

Logistiikkakeskusten tulevaisuuden osaamisen arviointi

Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu, sarja C
Artikkelikokoelmat, raportit ja muut ajankohtaiset julkaisut, osa 104



Ulla Kotonen, Anu Suomäki & Suvi Sivén (toim.)

Ulla Kotonen, Anu Suomäki & Suvi Sivén (toim.)

Logistiikkakeskusten tulevaisuuden osaamisen arviointi

Etelä-Suomen logistiikkakeskusjärjestelmän kehittäminen
ESLogC-projektin julkaisu

Lahden ammattikorkeakoulu
Lahti 2012

Ulla Kotonen, Anu Suomäki & Suvi Sivén (toim.)

Logistiikkakeskusten tulevaisuuden osaamisen arviointi

Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu,
sarja C Artikkelikokoelmat, raportit ja muut ajankohtaiset julkaisut, osa 104

Lahden ammattikorkeakoulun julkaisusarjat

A Tutkimuksia

B Oppimateriaalia

C Artikkelikokoelmat, raportit ja muut ajankohtaiset julkaisut

Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu

Sarja C Artikkelikokoelmat, raportit ja muut ajankohtaiset julkaisut, osa 104

Vastaava toimittaja: Ilkka Väänänen

Taitto: Viestintä- ja markkinointipalvelut, Sanna Henttonen

Kannen kuva: Andrey Tirakhov / iStockphoto

ISSN 1457-8328

ISBN 978-951-827-148-5

Sisällys

| | |
|--|----|
| ALKUSANAT | 6 |
| FOREWORDS | 7 |
| Juuso Pulli & Heikki Lahtinen | |
| ESLogC: ETELÄ-SUOMEN LOGISTIIKKAKESKUSJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMINEN | 8 |
| Logistiikkakeskusten sijainti | 10 |
| Logistiikkakeskuksen suunnittelu | 13 |
| Logistiikkakeskusten toiminta | 14 |
| Osaamisen kehittäminen logistiikkakeskuksissa | 14 |
| Yhteenveto | 16 |
| Ulla Kotonen, Matti Jääskeläinen & Taru Kitinprami | |
| ESLogC: LOGISTIIKKAKESKUSTEN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN OSAHANKEKUVAUS | 18 |
| Logistiikkakeskusten osaamiskartoitukset ja osaamisen kehittäminen | 18 |
| Logistiikka-alan koulutus- ja työvoimatarpeiden kartoitus | 19 |
| Logistiikkakoulutuksen kehittäminen | 20 |
| Logistiikkakeskusten osaamisen kehittäminen osahankkeen keskeiset tulokset ja viestintä | 21 |
| Yhteistyöyritykset ja organisaatiot | 22 |
| Projektioorganisaatio | 22 |
| Suvi Sivén & Soili Kela | |
| TULEVAISUUDEN LOGISTIIKKAKESKUKSESSA TARVITTAVA OSAAMINEN | 25 |
| Tulevaisuuden logistiikkakeskus | 25 |
| Megatrendeistä ja hiljaisista signaaleista nousevat tulevaisuuden osaamisvaateet | 28 |
| Tulevaisuuden logistiikkakeskuksissa tarvittava osaaminen | 34 |
| Ulla Kotonen & Marja-Leena Savonen | |
| LOGISTIIKKAKESKUSTEN OSAAMISEN KEHITTÄMISEN MENETELMÄT | 38 |
| Osaamiskartoitusprosessi | 38 |
| Osaamisen tunnistaminen ja osaamiskartan laadinta | 42 |
| Henkilökohtainen osaamisen arviointilomake ja osaamisen arviointikysely | 46 |
| Osaamismatriisi ja osaamisen arviointi | 47 |
| Osaamisen kehittämissuunnitelma | 49 |

Ulla Kotonen, Katja Suoniemi, Matti Jääskeläinen & Suvi Sivén

| | |
|--|----|
| TULEVAISUUDEN OSAAMISEN ARVIOINTIKYSELY | 55 |
| TUVA-kyselyn rakenne | 55 |
| TUVA-kyselyn toteutus | 56 |
| Aineiston käsittely ja analysointi | 56 |

Suvi Sivén

| | |
|---|----|
| LOGISTIIKAN JOHDON JA SUUNNITTELUN OSAAMISEN ARVIOINTI | 61 |
| Logistiikan johdon ja suunnittelun osaamiskartta ja henkilökohtaisen osaamisen arviointilomake | 61 |
| Logistiikan johdon ja suunnittelun taustatiedot | 62 |
| Logistiikan johdon ja suunnittelun osaaminen osaamisalueittain | 63 |
| Logistiikan johdon ja suunnittelun 8-kenttä SWOT | 71 |
| Logistiikan johdon ja suunnittelun osaamisen kehittämisen painopisteet ja kehittämistoimenpiteet | 72 |
| Logistiikan johdon ja suunnittelun osaamisen kehittämisessä käytettävät menetelmät | 74 |
| Logistiikan johdon ja suunnittelun tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakointi | 76 |

Suvi Sivén

| | |
|--|----|
| VARASTON TYÖNJOHDON OSAAMISEN ARVIOINTI | 82 |
| Varaston työnjohdon osaamiskartta ja henkilökohtaisen osaamisen arviointilomake | 82 |
| Varaston työnjohdon taustatiedot | 83 |
| Varaston työnjohdon osaaminen osaamisalueittain | 84 |
| Varaston työnjohdon 8-kenttä SWOT | 92 |
| Varaston työnjohdon osaamisen kehittämisen painopisteet ja kehittämistoimenpiteet | 93 |
| Varaston työnjohdon osaamisen kehittämisessä käytettävät menetelmät | 94 |
| Varaston työnjohdon tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakointi | 96 |

Suvi Sivén

| | |
|--|-----|
| VARASTOTYÖNTEKIJÖIDEN OSAAMISEN ARVIOINTI | 102 |
| Varastotyöntekijöiden osaamiskartta ja henkilökohtaisen osaamisen arviointilomake | 102 |
| Varastotyöntekijöiden taustatiedot | 103 |
| Varastotyöntekijöiden osaaminen osaamisalueittain | 104 |
| Varastotyöntekijöiden osaamisen kehittämisen painopisteet ja kehittämistoimenpiteet | 113 |
| Varastotyöntekijöiden osaamisen kehittämisessä käytettävät menetelmät | 114 |
| Varastotyöntekijöiden tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakointi | 115 |

Suvi Sivén

| | |
|--|-----|
| HUOLITSIJOIDEN OSAAMISEN ARVIOINTI | 122 |
| Huolitsijoiden osaamiskartta ja henkilökohtaisen osaamisen arviointilomake | 122 |
| Huolitsijoiden taustatiedot | 123 |
| Huolitsijoiden osaaminen osaamisalueittain | 124 |
| Huolitsijoiden 8-kenttä SWOT..... | 132 |
| Huolitsijoiden osaamisen kehittämisen painopisteet ja kehittämistoimenpiteet..... | 133 |
| Huolitsijoiden osaamisen kehittämisessä käytettävät menetelmät | 134 |
| Huolitsijoiden tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakointi..... | 136 |

Suvi Sivén

| | |
|--|-----|
| OSTAJIEN OSAAMISEN ARVIOINTI | 142 |
| Ostajien osaamiskartta ja henkilökohtaisen osaamisen arviointilomake..... | 142 |
| Ostajien taustatiedot..... | 143 |
| Ostajien osaaminen osaamisalueittain | 144 |
| Ostajien 8-kenttä SWOT | 156 |
| Ostajien osaamisen kehittämisen painopisteet ja kehittämistoimenpiteet | 157 |
| Ostajien osaamisen kehittämisessä käytettävät menetelmät | 158 |
| Ostajien tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakointi | 160 |

Suvi Sivén

| | |
|--|-----|
| ASIAKASPALVELUN JA MYYNNIN OSAAMISEN ARVIOINTI | 166 |
| Asiakaspalvelun ja myynnin osaamiskartta ja henkilökohtaisen osaamisen arviointilomake | 166 |
| Asiakaspalvelun ja myynnin taustatiedot..... | 167 |
| Asiakaspalvelun ja myynnin työntekijöiden osaaminen osaamisalueittain..... | 168 |
| Asiakaspalvelun ja myynnin 8-kenttä SWOT..... | 178 |
| Asiakaspalvelun ja myynnin osaamisen kehittämisen painopisteet ja kehittämistoimenpiteet..... | 179 |
| Asiakaspalvelun ja myynnin osaamisen kehittämisessä käytettävät menetelmät..... | 180 |
| Asiakaspalvelun ja myynnin tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakointi | 182 |

Suvi Sivén

| | |
|---|-----|
| LOGISTIKKAKESKUSTEN OSAAMISEN KEHITTÄMISEN PAINOPISTEET JA KEHITTÄMISEN MENETELMÄT | 188 |
| Ammattiryhmäkohtaiset osaamisen kehittämisen painopisteet..... | 190 |
| Ammattiryhmien yhteisten osaamisalueiden kehittämisen painopisteet..... | 192 |
| Logistiikkakeskusten osaamisen kehittämisen toimenpiteet ja menetelmät..... | 196 |

| | |
|---------------------------|-----|
| KIRJOITTAJAT | 197 |
|---------------------------|-----|

ALKUSANAT

Etelä-Suomen logistiikkakeskusjärjestelmän kehittäminen (ESLogC) on Euroopan aluekehitysrahaston (EAKR), kuntien ja yritysten rahoittama hanke, jossa kehitetään logistiikkakeskusten toimintaa ja tuotetaan uutta tietoa logistiikkakeskuksista. Hanke on toteutettu Teknologiakeskus TechVillan, Lahden ammattikorkeakoulun (LAMK), Hämeen ammattikorkeakoulun (HAMK), Laurea-ammattikorkeakoulun, Suomen ympäristöopisto SYKLIN ja Valonia – Varsinais-Suomen kestävän kehityksen ja energia-asioiden palvelukeskuksen yhteistyönä ajalla 1.10.2009 – 30.9.2012.

ESLogC-hanke muodostuu viidestä osahankkeesta ja 20 erillisestä kehittämisprojektistä. Logistiikkakeskusten osaamisen kehittäminen on ammattikorkeakoulujen yhdessä toteuttama osahanke, jonka tavoitteena on Etelä-Suomen logistiikkakeskusten kilpailukyvyyn parantaminen logistiikkatoimijoiden osaamista ja osaamisen johtamista kehittämällä. Logistiikkakeskusten osaamisen kehittäminen osahankkeen keskeisimmät teemat ovat: 1) Logistiikkakeskusten osaamiskartoitukset ja osaamisen kehittäminen, 2) Logistiikka-alan koulutus- ja työvoimatarpeiden kartoittaminen ja 3) Logistiikkakoulutuksen kehittäminen.

Tämä julkaisu on yksi Logistiikkakeskusten osaamisen kehittäminen osahankkeen neljästä julkaisusta. Julkaisu on kuvaus hankkeessa toteutetusta logistiikkakeskusten tulevaisuuden osaamistarpeiden määrittelystä, tulevaisuuden osaamistarpeisiin perustuvasta kyselystä ja sen tulosten arvioinnista sekä niiden pohjalta laadituista osaamisen kehittämissuunnitelmista. Logistiikkakeskusten osaamisen kehittäminen osahankkeen muut julkaisut ovat:

1. Kotonen, Ulla, Tuominen Ullamari & Suomäki, Anu (toim.) 2012.
Logistiikkakeskusten osaamisen kehittäminen.
2. Kotonen, Ulla & Suomäki, Anu (toim.) 2012.
Logistiikkakoulutuksen kehittäminen.
3. Kotonen, Ulla & Suomäki, Anu (toim.) 2012.
Competence development of logistics centers.

Tämä julkaisu, kuten muutkin osahankkeen julkaisut, on tuotettu yhdessä ESLogC-hankkeen toimijoiden ja hankkeeseen osallistuneiden logistiikkakeskusten kanssa. Lisätietoa ESLogC-hankkeesta ja sen muista julkaisuista löytyy verkkosivuilta: www.eslogc.fi.

On kiitosten aika. Logistiikkakeskusten tulevaisuuden osaamisen arviointi ja kehittämissuunnitelmien laatiminen ollut pitkä prosessi, jonka ovat mahdollistaneet omalla työpanoksellaan hankkeessa mukana olleet logistiikkakeskukset sekä ammattikorkeakoulujen projektihenkilöstö ja opiskelijat – suuri kiitos heille tästä työstä.

Lahdessa 30.4.2012

Ulla Kotonen

projektipäällikkö

WP3 Logistiikkakeskusten osaamisen kehittäminen

FOREWORDS

The ESLogC project advances Southern Finnish Logistics Center Systems by developing operations and by producing new information on logistics centers. The project is funded by the European Regional Development Fund, and the participating communities and companies. ESLogC is implemented in cooperation with Technology Center Techvillla Ltd. (administrator), Lahti University of Applied Sciences (LUAS), HAMK University of Applied Sciences, Laurea University of Applied Sciences, Sykli Environmental School of Finland and Valonia – Southwestern Finnish Service Center of Sustainable Development and Energy Affairs from 1st Oct. 2009 to 30th Sep. 2012.

The ESLogC project consists of five sub-projects and 20 separate development projects. The three universities of applied sciences form a Logistics Center Competence Development sub-project which aims to improve Southern Finnish logistics centers' competitiveness by developing the competence and the competence management of logistics operators. The central themes in the Logistics Center Competence Development sub-project are 1) Competence mapping and competence development of logistics centers, 2) Surveys on logistics education and labor force demand, and 3) Development of logistics education.

This publication is a part of the publication series produced in the Logistics Center Competence Development sub-project. It depicts the following actions carried out in the project: The definition of future competence demands in logistics centers, the result evaluation of the questionnaire based on those demands and the competence development plans compiled based on those results. The other publications in the series are:

1. Kotonen, Ulla, Tuominen Ullamari & Suomäki, Anu (Eds.) 2012.
Competence Development of Logistics Centers. (In Finnish)
2. Kotonen, Ulla & Suomäki, Anu (Eds.) 2012.
Development of Logistics Education. (In Finnish)
3. Kotonen, Ulla & Suomäki, Anu (Eds.) 2012.
Competence Development of Logistics Centers. (In English)

All publications have been produced in cooperation with the ESLogC project operators and logistics centers involved in the project. For more information in Finnish about the project and other publications please visit the website: www.eslogc.fi.

Acknowledgements: I wish to thank the participating logistics centers, the ESLogC project personnel and the students in the universities of applied sciences for their valuable contribution in the long process of evaluating the future competence demands and compiling the development plans for the logistics centers.

In Lahti 30th April 2012

Ulla Kotonen
Project Manager
WP3 Logistics Center Competence Development

Juuso Pulli & Heikki Lahtinen

ESLogC: ETELÄ-SUOMEN LOGISTIKKAKESKUSJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMINEN

Logistiikkakeskukset ovat kehittyneet viime vuosina merkittäviksi logistiikan solmupisteiksi. Niiden toiminnallinen ja tekninen kehitys on ollut erittäin nopeaa. Suomesta puuttuu kuitenkin kokonaiskuva logistiikkakeskustoiminnan laajuudesta ja luonteesta sekä yhteinen näkemys tulevaisuuden kehittämisen linjauksista. Suomessa on LIMOWA Logistiikkakeskuskusterin teettämän selvityksen mukaan 200–250 merkittävän kokoista logistiikkakeskusta. Pääosa logistiikkakeskuksista ja tärkeimmät logistiikkakeskittymät sijoittuvat Etelä-Suomen ja erityisesti pääkaupunkiseudun alueelle. Kuviossa 1 on esitettyä Etelä-Suomen alueella olevia logistiikkakeskuksia luokituksemme mukaan.



Kuvio 1. Etelä-Suomen logistiikkakeskuksia (Pöyry 2011). Rajauksena on toiminut Etelä-Suomen Aluekehitysrahaston (EAKR) laatima alue.

Logistiikkakeskukset ovat toimitusketjujen solmupisteitä, joissa materiaali-, informaatio- sekä rahavirrat kohtaavat. Ne ovat kehittyneet sekä tuotantotoiminnan että kaupan alalla tuottavuuden kehittämisen keskeisiksi tekijöiksi. Globaalin toiminnan kasvaessa logistiikkakeskusten merkitys on jatkuvassa kasvussa. Ilmastonmuutoksen ja energiatehokkuuden kannalta globaaleissa toimitusketjuissa logistiikkakeskusten merkitys kasvaa jatkuvasti, koska niihin kytkeytyy myös intermodaalikuljetusten kehittämisen mahdollisuus.

Etelä-Suomen alue muodostaa keskeisen suomalaisten logistiikkakeskusten sijaintivyöhykkeen, joka tehokkaasti toimiakseen tarvitsee myös sopivat kumppanit sekä kotimaassa että ulkomailla. Logistiikka ja erityisesti logistiikkakeskusten toteuttaminen ja toiminnan osaaminen ovat Suomessa korkealla tasolla vaikkakin systemaattinen toteuttaminen puuttuu lähes kokonaan maastamme. Kuitenkin pysyäksemme mukana kansainvälisessä kilpailussa, logistiikkaamme ja siihen liittyvää osaamista tulee tarkastella ja kehittää säännöllisesti ja tarpeen mukaisesti. Lisäksi logistiikkakeskusten suunnittelu ja toteutus vaatii entistä enemmän yhteistä kansallista visiota.

Tekniikan hyödyntäminen eri funktioihin on lisääntynyt merkittävästi logistiikassa ja toimitusketjun hallinnassa. Esimerkiksi varastonhallinta- ja tunnistusjärjestelmät kehittyvät nopeasti ja logistiikka-alalla työskenteleviä tuleekin pystyä kouluttamaan yleensä kovin hektisen toimialan operatiivisen toiminnan lomassa. Näin ollen yleensä logistiikka-alan oppilaitoksille jää kehittäjän rooli, johon vastatakseen toimialan nykytilanne ja tulevaisuuden näkymät tulee olla hyvin hallussa.

Etelä-Suomen logistiikkakeskusjärjestelmän kehittäminen -hankkeen (ESLogC-hanke) tavoitteena on ollut tarkastella logistiikkakeskusten nykyistä ja potentiaalista sijoittumista, mitoitusta ja toimintamalleja. Tavoitteena on ollut myös luoda yhteistoiminta- ja erikoistumisroolit kehittyville logistiikkakeskuksille, tarkastella ja kehittää logistiikkakeskusten toimintaa ja sen kehittämistä huomioiden osaaminen, turvallisuus, tunnistus- ja käsittelyteknologiat sekä ICT-ratkaisut. Lisäksi tavoitteena on ollut kehittää intermodaalikuljetuksia tukevia logistiikkakeskuksen tekniikoita ja toimintamalleja. Hanke on kolmen vuoden mittainen ja se koostuu kuudesta eri työpakettista, joista yksi on logistiikkaosaamisen työpaketti (kuvio 2).



Kuvio 2. ESLogC-hankkeen työpaketit ja eri toteuttajat.

Tavoitteeseen pääsemiseksi hankkeessa on selvitetty Etelä-Suomen logistiikkakeskusten sijaintiin, suunnitteluun, toimintaan sekä osaamiseen liittyviä kokonaisuuksia. Näin hankkeen tuloksena on syntynyt näkymä Etelä-Suomen logistiikkakeskusten sijainnista, aluetarpeista sekä toteutuksen priorisoinnista ja keskusten välisestä työnjaosta. Lisäksi hankkeessa on luotu perustaa ekologiselle Etelä-Suomea palvelevalle intermodaalikuljetusjärjestelmälle sekä määritetty logistiikkakeskusten sijainnin, erikoistumisen ja toimintaratkaisujen yhteensopivuuksia. Hankkeessa on kehitetty myös turvallisten ja ekologisten teknologia- ja ICT-ratkaisujen yhteiset ja yhteensopivat linjaukset, etsitty moderniin tekniikkaan perustuvia sisälogistiikan kehittämISRatkaisuja ja teknologiaa sekä luotu Etelä-Suomeen vahvaa osaamista logistiikkakeskustoiminnan eri sektoreilla.

Hankkeen tulokset kerätään muutaman sivun mittaisina tietokortteina hankkeessa muodostettavalle sähköiselle logistiikkakeskuskehittäjän työpöydälle, joka toimii osoitteessa www.eslogc.fi. Työpöytä säilyy hankkeen päätyttyä samassa osoitteessa ja sen päivittämisestä vastaa LIMOWA Logistiikkakeskusklusteri. Hankkeen tulokset ovat näin ollen hyödynnettävissä myös hankkeen päätyttyä.

Logistiikkakeskusten sijainti

Etelä-Suomessa on toiminnassa, rakenteilla, suunnitteilla tai selvitysten kohteena runsaasti logistiikkakeskuksia, jotka muodostavat eri tavoin organisoituneita ryhmiä. Kokonaiskuvan hahmottamiseksi tunnistettiin erilaisia logistiikkakeskuksia sekä luokiteltiin ne.

Logistiikkakeskusten luokittelu perustuu Etelä-Suomen alueen yli 200 logistiikkakeskuksen rekisteristä ja sen sijoittamisesta kartalle. Työn perusteella suoritettiin analyysi erilaisten logistiikka-alueiden perusominaisuuksista, toiminnasta, elinkaaren vaiheesta sekä maankäytöllisistä ja kaavoituksellisista näkökulmista, joiden mukaan logistiikkakeskukset luokiteltiin taulukossa 1 esitettyyn kuuteen eri luokkaan (Pöyry & VTT 2011).

Taulukko 1. Logistiikkakeskusluokittelu (Pöyry & VTT 2011)

| Luokka | Nimi | Määrittely |
|--------|--------------------------|---|
| L0 | Logistiikkavyöhyke | Logistiikkakeskittymien, alueiden ja keskusten muodostama, usein pääväylien suuntainen vyöhyke. |
| L1 | Logistiikkakeskittymä | "Itsestään" muodostunut logistiikkakeskusten ja -alueiden tiivis ryhmä, usean hallinnoima, useita toimijoita. |
| L2 | Logistiikka-alue | Järjestäytyneesti muodostunut, logistiikkatoiminnolle tarkoitettu alue, freight village, jossa useita logistiikkakeskuksia, varastoja yms. logistiikkatoimintoja lisäpalveluineen. Useita toimijoita. |
| L3 | Logistiikkapalvelukeskus | Kaikille asiakkaille avoin logistiikkakeskus. Tietyt tahon hallinnoima, mahdollisesti useita toimijoita. |
| L4 | Logistiikkakeskus | "Suljetun piirin" eli tietyt kauppaketjun tai teollisuusyrityksen oma logistiikkakeskus tai keskusvarasto, josta tavaraa toimitetaan vain ko. yrityksen omiin tarpeisiin. |
| L5 | Varasto, Terminaali | Yksityisten omistamia varastoja yms., pinta-ala alle 10 000 m ² . |

Eniten Etelä-Suomen alueelta löytyy luokkiin L5, L4 ja L3 kuuluvia keskuksia. Nämä yhdessä tai erikseen muodostavat logistiikka-alueita, logistiikkakeskittymiä sekä logistiikkavyöhykkeitä. Logistiikka-alueita ja -keskittymiä Etelä-Suomen alueelta löytyy suurimmista satamista sekä muista logistiikan merkittävistä solmukohdista, kuten Kouvolasta, Hämeenlinnasta Moreenin alueelta, Lahden seudulta sekä Turun kehätien varrelta. Logistiikkavyöhykkeet koostuvat muun muassa keskittymistä ja alueista. Vyöhykkeet ovat Suomessa keskittyneet lähinnä pääkaupunkiseudulle, jossa vyöhykkeen muodostumisesta on selkeimmin havaittavissa Kehä III:n alueella, ja vastaavia vyöhykkeitä näyttää olevan kehitymässä valtateiden 3 ja 4 alueille. Lisäksi käynnistymisvaiheessa olevassa Kehä V -yhteistyössä on vahva painotus logistiikassa ja siihen tukeutuvien liiketoimintojen edellytysten turvaamisessa. Kehä V:llä tarkoitetaan Hanko–Porvoo-maantien välistä aluetta.

Logistiikkakeskusten ja terminaalien sijoittumiseen vaikuttaa useita infrastruktuuriin, markkinoihin ja lainsäädäntöön liittyviä tekijöitä. Logistiikkakeskuksia kehittävä ja omistavat tahot sekä keskusten käyttäjät kiinnittävät huomiota muun muassa toimiviin ja kapasiteetiltaan riittäviin liikenneyhteyksiin, rautatie- ja konttikuljetusmahdollisuuksiin keskuksissa, etäisyyteen lähimpään satamaan, osaavan ja/tai halvan työvoiman saatavuuteen, yhteiskunnan toimivuuteen, sopivan tonttimaan saatavuuteen ja hintaan sekä markkinoiden läheisyyteen.

Toimialan ja yrityksen toiminnan luonteella (teollisuus, kauppa, logistiikkapalvelut) on usein ratkaiseva merkitys sijaintipäätöksiin. Tärkeimmiksi kriteereiksi sijaintipäätöksiä tehtäessä ovat eri tutkimuksissa Suomen osalta nousseet muun muassa (Matrex, VTT & WSP 2011):

- riittävän ja osaavan työvoiman saatavuus
- hyvät liikenneyhteydet ja logistinen infra; muun muassa sataman läheisyys, teiden ja ratojen kapasiteetti, varasto- ja logistiikkatilojen saatavuus
- markkinoiden läheisyys
- sijaintimaan, alueen tai kunnan yritysystävällisyys ja elinkeinopolitiikka
- sujuva yhteistyö kunnan kaavoituksesta vastaavien kanssa; sopivan tonttimaan saatavuus ja hinta
- hyvä elin- ja asuinympäristö; koulujen läheisyys
- alueella oleva kasvukeskus
- korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten läheisyys.

Hyvien liikenneyhteyksien merkitys korostuu etenkin kaupan alan yrityksissä. Lisäksi kaupan ja palvelualan yritysten sijaintipäätösten taustalla korostuu sopivan työvoimaan saatavuus, markkinoiden läheisyys ja alueella oleva kasvukeskus. Teollisuusyrityksillä puolestaan sijaintipäätökset ovat useammin tulosta useamman tekijän yhteisvaikutuksesta, ja tuotantoon, työvoiman ja raaka-ainekuljetusten kustannushallinta korostuu. Eroja on myös kansainvälisten ja kotimaan markkinoilla toimivien yritysten sijaintipäätösten taustatekijöissä.

Logistiikkakeskusten sijaintipäätösten tutkimisen tueksi hankkeessa mallinnettiin tieliikenteen kuljetuksia vuosilta 2007, 2008 ja 2009. Tarkastelu tehtiin, jotta pystyttiin näkemään miten kuljetusvirrat korreloivat logistiikkakeskusten sijaintia. Suurimmat logistiikkakeskukset ja -alueet ovat sijoittuneet Etelä-Suomeen päämateriaalivirtojen yhteyteen satamien ja lentokenttien läheisyyteen. Kokonaistaloudellisuuden ja kuljetusketjujen toimivuuden takaamiseksi logistiikkakeskusten ja -alueiden hyvä sijainti on päämateriaalivirtojen yhteydessä, joiden ympärille on yleensä keskittynyt myös pääosa väestöstä taaten alueille osaavan työvoiman saatavuutta. Keskusten sijoittuminen satamien ja lentokenttien läheisyyteen mahdollistaa myös sujuvan kuljetusmuodon vaihdon (intermodaalisuuden) toimitusketjussa. Myös yritysten välinen yhteistyö ja muut logistiikka-alaan liittyvät synergiat korostuvat tiiviin sijoittumisen ansiosta. Hankkeen erityistarkastelukohteeksi otettiin Kehä v -vyöhyke, jonka logistiikka-alueiden roolitukset mallinnettiin kuvion 3 mukaisesti (Airix Ympäristö & Ramboll Finland Oy 2011).

Logistiikkakeskuksen suunnittelu

Logistiikkakeskusten suunnittelulla ei tarkoiteta tässä pelkästään rakennuksen suunnittelua tai logistiikkatoiminnan vaatiman tilan järjestyksen ja toiminnan suunnittelua. Suunnittelu lähtee liikkeelle erilaisista logistiikkakeskuksista ja niiden luokittelusta. Tälle perustalle rakentuu ajatusmalli tulevaisuuden logistiikkakeskuksesta, joka on ennen kaikkea toimintakonsepti, jossa eri tahoilla on omat roolinsa. Logistiikkakeskuksen toimintamallia voidaan kehittää, ja sen elinkaarelle voidaan määritellä nk. ideaaliprosessi. Taulukossa 2 on esitettyinä L2-, L3- sekä L4-tasojen logistiikkakeskuksen suunnittelun ideaaliprosessi eri tasoittain ja toimijoinnain.

Taulukko 2. Logistiikkakeskussuunnittelun ideaaliprosessi (Eckhardt & Rantala 2011)

| | L2 | L3 | L4 |
|-----------------------------------|--|---|---|
| Sijaintipäätös | Valtakunnallinen arviointi | Globaali/ valtakunnallinen tarkastelu | Oman järjestelmän tarkastelu |
| Hankkeen vetäjä | Kunta / kuntien yhteistyö | Toimija | Toimija |
| Toiminnan suunnittelun lähtökohta | Liikeidea | Palvelutarjonta | Toiminnan tehostaminen |
| Palvelutarjonnan sisältö | Laaja | Asiakkaalle räätälöity | Palvelutuotanto omaan tarpeeseen |
| Tilat | Liittyminen liikenneinfraan, aluesuunnittelu | Kiinteistösijoittajan/ toimijan vaatimukset | Toimijan vaatimukset |
| Kuljetusmuodot | Useita | Yleensä useita | Yksi tai useampi |
| Yhteistyö | Kuljetuskäytävät, kunnat, muut alueet | Kauppa ja teollisuus, logistiikkakeskukset | Asemointi suhteessa erilaisiin markkinoihin |



Jarkko Rantala & Jenni Eckhardt (2011), Logistiikkakeskitymien tulevaisuus

Rakentamismääräysten ja muiden määräysten sekä asiakasvaatimusten muuttuminen edellyttävät myös logistiikkakeskuksilta ekologisuutta, joka tulee kyetä ottamaan huomioon niin suunnittelussa kuin päivittäisessä toiminnassakin.

Samaa voidaan todeta myös logistiikkakeskusten turvallisuudesta, joka myös voi olla kilpailuedun lähde yrityksille. Turvallisuusteema kattaa niin yleisen Safety & Security -ohjeiston kuin myös logistiikka-alueen turvallisuuden. Lisäksi logistiikkakeskukset ovat entistä tärkeämmässä roolissa globaaleissa toimitusketjuissa, ja niiden tulee olla toimintavarmoja myös mahdollisissa häiriötilanteissa.

Kotimaisen tietopohjan lisäksi tarjoamme tässä myös joukon esimerkkejä ulkomailta, kuten Keski-Euroopassa tyypilliset rahtiliikennekeskukset, joita voidaan kutsua ”Freight Village”, ”Güterverkehrszentrum” tai ”Interporto” nimellä aina käsillä olevasta kielestä riippuen. Lisäksi nämä esimerkit valaisevat logistiikkakeskusten roolia intermodaalissa kuljetusjärjestelmässä ja sitä kautta myös logistiikkakeskusten välisestä yhteistyöstä.

Logistiikkakeskusten toiminta

Hankkeessa on käsitelty käyttäjänäkökulmasta niitä toimintoja, joilla voidaan kehittää logistiikkakeskusten ja -alueiden operatiivista toimintaa. Tarkastelussamme on ollut yritysten välinen yhteistyö ja yhteishankinnat sekä niiden toteuttaminen käytännössä. Kohteenamme toimi Liedossa sijaitseva Avanti – Tuulissuo – Littoinen -teollisuusalue, jossa yritysten välistä yhteistyötä kehitettiin vartiointipalveluiden yhteishankinnoissa. Alueelta saatuja esimerkkejä voidaan soveltaa myös muille teollisuusalueilla sekä hyödyntää koulutuksen kehittämiseen tuoden sinne uutta tietoa siitä, miten uusilla toimintamalleilla voidaan saavuttaa menestystä.

Sisälogistiikka on logistiikkakeskuksen suunnittelua, rakenteita ja operatiivista toimintaa koskeva toiminnallinen kokonaisuus. Sisälogistiikkaan kuuluu toiminta logistiikkakeskuksen rajojen sisäpuolella alkaen siitä hetkestä, kun kuljetusyksikkö on avattu ja lastinkäsittely on aloitettu aina siihen hetkeen asti, kun lastinkäsittely on päättynyt ja ajoneuvo on suljettu. Sisäiseen logistiseen operointiin voi liittyä myös ulkoarastointia ja siihen liittyvää käsittelyä. Hankkeessa on koottu tietoa sisälogistiikan nykytilasta, toiminnoista, ratkaisuista sekä uusista tekniikoista. Tavoitteena on ollut tuottaa tietoa siitä, miten sisälogistiikalla saadaan luotua lisää kilpailukykyä yrityksille sekä miten sisälogistiikalla voidaan tehostaa logistista prosessia. Logistiikan tunnistus ja ICT-ratkaisuihin on tuotettu materiaalia prosesseja tukevien ohjelmisto- ja tunnistusmenetelmien merkityksestä, sisällöstä ja käyttöönoton vaatimuksista. Materiaali on erityisesti hyödyksi pk-yrityksille tietoteknisten ratkaisujen kartoittamisessa ja valinnassa logistiikassa.

Liittyen logistiikkakeskuksen toimintoihin, hankkeessa laadittiin 29-osainen tietokortisto työ- ja yritysturvallisuuden johtamisen apuvälineeksi logistiikkakeskuksiin. Yhteistyössä turvallisuusalan ammattilaisten kanssa laadittiin kortisto käsittelemään sitä, mitä turvallisuus on ja miten sitä hallitaan ja johdetaan. Kortistolla on tarkoitus lisätä muun muassa turvallisuutta, tehokkuutta ja kannattavuutta logistiikkakeskuksissa ja -yrityksissä.

Osaamisen kehittäminen logistiikkakeskuksissa

Logistiikkakeskusten nopean kehityksen ennakoidaan jatkuvan melko pitkälle tulevaisuuteen. Keskukset ovat melko uusia ja itse asiassa myös melko monipuolisia kokonaisuuksia, kuten aiemmin esitetty luokittelukin osoittaa. Niillä on erilaisia tehtäviä ja niiden on kyettävä toimimaan joustavina lisäarvoa tuovina solmupisteinä globaaleissa toimitusketjuissa. Joustavuus ja kilpailukyky pitävät sisällään niin yritys- ja organisaatorakenteisiin, yhteistyömalleihin, materiaalinkäsittely- ja ohjausteknologiaan kuin ympäristö- ja vastuullisuuskysymyksiin liittyviä jatkuvasti kasvavia vaatimuksia. Samanaikaisesti – varsinkin pidemmällä aikavälillä – puhutaan osaavan työvoiman saatavuuteen liittyvistä uhkatekijöistä.

Näihin haasteisiin vastaamiseksi ESLogC-hankkeessa on keskeisenä kokonaisuutena ”WP3 Osaamisen kehittäminen”, jossa mukana olevat ammattikorkeakoulut ovat integroituneena logistiikkakeskuksissa (tai logistiikkakeskuksina) toimiviin yrityksiin tiedon ja osaamisen siirtämiseksi oppilaitosten ja organisaatioiden välillä kehittäen yritysten osaamista ja osaamisen johtamisen prosesseja sekä kerätäkseen tietoa koulutuksen kehittämistä varten. Koulutuksen kehittäminen mahdollistaa osaavan työvoiman saatavuuden varmistamisen pidemmällä aikavälillä, kun oppilaitoksissa on tarjolla logistiikkakeskusten toiminnan ja kilpailukyvyyn turvaavaa koulutusta.

Logistiikan tulevaisuutta ennakoivat katsaukset piirtävät kuvaa megatrendeistä, joihin yritysten on kyettävä vastaamaan. Samalla on otettava huomioon, että yrityksillä tulee olla strategia, jolla ne menestyvät tulevaisuusskenaarioiden ennakoimissa toimintaympäristöissä. Nämä pitävät sisällään sekä kustannustehokkaita että joustavia toimitusketju- ja yhteistyörakenteita, jotka vaativat toimivaa sisälogistiikkaa sekä tunnistus- ja ICT-ratkaisujen hyödyntämistä näissä solmukohtissa. Toiminnan tulee olla myös turvallista ja häiriötöntä sekä vastuullista resurssien käyttöä useita erilaisia organisaatio- ja kulttuurirajoja läpäisevissä logistiikkaprosesseissa.

Muutokset vaativat työvoiman osaamisen tarkastelua ja sen mahdollista päivittämistä. Kaikki aikaisemmat osaamisalueet eivät välttämättä tulevaisuudessa ole enää samassa roolissa kuin nykyisin, ja vastaavasti strategian menestyksenkäs noudattaminen voi vaatia kokonaan uusien osaamisalueiden kattavaa hallintaa. Ennakoidut muutokset pitävät sisällään niin uusien teknologioiden merkitystä kuin myös organisaatio- ja verkostorakenteellisia uudistuksia, jotka nostavat myös muun inhimillisen osaamisen merkitystä.

Yritykset käyttävät valtavia rahasummia investoidessaan uusiin logistiikkakeskuksiin, mutta muistavatko kaikki samalla kehittää myös tärkeintä resurssiaan – inhimillistä osaamista. Kilpailu osaavasta, sitoutuneesta ja motivoituneesta työvoimasta on tulevaisuudessa kova, ja siksi yritykset kokevat asian edistämisen tärkeäksi. Samalla on myös syytä muistaa, että tulevaisuuden muutospaineet koskevat myös koulutusta, jonka on sisältövaatimusten lisäksi kyettävä mahdollisesti päivittämään koulutusmenetelmiä, jotta ne voidaan integroida tiiviimmin osaksi käytännön työtä logistiikkakeskuksissa.

Osaamisen johtaminen on laaja kokonaisuus, ja ESLogC-hanke vastaa luomillaan osaamisen arvioinnin ja kehittämisen työkaluilla sen keskeiseen osaan tarjoamalla työkalut logistiikkakeskusten normaalin osaamisen johtamisen prosessiin, sekä samalla kehittämällä koulutustarjontaa siten, että se vastaa paremmin logistiikkakeskusten tulevaisuuden osaamisvaatimuksiin. Prosessi turvaa yrityksen kilpailukyvyyn nykyistä henkilöstöä kehittämällä ja tarjoaa mahdollisuuden menestyä myös tulevaisuuden osaamis- ja kyvykkyysperusteisessa kilpailussa.

Yhteenveto

Etelä-Suomen logistiikkakeskusjärjestelmän kehittäminen hankkeessa on selvitetty laajasti Etelä-Suomen logistiikkakeskusten sijaintiin, suunnitteluun, toimintaan sekä osaamiseen liittyviä kokonaisuuksia. Hankkeen tuloksena on syntynyt näkymä Etelä-Suomen logistiikkakeskusten sijainnista, aluetarpeista sekä toteutuksen priorisoinnista ja keskusten välisestä työnjaosta. Lisäksi hankkeessa on luotu perustaa ekologiselle Etelä-Suomea palvelevalle intermodaalikuljetusjärjestelmälle sekä määritetty logistiikkakeskusten sijainnin, erikoistumisen ja toimintaratkaisujen yhteensopivuuksia. Hankkeessa on kehitetty myös turvallisten ja ekologisten teknologia- ja ICT-ratkaisujen yhteiset ja yhteensopivat linjaukset, etsitty moderniin tekniikkaan perustuvia sisälogistiikan kehittämiskärsäjäjä ja teknologiaa sekä luotu Etelä-Suomeen vahvaa osaamista logistiikkakeskustoiminnan eri sektoreilla. Hankkeen tulokset kerätään muutaman sivun mittaisina tietokortteina hankkeessa muodostettavalle sähköiselle logistiikkakeskuskehittäjän työpöydälle, joka toimii osoitteessa www.eslogc.fi. Näin tuloksia voidaan hyödyntää tulevaisuudessa niin logistiikkakeskusten kuin logistiikkaosaamisen kehittämiseen. Nyt hankkeessa laadittu kattava aineisto on laatuun ensimmäinen Suomessa ja sen toivotaan lisävään Etelä-Suomen lisäksi myös koko Suomen logistiikkaosaamista.

Lähteet

AIRIX YMPÄRISTÖ & RAMBOLL FINLAND OY. 2011. ESLogC-hankkeen Kehä v -selvitystyö. Saatavissa: <http://www.eslogc.fi/fi/vyohykemallit.html>.

ECKHARDT, J. & RANTALA, J. 2011. ESLogC-hankkeen Logistiikkakeskittymien tulevaisuus -selvitys. Saatavissa: <http://www.eslogc.fi/fi/tulevaisuuden-logistiikkakeskus.html>.

MATREX OY, VTT & WSP FINLAND. 2011. ESLogC-hankkeen Logistiikkakeskusten sijainti- ja verkostoselvitys. Saatavissa: <http://www.eslogc.fi/fi/sijoittumispaetaokset.html>.

PÖYRY FINLAND OY. 2011. ESLogC-hankkeen selvitys: Etelä-Suomen logistiikkakeskuksia. Saatavissa: <http://www.eslogc.fi/fi/sijainti.html>.

PÖYRY FINLAND OY & VTT. 2011. ESLogC-hankkeen logistiikkakeskusluokittelu. Saatavissa: <http://www.eslogc.fi/fi/sijainti.html>.

Ulla Kotonen, Matti Jääskeläinen & Taru Kitinprami
**ESLogC: LOGISTIKKAKESKUSTEN OSAAMISEN
KEHITTÄMINEN OSAHANKEKuvaus**

Logistiikkakeskusten osaamisen kehittämishanke on osa Teknologiakeskus TechVilla Oy:n hallinnoimaa Etelä-Suomen logistiikkakeskusjärjestelmän kehittämishanketta (ESLogC). Logistiikkakeskusten osaaminen -osahankkeen tavoitteena on Etelä-Suomen logistiikkakeskusten kilpailukyvyyn parantaminen logistiikkatoimijoiden osaamista ja osaamisen johtamista kehittämällä.

Hankkeen keskeisimmät teemat ovat:

1. Logistiikkakeskusten osaamiskartoitukset ja osaamisen kehittäminen
2. Logistiikka-alan koulutus- ja työvoimatarpeiden kartoittaminen
3. Logistiikkakoulutuksen kehittäminen.

**Logistiikkakeskusten osaamiskartoitukset
ja osaamisen kehittäminen**

Logistiikkakeskusten osaamiskartoitukset ja osaamisen kehittäminen koostui seitsemänvaiheisesta prosessista:

1. Yrityskohtaisten osaamiskarttojen, henkilökohtaisten osaamisen arviointilomakkeiden ja osaamismatriisien laatiminen
2. Tulevaisuuden logistiikkakeskuksen ja sen toiminnassa tarvittavan osaamisen määrittely
3. Tulevaisuuden osaamistarpeeseen perustuvien ammattiryhmäkohtaisten osaamiskarttojen laatiminen
4. Tulevaisuuden osaamisen arviointikysely
5. Yrityskohtaisten osaamisen kehittämissuunnitelmien laatiminen
6. Ammattiryhmäkohtaisten osaamisen kehittämissuunnitelmien laatiminen
7. Osaamisen kehittämisessä käytettävien menetelmien kuvaus.

Hankkeen ensimmäisessä vaiheessa laadittiin hankkeessa mukana olevien yritysten logistiikkatoimintojen osaamiskartat (yhteensä 120 osaamiskarttaa). Osaamiskarttojen laadinta toteutettiin ammattiryhmäkohtaisina workshoppeina. Kartoitetut ammattiryhmät sisälsivät logistiikka-alan johtotehtäviä, esimies- ja asiantuntijatehtäviä sekä suorittavan tason tehtäviä. Osaamiskarttojen pohjalta laadittiin ammattiryhmittäin yrityskohtaiset henkilökohtaiset osaamisen arviointilomakkeet ja osaamismatriisit, joita yritykset voivat käyttää osaamisen johtamisen apuvälineenä esim. kehityskeskusteluissa. Yrityskohtaisten osaamiskarttojen, henkilökohtaisten osaamisen arviointilomakkeiden ja osaamismatriisien laadinta on kuvattu tarkemmin artikkelissa ”Logistiikkakeskusten osaamisen kehittämisen menetelmät”.

Hankkeen toisessa vaiheessa eri menetelmin (mm. Foorum 1:n workshopit, työvoimatarvekysely) ja eri lähteistä kerätyn aineiston (mm. megatrendit ja hiljaiset signaalit) perusteella määriteltiin tulevaisuuden logistiikkakeskus ja sen toiminnassa tarvittava osaaminen. Hankkeessa muodostunutta näkemystä tulevaisuuden logistiikkakeskuksesta ja logistiikkakeskusten toiminnassa tarvittavasta osaamisesta on tarkasteltu artikkelissa ”Tulevaisuuden logistiikkakeskuksessa tarvittava osaaminen”.

Tulevaisuuden osaamistarpeiden määrittelyn perusteella laadittiin tulevaisuuden osaamistarpeisiin perustuvat osaamiskartat seuraaville logistiikka-alan ammattiryhmille: logistiikan johto ja suunnittelu, varaston työnjohto, varastotyöntekijät, ostajat, huolitsijat, kuljettajat, jakelijat, asiakaspalvelu ja myynti sekä tukipalvelut.

Tulevaisuuden osaamiskarttojen pohjalta toteutettiin logistiikkakeskuksissa osaamisen arviointikysely (Tulevaisuuden osaamisen arviointikysely eli TUVU-kysely), jonka pohjalta analysoitiin eri logistiikka-alan ammattiryhmien ja hankkeessa mukana olevien logistiikkakeskusten tulevaisuuden logistiikkaosaamista ja siihen liittyviä kehittämistarpeita sekä osaamisen kehittämisessä käytettyjä menetelmiä. Analyysin perusteella laadittiin ammattiryhmäkohtaiset (logistiikan johto ja suunnittelu, varaston työnjohto, varastotyöntekijät, huolitsijat, ostajat ja asiakaspalvelu ja myynti) osaamisen kehittämissuunnitelmat, joissa määriteltiin ammattiryhmäkohtaiset kehittämisen painopisteet, kehittämistoimenpiteet ja -menetelmät. Kehittämissuunnitelmiin yhteydessä tarkasteltiin myös mahdollisia kriisitilanteita, mikäli osaamista ei kehitetä. Kyselyyn osallistuneille yrityksille laadittiin lisäksi yrityskohtaiset ammattiryhmittäiset yhteenvedot, jossa yrityskohtaista osaamista verrattiin ammattiryhmän yleiseen osaamiseen.

Tulevaisuuden osaamistarvekyselyn toteutus on kuvattu lyhyesti artikkelissa ”Logistiikkakeskusten tulevaisuuden osaamisen arviointi”. Kyselyn tulokset samoin kuin kyselyn pohjana olleet tulevaisuuden osaamiskartat sekä osaamisen kehittämisen painopisteet ja toimenpiteet on esitetty ammattiryhmittäin kutakin ammattiryhmää käsittelevässä artikkelissa. Julkaisun loppuun on koottu lisäksi yhteenvedo keskeisimmistä kehittämisen painopisteistä, toimenpiteistä ja menetelmistä.

Logistiikka-alan koulutus- ja työvoimatarpeiden kartoitus

Osaamiskartoituksen kanssa samanaikaisesti toteutettiin logistiikka-alan koulutus- ja työvoimatarpeita koskeva selvitys. Selvitys jakautui neljään osaan. Ensimmäisessä osassa tarkasteltiin Etelä-Suomen alueen työvoimaviranomaisten näkemyksiä logistiikka-alan työpaikka- ja työnhakijatilanteesta. Toisessa osassa kartoitettiin Etelä-Suomessa logistiikka-alan työpaikkoja välittävien rekrytointiyritysten näkemyksiä logistiikka-alan työpaikka- ja työnhakijatilanteen kehittymisestä sekä logistiikka-alan työhakijoiden koulutustarpeista. Kolmannessa osassa, logistiikkakeskuksille suunnatussa työvoimatarvekyselyssä, selvitettiin Etelä-Suomen logistiikkakeskustoimijoille tehdyllä kyselyllä logistiikkakeskusten näkemyksiä logistiikka-alan henkilöstömäärästä ja -rakenteesta sekä niiden kehittymistä tulevaisuudessa, mahdollisista rekrytointiongelmista sekä suunnitelmista työvoiman vuokrauksen ja ulkoistamisen suhteen. Kyselyssä tiedusteltiin myös logistiikkakeskustoimijoiden nykyisen henkilöstön täydennyskoulutustarpeita sekä logistiikkakeskustoimijoiden näkemyksiä olemassa olevan logistiikkakoulutuksesta ja sen kehittämistarpeista.

Logistiikka-alan koulutus- ja työvoimatarvekartoituksen tuloksia on tarkasteltu ”Logistiikkakeskusten osaamisen kehittäminen” ja ”Logistiikkakoulutuksen kehittäminen” -julkaisuissa.

Logistiikkakoulutuksen kehittäminen

Hankkeessa toteutettu logistiikkakoulutuksen kehittäminen pohjautuu hankkeen muissa työvaiheissa tuotettuun aineistoon ja sen pohjalta syntyneeseen uuteen tietoon tulevaisuuden logistiikkakeskuksissa tarvittavasta osaamisesta. Logistiikkakoulutuksen kehittämisessä on siten huomioitu mm. hankkeessa syntynyt näkemys tulevaisuuden logistiikkakeskuksesta, ammattiryhmäkohtaisista osaamisalueista ja osaamisen kehittämistarpeista sekä logistiikka-alan työvoima- ja koulutustarpeista.

Logistiikkakoulutuksen kehittäminen koostui seuraavista toimenpiteistä:

1. Logistiikkakoulutustarjonnan kartoittaminen
2. Logistiikkakoulutustarjonnan vertailu logistiikkakeskusten tulevaisuuden osaamistarpeisiin
3. *Virtaa logistiikkaan* -logistiikkaosaamisen seminaari
4. Logistiikkakoulutuksen kehittämistarpeiden määrittely koulutustasoittain
5. Toimijakohtaiset logistiikkakoulutuksen kehittämistoimenpiteiden aloittaminen.

Logistiikkakoulutuksen kehittäminen aloitettiin kartoittamalla logistiikka-alan koulutustarjonta Suomessa. Kartoituksessa selvitettiin toisen asteen, ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen tutkintoon johtava koulutustarjonta sekä eri organisaatioiden tarjoama maksullinen täydennyskoulutustarjonta. Yliopistokoulutuksen osalta tehtiin myös vertailua eräisiin eurooppalaisiin yliopistoihin ja niissä tarjottavaan logistiikka-alan koulutukseen.

Toisessa vaiheessa analysoitiin olemassa olevaa logistiikkakoulutusta logistiikkakeskusten tulevaisuuden osaamiskartoitusten ja niiden pohjalta laadittujen osaamisen kehittämissuunnitelmien, koulutus- ja työvoimatarvekartoituksen sekä 8.12.2011 Lahdessa järjestetyn *Virtaa logistiikkaan* -seminaarin pohjalta. Analyysissä kiinnitettiin huomioita sekä koulutuksen toteutustapaan että koulutuksen sisältöihin ja koulutuksessa käytettyihin menetelmiin.

Kolmannessa vaiheessa, osin jo hankkeen aikana ja osin vasta hankkeen päättymisen jälkeen, on ryhdytty konkreettisiin toimenpiteisiin logistiikkakoulutuksen kehittämiseksi. Käytännössä tämä tarkoittaa mm. uuden logistiikkakoulutuksen suunnittelua, olemassa olevan logistiikkakoulutuksen sisältöjen ja opetusmenetelmien uudistamista.

Logistiikkakoulutuksen kehittämistä ja siihen liittyviä toimenpiteitä on tarkasteltu tarkemmin erillisessä ”Logistiikkakoulutuksen kehittäminen” -julkaisussa.

Logistiikkakeskusten osaamisen kehittäminen osahankkeen keskeiset tulokset ja viestintä

Logistiikkakeskusten osaamisen kehittäminen osahankkeen keskeiset tulokset teemoittain ovat:

Logistiikkakeskusten osaamiskartoitukset ja osaamisen kehittäminen

- Osaamisen johtamisen ja kehittämisen menetelmiä koskevat kuvaukset ja ohjeistukset
- Tulevaisuuden logistiikkakeskuksissa tarvittavan osaamisen kuvaus
- Ammattiryhmäkohtaiset ja yritysکوhtaiset osaamiskartat, henkilökohtaisen osaamisen arviointilomakkeet ja osaamismatriisit
- Ammattiryhmäkohtaiset ja yritysکوhtaiset tulevaisuuden osaamisen arvioinnit
- Ammattiryhmäkohtaiset ja yritysکوhtaiset osaamisen kehittämissuunnitelmat (osaamisen painopisteet, kehittämistoimenpiteet ja menetelmät)

Logistiikka-alan koulutus- ja työvoimatarpeiden kartoittaminen

- Logistiikkakeskusten työvoimatarpeen ja osaavan työvoiman saatavuuteen liittyvien haasteiden analyysi
- Logistiikkakoulutuksen kehittäminen
- Suomalaisen logistiikka-alan koulutuksen kokonaiskuva ja kehittämistarpeet
- Logistiikkakoulutuksen sisältöjen ja menetelmien kehittämissuunnitelmat.

Logistiikkakeskusten osaamisen kehittäminen osahankkeen tuloksia on julkaistu hankkeen tapahtumissa mm. ESLogC-hankkeen aikana järjestetyissä Forumeissa sekä logistiikkaklusteri Limowan seminaareissa. Logistiikkakeskusten osaamisen kehittämisen keskeiset tulokset on julkaistu neljässä FUASin julkaisusarjassa julkaisutussa artikkelikokoelmassa:

1. Kotonen, Ulla, Suomäki, Anu & Sivén, Suvi (toim.) 2012. Logistiikkakeskusten tulevaisuuden osaamisen arviointi. Etelä-Suomen logistiikkakeskusjärjestelmän kehittäminen. ESLogC-projektin julkaisuja.
2. Kotonen, Ulla, Tuominen Ullamari & Suomäki, Anu (toim.) 2012. Logistiikkakeskusten osaamisen kehittäminen. Etelä-Suomen logistiikkakeskusjärjestelmän kehittäminen. ESLogC-projektin julkaisuja.
3. Kotonen, Ulla & Suomäki, Anu (toim.) 2012. Logistiikkakoulutuksen kehittäminen. Etelä-Suomen logistiikkakeskusjärjestelmän kehittäminen. ESLogC-projektin julkaisuja.
4. Kotonen, Ulla & Suomäki, Anu (Eds.) 2012. Competence development of logistics centers. Development of Logistics Centers in Southern Finland. Publications of ESLogC project.

Hankkeen aikana tehdyt julkaisut, selvitykset ja kartoitukset sekä eri tilaisuuksissa tuotetut aineistot ovat saatavissa ESLogC-hankkeen Internet-sivuilla osoitteesta: www.eslogc.fi/osaaminen.html. Samalla sivustolla on myös hankkeessa tuotetut tietokortit, joissa on lyhyesti kuvattu hankkeen eri vaiheissa käytetyt menetelmät ja saadut tulokset.

Yhteistyöyritykset ja organisaatiot

Logistiikkakeskusten osaamisen kehittäminen osahankkeessa sen eri vaiheissa on ollut mukana yhteensä lähes 70 yritystä ja julkisen sektorin organisaatiota eri puolilta Etelä-Suomen ЕАКР-ohjelma-aluetta: Etelä-Karjalan, Kanta-Hämeen, Kymenlaakson, Päijät-Hämeen, Uudenmaan ja Varsinais-Suomen maakunnista.

Logistiikkakeskusten osaamiskartoituksiin ja osaamisen kehittämisen toimenpiteitä kehittämässä on ollut mukana 36 yritystä ja 2 julkisen sektorin organisaatiota: АВВ Oy, Ahlsell Oy, chs Logistics Oy, dsv Solutions Oy, Ensto Oy, Fashion logistics Itella Logistics Oy, General Logistics Systems Finland Oy, Haklift АВТ Oy, Halton Oy, HaminaKotka Satama Oy, Huhtamäki Foodservice Finland Oy, Hämeenlinnan Osuusmeijeri, Iittala Group Oy Ab / jakelukeskus, Isku Teollisuus Oy, Kanta-Hämeen Tuoretuote Oy, Kouvolan Betoni Oy, Lidl Suomi Ky / Janakkalan jakelukeskus, Lindström Oy, Lumon Oy, Meira Nova Oy, Meriaura Ltd, Nanso Group Oy, Oy Airam Electric Ab, Oy, Hartwall Ab, Oy Sinebrycoff Ab, Peikko Finland Oy, Peruspalvelukeskus Oiva (Hollolan Kunta), Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveysyhtymä (PHSOTEX), R&P Kuljetus Oy, Saimaa Lines Oy, Staples Finland Oy, Tammer-Tukku Oy, Tamro Oy, Tokmanni Oy, Waco Logistics Finland Oy, Varova Oy, VR Yhtymä Oy ja Örum Oy Ab.

Logistiikka-alan koulutus- ja työvoimatarpeiden kartoittamiseen osallistui osaamiskartoitukseen osallistuneiden yritysten lisäksi seuraavat yritykset: Aaltovoima Oy, Alfaroc Oy, Barona Oy, Eilakaisla Oy, GoOn Solutions Oy, Joblink Oy, Warastofinland Oy, Opteam Oy ja Staffpoint Oy.

Logistiikkakoulutuksen kehittämisen Virtaa logistiikkaan -seminaariin osallistui 20 yritysten ja 35 koulutusorganisaatioiden edustajaa. Logistiikkakoulutuksen kehittämiseen on osallistunut lisäksi lukuisa joukko hankkeessa mukana olevien ammattikorkeakoulujen opiskelijoita ja opettajia sekä muiden logistiikkakoulutusta tarjoavien organisaatioiden opettajia ja koulutuksen kehittämisestä vastaavia henkilöitä.

Projektiorganisaatio

Logistiikkakeskusten osaamisen kehittäminen -osahanke on Lahden ammattikorkeakoulun Liiketalouden alan koordinoima Hämeen ammattikorkeakoulun, Laurea-ammattikorkeakoulun ja Lahden ammattikorkeakoulun yhteistyönä toteuttama hankekokonaisuus, joka on toteutettu kiinteässä yhteistyössä ESLogC-hankekokonaisuuden muiden hanketoimijoiden ja hankkeessa mukana olevien yritysten kanssa. Osahanketta toteuttamassa sen eri vaiheissa ovat olleet mukana seuraavat henkilöt:

Lahden ammattikorkeakoulu (LAMK)

- Yliopettaja, KTT Ulla Kotonen
projektipäällikkö 1.10.2009 – 31.8.2011 ja 1.1.2012 – 30.9.2012
- Yliopettaja, KTT Heli Bergström
projektipäällikkö 1.9.2011 – 31.12.2011
- Yliopettaja, KTT Sanna Virtainlahti
asiantuntija, osaamisen kehittäminen
- Lehtori, KTM Ullamari Tuominen
projektikoordinaattori, logistiikan asiantuntija
- Lehtori, DI Marja-Leena Savonen
asiantuntija, osaamisen kehittämisen menetelmät
- Tuntiopettaja, FM Anna Pajari
asiantuntija, kestävä kehitys
- Projektitutkija, tradenomi Taru Kitinprami
- Projektitutkija, KTM Suvi Sivén
- Projektitutkija, BBA Anu Suomäki.

Hämeen ammattikorkeakoulu (HAMK)

- Projektinsiinööri, insinööri AMK Matti Jääskeläinen
projektipäällikkö 1.10.2009 – 31.12.2009 ja 1.10.2010 – 31.9.2012
- Projektipäällikkö, Marja Savolainen 1.1.2010 – 30.9.2010
- Projektikoordinaattori, BBA Katja Suoniemi
- Projektinsiinööri, insinööri AMK Juuso Parkkila
- Projektikoordinaattori, BBA Mikko Ylitalo
- Lehtori, DI Petri Pohjola
- Kehityspäällikkö, DI Jyrki Luukkonlahti
logistiikan asiantuntija
- Projektiassistentti, BBA Elina Puurunen
- Kehittäjä, Markku Kippola
- Koulutuspäällikkö, insinööri AMK Kalle Pietikäinen
- Täydennyskoulutuspäällikkö, insinööri Pirjo Niemi

Laurea-ammattikorkeakoulu

- Projektipäällikkö, insinööri AMK, tradenomi (ylempi AMK) Taru Kitinprami
projektipäällikkö 12.12.2011 alkaen
- Projektipäällikkö, Henna Matikainen
projektipäällikkö 18.9.2010 – 9.12.2011
- Projektipäällikkö, KTM Heikki Lahtinen
projektipäällikkö 1.10.2009 – 16.9.2010
- Projektiassistentti, tradenomi Soili Kela
- Projektitutkija, Kimmo Loukonen

Edellä kuvatun projektiorganisaation lisäksi osaamisen kehittämisen osahankkeeseen on osallistunut lukuisa joukko hanketta toteuttaneiden ammattikorkeakoulujen sekä ylempään että alemman ammattikorkeakoulututkinnon opiskelijoita. Opiskelijat ovat tehneet hankkeeseen oppimistehtävinä ja opinnäytteinä erilaisia selvityksiä, kirjallisuuskatsauksia ja analyysjä. Logistiikkakeskusten osaamisen kehittämisen osahankkeeseen on tehty seuraavat opinnäytetyöt:

- Ahovalli, Laura. Valmistuu 2012. Palveluntarjoajan rooli asiakasyrityksen osaamisen kehittämisessä
- Happonen-Tuomola, Satu. 2012. Osaamisen johtaminen ja kehittäminen, Case: Kemppi Oy, hankintaosasto
- Kela, Soili. 2010. Logistiikkaosaamisen määrittäminen
- Kitinprami, Taru. 2010. Ammatillisen osaamisen kartoittamisesta osaamisen johtamisen kehittämiseen
- Kohtala, Karri. Valmistuu 2012. Logistiikkakoulutuksen tarkastelu, käsiteanalyysi
- Kukko, Satu. 2011. Vastaako nykyinen logistiikka-alan koulutus tulevaisuuden osaamisvaateita
- Kutvonen, Maarit. 2012. Varastotyöntekijöiden osaamisen kehittäminen, Case: Hartwall Lahden logistiikkakeskus
- Kyhyräinen, Jaana. 2012. Tapahtuman järjestäminen, Case: Virtaa logistiikkaan -seminaari.
- Laine, Sampsa. Valmistuu 2012. Osaamisen johtamisen merkitys yrityksen menestymiselle
- Matikainen, Henna – Loukonen, Kimmo. Valmistuu 2012. Toimintojen ulkoistaminen pk-yrityksissä tänä päivänä ja ulkoistamiseen vaikuttavat syyt tulevaisuudessa
- Turtiainen, Anu. 2011. Tulevaisuuden logistiikkaosaamisen taso suhteessa logistiikan koulutustarjontaan
- Uotila, Joni. Valmistuu 2012. Osaamisen kehittämisen prosessi, Case Ahlsell
- Vainonen, Fredi, Vaikuttavuuden arviointi, valmistuu 2012
- Vilkinen, Niko – Ruohola, Joonas – Hirvensalo, Tatu. 2011. Logistiikkatoimintojen ulkoistaminen yrityksissä ja osaamisen merkitys ulkoistamispäätöksiin

Opinnäytetyöt on saatavilla ESLogC-hankkeen www-sivuilta (www.eslogc.fi) sekä Theseus-tietokannasta (www.theseus.fi).

TULEVAISUUDEN LOGISTIikkakeskUKSESSA TARVITTAVA OSAAMINEN

Tulevaisuuden logistiikkakeskus

ESLogC-hankkeen ensimmäisessä, 19.10.2010, Hyvinkään TechVillassa järjestetyssä Tulevaisuuden logistiikkakeskus -foorumin iltapäivän ohjelmaosuudessa toteutettiin tiiviitä työpajoja, joissa mietittiin muun muassa tulevaisuuden logistiikkakeskusten toimintoja ja osaamistarpeita aiheesta: Millainen on tulevaisuuden logistiikkakeskus? Työpajoihin osallistuivat Tulevaisuuden logistiikkakeskus -foorumin vieraat, jotka edustivat eri organisaatioita logistiikka-alalta ja toimivat asiantuntijarooleissa työpajoissa. Tässä yhteydessä esitetään työpajan ”Millainen on tulevaisuuden logistiikkakeskus?” pohdintojen tiivistetyt tuotokset.

Asiantuntijoiden työpajassa tuottamat määritelmät tulevaisuuden logistiikkakeskuksesta olivat jaettavissa kuuteen aihealueeseen. Aihealueet, joita ei ole listattu tärkeysjärjestyksessä, olivat seuraavat:

1. järkevä sijainti
2. osaamisverkosto
3. lisäarvopalvelut
4. kestävä kehitys
5. tilojen vaatimukset ja
6. älykäs teknologia.

Taulukko 1. ESLogC-hankkeen 1 foorumin ”Tulevaisuuden logistiikkakeskus”-tiivistelmä.

| Tulevaisuuden logistiikkakeskus | | | | | |
|---------------------------------|---|--|--|--|--|
| JÄRKEVÄ SIJAINTI | OSAAMISVERKOSTO | LISÄARVO-PALVELUT | KESTÄVÄ KEHITYS | TILOJEN VAATIMUKSET | ÄLYKÄS TEKNOLOGIA |
| Järkevä maankäyttö | Motivoitunut ja moniosaajiksi koulutettu henkilöstö | Lisäarvoa tuottava | Toimitusketjun laatu ja turvallisuus | Energiätehokkaat ja muunneltavat kiinteistöt | Automaation tuomat mahdollisuudet |
| NSR (Northern Sea Route) | Yhteistyö (henkilöstö, järjestelmät, palvelut) | Logistiikan osa-alueiden tarpeet eriytyvät | Ympäristöasiat helpoksi | Tilojen monikäyttöisyys | Järjestelmien muunneltavuus ja läpinäkyvyys |
| Liikenne-yhteydet | Työntekijäpooli | Lisäarvopalvelut kehittyvät ja yleistyvät (oma, ulkoistettu) | Vihreät toimitusketjut | Käyttö- ja täyttöasteiden kasvaminen | Tekoälykäs integroitu logistiikkasysteemi |
| | Konepooli | | Ympäristöystävällinen (energian hinta, ilmastopaineet) | | Automaattivarastointi, keräilyautomaatio ja automaattinen laivas |

Taulukossa 1 nähdään ESLogC-hankkeen 1 foorumin ”Tulevaisuuden logistiikkakeskus”-työpajan tuotosten pääkohdat tiivistetyssä muodossa. Seuraavassa kukin aihealue käydään tarkemmin läpi asiantuntijoiden pohdintojen perusteella.

Järkevä sijainti. Järkevään sijaantiin liittyen asiantuntijat nostivat esille maankäytön järkevyyden logistiikkakeskusta suunniteltaessa ja rakennettaessa. Logistiikkakeskuksen sijaintia päätettäessä tulee huomioida hyvät liikenne- ja kulkuyhteydet: satamien, lentokenttien ja julkisen liikenteen läheisyys tai niiden sijainti järkevällä etäisyydellä. Foorumin työpajan asiantuntijoiden mukaan sijainnin tulisi olla logististen tavaravirtojen ja asiakaspotentiaalini läheisyydessä. Vuodenaikaisia kuljetusmahdollisuuksia tulisi hyödyntää. Asiantuntijat nostivat esille NSR:n (Northern Sea Route) tuomat mahdollisuudet, samoin raideliikenteen Baltiaan, Jäämerelle ja Venäjälle. Logistiikkakeskuksen sijaintia pohdittaessa asiantuntijat nostivat esille, että logistiikan kannalta ”paluuvirta” voi olla vahvuus, jos päävirta tapahtuu pääsääntöisesti vain yhteen suuntaan esim. Etelä–Pohjoinen-akselilla. Verkostojen luomisen tärkeys korostui etenkin logistiikkakeskuksen laajentumismahdollisuuksien puuttuessa.

Osaamisverkosto. Työpajan asiantuntijat nostivat osaamisverkoston yhteydessä erityisesti esille yhteistyön tekemisen tärkeyden logistiikkakeskuksen eri toimijoiden kanssa, koska tulevaisuuden logistiikkakeskuksessa on monia eri toimijoita ja niiden väliset yhteydet sekä yhteistyö ovat tiiviitä. Tulevaisuuden logistiikkakeskuksen moniomistajaympäristö tukee osaltaan näkemystä, että logistiikkakeskuksessa on hyödynnettävissä paljon erilaista osaamista ja kokemusta. Työpajassa puhuttiinkin toimialakohtaisista tietopankeista, jollaisiksi logistiikkakeskukset miellettiin. Asiantuntijat näkivät tulevaisuuden logistiikkakeskusten olevan osaamiskeskittymiä etenkin teknologiakeskusten ja koulutusten mukaan tulon myötä. Logistiikkakeskuksen henkilöstön motivoituneisuus ja moniosaaminen, joka on saavutettu joko työkokemuksen tai koulutuksen kautta, nähdään tärkeinä asioina. Moniosaaminen tuo joustavuutta ja uusia mahdollisuuksia työhön ja toimintaan. Työntekijän itsensä kannalta moniosaaminen voi luoda sisäisiä ”urapolkuja”. Kuten jo edellä mainittiin, tulevaisuuden logistiikkakeskuksen eri toimijoiden välistä yhteistyötä niin henkilöstön, järjestelmien kuin palveluidenkin suhteen korostettiin. Puhuttiin tietotaidon ja osaamisen kierrätyksen puolesta, onhan turhaa keksiä pyörä uudelleen, kun voi hyödyntää olemassa olevaa osaamisverkostoa (esimerkiksi työturvallisuusasioissa). Työpajan asiantuntijat arvelivat eri toimijoiden välisen resurssien yhteiskäytön yleistyvän vähintäänkin alueellisella tasolla. Henkilöstöä ja työssä tarvittavia koneita voisi kierrättää logistiikkakeskuksen eri toimijoiden välillä tai käyttää niitä vuoroissa alueellisesti eri toimijoiden välillä. Toisin sanoen rakennettaisiin pooli, joka käsittäisi henkilöstöresurssit ja koneet sekä erilaiset palvelut.

Lisäarvopalvelut. Lisäarvopalveluiden katsottiin olevan yhä kehittyvä osa-alue tulevaisuuden logistiikkakeskuksissa. Logistiikkakeskukset tuottavat ja myyvät asiakkaille lisäarvoa eri tavoin esimerkiksi tuotteiden jatkojalostamisen tai kokoonpanon kautta. Lisäarvopalveluita kehitetään jatkuvasti ja ne yleistyvät jo nyt. Lisäarvopalvelut voivat olla yrityksen itsensä tuottamia tai niiden tuottaminen on voitu ulkoistaa. Lisäarvopalveluiden katsottiin liittyvän kiinteästi ICT:hen. Asiantuntijat totesivat tulevaisuuden logistiikkakeskuksen muistuttavan enemmän tuotantolaitosta kuin varastoa. Pitkälle jalostetut palvelut ja tuotteet sekä tuotteiden ja logistiikan muunneltavuus tuovat asiakkaalle lisäarvoa. Logistiikan eri osa-alueiden tarpeiden katsottiin eriytyvän tulevaisuudessa. Työpajassa pohdittiin, miten verkottunut asiakaslupa-

us tuottaa arvoa, koska verkostojen ansiosta asiakasta kyetään palvelemaan globaalisti ja yrityksen sitoutuminen tilaajan prosesseihin tuotiin esille pohdintoissa.

Kestävä kehitys. Kestävän kehityksen aihealueeseen sisältyvät ympäristöasioiden lisäksi toimitusketjun laatu ja turvallisuus. Pääosin asiantuntijoiden ajatukset kuitenkin liittyivät ympäristöön: tulevaisuuden logistiikkakeskuksen arveltiin tai ainakin toivottiin tekevän ympäristöasioiden hallinnan helpommaksi. Logistiikkakeskuksen tulisi olla ympäristöystävällinen ja logististen toimitusketjujen vihreitä. Energian hinta ja ilmastopaineet tuovat omat haasteensa. Käytännön toimiksi kestävä kehityksen edistämiseksi nostettiin kierrätyksen optimointi, energiasäästöt automaattivaraston valaistuksessa ja lämmityksessä sekä todettiin energiayhteiskäytöllä saatavan hyötyjä, esimerkiksi kylmäkoneiden hukkalämmön hyödyntämisen kautta. Asiantuntijat katsoivat, että vihreä logistiikka ja ekologisuus tuottavat logistiikkakeskukselle kilpailuetua ja lisäarvona nostavat imagoa. Kuluttajilla on tänä päivänä ja tulevaisuudessa vihreitä vaatimuksia, joihin tulee pystyä vastaamaan. Kilpailuedun ja kannattavan liiketoiminnan säilymiseen ja parantumiseen liittyen todettiin yhdistettyjen kuljetusten ja ketteryuden olevan tärkeissä rooleissa.

Tilojen vaatimukset. Pohdittaessa tulevaisuuden logistiikkakeskuksen tuotantohyödykkeiden infrastruktuuria esille nousi mm. se, että kiinteistöjen ja tilojen tulee olla monikäyttöisiä ja muunneltavia sekä energiatehokkaita. Tilojen hyödyntäminen olisi optimoitava tehokkaaksi, jonka kautta käyttö- ja täyttöasteet paranevat. Työntekijöiden työturvallisuuden varmistamiseen ja parantamiseen on kiinnitettävä huomiota tilojen kautta: toimiva, siisti ja järjestyksessä oleva työympäristö lisää työturvallisuutta.

Älykäs teknologia. Asiantuntijat nostivat esille paljon erilaisia teknologiaan liittyviä asioita pohdittaessa tulevaisuuden logistiikkakeskusta. Kokonaisuudessaan logistiikkakeskuksessa voisi olla tekoälykäs integroitu logistiikkajärjestelmä. Erään esitetyn näkökulman mukaan älyteknologian hyödyntäminen vähentää manuaalisia työvaiheita, jonka kautta virheetkin vähenevät. Automaation ja tietotekniikan tuomien mahdollisuuksien hyödyntämistä siis korostettiin. Automaation tulisi olla toimiva ja soveltuva muutostilanteissa. Järjestelmien ajantasaisuus ja niiden jatkuva kehittäminen on erittäin tärkeää. Foorumin työpajassa todettiin, että tulevaisuuden logistiikkakeskuksessa prosessit ovat joustavia, mutta tehokkaita ja taustajärjestelmän ohjaamia. Lisäksi työpajassa pohdittiin mahdollisuutta yhden kattavan tietojärjestelmän hyödyntämistä ja kehittämistä.

Automaattivarastoinnista keskusteltiin paljon työpajassa. Asiantuntijoiden mukaan automaattivarastointi, keräilyautomaatio ja automaattinen lavaus (myös sekalavat) lisääntyvät tulevaisuutta kohti mentäessä. Tilauskoot pienenevät, jolloin keräily tulee tehostaa muun muassa automatisoinnin avulla. Yksittäisen tilauksen keräilyn sijaan suoritetaan tuote- ja ryhmäkeräilyjä. Varastoautomaatiossa on parhaimmillaan erilaisia ratkaisuja erikokoisille ja erivolyymisille nimikkeille.

Koko logistisessa ketjussa käytetään yhdenmukaisia tuotetunnisteita: viivakoodien ja RFID:n käyttö on yleistä. Tiedonkulkuun ja järjestelmien integroimiseen otettiin kantaa. Informaation välittyminen valmistajalta aina loppuasiakkaalle saakka ja kaikille toimijoille siinä välissä tulee varmistaa esimerkiksi toimivan järjestelmäintegraation avulla. Toisin sanoen eri yritysten tietojärjestelmät ovat hyvin integroituja toisiinsa tai käytetään yhteistä tietojärjestelmää. Kaikilla toimijoilla on viestinnässä yhteiset standardit, joihin sitoudutaan.

Yleisesti ottaen asiantuntijat totesivat, että teknisillä ratkaisuilla mahdollistetaan tehokas toiminta. Käytännöllisiksi ja joustaviksi toiminnan apuvälineiksi nimettiin muun muassa WMS, ERP, päätteet, WLAN ja tulostimet. Todettiin, että työn fyysistä kuormitusta voidaan vähentää teknisin apukeinoin.

Muita ajatuksia. Muitakin yleisemmän tason asioita nousi esille pohdittaessa kysymystä, millainen on tulevaisuuden logistiikkakeskus. Ensinnäkin logistiikkakeskusta suunniteltaessa on käytävä koko tilaus-toimitusprosessi läpi ja mietittävä onko logistiikkakeskus manuaalinen, automatisoitu vai sopivassa suhteessa molempia. Tulevaisuuden logistiikkakeskuksen ratkaisuja kehitettäessä on huomioitava keskuksen oman toiminnan tukeminen sekä asiakkaan tarpeet. Ratkaisujen tulee tukea myös asiakkaita, joten asiakkaiden tarpeita tulee ymmärtää jo suunnitteluvaiheessa. Työpajassa todettiin, että asiakaslähtöisyys edellyttää joustavuutta ja tästä näkökulmasta katsoen asiantuntijat näkevät tulevaisuuden logistiikkakeskuksen toimivan ympärivuorokautisesti mm. tuotannon tarpeita ennakoiden.

Asiantuntijoiden mukaan logistiikkakeskuksen verkostoa rakennettaessa toimijoiden välinen luottamus rakennetaan esimerkiksi koko ketjun yhteisellä laatu- ja turvallisuusjärjestelmillä. Safety & Securityn merkityksen katsottiinkin kasvavan logistiikassa tulevaisuudessa. Muita ajatuksia tulevaisuuden logistiikkakeskukseen liittyen olivat toisaalta sen oletettava suuri koko, mutta toisaalta arveltiin että tulevaisuudessa logistiikkakeskus uppoutuu paremmin ympäristöönsä. Melu ja ruuhkat vähenevät. Pohdittiin julkisen sektorin mukana oloa hankkeissa yhteisten päämäärien saavuttamiseksi.

Megatrendeistä ja hiljaisista signaaleista nousevat tulevaisuuden osaamisvaateet

Megatrendeiksi kutsutaan suurempia kokonaisuuksia, joiden olemassaolo voidaan tunnistaa, mutta vaikutukset ovat vielä vain arvailtavissa. VTT:n ennakoititutkimus Suomalaisen yhteiskunnan megatrendeistä ja muutosvoimista (2009) on nostanut esille viisi kantavaa teemaa tulevaisuuden trendeille: globaalit arvoverkostot, julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyön, ICT:n tarjoamat mahdollisuudet sekä käyttäjätarpeiden ennakoinnin ja uudistuvan innovaatiotoiminnan. Näiden viiden teeman keskiössä on palveluliiketoiminta ja palveluinnovaatiot, jonka toimintaympäristöön vaikuttavat hyvinvointi ja terveys, niukka-resurssiset ratkaisut, älykkäät järjestelmät ja ympäristöt, vuorovaikutteinen viestintä, kaikkien tietämysyhteiskunta, rakennettu ympäristö ja puhdas energia.



Kuvio 1. Megatrendit (Tekes 2008).

Logistiikkatoimiala tulee olemaan yksi solmukohdista kaikkien trendien muutospainneiden alla ja logistiikkapalveluiden myynnin ja asiakaspalvelun on pystyttävä pitämään osaaminen ajan tasalla jokaiselta alueelta. Lisäksi on pystyttävä huomioimaan uudet, älykkäät järjestelmät palveluliiketoiminnassa ja vuorovaikutteinen viestintä, niukka-resurssiset ratkaisut ja puhtaan energian käyttö, yhä globaalimpien asiakkuuksien tarpeet ja vaatimukset ja näiden hallinta. Suurin osa maailmasta tulee teollistumaan 2030 mennessä ja resurssit tulevat olemaan tiukassa. Logistiikka-ala tulee olemaan erityisen suurenuslasin alla, kukaan ei halua maksaa tehottomasta toimitusketjusta kalliilla tai ympäristöä vaarantavilla materiaaleilla tai tavoilla. Kansainvälinen asiantuntijajaneeli on nimennyt kaikkein tärkeimmät tieteelliset ja teknologiset läpimurrot 2007–2025 aikana, ja merkittävimpien alojen joukosta logistiikka-alaa koskettavat eniten ”Kehittynyt kuljetus ja liikenne” sekä ”kaikkialla läsnä oleva tietojenkäsittely”. Tietojenkäsittelystä ensimmäiset teknologiat ovat tulossa kaupallisiksi jo ennen vuotta 2015, esimerkiksi 1 000 kertaa nopeammat tietokoneet tulevat 10 vuodessa käyttöön. Asiointia voidaan hoitaa esimerkiksi suurelle seinämonitorille puhuen. Asiakaskontakti voidaan siis luoda esimerkiksi Aasiaan käyttämättä kertaakaan lentokonetta. Myyntityö voi tapahtua aivan eri maasta tai maanosasta kuin missä palvelu käytetään. Työ voi keskittyä joihinkin maihin, kuten on nähty IT-tuen puhelinpalvelujen keskittymistä Intiassa. Myyjän ja asiakaspalvelun käytännön IT-taidot tulee pitää ajan tasalla, jotta uusia teknologioita voidaan hyödyntää täysillä jokapäiväisessä myyntityössä ja alan rutiinistöpaikkoja voidaan pitää perustellusti hieman kalliimmankin työvoiman maissa. Alan luonne vaatii paikallisten olojen ja asiakkaan tarkkaa tuntemusta, joten erikoistuminen on valttia myynti- ja asiakaspalveluosaamisessa. Kuljetusalan tulevaisuuden teknologioita tulevat olemaan ensin hybridiautot ja älykkäät autot sekä biopolttoaineet, myöhemmin polttokennoautot ja lopulta automatisoidut valtatie. Tulossa on pieniä lentokoneita ja uudenlaisia junateknologioita. Logistiikkapalvelun myyjän on osattava jatkossa esittää asiakkaalle kustannustehokkaita ja ympäristöystävällisiä kuljetusratkaisuja, jossa älykäs auto kulkee automatisoidulla valtiella. Tämä onkin melkoinen muutos nykyisestä rekkaliikenteestä ja ajojärjestelykäytännöstä.

Samaan aikaan materiaalien hinta tulee nousemaan ja materiaaliala mullistumaan. Käyttöön otetaan erilaiset nanomateriaalit, älykkäät tekstiilit, korkean suorituskyvyn materiaalit ja muistimateriaalit. Normaalin pahvilaatikon ja eurolavan sijaan tavaraa saatetaan pakata ja kuljettaa nykyisestä huomattavasti poikkeavissa pakkauksissa ja kuljetusyksiköissä. Pakkausmerkinnät muuttunevat älykkäiksi ja esimerkiksi tekstiilien käsittelykeskukset muuttuvat ja automatisoituvat entisestään. Jopa energiaverkot tulevat langattomiksi, voisi kuvitella, että langattomassa energiaverkossa voidaan toteuttaa hyvinkin luovia robottikeräilyratkaisuja. Turvallisuus ja jäljittäminen kehittyvät, ja älykkäät valvontajärjestelmät tulevat helpottamaan myös logistisen ketjun valvontaa. Asiakaspalvelijan pitää pystyä kertomaan uusista teknologioista luontevasti, ja myyjän on tunnettava myymänsä tekniikka tai ratkaisumyynnin tulisi osallistua uusien ratkaisujen koulutuksiin säännöllisesti pysyäkseen ajan hermolla. Pakkausvaihtoehtoja tulee olemaan aivan uudenlainen valikoima, samoin merkintä- ja jäljitysteknologioita. Toiminnot automatisoituvat ja logistiikkaketjuja tullaan hoitamaan jopa tekoälyn avulla. Toisaalta virtuaalinen kaupanteko tulee lisääntymään, ja fyysisen logistiikan sijaan tullaan tekemään paljon sähköistä logistiikkaa: virtuaalisten hyödykkeiden ostoa ja toimitusta, ja maksuliikennettä. Myyntityönä voikin olla tulevaisuudessa erilaisten bittimassojen siirtelyä tavaralavojen sijaan. Logistiikka-alan myyjän tuleekin ehkä tulevaisuudessa ymmärtää paljon syvemmin IT-alaa kuin fyysisistä tavaravaroista tai kuljetusta.

Osaamisen kehittämisen alueita näille osaamisvaateille ovat yritys-, liiketoiminta-, osasto- ja yksilötasolla toimiminen erilaisissa asiantuntijaverkostoissa, osaamisen jakaminen, globaalin verkoston toiminnan ymmärtäminen ja kyky sen hyödyntämiseen, tuotetietous, yhteisostot ja avoimuus liiketoiminnassa, asiantuntijuuden ulkoistaminen (osaamisen omistajuus vrt. osaamisen vuokrauspalvelut/ostaminen), ekologisuus ja kestävä kehitys mukanaan tuomien haasteiden kääntäminen liiketoiminnan voitoiksi, vaihtoehtojen toimittajien ja verkostojen luominen (varautuminen mm. ympäristökatastrofien tuomiin tuote/palvelukatkoksiin kuten maanjäristyksiin, merirosvokseen, öljynhinnan muutoksiin, viruksiin jne.), ostajien kustannustietoisuuden lisääminen ja ostajien keinot vaikuttaa kustannustehokkaaseen hankintatoimeen, logistisen asiantuntemuksen lisääminen (aktiivinen seuranta globaalin talouden liiketoiminnan tilasta, tuonti- ja vientirajoitteista, veroista, tulleista, protektionismista, lainsäädäntömuutoksista ja turvallisuusvaatimuksista) sekä ympäristökuormittavuuden vähentäminen (päästökauppa, eettisyys). Yksi vallitseva megatrendi on teollisuusmaiden väestön ikääntyminen, joka johtaa työvoimapulaan nykyisillä toimintamalleilla. Tämä kehitys johtaa tilanteeseen, jossa vähenevän työvoiman on hoidettava entistä laajempia työtehtäviä ja osaamisen kannalta entistä suurempien osaamisalueiden hallinnan kehittämistä ja logistiikka-alalla entistä laajempaa varasto- ja kuljetustoimintojen automatisointia.

Hiljaiset signaalit ovat toimintaa ohjaavia tuntemuksia, joiden merkittävyyden tunnistaminen on haasteellista. Osaamisen kehittämisen kohdalla hiljaisia signaaleita voidaan tunnistaa ymmärtämällä, että jokainen työntekijä on oman työnsä asiantuntija ja hänellä on arvokasta tietoa siitä, miten toimintaa voitaisiin kehittää. Hiljaisia signaaleja voidaan tunnistaa esimerkiksi henkilöstölle suunnattujen kehittämistarpeita kartoittavien kyselyiden avulla. Logistiikkatoimialalla hiljaisiksi signaaleiksi voidaan nimetä monikulttuurisuus, jonka tiedetään jo nyt lisääntyvän nimenomaan tämän toimialan työpaikoilla. Monikulttuurisuus työyhteisössä tuo kielitaitovaatimusten lisäksi vaateet johtamistaidolle ja henkilökohtaisille taidoille ja valmiuksille. Mo-

nikulttuurisessa työyhteisössä työnjohdon on ymmärrettävä kulttuurieroja ja tunnettava kulttuurien erityispiirteitä sekä hallittava vuorovaikutusta. Vuorovaikutustaidot ovat sidoksissa työhyvinvointiin ja henkilöstön motivoituneisuuteen ja sitä kautta organisaation tuottavuuteen ja kannattavuuteen. Sitouttamalla ja vastuuttamalla henkilöstöä käyttäen asianmukaista viestintää ja vuorovaikutustaitoja selkeiden tavoitteiden saavuttamiseksi parannetaan työhyvinvointia. Sosiaalinen vastuu, pehmeät arvot ja inhimillisten voimavarojen hallinta ovat nousevia trendejä työelämässä yleisesti. Nämä ymmärtämällä voidaan tulevaisuuden osaamistarpeisiin vastata ennakoivasti sitoutuneeseen henkilöstöön investoimalla. Verkostoituminen ja sidosryhmiin sitoutuminen on tämän hetken trendi. Kumppaneilta edellytetään yhteisten pelisääntöjen ymmärrystä, joiden pohjalta kumppaniverkosto voi toimia kilpailutilanteissa kannattavasti. Sidoryhmien kanssa toimiminen tulee enenevässä määrin olemaan osaamisalue, johon pitää panostaa. Esimerkiksi ostajien tulevaisuuden osaamistarpeet tulevat liittymään mm. megatrendien ja hiljaisten signaalien henkilökohtaisiin osaamisalueisiin kuten joustaviin työaikajärjestelyihin, tiedonhallintaan, terveyteen ja turvallisuuteen sekä kommunikointiin liitännäisiin kielitaito- ja kulttuurisiin vaatimuksiin.

Megatrendinä tässä julkaisussa käsiteltävään TUVa-kyselyyn liittyen nähdään mm. logistiikkatoimialan toimintojen automatisoituminen, joka lisää tarvetta kehittää tietoteknisiä valmiuksia. Henkilöstön tulee teknisen osaamisen lisäksi ymmärtää oma roolinsa toimitusketjussa toimitusten laadunhallinnan ja kustannustehokkuuden näkökulmasta. Automatisoituminen nähdään uhkana, joka voi pahimmillaan viedä alalta työpaikkoja mutta avata uusia mahdollisuuksia erilaisten osaamisvaateiden kautta. Yksi kauempana tulevaisuudessa oleva kehityssuunta tulee olemaan tilauslogistiikan automatisointi. Tulevaisuuden vision esimerkkinä tilanne, jossa kuluttajan jääkaappi tekee automaattisesti tilauksen, kun maito tms. tuote on lopussa. Tämä tarkoittaa haastetta logistiikalle, jonka on pystyttävä vastaamaan sisään tuleviin tilauksiin viipymättä ja parhaassa tulevaisuuden visiossa toimitettava tuotteet tilaajan jääkaappiin asti ajallaan. Tilaus tarpeeseen, ”push-to-pull”, on yksi logistiikan megatrendeistä. Toimintamallit ovat siirtymässä enemmän kuluttajasta tai tilaajasta lähtevää yksilöityä tilannekohtaista tarvetta kohti. Tämä muuttaa perinteisiä logistisia malleja sekä tulee vaatimaan enemmän osaamista, nopeaa sopeutumista tilanteeseen sekä pelikentällä olevan verkoston ja palveluiden hyödyntämistä. Tämä asettaa vaatimuksia tulevaisuuden osaamiselle ja saattaa tuoda tarpeen hankkia entistä enemmän osaamista oman yrityksen ulkopuolelta. Tämä johtaa tilanteeseen, jossa on hallittava paremmin markkinoita, trendejä, kumppanuuksia ja palveluita. Palveluiden osto-osaaminen saattaa pitkälle vietyinä visiona johtaa jopa tilanteeseen, jossa tuotemaailma muuttuu enemmänkin tietomaailmaksi, jolloin tuotteiden kuljettaminen ja varastointitoiminnot voivat mullistua aivan uskomattomalla tavalla. Tulevaisuudessa saattaa olla mahdollista, että tuotteita tilataan ”netistä” ja ”tulostetaan” ne kotona valmiina tuotteina. Edellä mainitun vision toteutuminen tarkoittaisi merkittävää roolin muuttumista logistiikka-alalla.

Yksi logistiikka-alan teknologia, Radio Frequency Identification (RFID) on logistiikka-alan megatrendi, jonka mahdollistamia sovelluksia otetaan kokoajan lisää käyttöön. RFID:n avulla on mahdollista korvata esimerkiksi viivakoodit radioaaltoon perustuvalla tekniikalla. RFID mahdollistaa tietojen nopean keräämisen automaattisesti ilman kosketus- tai näköyhteyttä, jolloin logistiikan osalta valvonta ja seuranta ovat mahdollista järjestää uudella tavalla vapauttaen voimavaroja manuaalisesta työstä. Tietojen nopeamman keräämisen ja välittymisen myötä tietojen käsittely ja hyö-

dytäminen nopeutuvat, esimerkiksi läpimenoaikojen seurannassa ja laadun valvon-
nassa. RFID:n ja muiden teknologioiden käyttöönotto vaativat henkilöstön koulutta-
mista ja osaamisen kehittämistä nyt ja tulevaisuudessa. Viime vuosina tekniset sovel-
lukset ovat yleistyneet, yksinkertaistuneet ja tulleet helpommin saavutettaviksi. Tä-
mä on nähtävissä esimerkiksi iPhonea kautta tuttujen pelisovellusten suosiolla. So-
velluksille haetaan laajaa ja monipuolista käyttäjäkuntaa. Sovelluksista rakennetaan
helppoja hankkia ja hallita. Tämä edesauttaa käyttäjien teknisen osaamisen kehitty-
mistä monipuolisesti. Hyvin samantyyppinen ilmiö oli tekstiviesti aikanaan, aluksi
rajatumman käyttäjäkunnan hallitsema, mutta nykypäivänä kukaan ei hämmästy, et-
tä ilmoitus esimerkiksi postipaketista tulee tekstiviestinä.

MIT listaa vuosittain kymmenen nousevaa teknologiaa. Vuonna 2008 listauksessa oli-
vat mm. yhteydettömät web-sovellukset, jotka parantavat erilaitteiden ja järjestelmi-
en käytettävyyttä työympäristössä. Tämä on tärkeää, koska esimerkiksi varastotyön-
tekijöiden työtila on yleensä suurehko ja esineiden liikuttaminen ilman apuvälinei-
tä on hankalaa ja työlästä. Langaton energia auttaa laitteita toimimaan ilman sähkö-
johtoja. Oletettavasti varastotyöntekijöiden työvälineiden energiankulutukseen tul-
laan kiinnittämään huomiota ja tässä vaiheessa langaton energia saattaa tulla mu-
kaan helpottamaan työvälineiden käyttöä. Tavoitteena uusien toimintatapojen omak-
sumisessa ja käyttöönotossa ovat paitsi ympäristökysymysten huomiointi ja säästösyyt
myös kilpailuetu. Tietotekniset ulottuvuudet on huomioitava megatrendien ja hil-
jaisten signaalien kannalta. Ostajan osaamisalueilla megatrendeinä ovat tämän het-
kisen tiedon mukaan virtuaalisuus ja älykkäät järjestelmät kuten esimerkiksi virtuaal-
lisen tietouden ja osaamisen kasvattamisen hyödyntäminen, tuote-esittelyt internet-
issä ja virtuaalikauppa.

Teknologian kehittyminen tulee todennäköisesti vaikuttamaan esimerkiksi huolitsi-
joiden osaamistarpeisiin tulevaisuudessa helpottaen kuljetusten suunnittelua ja seu-
ranta. Työnkuva saattaa muuttua jonkin verran, jos joitakin toimintoja pystytään tu-
levaisuudessa automatisoimaan ja tulee olemaan entistä enemmän asiakaspalvelutyö-
tä, mikä luo tarpeen osaamisen kehittämiseen asiakas- ja sidosryhmäyhteistyössä se-
kä vuorovaikutustaidoissa. Varastotyöntekijöiden kannalta kiinnostavimpia nousevia
megatrendejä ovat kaikkialla läsnä oleva tietojenkäsittely, kehittyvä kuljetus ja lii-
kenne sekä energiakysymykset. Varastotyöntekijöiden kannalta vaikuttavimpia ovat
maailman edelleen jatkuva teollistuminen, joka takaa heille työpaikkoja, ympäristö-
kysymysten merkitys kasvaa vuosi vuodelta – hiilidioksidipäästöjä seurataan tarkem-
min, energian säästämiseen ja hyödyntämiseen liittyvät seikat vaikuttanevat suoraan
myös varastotyöntekijöiden työolosuhteisiin. Tietotekninen kehitys siirtää varasto-
kirjanpidon, sisään- ja uloskirjaukset ja muut päivittäiset prosessit enemmän online-
maailmaan. Tämä vaatii varastotyöntekijöiltäkin enemmän tietoteknistä osaamista.

Kestävän kehityksen periaatteet ja niiden merkityksen tunnistaminen ovat megatren-
dejä, jotka vaikuttavat logistiikka-alan yritysten toimintaan lähitulevaisuudessa mer-
kittävästi. Tämä näkyy sijoittajien lisääntyneenä ympäristötietoisuutena esimerkkinä
sijoittajat, jotka pitävät investointiperusteena yhä useammin pehmeitä arvoja ja yh-
teiskuntavastuullisuutta. Luomalla organisaatioon kestävää kehitystä tukeva toimin-
takulttuuri ja kuvaamalla toimenpiteet osana prosesseja voitaisiin tämän tunnistetun
tulevaisuuden kilpailuedun heikkoa osaamista parantaa.

Tämän hetken eräs selkeimmistä logistiikka-alaan vaikuttavista megatrendeistä on poltto-aineiden hinnan nousu, joka johtaa vaihtoehtoisten energiaratkaisujen käyttöön logistiikan puolella. Suurin muutos tapahtunee kuljetusalalla, jossa on löydettävä vaihtoehtoja nykyisille, uusiutumattomaan energiaan perustuville kuljetusratkaisuille (Ahola & Palkamo 2009). Polttoaineiden ja muiden kustannusten nousu on logistiikka-alan palveluyritysten mielestä erittäin vakava tulevaisuuden uhka jo seuraavan viiden vuoden aikana (Liikenne- ja viestintäministeriö 2010). Väistämättä tämä kehityskulku johtaa osaamisen kehittämistarpeeseen. Tulevaisuudessa on osattava paremmin ohjata kuljetuksia energiaa säästäviin kuljetusmuotoihin. Muiden ympäristöasioiden esiinnouso on vahvasti tulossa mukaan yritystoiminnan pelikenttään. Tämä johtaa tilanteeseen, jossa kestäväkehityksen ja ympäristöasioiden osaaminen nousee uuteen arvoonsa.

Yhdeksi tulevaisuuden osaamisen kehittämisalueeksi voisi ottaa ns. vihreän logistiikan -osaamisen kehittämisen. Vihreä logistiikka voi olla tulevaisuudessa yritykselle kilpailuetu. Toisaalta yksityisautoilun rooli on muuttumassa tulevaisuudessa, joka saattaa heijastua logistiikka-alalle. Ne tuotteet, joita tällä hetkellä kuljetetaan yksityisautojen kyydissä, voivat tulevaisuudessa olla logistiikan ammattilaisten kuljettavina. Energian markkinahinnan nousu ja liiketoimintaympäristön ekologisuusvaatimukset kasvavat ja tulevat vaatimaan jatkossa entistä enemmän niin strategista kuin kehitysosaamista, unohtamatta muutosjohtamista. Logistiikkapalveluyritysten mielestä ympäristövaatimukset ovat yksi tulevaisuuden uhka, jonka merkitys on ollut nousussa viimevuosina, ja tulee olemaan yksi merkittävimmistä tekijöistä seuraavan viiden vuoden kuluessa (Liikenne- ja viestintäministeriö 2010). Ympäristökysymykset kiinnostavat joka alalla laajasti. Pakkausmateriaalit ja pakkauskoost muuttuvat pikkuhiljaa – tavoitteena on saada aikaan pienempää, kevyempää, vähemmän pakkausmateriaalia ja helpompaa kuljettaa. Tätä kautta varastotyöntekijöiden työvälineet muuttuvat ajan myötä, työn fyysisuus vähenee jossain määrin ja sitä kautta työikä kasvaa. Yleisesti on havaittavissa, että työntekijän asema muuttuu monipuolisemmaksi. Nähtäväksi jää, kuinka suurta osaa tulevaisuudessa näyttelevät erilaiset robotit, osa työtehtävistä varmastikin korvaantuu robottitekniikan kehityksen myötä. Ympäristökysymysten, teknologiaosaamisen ja monen muun huomiointi on koko henkilöstön käsissä, eikä enää vain johtoportaan huolenaihe.

Aasian nousu vanhojen teollisuusmaiden rinnalle on yksi vallitseva megatrendi. Varsinkin Kiina on pelikenttänä erityisen huomion arvoinen vaikuttaja logistiikka-alalla. Kiina luo suuren määrän mahdollisuuksia, mutta vastaavasti kilpailua sekä vaihtoehtoja. Erilaiset toimintatavat, kielimuuri, kulttuuri sekä arvokäsitykset vaativat erilaisista osaamista kuin Suomessa tai ylipäätänsä Länsi-Euroopan maissa on totuttu hankkimaan sekä hallitsemaan. Aasian talouskasvu vaikuttaa resurssien niukkuuteen, joka johtaa joidenkin resurssien (mm. öljy ja rauta) hinnan nousuun, joka vaikuttaa edelleen kustannuskehitykseen globaalisti. (Ahola & Palkamo 2009)

Globalisaatio on toinen tällä hetkellä näkyvissä oleva megatrendi, mikä on jatkunut ja tulee jatkumaan. Maailman ns. pienenemisen ja lähentymisen takia monimuotoisuus ja sen ymmärtäminen sekä hallinta ovat yksi keskeinen tulevaisuuden osaamistarve. Globalisaatio muuttaa logistiikan roolia, sillä nyt on meneillään teollisuuden globalisaation aikakausi, jossa tuotteiden tekemisen osa-alueet pilkkotaan erillisiksi tehtäviksi ympärimaailmaa, joka tarkoittaa logistiikalle sitä, että tuotteita ei enää välttämättä tuoteta yhdessä paikassa valmiiksi, vaan osasuorituksia tehdään ympärimaailman. (Ahola & Palkamo 2009)

Joissakin tulevaisuuteen liittyvissä tutkimuksissa puhutaan mahdollisesta globalisaation kolmannesta vaiheesta (globalisaatio palaa kotiin). Kansainvälistymisen sijasta paikallisuus ja lähituotanto korostuvat. Tähän liittyy se, että kuljetuksen, varastoinnin ja valmistuksen rajapinnat sumentuvat. Koska säännökset muuttuvat nopeasti, ja mm. huolitsijoiden täytyy pysyä ajan tasalla muutoksista, tulee huolehtia siitä, että huolitsijat hallitsevat sähköiset tiedonhankintavälineet ja koulutusta on tarvittaessa saatavilla. Näiden lisäksi mm. erilaiset seminaarit ja verkostoituminen voisivat olla hyviä osaamisen kehittämismenetelmiä nopeasti muuttuvalla alalla. Viennin ja tuonnin lisääntyminen tulee lisäämään tarvetta hankkia osaamista kielitaidon osalta. Tulevaisuuden huolitsijan täytyy hallita useampaa vierasta kieltä, kuin tällä hetkellä, pystyäkseen toimimaan työssään. Työmäärän lisääntyminen lisää uusien osaajien koulutus tarvetta. Sen vuoksi onkin huolehdittava mielenkiinnon ylläpitämisestä alaa kohtaan.

Tuotteiden ja tuotekehityksen kannalta ostajan osaamisessa huomioitavia megatrendejä ja hiljaisia signaaleja ovat yksilöllisyys, käyttäjälähtöisyys, houkuttelevuus, yksinkertaisuus, eettisyys ja kestävyys. Toiminnallisia ostajan osaamiseen ja tehtäväkentiin vaikuttavia tekijöitä ovat tuottavuus, kustannussäästöt, tehokkuus, ketteryys, joustavuus, ympäristökuormittavuuden minimointi (laatusertifikaatit täyttävien toimittajien suosiminen ja aktiivinen tiedottaminen asiakkaille siitä, että yritys valitsee tarkkaan toimittajansa), globaalisuus/paikallisuus (paikallisten toimittajien suosiminen vähentää ympäristön kuormittamista/kuormittumista), tehtävien ja toimijoiden raja-aitojen hämärtyminen, kaupparajoitteet, lainsäädäntömuutokset, epävarmuuden ja kilpailun kasvaminen globaaleilla markkinoilla. Oman haasteensa asettavat megatrendien ja hiljaisten signaalien pohjalta osaavan henkilöstön saatavuus, erikoistumisen osaajat, laaja-alaisuuden hallinta, osaamisen jakaminen, yhteisöllinen oppiminen sekä verkostoihin liittyvät osaamiskeskittymät.

Esimerkiksi varaston työnjohdon haasteena nähdään työskentelymuodot, jotka elävät mullistuksessa. Esimerkkinä mm. projektimainen työskentelytapa, jolla pyritään vastaamaan asiakkaiden muuttuneisiin tarpeisiin ja projektinhallinnalliset osaamisvaatimukset lisääntyvät.

Yhteenvetona megatrendeistä voidaan todeta, että kilpailukyky ja hyvinvointi tulevaisuuden liiketoimintaympäristössä pohjautuvat osaamiseen ja teknologiseen kehitykseen, joita ohjaavat nousevat tieteen ja teknologia-alojen ennakoinnit päätelmineen. Teknologiset sovellukset vaikuttavat organisaatioiden toimintatapoihin ja toimintaan taloudellisesti ja niiden käytöllä on vaikutuksia sekä rakennettuun ja luonnon ympäristöön eettisestikin. Eri organisaatioiden ja yritysten arvioinnit ja tuntemukset megatrendien vaikutuksista ja niiden hyödyntämismahdollisuuksista ovat osa ennakoivaa innovaatiotoimintaa elinkeinoelämässä ja tuottavat edelleen uusia liiketoimintamalleja ja hyviä käytänteitä sekä sosiaalisia innovaatioita kasvattaen kilpailukykyä sekä työhyvinvointia. Näiden tuottamisessa auttavat mm. liiketoimintaympäristössä olevat verkostot ja osaaminen niin globaalisti kuin lokaalistikin.

Tulevaisuuden logistiikkakeskuksissa tarvittava osaaminen

ESLogC-hankkeen 19.10.2010 Hyvinkäällä TechVillassa järjestetyssä Tulevaisuuden logistiikkakeskus -foorumissa yksi kolmesta iltapäivän ohjelmaosuuden työpajasta käsittelee foorumin osallistujista muodostuneella asiantuntijaryhmällä tulevaisuuden lo-

gistiikkakeskuksien toimintoja ja osaamistarpeita näkökulmasta ”Millaista osaamista tulevaisuuden logistiikkakeskuksissa tarvitaan?” Asiantuntijoiden pohdinnat tulevaisuudessa tarvittavasta osaamisesta logistiikkakeskuksissa jakautuivat seuraavaan viiteen aihealueeseen:

1. Osaamisen johtaminen
2. Yhteistyökumppanuus
3. Tilaus-toimitusketjun hallinta
4. Toiminnan mittaaminen, kehittäminen, seuranta ja arviointi IT:n avulla
5. Toiminnan suunnittelu.

Osaamisen johtaminen. Osaamisen johtaminen on huomioitava käsite jo megatrendienkin alueelta ja logistiikan asiantuntijoiden sitä vahvistava näkemys antaa osaamiselle ja sen johtamiselle yhä tärkeemmän roolin tulevaisuuden ennakoinnissa. Tulevaisuuden logistiikkakeskuksen osaamisessa asiantuntijoiden pohdinnat keskittyivät osaamisen johtamisen kohdalla edelleen kuuteen pääaiheeseen, joita ovat työyhteisötaidot, motivointi, vuorovaikutustaidot, projektien hallinta, kannustaminen sekä lainsäädännön aiheuttamat osaamispainet. Työyhteisötaidot, motivointi ja kannustaminen liittyvät työhyvinvoinnin alueelle sekä esimerkiksi ESLogC-hankkeen osana tehtyjen osaamiskarttojen osaamisalueelle nimeltä yleiset työelämävalmiudet. Näitä taitoja on osa esimerkiksi Etelä-Suomen yrityksistä jo vahvistanut ja jatkaa vahvistamista edelleen, ja toiset organisaatiot ovat yleisen keskustelun innoittamina aloittaneet kartoittaa ja vahvistaa mm. WP3 osahankkeen TUVa-kyselyn perusteellakin. Osaamisen johtamisen osana vuorovaikutustaidot niin sisäisesti kuin ulkoisestikin ovat työpajan asiantuntijoiden näkemyksen mukaan oleellinen osa organisaatioiden tulevaisuutta. Liiketoimintaympäristöt muuntautuvat yhä enemmän palveluiden suuntaan ja prosessien tulee toimia erilaisissa liiketoimintaympäristöissä saumattomasti kilpailukyvyyn maksimoimiseksi, eikä se onnistu, jos vuorovaikutus sisäisten tai ulkoisten rajapintojen kanssa ei toimi. Lisähaasteen tuovat kansalliset sekä EU:n alaiset lainsäädännölliset muutokset mm. tuonnin ja viennin alueilla, kun liiketoimintaympäristöt ovat muuttuneet nopeatempoisemmiksi ja asiakkaille räätälöidyiksi tuotteiksi tai palveluiksi, joissa toimitaan projektimaisesti. Osaamisen johtamisessa on näiden lisäksi huomioita mm. moniosaamisen vaikutukset, erilaisten osaamisalueisiin tarvittava perehdytys ja työssä oppiminen tehtäviä aloitettaessa, motivoinnin osana olevat koulutus- ja kehittämissuunnitelmat: kielitaito, IT-osaaminen, sosiaalisten taitojen kehittäminen sekä erityisesti erilaisten palautteiden anto esimies-alais-kollegasuhteissa kaikkiin suuntiin.

Yhteistyökumppanuus. Yhteistyökumppanuus voidaan käsitellä sekä sisäisenä yhteistyökumppanuutena organisaatioiden rajapintojen prosesseissa että ulkoisena yhteistyökumppanuutena. Sisäisen kuten ulkoisenkin yhteistyökumppanuuden haasteena on kumppanuuden avoin ja luottamuksellinen tiedonjako, jotta molemmat osapuolet hyötyvät kumppanuudesta kilpailutekijänä kasvattaen tuottavuutta ja kannattavuutta työhyvinvointia unohtamatta. Yhteiset asiakasprojektit esimerkiksi tuotekehityksessä tai varastoinnin VMI-toiminnassa (vendor management inventory) vievät yhteistyötä osapuolten kesken syvemmälle tasolle. Näiden lisäksi asiantuntijat toivat esille työpajassa yhteistyökumppanuuden mahdollistamien hyvien käytänteiden jakamisen ja räätälöinnin oman organisaation tarpeisiin sopivaksi. Oleellinen tekijä yhteistyökumppanuudessa on viestintä ja vuorovaikutus yhdessä asiakaspalveluhenkisyden kanssa unohtamatta mahdollisia kulttuurisia tekijöitä kansainvälisessä yhteistyökumppanuudessa.

Tilaus-toimitusketjun hallinta. Tilaus-toimitusketjun hallinnassa työpajan asiantuntijaryhmä painotti prosessiosaamista sekä oman roolin ymmärtämistä osana kokonaisuutta. Prosessien hioutuessa yhdeksi kokonaisuudeksi, jossa jokainen toimii joustavasti ja sovitulla tavalla, saavutetaan tehokkuutta ja tuottavuutta osana tavoitteen saavuttamisprosessia. Tilaus- ja toimitusketjun hallinnassa prosessin ohjaus, prosessien tunteminen sekä arvon muodostus osana prosessia ovat vaikuttavia seikkoja hallittuun toimintaan. Toiminnan ollessa hallittua ja prosessien sekä oman roolin ollessa selkeä osa kokonaisuutta on helpompi ennakoida oman toiminta-alueen sekä kokonaisuudessa mahdollisesti vastaantulevia toiminnallisia ja taloudellisia pullonkauloja.

Toiminnan mittaaminen, kehittäminen, seuranta ja arviointi IT:n avulla. Toiminnan tehostaminen IT-järjestelmiin perustuvan mittaamisen, kehittämisen, seurannan ja arvioinnin avulla on teknologian, käytänteiden sekä liiketoimintaympäristöjen muuttuessa ja kehittyessä aina ajankohtaista ja megatrendien mukaan innovatiivista ennakointia kaipaavaa. Laatuajurjestelmien päivittäminen, niin että niitä voidaan hyödyntää erilaisten raportointityökalujen sekä mittareiden alueella ja ennakoida niiden avulla mm. pullonkaulatilanteissa on tärkeää. Tietotekninen osaaminen henkilöstöllä tulee saattaa koulutusten, perehdytysten tai mentoroinnin avulla ajan tasalle, jotta IT-järjestelmiin perustuvat tiedot ovat oikeita ja ajantasaisia väärin päätelmien ja tuottavuutta alentavan toiminnan ehkäisemiseksi. Toimintoja systemaattisesti mittaamalla saadaan kerättyä tarvittavaa oikeaa tietoa, jota voidaan hyödyntää esimerkiksi erilaisissa kehittämistoimissa.

Toiminnan suunnittelu. Foorumin asiantuntijaryhmän työpajassa nousut toiminnan suunnittelu tulevaisuuden osaamistarpeena sisälsi ympäristötietoisuuden, prosessien suunnittelun, organisoinnin sekä varastojen layout suunnittelun. Näihin liitännäisinä sisällöllisesti ovat visiot, liiketoiminnan arviointitavat, toiminnanohjussuunnittelun hyödyntäminen ja työn organisointi.

Taulukossa 2 kuvataan Tulevaisuuden logistiikkakeskus -foorumin työpajan asiantuntijaryhmän näkemys logistiikkakeskuksen tulevaisuuden osaamistarpeista tiivistetysti.

| OSAAMISEN JOHTAMINEN | YHTEISTYÖ-KUMPPANUUS | TILAUS-TOIMITUSKETJUN HALLINTA | TOIMINNAN MITTAAMINEN, KEHITTÄMINEN, SEURANTA JA ARVIOINTI IT:N AVULLA | TOIMINNAN SUUNNITTELU |
|---|--|---------------------------------|--|------------------------|
| työyhteisötaidot | verkostoituminen | prosessiosaaminen | tietojärjestelmien kehittäminen | ympäristötietoisuus |
| motivointi | kansainvälistymisen aiheuttamat osaamistarpeet | yrietyksien prosessien tuntemus | oikean tiedon kerääminen ja hyödyntäminen | prosessien suunnittelu |
| vuorovaikutustaidot | | taloudelliset vaikutukset | mittarit tulokselliseen seurantaan | organisointi |
| projektien hallinta | | oman roolin ymmärrys | toiminnan systemaattinen mittaaminen | layout-suunnittelu |
| kannustaminen | | | | |
| lainsäädännön aiheuttamat osaamispainee | | | | |

Taulukko 2. Logistiikkakeskusten tulevaisuuden osaamistarpeet.

Lähteet

AHOLA, E., PALKAMO, A. (TOIM.) 2009. *Megatrendit ja me*. TEKESin katsaus 255/2009.

LIIKENNE- JA VIESTINTÄMINISTERIÖ. 2010. *Logistiikkaselvitys 2010*. Liikenne- ja viestintäministeriön julkaisuja 36/2010.

VTT. 2009. Ennakointitutkimus Suomalaisen yhteiskunnan megatrendit ja muutosvoimat.

Ulla Kotonen & Marja-Leena Savonen
**LOGISTIKKAKESKUSTEN OSAAMISEN
KEHITTÄMISEN MENETELMÄT**

Tässä artikkelissa on kuvattu Logistiikkakeskusten osaamisen kehittäminen -osahankkeessa logistiikkakeskusten tulevaisuuden osaamisen määrittelyssä, arvioinnissa ja kehittämissuunnitelmien laatimisessa käytetyt menetelmät. Lisäksi on kuvattu osaamiskartoitusprosessi.

Osaamiskartoituksessa käytetyt menetelmät ovat:

- osaamiskartta
- henkilökohtaisen osaamisen arviointilomake
- osaamismatriisi
- 8-kenttä swot
- kehittämissuunnitelma.

Osaamiskartoitusprosessi

Osaamiskartoitusprosessi on kuvion 1 mukainen fasilitaattorin ohjaama seitsemänvaiheinen prosessi. Ennen osaamiskartoitusprosessin aloittamista on hyvä miettiä tarkoin, mihin osaamiskartoituksen tuloksia käytetään ja miten niitä hyödynnetään. Osaamiskartoituksen toteutuksesta ja tavoitteista on ennen osaamiskartoituksen toteuttamista keskusteltava avoimesti henkilöstön kanssa.

ESLogC-hankkeessa osaamiskartoituksen tavoitteena oli arvioida logistiikkakeskusten osaamisen nykytilaa suhteessa tulevaisuuden logistiikkakeskuksissa tarvittavaan osaamiseen ja laatia logistiikka-ammattiryhmien osaamisen kehittämissuunnitelmat. ESLogC-hankkeen osaamiskartoitukseen osallistui yhteensä 38 logistiikkakeskusta Etelä-Suomen alueelta. Fasilitaattoreina toimivat ESLogC-hankkeen osaamisen kehittäminen osahanketta toteuttaneiden ammattikorkeakoulujen (HAMK, LAMK ja Laurea) projektihenkilöstö.

Osaamiskartoitusprosessin vaiheet on esitelty alla lyhyesti ja samalla on kuvattu lyhyesti kunkin vaiheen toteutus ESLogC-hankkeessa. Tämän jälkeen jokainen vaihe on kuvattu menetelmineen ja lomakkeineen tarkemmin omissa alakappaleissaan. Samalla on kuvattu yksityiskohtaisemmin ESLogC-hankkeessa toteutettua osaamiskartoitusta, joka jossain määrin poikkeaa osaamiskartoitusprosessin perusmallista vaiheesta neljä lähtien.



Kuvio 1. Osaamiskartoitusprosessimalli ja ESLogC-hankkeessa toteutettu osaamiskartoitusprosessi

Prosessin ensimmäisessä vaiheessa muodostetaan yhteistyössä ammattiryhmän, yksikön/osaston tai prosessin henkilöstön kanssa kokonaisnäkemys työtehtävistä ja niissä tarvittavasta ammatillisesta osaamisesta.

Aikaa prosessin ensimmäiseen vaiheeseen työskentelyyn on varattava fasilitaattorille noin yksi työpäivä ja osaamisen määrittelyyn osallistuville henkilöille noin puoli päivää.

ESLogC-hankkeen työtehtävien ja osaamisen tunnistaminen toteutettiin fasilitaattoreiden vetämin yrityskohtaisin workshopsein ammattiryhmittäin.

Toisessa vaiheessa kootaan ammattiryhmän, yksikön/osaston tai prosessin työtehtävät ja osaaminen yhdeksi kokonaisuudeksi, osaamiskartaksi. Osaamiskartan laadinnan tekee fasilitaattori kirjoituspöytätyönä. Aikaa yhden osaamiskartan laadintaan kuluu noin 4–8 tuntia.

ESLogC-hankkeen osaamiskarttojen laatiminen koostui kahdesta kokonaisuudesta: yrityskohtaisista ammattiryhmäkohtaisista osaamiskartoista ja yleisistä ammattiryhmäkohtaisista tulevaisuuden osaamiskartoista. ESLogC-hanke laati siten jokaiselle ensimmäiseen vaiheeseen osallistuneelle case-yritykselle yrityskohtaiset ammattiryhmäkohtaiset osaamiskartat. Workshopien pohjalta laaditut yrityskohtaiset osaamiskartat yhdisteltiin yleisiksi ammattiryhmäkohtaisiksi osaamiskartoiksi, jotka siten täydennettiin kirjallisuudessa esitetyillä logistiikkatehtävien osaamisalueilla sekä tulevaisuuden osaamistarpeilla. Tulevaisuuden osaamistarpeiden määrittelyssä hyödynnettiin Forum 1:ssä laadittua tulevaisuuden logistiikkakeskusmallia ja tulevaisuuden osaamistarpeiden määrittelyä sekä logistiikka-asiantuntijoiden näkemyksillä.

Kolmannessa vaiheessa osaamiskartan pohjalta luodaan henkilökohtaisen osaamisen arviointilomakkeet sekä määritellään arviointikriteerit ammatillisen osaamisen arvioimiseksi. Henkilökohtaisen osaamisen arviointilomakkeen tarkentaminen tapahtuu yhteistyössä esimiesten kanssa. Aikaa osaamisen arviointilomakkeen laatimiseen menee noin 2–4 tuntia.

ESLogC-hankkeen henkilökohtaisen osaamisen arviointilomakkeet käsittivät osaamiskarttojen tapaan yrityskohtaiset ammattiryhmäkohtaiset henkilökohtaisen osaamisen arviointilomakkeet ja yleiset tulevaisuuden osaamistarpeisiin perustuvat ammattiryhmäkohtaiset henkilökohtaisen osaamisen arviointilomakkeet.

Neljännessä vaiheessa toteutetaan osaamiskartoituskysely esimies-alais-kehityskeskustelun yhteydessä, jolloin jokainen työntekijä arvioi omaa osaamistaan ja esimies arvioi työntekijän osaamista henkilökohtaisen osaamisen arviointilomakkeen avulla. Tätä ennen työtehtäväkokonaisuuksille on sovittu osaamistavoitteet, joita vasten työntekijät suoriutumista työtehtävistään voidaan arvioida.

Osaamiskartoituskysely voidaan toteuttaa myös paperilla tai sähköisenä kyselyinä. Aikaa osaamiskartoituskyselyyn vastaamiseen on hyvä varata seuraavasti: työntekijät noin tunti ja esimiehet noin puoli tuntia per arvioitava työntekijä. Työntekijät tarvitsevat aikaa vastaamiseen enemmän sillä suurimmalle osalle henkilöstöä arviointilomake on vieras kun taas esimiehet ovat olleet tiiviimmin mukana lomakkeen laatimisessa ja lomake on sama kaikkien saman ammattiryhmän, yksikön/osaston tai prosessin työntekijöiden kohdalla. Jos osaamiskartoituskysely toteutetaan esimies-alais-kehityskeskusteluiden yhteydessä, kehityskeskusteluun on varattava riittävästi aikaa henkilökohtaisen osaamisen arvioinnin tulosten läpikäyntiin ja henkilökohtaisen kehittämissuunnitelman laatimiseen.

ESLogC-hankkeen osaamiskartoituskysely toteutettiin sähköisenä Webropol-kyselynä hankkeen case-yrityksissä. Yritykset saivat itse valita, mitkä logistiikka-ammattiryhmät kustakin yrityksestä kyselyyn vastasivat. Esimiesten tekemää työntekijöiden osaamisen arviointia ei ESLogC-hankkeen osaamiskartoituskyselyssä toteutettu, koska hankkeen osaamiskartoituksen tavoitteena oli ammattiryhmäkohtaisen, ei henkilökohtaisen osaamisen arviointi ja kehittäminen. Toisaalta hankkeessa osaamista arvioitiin suhteessa tulevaisuuden osaamistarpeisiin ja yksittäisen yrityksen osaamista suhteessa muihin saman ammattiryhmän edustajien osaamistasoon, ei yksittäisen yrityksen osaamista suhteessa yrityksen osaamisen tavoitetasoon.

Viidennessä vaiheessa Osaamiskartoitusprosessin perusmallissa (kuvio 1) laaditaan henkilökohtaiset osaamisen kehittämissuunnitelmat jokaiselle työntekijälle.

ESLogC-hankkeessa puolestaan laadittiin yritysten käyttöön yrityskohtaisiin osaamiskarttoihin ja henkilökohtaisen osaamisen arviointilomakkeisiin perustuvat osaamismatriisit sekä ohjeet osaamiskartoituskyselyn toteuttamiseen ja osaamismatriisiin hyödyntämiseen.

Osaamismatriisi on kokonaiskuvaus tarkastelun kohteena olevien työtehtävien hallitsemisen tasosta, laajuudesta, osaamisaukoista ja moniosaamisesta. Osaamismatriisilomakkeen laatii fasilitaattori kirjoituspöytätyönä. Se tehdään henkilökohtaisen osaamisen arviointilomakkeen pohjalta ja aikaa tarvitaan n. 1–2 tuntia. Aika, mikä tarvitaan osaamisen arviointitulosten kokoamiseen osaamismatriisiin, riippuu puolestaan siitä, miten osaamiskartoituskysely toteutetaan.

Tulevaisuuden osaamistarpeisiin perustuvasta osaamiskartoituskyselystä (Tulevaisuuden osaamisen valmiuksien arviointikysely eli TUVA-kysely) ei laadittu osaamismatriisia vaan yleinen ammattiryhmäkohtainen osaamisen arviointi toteutettiin tarkastelemalla eri yrityksistä saatuja ammattiryhmäkohtaisia tuloksia ns. hämähäkkikuvion muodossa. Lisäksi osaamiskartoituskyselyyn osallistuneille yrityksille tuotettiin vertailuraportti yrityksen eri ammattiryhmien osaamisesta suhteessa ammattiryhmän yleiseen osaamistasoon

Kuudennessa vaiheessa osaamiskartoitusprosessin perusmallissa ammattiryhmän, yksikön/osaston tai prosessin vaatiman osaamisen arviointitulokset kootaan osaamismatriisiin.

ESLogC-hankkeessa puolestaan laadittiin osaamisen kehittämissuunnitelmat osaamiskartoituskyselyyn vastanneille kuudelle suurimmalle henkilöstöryhmälle: logistiikan johto ja suunnittelu, varaston työnjohto, varastotyöntekijät, ostajat, huolitsijat sekä asiakaspalvelu ja myynti. Kehittämissuunnitelmien lisäksi laadittiin ohjeistusta kehittämissuunnitelmissa mainituista keskeisimmistä osaamisen kehittämismenetelmistä.

Tulosten muu hyödyntäminen. Henkilökohtaisten kehittämissuunnitelmien lisäksi osaamiskartoituksen tuottamia tuloksia osaamisen tasosta voidaan hyödyntää monin eri tavoin yrityksen kehittämisessä ja toiminnassa. Osaamiskartoituksen avulla voidaan kuvata ja arvioida eri ammattiteitoja, työtehtävissä tai prosesseissa tarvittavaa ammatillista osaamista sekä täten analysoida yritysten muuttuvia kehitystarpeita. Osaamiskartta on myös oiva viestinnän väline. Se tekee työn näkyväksi ja sitä kautta tuksi myös muille.

Esimiehet voivat hyödyntää osaamiskarttoja ja henkilökohtaisen osaamisen arviointilomakkeita mm. esimies–alais-kehityskeskusteluissa, henkilöstön rekrytoinnissa ja perehdyttämisessä, henkilöstön osaamisen ylläpitämisessä ja kehittymisen tukemisessa, osaamisen ennakoinnissa sekä henkilökohtaisen palkanlisän määrittämisessä.

Osaamiskarttoja voidaan hyödyntää myös ammatillisten oppilaitosten ja työelämän yhteistyössä. Esimerkiksi opetussuunnitelmat voidaan kiteyttää osaamiskartoiksi, jolloin erityisesti työssäoppimisen ja näyttöjen suunnittelu ja työelämälähtöinen toteuttaminen, samoin kuin opetussuunnitelmien arviointi selkiintyvät ja helpottuvat.

ESLogC-hankkeessa osaamiskartoitusta hyödynnettiin ammattiryhmäkohtaisten kehittämissuunnitelmien lisäksi erityisesti logistiikkakoulutuksen nykytilan arvioinnissa ja logistiikkakoulutuksen kehittämisessä.

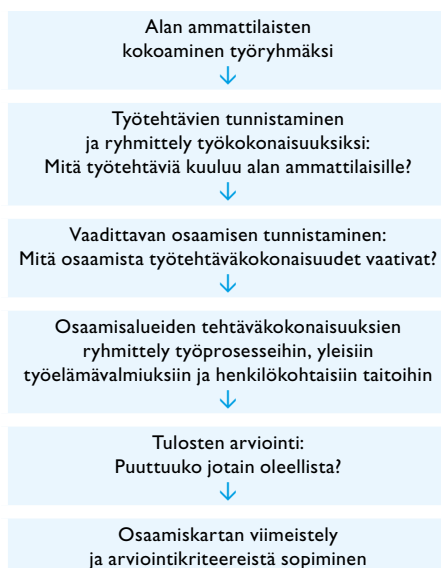
Osaamisen tunnistaminen ja osaamiskartan laadinta

Osaamiskartta pohjautuu ammatillisen osaamisen käsitteelle (taulukko 2). Lähtökohdiana on, että ammattilainen hallitsee käytössä olevillaan työmenetelmillä, välineillä ja materiaaleilla työturvallisuutta noudattaen ne työtehtävät, joiden suorittamisesta hänelle maksetaan palkkaa. Työtehtäviin liittyvän osaamisen lisäksi ammatilliselta edellytetään työn perustana olevaa tietoa sekä yleisiä työelämävalmiuksia ja henkilökohtaisia taitoja.

Taulukko 2. Ammatillisen osaamisen käsite

| AMMATILLINEN OSAAMINEN | |
|--|--|
| <p>Yhteiset painotukset</p> <ul style="list-style-type: none"> › kansainvälisyys › kestävä kehitys › teknologian ja tietotekniikan hyödyntäminen › yrittäjyys › laadukas- ja asiakaslähtöinen toiminta › kuluttajaosaaminen › työsuojelusta ja työterveydestä huolehtiminen | <p>Kaikille aloille yhteinen ydinosaaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> › oppimistaidot › ongelmanratkaisutaidot › vuorovaikutus- ja viestintätaidot › yhteistyötaidot › eettiset ja esteettiset taidot |
| <p>Työn perustana olevan tiedon hallinta</p> | <p>Työprosessien hallinta</p> <ul style="list-style-type: none"> › työtehtävien suunnittelu › työtehtävien toteuttaminen › työsuorituksen ja tuloksen arviointi › työtehtävien kehittäminen |
| <p>Työmenetelmien, työvälineiden ja työmateriaalien hallinta</p> | <p>Työturvallisuuden hallinta</p> |

Osaamisen tunnistaminen tapahtuu workshop-työskentelynä alan ammattilaisten muodostamissa työryhmissä ryhmittelytekniikkaa hyväksi käyttäen. Työryhmän optimikoko on 4–6 henkilöä ja sen tulisi edustaa mahdollisimman kattavasti ko. ammattiryhmää. Jos henkilöitä enemmän, voidaan työskentely toteuttaa parityönä. Myös muunlaisia osallistavia tekniikoita voidaan käyttää.



Kuvio 2. Osaamisen tunnistamisen ja osaamiskartan laadintaprosessi

Osaamisen tunnistaminen tapahtuu ryhmittelytekniikkaa hyödyntäen seuraavasti:

1. Aluksi jokainen työryhmän jäsen listaa yksin (tai pareittain) omia työtehtäviään. Apuna työtehtävien määrittelyssä toimivat kysymykset: Millaisia työtehtäviä sinulla on? Mitä teet? Jokainen kirjoittaa hiljaisuudessa esim. post it -lapuille (yksi tehtävä tai tehtäväkokonaisuus per lappu) niin monta työtehtävää tai työtehtäväkokonaisuutta kuin tulee mieleen. Työtehtävä voi olla esimerkiksi ”Lastaan kontteja”. Työtehtävien listaamiseen käytettävä aika on noin 20–30 minuuttia.
2. Seuraavassa vaiheessa jokainen työryhmän jäsen kiinnittää omat työtehtävälappunsa seinälle. Lappujen järjestyksellä ei ole väliä.
3. Tämän jälkeen työryhmän jäsenet järjestävät hiljaisuudessa toisiinsa liittyvät työtehtävät ryhmiin. Tavoitteena on saada aikaiseksi työtehtäväkokonaisuuksia useiden yksittäisten työtehtävien avulla. Ryhmittely on valmis, kun yksikään lappu ei enää siirry.
4. Seuraavaksi työryhmä luo keskustellen otsikot ryhmille. Otsikon tulee olla lyhyt työtehtäväkokonaisuuden sisällön kiteyttävä. Otsikon on oltava ymmärrettävä yksin ilman otsikon alle ryhmiteltyjä yksittäisiä työtehtäviä.
5. Fasilitaattori kerää laput ja kokoaa niistä osaamiskartan. Edellisessä kohdassa määritellyt otsikot muodostavat lopullisen taulukossa 1 esitetyn osaamiskartan osaamisalueet (A–F) ja otsikon alla olevat yksittäiset tehtävät ja/tai tehtäväkokonaisuudet osaamiskartoituksessa arvioitavat tehtävät (1–6). Jos tehtäväkuvauksia on olemassa, fasilitaattori voi hyödyntää niitä osaamiskarttaa laatiessaan. Fasilitaattori kerää myös tiedot vaadittavasta kielitaidosta sekä teknologian ja tietotekniikan hallitsemiseen ja dokumentteihin liittyvästä osaamisesta.
6. Lopuksi fasilitaattori tarkentaa osaamiskartan yrityksen edustajan kanssa ja laatii henkilökohtaisen osaamisenarviointilomakkeen sekä osaamismatriisin.



Kuvio 3. Työtehtävien tunnistaminen ryhmittelytekniikan avulla

Osaamiskartta (taulukko 2) on yhdelle A4:lle kuvattu kokonaisuus, josta ensimmäisessä pystysarakkeessa on nähtävissä ammatin, osaston tai prosessin työtehtäviin liittyvä osaaminen, kaikille yhteiset työelämävalmiudet ja henkilökohtaiset taidot. Seuraaviin sarakkeisiin on kirjattu kuhunkin osaamisalueeseen liittyvät työtehtäväkokonaisuudet. Työtehtäväkokonaisuuksiin liittyviä osaamisalueita on keskimäärin 5–7 kappaletta. Työtehtäväkokonaisuuksia on keskimäärin 3–8 kappaletta.

Kaikki oikein suoritettavat tehtävät vaativat tiettyjä tietoja, taitoja ja henkilökohtaisia ominaisuuksia. Työtehtävien taustalla olevaa tietoperustaa ei osaamiskarttaan kirjata. Osaamiskartassa ovat näkyvissä vain konkreettiset, arvioitavissa olevat työtehtäväkokonaisuudet, jotka on ilmaistu tekemisen muodossa sekä osaamiskartan alaosaan jo valmiiksi kirjatut kaikille yhteiset työelämävalmiudet ja työelämän edellyttämät yleiset henkilökohtaiset taidot.

Taulukko 2. Osaamiskarttamalli

| Osaamisalueet | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|---|--------------------------------------|---|--|--------------------------------------|--|
| A Osaa jotakin työprosessiin liittyvää | Tekee jotakin, jota voidaan arvioida | Tekee jotakin, jota voidaan arvioida | Tekee jotakin, jota voidaan arvioida | Tekee jotakin, jota voidaan arvioida | Tekee jotakin, jota voidaan arvioida | Tekee jotakin, jota voidaan arvioida |
| B Osaa jotakin työprosessiin liittyvää | Tekee jotakin, jota voidaan arvioida | Tekee jotakin, jota voidaan arvioida | Tekee jotakin, jota voidaan arvioida | Tekee jotakin, jota voidaan arvioida | Tekee jotakin, jota voidaan arvioida | Tekee jotakin, jota voidaan arvioida |
| C Osaa jotakin... | Tekee... | Tekee... | Tekee... | Tekee... | Tekee... | Tekee... |
| D Osaa jotakin... | Tekee... | Tekee... | Tekee... | Tekee... | Tekee... | Tekee... |
| E Osaa jotakin... | Tekee... | Tekee... | Tekee... | Tekee... | Tekee... | Tekee... |
| F Osaa jotakin... | Tekee... | Tekee... | Tekee... | Tekee... | Tekee... | Tekee... |
| G Osoittaa yleisiä työelämävalmiuksia | On vuorovaikutus- ja viestintätaitoinen | On yhteistyökykyinen | On ongelmanratkaisutaitoinen | Kykenee oppimaan | Toimii eettisesti | Omaa esteettisiä taitoja |
| H Osoittaa henkilökohtaisia taitoja | Toimii laadukkaasti ja asiakaslähtöisesti | Omaa kansainvälisiä valmiuksia | Huolehtii työsuojelusta ja työterveydestään | Noudattaa kestävän kehityksen periaatteita | Noudattaa yrittäjyyden periaatteita | Hyödyntää teknologiaa ja tietotekniikkaa |

Tarvittavia henkilökohtaisia taitoja voidaan muokata vielä paremmin työyhteisöön sopiviksi. Esimerkiksi laadukas ja asiakaslähtöinen toiminta voidaan purkaa työn tehokkuuteen ja työajan käyttöön tai yrityksen arvopohjan mukaiseen toimintaan. Kestävää kehitystä työyhteisössä yksilötasolla voidaan hyvin tarkastella laatu- ja ympäristöjärjestelmien noudattamisella tai pelkästään työohjeiden noudattamisella. ESLogC-hankkeessa kestäväan kehitykseen liittyvät työtehtävät nostettiin omaksi osaamisalueekseen. Osaamiskartat tulee päivittää esimerkiksi strategian päivityksen yhteydessä vähintään kerran vuodessa, jolloin myös päivitetään henkilökohtaisen osaamisen arviointilomakkeet ja osaamismatriisit.

ESLogC-hankkeessa toteutettuun logistiikkatehtävien tunnistamiseen osallistui 35 logistiikkakeskusta Etelä-Suomesta. Tehtävien tunnistamisen workshop-tilaisuuksia järjestettiin 2–4 per yritys. Kukin case-yritys määritteli itse workshoppeihin osallistuvat ammattiryhmät ja työntekijät.

Tarkastelun kohteena olevat ammattiryhmät käsittivät varsinaiset logistiikkatoiminnot kuten logistiikan johto ja suunnittelutehtävät (esim. logistiikkapäälliköt, jakelupäälliköt, aluepäälliköt), varaston työnjohtotehtävät, varastotyötehtävät (esim. tavaravastaanotto ja keräilijät), osto-, huolinta- ja kuljetustehtävien lisäksi erilaiset logistiikan asiantuntija-, asiakaspalvelu-, myynti- ja markkinointitehtävät sekä tukipalvelut (esim. taloushallinto, tietohallinto, toimisto).

Yrityskohtaisia logistiikka-ammattiryhmien osaamiskarttoja workshopien pohjalta laadittiin yhteensä 120. Yrityskohtaisten osaamiskarttojen ja tulevaisuuden osaamistarpeiden määrittelyn pohjalta laadittiin kahdeksan logistiikka-ammattiryhmän tulevaisuuden osaamistarpeeseen perustuvaa ns. TUVVA-osaamiskarttaa: logistiikan johto ja suunnittelu, varaston työnjohto, varastotyöntekijät, ostajat, huolitsijat, kuljettajat, jakelijat, asiakaspalvelu ja myynti sekä tukipalvelut (mm. toimistotehtävät ja IT). Ammattiryhmäkohtaiset osaamiskartat on esitetty tämän julkaisun ammattiryhmittäisen osaamistarkastelun yhteydessä.

ESLogC-hankkeessa tunnistettiin ammattiryhmäkohtaisten osaamisalueiden, yleisten työelämävalmiuksien ja henkilökohtaisten taitojen lisäksi neljä esimiestehtäviin liittyvää yhteistä osaamisaluetta: 1) Osa ylläpitää ja edistää asiakas- ja sidosryhmäsuhteita, 2) Osa suunnitella, ohjata, arvioida ja kehittää vastuualueensa henkilöstön toimintaa ja kyvykkyyttä, 3) Osa suunnitella, ohjata, arvioida ja kehittää vastuualueensa toimintaa ja taloutta ja 4) Osa ottaa työtehtävässään huomioon kestäväan kehityksen periaatteet. Vastaavasti työntekijätasolla ammattiryhmäkohtaisten osaamisalueiden lisäksi tunnistettiin kaksi yhteistä osaamisaluetta: 1) Osa ylläpitää ja edistää asiakas- ja sidosryhmäsuhteita ja 2) Osa ottaa työtehtävässään huomioon kestäväan kehityksen periaatteet.

Henkilökohtainen osaamisen arviointilomake ja osaamisen arviointikysely

Osaamiskartan pohjalta laaditaan henkilökohtaisen osaamisen arviointilomake. Arviointilomakkeen avulla työntekijä arvioi omaa osaamistaan ja esimies arvioi työntekijän osaamista. Esimies-alaiskeskusteluissa asiaa käsitellään yhdessä ja luodaan yhteinen näkemys osaamisen tasosta ja osaamisvaatimuksista.

Taulukko 3. Henkilökohtaisen osaamisen arviointilomakemalli

| HENKILÖKOHTAISEN OSAAMISEN ARVIOINTILOMAKE | | | | |
|--|-----------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|---|
| Henkilöstöryhmä | | | | |
| Osasto/Esimies: | | | | |
| Henkilö: | | | | |
| Tarkistus pvm: | | | | |
| Arviointikriteerit/ohjeet | | | | |
| Noviisi, uusi tehtävässä | | 1 | | |
| Kohtuullinen kokemus/taito | | 2 | | |
| Pätevä työntekijä | | 3 | | |
| Taitava työntekijä | | 4 | | |
| Asiantuntija | | 5 | | |
| OSAAMISALUEET | Oma arvio osaamisesta (1–5) | Esimiehen arvio osaamisesta (1–5) | Yhteinen näkemys osaamisesta (1–5) | Osaamisvaatimus työtehtäväkokonaisuudelle (3–5) |
| <i>Osaamisalue A</i> | | | | |
| Työtehtäväkokonaisuus A1 | | | | |
| Työtehtäväkokonaisuus A2 | | | | |
| jne. | | | | |
| <i>Osaamisalue B</i> | | | | |
| Työtehtäväkokonaisuus B1 | | | | |
| Työtehtäväkokonaisuus B2 | | | | |
| jne. | | | | |

Osaaminen arvioidaan työtehtäväkokonaisuuksien arvioinnin kautta. Työn perustana olevan tiedon hallintaa ei erikseen arvioida. Tiedon hallinnassa olevat puutteet tulevat näkyviin, jos työntekijä ei osaa suorittaa työtehtäväkokonaisuuksia tai suoriutuu niistä puutteellisesti.

Työprosesseihin liittyviin tehtäväkokonaisuuksiin ja henkilökohtaisiin taitoihin käytetään arviointikriteerinä ammatinhallinnan taitotasoja: noviisi/perheytyvä, kohtuullinen kokemus/taito/suoritava, pätevä, taitava ja asiantuntija.

Taulukko 4. Työtehtävien hallinnan ja henkilökohtaisten valmiuksien arviointiasteikko

| | |
|---|--|
| | ASiantuntija |
| 5 | Osoo käyttöä objektiivista tietoa |
| | Intuitiivinen, kehittäjä |
| | Kokemusta ja hiljaista tietoa / osoo opettaa toista |
| | Taitava työntekijä |
| 4 | Hallitsee rutiinit |
| | Osoo käyttää tietoja ja taitoja uusissa tilanteissa |
| | Ymmärtää osaamisen kokonaisvaltaisesti |
| | Pätevä työntekijä |
| 3 | Pystyy arvioimaan, mikä on tärkeää |
| | Pystyy työskentelemään itsenäisesti, tekemään suunnitelmia ja pohtimaan erilaisia vaihtoehtoja työtehtävien suorittamiseen |
| | |
| | Kohtuullinen kokemus ja taito |
| 2 | Osoo soveltaa sääntöjä ja ohjeita |
| | Osoo ottaa huomioon työpaikan erityispiirteitä |
| | Tarvitsee vielä tukea työtehtävien suorittamisessa |
| | Noviisi (uusi tehtävässään) |
| 1 | Noudattaa sääntöjä ja ohjeita tutuissa vuorovaikutustilanteissa |
| | Osoo käyttää oppimiaan tietoja ja taitoja harjoitelluissa tilanteissa |

Yleisille työelämävalmiuksien ja henkilökohtaisten taitojen arvioinnille on omat ammatin hallinnan taitotasosta poikkeavat kriteerit. Nämä kriteerit on esitetty liitteessä 1.

ESLogC-hankkeessa laadittiin yritys- ja henkilökohtaisten ammattiryhmäkohtaisten osaamiskarttoihin perustuvat yritys- ja henkilökohtaiset ammattiryhmäkohtaiset henkilökohtaisen osaamisen arviointilomakkeet, joita yritykset voivat käyttää sisäisessä osaamisen kehittämistyössään.

Yleisten ammattiryhmäkohtaisten tulevaisuuden osaamistarpeisiin perustuvien osaamiskarttojen ns. TUVa-osaamiskarttojen pohjalta laadittiin ammattiryhmäkohtaiset henkilökohtaisen osaamisen arviointilomakkeet, joiden pohjalta toteutettiin tulevaisuuden osaamisen arviointikysely ns. TUVa-kysely. TUVa-kyselyn toteutus, aineiston käsittely ja analysointi on kuvattu tarkemmin artikkelissa ”Tulevaisuuden osaamisen arviointikysely”.

Osaamismatriisi ja osaamisen arviointi

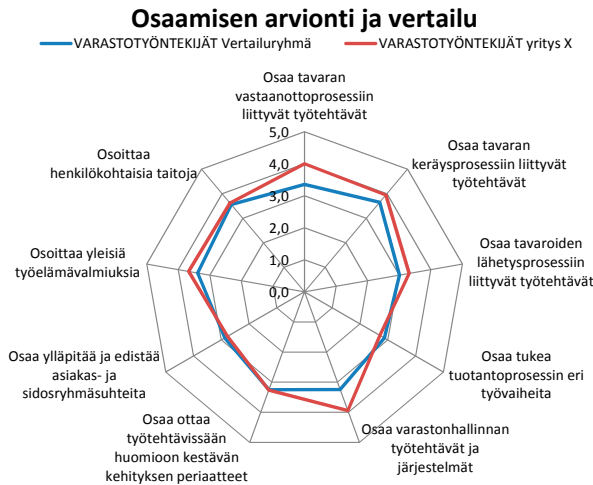
Osaamiskartoituskyselyn pohjalta voidaan osaamisen johtamisen tueksi laatia osaamismatriisi (taulukko 3), josta esimies yhdellä silmäyksellä voi nähdä osaamisen tason ja osaamisaukot koko vastualueeltaan. Samalla vain yhdellä henkilöllä oleva osaaminen paljastuu.

Jokaisella henkilöllä on osaamismatriisissa kolme saraketta. Ensimmäiseen sarakkeeseen tulee esimiehen ja työntekijän yhteinen näkemys osaamisesta tai työntekijän itsearviointin tulos. Itsearviointilla saadaan näkyviin henkilön moniosaaminen. Toiseen sarakkeeseen tulee jo aiemmin määritelty työtehtäväkokonaisuuden osaamistavoite. Kolmanteen sarakkeeseen tulee näkyviin henkilön osaaminen suhteessa tavoitteeseen. Kehittyneemmässä mallissa on vielä neljäs sarake: kuuluu tehtäväkuvaan.

Taulukko 5. Osaamismatriisimalli

| Osaamismatriisi Osasto X | Henkilö A | | | Henkilö B | | | Henkilö C | | |
|-----------------------------|-----------|---------|--------|-----------|---------|--------|-----------|---------|--------|
| | arvio | tavoite | erotus | arvio | tavoite | erotus | arvio | tavoite | erotus |
| <i>Osaamisalue A</i> | | | | | | | | | |
| Työtehtäväkokonaisuus A1 | | | 0 | | | 0 | | | 0 |
| Työtehtäväkokonaisuus A2 | | | 0 | | | 0 | | | 0 |
| jne. | | | 0 | | | 0 | | | 0 |
| <i>Osaamisalue B</i> | | | | | | | | | |
| Työtehtäväkokonaisuus B1 | | | 0 | | | 0 | | | 0 |
| Työtehtäväkokonaisuus B2 | | | 0 | | | 0 | | | 0 |
| jne. | | | 0 | | | 0 | | | 0 |

ESLogC-hankkeessa tulevaisuuden osaamistarpeisiin perustuvasta osaamiskartoituskyselystä ei laadittu osaamismatriisia vaan ammattiryhmäkohtaisen osaamisen arviointi toteutettiin tarkastelemalla saatuja ammattiryhmäkohtaisia tuloksia säteittäisen kaavion (ns. hämähäkki- tai tähtikaavio) muodossa.



Kuvio 4. Säteittäinen kaavio osaamisen kuvaajana

Säteittäisen kaavion avulla kuvattiin eri ammattiryhmien osaaminen osaamisalueittain kuuden suurimman ammatinryhmän (logistiikan johto ja suunnittelu, varaston työnjohto, varastotyöntekijät, ostajat, huolitsijat ja asiakaspalvelu ja myynti) osalta sekä yksittäisen yrityksen tietyn ammattiryhmän osaaminen suhteessa kaikkien osaamiskartoituskyselyyn vastanneiden ko. ammattiryhmän edustajien osaamiseen. Mikäli osaamiskartoituskyselyssä olisi kysytty myös esimiesten näkemystä kunkin osaamisalueen tavoitetasosta, olisi kuviota voitu käyttää eri osaamisalueisiin liittyvän osaamisen nykytilan ja osaamisen tavoitetasovertailussa.

Jotta osaamisaluekokonaisuuksien tarkastelu antaisi kehittämisen kannalta riittävän syvällistä tietoa osaamisen nykytilasta, tulee jokaisen osaamisalueen työtehtäväkokonaisuuskohtainen osaaminen analysoida erikseen.

Osaamisen kehittämissuunnitelma

Osaamiskartoituskyselyyn perustuvan osaamisen analysoinnin (osaamismatriisin) pohjalta voidaan laatia esimiesten ja alaisten yhteistyönä henkilökohtaiset osaamisen kehittämissuunnitelmat. Henkilökohtaisten osaamisen kehittämissuunnitelmien rinnalle voidaan laatia yritys-, ammattiryhmä-, osasto- tai prosessikohtaiset osaamisen kehittämissuunnitelmat. Osaamisen kehittämissuunnitelmien laadinnassa käytettiin ESLogC-hankkeessa apuna taulukossa 5 esitettyä 8-kenttä swot -analyysiä.

Taulukko 6. 8-kenttä swot:n rakenne

| | | | |
|--------------------|---|--|---|
| TULEVAT ULKOISET | SISÄISET NYKYISET | TOIMINNALLISET VAHVUUDET S = Strengths Vahvuudet tarkasteltavan henkilöstöryhmän osaamisessa | TOIMINNALLISET HEIKKOUEDET W = Weaknesses Heikkouudet tarkasteltavan henkilöstöryhmän osaamisessa |
| | TULEVAISUUDEN MAHDOLLISUUDET | MENESTYSTEKIJÄT S + O Menestystekijät Vahvuuksia vahvistamalla mahdollisuudet todeksi Missä asioissa henkilöstöryhmän osaamisen kehittämisessä pitää erityisesti onnistua? | HEIKKOUEDET VAHVUUKSIKSI W + O Heikkouuksiin reagoiminen mahdollisuuksien avulla Miten henkilöstöryhmän osaamista tulee kehittää, jotta heikkouudet saadaan käännettyä vahvuuksiksi? |
| TULEVAISUUDEN UHAT | T = Threats Henkilöstöryhmän osaamattomuuden seuraukset, esteet parhaalle mahdolliselle toiminnalle eri asiakas- ja sidosryhmien suhteen | UHAT VOITOKSI S + T Uhkatekijöihin reagoiminen vahvuuksien avulla Miten olemassa olevilla vahvuuksilla voidaan kääntää henkilöstöryhmän osaamattomuus osaamiseksi? | KRIISITILANTEET W + T Kriisitilanteet, heikkouudet kärjistyvät ja uhat käyvät todeksi Millaisiin kriisitilanteisiin voidaan ajautua, jos henkilöstöryhmän osaamista ei kehitetä? |

ESLogC-hankkeessa laadittiin yrityskohtaiset ammattiryhmäkohtaiset osaamisen kehittämissuunnitelmat. Kehittämissuunnitelmien laadinta toteutettiin 3 – 6 henkilön workshop-työskentelynä käyttäen hyväksi TUVa-kyselyn tuloksia ja logistiikkakeskusten tulevaisuuden osaamisvaatimuksia ja 8-kenttä swot -analyysiä.

TUVa-kyselyn ja tulevaisuuden logistiikkakeskustarkastelun pohjalta määriteltiin ensin tulevaisuuden mahdollisuudet ja voitot sekä tulevaisuuden uhat ja menetykset. Tämän jälkeen laadittiin 4-kenttä swot yhteistyönä yrityksen edustajien kanssa osallistavia ryhmäteknikoita käyttäen. Lopuksi 4-kenttä swot täydennettiin 8-kenttä swotiksi kirjoituspöytätyönä ja laadittiin henkilöstöryhmien osaamisen kehittämissuunnitelmat, jotka esiteltiin yrityksen edustajille.

Yrityskohtaisten 8-kenttä swot -analyysien lisäksi ESLogC-hankkeessa laadittiin yleiset ammattiryhmäkohtaiset 8-kenttä swot -analyysit TUVa-kyselyn kuudelle suurimmalle ammattiryhmälle. Yrityskohtaisten ja yleisten ammattiryhmäkohtaisten 8-kenttä swot -analyysien pohjalta laadittiin yrityksille ammattiryhmäkohtaiset osaamisen kehittämissuunnitelmat sekä yleiset ammattiryhmäkohtaiset osaamisen kehittämissuunnitelmat.

Osaamisen kehittämissuunnitelmat ovat muodoltaan tiiviitä (kaksi A4 sivua) yhteenvetoja osaamisen kehittämisen painopisteistä, kehittämistoimenpiteistä ja kriisitilanteista, joihin organisaatio voi ajautua, ellei osaamista kehitetä. Osaamisen kehittämissuunnitelman rakenne on kuvattu liitteessä 2. Samassa yhteydessä on hyvä pohdittava myös niitä tekijöitä, joiden vaikutus osaamisen ennakoitiin ja kehittämiseen tulee huomioida kehittämistoimenpiteitä toteutettaessa.

Yleisissä ammattiryhmäkohtaisissa ESLogC-hankkeessa laadituissa osaamisen kehittämissuunnitelmissa osaamisen kehittäminen on tiivistetty seuraavien otsikoiden alle:

- osaamisen kehittämisen painopisteet eli ne tekijät, joissa onnistumisesta on erityisesti pidettävä huolta
- osaamisen kehittämistoimenpiteet ja -menetelmät eli ne sisäiset ja ulkoiset toimenpiteet ja menetelmät, joilla osaamisen kehittäminen toteutetaan
- kriisitilanteet, eli ne kriisit, joihin voidaan ajautua, ellei osaamisen kehittämisen suhteen tehdä mitään.

Seuraavissa artikkeleissa on kuvattu ESLogC-hankkeessa toteutettujen osaamiskartoitusten tuotokset (osaamiskartta, henkilökohtaisen osaamisen arviointilomake, osaamisen hämähäkkikaavio, 8-kenttä swot, osaamisen kehittämisen painopisteet ja kehittämistoimenpiteet sekä mahdolliset kriisitilanteen) logistiikan johto- ja suunnittelutehtävien, varaton työnjohdon, varastotyöntekijöiden, huolitsijoiden, ostajien sekä asiakaspalvelun ja myynnin ammattiryhmien osalta. Julkaisun lopussa on lisäksi yhteenveto ammattiryhmäkohtaisista osaamisen kehittämisen painopisteistä ja ammattiryhmien yhteisen osaamisen osaamisalueiden painopisteistä sekä logistiikkakeskusten osaamisen kehittämisen toimenpiteistä ja -menetelmistä.

LIITE I Yleisten työelämävalmiuksien arviointikriteerit

Vuorovaikutustaidot

1. Kykenen toimimaan vuorovaikutussuhteeseen erilaisten ihmisten kanssa työtehtävieni edellyttämällä tavalla. Ymmärrän toimivan vuorovaikutuksen olennaiseksi osaksi omaa ja koko työyhteisön tuloksellista toimintaa.
2. Osaamiseni on 1 ja 3 välillä.
3. Osaan toimia luontevasti erilaisissa vuorovaikutustilanteissa, esimerkiksi neuvottelutilanteissa. Osaan katsoa asioita myös muiden ihmisten näkökulmasta ja hyväksyn vaihtoehdot näkökulmat. Osaan toimia empaattisesti ja hienotunteisesti työtovereitani kohtaan ja otan huomioon yksilöiden erilaisuuden.
4. Osaamiseni on 3 ja 5 välillä.
5. Osaan tarttua vaikeisiinkin vuorovaikutustilanteisiin ja ratkaista niitä eri osapuolia kunnioittavalla tavalla. Osaan analysoida vaativia vuorovaikutustilanteita ja luoda tilanteisiin sopivia ratkaisuvaihtoehtoja. Kannustan omalla esimerkilläni myös työtovereitani avoimeen vuorovaikutukseen.
- o. Minulla ei vielä ole tämän alueen osaamista.

Kirjallinen viestintä

1. Osaan tehdä työhöni kuuluvia kirjallisia tehtäviä sovittujen käytäntöjen mukaisesti. Osaan toimia työhöni liittyvien kirjallisten ohjeiden mukaan.
2. Osaamiseni on 1 ja 3 välillä.
3. Osaan laatia omaan työhöni liittyviä kieliasultaan moitteettomia asiakirjoja. Osaan kirjoittaa sujuvasti erilaisten kohderyhmien, viestintätilanteiden ja -välineiden edellyttämää tekstiä.
4. Osaamiseni on 3 ja 5 välillä.
5. Osaan laatia työhöni liittyviä vaativia ja kiinnostavia kirjallisia esityksiä hyödyntäen erilaisia teknisiä viestintäratkaisuja. Osaan suunnitella ja luoda viestintää tukevaa materiaalia erilaisilla apuvälineillä.
- o. Minulla ei vielä ole tämän alueen osaamista

Suullinen viestintä ja esiintyminen

1. Osaan ilmaista itseäni suullisesti selkeästi ja ymmärrettävästi työtehtävieni edellyttämällä tavalla. Ymmärrän ilmeiden, eleiden ja ulkoasun merkityksen osana viestintää.
2. Osaamiseni on 1 ja 3 välillä.
3. Otan esiintymisessäni huomioon erilaiset kohderyhmät ja viestintätilanteet. Osaan muuttaa esiintymistyyliäni tilanteen mukaan. Tunnistan itselleni tyypilliset persoonalliset sanattoman viestinnän keinot.
4. Osaamiseni on 3 ja 5 välillä.
5. Otan esiintyä vakuuttavasti ja asiantuntevasti. Olen sinut esiintymisen kanssa. Saan välitettyä viestini erilaisissa vaativissakin esiintymistilanteissa. Osaan vahvistaa esiintymistäni sanattomilla tehokeinoilla (esim. tilanteisiin sopivat eleet ja ilmeet) ja osaan kehittää niitä.
- o. Minulla ei vielä ole tämän alueen osaamista

Tietotekniikan käyttötaidot viestinnässä

1. Osaan käyttää tavallisimpia työssäni tarvittavia tietokoneohjelmia perustasolla. Osaan hankkia sekä välittää tietoa ATK-avusteisesti esim. sähköpostin avulla ja internetistä.
2. Osaamiseni on 1 ja 3 välillä.
3. Osaan hyödyntää työssäni monipuolisesti tietotekniikan mahdollisuuksia. Osaan käyttää sujuvasti työssäni tarvitsemiani ohjelmia ja ratkaista niihin liittyviä tavallisimpia ongelmatilanteita.
4. Osaamiseni on 3 ja 5 välillä.
5. Osaan opastaa muita tietotekniikan käytön ongelmatilanteissa. Osaan kehittää työkäytäntöjä tietotekniikkaa hyödyntäen.
- o. Minulla ei vielä ole tämän alueen osaamista.

Yhteistyötaidot

1. Osaan toimia organisaation käytäntöjä noudattaen yhteistyössä muiden työntekijöiden, asiakkaiden ja eri sidosryhmien kanssa. Tiedän keskeiset yhteistyötahot ja osaan ottaa tarvittaessa yhteyttä.
2. Osaamiseni on 1 ja 3 välillä.
3. Osaan ylläpitää ja kehittää hyviä suhteita eri yhteistyötahoihin. Osaan toimia rakentavasti tiimi- ja ryhmätyötilanteissa. Ymmärrän yhteistyön merkityksen myös työssäjaksamisen kannalta.
4. Osaamiseni on 3 ja 5 välillä.
5. Osaan tunnistaa mahdollisia uusia yhteistyökumppaneita ja luoda toimivia yhteistyösuhteita ja -verkostoja. Toimiessani ryhmässä vaikutan myönteisesti ryhmän tuloksellisuuteen ja toiminnan kehittämiseen.
- o. Minulla ei ole vielä tämän alueen osaamista.

Ongelmanratkaisutaidot

1. Selviydyn työssäni kohtaamistani ongelmatilanteista siten, että noudatan sovittuja ohjeita ja työyhteisön toimintatapoja. Osaan ja uskallan pyytää apua toisilta epäselvissä tilanteissa.
2. Osaamiseni on 1 ja 3 välillä.
3. Kykenen päätöksentekotilanteissa vertailemaan muutamia vaihtoehtoisia toimintatapoja ja valitsemaan niistä tilanteeseen sopivimman. Kykenen itsenäiseen ongelmanratkaisuun ja säilytän rauhallisuuteni vaativissakin tilanteissa.
4. Osaamiseni on 3 ja 5 välillä.
5. Osaan toimia työssäni joustavasti ja uusia ratkaisuja luoden. Pystyn ennakoimaan ja mahdollisesti myös ehkäisemään ongelmatilanteiden syntymistä.
- o. Minulla ei ole vielä tämän alueen osaamista.

Oppimistaidot

1. Suhtaudun myönteisesti oppimiseen ja tunnistan tarpeeni oppia uusia asioita. Ymmärrän, että työt ja toimintaympäristö muuttuvat jatkuvasti, ja tämä vaatii oman ammatillisen osaamiseni päivittämistä.
2. Osaamiseni on 1 ja 3 välillä
3. Osaan arvioida kriittisesti osaamistani ja kehitystarpeitani. Tunnistan ja hyödynnän eri elämänvaiheiden tuomia oppimismahdollisuuksia. Osaan ideoida, kehittää ja kokeilla uusia ratkaisuja omiin ja työyhteisöni työskentelytapoihin.
4. Osaamiseni on 3 ja 5 välillä.
5. Osaan arvioida oman ammattialani tietoa kriittisesti ja soveltaa sitä monipuolisesti työssäni. Annan oman osaamiseni muidenkin hyödynnettäväksi. kannustan työpaikallani muita aloitteellisuuteen ja oman osaamisen kehittämiseen sekä ideoimaan ja kehittämään vaihtoehtoisia ratkaisuja ja toimintamalleja.
- o. Minulla ei ole vielä tämän alueen osaamista.

Eettiset taidot

1. Autan tarvittaessa työtovereitani. Noudatan työssäni ammattietiikkaa, kuten asiakkaita koskevaa vaitiolovelvollisuutta, tietosuoja ja kuluttajasuojasäädöksiä.
2. Osaamiseni on 1 ja 3 välillä.
3. Osaan toimia vastuullisesti, oikeudenmukaisesti ja tehtyjen sopimusten mukaisesti. Osaan arvioida omien ratkaisujeni ja toimintatapojeni vaikutuksia työtovereihini. Otan esille yhteisöllisiä asioita ja kiinnitän säännöllisesti muidenkin huomiota ammattieettisiin asioihin.
4. Osaamiseni on 3 ja 5 välillä.
5. Arvioin omaa ja organisaationi toimintaa ja teen kehittämishdotuksia yhteisesti sovittujen arvojen toteuttamiseksi.
- o. Minulla ei vielä ole tämän alueen osaamista.

Esteettiset taidot

1. Pukeudun siististi ja työtilanteeseen sopivalla tavalla. Käyttäydyn huomaavaisesti ja pidän työpisteeni ja yhteiset tilat järjestyksessä. Työni tulos on siistiä.
2. Osaamiseni on 1 ja 3 välillä.
3. Saan omalla esimerkilläni muutkin näkemään esteettisten arvojen merkityksen yleisessä työssä viihtymisessä. Pysin lisäämään työpaikkani esteettistä viihtyvyyttä.
4. Osaamiseni on 3 ja 5 välillä.
5. Osaan nähdä erilaisia mahdollisuuksia, joilla voin vaikuttaa koko organisaation ja henkilöstön viihtyvyyteen. Osaan kehittää organisaation ulkoista ympäristöä sekä asiakkaiden että työntekijöiden näkökulmasta.
- o. Minulla ei vielä ole tämän alueen osaamista.

LIITE 2 Osaamisen kehittämissuunnitelman rakenne

Henkilöstön osaamisen kehittämisessä on erityisesti pidettävä huolta onnistumisesta seuraavissa tekijöissä (= menestystekijät)

MENESTYSTEKIJÄT

- menestystekijä 1
- menestystekijä 2
- jne.

Jotta tämä onnistuisi, se edellyttää seuraavia kehittämistoimenpiteitä:

KEHITTÄMISLINJAUKSET

Ylin johto

- kehittämistoimenpide 1
- kehittämistoimenpide 2
- jne.

Esimiehet

- kehittämistoimenpide 1
- kehittämistoimenpide 2
- jne.

Työntekijät

- kehittämistoimenpide 1
- kehittämistoimenpide 2
- jne.

Henkilöstöosasto

- kehittämistoimenpide 1
- kehittämistoimenpide 2
- jne.

Jos mitään ei tehdä, organisaatio voi ajautua seuraaviin tilanteisiin:

KRIISITILANTEET

- kriisitilanne 1
- kriisitilanne 2
- jne.

Henkilöstön osaamisen ennakkointiin/kehittämistarpeisiin vaikuttavat tekijät:

- tekijä 1
- tekijä 2
- jne.

Ulla Kotonen, Katja Suoniemi, Matti Jääskeläinen & Suvi Sivén
TULEVAISUUDEN OSAAMISEN ARVIOINTIKYSELY

Yksi keskeinen osa ESLogC-hankkeessa toteutettua Logistiikkakeskusten osaamisen kehittämistä oli logistiikkakeskuksissa toteutettu tulevaisuuden osaamisen arviointikysely eli ns. TUVa-kysely. Kyselyn avulla selvitettiin Etelä-Suomen alueen logistiikkatoimijoiden osaamisen nykytilaa hankkeessa määriteltyjen tulevaisuuden logistiikkakeskuksen erityispiirteiden ja tulevaisuuden osaamistarpeisiin perustuvien osaamiskarttojen pohjalta.

TUVa-kyselyn pohjana toimivat kevään 2010 ja kevään 2011 välisenä aikana hankkeen yhteistyöyrityksissä laaditut 120 osaamiskarttaa ja niiden pohjalta laaditut ammattiryhmäkohtaiset logistiikan johdon ja suunnittelun, varaston työnjohdon, varastotyöntekijöiden, ostajien, huolitsijoiden sekä asiakaspalvelun ja myynnin osaamiskartat.

TUVa-kyselyn rakenne

TUVa-kysely koostui kolmesta osasta: taustatieto-osasta, osaamisen kehittämismenetelmiä käsittelevästä osuudesta ja tulevaisuuden valmiuksia koskevasta osuudesta. Taustatieto- ja osaamisen kehittämismenetelmiä käsittelevät osuudet olivat yhteiset kaikille ammattiryhmille. Taustatieto-osuudessa kysyttiin vastaajan yritystä, ammattinimikettä ja työkokemusta sekä koulutustaustaa. Osaamisen kehittämismenetelmiä koskevassa osassa tiedusteltiin viimeisen kahden vuoden aikana osaamisen kehittämiseen käytettyjä menetelmiä sekä kiinnostusta eri kehittämismenetelmiä kohtaan. Kyselyn taustatietokysymykset ja osaamisen kehittämismenetelmiä koskevat kysymykset on esitetty liitteessä 1.

Tulevaisuuden osaamista koskeva osuus kyselystä perustui hankkeessa laadittuihin ammattiryhmäkohtaisiin osaamiskarttoihin ja oli siten kysymysten osalta erilainen eri ammattiryhmillä. Peruseriaate tulevaisuuden osaamista koskevassa osuudessa perustui tämän julkaisun artikkelissa ”Logistiikkakeskusten osaamisen kehittämisen menetelmät” esiteltyyn henkilökohtaisen osaamisen arviointilomakkeeseen ja osaamisen arvioinnissa käytettäviin työtehtävien hallinnan ja henkilökohtaisten valmiuksien arviointiasteikkoon.

Vastaajat arvioivat siten osaamistaan asteikolla 1 – 5

1. osaa toimia ohjatusti ja käyttää oppimiaan tietoja ja taitoja
2. osaa soveltaa tietoja ja taitoja, mutta tarvitsee ajoittain tukea ja ohjausta
3. osaa työskennellä itsenäisesti, laatia suunnitelmia ja arvioida mikä on tärkeää
4. osaa käyttää tietoja ja taitoja uusissa tilanteissa ja pystyy kehittämään toimintaa
5. osaa hyödyntää objektiivista tietoa kehittämiseen ja osaa opettaa/ohjata toisia

tai valitsemalla vaihtoehto ”ei kuulu työtehtäviin”.

TUVA-kyselyn toteutus

Kysely toteutettiin maaliskuussa 2011 sähköisenä Webropol-kyselynä ESLogC-hankkeessa mukana olevien yhteistyöyritysten eri henkilöstöryhmille. Vastauksia kyselyyn saatiin 325 kappaletta. Vastausmäärät eri ammattiryhmien välillä jakautuivat taulukon 1 mukaisesti.

Taulukko 1. TUVA-kyselyn vastaajamäärät ammattiryhmittäin

| Ammattiryhmä | n |
|----------------------------------|-----|
| Varastotyöntekijät | 186 |
| Varaston työnjohto | 58 |
| Logistiikan johto ja suunnittelu | 34 |
| Huolitsijat | 17 |
| Ostajat | 17 |
| Asiakaspalvelu ja myynti | 13 |

Aineiston käsittely ja analysointi

Webropol-kyselytyökalulla kerätty aineisto analysoitiin SPSS-tilastointiohjelmistolla. SPSS-tilastointiohjelmistoa hyödyntäen aineistoa tarkasteltiin yritys- ja ammattiryhmäkohtaisesti prosenttijakaumina ja keskiarvoina. Ammattiryhmäkohtaiset tulokset ristiintaulukoitiin taustamuuttujien (työkokemus ja koulutustausta) mukaan. Lopuksi SPSS-tilastointiohjelmistolla käsitelty aineisto siirrettiin Excel-pohjaan, missä laadittiin yrityskohtaiset kuvaajat ammattiryhmän osaamisesta verrattuna koko ammattiryhmän osaamiseen. Kuvaajien pohjalta laadittiin yrityskohtaiset TUVA-raportit.

Excel-tiedostoissa henkilöstöryhmittäistä aineistoa järjesteltiin ja luokiteltiin edelleen osaamisalueittain ja tehtävittäin, jonka jälkeen Lahden ammattikorkeakoulun Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opiskelijat analysoivat aineistoa huhti–toukokuussa 2011. Opiskelijoiden tuottamia analyysejä on käytetty mm. tämän julkaisun tausta-aineistona.

Ammattiryhmäkohtainen osaamisalueiden arviointi toteutettiin tarkastelemalla saatuja ammattiryhmäkohtaisia tuloksia säteittäisen kaavion muodossa. Osaamisalueisiin sisältyvien tehtäväkokonaisuuksien analyysi toteutettiin tarkastelemalla keskiarvoja ja kuvaamalla eri tehtäväkokonaisuuksien osaaminen palkkikaavioin. Keskiarvotarkastelu on ammattiryhmätasolla riittävän syvälinen tarkastelutaso ja antaa riittävän syvällistä tietoa ESLogC-hankkeessa tehtyjen ammattiryhmäkohtaisten osaamisen kehittämissuunnitelmien ja logistiikkakoulutuksen kehittämisen tarpeisiin. Yrityskohteisissa tehtäväkokonaisuuksien arvioinnissa tulee tehtäväkokonaisuuksien osaamisen tarkastelu toteuttaa keskiarvotarkastelua syvällisemmin tarkastelemalla vastausten jakaumaa ja kuvaamalla sitä esim. pinotun palkkikaavion muodossa.

TUVA-kyselyn tulosten pohjalta laadittiin ammattiryhmäkohtaiset 8-kenttä SWOT-analyysit, joissa tarkasteltiin logistiikkakeskusten osaamisen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia, uhkia, menestystekijöitä sekä heikkouksiin ja uhkatekijöihin reagoimista ja mahdollisia kriisitilanteita, mikäli osaamista ei kehitetä.

TUVA-kyselyn tulosten ja 8-kenttä SWOT-analyysien pohjalta laadittiin osaamisen kehittämissuunnitelmat, joissa nostettiin esiin kunkin ammattiryhmän osaamisen kehittämisen painopisteet ja kehittämistoimenpiteet (TOP10 kehittämiskohdetta ja kehittämistoimenpidettä) sekä 10 keskeisintä kriisitilannetta, jos osaamista ei kehitetä. Osaamisen kehittämisen toimenpiteiden ja menetelmien tarkasteluun osallistuivat projektitoimijoiden lisäksi myös Lahden ammattikorkeakoulun Liiketalouden koulutusohjelman Osaamisen johtaminen opintojakson kevään 2012 opiskelijat ohjaajinaan lehtori Pasi Laine ja lehtori Jaana Loipponen sekä Yrittäjyys ja liiketoimintaosaamisen ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opiskelijat.

Ammattiryhmäkohtaiset tulevaisuuden osaamista koskevat kysymykset ja ammattiryhmäkohtaiset tulokset on esitetty erikseen kunkin ammattiryhmän osaamista käsittelevässä artikkelissa. Yhteenveto TUVA-kyselyn tuloksista on esitetty julkaisun lopussa olevassa ”Logistiikkakeskusten osaamisen kehittämisen painopisteet ja kehittämismenetelmät” artikkelissa.

LIITE I TUVA-kyselyn taustatietokysymykset ja osaamisen kehittämismenetelmiä koskevat kysymykset

Taustatietokysymykset

Yritys _____
Ammattinimike _____

Työkokemus

- Alle 1 vuosi
- 1 – 5 vuotta
- 6 – 10 vuotta
- 11 – 15 vuotta
- Yli 15 vuotta

Koulutustausta

- Peruskoulu
- Lukio
- Ammatillinen koulutus logistiikka-alalta
- Ammatillinen koulutus muulta alalta
- Opisto
- Ammattikorkeakoulu
- Yliopisto
- Muu, mikä? _____

Miten osaamisestasi logistiikkatehtävissä on kehitetty viimeisen 2 vuoden aikana?

- Palaute- ja kehittämiskeskustelut
- Tutkintoon johtamaton koulutus
- Tutkintoon johtava koulutus
- Omaehtoinen koulutus
- Trainee-/graduate-ohjelmat
- Konferenssit/seminaarit/messut/yritysvierailut/opintomatkat
- Systemaattinen tehtäväkierto
- Projektit ja hankkeet
- Kouluttajana toimiminen
- Perehdytys
- Coaching
- Mentorointi/verkostot
- Verkostoissa toimiminen
- Muuten, miten _____

Miten haluaisit kehittää logistiikkaosaamistasi seuraavan 2 vuoden aikana?

- Palaute- ja kehittämiskeskustelut
- Tutkintoon johtamaton koulutus
- Tutkintoon johtava koulutus
- Omaehtoinen koulutus
- Trainee-/graduate-ohjelmat
- Konferenssit/seminaarit/messut/yritysvierailut/opintomatkat
- Systemaattinen tehtäväkierto
- Projektit ja hankkeet
- Kouluttajana toimiminen
- Pehdytys
- Coaching
- Mentorointi /verkostot
- Verkostoissa toimiminen
- Muuten, miten _____

LIITE 2 Yhteenveto TUVA-kyselyyn vastanneiden taustatiedoista

Taulukko 2. Yhteenveto taustatiedoista

| Työkokemus nykyisessä tai vastaavassa työssä | n | % |
|--|-----|------|
| alle 1 vuosi | 6 | 2 % |
| 1–5 vuotta | 140 | 43 % |
| 6–10 vuotta | 73 | 23 % |
| 11–15 vuotta | 44 | 14 % |
| yli 15 vuotta | 59 | 18 % |
| Koulustausta | n | % |
| Peruskoulu | 40 | 13 % |
| Lukio | 35 | 11 % |
| Ammatillinen koulutus logistiikka-alalta | 33 | 10 % |
| Ammatillinen koulutus muulta alalta | 110 | 34 % |
| Opisto | 36 | 11 % |
| Ammattikorkeakoulu | 41 | 13 % |
| Yliopisto | 12 | 4 % |
| Muu | 13 | 4 % |

LIITE 3 Yhteenvedo TUVa-kyselyn osaamisen kehittämismenetelmiä koskevista vastauksista

Taulukko 3. Yhteenvedo kehittämismenetelmistä

| Miten osaamistasi logistiikkatehtävissä on kehitetty viimeisen 2 vuoden aikana? | n | % |
|---|-----|------|
| Palautte ja kehittämiskeskustelut | 204 | 63 % |
| Tutkintoon johtamaton koulutus | 39 | 12 % |
| Tutkintoon johtava koulutus | 34 | 10 % |
| Omaehtoinen koulutus | 66 | 20 % |
| Trainee-/graduate-ohjelmat | 0 | 0 % |
| Konferenssit/seminaarit/messut/yritysvierailut/opintomatkat | 144 | 44 % |
| Systemaattinen tehtävänkierro | 39 | 12 % |
| Projektit ja hankkeet | 61 | 19 % |
| Kouluttajana toimiminen | 51 | 16 % |
| Perehdytys | 109 | 34 % |
| Coaching | 11 | 3 % |
| Mentorointi / verkostot | 9 | 3 % |
| Verkostoissa toimiminen | 10 | 3 % |
| Muuten | 17 | 5 % |
| Miten haluaisit kehittää logistiikkaosaamistasi seuraavan 2 vuoden aikana? | n | % |
| Palautte ja kehittämiskeskustelut | 151 | 46 % |
| Tutkintoon johtamaton koulutus | 51 | 16 % |
| Tutkintoon johtava koulutus | 79 | 24 % |
| Omaehtoinen koulutus | 81 | 25 % |
| Trainee-/graduate-ohjelmat | 12 | 4 % |
| Konferenssit/seminaarit/messut/yritysvierailut/opintomatkat | 126 | 39 % |
| Systemaattinen tehtävänkierro | 64 | 20 % |
| Projektit ja hankkeet | 86 | 26 % |
| Kouluttajana toimiminen | 44 | 14 % |
| Perehdytys | 61 | 19 % |
| Coaching | 13 | 4 % |
| Mentorointi / verkostot | 19 | 6 % |
| Verkostoissa toimiminen | 19 | 6 % |
| Muuten | 10 | 3 % |

Suvi Sivén

LOGISTIIKAN JOHDON JA SUUNNITTELUN OSAAMISEN ARVIOINTI

Logistiikan johdon ja suunnittelun tulevaisuuden osaamisen arviointi (TUVa) -kyselyn perustana käytettävä osaamiskartta muotoutui aiemmin ESLogC-hankkeen yhteistyökumppaneiden kanssa tehtyihin osaamiskartoituksiin ja niistä edelleen tehtyyn yhteenvetoon, jonka sisältöä määriteltäessä huomioitiin VTT:n 2007 määrittelemät megatrendit mm. kestävä kehityksen alueella. Tässä yhteydessä tehty logistiikan johdon ja suunnittelun osaamiskartta jakautuu kahdeksaan eri osaamisalueeseen, joihin jokaiseen on määritelty tutkimuksen aikana esiin tulleet tehtäväalueet tehtävittäin, joita osaamisalueittain on viidestä seitsemään.

Logistiikan johdon ja suunnittelun osaamiskartta ja henkilökohtaisen osaamisen arviointilomake

Osaamisalueet logistiikan johdon ja suunnittelun kartassa ovat seuraavat:

- A. Osa kehittää logistisia ratkaisuja yrityksen strategian mukaisesti
- B. Osa suunnitella, ohjata, arvioida ja kehittää vastuualueensa toimintaa ja taloutta
- C. Osa suunnitella, toteuttaa ja seurata laadunhallintaa
- D. Osa ottaa työtehtävissään huomioon kestävä kehityksen periaatteet
- E. Osa ylläpitää ja edistää asiakas- ja sidosryhmäsuhteita
- F. Osa suunnitella, ohjata, arvioida ja kehittää vastuualueensa henkilöstön toimintaa ja kyvykkyyttä
- G. Osoittaa yleisiä työelämävalmiuksia
- H. Osoittaa henkilökohtaisia taitoja.

Logistiikan johdon ja suunnittelun osaamiskartta on esitetty liitteessä 1 ja osaamiskartan perusteella laadittu TUVa-kysely liitteessä 2.

Henkilökohtaisen osaamisen arviointilomake muodostuu osaamisalue- ja tehtäväsarakeista, joita arvioidaan lomakkeessa subjektiivisesti asteikolla 1–5 tai kommentilla ”ei kuulu työtehtäviin”. Arviointiasteikko on määritelty seuraavasti:

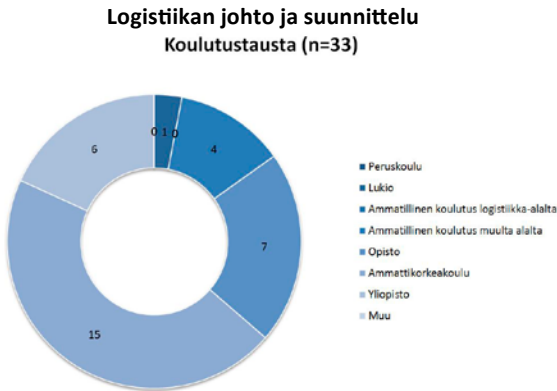
- 1. noviisi, uusi tehtävässä, perehdytysvaiheessa
- 2. kohtuullinen kokemus/taito
- 3. pätevä työntekijä, suoriutuu työtehtävistä moitteettomasti
- 4. taitava työntekijä
- 5. asiantuntija.

Logistiikan johdon ja suunnittelun TUVa-kyselyn vastaukset on esitetty liitteessä 3.

Logistiikan johdon ja suunnittelun taustatiedot

Seuraavassa on lyhyesti tarkasteltu logistiikan johdon ja suunnittelun koulutustaustaa ja työkokemusta sekä niiden ja eri osaamisalueiden osaamistasojen välisiä riippuvuuksia.

Koulutustausta. Tutkimukseen osallistuneesta logistiikan johto- ja suunnitteluhenkilöstöstä 63 % on koulutustaustaltaan alemman tai ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneita. Ilman ammatillista pohjakoulutusta vastaajista oli vain 3 % ja ammatillisen, toisen asteen tai opistotasaisen koulutuksen oli vastaajista saanut 34 %. Näistä vastaajista 12 % oli saanut ammatillisen koulutuksen joltakin muulta kuin logistiikan alalta. Ammatillisen ja toisen asteen koulutuksen käyneistä vastaajista kenelläkään ei ollut ammatillista koulutusta logistiikka-alalta. Tämä tieto nostaa esille mm. kysymykset, onko ammatillinen toiseen asteen logistiikkakoulutus liian vähäistä tai miksi ala ei ole riittävän vetovoimainen opiskelijoiden mielestä?

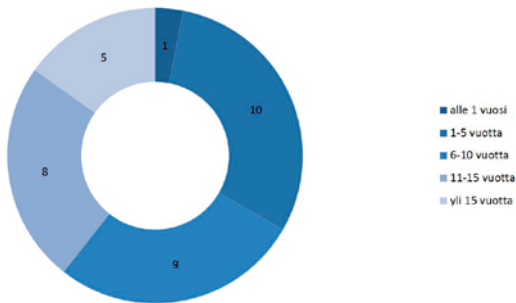


Kuvio 1. Logistiikan johto ja suunnittelu: Koulutustausta

Kyselyyn vastanneet logistiikan johdon ja suunnittelun henkilöt kokevat suoriutuvansa toimenkuvassaan ja kyselyssä määritellyistä osaamisalueiden tehtävistä keskimäärin tasoilla 3–4 eli suoriutuvan ja taitavan osaamistason välillä. Kielitaidon verrannollisuus koulutustasoon on kyselyn perusteella suoraan verrannollinen, mitä korkeampi koulutus sitä parempi kielitaito. Vastauksia koulutustasoittain verrattaessa ilmenee, että ammattikorkeakoulusta valmistuneet henkilöt kokevat osaamisensa olevan korkeatasoisinta.

Työkokemus. Logistiikan johdon ja suunnittelun kysymyksiin vastanneiden työkokemus työvuositasolla on jakautunut kohtalaisen tasaisesti, niin että 1–15 vuotta työkokemusta omaavia on kaikkiaan yhteensä 84 % ja alle vuoden työkokemus on 3 % ja yli 15 vuoden työkokemus on 14 %.

Logistiikan johto ja suunnittelu
Työkokemus (n=33)



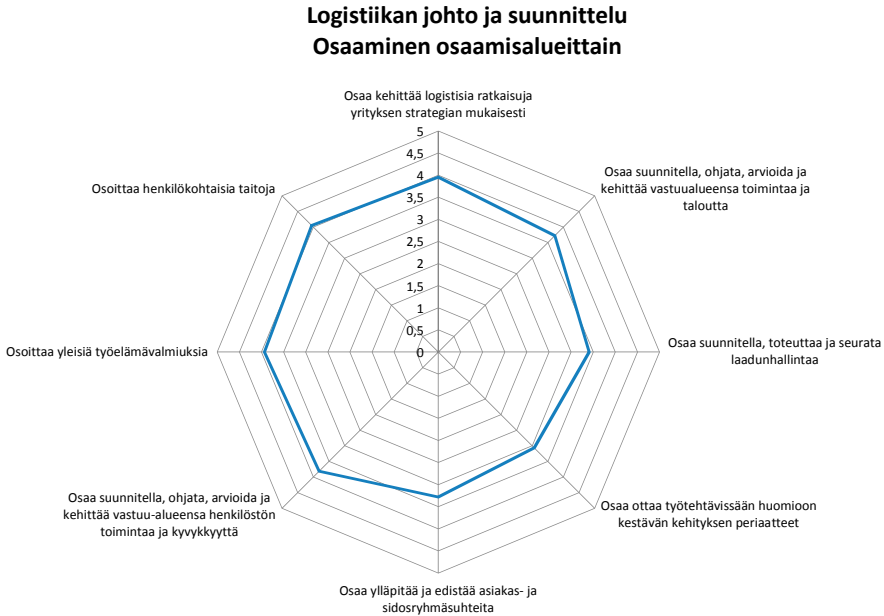
Kuvio 2. Logistiikan johto ja suunnittelu: Työkokemus

Työkokemuksen määrä on kyselyn perusteella verrannollinen osaamistasoon, koska pitkän työkokemuksen omaavat vastaajat kokevat osaamisensa olevan korkeammalla tasolla kuin muutaman vuoden kyseisissä työtehtävissä työskennelleet vastaajat. Yksittäisistä määritellyistä osaamistehtävistä kielitaito ja tietotekninen osaaminen olivat vahvempia lyhyemmän työkokemuksen omaavilla kuin pitkän työkokemuksen omaavilla vastaajilla. Korkeimmalle tasolle osaamisensa arvioivat 11–15 vuotta työskennelleet, joita oli 25 % vastaajista. Vastaajista 66 % omasi vähintään kuuden vuoden työkokemuksen.

Logistiikan johdon ja suunnittelun osaaminen osaamisalueittain

Logistiikan johto- ja suunnittelutehtävien osaamistasot osaamisalueittain ovat kyselyn vastausten perusteella tasapainossa keskenään osaamistasojen kolme ja neljä välillä. Tason kolme tekeminen kuvastaa itsenäistä osaamista ilman ohjausta ja tason neljä osaamisessa tietoja ja taitoja osataan käyttää ja kehittää uusissa tilanteissa. Osaamisalueita, joiden tasot olisivat 1 tai 2 ei ole, eli selkeitä puutteita osaamisalueissa ei ole havaittavissa ja vastaavasti korkeimmalle osaamistasolle ei yllä mikään osaamisalue logistiikan johdon ja suunnittelun vastaajien keskuudessa.

Tasapainoisiin osaamisalueisiin voivat vaikuttaa vastaajien taustatekijät kuten ammattiryhmä, koulutustausta ja työkokemus. Vahvimmat osaamisalueet muodostuvat henkilökohtaisia taitoja ja työelämän valmiuksia arvioivista tehtäväkentistä. Heikoimmat osaamisalueet liittyvät kestäväan kehitykseen ja laadunhallintaan.



Kuvio 3. Logistiikan johto- ja suunnittelutehtävien osaaminen osaamisalueittain

Logistisiin ratkaisuihin liittyvä osaaminen. Logististen ratkaisujen kehittämiseen yrityksen strategian mukaisesti -osaamisalueen kysymyksiin vastasi 34 henkilöä. Osaamisalueen tehtäväkentät ovat keskenään tasapainossa kyselyn arviointien perusteella. Vahvimmat osaamiset ovat kyselyn perusteella logistiikan suunnittelun, kehittämisen, seurannan sekä käytäntöjen jalkauttamisen tehtäväkentissä, kun taas heikoimman osaamisen tehtäväkentät ovat strategian määrittelyprosessiin osallistuminen sekä oman vastualueen strategian mukaisten tavoitteiden asettaminen. Näiden vastausten perusteella logistiikan johdon ja suunnittelun pitää tällä osaamisalueella keskittyä kehittämään strategiaan ja strategiseen ajatteluun liitännäisiä tehtäväkenttiä.



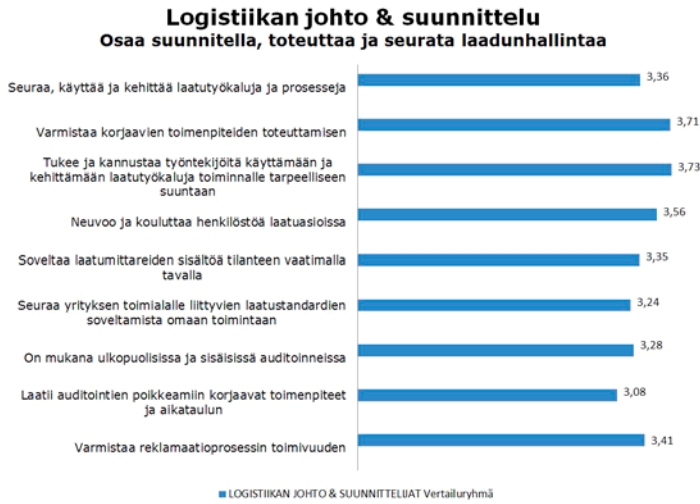
Kuvio 4. Logistisiin ratkaisuihin liittyvä osaaminen

Vastuualueen toiminnan ja talouden suunnitteluun, ohjaukseen, arviointiin ja kehittämiseen liittyvä osaaminen. Toiminnan suunnittelun, ohjauksen ja arvioinnin -osaamisalueen kysymyksiin vastasi 34 henkilöä. Kyselyn vastausten mukaan tämän osaamisalueen tehtäväkenttien osaamisen tasot ovat tasapainossa välillä 3–4. Vahvimmat osaamiset ovat kyselyn perusteella toiminnan vaatimien resurssien suunnittelu ja toiminnan resurssien varmistaminen ja oman vastualueen toiminnan suunnittelu ja ohjaus, kun taas heikoimmat osaamiset liittyvät markkinoiden seurantaan ja ennakointiin sekä budjetin laadintaan. Näiden perusteella tavoitteiden asetuksen ja arvioinnin tehtäväkenttää tulee kehittää logistiikan johdon ja suunnittelun toimintaympäristössä yhdessä strategisen ajattelun kanssa täydentäen markkinakehityksen ennakkoinnilla ja seurannalla. Tämän osaamisalueen mahdollinen edelleen heikentyminen voi pitkällä aikavälillä laskea yrityksen liiketoiminnallista kannattavuutta.



Kuvio 5. Vastuualueen talouden suunnittelu-, ohjaus-, arviointi- ja kehittämisosaaminen

Laadunhallinnan suunnitteluun, toteuttamiseen ja seurantaan liittyvä osaaminen. Laadunhallinnan suunnittelun, toteuttamisen ja seurannan osaamisalueen kysymyksiin vastasi 34 henkilöä. Tämän osaamisalueen vahvuutena kyselyn mukaan ovat tuki ja kannustus laatutyökalujen käytön ja kehittämisen osalta toiminnalle tarpeelliseen suuntaan ja korjaavien toimenpiteiden toteuttamisen varmistaminen. Osaamisalueen heikoin osaaminen taas liittyi korjaavien toimenpiteiden ja aikataulun laatimiseen, auditointien poikkeamiin, mukanaolo sisäisissä ja ulkopuolisissa auditoinneissa sekä yrityksen toimialalle liittyvien laadustandardien seuraaminen ja soveltaminen omaan toimintaan. Auditointi ja laadunhallintaan liittyvät tehtävät sekä toiminnan kehittäminen tuoreimpien suuntauksien seurannan kanssa näyttävät olevan verrannollisia toisiinsa osaamisen tason osalta, joka on suoriutuvalla osaamisen tasolla. Laatuun liittyvän osaamisen taso ei nouse, jos laatuasiat eivät kiinnosta niistä vastuussa olevia henkilöitä tai taustayritystä.



Kuvio 6. Laadunhallinnan suunnittelu-, toteutus- ja seurantaosaaminen

Kestävän kehityksen periaatteisiin liittyvä osaaminen. Kestävän kehityksen periaatteisiin liittyvään osaamisalueen kysymyksiin vastasi 34 henkilöä. Tämä osaamisalue on tehdyn kyselyn vastausten mukaan logistiikan johdon ja suunnittelun osaamisalueista keskiarvillisesti heikoin. Keskiarvillisesta heikkoudesta huolimatta osaaminen on vastausten mukaan silti arvioitu tasojen 3,00 ja 3,50 välille riippuen tehtäväkentästä. Kestävä kehitys on yksi mahdollisista kehittämisen painopistealueista yhdessä laadunhallinnan suunnittelun, toteuttamisen ja seurannan osaamisalueen kanssa logistiikan johdon ja suunnittelun kyselyvastausten perusteella. Monen vastaajan jätettyä tähän tehtäväkentän osaamistason arviointiin vastaamatta voidaan olettaa, että monissa yrityksissä kestävän kehityksen osaaminen on heikolla tasolla tai se ei sisälly logistiikan johdon ja suunnittelijoiden tehtäviin. Tämän perusteellakin kestävän kehityksen osaamisalueen kehittäminen on tärkeää, sillä logistisilla kestävän kehityksen ratkaisuilla voi olla suuri merkitys yrityksen kannattavuuteen ja imagoon.



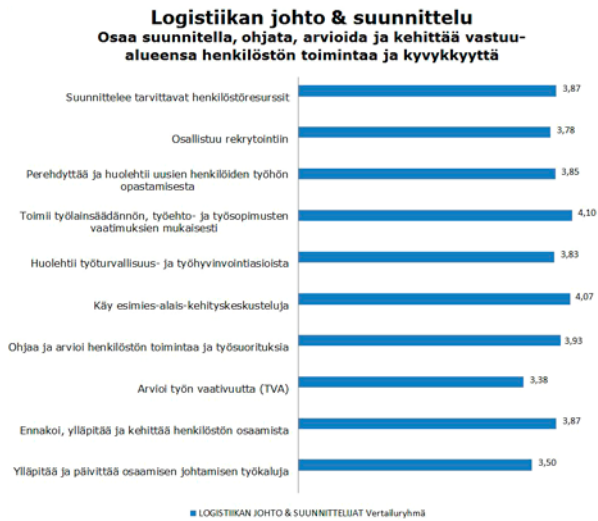
Kuvio 7. Kestävän kehityksen huomioon ottaminen

Asiakas- ja sidosryhmäsuhteisiin liittyvä osaaminen. Logistiikan johdon ja suunnittelun asiakas- ja sidosryhmäsuhteiden ylläpitoon ja edistämiseen annettujen vastausten perusteella osaaminen on vahvinta tehtäväkentässä, joka toimii, kehittää ja ylläpitää yhteistyötä sisäisen asiakkaiden ja sidosryhmien välillä (keskiarvo 3,66). Tämän osaamisalueen heikoimmaksi osaaminen arvioitiin sisäisen ja ulkoisen viestinnän huolehtimisen kohdalla (ka 2,91), joka käsittää mm. tuotteissa, toiminnoissa ja vaatimuksissa tapahtuvia muutoksia. Osaaminen tällä osaamisalueella on siis tehtäväalueittain moitteettomasti suoriutuvalla tasolla. Asiakas- ja sidosryhmäosaaminen on vaikuttava tekijä yrityksen tulevaisuuden liiketoiminnan kannalta. Asiakas- ja sidosryhmäosaamista voidaan kehittää esimerkiksi työkierrolla yrityksen muilla osastoilla tai osallistumalla koulutuksiin, opintomatkoihin ja harjoittelija-ohjelmiin. Oman työn sijoittaminen organisaation isompaan kontekstiin ja kokonaisuuden hahmottaminen voi olla vaikeaa, joten perehdytys esimerkiksi organisaation toimintaan, visioon ja strategiaa sekä viranomaisyhteistyöhön ja strategiaan valintoihin voivat auttaa oman työn merkityksellisyden hahmottamisessa osaamisen ja yrityksen liiketoimintakokonaisuudessa paremmin.



Kuvio 8. Sidosryhmä- ja asiakassuhteisiin liittyvä osaaminen

Henkilöstösuunnitteluun ja henkilöstön kehittämiseen liittyvä osaaminen. Logistiikan johdon ja suunnittelun ammattiryhmän henkilöstön toimintaa ja kyvykkyyden suunnittelua, ohjausta, arviointia ja kehittämistä käsitteleviin kysymyksiin vastanneet kokivat osaamisensa olevan vahvinta työlaainsäädännön, työehto- ja työopimusten vaatimusten mukaisesti toimittaessa (ka 4,10). Heikoimman arvion osaamistasosta kysymykseen vastanneet antoivat työn vaativuuden arvioinnille (ka 3,38). Tehtäväkenttään vastaamatta jätti vastaamatta lähes 30 %. Vastaamatta jättämisen voi tulkita johtuvan siitä, etteivät työtehtävät perehdyttämisen, rekrytointi tai henkilöstön koulutusten suunnittelu kuulu tai niitä ei koeta kuuluvaksi omaan toimenkuvaan. Moni logistiikan johto- ja suunnittelutehtävissä oleva voisi enenevässä määrin omassa työssään vaikuttaa tai edistää monia tähän alueeseen liittyviä asioita, mutta ”metsää ei nähdä puilta”, joten kyseiset työtehtävät jäävät tekemättä. Oman työn vaativuuden arviointi voi olla hankalaa ja jokaiselle henkilökohtainen asia; jos mieltää osaavansa oman työnsä ja selviytyvänsä omista tehtävistä hyvin, ei välttämättä arvioi omaa työtä kovin vaativaksi, sen vaativuudesta huolimatta.



Kuvio 9. Henkilöstösuunnitteluun ja henkilöstön kehittämiseen liittyvä osaaminen

Yleiset työelämävalmiudet. Tämän osaamisalueen kysymysten vastausprosentti oli korkea 98,3 %. Logistiikan johto ja suunnittelu arvioi yleiset työelämävalmiudet ka 3,58 ja ka 4,29 välille. Kohtuullisen kokemuksen ja taidon osaamistasoa vastaavat vastaukset keskittyvät tehtäväkenttään kieliasultaan moitteettomien työhön liittyvien asiakirjojen tuottamiseen, jonka osaamistaso arvioitiin heikoimmaksi (ka 3,58) logistiikan johdon ja suunnittelun vastaajien keskuudessa. Taitavan ja asiantuntija osaamistasojen välille logistiikan johdon ja suunnittelun kyselyyn vastaajat arvioivat; ammattietiikan noudattamisen (ka 4,29), vastuullisesti ja oikeudenmukaisesti sekä sopimusten mukaisesti toimimisen (ka 4,21), toimivaan vuorovaikutukseen erilaisten ihmisten kanssa työtehtävien edellyttämällä tavalla kykeneminen (ka 4,06), huomaavaisen käyttäytymisen ja työtilan / työpiirteen pitämisen siistinä (ka 4,03), sopivimpien vaihtoehtoisten toimintatapojen vertailemiseen ja valintaan päätöksentekotilanteissa (ka 4,03) sekä kohtaamista ongelmatilanteista selviytymisen sovittujen ohjeiden ja työyhteisön toimintatapojen mukaan sekä (ka 4,00). Vastausten perusteella osaamisen ensisijaisena kehittämiskohteena tällä osaamisalueella on moitteettomien asiakirjojen tuottaminen.

Logistiikan johto & suunnittelu Osoittaa yleisiä työelämävalmiuksia



Kuvio 10. Logistiikan johdon ja suunnittelun työelämävalmiudet

Henkilökohtaiset taidot. Logistiikan johdon ja suunnittelun vastausten henkilökohtaisten taitojen osaamisalueella on 4,05. Näin ollen henkilökohtaiset taidot ovat logistiikan johdon ja suunnittelun vastaajien vahvin osaamisalue kyselyn mukaan ja vastauksista 74,6 prosenttia on osaamistasoa 4 tai 5. Logistiikan johdon ja suunnittelun kysymyksiin vastanneet arvioivat henkilökohtaisiksi vahvimmiten tehtävälueisiinsa toiminnan lainsäädännön ja säästöjen mukaisesti sekä toimintajärjestelmän ohjeiden ja työyhteisön pelisääntöjen noudattamisen. Kyselyn vastausten perusteella kielitaito on heikoin logistiikan johdon ja suunnittelun tehtäväkohtainen osaamisalue (ka 3,26) ja nousee osaamisalueen ensisijaiseksi kehittämiskohteeksi. Yritykset voivat kannustaa logistiikan suunnittelijoita ja johtotehtävissä toimivia kehittämään kielitaitoaan esimerkiksi kielikoulutuksella, työnkiertomahdollisuuksilla ulkomailla toimivissa työtärhtiöissä tai kannustamalla osallistumaan omaehtoisiin koulutuksiin.



Kuvio 11. Logistiikan johdon ja suunnittelun henkilökohtaiset taidot

Logistiikan johdon ja suunnittelun 8-kenttä SWOT

Osaamisen swot -analyysissa on huomioitu kartoitettujen osa-alueiden tulokset. Lisäksi analyysissa on huomioitu artikkelissa ”Tulevaisuuden logistiikkakeskuksessa tarvittava osaaminen” käsitellyistä megatrendeistä ja hiljaisista signaaleista nousevat osaamistarpeet.

Taulukko 1. Logistiikan johdon ja suunnittelun 8-kenttä swot -analyysi

| | SISÄISET NYKYISET | TOIMINNALLISET VAHYUDET | TOIMINNALLISET HEIKKOUEDET |
|---|---|---|---|
| TULEVAT ULKOISET | | <ul style="list-style-type: none"> ➢ Toimintojen suunnittelu ja ohjaus ➢ Materiaalivirtojen kehittäminen ➢ Tuotannon ja logistiikan yhteistyön kehittäminen ➢ Henkilöiden työelämän valmiudet ja taidot ➢ Työhyvinvointi, etiikka, vuorovaikutus, kehityskeskustelut ➢ Työlainsäädäntö | <ul style="list-style-type: none"> ➢ Strategisen kokonaisuuden hallinta ja kokonaiskuvan näkeminen ➢ Toimintaympäristön muutoksiin reagoiminen ➢ Laadunhallinta ➢ Kestävä kehitys ➢ Kielitaito |
| TULEVAISUUDEN MAHDOLLISUUDET | MENESTYSTEKIJÄT | HEIKKOUEDET VAHYUUKSIKSI | |
| <ul style="list-style-type: none"> ➢ Kumppanuudet ja palveluverkostot ➢ Toimitusketjun hallinta ➢ Globalisaatio ➢ Osaamisen kehittäminen: lait ja säädökset, teknologia, CSR ja kestävä kehitys (energiatehokkuus, ympäristöasiat ym.) ➢ Uudet teknologiat: RFID | <ul style="list-style-type: none"> ➢ Kumppanuuksien hallinta ja rajapintayhteistyö ➢ Toimitusketjukokonaisuuden hallinta ja prosessien kehittäminen ➢ Toiminnan ennakointi ja visioiden luominen ➢ Kansainvälinen osaaminen ja toimintavalmius ➢ Määritellyn laatutason ylläpito ➢ Logistiikkaan sidonnaisten teknologioiden hyödyntäminen ja osaaminen esim. RFID ➢ Työhyvinvointi, moniosaaminen | <ul style="list-style-type: none"> ➢ Toimintaympäristön muutosten seuranta ➢ Strategian jalkauttaminen ➢ Hyvien käytänteiden ja toimintatapojen hyödyntäminen ➢ Kestävän kehityksen ja yhteiskuntavastuuseen liittyvien tekijöiden huomioiminen ja hyödyntäminen ➢ Tieto- ja muutosjohtamisen hyödyntäminen ➢ Laadunhallinnan parantaminen | |
| TULEVAISUUDEN UHAT | UHAT VOITOIKSI | KRIISITILANTEET | |
| <ul style="list-style-type: none"> ➢ Globalisaatio mm. toimitusketjut ja -palvelut ➢ Kansainväliset lait ja säädökset seuraamukset epäonnistumisesta ➢ Nopeasti muuttuva toimintaympäristö ➢ Energiatehokkuus ➢ Osaamistason heikkeneminen ➢ Työvoiman ikäjakautuminen ➢ Työvoimapula, mm. osaaminen | <ul style="list-style-type: none"> ➢ Hyvien globaalien toimintamallikäytänteiden hyödyntäminen ➢ Prosessien tunnistaminen, mallintaminen ja kehittäminen ➢ Laatutason ja standardointimahdollisuuksien kartoittaminen, hyödyntäminen ja ylläpito ➢ Energiatehokkuuden sekä yhteiskuntavastuullisten teki-jöiden hyödyntäminen liiketoiminnassa ➢ Osaamisen kehittäminen kansainvälisessä yhteistyössä: kielitaito, kulttuuriset toimintatavat ➢ Osaamisen ja tietotaidon, hiljaisen tiedon jakaminen mm. perehdytysten, mentoroinnin ja työkierron avulla | <ul style="list-style-type: none"> ➢ Kilpailukyky heikkenee ➢ Toimitusketjukokonaisuus hämärtyy ➢ Toimintaympäristön yllättävät muutokset mm. ad hoc -tilanteet: yhteistyökumppanien katoaminen, poliittinen tilanne, luonnon katastrofit ➢ Energian hinnan huomattava nousu ➢ Toiminnan häiriytyminen mm. osaamispuutteiden sekä vajavaisen kielitaidon takia ➢ Muutosvastarinta ➢ Työvoimapula, osaaminen katoaa | |

Logistiikan johdon ja suunnittelun osaamisen kehittämisen painopisteet ja kehittämistoimenpiteet

Logistiikan johto- ja suunnitteluosaamisen kehittämisessä on erityisesti pidettävä huolta onnistumisesta seuraavissa tekijöissä (TOP10 kehittämiskohdetta):

1. toimitusketjukokonaisuuden hallinta ja prosessien kehittäminen
2. toiminnan ennakointi ja visioiden luominen; markkinoiden muutokset
3. kumppanuuksien hallinta ja rajapintayhteistyö
4. laadunhallinta; menettelyt, keinot, muutokset, reklamaatiot
5. kestävä kehitys
6. strategiaan ja siitä johdettavien osaamisten parantaminen
7. teknologioiden hyödyntäminen; RFID
8. viestintä; kansainvälinen osaaminen, kielitaito, asiakirjat
9. kansainvälinen osaaminen ja toimintavalmius
10. työhyvinvointi ja henkilöstön kehittäminen; moniosaaminen.

Onnistuminen osaamisen kehittämisessä edellyttää seuraavia osaamisen kehittämisen toimenpiteitä (TOP10 kehittämistoimenpidettä):

1. toimintaympäristön muutosten seuranta: markkinat
2. strategian jalkauttaminen ja tavoitteiden selkeyttäminen kaikille organisaatiotasolle
3. prosessien tunnistaminen, mallintaminen ja kehittäminen
4. hyvien käytänteiden ja toimintatapojen hyödyntäminen sekä
5. tieto- ja muutosjohtamisen sekä osaamisen johtamisen hyödyntäminen
6. toimintavalmiuksien parantaminen kansainvälisessä yhteistyössä ja ympäristössä, kielitaito
7. laadunhallinnan parantaminen esim. reklamaatioprosessin selkeyttäminen sekä jalkauttaminen ja standardointi
8. kumppani- ja palveluverkoston hyödyntämiseen liittyvän osaamisen hankinta
9. kestävä kehitys ja yhteiskuntavastuuseen liittyvien tekijöiden huomioiminen ja hyödyntäminen
10. osaamisen ja tietotaidon, hiljaisen tiedon jakaminen mm. perehdytysten, mentoroinnin ja työkierron avulla.

Kriisitilanteet, jos osaamista ei kehitetä. Osaamisen kehittämättä jättämisen suhteen logistiikan johto- ja suunnitteluhenkilöstö voi ajautua seuraaviin kriisitilanteisiin:

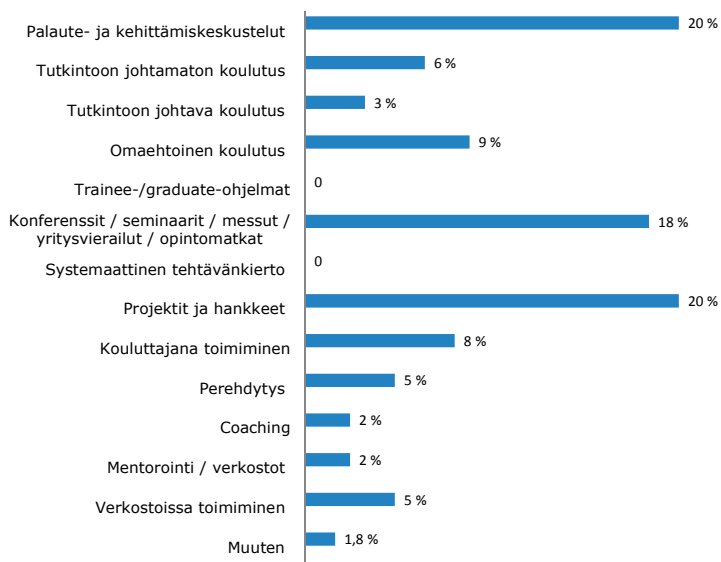
1. toimitusketjukokonaisuus hämärtyy
2. toimintaympäristön yllättävät muutokset mm. ad hoc -tilanteet: markkinatilanne, yhteistyökumppanien katoaminen, poliittinen tilanne, luonnon katastrofit
3. kilpailukyky heikkenee
4. laatutason huomattava lasku
5. energian hinnan huomattava nousu
6. toiminnan häiriytyminen mm. osaamispuutteet, vajavainen kielitaito, virheelliset dokumentit
7. muutosvastarinta
8. työvoimapula, osaaminen katoaa
9. väärinymmärryksistä aiheutuvat kriisit, vieraita kulttuureja ei ymmärretä, mistä johtuvat väärät olettamukset tai virheelliset päätökset
10. kestäväkehityksen kehittämisen laiminlyönti johtaa tilanteeseen, jossa yritys ei enää kelpaa kumppaniksi asiakkaalle.

→ asiakassuhteiden kariutuminen ja liiketoiminnallisen kannattavuuden aleneminen

Logistiikan johdon ja suunnittelun osaamisen kehittämisessä käytettävät menetelmät

Logistiikan johto- ja suunnitteluhenkilöstöä on kehitetty viimeisen kahden vuoden aikana monin menetelmin. Yksikään käytetyistä menetelmistä ei ole ollut käytössä kaikissa kyselyyn osallistuneissa yrityksissä. Kyselyn vastausten mukaan eniten (ä 20 %) osaamisen kehittämiseen on käytetty kehityskeskusteluja sekä hankkeisiin ja projekteihin osallistumista. Tutkintoon johtava koulutus, perehdytys coaching, mentorointi ja erilaisissa verkostoissa toimiminen ovat käytössä vain harvojen kehittämisessä. Perehdytyksen pieni osallistumisprosentti (5 %) on yllättävää, koska vastaajista 34 prosentilla on työkokemusta alle viisi vuotta. Vähäinen perehdytysohjelmien käyttö on varsin hämmästyttävää suhteessa hyvän perehdytyksen etuihin. Hyvän perehdytyksen myötä työntekijä oppii nopeammin ammattinsa vaatimat asiat ja muuntuu nopeammin tuottavaksi työntekijäksi. Perehdytysohjelmien määrään ja laatuun kannattaisi panostaa mm. tehokkuuden ja paremman kannattavuuden sekä työilmapiirin nostamiseksi.

Logistiikan johto & suunnittelu Osaamisen kehittämisessä käytetyt menetelmät



Kuvio 12. Logistiikan ja suunnitteluhenkilöstön osaamisen kehittämismenetelmät

Logistiikan johto- ja suunnitteluhenkilöstö toivoisivat osaamisen kehittämiseen käytettävän konferenssi-, messu- ja opintomatkoja (19 %), projekteja ja hankkeita (16 %), palaute- ja kehittämiskeskusteluita (15 %) sekä omaehtoista koulutusta (12 %). Mielenkintoista on, että systemaattinen tehtäväkierto on vain 3 prosentin mielestä toivottava kehittämisen väline. Onko siis niin, että työntekijät tekisivät mieluiten vain yhtä työtehtävää? Onko kyseessä muutosvastarinta ja huonoa muutosjohtajuutta? Vai onko yritysten työntekijöillä niin kiire, että työ- ja tehtäväkierto koetaan uuvuttavana tekijänä?

Tutkimuksen kysely nosti esille helppojakin osaamisen kehittämiskohteita kuten kielitaito, jota voidaan helposti kehittää työn ohessa järjestettävillä koulutuksilla ja harjoitustehtävillä. Kestävänkehityksen ja laatutyön osaamisen kehittämistä tukeva koulutus voi olla hankalampi järjestää, mutta sekin on hallittavissa ja järjestettävissä. Kestävä kehitys ja laatu ovat asioita, joita ei voi ohittaa logistiikan alalla eikä toimitusketjun hallinnassa ja sitä kautta liiketoiminnan kannattavuuden kannalta. Tämä vaatii yhteiskuntavastuun ja kestävän kehityksen asioiden ymmärtämistä, jota voidaan syventää mm. koulutuksilla ja harjoituksilla.

Strateginen osaaminen ja markkinaseurannan kehittäminen ja käytännössä aihealueiden kokonaisvaltainen ymmärtäminen on ensisijaista ja osaamisen kehittäminen suhteessa strategiaan niin, että se palvelee yrityksen strategisia tavoitteita ja visioita. Työntekijän tulee ymmärtää oman roolinsa ja roolin vaikutukset liiketoiminnalliseen tulokseen. Tässä yhteydessä voi hyödyntää mm. ns. learning café -menetelmää, jossa kaikki työntekijät osallistuvat keskusteluun miettimällä, mitä strategia tarkoittaa oman toimenkuvan ja työn kannalta.



Kuvio 13. Logistiikan johto- ja suunnitteluhenkilöstön osaamisen kehittämisessä käytettävät välineet

Logistiikan johdon ja suunnittelun tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakointi

Toimintaympäristön jatkuvasti muuttuessa on muistettava, että tässä raportissa esitetyt analyysit on tehty ESLogC/wp3-hankkeessa tehtyjen osaamiskartoitusten ja tulevaisuuden osaamiskeskusmäärittelyjen pohjalta laadittuihin tulevaisuuden osaamiskarttojen perusteella tehtyihin kyselyihin. Analyysi antaa näkökulman, millaisiin asioihin, ja miten logistiikan johto- ja suunnitteluhenkilöstön osaamista tulisi lähitulevaisuudessa kehittää logistiikan johdon ja suunnittelun kysymyksiin vastanneiden mukaan. Pidemmällä aikavälillä ja yrityskohtaisia kehittämissuunnitelmia tehtäessä on yrityskohtaisten strategioiden, visioiden ja tavoitteiden lisäksi huomioitava mm. taulukossa 2 esitetyt tulevaisuuden ennakointiin ja osaamisen kehittämistarpeisiin vaikuttavat tekijät.

Taulukko 2. Logistiikan johto ja suunnitteluhenkilöstön osaamisen tulevaisuuden ennakointiin ja kehittämistarpeisiin vaikuttavat tekijät

| TULEVAISUUDEN ENNAKOINTI Mikä asiat vaikuttavat ammattiryhmän osaamisen ennakointiin/ kehittämistarpeisiin tulevaisuudessa? | MERKITYS + ... +++ |
|---|-----------------------|
| Energianhinnan väistämätön nousu ja ympäristöasioiden korostuminen kaikessa liiketoiminnassa; ympäristöyhteisempien ratkaisujen hankinta ja käyttäminen ovat välttämättömyyksiä ja hankittava tarvittaessa osaamista oman yrityksen ulkopuolelta. | +++ |
| Kustannusten nousu, kilpailun kiristyminen ja tuottavuuden lasku sekä tiukentuvat turvallisuusvaatimukset. | +++ |
| Työvoimapula logistiikka-alalla ja sen johtaminen automatisoinnin lisääntymiseen. Teknologinen kehitys tarkoittaa mm. sähköisten palvelujen lisääntymistä sekä varasto- ja kuljetusmuotojen automatisoitumista sekä osaamisen kehittämistarpeet teknologisen osaamisen ja henkilöstöjohtamisen osaamisalueilla. | ++ |
| Tiedonhallinta (tietojohdaminen – logistisen prosessin läpinäkyvyys – tietoturva – yksityisyys – ennakointiosaaminen) on aihe, joka vaikuttaa logistiikka-alaan tulevaisuudessa. Tietojohdamisen osaamistarve kasvaa siis tulevaisuudessa | + |
| Turvallisuus ja hallinta (Kansainvälinen ja maiden sisäinen rikollisuus – yhteiskuntien eriarvoistuminen – Systemisten riskien hallintaan ja arviointiin liittyvien osaamisten hallinta.) | ++ |
| Globaali markkinatalous (Liikkuminen maasta toiseen lisääntyy ja kansallisvaltioiden rajoja ylittävät prosessit lisääntyvät – verkostoituminen talouden, tuotannon ja viestinnän välillä kasvaa – keskinäiset riippuvuus-suhteet lisääntyvät) Kansainvälisen logistiikan osaaminen korostuu. | ++ |
| Vaihtoehtoinen kehityskaari: Globalisaation 3. vaihe (paikallisuus ja lähituotanto korostuvat – toimialojen rajapinnat hämärtyvät – toimialojen rajapinnoille syntyy kokonaan uusia toimialoja), jolloin paikallislogistiikan osaaminen nousee tärkeäksi. | + |

LIITE I Logistiikan johdon ja suunnittelun osaamiskartta

| Osaamisalueet | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
|---------------|---|---|---|--|--|--|--|--|
| A | Osaa kehittää logistisia ratkaisuja yrityksen strategian mukaisesti | Osallistuu strategian määrittelyprosessiin ja luo omalle vastuualueelle strategian mukaiset tavoitteet | Laatii oman organisaation toimintasuunnitelman yrityksen strategian mukaisesti ja jalkauttaa sen | Osallistuu tuotannon sisäisen varaston logistiikan kehittämiseen | Suunnittelee, kehittelee ja seuraa tavaravirtoja yhteistyössä eri organisaatioiden kanssa | Vastaa logistiikan käytäntöjen jalkauttamisesta ja toimii asiantuntijana | | |
| B | Osaa suunnitella, ohjata, arvioida ja kehittää vastualueensa toimintaa ja taloutta. | Ennakoi ja seuraa markkinkehitystä | Suunnittelee ja ohjaa vastuualueen toimintaa. Laatii budjetin. Laatii toimintasuunnitelmia | Seuraa budjetin ja toimintasuunnitelmien toteutumista ja analysoi poikkeamat | Suunnittelee ja varmistaa toiminnan resurssit | Raportoi toiminnan tuloksista ja taloudesta ja korjaavista toimenpiteistä sovituilla aikatauluilla johdolle | Arvioi ja kehittää ja varmistaa toiminnan tehokkuuden laadun. Seuraa laadunhallinnan ja toiminnan kehittämisen tuoreimpia suuntauksia | Käyttää tarkoituksenmukaisia mittareita ja ymmärtää mittareiden sisällön |
| C | Osaa suunnitella, toteuttaa ja seurata laadunhallintaa | Seuraa, käyttää ja kehittää laatu-työkaluja ja prosesseja. Varmistaa korjaavien toimenpiteiden toteuttamisen | Tukee ja kannustaa työnteokijöitä käyttämään ja kehittämään laatu-työkaluja toiminnalle tarpeelliseen suuntaan | Soveltaa laatu- ja mittareiden sisältöä tilanteen vaatimalla tavalla. Neuvoa ja kouluttaa henkilöstöä laatuasioissa | Seuraa yrityksen toimialalle liittyvien laustandardien soveltamista omaan toimintaan | On mukana ulkopuolisissa ja sisäisissä auditoinneissa | Laatii auditointien poikkeamiin korjaavat toimenpiteet ja aikataulun | Varmistaa reklamaatioprosessin toimivuuden |
| D | Osaa ottaa työtehtävissään huomioon kestävä kehityksen periaatteet | Vastaa oman vastualueen henkilökunnan kouluttamisesta kestäväan kehittämiseen | Laatii kestävä kehityksen mitareita ja vastaa, että korjaavat toimenpiteet tehdään | Laatii investointilaskelmia ja suunnitelmia kestävä kehityksen edistämiseksi | Toimii kestävä kehityksen arvojen mukaisesti ja tukee henkilöstön aloitettua kestävä kehityksen mukaisen toimintaan | Vastaa kestävä kehityksen mitariston mukaisesta koko henkilökunnalle ja mittaristo päivitetään sovitujen ajanjaksojen mukaan | Suunnittelee energiatehokkaita ratkaisuja esim. kuljetukset, varasto | |
| E | Osaa ylläpitää ja edistää asiakas- ja sidosryhmäsuhteita | Toimii yhteistyössä sisäisten asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa | Toimii yhteistyössä ulkoisten asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa | Toimii yhteistyössä eri viranomaisien kanssa, esim Tulli, laboratoriot yms. viranomais-tahot | Huolehtii sisäisestä ja ulkoisesta viestinnästä koskien mm. muutoksia tuotteissa, toiminnossa ja vaatimuksissa | Varmistaa asiakas- ja sidosryhmyyväisyyden | | |
| F | Osaa suunnitella, ohjata, arvioida ja kehittää vastualueensa henkilöstön toimintaa ja kyvykkyyttä | Suunnittelee tarvittavat henkilöstöresurssit | Osallistuu henkilöstön rekrytointiin. Perehdyttää ja huolehtii uusien henkilöiden työhön opastamisesta | Toimii työolainsäädännön, työehto- ja työsuojimusten vaatimusten mukaisesti | Huolehtii työturvallisuudesta ja työhyvinvointiasioista | Ohjaa ja arvioi henkilöstön toimintaa ja työsuorituksia Arvioi työn vaativuutta (TVA). Käy esimies -alais-kehityskeskusteluja | Ennakoi, ylläpitää ja kehittää henkilöstön osaamista. Huolehtii henkilöstön työhyvinvoinnista | Ylläpitää ja päivittää osaamisen työkaluja |
| G | Osoittaa yleisiä työelämävalmiuksia | Kykenee toimimaan vuorovaikutussuhteeseen erilaisten ihmisten kanssa työtehtävien edellyttämällä tavalla. Toimii luontevasti erilaisissa vuorovaikutustilanteissa | Tekee työhön kuuluvia kirjallisia tehtäviä ja dokumentteja sovitujen käytäntöjen mukaisesti. Laatii työhön liittyviä kieliasuitaan moitteettomia asiakirjoja. Ilmaisee itseään suullisesti selkeästi ja ymmärrettävästi tyotehtävien edellyttämällä tavalla | Esiintyy vakuuttavasti ja asiantuntevasti. Käyttää tavallisimpia työssä tarvittavia tietokoneohjelmia perustasolla. Hankkii sekä välittää tietoa online-työkaluilla. Toimii rakentavasti tiimi- ja ryhmätyötilanteissa | Tunnistaa mahdollisia uusia yhteistyökumppaneita ja luo toimivia yhteistyösuhteita ja -verkostoja. Selviytyy kohtamistaan ongelmatilanteista noudattaen sovitut ja ohjeita ja työyhteisön toimintatapoja | Kykenee päättökentekotilanteissa vertailemaan vaihtoehtoisia toimintatapoja ja valitsemaan niistä tilanteeseen sopivimman. Toimii joustavasti ja uusia ratkaisuja luoden. Ennakoi ja ehkäisee ongelmatilanteiden syntyisiä | Suhtautuu myönteisesti oppimiseen ja tunnistaa tarpeensa oppia uusia asioita. Ideoi, kehittää ja kokeilee uusia ratkaisuja omiin ja työyhteisön työskentelytapoihin. Noudattaa ammatitietäkkää, kuten asiakkaita koskevaa vaihtolovelvollisuutta, tietosuoja- ja kuluttajasuojasäädöksiä | Toimii vastuullisesti, oikeudenmukaisesti ja tehtyjen sopimusten mukaisesti. Käyttäytyy huomaavasti ja pitää työtehtävien ja yhteistyössä. Näkee erilaisia mahdollisuuksia, joilla voi vaikuttaa koko organisaation ja henkilöstön viihtyvyyteen |
| H | Osoittaa henkilökohtaisia taitoja | Toimii laadukaasti ja asiakaslähtöisesti | Huolehtii työhyvinvoinnista ja työterveydestä | Toimii lainsäädännön ja säästöjen mukaisesti | Noudattaa toimintajärjestelmien ohjeita ja työyhteisön pelisääntöjä | Omaa projektiosaamista | On kielitaitoinen | Hyödyntää teknologiaa ja tietotekniikkaa |

LIITE 2 Logistiikan johdon ja suunnittelun TUIVA -kysely

| Arvio seuraavia tehtäviä seuraavalla asteikolla: | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Osaa toimia ohjautsti ja käyttää oppimaan tietoja ja taitoja. | | | | | |
| 2. Osaa soveltaa tietoja ja taitoja, mutta tarvitsee ajoittain tukea ja ohjausta. | | | | | |
| 3. Osaa työskennellä itsenäisesti, laatia suunnitelmia ja arvioida mikä on tärkeää. | | | | | |
| 4. Osaa käyttää tietoja ja taitoja uusissa tilanteissa ja pystyy kehittämään toimintaa. | | | | | |
| 5. Osaa hyödyntää objektiivista tietoa kehittämiseen ja osaa opettaa/ohjata toisia. | | | | | |
| Mikäli jokin alla mainituista tehtävistä ei kuulu työtehtäviisi, jätä vastaamatta kysymykseen. | | | | | |
| Osaa kehittää logistisia ratkaisuja yrityksen strategian mukaisesti | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Osallistuu strategian määrittelyprosessiin ja luo omalle vastuualueelle strategian mukaiset tavoitteet | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Laatii oman organisaation toimintasuunnitelman yrityksen strategian mukaisesti ja jalkauttaa sen | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Osallistuu tuotannon sisäisen ja varaston logistiikan kehittämiseen | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Suunnittelee, kehittää ja seuraa tavaravirtoja yhteistyössä eri organisaatioiden kanssa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Vastaa logistiikan käytäntöjen jalkauttamisesta ja toimii asiantuntijana | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Osaa suunnitella, ohjata, arvioida ja kehittää vastuualueensa toimintaa ja taloutta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ennakoi ja seuraa markkinakehitystä | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Suunnittelee ja ohjaa vastualueen toimintaa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Laatii budjetin | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Laatii toimintasuunnitelmia | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Seuraa budjetin ja toimintasuunnitelmien toteutumista ja analysoi poikkeamat | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Suunnittelee ja varmistaa toiminnan resurssit | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Raportoi toiminnan tuloksista ja taloudesta ja korjaavista toimenpiteistä sovitulla aikataululla johdolle | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Arvioi ja kehittää ja varmistaa toiminnan tehokkuuden laadun | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Seuraa laadunhallinnan ja toiminnan kehittämisen tuoreimpia suuntauksia | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Käyttää tarkoituksenmukaisia mittareita ja ymmärtää mittareiden sisällön | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Osaa suunnitella, toteuttaa ja seurata laadunhallintaa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Seuraa, käyttää ja kehittää laatutyökaluja ja prosesseja | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Varmistaa korjaavien toimenpiteiden toteuttamisen | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Tukee ja kannustaa työntekijöitä käyttämään ja kehittämään laatutyökaluja toiminnalle tarpeelliseen suuntaan | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Neuvoo ja kouluttaa henkilöstöä laatuasioissa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Soveltaa laatumittareiden sisältöä tilanteen vaatimalla tavalla | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Seuraa yrityksen toimialalle liittyvien laatustandardien soveltamista omaan toimintaan | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| On mukana ulkopuolisissa ja sisäisissä auditoinneissa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Laatii auditointien poikkeamiin korjaavat toimenpiteet ja aikataulun | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Varmistaa reklamaatioprosessin toimivuuden | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Osaa ottaa työtehtäviissään huomioon kestävän kehityksen periaatteet | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vastaa oman vastualueen henkilökunnan kouluttamisesta kestäväan kehittämiseen | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Laatii kestävän kehityksen mittareita ja vastaa, että korjaavat toimenpiteet tehdään | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Laatii investointilaskelmia ja suunnitelmia kestävän kehityksen edistämiseksi | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Toimii kestävän kehityksen arvojen mukaisesti ja tukee henkilöstön aloitteita kestävän kehityksen mukaiseen toimintaan | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Vastaa kestävän kehityksen mittariston näkyvyydestä koko henkilökunnalle ja mittaristo päivitetään sovitun ajanjaksojen mukaan | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Suunnittelee energiatehokkaampia ratkaisuja esim. kuljetukset, varastointi | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Osaa ylläpitää ja edistää asiakas- ja sidosryhmasuhteita | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Toimii, kehittää ja ylläpitää yhteistyötä sisäisten asiakkaiden ja sidosryhmien välillä | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Toimii, kehittää ja ylläpitää yhteistyötä ulkoisten asiakkaiden ja sidosryhmien välillä | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Toimii yhteistyössä eri viranomaisten kanssa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Huolehtii sisäisestä ja ulkoisesta viestinnästä | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Varmistaa asiakas- ja sidosryhmyytyvyyden | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Osaa suunnitella, ohjata, arvioida ja kehittää vastuu-alueensa henkilöstön toimintaa ja kyyvykyyyttä | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Suunnittelee tarvittavat henkilöstöresurssit | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Osallistuu rekrytointiin | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Perehdyttää ja huolehtii uusien henkilöiden työhön opastamisesta | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Toimii työlänsäädännön, työehto- ja työ sopimusten vaatimusten mukaisesti | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Huolehtii työturvallisuus- ja työhyvinvointiasioista | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Käy esimies-alais-kehityskeskustelua | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ohjaa ja arvioi henkilöstön toimintaa ja työsuorituksia | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Arvioi työn vaatuvuutta (TVA) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ennakoi, ylläpitää ja kehittää henkilöstön osaamista | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ylläpitää ja päivittää osaamisen johtamisen työkaluja | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

| Osa suunnitella, ohjata, arvioida ja kehittää vastuu-alueensa henkilöstön toimintaa ja kyvykkyyttä | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| Suunnittelee tarvittavat henkilöstöresurssit | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Osallistuu rekrytointiin | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Perehdyttää ja huolehtii uusien henkilöiden työhön opastamisesta | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Toimii työläinsäädännön, työehto- ja työsuojimusten vaatimusten mukaisesti | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Huolehtii työturvallisuusasioista | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Käy esimies-alais-kehityskeskusteluja | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ohjaa ja arvioi henkilöstön toimintaa ja työsuorituksia | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Arvioi työn vaativuutta (TVA) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ennakoi, ylläpitää ja kehittää henkilöstön osaamista | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ylläpitää ja päivittää osaamisen johtamisen työkaluja | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Osoittaa yleisiä työelämävalmiuksia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Kykenee toimimaan vuorovaikutussuhteeseen erilaisten ihmisten kanssa työtehtävien edellyttämällä tavalla | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Toimii luontevasti erilaisissa vuorovaikutustilanteissa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Tekee työhön kuuluvia kirjallisia tehtäviä ja dokumentteja sovittujen käytäntöjen mukaisesti | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Laatii työhön liittyviä kieliasultaan moitteettomia asiakirjoja | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ilmaisee itseään suullisesti selkeästi ja ymmärrettävästi työtehtäviensä edellyttämällä tavalla | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Esiintyy vakuuttavasti ja asiantuntevasti | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Hankkii sekä välittää tietoa online-työkaluilla | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Toimii rakentavasti tiimi- ja ryhmätyötilanteissa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Tunnistaa mahdollisia uusia yhteistyökumppaneita ja luo toimivia yhteistyösuhteita ja -verkostoja | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Selviytyy kohtaamistaan ongelmatilanteista noudattaen sovittuja ohjeita ja työyhteisön toimintatapoja | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Kykenee päätöksentekotilanteissa vertailemaan vaihtoehtoisia toimintatapoja ja valitsemaan niistä tilanteeseen sopivimman | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Toimii joustavasti ja uusia ratkaisuja luoden | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ennakoi ja ehkäisee ongelmatilanteiden syntyisiä | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Suhtautuu myönteisesti oppimiseen ja tunnistaa tarpeensa oppia uusia asioita | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ideoi, kehittää ja kokeilee uusia ratkaisuja omiin ja työyhteisön työskentelytapoihin | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Noudattaa ammattietiikkaa, kuten asiakkaita koskevaa vaitiolovelvollisuutta, tietosuojaa ja kuluttajasuojasäädöksiä | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Toimii vastuullisesti, oikeudenmukaisesti ja tehtyjen sopimusten mukaisesti | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Käyttäytyy huomaavaisesti ja pitää työpisteen ja yhteiset tilat järjestyksessä | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Näkee erilaisia mahdollisuuksia, joilla voi vaikuttaa koko organisaation ja henkilöstön viihtyvyyteen | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Osoittaa henkilökohtaisia taitoja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Toimii laadukkaasti ja asiakaslähtöisesti | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Huolehtii työhyvinvoinnista ja työterveydestä | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Toimii lainsäädännön ja säädösten mukaisesti | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Noudattaa toimintajärjestelmien ohjeita ja työyhteisön pelisääntöjä | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Omaa projektiosaamista | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| On kielitaitoinen | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Hyödyntää teknologiaa ja tietotekniikkaa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

LIITE 3 Yhteenveto logistiikan johdon ja suunnittelun vastauksista

| OSAAMISALUEET, arviointiasteikko 1–5 | Itsearvio (1–5) | | | | | | | | Itsearvio (ka) |
|--|-----------------|---|----|----|----|-------|----------|----|----------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | vast. | ei vast. | n | 3.96 |
| Osa kehittää logistisia ratkaisuja yrityksen strategian mukaisesti | | | | | | | | | |
| Osallistuu strategian määrittelyprosessiin ja luo omalle vastuualueelle strategian mukaiset tavoitteet | 0 | 3 | 6 | 13 | 3 | 25 | 9 | 34 | 3.64 |
| Laatii oman organisaation toimintasuunnitelman yrityksen strategian mukaisesti ja jalkauttaa sen | 0 | 3 | 5 | 12 | 7 | 27 | 7 | 34 | 3.85 |
| Osallistuu tuotannon sisäisen ja varaston logistiikan kehittämiseen | 0 | 3 | 5 | 11 | 11 | 30 | 4 | 34 | 4.00 |
| Suunnittelee, kehittää ja seuraa tavaravirtoja yhteistyössä eri organisaatioiden kanssa | 0 | 0 | 8 | 13 | 9 | 30 | 4 | 34 | 4.03 |
| Vastaa logistiikan käytön jalkauttamisesta ja toimii asiantuntijana | 0 | 2 | 3 | 11 | 15 | 31 | 3 | 34 | 4.26 |
| Osa suunnitella, ohjata, arvioida ja kehittää vastuualueensa toimintaa ja taloutta | | | | | | | | | |
| Ennakoi ja seuraa markkinakehitystä | 0 | 5 | 7 | 12 | 1 | 25 | 9 | 34 | 3.36 |
| Suunnittelee ja ohjaa vastuualueen toimintaa | 0 | 2 | 3 | 17 | 10 | 32 | 2 | 34 | 4.09 |
| Laatii budjetin | 2 | 7 | 3 | 7 | 7 | 26 | 8 | 34 | 3.38 |
| Laatii toimintasuunnitelmia | 0 | 4 | 6 | 10 | 8 | 28 | 6 | 34 | 3.79 |
| Seuraa budjetin ja toimintasuunnitelmien toteutumista ja analysoi poikkeamat | 1 | 4 | 8 | 10 | 5 | 28 | 6 | 34 | 3.50 |
| Suunnittelee ja varmistaa toiminnan resurssit | 0 | 2 | 2 | 16 | 9 | 29 | 5 | 34 | 4.10 |
| Raportoi toiminnan tuloksista ja taloudesta ja korjaavista toimenpiteistä sovittulla aikataululla johdolle | 0 | 2 | 7 | 13 | 5 | 27 | 7 | 34 | 3.78 |
| Arvioi ja kehittää ja varmistaa toiminnan tehokkuuden laadun | 0 | 0 | 7 | 17 | 5 | 29 | 5 | 34 | 3.93 |
| Seuraa laadunhallinnan ja toiminnan kehittämisen tuoreimpia suuntauksia | 0 | 2 | 12 | 13 | 1 | 28 | 6 | 34 | 3.46 |
| Käyttää tarkoituksenmukaisia mittareita ja ymmärtää mittareiden sisällön | 0 | 2 | 8 | 14 | 8 | 32 | 2 | 34 | 3.88 |
| Osa suunnitella, toteuttaa ja seurata laadunhallintaa | | | | | | | | | |
| Seuraa, käyttää ja kehittää laatutyökaluja ja prosesseja | 0 | 5 | 12 | 7 | 4 | 28 | 6 | 34 | 3.36 |
| Varmistaa korjaavien toimenpiteiden toteuttamisen | 0 | 2 | 8 | 14 | 4 | 28 | 6 | 34 | 3.71 |
| Tukee ja kannustaa työntekijöitä käyttämään ja kehittämään laatutyökaluja toiminnalle tarpeelliseen suuntaan | 0 | 1 | 8 | 14 | 3 | 26 | 8 | 34 | 3.73 |
| Neuvoo ja kouluttaa henkilöstöä laatuasioissa | 0 | 5 | 7 | 10 | 5 | 27 | 7 | 34 | 3.56 |
| Soveltaa laatumittareiden sisältöä tilanteen vaatimalla tavalla | 0 | 5 | 9 | 10 | 2 | 26 | 8 | 34 | 3.35 |
| Seuraa yrityksen toimialalle liittyvien laatustandardien soveltamista omaan toimintaan | 0 | 3 | 12 | 4 | 2 | 21 | 13 | 34 | 3.24 |
| On mukana ulkopuolisissa ja sisäisissä auditoinneissa | 2 | 4 | 7 | 9 | 3 | 25 | 9 | 34 | 3.28 |
| Laatii auditointien poikkeamiin korjaavat toimenpiteet ja aikataulun | 2 | 5 | 7 | 9 | 1 | 24 | 10 | 34 | 3.08 |
| Varmistaa rekламаatioprosessin toimivuuden | 0 | 7 | 6 | 10 | 4 | 27 | 7 | 34 | 3.41 |
| Osa ottaa yhteyttä asiantuntijoihin kehityksen periaatteet | | | | | | | | | |
| Vastaa oman vastuualueen henkilökunnan kouluttamisesta kestävään kehittämiseen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 25 | 9 | 34 | 3.44 |
| Laatii kestävä kehityksen mittareita ja vastaa, että korjaavat toimenpiteet tehdään | 2 | 4 | 9 | 5 | 2 | 22 | 12 | 34 | 3.05 |
| Laatii investointilaskelmia ja suunnitelmia kestävä kehityksen edistämiseksi | 2 | 5 | 6 | 6 | 2 | 21 | 13 | 34 | 3.05 |
| Toimii kestävä kehityksen arvojen mukaisesti ja tukee henkilöstön aloitteita kestävä kehityksen mukaiseen toimintaan | 0 | 9 | 3 | 15 | 0 | 27 | 7 | 34 | 3.22 |
| Vastaa kestävä kehityksen mittariston näkyvyydestä koko henkilökunnalle ja mittaristo päivitetään sovittujen ajanjaksojen mukaan | 2 | 6 | 10 | 2 | 0 | 20 | 14 | 34 | 2.60 |
| Suunnittelee energiatehokkaampia ratkaisuja esim. kuljetukset, varastointi | 2 | 5 | 9 | 6 | 2 | 24 | 10 | 34 | 3.04 |
| Osa ylläpitää ja edistää asiakas- ja sidosryhmäsuhteita | | | | | | | | | |
| Toimii, kehittää ja ylläpitää yhteistyötä sisäisten asiakkaiden ja sidosryhmien välillä | 0 | 3 | 9 | 16 | 4 | 32 | 2 | 34 | 3.66 |
| Toimii, kehittää ja ylläpitää yhteistyötä ulkoisten asiakkaiden ja sidosryhmien välillä | 0 | 5 | 8 | 14 | 3 | 30 | 4 | 34 | 3.50 |
| Toimii yhteistyössä eri viranomaisten kanssa | 2 | 5 | 10 | 10 | 2 | 29 | 5 | 34 | 3.17 |
| Huolehtii sisäisestä ja ulkoisesta viestinnästä | 3 | 4 | 8 | 8 | 0 | 23 | 11 | 34 | 2.91 |
| Varmistaa asiakas- ja sidosryhmätyytyväisyyden | 1 | 4 | 9 | 10 | 0 | 24 | 10 | 34 | 3.17 |
| Osa suunnitella, ohjata, arvioida ja kehittää vastuu-alueensa henkilöstön toimintaa ja kyvykkyyttä | | | | | | | | | |
| Suunnittelee tarvittavat henkilöstöresurssit | 2 | 1 | 4 | 15 | 8 | 30 | 4 | 34 | 3.87 |
| Osallistuu rekrytointiin | 1 | 2 | 6 | 11 | 7 | 27 | 7 | 34 | 3.78 |
| Perehdyttää ja huolehtii uusien henkilöiden työhön opastamisesta | 0 | 3 | 5 | 12 | 7 | 27 | 7 | 34 | 3.85 |
| Toimii työolainsäädännön, työehto- ja työsuojelun vaatimusten mukaisesti | 1 | 2 | 4 | 9 | 14 | 30 | 4 | 34 | 4.10 |
| Huolehtii työturvallisuus- ja työhyvinvointiasioista | 1 | 2 | 6 | 13 | 8 | 30 | 4 | 34 | 3.83 |
| Käy esimies-alais-kehityskeskusteluja | 0 | 1 | 7 | 9 | 11 | 28 | 6 | 34 | 4.07 |
| Ohjaa ja arvioi henkilöstön toimintaa ja työsuorituksia | 0 | 1 | 6 | 16 | 6 | 29 | 5 | 34 | 3.93 |
| Arvioi työn vaatuvuutta (TVA) | 1 | 2 | 8 | 13 | 0 | 24 | 10 | 34 | 3.38 |
| Ennakoi, ylläpitää ja kehittää henkilöstön osaamista | 2 | 0 | 5 | 16 | 7 | 30 | 4 | 34 | 3.87 |
| Ylläpitää ja päivittää osaamisen johtamisen työkaluja | 2 | 2 | 6 | 13 | 3 | 26 | 8 | 34 | 3.50 |

| Osoittaa yleisiä työelämävalmiuksia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | vast. | ei vast. | n | 3.93 |
|---|---|---|----|----|----|-------|----------|----|------|
| Kykenee toimimaan vuorovaikutussuhteeseen erilaisten ihmisten kanssa työtehtävien edellyttämällä tavalla | 0 | 0 | 9 | 14 | 11 | 34 | 0 | 34 | 4.06 |
| Toimii luontevasti erilaisissa vuorovaikutustilanteissa | 0 | 0 | 13 | 16 | 5 | 34 | 0 | 34 | 3.76 |
| Tekee työhön kuuluvia kirjallisia tehtäviä ja dokumentteja sovitujen käytäntöjen mukaisesti | 0 | 0 | 12 | 15 | 7 | 34 | 0 | 34 | 3.85 |
| Laatii työhön liittyviä kieliasultaan moitteettomia asiakirjoja | 0 | 7 | 8 | 10 | 8 | 33 | 1 | 34 | 3.58 |
| Ilmaisee itseään suullisesti selkeästi ja ymmärrettävästi työtehtäviensä edellyttämällä tavalla | 0 | 1 | 8 | 18 | 7 | 34 | 0 | 34 | 3.91 |
| Esiintyy vakuuttavasti ja asiantuntevasti | 0 | 1 | 9 | 13 | 10 | 33 | 1 | 34 | 3.97 |
| Hankkii sekä välittää tietoa online-työkaluilla | 0 | 2 | 10 | 15 | 6 | 33 | 1 | 34 | 3.76 |
| Toimii rakentavasti tiimi- ja ryhmätyötilanteissa | 0 | 0 | 9 | 17 | 8 | 34 | 0 | 34 | 3.97 |
| Tunnistaa mahdollisia uusia yhteistyökumppaneita ja luo toimivia yhteistyösuhteita ja -verkostoja | 0 | 2 | 7 | 13 | 6 | 28 | 6 | 34 | 3.82 |
| Selviytyy kohtaamistaan ongelmatilanteista noudattaen sovitutuja ohjeita ja työyhteisön toimintatapoja | 0 | 1 | 6 | 18 | 8 | 33 | 1 | 34 | 4.00 |
| Kykenee päätöksentekotilanteissa vertailemaan vaihtoehtoisia toimintatapoja ja valitsemaan niistä tilanteeseen sopivimman | 0 | 0 | 9 | 15 | 10 | 34 | 0 | 34 | 4.03 |
| Toimii joustavasti ja uusia ratkaisuja luoden | 0 | 2 | 11 | 9 | 12 | 34 | 0 | 34 | 3.91 |
| Ennakoi ja ehkäisee ongelmatilanteiden syntyisiä | 0 | 0 | 12 | 17 | 5 | 34 | 0 | 34 | 3.79 |
| Suhtautuu myönteisesti oppimiseen ja tunnistaa tarpeensa oppia uusia asioita | 0 | 1 | 6 | 20 | 7 | 34 | 0 | 34 | 3.97 |
| Ideoi, kehittää ja kokeilee uusia ratkaisuja omiin ja työyhteisön työskentelytapoihin | 0 | 2 | 12 | 8 | 11 | 33 | 1 | 34 | 3.85 |
| Noudattaa ammattietiikkaa, kuten asiakkaita koskevaa vaitiolovelvollisuutta, tietosuojaa ja kuluttajasuojasäädöksiä | 0 | 0 | 7 | 10 | 17 | 34 | 0 | 34 | 4.29 |
| Toimii vastuullisesti, oikeudenmukaisesti ja tehtyjen sopimusten mukaisesti | 0 | 0 | 8 | 11 | 15 | 34 | 0 | 34 | 4.21 |
| Käyttättyy huomaavaisesti ja pitää työpiSTEEN ja yhteiset tilat järjestyksessä | 0 | 1 | 9 | 12 | 12 | 34 | 0 | 34 | 4.03 |
| Näkee erilaisia mahdollisuuksia, joilla voi vaikuttaa koko organisaation ja henkilöstön viihtyvyyteen | 0 | 1 | 9 | 15 | 9 | 34 | 0 | 34 | 3.94 |
| Osoittaa henkilökohtaisia taitoja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | vast. | ei vast. | n | 4.05 |
| Toimii laadukkaasti ja asiakaslähtöisesti | 0 | 0 | 7 | 15 | 12 | 34 | 0 | 34 | 4.15 |
| Huolehtii työhyvinvoinnista ja työterveydestä | 0 | 0 | 5 | 15 | 13 | 33 | 1 | 34 | 4.24 |
| Toimii lainsäädännön ja säästösten mukaisesti | 0 | 0 | 4 | 10 | 20 | 34 | 0 | 34 | 4.47 |
| Noudattaa toimintajärjestelmien ohjeita ja työyhteisön pelisääntöjä | 0 | 0 | 5 | 12 | 17 | 34 | 0 | 34 | 4.35 |
| Omaa projektiosaamista | 0 | 2 | 8 | 14 | 10 | 34 | 0 | 34 | 3.94 |
| On kielitaitoinen | 1 | 9 | 9 | 10 | 5 | 34 | 0 | 34 | 3.26 |
| Hyödyntää teknologiaa ja tietotekniikkaa | 0 | 4 | 6 | 13 | 11 | 34 | 0 | 34 | 3.91 |

Suvi Sivén

VARASTON TYÖNJOHDON OSAAMISEN ARVIOINTI

Varaston työnohjdon tulevaisuuden osaamisen arviointi (TUVA) -kyselyn perustana käytettävä osaamiskartta muotoutui aiemmin ESLogC-hankkeen yhteistyökumppaneiden kanssa tehtyihin osaamiskartoituksiin ja niistä edelleen tehtyyn yhteenvedoon, jonka sisältöä määriteltäessä huomioitiin VTT:n 2007 määrittelemät megatrendit mm. kestävä kehityksen alueella. Tässä yhteydessä tehty varaston työnohjdon osaamiskartta jakautuu kahdeksaan eri osaamisalueeseen, joihin jokaiseen on määritelty tutkimuksen aikana esiin tulleet tehtäväalueet tehtävittäin, joita osaamisalueittain on viidestä seitsemään.

Varaston työnohjdon tulevaisuuden arviointi -kyselyyn vastasi 58 henkilöä 20 eri yrityksestä. Ammattinimikkeiltään vastaajat ovat pääsääntöisesti työnohjohtajia (25 vastaajaa), vuoro esimiehiä, -työnohjohtajia ja -vastaavia (kahdeksan vastaajaa), esimiehiä (kuusi vastaajaa) ja varastopääliköitä (viisi vastaajaa). Vastaajien joukossa on myös työnohjohtajaharjoittelija, tullaaja/terminaalityöntekijä, varastotyöntekijä, varastomies sekä varastoassistentti.

Varaston työnohjdon osaamiskartta ja henkilökohtaisen osaamisen arviointilomake

Osaamisalueet varaston työnohjdon kartassa ovat seuraavat:

- A. Osa suunnitella, toteuttaa ja seurata laadunhallintaa
- B. Osa suunnitella, toteuttaa, seurata ja kehittää varaston toimintaa
- C. Osa ottaa työtehtävissään huomioon kestävä kehityksen periaatteet
- D. Osa ylläpitää ja edistää asiakas- ja sidosryhmäsuhteita
- E. Osa suunnitella, ohjata, arvioida ja kehittää vastualueensa henkilöstön toimintaa ja kyvykkyyttä
- F. Osa ennakoida, suunnitella ja arvioida toimintaa ja huolehtia teknisistä resursseista
- G. Osoittaa yleisiä työelämävalmiuksia
- H. Osoittaa henkilökohtaisia taitoja.

Varaston työnohjdon ja suunnittelun osaamiskartta on esitetty liitteessä 1 ja osaamiskartan perusteella laadittu TUVA-kysely liitteessä 2.

Henkilökohtaisen osaamisen arviointilomake muodostuu osaamisalue- ja tehtäväsarakeista, joita arvioidaan lomakkeessa subjektiivisesti asteikolla 1–5 tai kommentilla ”ei kuulu työtehtäviin”. Arviointiasteikko on määritelty seuraavasti:

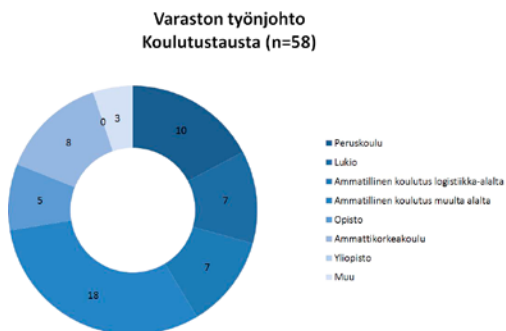
1. noviisi, uusi tehtävässä, perehdytysvaiheessa
2. kohtuullinen kokemus/taito
3. pätevä työntekijä, suoriutuu työtehtävistä moitteettomasti
4. taitava työntekijä
5. asiantuntija.

Varaston työnohjdon TUVA -kyselyn vastaukset on esitetty liitteessä 3.

Varaston työnjohdon taustatiedot

Seuraavassa on tarkasteltu lyhyesti varaston työnjohdon koulutustaustaa ja työkokemusta sekä niiden ja eri osaamisalueiden osaamistasojen välisiä riippuvuuksia.

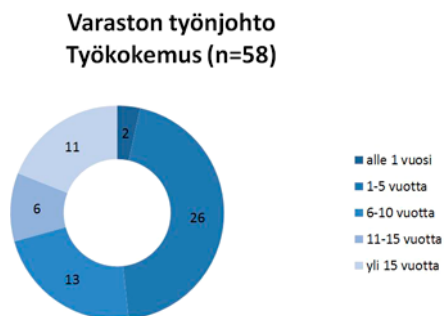
Koulutustausta. Tulevaisuuden arviointi -kyselyn taustamuuttujan koulutustausta jakaantui kyselyyn vastanneiden 58 varaston työnjohdon tehtävissä toimivien kesken kuvion 1 mukaisesti.



Kuvio 1. Varaston työnjohto: Koulutustausta

Varaston työnjohdon tulevaisuuden arviointi -kyselyyn vastanneiden koulutustaustalla ei näytä kuitenkaan olevan merkittävää vaikutusta osaamisen arviointiin useimpien osa-alueiden kohdalla. Huomioitavaa on, että lukion käyneet tai ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneet arvioivat oman osaamisensa lähes aina muiden vastaajaryhmien arviointeja korkeammiksi. Kaikissa varaston työnjohdon työkokemusryhmissä paitsi yli 15 vuotta työkokemusta omaavat suurimman ryhmän koulutustaustaltaan muodostavat ammatillisen koulutuksen muulta alalta omaavat. Varaston työnjohdossa yli 15 vuotta alalla työskennelleistä suurimman ryhmän koulutustaustaltaan muodostavat peruskoulutustasaiset vastaajat (27 %). Aineiston perusteella ei voida tehdä luotettavaa päätelmää siitä, mikä on pohjakoulutuksen ja työkokemuksen yhteisvaikutus osaamisen tasoon.

Työkokemus. Tulevaisuuden arviointi -kyselyyn vastanneiden varaston työnjohdon vastaajien työkokemusvuodet jakaantuvat kuvion 2 mukaisesti.

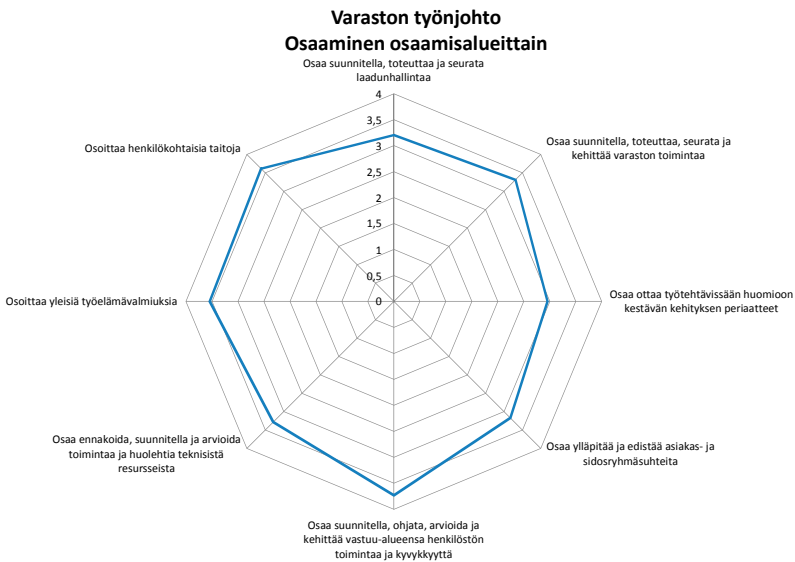


Kuvio 2. Varaston työnjohto: Työkokemus

Useimmilla osaamisalueilla vastaajan kokemusvuosilla on suora vaikutus arvioituihin osaamistasoihin, mitä pidempi työkokemus on sitä paremmaksi arvioijat arvioivat oman osaamisensa. Työkokemuksen määrällä on selkeä yhteys laadunhallintaan, varastointiprosessiin, kestävän kehitykseen, henkilöstöjohtamiseen sekä varastohallintaan ja varastojärjestelmiin liittyvään osaamiseen, mutta yleisten työelämävalmiuksien sekä henkilökohtaisten taitojen osalta työkokemuksen pituudella ei ole kovin merkittävää yhteyttä. Aineiston perusteella enemmän työkokemusta omaavat arvioivat osaamistasonsa jonkin verran korkeammaksi kuin alle kuusivuotta työkokemusta omaavat henkilöt. Yli 16 vuotta työkokemusta omaavat arvioivat keskimäärin oman osaamistasonsa jonkin verran korkeammaksi kuin alle kuusivuotta työkokemusta omaavat henkilöt.

Varaston työnjohdon osaaminen osaamisalueittain

Varaston työnjohdon tulevaisuuden arviointi -kyselyn vastausten perusteella osaamisalueiden keskiarvo on 3,35. Tällä tasolla varaston työnjohdon odotetaan osaavan toimia itsenäisesti sekä pystyvän laatimaan suunnitelmia. Tutkimuksen Tulevaisuuden arviointi -kyselyyn vastanneiden varaston työnjohtajien arvioinnit eri osaamisalueilla vaihtelevat 2,96 ja 3,73 välillä. Varaston työnjohdon osaaminen on kestävän kehityksen periaatteiden huomioimista lukuun ottamatta hyvällä tasolla. Kestävän kehityksen periaatteisiin liittyvään osaamisalueeseen vastattiin vähiten, josta voidaan päätellä, että osaamisalueen tehtävät eivät joko kuulu kaikkien varaston työnjohdossa toimivien tehtäviin tai näitä ei koeta omiksi tehtäviksi ja osaamisalueiksi. Henkilöstöjohtamiseen liittyvän osaamisen keskiarvo on koko varaston työnjohdon osaamisen osaamisalueiden keskiarvoista korkein eli 3,73. Tämä osa-alue edustaakin työnjohdon päivittäisiä perustehtäviä kuten työsuhteisiin liittyviä tehtäviä, henkilöstöressurssien suunnittelua, rekrytointia ja perehdyttämistä sekä osaamisen johtamista.



Kuvio 3. Varaston työnjohdon osaaminen osaamisalueittain

Laadunhallinnan suunnitteluun, toteuttamiseen ja seurantaan liittyvä osaaminen. Varaston työnjohdon tämän osaamisalueen keskeisimmät vahvuudet liittyvät henkilöstön laadunhallinnan koulutukseen, reklamaatioiden ja asiakaspalautusten tarkastukseen ja käsittelyyn sekä laatua ylläpitäviin ennaltaehkäiseviin toimenpiteisiin. Vastausten mukaan koulutustaso ei vaikuta osaamisen tasoon. Tulokset tällä osaamisalueella laadustandardeja lukuun ottamatta olivat kokonaisuutena varsin tasaisia. Opisto- ja ammattikorkeakoulun suorittaneet henkilöt arvioivat Tulevaisuuden arviointi -kyselyssä osaamisensa tasaisemmaksi ja peruskoulun suorittaneiden vastaukset osaamisen tasosta ovat alhaisempia kuin muun koulutuksen omaavat. Parhaiten laadunvalvontaa tehdyn kyselyn mukaan ennakoivat logistiikka-alan, opistotason sekä ammattikorkeakoulun suorittaneet henkilöt. Vahva osaamisen taso kokonaisuudessaan painottuu eniten koulutusta hankkineisiin sekä ammatillisen koulutuksen suorittaneisiin henkilöihin. Peruskoulun käyneiden osaamisvajetta selittäänee muita lyhyempi työsuhte (1–5 vuotta). Vastaajissa painottui joukko 1–2 tason vastauksia, jotka olivat koulutustaustasta riippumattomia ja painottuivat pitkänkin työuran tehneisiin vastaajiin. Osaamisen kehittämisessä korostuukin koulutuksen ja työkierron tarjoaminen työkokemus- tai koulutustaustasta riippumatta.



Kuvio 4. Työnsuunnitteluun ja laadunvalvontaan liittyvä osaaminen

Varaston toiminnan suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin liittyvä osaaminen. Varaston toiminnan suunnittelu, toteutus ja arviointi ovat varaston työnjohdon ydinaluetta. Vahvuudet tällä osaamisalueella varaston työnjohdon tulevaisuuden arviointi -kyselyssä liittyvät tuotetietojen ylläpitoon (ka 3,48) sekä tuotteiden sijoittamisen priorisointiin varastoissa (ka 3,46). Myynnin ennusteiden seuraaminen sen sijaan oli heikointa (ka 2,90). Tätä saattaa selittää se, että he ovat olleet pääsääntöisesti muita vastaajia vähemmän aikaa työssään tai myynnin ennusteiden seuraamisen ei koeta kuuluvan varaston työnjohdon tehtäviin paikoitellen lainkaan, vaikka se antaa näkemystä mm. varastotarpeista ja liikkuvuudesta.



Kuvio 5. Varastointiprosessiin liittyvä osaaminen

Kestävän kehityksen periaatteisiin liittyvä osaaminen. Kestävään kehitykseen liittyvä osaaminen on kyselyn mukaan varaston työjohtoon osalta kohtuullisella tasolla mutta ei vielä päteväällä tehtävistä suoriutuvalla tasolla. Työjohtoon kestävän kehityksen osaamisalueen tehtäväkohtaisessa tarkastelussa nähdään, että vahvinta osaamisen koetaan kyselyn vastausten perusteella olevan konkreettisten koneiden kunnon seurannassa, ylläpidossa ja puutteisiin sekä vikoihin tartumisessa. Lajittelu, kierrätys ja uudelleenkäyttö (ka 3,61) oli toiseksi vahvin tehtäväalue kestävän kehityksen osaamisalueella. Lisäksi varaston työjohtoon vastausten perusteella päteväällä osaamistasolla (ka 3,44) oli valaistuksen, lämpötilan ja ilmaston seuranta suosituissa rajoissa. Heikoin tehtäväalue kestävän kehityksen osaamisalueella on ympäristökoulutuksiin ja ohjelmiin osallistuminen (ka 2,28). Työjohtoon ollessa kuitenkin päteväällä tasolla lajittelun, kierrätyksen ja uudelleen käytön sekä koneiden kunnon seurannassa, ylläpidossa ja puutteisiin/vikoihin tartumisessa, voitaisiin päätellä, että varaston työjohtokin osallistuu yrityksen ympäristöohjelmaan mutta ei tiedosta sitä. Luomalla organisaatioon kestävää kehitystä tukeva toimintakulttuuri ja tuomalla kestävän kehityksen periaate osaksi päivittäisiä prosesseja, vaikutetaan työjohtoon tietoisuuteen näistä periaatteista ja varmistetaan ne osana heidän johtamistaitojaan. Riittämätön tietotaito ympäristö- ja kestävän kehityksen asioista työjohtossa voi olla merkittävä uhka tulevaisuudessa yrityksen kannattavuudenkin kannalta. Yrityksen toiminta kestävän kehityksen ja yhteiskuntavastuun alueella on kilpailuetu, joten osaamisen ja tietämyksen lisäämiseen tulisi ehdottomasti panostaa. Näin muut tämän osa-alueen osaamisot parantuvat.



Kuvio 6. Kestävän kehityksen periaatteisiin liittyvä osaaminen

Asiakas- ja sidosryhmäsuhteisiin liittyvä osaaminen. Tämän osaamisalueen osalta varaston työjohtoon osaamisen keskiarvo sijoittuu vain hieman pätevän suoritustason 3 yläpuolelle (ka 3,17). Asiakaspalvelun kokonaisuuden ymmärtäminen osaksi jokaista työroolia on tärkeää ja siihen liittyviin taitoihin tulee panostaa, jotta osastojen välinen yhteistyö vahvistuu ja prosessit selkiytyvät ja tehostuvat. Tämän lisäksi asiakastarpeiden muuttuminen kokonaisvaltaisen palvelun tarpeiksi lisää asiakaskontakteja varaston työjohtoon. Tämän näyttää varaston työjohtoon vastausten perusteella tunnistettukin, koska tehtäväalue yhteistyö sisäisten asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa on keskiarvolla 3,64 ja yhteistyö ulkoisten asiakkaiden kanssa ka on 3,29. Parannettavaa osaamistason 4 ja 5 saavuttamiseksi varaston työjohtolla on vielä edessä. Palaute- ja sidosryhmäytyytyväisyyden varmistaminen (ka 3,11) vaati parannusta edelleen vastausten perusteella, jotta yritysten laatu ja sitä kautta kannattavuus pysyy riittävällä ja asetetulla tasolla. Varaston työjohtoon tehtäväkohtaisia osioita tarkasteltaessa vastausten perusteella viranomaisyhteistyön on tällä osaamisalueella heikointa (ka 2,75).



Kuvio 7. Sidosryhmä- ja asiakassuhteisiin liittyvä osaaminen

Henkilöstösuunnitteluun ja henkilöstön kehittämiseen liittyvä osaaminen. Varaston työnjohto kokee tämän osaamisalueen olevan kyselyn vastausten perusteella korkeinta (ka 3,73). Osaamisalueen tehtäväkohtainen osaaminen on vahvinta työturvallisuudesta ja työhyvinvointiin liittyvistä asioista huolehtiminen (ka 4,08), kun taas osa-alueen heikoimmat arviot saavat osaamisen johtamisen työkalujen ylläpito ja päivitys (3,20) sekä rekrytointiin osallistuminen (3,35). Hieman yli puolet niistä 49 vastaajasta, joiden työtehtäviin osaamisen johtamisen työkalujen ylläpito ja päivitys kuuluvat, on arvioinut osaamisensa tasolle kolme. Varaston työnjohdon avuksi esimerkiksi rekrytointitilanteisiin voisi harkita osaamiskarttaa sekä henkilökohtaisen osaamisen arviointilomaketta osaamisalueittain ja niiden vertausta edelleen osaamismatriisiin, josta nähdään sen hetkisen osaamisen täydennystarve tarkemmin.

**Varaston työnjohto
Osaa suunnitella, ohjata, arvioida ja kehittää vastuu-alueensa
henkilöstön toimintaa ja kyvykkyyttä**



Kuvio 8. Henkilöstön johtamiseen liittyvä osaaminen

Toiminnan ja teknisten resurssien ennakkointiin, suunnitteluun ja arviointiin liittyväosaaminen. Varaston työnjohdon tämän osaamisalueen keskimääräinen osaaminen on tasolla pätevällä suoritusasteella ka 3,28. Osaamisalueen kysymyksiin on jättänyt kaikkiaan vastaamatta 18,9 % vastaajista, joka voidaan ajatella tarkoittavan, etteivät tämän osaamisalueen tehtäväkentät kuulu vastaamatta jättäneiden työtehtäviin. Tekniikkaosaaminen ei siten täytä kaikilta osin sille asetettua vaatimustasoa kolme ja saattaa olla kehityksen esteenä. Vahvimmat tehtäväkentät tällä osaamisalueella tulevaisuuden osaamisen arviointi-kyselyssä ovat vastualueen järjestyksen ja siisteyden ylläpidossa ja valvonassa (ka 3,84), toimintojen laadun ja tehokkuuden varmistamisessa (ka 3,60) sekä toiminnan arvioinnissa ja kehittämisen (ka 3,42). Alhaisimmiksi osaamisalueen tehtäväkentiksi vastaajat ovat arvioineet koneiden ja laitteiden kunnossapidon ja hankinnoista vastaamisen (ka 2,91), teknisten resurssien suunnittelun ja varmistamisen (ka 3,05) sekä teknisten resurssien tarpeista ja toimintakunnosta huolehtimisen (ka 3,11) ja vastualueen toiminnan ja talouden suunnitteluun (ka 3,21).

Varaston työnjohto
Osa ennakoida, suunnitella ja arvioida toimintaa ja huolehtia teknisistä resursseista



Kuvio 9. Varastohallintaan ja varastojärjestelmiin liittyvä osaaminen

Yleiset työelämävalmiudet. Varaston työnjohdon yleisten työelämän valmiuksien osaamisalueella kartoitettiin elämän hallintaan, kommunikointiin, ihmisten ja tehtävien johtamiseen sekä muutosten hallintaan liittyvää osaamista. Tämän osa-alueen arviointikohteiden vastausprosentti on yleisesti 97 prosentin paikkeilla tai tätä korkeampi. Vain online-työkaluja (ka 3,17) sekä yhteistyökumppaneiden hankintaan ja yhteistyösuhteita (ka 3,05) koskeviin kysymyksiin jätti n. 20 % vastaajista vastaamatta. Ilmeisesti kyseiset tehtäväalueet eivät kuulu vastanneiden tehtäviin ja toimenkuviin mutta mikäli ne kuuluvat ovat nämä molemmat kohdat selviä heikkouksia, joihin pitää paneutua. Vahvimmaksi tehtäväkentäksi työelämävalmiuksissa varaston työnjohto arvioi erilaisten ihmisten kanssa tapahtuvan vuorovaikutuksen työtehtävien edellyttämällä tavalla (ka 4,00) ja heikoimmaksi tehtäväkentäksi vastausten perusteella muotoutui kirjallisten moitteettomien asiakirjojen tuottaminen (ka 3,00). Työyhteisö- ja tiimitaidot varaston työnjohto arvioi tasolle ka 3,63 mutta näillä osaamisen alueilla esimiesasemassa olevilta edellytetään kolmostasoa selvästi parempaa osaamista, joten tämän tehtäväkentän kehittäminen joko esimerkiksi kouluttamalla tai mentoiminnalla on varteen otettava vaihtoehto työhyvinvoinnin sekä toiminnan kannalta.



Kuvio 10. Varaston työnjohton yleisiin työelämävalmiuksiin liittyvä osaaminen

Henkilökohtaiset taidot. Varaston työnjohton tulevaisuuden arviointi -kyselyyn vastanneet arvioivat kyselyssä määritellyt henkilökohtaiset taidot tasolle ka 3,61. Vahvimmiksi henkilökohtaisten taitojen osalta varaston työnjohto arvioi toimintajärjestelmien ohjeiden ja työyhteisön pelisääntöjen noudattamisen (ka 4,16) sekä lainsäädännön ja säästösten mukaan toimimisen (ka 4,09). Kuten kuviosta 11 voidaan havaita, tämän osion osaamisalueiden arvioinnit ovat lähes kaikissa kysymyksissä selvästi tasoa 3 korkeammat. Tehtäväkenttäravioinnit liittyen projektityöhön (ka 3,31), tietotekniikan hyödyntämiseen (ka 3,31) ja kielitaitoon (ka 2,61) ovat heikoimpia. Mikäli yrityksen liiketoimintaan liittyy kansainvälistä logistiikkatoimintaa, niin riittävän kielitaidon kehittämiseen pitää panostaa hyvän asiakaspalvelun takaamiseksi ja monikulttuurisuuden lisääntyminen logistiikka-alalla luo paineita kielitaidon kohentamiselle. Työnjohdollisesta ja esimiesnäkökulmasta katsottuna projektiosaamista ja projektinhallintaa tulisi kehittää projektimaisen toiminnan lisääntyessä.

Varaston työnjohto Osoittaa henkilökohtaisia taitoja



Kuvio 11. Varaston työnjohton henkilökohtaisiin taitoihin liittyvä osaaminen

Varaston työnjohdon 8-kenttä SWOT

Seuraavaan taulukkoon on koottu analyysissä tunnistetut heikkoudet ja vahvuudet ulkoiset tekijät ja tulevaisuus huomioiden. Varaston työnjohdon osaamisen swot-analyysissä on huomioitu kartoitettujen osa-alueiden tulokset. Lisäksi analyysissä on huomioitu artikkelissa ”Tulevaisuuden logistiikkakeskuksessa tarvittava osaaminen” käsitellyistä megatrendeistä ja hiljaisista signaaleista nousevat osaamistarpeet.

Taulukko 1. Varaston työnjohdon 8-kenttä swot -analyysi

| SISÄISET NYKYISET | TOIMINNALLISET VAHVUUDET | TOIMINNALLISET HEIKKOUEDET |
|--|---|--|
| TULEVAT ULKOISET | <ul style="list-style-type: none"> Laadunhallinta: koulutus ja neuvonta Varastonhallinta: tuotetietojen ylläpito Koneiden vikoihin ja puutteisiin reagointi Toimintaohjeiden ja lainsäädösten noudattaminen Sisäinen ja ulkoinen sidosryhmäyhteistyö Työturvallisuus ja työhyvinvointi sekä ammattietiikka Työn organisointi ja resursointi Lainsäädäntö ja säännökset sekä muut toimintaohjeet | <ul style="list-style-type: none"> Varaston työnjohdon osaaminen kestävästä kehityksen periaatteiden osalta Lyhytjänteisyys myynnin kanssa kommunikointi, mittaristojen seuranta Rekrytointiosaaminen Teknisten resurssien hyödyntäminen Asiakkuuksien hallinta Kielitaito |
| TULEVAISUUDEN MAHDOLLISUUDET | MENESTYSTEKIJÄT | HEIKKOUEDET VAHVUUKSIKSI |
| <ul style="list-style-type: none"> Toimintojen automatisoituminen laadunhallinta kilpailuetuna kiristyville markkinoilla Materiaalien hallinta Globalisaatio ja globaalit arvooverkostot Kestävä kehitys: kierrätys Yhteydettömät web-sovellukset ja virtuaalisuus Organisaation hiljainen tieto Sidosryhmäyhteistyö ja vuorovaikutus Hyvinvointi ja terveys sekä turvallisuus | <ul style="list-style-type: none"> Kokonaiskuvan ja prosessien vahvistaminen Globaalien hyvien käytänteiden hyödyntäminen Yhteiskuntavastuullisuuden ja kestävä kehityksen linjaaminen strategiassa ja jalkauttaminen Asiakaslähtöinen ja laadukas toiminta Teknologian hyödyntäminen Osaamisen kehittäminen ja ylläpito, moniosaaminen Työhyvinvoinnin ylläpito ja sitoutunut henkilöstö | <ul style="list-style-type: none"> Toimintatapojen ja prosessien benchmarking Kestävä kehityksen ja yhteiskuntavastuullisuuden lisääminen yrityksen toimintakulttuuriin Rekrytointeihin panostaminen esim. osaamiskarttojen ja -matriisien avulla Osaamisen kehittäminen (kielitaito ja IT-osaaminen) esim. perehdytyksellä, mentoroinnilla, työkierrolla ja kouluttamisella Hiljaisen tiedon hyödyntäminen osana heikoiksi tunnistettujen osa-alueiden kehittämistä Suunnitelmallinen ja läpinäkyvä verkostoituminen Uuden teknologian hyödyntäminen |
| TULEVAISUUDEN UHAT | UHAT VOITOKSI | KRIISITILANTEET |
| <ul style="list-style-type: none"> Kokonaiskuvan hämärtyminen Toimintaympäristön äkilliset muutokset Tehottomuus: vaikutus kannattavuuteen Osaamisen ja hiljaisen tiedon katoaminen Epäonnistuneet rekrytoinnit ja työvoimapula Sidosryhmäyhteistyön epäonnistuminen | <ul style="list-style-type: none"> Laadunhallintaosaamisen laajentaminen Kestävä kehityksen toimintaohjeet Teknologian käytön lisääminen aloittamalla vahvan osaamisen osa-alueista (koneiden huolto, resurssienhallinta) Hyvien vuorovaikutustaitojen hyödyntäminen hiljaisen tiedon tunnistamisessa Osaamistarpeiden mukaiset rekrytoinnit | <ul style="list-style-type: none"> Prosessien toimivuutta ei seurata eikä tueta teknisillä ratkaisuilla: toiminta on kustannustehotonta Muutosvastarinta Työvoimapula ja rekrytoinnit tukemattomuus tarvittavan osaamisen kohdalla Osaamisen ja hiljaisen tiedon katoaminen Työhyvinvoinnin merkittävä heikkeneminen |

Varaston työnjohdon osaamisen kehittämisen painopisteet ja kehittämistoimenpiteet

Tulevaisuuden arviointi -kyselyn perusteella varaston työnjohdon osaamisen kehittämässä on erityisesti pidettävä huolta onnistumisesta seuraavissa tekijöissä (TOP10 kehittämiskohdetta);

1. kokonaisuuden ja prosessien hahmotus ja vahvistaminen
2. hyvien lokaalien ja globaalien käytänteiden hyödyntäminen
3. kestävä kehitys ja yhteiskuntavastuu: elinkaariajattelu
4. asiakaslähtöinen toiminta ja määrittelyn laatutason ylläpito
5. teknologiaosaamisen ylläpito
6. onnistunut rekrytointi
7. osaamisen ja hiljaisen tiedon jakaminen → moniosaaminen
8. viestintä ja vuorovaikutustaidot sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa
9. työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja jatkuva parantaminen: hiljaisten signaalien tunnistamisesta syntyvä koulutustarve sekä inhimilliset menestystekijät kilpailuetuna
10. ikäjohtaminen.

Jotta osaamisen kehittämässä onnistuttaisiin, edellyttää se seuraavia osaamisen kehittämisen toimenpiteitä (TOP10 kehittämistoimenpidettä);

1. toimintatapojen ja prosessien vertailua hyviin käytänteisiin ja niiden hyödyntäminen
2. laadunhallintaosaamisen laajentaminen
3. osaamistarpeen ennakointia toimintaympäristömuutoksissa: kielitaito, muuttuvat työtehtävät, moniosaaminen
4. teknologiaosaamisen lisäämistä toiminnan tehostamiseksi ja helpottamiseksi
5. kestävä kehityksen ja yhteiskuntavastuun ottamista osaksi prosesseja ja toimintakulttuuria konkreettisin toimenpitein
6. rekrytointiprosessien osaamistarpeen tunnistamista ja osaamisen johtamisen työkalujen hyödyntämistä
7. viestinnän kehittämistä muutosvastarinnan nujertajana
8. vuorovaikutustaitojen ja sidosryhmäyhteistyön lisäämistä: monikulttuurisuus, hiljaisen tiedon hyödyntäminen osana heikoiksi tunnistettujen osa-alueiden kehittämistä
9. suunnitelmallinen ja läpinäkyvä verkostoituminen
10. sidosryhmäyhteistyön vahvistaminen.

Kriisitilanteet, jos osaamista ei kehitetä. Jos osaamisen kehittämisen suhteen ei tehdä mitään, varaston työjohto voi ajautua seuraaviin kriisitilanteisiin;

1. osaoptimointi lisääntyy ja liiketoiminnan kannattavuus heikkenee
2. prosessien toimivuutta ei seurata eikä tueta teknisillä ratkaisuilla: toiminta on kustannustehotonta
3. laatutason romahtaminen
4. muutosvastarinta
5. teknologiaa ei osata hyödyntää ja toiminnan tehottomuus johtaa kannattamattomuuteen
6. yritys toimii kestäättömällä pohjalla ja menettää asiakkuuksia
7. työvoimapula ja väärään osaamiseen perustuvat rekrytoinnit eivät vastaa oikeaa tarvetta
8. inhimillisiä tekijöitä väheksytään työhyvinvoinnin kustannuksella ja osaaminen sekä hiljainen tieto katoaa
9. osaamista ei johdeta, tulevaisuuden tarpeita ei huomioida, jolloin organisaation osaaminen ei vastaa yrityksen todellista tarvetta
10. työhyvinvoinnin merkittävä heikkeneminen ja sen vaikutus kannattavuuteen.

Varaston työjohton osaamisen kehittämisessä käytettävät menetelmät

Varaston työjohton tulevaisuuden arviointi -kyselyn vastausten perusteella osaamisen kehittämisessä on varastotyöjohton kohdalla käytetty monia eri menetelmiä. Palaute- ja kehittämiskeskusteluja vastaajista on käyttänyt 30 % kehittämismenetelmänä. Kehittämiskeskusteluiden tavoitteena on työntekijän ammatillisen osaamisen lisääminen esim. tehtäväkieron avulla. Trainee- ja graduate-ohjelmia ei varaston työjohto ole käyttänyt tämän kyselyn vastausten perusteella lainkaan ja vain 1 % vastaajista on käyttänyt mentorointi tai verkostoissa toimimista kehittämisen menetelmänä ja tehtäväkiertoakin vain 2 %.



Kuvio 12. Varaston työjohton osaamisen kehittämisessä käytettyjä menetelmiä

Kun verrataan käytettyjä ja toivottuja osaamisen kehittämisen välineiden tuloksia keskenään (kuviot 30 ja 31), on selvästi nähtävissä, että osaamisen kehittämisessä käytettäviksi menetelmiksi on toivottu monipuolisempaa valikoimaa kuin aiemmin on käytetty. Tämä voidaan tulkita niin, että varaston työnjohto on kiinnostunut kehittämään omaa osaamistaan. Palaute- ja kehittämiskeskusteluja toivoo tulevaisuudessa käytettävän vain 16 % vastaajista. Tuloksesta voidaan päätellä, että keskustelut eivät ole johdaneet konkreettisiin kehitystuloksiin. Konferenssit ja messut, joihin 18 % vastaajista toivoo tulevaisuudessa voivansa osallistua, ovat hyviä foorumeja tutustua uuden teknologian hyödyntämiseen ja tulevaisuuden virtauksiin varastoinnin alalla. Perehdytystä, jonka tarkoitus on opastaa uusi tai uusiin tehtäviin siirtyvä työntekijä työhönsä ja työympäristöön, on toivonut 10 % vastaajista. Määrä on huomattavan suuri verrattuna lyhyen aikaa työskennelleiden määrään (3,5 % vastaajista). Tämä voi olla seurausta tehtävien vaativuudesta tai mahdollisesti perehdytystä ei ole aiemmin käytetty lainkaan ja kehittämismenetelmä on esitetty toivottavana menetelmänä sen vuoksi.



Kuvio 13. Varaston työnjohtojen toiveet osaamisen kehittämisessä käytettävistä välineistä

Yritysten tulisi kannustaa työntekijöitään osaamisen kehittämiseen sekä viestittää osaamisen arvostusta ja sitoutumista osaamisen kehittämiseen. Henkilöstöä tulisi kannustaa ylläpitämään valmiuksiaan sekä kehittämään osaamistaan verkostoitumalla ja osaamistaan jakamalla. Projekteihin ja hankkeisiin osallistumista toivoo 14 % vastaajista. Tekeminen on hyvä tapa hankkia projektiosaamista, jota tulevaisuuden logistiikkakeskusten muuttuvassa toimintaympäristössä tarvitaan. Tekemällä oppimiseen perustuva tehtäväkierto, jota oli toivonut 5 %. Samalla saadaan koulutettua sijaisia ja moniosaamista laajennettua. Hiljaisen tiedon, jonka katoaminen on tunnistettu uhaksi, eteenpäin siirtämiseksi voidaan käyttää esimerkiksi vähemmän toivottua mentorointia.

Lähtökeskustelun avulla pois lähteviltä työntekijöiltä selvitetään lähdön syy, heidän havaitsemansa kehityskohteet ja parannusehdotukset. Ammatillisen koulutuksen hankkiminen esim. oppisopimusteitse ja ammattitutkinnon suorittaminen saattaisivat olla hyvä tapa lisätä ammattiosaamista tai esim. tarvittavaa teknologiaosaamista niille, joilta tutkinto puuttuu.

Osalla vastaajista oli työkokemustaustasta huolimatta puutteita osaamisessa. Näyttötutkinnot ja niihin valmistava koulutus olisi konkreettinen ja systemaattinen tapa kehittää osaamista.

Varaston työnjohdon tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakointi

Toimintaympäristön jatkuvasti muuttuessa on muistettava, että tässä raportissa esitetyt analyysit on tehty ESLogC-hankkeessa tehtyjen osaamiskartoitusten ja tulevaisuuden osaamiskarttojen pohjalta. Tulevaisuuden arviointi -kyselyn vastaukset antavat yhden näkökulman, millaisiin asioihin, ja miten varaston työnohtajien osaamista tulisi lähitulevaisuudessa kehittää.

Pidemmällä aikavälillä ja yrityskohtaisia kehittämissuunnitelmia tehtäessä on yritys-kohtaisten strategioiden, visioiden ja tavoitteiden lisäksi huomioita mm. seuraavassa taulukossa esitettyjä tulevaisuuden ennakointiin ja sitä kautta osaamisen kehittämistarpeisiin vaikuttavia tekijöitä.

Taulukko 2. Varaston työnjohdon osaamisen tulevaisuuden ennakointiin ja kehittämistarpeisiin vaikuttavat tekijät

| TULEVAISUUDEN ENNAKOINTI Mitkä asiat vaikuttavat ammattiryhmän osaamisen ennakointiin/kehittämistarpeisiin tulevaisuudessa? | MERKITYS + ... +++ |
|--|-----------------------|
| Projektien hallinta | + |
| Kielitaito, kansainvälistyminen | + |
| Kyky oppia uutta | ++ |
| Lain säädännön edellyttämät osaamiset | +++ |
| Organisointi | ++ |
| Arvon muodostus ja taloudelliset vaikutukset | +++ |
| Toiminnan jatkuva mittaaminen | +++ |
| Varaston layoutin suunnittelu | +++ |
| Yrityksen prosessien tuntemus kokonaisuutena | +++ |
| Ekologisuus ja kestäväkehitys, ympäristötietoisuus | +++ |
| Monikulttuurisuuden yleistyminen | +++ |

LIITE I Varaston työnjohdon osaamiskartta

| Osaamisalueet | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
|---------------|--|---|--|---|---|---|---|--|
| A | Osa suunnitella, toteuttaa ja seurata laadunhallintaa | Huolehtii laadunvalvonnan suunnittelusta, toteuttamisesta ja korjaavista toimenpiteistä | Huolehtii ennaltaehkäivistä toimenpiteistä | Seuraa varastohallintaan liittyviä laadunhallinnan mittareita ja raportoi tuloksista | Neuvoo ja kouluttaa henkilöstöä laatuasi- oissa | Tilastoi ja kehittää varastointi- prosessien kul- kua ja oikea- aikaisuutta | Tarkastaa ja käsittelee asiakas- palautukset ja reklamaatiot | Seuraa yrityksen toimialalle liittyvien laatustandardien sovel- tamista omaan toimintaan |
| B | Osa suunnitella, toteuttaa, seurata ja kehittää varaston toimintaa | Sopii varastotasoista ja varas- toitavista tuotteista yhteis- työssä tuotan- non, hankinnan ja myynnin kans- sa, huomioiden tuotteen elin- kaaren | Seuraa myynnin ennusteita, toteutunutta myyntiä sekä tulevia markkinointipromoo- tioita | Priorisoi ja suunnittelee varaston tuote- sijoittelun sekä määrät | Edistää lisäarvoa tuottavien toi- mintojen käyt- tönottoa va- rastonhallinnassa ja toiminnois- sa esim (myöhäi- nen asiakas räätälöinti) | Tunnistaa, doku- mentoi ja jakaa parhaita käytän- töjä ja työme- netelmiä osas- ton sisäisesti sekä osastojen välillä | Hyödyntää ulkois- ia hyväk- si todettuja käyt- täntöjä oman osaston toimin- nassa | Ylläpitää tuote- tietoja (viran- omaismääräyk- set, vaatimukset säilytyk- seen, käsittelyyn yms.) varastoi- tujen tuotteiden osalta |
| C | Osa ottaa työtehtävis- sään huomioon kestäväin periaatteet | Suunnittelee ympäristöystä- väällisen toiminta- tapojen, työ- prosessien ja hankintojen toteuttamista yrityk- sen ympäris- tövahtoteiden mukaisesti | Huolehtii lait- telusta ja kier- rätyksestä ja kierrätyksestä ja uusiokäytöstä ja kouluttaa hen- kilökuntaa jäte- teenlajitteluun | Seuraa jatkuvasti alueensa koneiden kuntoa sekä reagoi välittömästi puut- teisiin ja kor- jauttaa vialliset laitteet ensisi- jaisesti | Seuraa, että varaston lämpötila, valaistus ja ilmanvaihto on suositelluissa rajoissa | Seuraa mittareita ja osaa tehdä toimenpiteitä mittareiden pe- rusteilla ja tekee tarpeellisen uusia mittareita, päästö, kulutus ja energia ja laati ympäristöra- portit | Löytää syyt mit- tareiden poik- keamille sekä trendit ja tekee näiden pohjal- ta korjaavia toi- menpiteitä | Osallistuu kes- täväkehityksen projekteluihin |
| D | Osa ylläpitää ja edistää asiakas- ja sidosryhmäsuhteita | Toimii yhteis- työssä sisäis- ten asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa | Toimii yhteis- työssä ulkois- ten asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa | Toimii yhteis- työssä eri viran- omaisten kans- sa, esim. Tulli, laboratorit yms. viran- omaistahot | Huolehtii sisäis- tä ja ulkois- ta viestinnästä koskien mm. muutoksia tuoteis- sa, toimin- noissa ja vaati- muksissa | Varmistaa asia- kas- ja sidosryh- mäytyyväisyys- den sekä palaut- teen läpi koko yhteistyöver- koston ja toimi- joiden | | |
| E | Osa suunnitella, ohjata, arvioida ja kehittää vastualueensa henkilöstön toimintaa ja kyvykkyyttä | Suunnittelee tarvittavat hen- kilöstöresurs- sit työvuorot ja työtävät ja asettaa tavoite- ta | Suunnittelee resurssoinnissa poikkeamat tavaravirroissa, esim sesongit tai poikkeukselliset kuljetus/toimi- tusjärjestelyt | Osallistuu rekry- tointiin, Pe- rehdyttää ja huolehtii uusi- en henkilöiden työhön opasta- misesta | Toimii työlain- säädännön, työ- ehto- ja työso- pimusten vaati- muksien mukai- sesti, Huolehtii työturvallisuus ja työhyvinvoin- tiasioista. (työ- säjaksaminen, palkitseminen, virkistystoiminta yms.) | Käy esimies- alais-kehityskeskustelua, Ohjaa ja arvioi henki- löstön toimintaa ja työsuorituksia, Arvioi varas- tohenkilöstön työn vaativuut- ta, Toimii tarvittaessa varasto- henkilöstön si- jaisena | Ennakoi, yllä- pitää ja kehittää henkilöstön osaamista, Huolehtii henkilöstön työhyvinvoinnista | Ylläpitää ja päi- vittää osaamisen johtamisen työ- kalua |
| F | Osa ennakoida, suunnitella ja arvioida toimintaa ja huolehtia teknisistä resursseista | Ennakoi tarpeita ja mahdollisuuksia uusi- en teknisten resurssien osalta (laitteet, sovellus) sekä niiden tehokkaan hyödyntämisen varasto toimin- noissa | Hyödyntää ja ylläpitää toiminnanohjauksjär- jelmää varastohallinnassa | Suunnittelee vastualueensa toimintaa ja taloutta, Suunnittelee ja varmistaa toimin- nan tekniset resurssit | Huolehtii tekni- nisten resurssi- en tarpeista ja toimintakunnos- ta, Seuraa vastualueensa toimin- nan ja talouden tunnuslu- kuja ja raportoi niistä | Vastaa koneiden ja laitteiden kunnosapidosta ja hankinnoista vastuualueellaan | Ylläpitää ja val- voo vastuualueensa järjestystä ja siisteyttä | Arvioi ja kehittää toimintaa, Varmistaa toimintojen tehokkuuden ja laadun |
| G | Osoittaa yleisiä työelämä- valmiuksia | Kykenee toimimaan vuorovai- kutussuhteeseen erilaisten ihmisten kanssa työtehtävien edellyttämällä tavalla, Toimii luonn- taisesti erilaisissa vuorovaikutustilanteissa | Tekee työhön kuuluvia kirjallisia tehtäviä ja dokumentteja sovittujen käyt- tötöiden mukaisesti, Laatii työ- hön liittyviä kieliasutun moitte- toimia asiakirjoja, Ilmaisee itseään suullisesti selkeästi ja ymmärrettävästi työtehtävien- sä edellyttämällä tavalla | Esiintyy vakuut- tavasti ja asian- tuntevasti, Käyttää tavallisimpia työvälineitä tietokone- ohjelmia perus- tasolla, Hankkii sekä välittää tieto- ta online-työ- kaluilla, Toimii rakentavasti tiimi- ja ryhmätyö- tilanteissa | Tunnistaa mah- dollisia uusia yhteistyökumppaneita ja luo toimivia yhteis- työsuhteita ja verkostoja, Selviytyy kohtaa- mistaan ongel- matilanteista noudattaen so- vittuja ohjeita ja työyhteisön toi- mintatapoja | Kykenee päätöksentekotilanteissa vertaile- maan vaihtoehtoisia toiminta- tapoja ja valit- samaan niistä tilanteeseen so- pivimman, Toimii joustavasti ja uusia ratkaisuja luoden, Ennakoi ja ehkäisee on- gelmatilanteiden syntymisiä | Suhtautuu myönteisesti oppimiseen ja tunnistaa tarpeensa oppia uusia asi- oita, Ideoi, kehittää ja kokei- lee uusia ratkaisuja omiin ja työyhteisön työskentelyta- poihin, Noudattaa ammat- tietiikkaa, kuten asiakkaita koskevaa vai- tovelvollisuutta, tietosuojaa ja kuluttajasuojasäädöksiä | Toimii vastuul- lisen, oikeu- demukaisesti ja tehtyjen so- pimuksen mukaisesti, Käyttäytyy huomaavasti ja pitää työ- pisteen ja yhteis- työssä. Näkee erilaisia mahdol- lisuuksia, joilla voi vaikut- taan koko organisaation ja henki- löstön viihty- vyyteen |
| H | Osoittaa henkilökohtaisia taitoja | Toimii laadukaasti ja asiakaslähtöisesti | Huolehtii työhyvinvoinnista ja työterveydestä | Toimii lainsäädännön ja sää- dosten mukaisesti | Noudattaa toimintajärjestelmien ohjeita ja työyhteisön pelisääntöjä | Omaa projek- tiosaamista | On kielitaitoinen | Hyödyntää teknologiaa ja tietotekniikkaa |

LIITE 2 Varaston työnjohdon TUVÄ -kysely

| Arvio seuraavia tehtäviä seuraavalla asteikolla: | | | | | |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1. Osaa toimia ohjautusti ja käyttää oppimiaan tietoja ja taitoja. | | | | | |
| 2. Osaa soveltaa tietoja ja taitoja, mutta tarvitsee ajoittain tukea ja ohjausta. | | | | | |
| 3. Osaa työskennellä itsenäisesti, laatia suunnitelmia ja arvioida mikä on tärkeää. | | | | | |
| 4. Osaa käyttää tietoja ja taitoja uusissa tilanteissa ja pystyy kehittämään toimintaa. | | | | | |
| 5. Osaa hyödyntää objektiivista tietoa kehittämiseen ja osaa opettaa/ohjata toisia. | | | | | |
| Mikäli jokin alla mainituista tehtävistä ei kuulu työtehtäviisi, jätä vastaamatta kysymykseen. | | | | | |
| Osaa suunnitella, toteuttaa ja seurata laadunhallintaa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Huolehtii laadunvalvonnan suunnittelusta, toteuttamisesta ja korjaavista toimenpiteistä | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Huolehtii ennaltaehkäisevistä toimenpiteistä laadun säilyttämiseksi | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Seuraa varastonhallintaan liittyviä laadunhallinnan mittareita ja raportoi tuloksista | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Neuvoo ja kouluttaa henkilöstöä laatuasioissa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Tilastoi ja kehittää varastointiprosessien kulkua ja oikea- aikaisuutta | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Tarkastaa ja käsittelee asiakaspalautukset ja reklamaatiot | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Seuraa yrityksen toimialalle liittyvien laatustandardien soveltamista omaan toimintaan | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Osaa suunnitella, toteuttaa, seurata ja kehittää varaston toimintaa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Sopii varastotasosta ja varastoitavista tuotteista yhteistyössä tuotannon, hankinnan ja myynnin kanssa, huomioiden tuotteen elinkaaren | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Seuraa myynnin ennusteita, toteutunutta myyntiä sekä tulevia markkinointipromootioita | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Priorisoi ja suunnittelee varaston tuotesijoittelut sekä -määrät | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Edistää lisäarvoa tuottavien toimintojen käyttöönottoa varastonhallinnassa ja toiminnoissa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Tunnistaa, dokumentoi ja jakaa parhaita käytäntöjä ja työmenetelmiä osastolla sisäisesti sekä osastojen välillä | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Hyödyntää ulkoisia hyväksi todettuja käytäntöjä oman osaston toiminnassa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ylläpitää tuotetietoja varastoitavien tuotteiden osalta | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Osaa ottaa työtehtävissään huomioon kestävä kehityksen periaatteet | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Suunnittelee ympäristöystävällisten toimintatapojen, työprosessien ja hankintojen toteuttamista yrityksen ympäristötavoitteen mukaisesti | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Osallistuu ympäristökoulutuksiin ja -ohjelmien laadintaan | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Huomioi ympäristöasiat hankinnoissa tuotteen/palvelun koko elinkaaren ajalta | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Huolehtii lajittelusta ja kierrätyksestä ja/tai uusiokäytöstä ja kouluttaa henkilökuntaa jätteenlajitteluun | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Seuraa jatkuvasti alueensa koneiden kuntoa sekä reagoi välittömästi puutteisiin ja korjauttaa vialliset laitteet mikäli mahdollista | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Seuraa, että varaston lämpötila, valaistus ja ilmanvaihto ovat suositelluissa rajoissa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Seuraa mittareita ja osaa tehdä toimenpiteitä mittareiden perusteella ja tekee tarpeen tullen uusia mittareita, päästö, kulutus ja energia ja laatii ympäristöraportit | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Löytää syyt mittariston poikkeamille sekä trendit ja tekee näiden pohjalta korjaavia toimenpiteitä | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Osallistuu kestävä kehityksen projekteihin | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Osaa ylläpitää ja edistää asiakas- ja sidosryhmasuhteita | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Toimii yhteistyössä sisäisten asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Toimii yhteistyössä ulkoisten asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Toimii yhteistyössä eri viranomaisten kanssa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Huolehtii tuotteiden, toimintojen ja vaatimusten muutosten sisäisestä ja ulkoisesta viestinnästä | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Varmistaa asiakas- ja sidosryhmyyväisyyden sekä palautteen läpi koko yhteistyöverkoston ja toimijoiden | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Osaa suunnitella, ohjata, arvioida ja kehittää vastuu-alueensa henkilöstön toimintaa ja kyykkyyttä | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Suunnittelee tarvittavat henkilöstöresurssit, työvuorot ja työtehtävät sekä asettaa tavoitteita | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Huomioi resursoinnissa tavaravirtojen sesongit ja poikkeukselliset kuljetus/toimitus järjestelyt | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Osallistuu rekrytointiin | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Perehdyttää ja huolehtii uusien henkilöiden työhön opastamisesta | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Toimii työolainsäädännön, työehto- ja työsuojelun vaatimusten mukaisesti | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Huolehtii työturvallisuusasioista | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Käy esimies-alais-kehityskeskusteluja | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ohjaa ja arvioi henkilöstön toimintaa ja työsuorituksia | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Arvioi varastohenkilöstön työn vaativuutta | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Toimii tarvittaessa varastohenkilöstön sijaisena | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ennakoii, ylläpitää ja kehittää henkilöstön osaamista | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ylläpitää ja päivittää osaamisen johtamisen työkaluja | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

| Osoittaa ennakoida, suunnitella ja arvioida toimintaa ja huolehtia teknisistä resursseista | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| Ennakoi tarpeita ja mahdollisuuksia uusien teknisten resurssien osalta sekä niiden tehokkaan hyödyntämisen varastotoiminnoissa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Hyödyntää ja ylläpitää toiminnanohjausjärjestelmää varastonhallinnassa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Suunnittelee vastuualueensa toimintaa ja taloutta | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Suunnittelee ja varmistaa toiminnan tekniset resurssit | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Huolehtii teknisten resurssien tarpeista ja toimintakunnosta | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Seuraa vastuualueensa toiminnan ja talouden tunnuslukuja ja raportoi niistä | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Vastaa koneiden ja laitteiden kunnossapidosta ja hankinnoista vastuualueellaan | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ylläpitää ja valvoo vastuualueensa järjestystä ja siisteyttä | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Arvioi ja kehittää toimintaa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Varmistaa toimintojen tehokkuuden ja laadun | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Osoittaa yleisiä työelämävalmiuksia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Kykenee toimimaan vuorovaikutussuhteeseen erilaisten ihmisten kanssa työtehtävien edellyttämällä tavalla | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Toimii luontevasti erilaisissa vuorovaikutustilanteissa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Tekee työhön kuuluvia kirjallisia tehtäviä ja dokumentteja sovitujen käytäntöjen mukaisesti | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Laatii työhön liittyviä kieliasultaan moitteettomia asiakirjoja | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ilmaisee itseään suullisesti selkeästi ja ymmärrettävästi työtehtäviensä edellyttämällä tavalla | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Esiintyy vakuuttavasti ja asiantuntevasti | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Hankkii sekä välittää tietoa online-työkaluilla | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Toimii rakentavasti tiimi- ja ryhmätyötilanteissa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Tunnistaa mahdollisia uusia yhteistyökumppaneita ja luo toimivia yhteistyösuhteita ja – verkostoja | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Selviytyy kohtaamistaan ongelmatilanteista noudattaen sovituja ohjeita ja työyhteisön toimintatapoja | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Kykenee päätöksentekotilanteissa vertailemaan vaihtoehtoisia toimintatapoja ja valitsemaan niistä tilanteeseen sopivimman | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Toimii joustavasti ja uusia ratkaisuja luoden | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ennakoi ja ehkäisee ongelmatilanteiden syntyisiä | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Suhtautuu myönteisesti oppimiseen ja tunnistaa tarpeensa oppia uusia asioita | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ideoi, kehittää ja kokeilee uusia ratkaisuja omiin ja työyhteisön työskentelytapoihin | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Noudattaa ammattietiikkaa, kuten asiakkaita koskevaa vaitiolovelvollisuutta, tietosuojaa ja kuluttajasuojasäädöksiä | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Toimii vastuullisesti, oikeudenmukaisesti ja tehtyjen sopimusten mukaisesti | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Käyttäytyy huomaavaisesti ja pitää työpaikasta ja yhteiset tilat järjestyksessä | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Näkee erilaisia mahdollisuuksia, joilla voi vaikuttaa koko organisaation ja henkilöstön viihtyvyyteen | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Osoittaa henkilökohtaisia taitoja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Toimii laadukkaasti ja asiakaslähtöisesti | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Huolehtii työhyvinvoinnista ja työterveydestä | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Toimii lainsäädännön ja säästöjen mukaisesti | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Noudattaa toimintajärjestelmien ohjeita ja työyhteisön pelisääntöjä | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Omaa projektiosaamista | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| On kielitaitoinen | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Hyödyntää teknologiaa ja tietotekniikkaa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

LIITE 3 Yhteenveto varaston työnjohdon vastauksista

| OSAAMISALUEET, arviointiasteikko 1–5 | Itsearvio (1-5) | | | | | | | | | Itsearvio (ka) |
|--|-----------------|----|----|----|----|-------|----------|----|--|----------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | vast. | ei vast. | n | | 3.20 |
| Osaa suunnitella, toteuttaa ja seurata laadunhallintaa | | | | | | | | | | |
| Huolehtii laadunvalvonnan suunnittelusta, toteuttamisesta ja korjaavista toimenpiteistä | 4 | 4 | 22 | 12 | 5 | 47 | 11 | 58 | | 3.21 |
| Huolehtii ennaltaehkäisevistä toimenpiteistä laadun säilyttämiseksi | 3 | 5 | 21 | 18 | 4 | 51 | 7 | 58 | | 3.29 |
| Seuraa varastonhallintaan liittyviä laadunhallinnan mittareita ja raportoi tuloksista | 4 | 5 | 19 | 12 | 5 | 45 | 13 | 58 | | 3.20 |
| Neuvoo ja kouluttaa henkilöstöä laatuasioissa | 2 | 6 | 19 | 16 | 8 | 51 | 7 | 58 | | 3.43 |
| Tilastoi ja kehittää varastointiprosessien kulkuja ja oikea- aikaisuutta | 5 | 8 | 17 | 14 | 5 | 49 | 9 | 58 | | 3.12 |
| Tarkastaa ja käsittelee asiakaspalautukset ja reklamaatiot | 3 | 5 | 12 | 17 | 3 | 40 | 18 | 58 | | 3.30 |
| Seuraa yrityksen toimialalle liittyvien laatustandardien soveltamista omaan toimintaan | 2 | 11 | 21 | 5 | 2 | 41 | 17 | 58 | | 2.85 |
| Osaa suunnitella, toteuttaa, seurata ja kehittää varaston toimintaa | | | | | | | | | | |
| Sopii varastotavoista ja varastoitavista tuotteista yhteistyössä tuotannon, hankinnan ja myynnin kanssa, huomioiden tuotteen elinkaaren | 4 | 7 | 11 | 14 | 3 | 39 | 19 | 58 | | 3.13 |
| Seuraa myynnin ennusteita, toteutunutta myyntiä sekä tulevia markkinointipromootioita | 1 | 15 | 15 | 9 | 2 | 42 | 16 | 58 | | 2.90 |
| Priorisoi ja suunnittelee varaston tuotesijoittelut sekä -määrät | 2 | 5 | 13 | 22 | 4 | 46 | 12 | 58 | | 3.46 |
| Edistää lisäarvoa tuottavien toimintojen käyttöönottoa varastonhallinnassa ja toiminnoissa | 1 | 8 | 11 | 22 | 2 | 44 | 14 | 58 | | 3.36 |
| Tunnistaa, dokumentoi ja jakaa parhaita käytäntöjä ja työmenetelmiä osastolla sisäisesti sekä osastojen välillä | 3 | 4 | 16 | 24 | 4 | 51 | 7 | 58 | | 3.43 |
| Hyödyntää ulkoisia hyväksi todettuja käytäntöjä oman osaston toiminnassa | 4 | 4 | 15 | 21 | 6 | 50 | 8 | 58 | | 3.42 |
| Ylläpitää tuotetietoja varastoitavien tuotteiden osalta | 2 | 8 | 7 | 15 | 8 | 40 | 18 | 58 | | 3.48 |
| Osaa ottaa työtehtävissään huomioon kestävän kehityksen periaatteet | | | | | | | | | | |
| Suunnittelee ympäristöystävällisten toimintatapojen, työprosessien ja hankintojen toteuttamista yrityksen ympäristötavoitteiden mukaisesti | 3 | 9 | 13 | 12 | 1 | 38 | 20 | 58 | | 2.97 |
| Osallistuu ympäristökoulutuksiin ja -ohjelmien laadintaan | 7 | 15 | 11 | 3 | 0 | 36 | 22 | 58 | | 2.28 |
| Huomioi ympäristöasiat hankinnoissa tuotteen/palvelun koko elinkaaren ajan | 3 | 9 | 12 | 7 | 2 | 33 | 25 | 58 | | 2.88 |
| Huolehtii lajittelusta ja kierrätyksestä ja/tai uusiokäytöstä ja kouluttaa henkilökuntaa jätteenajattelun | 2 | 3 | 17 | 20 | 9 | 51 | 7 | 58 | | 3.61 |
| Seuraa jatkuvasti alueensa koneiden kuntoa sekä reagoi välittömästi puutteisiin ja korjauttaa vialliset laitteet mikäli mahdollista | 2 | 0 | 14 | 32 | 5 | 53 | 5 | 58 | | 3.72 |
| Seuraa, että varaston lämpötila, valaistus ja ilmanvaihto ovat suositelluissa rajoissa | 1 | 4 | 21 | 17 | 5 | 48 | 10 | 58 | | 3.44 |
| Seuraa mittareita ja osaa tehdä toimenpiteitä mittareiden perusteella ja tekee tarpeen tullen uusia mittareita, päästö, kulutus ja energia ja laatii ympäristöraportit | 6 | 10 | 10 | 6 | 1 | 33 | 25 | 58 | | 2.58 |
| Löytää syyt mittariston poikkeamille sekä trendit ja tekee näiden pohjalta korjaavia toimenpiteitä | 5 | 8 | 12 | 5 | 2 | 32 | 26 | 58 | | 2.72 |
| Osallistuu kestäväin kehityksen projekteihin | 8 | 9 | 11 | 4 | 1 | 33 | 25 | 58 | | 2.42 |
| Osaa ylläpitää ja edistää asiakas- ja sidosryhmäsuhteita | | | | | | | | | | |
| Toimii yhteistyössä sisäisten asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa | 3 | 3 | 12 | 27 | 8 | 53 | 5 | 58 | | 3.64 |
| Toimii yhteistyössä ulkoisten asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa | 4 | 6 | 13 | 17 | 5 | 45 | 13 | 58 | | 3.29 |
| Toimii yhteistyössä eri viranomaisten kanssa | 9 | 9 | 9 | 9 | 4 | 40 | 18 | 58 | | 2.75 |
| Huolehtii tuotteiden, toimintojen ja vaatimusten muutosten sisäisestä ja ulkoisesta viestinnästä | 3 | 9 | 17 | 12 | 3 | 44 | 14 | 58 | | 3.07 |
| Varmistaa asiakas- ja sidosryhmytyyväisyyden sekä palautteen läpi koko yhteistyöverkoston ja toimijoiden | 3 | 6 | 14 | 12 | 2 | 37 | 21 | 58 | | 3.11 |
| Osaa suunnitella, ohjata, arvioida ja kehittää vastuu-alueensa henkilöstön toimintaa ja kyvykkyyttä | | | | | | | | | | |
| Suunnittelee tarvittavat henkilöstöresurssit, työvuorot ja työtehtävät sekä asettaa tavoitteita | 2 | 1 | 11 | 25 | 17 | 56 | 2 | 58 | | 3.96 |
| Huomio resursoinnissa tavaravirtojen sesongit ja poikkeukselliset kuljetus/toimitus järjestelyt | 3 | 2 | 11 | 24 | 12 | 52 | 6 | 58 | | 3.77 |
| Osallistuu rekrytointiin | 4 | 5 | 15 | 10 | 9 | 43 | 15 | 58 | | 3.35 |
| Perehdyttää ja huolehtii uusien henkilöiden työhön opastamisesta | 1 | 1 | 13 | 20 | 14 | 49 | 9 | 58 | | 3.92 |
| Toimii työolainsäädännön, työehto- ja työsuojelun vaatimusten mukaisesti | 3 | 2 | 11 | 19 | 19 | 54 | 4 | 58 | | 3.91 |
| Huolehtii työturvallisuusasioista | 1 | 4 | 8 | 16 | 23 | 52 | 6 | 58 | | 4.08 |
| Käy esimies-alais-kehityskeskusteluja | 2 | 5 | 9 | 22 | 14 | 52 | 6 | 58 | | 3.79 |
| Ohjaa ja arvioi henkilöstön toimintaa ja työsuorituksia | 0 | 3 | 17 | 17 | 18 | 55 | 3 | 58 | | 3.91 |
| Arvioi varastohenkilöstön työn vaativuutta | 0 | 1 | 16 | 24 | 9 | 50 | 8 | 58 | | 3.82 |
| Toimii tarvittaessa varastohenkilöstön sijaisena | 6 | 5 | 12 | 10 | 15 | 48 | 10 | 58 | | 3.48 |
| Ennakoii, ylläpitää ja kehittää henkilöstön osaamista | 1 | 5 | 17 | 20 | 9 | 52 | 6 | 58 | | 3.60 |
| Ylläpitää ja päivittää osaamisen johtamisen työkaluja | 3 | 6 | 25 | 8 | 7 | 49 | 9 | 58 | | 3.20 |

| Osa ennakoita, suunnitella ja arvioida toimintaa ja huolehtia teknisistä resursseista | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | vast. | ei vast. | n | 3.28 |
|---|---|----|----|----|----|-------|----------|----|------|
| Ennako tarpeita ja mahdollisuuksia uusien teknisten resurssien osalta sekä niiden tehokkaan hyödyntämisen varasto- ja toiminnossa | 2 | 5 | 21 | 18 | 1 | 47 | 11 | 58 | 3.23 |
| Hyödyntää ja ylläpitää toiminnanohjausjärjestelmää varastonhallinnassa | 2 | 5 | 20 | 12 | 6 | 45 | 13 | 58 | 3.33 |
| Suunnittelee vastuualueensa toimintaa ja taloutta | 4 | 6 | 19 | 14 | 5 | 48 | 10 | 58 | 3.21 |
| Suunnittelee ja varmistaa toiminnan tekniset resurssit | 3 | 6 | 23 | 8 | 3 | 43 | 15 | 58 | 3.05 |
| Huolehtii teknisten resurssien tarpeista ja toimintakunnosta | 3 | 9 | 17 | 12 | 4 | 45 | 13 | 58 | 3.11 |
| Seuraa vastuualueensa toiminnan ja talouden tunnuslukuja ja raportoi niistä | 2 | 11 | 12 | 10 | 5 | 40 | 18 | 58 | 3.13 |
| Vastaa koneiden ja laitteiden kunnossapidosta ja hankinnoista vastuualueellaan | 6 | 10 | 14 | 8 | 5 | 43 | 15 | 58 | 2.91 |
| Ylläpitää ja valvoo vastuualueensa järjestystä ja siisteyttä | 3 | 1 | 14 | 21 | 16 | 55 | 3 | 58 | 3.84 |
| Arvioi ja kehittää toimintaa | 4 | 4 | 17 | 22 | 6 | 53 | 5 | 58 | 3.42 |
| Varmistaa toimintojen tehokkuuden ja laadun | 3 | 2 | 17 | 22 | 9 | 53 | 5 | 58 | 3.60 |
| Osoittaa yleisiä työelämävalmiuksia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | vast. | ei vast. | n | 3.54 |
| Kykenee toimimaan vuorovaikutussuhteeseen erilaisten ihmisten kanssa työtehtävien edellyttämällä tavalla | 2 | 1 | 8 | 31 | 16 | 58 | 0 | 58 | 4.00 |
| Toimii luontevasti erilaisissa vuorovaikutustilanteissa | 1 | 4 | 16 | 22 | 15 | 58 | 0 | 58 | 3.79 |
| Tekee työhön kuuluvia kirjallisia tehtäviä ja dokumentteja sovittujen käytäntöjen mukaisesti | 4 | 4 | 18 | 21 | 9 | 56 | 2 | 58 | 3.48 |
| Laatii työhön liittyviä kieliasultaan moitteettomia asiakirjoja | 4 | 12 | 20 | 10 | 5 | 51 | 7 | 58 | 3.00 |
| Ilmaisee itseään suullisesti selkeästi ja ymmärrettävästi työtehtäviensä edellyttämällä tavalla | 2 | 4 | 16 | 26 | 8 | 56 | 2 | 58 | 3.61 |
| Esiintyy vakuuttavasti ja asiantuntevasti | 4 | 6 | 22 | 18 | 7 | 57 | 1 | 58 | 3.32 |
| Hankkii sekä välittää tietoa online-työkalulla | 4 | 6 | 21 | 8 | 7 | 46 | 12 | 58 | 3.17 |
| Toimii rakentavasti tiimi- ja ryhmätyötilanteissa | 3 | 5 | 13 | 24 | 11 | 56 | 2 | 58 | 3.63 |
| Tunnistaa mahdollisia uusia yhteistyökumppaneita ja luo toimivia yhteistyösuhteita ja -verkostoja | 4 | 6 | 17 | 8 | 4 | 39 | 19 | 58 | 3.05 |
| Selviytyy kohtaamistaan ongelmatilanteista noudattaen sovittuja ohjeita ja työyhteisön toimintatapoja | 0 | 7 | 17 | 20 | 13 | 57 | 1 | 58 | 3.68 |
| Kykenee päätöksentekotilanteissa vertailemaan vaihtoehtoisia toimintatapoja ja valitsemaan niistä tilanteeseen sopivimman | 3 | 6 | 17 | 23 | 8 | 57 | 1 | 58 | 3.47 |
| Toimii joustavasti ja uusia ratkaisuja luoden | 2 | 8 | 16 | 25 | 5 | 56 | 2 | 58 | 3.41 |
| Ennakoii ja ehkäisee ongelmatilanteiden syntymisiä | 2 | 3 | 22 | 22 | 9 | 58 | 0 | 58 | 3.57 |
| Suhtautuu myönteisesti oppimiseen ja tunnistaa tarpeensa oppia uusia asioita | 1 | 3 | 18 | 25 | 9 | 56 | 2 | 58 | 3.68 |
| Ideoi, kehittää ja kokeilee uusia ratkaisuja omiin ja työyhteisön työskentelytapoihin | 3 | 4 | 26 | 18 | 2 | 53 | 5 | 58 | 3.23 |
| Noudattaa ammattietiikkaa, kuten asiakkaita koskevaa vaitiolovelvollisuutta, tietosuojaa ja kuluttajasuojasäädöksiä | 2 | 2 | 12 | 21 | 18 | 55 | 3 | 58 | 3.93 |
| Toimii vastuullisesti, oikeudenmukaisesti ja tehtyjen sopimusten mukaisesti | 2 | 2 | 11 | 23 | 18 | 56 | 2 | 58 | 3.95 |
| Käyttättyy huomaavaisesti ja pitää työpiSTEEN ja yhteiset tilat järjestyksessä | 1 | 1 | 13 | 29 | 13 | 57 | 1 | 58 | 3.91 |
| Näkee erilaisia mahdollisuuksia, joilla voi vaikuttaa koko organisaation ja henkilöstön viihtyvyyteen | 2 | 2 | 24 | 21 | 5 | 54 | 4 | 58 | 3.46 |
| Osoittaa henkilökohtaisia taitoja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | vast. | ei vast. | n | 3.61 |
| Toimii laadukkaasti ja asiakaslähtöisesti | 4 | 1 | 7 | 28 | 17 | 57 | 1 | 58 | 3.93 |
| Huolehtii työhyvinvoinnista ja työterveydestä | 3 | 0 | 10 | 33 | 12 | 58 | 0 | 58 | 3.88 |
| Toimii lainsäädännön ja säästöjen mukaisesti | 3 | 0 | 8 | 24 | 22 | 57 | 1 | 58 | 4.09 |
| Noudattaa toimintajärjestelmien ohjeita ja työyhteisön pelisääntöjä | 2 | 1 | 7 | 22 | 24 | 56 | 2 | 58 | 4.16 |
| Omaa projektiosaamista | 0 | 7 | 25 | 15 | 4 | 51 | 7 | 58 | 3.31 |
| On kielitaitoinen | 9 | 13 | 23 | 8 | 1 | 54 | 4 | 58 | 2.61 |
| Hyödyntää teknologiaa ja tietotekniikkaa | 1 | 9 | 18 | 24 | 2 | 54 | 4 | 58 | 3.31 |

Suvi Sivén

VARASTOTYÖNTEKIJÖIDEN OSAAMISEN ARVIOINTI

Varastotyöntekijöiden tulevaisuuden osaamisen arviointi (TUVA) -kyselyn perustana käytettävä osaamiskartta muotoutui aiemmin ESLogC-hankkeen yhteistyökumppaneiden kanssa tehtyihin osaamiskartoituksiin ja niistä edelleen tehtyyn yhteenvetoon, jonka sisältöä määriteltäessä huomioitiin VTT:n 2007 määrittelemät megatrendit mm. kestävä kehitys alueella. Tässä yhteydessä tehty varastotyöntekijöiden osaamiskartta jakautuu yhdeksään eri osaamisalueeseen, joihin jokaiseen on määritelty tutkimuksen aikana esiin tulleet tehtäväalueet tehtävittäin, joita osaamisalueittain on kuudesta seitsemään.

Kyselyyn vastasi 186 varastotyöntekijää. Vastajien ammattinimikkeitä ovat mm. varastomies, tavaravastaanottaja, logistiikkatyöntekijä, keräilijä, trukinkuljettaja, pyöräkuormaajan kuljettaja, päällyste-vastaanottaja, lavakeräilijä ja varastoesimies.

Varastotyöntekijöiden osaamiskartta ja henkilökohtaisen osaamisen arviointilomake

Varastotyöntekijöiden osaamiskartan osaamisalueet ovat seuraavat:

- A. Osaamisalueet varastotyöntekijöiden kartassa ovat seuraavat:
- B. Osaava tavaravastaanottoon liittyvät työtehtävät
- C. Osaava tavaravastaanottoon liittyvät
- D. Osaava tavaravastaanottoon liittyvät työtehtävät
- E. Osaava tuotantoprosessin eri työvaiheita
- F. Osaava varastohallinnan työtehtävät ja järjestelmät
- G. Osaava ottaa työtehtävissään huomioon kestävä kehitysperiaatteet
- H. Osaava ylläpitää ja edistää asiakas- ja sidosryhmäsuhteita
- I. Osoittaa yleisiä työelämävalmiuksia
- J. Osoittaa henkilökohtaisia taitoja.

Varastotyöntekijöiden osaamiskartta on esitetty liitteessä 1 ja osaamiskartan perusteella laadittu TUVA-kysely liitteessä 2.

Henkilökohtaisen osaamisen arviointilomake varastotyöntekijöiden tarpeisiin laadittiin aiemmin tehdyn osaamiskartan pohjalta. Henkilökohtaisen osaamisen arviointilomake muodostuu osaamisalue- ja tehtäväsarakeista, joita arvioidaan lomakkeessa subjektiivisesti asteikolla 1–5 tai kommentilla ”ei kuulu työtehtäviin”.

Arviointiasteikko on määritelty seuraavasti:

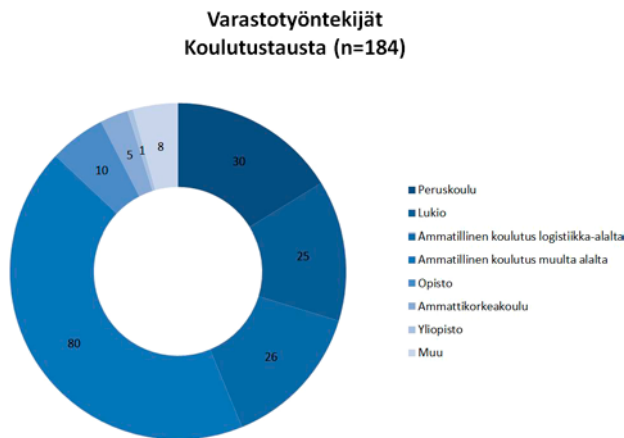
1. noviisi, uusi tehtävässä, perehdytysvaiheessa
2. kohtuullinen kokemus/taito
3. pätevä työntekijä, suoriutuu työtehtävistä moitteettomasti
4. taitava työntekijä
5. asiantuntija.

Varastotyöntekijöiden TUVA -kyselyn vastaukset on esitetty liitteessä 3.

Varastotyöntekijöiden taustatiedot

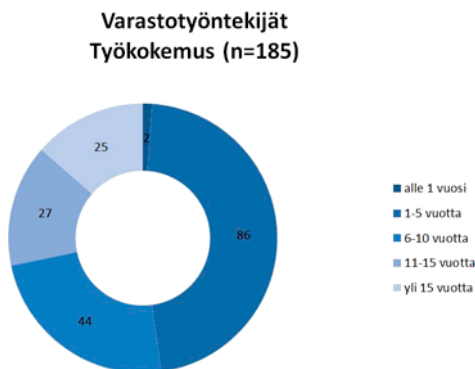
Seuraavassa on lyhyesti tarkasteltu varastotyöntekijöiden koulutustaustaa ja työkokemusta sekä niiden ja eri osaamisalueiden osaamistasojen välisiä riippuvuuksia.

Koulutustausta. Tulevaisuuden arviointi -kyselyn taustamuuttujan koulutustausta jakaantui kyselyyn vastanneista 186 henkilöstä 185 varastotyöntekijää vastasi koulutustaustaa koskevaan kysymykseen. Koulutustaustan suhteellinen jakautuminen on kuvattu kuviossa 1.



Kuvio 1. Varastotyöntekijät: Koulutustausta

Työkokemus. TUVÄ-kyselyn toisena taustamuuttujana oli henkilöstön työkokemus. Varastotyöntekijöiden työkokemus jakaantui kyselyn vastausten perusteella kuvion 2 mukaisesti.



Kuvio 2. Varastotyöntekijät: Työkokemus

Tulosten perusteella vastaajien työkokemuksen pituudella ei ole merkittävää vaikutusta siihen, kuinka hyväksi vastaajat arvioivat oman osaamisensa eri tehtävissä. Kun tuloksia tarkastellaan sekä koulutuksen että työkokemuksen valossa, voidaan todeta, että soveltuvan koulutuksen merkitys oman osaamisen kokemukseen on selkeästi merkittävämpi kuin työkokemuksen merkitys. Mitä korkeampi koulutustausta vastaajilla oli, sitä heikommaksi vastaajat arvioivat oman osaamisensa.

Varastotyöntekijöiden osaaminen osaamisalueittain

Varastotyöntekijöiden keskimääräinen osaaminen Tulevaisuuden arviointi -kyselyssä asettui tasolle ka 3,25 ja tasolla 3 työntekijä suoriutuu hänelle annetuista tehtävistä pätevästi. Varastotyöntekijät arvioivat Tulevaisuuden arviointi -kyselyssä vahvimmitse tehtäväalueiksi tavaran keräysprosessin (ka 3,65) ja henkilökohtaiset taidot (ka 3,56) sekä yleiset työelämätaidot (ka 3,39). Heikoimmaksi Tulevaisuuden arviointi -kyselyyn vastanneet arvioivat asiakas- ja sidosryhmäsuhteiden ylläpidon ja edistämisen (ka 2,87), tuotantoprosessin eri työvaiheiden tukemisen (ka 2,88) ja lähetysprosessiin liittyvien työtehtävien osaamisen (ka 3,01). Huomioitavaa kyselyn vastauksissa on se, että mitä heikommaksi varastotyöntekijät osaamisensa arvioivat, sitä suurempi on niiden henkilöiden osuus, jotka eivät ole kyseiseen kysymykseen vastanneet. Tulosten perusteella 50 % tutkimukseen vastanneista ei pidä esim. asiakas- ja sidosryhmäsuhteiden ylläpitämistä ja edistämistä tehtäviinsä kuuluvana osaamisalueena (ei vastannut kyseiseen osa-alueeseen) ja lähetysprosessiin liittyvien työtehtävien kysymyksiin jätti vastaajista 49,5 % vastaamatta, kun korkeimman keskiarvon saaneessa osa-alueessa vastaamattomia on 26,3 %.



Kuvio 3. Varastotyöntekijöiden osaaminen osaamisalueittain

Tavaran vastaanottoon liittyvä osaaminen. Tavaran vastaanottoprosessiin liittyvissä tehtävissä varastyöntekijöiden osaamisen taso Tulevaisuuden arviointi -kyselyn vastausten perusteella on pätevällä tehtävistä suoriutumisen tasolla (ka 3,36). Tämän osaamisalueen tehtäväkentistä osaaminen koetaan vastausten perusteella vahvimaksi tuotteiden hyllyttämiseksi varastohallintajärjestelmän mukaan (ka 3,58). Heikoin osaamisalueella on asiakirjojen tallentaminen sekä poikkeamien ja varaumatietojen raportointi (ka 3,07). Koulutustaustalla ei ole ollut suurta vaikutusta osaamisen tasoon. On havaittavissa, että osaaminen on tulosten perusteella parasta ammatillisen koulutuksen logistiikan alalta omaavilla.

Vastaamattomien osuus vastanneisiin verrattuna oli suurinta paikka- tai lavatunnisteiden tulostamisessa varastointia varten (48,4 %) sekä asiakirjojen tallentamisessa järjestelmään (46,8 %). Kyselyn tulosten perusteella kehittämistä vaativat etenkin asiakirjojen tallentaminen järjestelmään sekä poikkeamien ja varaumatietojen raportointi: onko järjestelmä työntekijöille tarpeeksi tuttu, ovatko ohjeistukset kunnossa, onko tallennustyölle ja raportoinnille varattu aikaa, tiedetäänkö mitä ja miksi raportoidaan jne. Oman roolin merkittävyys sekä kokonaiskuvan hahmotus yrityksen toimintaympäristössä yhdessä tiedon ja osaamisen jakamisen kanssa lisäisivät omalta osaltaan tietoisuutta, motivaatiota heikommin hallittujen tehtäväkenttien vahvistamiseksi. Tavaran vastaanottoprosessiin liittyvän osaamisalueen osaamisen kehittämiseksi menetelminä voisi käyttää työkiertoa, mentorointia ja perehdytystä uuden henkilön aloittaessa työskentelyn varaston toimintaympäristössä. Näin vahvistettaisiin moniosaamista sekä ennakoitaisiin esimerkiksi mahdollisia sijaistamistarpeita.



Kuvio 4. Tavaran vastaanottoprosessiin liittyvä osaaminen

Tavaran keräysprosessiin liittyvä osaaminen. Varastotyöntekijöiden tulevaisuuden arviointi -kyselyn vastausten perusteella tavaran keräys prosessiin liittyvän osaamisen on pätevällä suorittavalla tasolla ka 3,65. Tehtäväkenttään liittyen reklamaatioiden järjestelmään kirjaamiseen on jättänyt vastaamatta 52,7 % vastaajista ja muiden tehtäväkenttien kohdalla vastaamatta jättäneitä (ei kuulu tehtäviin) on 18,8 % ja 32,8 % välillä. Vahvimmat osaamisalueen tehtäväkentät ovat tavaroiden siirto lähetysalueelle (ka 3,99), tilausten pakkaaminen pakkausohjeiden mukaisesti (ka 3,92) sekä lavojen ja rullakoiden kelmuttaminen sekä tunnistetarrojen kiinnittäminen (ka 3,91). Osaamisalueen heikoimmat tehtäväkentät ovat vastausten perusteella reklamaatioiden kirjaaminen varastohallintajärjestelmään (ka 2,83) ja tuotteiden laadun valvonta (ka 3,45).

Huolestuttavaa on, että varastotyöntekijät eivät koe laadun ja sen tarkkailun olevan osaamisensa osalta yhtä vahvaa muiden osaamisalueen tehtäväkenttien kanssa. Osaamisalueen kehitettäviä tehtäväkenttiä tämän perusteella ovat siis reklamaatioiden kirjaaminen varastohallintajärjestelmään sekä seuranta ja laadun valvonta. Kehittämistä voitaisiin tehdä mm. järjestelmäkoulutuksella, prosessin ja ohjeistusten läpikäynnillä esimerkiksi työkierron ja perehdytyksen avulla.



Kuvio 5. Tavarankeräysprosessiin liittyvä osaaminen

Tavarankeräysprosessiin liittyvä osaaminen. Varastotyöntekijöiden tulevaisuuden arviointi -kyselyyn antamien vastausten perusteella tavarankeräysprosessiin liittyvä osaaminen on juuri pätevästi suorittavalla tasolla (ka 3,01). Vastaamatta jättäneiden osuus oli yllättävän suuri vastaajien määrään verrattuna, 43,5 – 59,7 %, tehtävästä riippuen. Ilmeisesti näiden varastotyöntekijöiden toimenkuvat/tehtäväkentät eivät sisällä keräysprosessin tehtäviä. Vastaamatta jättäneitä oli enemmän kuin vastaajia asiakirjojen järjestelmään tallentamisen tehtävissä sekä kuljetuksen tilaamisessa lähtevälle tavaralle. Keräysprosessin liittyvien tehtävien vastausten arviot jakautuvat 1- 5 välillä kohtalaisen tasaisesti. Annettujen vastausten perusteella tavarankeräysprosessiin liittyvistä tehtävistä osaaminen on vahvinta tavarankeräyksessä kuljettajalle (ka 3,56) ja lähtevän tavarankeräyksessä kuljetusohjeiden mukaisesti (ka 3,29). Heikoimmat tehtäväkentät keräysprosessin osaamisalueella ovat kuljetuksen tilaaminen lähtevälle tavaralle (ka 2,31) ja asiakirjojen tallentaminen järjestelmään (ka 2,64). Keräysprosessin osaaminen on TUV-kyselyn perusteella kokonaisuudessaan kohtuullisella tasolla. Prosessi sisältää paljon järjestelmiin tehtäviä tallennuksia ja asiakirjojen ja dokumenttien käsittelyä, joiden osaaminen on heikkoa verrattuna muuhun varastointityöhön. Osaamista voidaan kehittää mm. perehdyttämällä ja selkeyttämällä asiakirjoja sekä dokumentteja ja järjestelmäkoulutuksella. Lisäksi kokonaisuuden hahmottaminen tässä yhteydessä on tärkeää, jotta toiminnan läpinäkyvyys ja viestintä pysyvät hyvällä tasolla ja olemassa olevia tietoja voidaan hyödyntää muiden sisäisten sidosryhmien toimesta.



Kuvio 6. Tavarantoimitusprosessiin liittyvä osaaminen

Tuotantoprosessin eri vaiheisiin liittyvä osaaminen. Varastotyöntekijöiden tulevaisuuden osaamisen arviointi -kyselyn tuotantoprosessin eri työvaiheiden tukemisen osaamisalue oli niin keskiarvoltaan kuin vastausmääriltään heikoimpien joukossa (ka 2,88). Vastamatta jättäneitä tällä osaamisalueella oli 48,4 – 71,5 % tehtävästä riippuen, mikä saattaa johtua siitä, että varastotyöntekijät eivät miellä tehtäviinsä kuuluvan tuotantoprosessin eri vaiheiden tukemista tai sitten ei tunneta riittävän hyvin tuotteita ja tuotantoprosessia. Vahvimaksi osaamiseksi nähtiin tavarantoimituksen siirtäminen osastojen välillä (ka 3,39) ja tuotannon keräilyn suorittaminen (ka 3,12). Heikoimmalle tasolle varastotyöntekijät ovat arvioineet osakokoonpanojen tekemisen tuotantoa varten teknologian avulla (ka 2,25) ja tuotannon selityksien tarkastamisen teknologian avulla (ka 2,27). Ammatillinen koulutus logistiikka-alalta ja ammatillinen koulutus muulta alalta näyttäisivät tarjoavan parhaimman edellytykset tukea tuotantoprosessin eri vaiheita. Ammatillinen koulutus logistiikka-alalta tai muulta alalta ei näytä lisäävän merkittävästi teknologian hyödyntämiseen liittyvää osaamista teknologiaan perustuvien osaamisten alueella (tarkastaa tuotannon selityksiä teknologian avulla, tekee osakokoonpanoja tuotantoa varten teknologian avulla). Näiden osaamisten vastausprosentti oli heikko, joten tämä saattaa johtua siitä, että teknologiaa ei hyödynnetä yrityksissä näissä osaamisalueissa riittävästi tai teknologiaosaaminen ei tue osaamisaluetta.



Kuvio 7. Tuotantoprosessin eri vaiheisiin liittyvä osaaminen

Varastonhallinnan työtehtäviin ja järjestelmiin liittyvä osaaminen. Varastotyöntekijöiden tulevaisuuden osaamisen arviointi -kyselyn vastaajat ovat arvioineet osaamisensa varastonhallinnan tehtäväkentässä keskimäärin pätevälle suorittamisen osaamistasolle ka 3,24. Oman ydinosaamisalueensa vahvimmat tehtävät varastotyöntekijät arvioivat kyselyn perusteella olevan laadun silmämääräinen ja tunnistetietojen avulla tapahtuva valvonta (ka 3,55), saldojen inventointi ja tarkastaminen (ka 3,36) sekä tietojen varastonhallintajärjestelmään kirjaaminen (ka 3,32). Heikoimmiksi osaaminen arvioitiin TUVa-kyselyn perusteella varastonhallintajärjestelmään tarvittavien muutosten tekemisessä (ka 3,02) ja varastonhallintajärjestelmien ja laitteiden hallinnassa (3,03). Näiden tietojen mukaan osaamisalueen osaamisen taso on kaikkien tehtävien kohdalla pätevällä suorittavalla tasolla. Varastonhallinnan työtehtävien ja järjestelmien ollessa varastotyöntekijöiden osaamisen ydinaluetta, on yllättävää, että missään tehtävässä ei päästä keskimäärin lähelle taitavan työntekijän tai asiantuntija tasoa. Tämä herättää kysymyksen varastotyöntekijöiden motivoituneisuuden, sitoutuneisuuden ja kehittämisen halun tasosta sekä siitä, mitkä tekijät esimerkiksi työhyvinvoinnin osalta vaikuttavat näihin tekijöihin. Opistotason koulutus näyttäisi antavan parhaat edellytykset varastonhallintaan liittyen osaamisen kohdalla. Ammatillisen koulutuksen logistiikka-alalta ja ammatillisen koulutuksen muulta alalta saaneet näyttävät hyödyntävän muita paremmin varastonhallinnan eri osaamisalueita. Osaaminen erilaisten tietojen ja muutosten tekemisessä varastojärjestelmään on arvioitu huonolle tasolla ammatillisen koulutuksen omaavien osalta. Tulosten perusteella henkilöstö ei kirjaa riittävästi tuotantoprosessia tukevaa tietoa varastojärjestelmään. Varastotyöntekijät kuitenkin inventoivat ja tarkastavat saldoja ja kirjaavat nämä tiedot varastojärjestelmään eli estettä varastojärjestelmän paremmalle hyödyntämiselle tuotantoprosessin tukemiseksi ei ole olemassa ja sitä tulee kehittää koulutuksen avulla.



Kuvio 8. Varaston hallinnan työtehtäviin ja järjestelmiin liittyvä osaaminen

Kestävän kehityksen periaatteisiin liittyvä osaaminen. Kestävän kehityksen osaamisalueen keskimääräiseksi osaamistasoksi varastotyöntekijät ovat tulevaisuuden osaamisen arviointi -kyselyssä arvioineet ka 3,25. Tämän kyselyn mukaan vahvimmat kestävän kehityksen osaamisalueen tehtäväkentiksi arvioitiin koneiden ja laitteiden turvallinen käyttö ulko- ja sisätiloissa (ka 3,66), viallisten laitteiden korjauttaminen (ka 3,56) sekä lajittelusta, kierrätyksestä ja uusiokäytöstä huolehtiminen (ka 3,52). Tämä kertoo mm. henkilöstön myönteisestä asenteesta turvallisia työolosuhteita kohtaan.

Heikoimmat osaamistasoarviot kyselyn vastausten perusteella ovat saaneet ympäristökoulutuksiin osallistuminen (ka 2,36), kertakäyttötarvikkeiden ja yksittäispakattujen tuotteiden välttäminen (ka 2,73) sekä online-työkalujen käyttäminen viestinnäs-

sä (ka 2,88). Näissäkin vastausten tuloksissa ja vastaamatta jättämisen määrissä taustalla voi olla henkilöstön halu toimia entistä paremmin kestävän kehityksen periaatteita noudattaen. Työkokemuksen pituus tai koulutustaso ei näyttäisi vastauksissa ja tuloksissa suuresti vaikuttavan varastotyöntekijöiden kykyyn ottaa huomioon työtehtävissään kestävän kehityksen periaatteita. Ammatillinen koulutus logistiikka-alalta ja ammatillinen koulutus muulta alalta näyttäisivät kuitenkin tarjoavan hieman paremmat edellytykset toimia varastointitehtävissä kestävän kehityksen periaatteita noudattaen.



Kuvio 9. Kestävän kehityksen periaatteisiin liittyvä osaaminen

Sidosryhmä- ja asiakassuhteisiin liittyvä osaaminen. Tulevaisuuden osaamisen arviointi-kyselyssä olleeseen sidosryhmä- ja asiakassuhteita käsittelevän tehtäväkentän kysymysosioon vastasi kyselyyn vastanneista varastotyöntekijöistä 45 – 56 prosenttia. Tämän perusteella voi olettaa, että sidosryhmä- ja asiakassuhdeosaamisen ei koeta kuuluvan omaan työnkuvaan kovinkaan kiinteästi. Sisäiset sidosryhmät ja yhteistyö heidän kanssaan koettiin tulosten nojalla tutummaksi ja hallitummaksi kuin ulkoiset sidosryhmät. Vastanneista varastotyöntekijöistä 22,5 % koki huolehtivansa asiakas- ja sidosryhmäytyytyväisyydestä tasolla 4 ja 5 eli taitavasti tai asiantuntijatasolla. Koulutustausta varastotyöntekijöillä on yleisesti toisen asteen koulutus. Tästä johtuen sidosryhmiin ja asiakassuhteisiin liittyvät käsitteet saattavat tuntua vierailta ja siksi koetaan, ettei niitä hallita. Kysyttäessä yhteistyöstä ulkoisien sidosryhmien kanssa, sekä siitä huolehtivatko vastaajat sidosryhmien hyvinvoinnista hajaannusta saatiin enemmän, vastauksen molempiin kysymyksiin antoi noin 43 % koko joukosta. Kyselyyn vastanneista varastotyöntekijöistä 22,5 % arvioi osaamisensa ulkoisien sidosryhmien kanssa toimimisesta kohtiin 4 ja 5 ja vastanneista varastotyöntekijöistä 26,3 % arvioi osaamisensa asiakas- ja sidosryhmäytyytyväisyyden huolehtimisesta samalle tasolle. Kokonaiskuvan hahmottamisen ja koulutuksen kautta voidaan saada varastotyöntekijät ajattelemaan itsensä selkeämmin asiakaspalvelijoina ja tärkeänä osana toimitusketjua loppuasiakkaan näkökulmasta. Tämän voidaan nähdä heijastuvan selkeimmin kysymyksen asiakas- ja sidosryhmäytyytyväisyydestä huolehtimiseen. Eri sidosryhmien välistä vuorovaikutusta tulisi korostaa enemmän, vaikka vastausprosentti oli huono, on vahvuutena todettava, että sisäiset verkostot koettiin yleisesti tärkeämmäk-

si kuin ulkoiset, koska sisäisten sidosryhmien kanssa varastotyöntekijät ovat todennäköisesti eniten tekemisissä.



Kuvio 10. Sidosryhmä- ja asiakassuhteisiin liittyvä osaaminen

Yleisiin työelämävalmiuksiin liittyvä osaaminen. Varastotyöntekijöille esitetty tulevaisuuden osaamisen arviointi -kysely yleisistä työelämävaatimuksista käsittää yhteensä 20 kysymystä, joihin vastausprosentti oli keskiarvoisesti 79,4 % kyselyyn osallistuneista varastotyöntekijöistä. Kysymyssarjan yleinen keskiarvo oli myös korkeahko – tasolla 3,4. Varastotyöntekijöiden vahvimmat tehtäväkentät yleisten työelämävalmiuksien osaamisalueella ovat vastuullisesti, oikeudenmukaisesti ja tehtyjen sopimusten mukaisesti toimiminen (ka 3,74), ammattietiikan noudattaminen (ka 3,68) sekä huomaavaisesti käyttäytyminen ja työpisteen/yhteisten tilojen järjestyksessä pitäminen (ka 3,67). Heikoimmin arvioitiin mahdollisten uusien yhteistyökumppaneiden tunnistaminen ja toimivien yhteistyösuhteiden ja -verkostojen luominen (ka 2,63) sekä kieliasultaan moitteettomien asiakirjojen laadinta (ka 2,93). Tulosten perusteella voimme olettaa työilmapiirin olevan hyvä työskentelyn kannalta, kaikki peruskysymykset saivat hyvän tasoarvion ja sen nojalla voimme olettaa työyhteisön noudattavan yhteisiä pelisääntöjä. Vain yhdellä vastaajalla on takana työkokemusta ainoastaan yksi vuosi, muut ovat työskennelleen alalla jo pitkään 1–6 vuotta vähintään työskennelleitä on vastaajien joukossa 53 prosenttia, joten talon sisäiset prosessit on opittu ja ne koetaan luonteviksi. Mahdollisuutena on edelleen parantaa osaamista ja tietotaitoa ohjelmisto- ja online-osaamisessa, sekä kirjallisessa työskentelyssä. Uhkana on, että tyydytään keskiverto-osaamiseen liiaksi, jolloin osa henkilöstöä ei kehity eikä välttämättä jatkossa hyväksy helposti uusia toimintatapoja. Hyvällä johtamisella ja koulutussuunnittelulla saavutetaan paras mahdollinen osaamistaso yrityksessä. Seuranta osana suunnittelua luo jatkuvuutta, kun tunnistetaan ne osa-alueet, joissa suurimmat riskit ovat näkyvissä, voidaan osaamisen parantaminen suunnata oikeisiin alueisiin. Uusien työntekijöiden rekrytointiprosessiin tulee panostaa, koska rekrytoinnin avulla saadaan organisaation tarvittavaa/haluttua osaamista. Henkilöstösuunnitelman avulla yritys kykenee varautumaan tulevaisuuden haasteisiin häiriöttömän toiminnan ja osaavan henkilöstön osalta. Toimiakseen henkilöstösuunnitelma vaatii osaamiskartoitukset, nykytilanteen kartoituksen sekä näkemyksen tulevaisuuden osaamisen tasosta sekä tarvittavasta muutoksesta nykytilasta tulevaisuuteen: mitä lisätä, mitä pitää sopeuttaa, mitä pitää vähentää, mitä pitää korvata. Näin pystytään valitsemaan resursseja, jotka tukevat tavoitteita ja tuodaan organisaatioon mahdollisesti uusia tapoja toimia ja uusia näkökulmia.

Varastotyöntekijät Osoittaa yleisiä työelämävalmiuksia



Kuvio 11. Varastotyöntekijöiden yleisiin työelämävaatimuksiin liittyvä osaaminen

Henkilökohtaiset taidot. Varastotyöntekijöiden tulevaisuuden osaamisen arviointi -kyselyn vastaajista vain muutama jätti vastaamatta henkilökohtaisia taitoja käsitteleviin kysymyksiin, vähimmilläänkin lähes 84,9 % kyselyyn osallistuneista vastasi tämän osaamisalueen tehtäväkenttien kysymyksiin. Henkilökohtaisten taitojen osaamistaso on keskimääräisesti 3,56. Vahvuutena tällä osaamisalueella kyselyyn vastanneilla varastotyöntekijöillä on pätevällä tasolla oleva yleisosaaminen. Tämän osaamisalueen vahvimmat osaamiset ovat toimintaohjeiden ja työyhteisön pelisääntöjen mukaisesti toimiminen (ka 3,80), työajan noudattaminen ja sen oikein käyttäminen (ka 3,80) sekä työhyvinvoinnista ja työterveydestä huolehtiminen (ka 3,70). Heikointa henkilökohtaisten taitojen osaamisalueen osaaminen tulevaisuuden osaamisen arviointi -kyselyn mukaan on kielitaidon kohdalla (ka 2,94) ja seuraavaksi heikoin osaamistaso on teknologian ja tietotekniikan hyödyntämisessä (ka 3,35). Kielitaidon ja teknologian sekä tietotekniikan osaamistason nostaminen ja kehittäminen onnistuu mm. erilaisilla sisäisillä ja ulkoisilla koulutustavoilla, tehtäväkierron avulla sekä perehdytyksellä. Henkilöstön keskinäisen koulutuksen kehittämistä tulisi laajentaa, jotta esimerkiksi teknologiaosaaminen saadaan korkeammalle tasolle.

Varastotyöntekijät Osoittaa henkilökohtaisia taitoja



Kuvio 12. Varastotyöntekijöiden henkilökohtaiset taidot

Varastotyöntekijöiden 8-kenttä SWOT

Seuraavaan taulukkoon on koottu analyysissä tunnistetut heikkoudet ja vahvuudet ulkoiset tekijät ja tulevaisuus huomioiden. Varastotyöntekijöiden osaamisen swot-analyysissä on huomioitu kartoitettujen osa-alueiden tulokset. Lisäksi analyysissä on huomioitu artikkelissa ”Tulevaisuuden logistiikkakeskuksessa tarvittava osaaminen” käsitellyistä megatrendeistä ja hiljaisista signaaleista nousevat osaamistarpeet.

Taulukko 1. Varastotyöntekijöiden 8-kenttä swot -analyysi.

| SISÄISET NYKYISET | TOIMINNALLISET VAHVUUDET | TOIMINNALLISET HEIKKOUEDET |
|---|---|--|
| TULEVAT ULKOISET | <ul style="list-style-type: none"> Varastotyön ydinosaminen pätevällä tasolla – rutiinit: hyllytys, tavaroiden siirto, pakkaaminen pätevällä tasolla Inventointi ja saldojen tarkastus, tietojen kirjaaminen varastointijärjestelmään Työympäristön ja laitteiden turvallisuuden ylläpitämiseen liittyvä osaaminen Vastuullinen työskentely ja toiminta Pitkä työhistoria Vuorovaikutus sisäisten sidosryhmien kanssa Kehittämisen halu | <ul style="list-style-type: none"> Tuotantoprosessin tukeminen: puolivalmiiden tuotteiden ja pakkausmateriaalien toimittaminen tuotantoon Kuljetuksen tilaaminen tavaralle Laadun ylläpito: reklamaatioiden kirjaaminen Kestävän kehityksen koulutuksiin ja hankkeisiin osallistuminen Ulkoinen sidosryhmävaikuttaminen Asiakirjojen ja tietojen tallentaminen Teknologian hyödyntäminen Kielitaito |
| TULEVAISUUDEN MAHDOLLISUUDET | MENESTYSTEKIJÄT | HEIKKOUEDET VAHVUUKSIKSI |
| <ul style="list-style-type: none"> Monipuolinen teknologiaosaaminen: teknologian hyödyntäminen eri tehtävissä (uusi tekniikka, järjestelmät, sovellukset/ohjelmat tietokoneisiin/puhelimiin, automatisointi, työvälineet, laitteet, robotit) Globalisaatio Kestävän kehityksen ja yhteiskuntavastuullisuuden hyödyntäminen: pakkausmateriaalit, energia Yhteistyön ja osaamisen kehittäminen sisäisten sidosryhmien välillä, esim. tuotanto Ulkoisen sidosryhmävaikuttamisen tietoisuuden kehittäminen | <ul style="list-style-type: none"> Varastoprosessin päivittäminen ja ydinosamisen ylläpito, hyvien käytänteiden hyödyntäminen Laadun valvonta ja seuranta prosessin eri vaiheissa Kestävä kehitys ja yhteiskuntavastuu Sidosryhmäyhteistyön vahvistaminen Teknologian hyödyntäminen ja osaamisen kehittäminen Järjestelmien, sovellusten, laitteiden yms. käyttö rutiiniksi ja prosessia tukevaksi Moniosaaminen ja hiljaisen tiedon jakaminen: toimintatavat, osaamisen vahvistaminen | <ul style="list-style-type: none"> Kokonaiskuvan hahmottaminen ja oman roolin vaikutus kokonaisuudessa; perehdytys, työkierto Prosessien selkeyttäminen mm. kehittää eri työvaiheiden ja tuotteiden/palvelujen/dokumenttien tuntemusta sekä järjestelmässä olevaa tietoa ja sen hyödyntämistä Laadunvalvonta Kouluttaminen mm. teknologia ja järjestelmä, laite, laadunhallinta, työympäristö ja työsuojelu, varastointi Perehdytys toimintaympäristön eri alueilla Varastopaikkojen ja tuotteiden/palvelujen perustietojen ylläpito varastonhallintajärjestelmässä |
| TULEVAISUUDEN UHAT | UHAT VOITOIKSI | KRIISITILANTEET |
| <ul style="list-style-type: none"> Uutta teknologiaa, järjestelmiä, laitteita, yms. ei osata käyttää ja hyödyntää Ympäristöasioiden hyötyjä ja haittoja ei huomioida; vaikuttavat itse ympäristön lisäksi esimerkiksi työn tehokkuuteen, yrityksen imagoon Osaamisen kehittäminen, tiedonjako ja viestintä rajoittunutta Epätasapainossa oleva ikärakenne | <ul style="list-style-type: none"> Kehittämisen kautta uudet toimintatavat heti osaksi rutiineja Kestävän kehityksen ja yhteiskuntavastuun tuomiin vaateisiin reagoiminen, ennakointi sekä hyödyntäminen Uusien teknologioiden hyödyntäminen ja opettelu Osaamisen (työtavat, järjestelmät, laitteet, ympäristöasiat jne.) kehittäminen jatkuvaksi toiminnaksi, moniosaaminen Työhyvinvoinnin ylläpito esimerkiksi luottamus, työturvallisuus Onnistuneet ja huolella tehdyt rekrytoinnit | <ul style="list-style-type: none"> Osoptimointi lisääntyy Laatu romahtaa ja vaikuttaa kannattavuuteen Sidosryhmäyhteistyö heikkenee ja tuottavuus alenee Ydinosaminen katoaa, osaamattomuus heikentää yrityksen tehokkuutta ja kilpailukykyä: tietotaito häviää, ei osata hyödyntää uutta tekniikkaa ja työvälineitä jne. Työilmapiiri heikkenee: työteho, tuottavuus ja kannattavuus laskevat Yrityksen imagon huonontuminen: prosessin vaiheet ei tuttuja > päällekkäistä toimintaa, hidasta; ympäristöasioita ei huomioida; laatua ei pystytty seuraamaan järjestelmistä |

Varastotyöntekijöiden osaamisen kehittämisen painopisteet ja kehittämistoimenpiteet

Varastotyöntekijöiden osaamisen kehittämisessä on erityisesti pidettävä huolta onnistumisesta seuraavissa tekijöissä (TOP10 kehittämiskohdetta);

1. kokonaiskuvan hahmottaminen
2. varastoprosessin päivittäminen ja ylläpito
3. ydinosaamisen ylläpito ja hyvien käytänteiden hyödyntäminen
4. laadun valvonta ja seuranta prosessin eri vaiheissa
5. kestävä kehitys ja yhteiskuntavastuu
6. sidosryhmäyhteistyön vahvistaminen
7. teknologian hyödyntäminen ja osaamisen kehittäminen
8. järjestelmien, sovellusten, laitteiden yms. käyttö rutiiniksi ja prosessia tukevaksi
9. moniosaaminen ja hiljaisen tiedon jakaminen: toimintatavat, osaamisen vahvistaminen
10. työhyvinvointi.

Jotta osaamisen kehittämisessä onnistuttaisiin, edellyttää se seuraavia osaamisen kehittämisen toimenpiteitä (TOP10 kehittämistoimenpidettä);

1. kokonaiskuvan hahmottaminen ja oman roolin vaikutus kokonaisuudessa; perehdytys, työkierto
2. perehdytys toimintaympäristön eri alueilla
3. prosessien selkeyttäminen mm. kehittää eri työvaiheiden ja tuotteiden/ palvelujen/dokumenttien tuntemusta sekä järjestelmässä olevaa tietoa ja sen hyödyntämistä
4. varastopaikkojen ja tuotteiden/palvelujen perustietojen ylläpito varastonhallintajärjestelmässä
5. laadunvalvonta
6. kestävä kehitys ja yhteiskuntavastuun tuomiin vaateisiin reagoiminen, ennakointi sekä hyödyntäminen
7. teknologia- ja järjestelmäkoulutukset
8. osaamisen (työtavat, järjestelmät, laitteet, ympäristöasiat jne.) kehittäminen jatkuvaksi toiminnaksi, moniosaaminen
9. työhyvinvoinnin ylläpito esimerkiksi luottamus, työturvallisuus
10. onnistuneet ja huolella tehdyt rekrytoinnit.

Kriisitilanteet, jos osaamista ei kehitetä. Jos mitään ei tehdä osaamisen kehittämisen suhteen, voivat varastotyöntekijät ajautua seuraaviin kriisitilanteisiin:

1. osaoptimointi lisääntyy
2. laatu romahtaa ja vaikuttaa kannattavuuteen
3. sidosryhmäyhteistyö heikkenee ja tuottavuus alenee
4. ydinosaaminen katoaa, osaamattomuus heikentää yrityksen tehokkuutta ja kilpailukykyä: tietotaito häviää, ei osata hyödyntää uutta tekniikkaa ja työvälineitä jne.
5. työilmapiiri heikkenee: työteho, tuottavuus ja kannattavuus laskevat
6. yrityksen imagon huonontuminen: prosessin vaiheet ei tuttuja
→ päällekkäistä toimintaa, hidasta; ympäristöasioita ei huomioida; laatua ei pystytä seuraamaan järjestelmistä.

Varastotyöntekijöiden osaamisen kehittämisessä käytettävät menetelmät

Varastotyöntekijöiden tulevaisuuden osaamisen arviointi -kyselyssä kysyttiin, kuinka vastaajat haluaisivat seuraavaan kahden vuoden aikana kehittää omaa logistiikka-osaamistaan, ja mitä kehittämismenetelmiä he ovat tähän mennessä käyttäneet. Kyselyn vastaajista 34 % on käyttänyt palaute- ja kehittämiskeskusteluita. Vuosittain pidettävien kehityskeskusteluiden käyttö osaamisen kehittämisessä on hyvä väline, sillä kehityskeskusteluissa asetetaan sopivat tavoitteet ja seurataan niiden toteutumista systemaattisesti ja kirjataan tavoitteiden eteneminen ylös. Henkilöstöryhmälle personoiduilla kehityskeskusteluilla saadaan selkeä kuva henkilötön osaamistasosta ja kehitettävistä osaamisalueista. Vastaajista 22 % kertoo osallistuneensa perehdytykseen, joka on toiseksi eniten käytetty kehittämistapa varastotyöntekijöiden vastausten perusteella. Systemaattinen tehtäväkierto on kolmanneksi käytetyin kehittämistapa varastotyöntekijöiden keskuudessa vastausten mukaan ja sitä vastaajista on käyttänyt 11 %. Tehtäväkierron tapahtuessa mentorin avustuksella varmistetaan oikeiden asioiden, toimintatapojen omaksuminen.



Kuvio 13. Varastotyöntekijöiden osaamisen kehittämisen menetelmiä

Verrattaessa jo käytössä olleita osaamisen kehittämismenetelmiä, ja mitä kehittämismenetelmiä toivottaisiin käytettävän kyselyn vastausten perusteella huomataan kehityskeskustelujen olevan toivotuin kehittämismenetelmä. Tämän menetelmän käyttämistä jatkossakin on toivonut 22 % vastaajista. Konferenssien, seminaarien ja muiden vastaavien käyttöä osaamisen kehittämisen välineenä toivoisi 13 % vastaajista. Tämä eroaa huomattavasti siitä, kuinka paljon niitä on vastaajien keskuudessa käytetty (1 %). Perehdytyksen osalta tilanne on käänteinen eli perehdytystä on käyttänyt vastaajista 22 % ja vain 9 % vastaajista toivoo perehdytystä käytettävän jatkossakin. Ovatko vastaajat kokeneet perehdytyksen epäonnistuneeksi vai kokevatko he, että heidän

osaltaan tarvittavat perehdytykset on jo tehty. Tähän kyselyn vastaukset eivät anna vastausta. Tulevaisuuden osaamisen arviointi -kyselyssä ilmenee, että alalle soveltuvan koulutuksen saaneet työntekijät kokevat oman osaamisensa muita ryhmiä paremmaksi. Kun logistiikka-alallakin toimintaympäristö on muuttunut voimakkaasti viime vuosina, tulisi koulutukseen panostaa kaikkien ammattiryhmien kohdalla nykyistä voimakkaammin, jotta varmistettaisiin yrityksen kilpailukyky omassa toimintaympäristössään jatkossa.



Kuvio 14. Varastotyöntekijöiden toiveet osaamisen kehittämiseen käytettävistä menetelmistä

Varastotyöntekijöiden tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakointi

Toimintaympäristön jatkuvasti muuttuessa on muistettava, että tässä raportissa esitetyt analyysit on tehty ESLogC-hankkeessa tehtyjen osaamiskartoitusten ja Tulevaisuuden osaamisen arviointi -kyselyn pohjalta laadittuihin tulevaisuuden osaamiskarttoihin perustuen. Analyysi antaa siten arvion, millaisiin asioihin, ja miten varastotyöntekijöiden osaamista tulisi lähitulevaisuudessa kehittää. Pidemmällä aikavälillä ja yrityskohtaisia kehittämissuunnitelmia tehtäessä on yrityskohtaisten strategioiden, visioiden ja tavoitteiden lisäksi otettava huomioon mm. taulukossa 2 esitetyt tulevaisuuden ennakointiin ja sitä kautta osaamisen kehittämistarpeisiin vaikuttavat tekijät.

Työn tekeminen sähköistyy ja kehittyy kaiken aikaa ja uusien teknologioiden hyödyntämiseen liittyvä matemaattinen ja teknologinen osaaminen on tärkeää. Jatkossa tehtävät saattavat liittyä enenevässä määrin esimerkiksi uusien asiakkaiden varastopalvelujen suunnitteluun sekä olemassa olevien asiakkaiden varastopalvelujen ylläpitoon ja kehittämiseen. Työ muuttuu entistä monimutkaisemmaksi, koska siihen vaikuttavia

tekijöitä on paljon. Toisaalta tietotekniikka helpottaa työn hallintaa. Työn fyysinen kuormittavuus vähenee varastotyössä, mutta suunnittelutehtävissä haasteet ja henkinen kuormittavuus lisääntyvät. Työtehtävät vaativat entistä enemmän erilaisten prosessien tuntemusta ja tietotekniikkataitoja. Uutta teknologiaa edustaa esimerkiksi satelliittipaikannus- ja paikkatietojärjestelmät, RFID-teknikkaan perustuvat sovellukset; joiden kautta menevät tavarat tunnistetaan automaattisesti, videokoodaus, viivaunut ja robotit. Matemaattisten ja teknologisten taitojen tarve lisääntyy, jotta tietämys koko logistisesta prosessista ja siihen liittyvistä tunnusluvuista, varastokirjastonpidosta, kustannusrakenteesta lisääntyy. Edellä mainitut vaativat myös kysynnän ja toimitusketjun ymmärtämistä.

Logistiikka-alalla suuntauksena on ulkoistaminen. Voi olla, että varastotyöntekijät joutuvat tulevaisuudessa hallitsemaan useampia tuoteryhmiä ja niiden varastointiin liittyviä erityispiirteitä. Palvelut suuntautuvat enenevässä määrin ns. lisäarvopalvelujen markkinointiin, jolloin työt voivat sisältää esim. konsultointia, koulutusta, sähkölaitteiden kokoamista, tietokoneiden käyttöjärjestelmien kielipäivitysten asentamista ja jopa vaatteiden silittämistä tehdään.

Sähköisen kaupankäynnin ja liiketoiminnan osuus kasvaa ja logistisille toiminnoille asetetaan tiukemmat vaatimukset: tiiviimmin integroidut toimitusketjut ja -verkot sekä saumaton yhteistyö reaaliaikaisen tiedonsiirron avulla sekä tiivis yhteistyö tuotannon kanssa. Asiakaspalvelu korostuu sekä yhteistyö eri sidosryhmien kanssa, joten sosiaaliset taidot ja niiden kehittäminen on tärkeää.

Toimintaa pyritään kehittämään ympäristöä mahdollisimman vähän rasittavaksi. Tähän ovat johtaneet lainsäädäntö ja kuluttajien vaatimukset. Tulevaisuudessa tämä on enemmän pakko kuin kilpailuetu, jos yritys haluaa menestyä. Kierätyksien ja kuljetusketjujen päästöjen vähentäminen nähdään tärkeinä ja tässä tärkeimpiä toimenpiteitä ovat pakkausten, kuljetusyksikön ja kuljetusmuodon valinta sekä varastoinnin suunnittelu ja kuljetustarpeen vähentäminen.

Taulukko 2. Varastotyöntekijöiden tulevaisuuden ennakkointiin liittyviä tekijöitä

| TULEVAISUUDEN ENNAKOINTI Mitkä asiat vaikuttavat ammattiryhmän osaamisen ennakkointiin/kehittämistarpeisiin tulevaisuudessa? | MERKITYS + ... +++ |
|---|-----------------------|
| Ympäristökatastrofit ja ympäristöasioiden merkitys ihmisille muuttaa varastointitarpeita ja käytäntöjä | +++ |
| Globalisoinnin ja lokalisoitumisen vaikutukset | ++ |
| Työmenetelmien kehittäminen vaatii laajempaa osaamista esimerkiksi tuotannonalalta sekä teknologian hyödyntämisessä | +++ |
| Teknologian ja varsinkin virtuaalisen maailman kehittymisen merkitys tavarankulkuun | +++ |
| Uudet työmenetelmät vaativat entistä enemmän työyhteisö- ja yhteistyötaitoja | +++ |
| Työmenetelmät vaativat laajempaa osaamista tuotannonalalta | + |
| Sidosryhmätyöskentely ja erilaiset markkinointitehtävät tulevat lisääntymään | + |
| Asiakkuuksien hoitaminen lisääntyy | ++ |

LIITE I Varastotyöntekijöiden osaamiskartta

| Osaamisalueet | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|--|---|--|--|---|---|--|
| A Osaava tavarantoimituksen vastaanottoon liittyvät työt | Ohjaa saapuvan tavarantoimituksen oikeaan purkupaikkaan. | Tekee vastaanotto- ja tarkastustöitä. Kirjaa poikkeamista varauksen ja kuvaa kuljetusvaurioita. Raportoi poikkeamista- ja varauksista. | Tulostaa paikkatietoja varastointia varten. Hyllyttää tuotteet varastointialueille. | Vastaanottaa ja huolehtii asiakaspalautuksista. Kirjaa tiedot varastointijärjestelmään. | | |
| B Osaava tavarantoimituksen keräysprosessiin liittyvät työt | Hyllyttää tavarantoimituksen keräyspaikkaan. Tarkkailee tavarantoimitusta keräysreitillä. | Valvoo tuotteiden laatua. Seuraa ja täydentää keräyspaikkojen saldoja. Kirjaa reklamaatiot varastointijärjestelmään. | Kerää asiakkaan tilaukset. Pakkaa tilaukset pakkausohjeiden mukaisesti. | Kelmuttaa lavat/ rullakot ja kiinnittää tunnistetarrat. | Siirtää lähtevät tavarantoimitukset lähetysalueelle. | |
| C Osaava tavarantoimituksen lähetysprosessiin liittyvät työt | Laatii lähtevän tavarantoimituksen dokumentit. Tallentaa tiedot varastointijärjestelmään. | Tilaa kuljetuksen. | Lastaa lähtevän tavarantoimituksen mukaisesti. | Luovuttaa lähtevän tavarantoimituksen kuljettajalle. Tarkistaa tiedot ja kuljetusasiakirjat. | Palvelee lähetystä noutavia asiakkaita. | Tallentaa asiakirjat järjestelmään. Kuittaa tehtävät varastointijärjestelmään. |
| D Osaava tuotantoprosessin eri vaiheita | Toimittaa tuotantoon puoli- tai valmiit tuotteet ja pakkausmateriaalit. | Hoitaa tuotannon trukkiajoja järjestelmästä tietojen perusteella. | Purkaa kuormat oikeille paikoille tuotantolinjalla. Siirtää tavarantoimituksen osastojen välillä. | Suorittaa tuotannon asetuksia. | Tarkistaa tuotannon setityksiä. | Tekee osakoonpanoja tuotantoa varten. |
| E Osaava varastointijärjestelmien ylläpito | Inventoi ja tarkastaa saldoja. Valvoo laatua silmämääräisesti ja tunnistetietojen avulla. Kirjaa tiedot varastointijärjestelmään. | Ylläpitää tuotteiden ja varastointijärjestelmien perustietoja. Tekee tarvittavat muutokset varastointijärjestelmään. | Hallitsee eri varastointijärjestelmien ja laitteiden (mm. päätelaitteet, kosketusnäyttöjärjestelmät, varastoautomaatio, RFID, toiminnanohjausjärjestelmä). | | | |
| F Osaava tuotantoprosessin ympäristöön liittyvät työt | Toimii yrityksen ympäristötavoitteiden mukaisesti. | Käyttää koneita ja laitteita energiatehokkaasti, taloudellisesti. Käyttää koneita ja laitteita turvallisesti sisä- ja ulkotiloissa. | Huolehtii laitteiden ja kiertokäytöstä ja/tai uusiokäytöstä. | Huolehtii koneiden kunnosta. Korjaa vialliset laitteet ensisijaisesti. Hävittää vialliset tuotteet ja laitteet asianmukaisesti. | Välttää kerta- ja yksittäisiä vikoita ja yksittäisiä pakattuja tuotteita. Välttää turhaa ajon ja liikkumisen työkoneilla. | Etsii kestävästi kehittyneitä vaihtoehtoisia toiminta- ja menettelytapoja. |
| G Osaava yhteistyön ja asiakas- ja sidosryhmäsuhteiden ylläpito | Toimii yhteistyössä yrityksen muiden työntekijöiden ja osastojen kanssa. | Toimii yhteistyössä asiakkaiden, tavarantoimittajien, kuljetusyritysten yms. kanssa. | Huolehtii asiakas- ja sidosryhmyydestä. | | | |
| H Osaava yleisiä työelämäntaitoja | Vuorovaikutustaidot | Viestintätaidot | Yhteistyötaidot | Ongelmanratkaisutaidot | Oppimistaidot | Eettiset taidot Esteettiset taidot |
| I Osaava henkilökohtaisia taitoja | Toimii laadukkaasti ja asiakaslähtöisesti. | Huolehtii työhyvinvoinnista ja työterveydestä. | Toimii lainsäädännön ja sääntöjen mukaisesti. | Noudattaa toimintajärjestelmien ohjeita ja työyhteisön pelisääntöjä. | On kielitaitoinen. | Omaa projektiosaamista. Hyödyntää teknologiaa ja tietotekniikkaa. |

LIITE 2 Varastotyöntekijöiden TUVÄ -kysely

| Arvioi seuraavia tehtäviä seuraavalla asteikolla: | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Osaa toimia ohjautusti ja käyttää oppimaan tietoja ja taitoja. | | | | | |
| 2. Osaa soveltaa tietoja ja taitoja, mutta tarvitsee ajoittain tukea ja ohjausta. | | | | | |
| 3. Osaa työskennellä itsenäisesti, laatia suunnitelmia ja arvioida mikä on tärkeää. | | | | | |
| 4. Osaa käyttää tietoja ja taitoja uusissa tilanteissa ja pystyy kehittämään toimintaa. | | | | | |
| 5. Osaa hyödyntää objektiivista tietoa kehittämiseen ja osaa opettaa/ohjata toisia. | | | | | |
| Mikäli jokin alla mainituista tehtävistä ei kuulu työtehtäviisi, jätä vastaamatta kysymykseen. | | | | | |
| Osaa tavarän vastaanottoprosessiin liittyvät työtehtävät | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ohjaa saapuvan tavarän oikeaan purkupaikkaan | o | o | o | o | o |
| Tekee vastaanottotarkastuksen | o | o | o | o | o |
| Raportoi poikkeama- ja varamatiedot | o | o | o | o | o |
| Tulostaa paikka- tai lavatunnisteen varastointia varten | o | o | o | o | o |
| Hylyttää tuotteet varastohallintajärjestelmän mukaan | o | o | o | o | o |
| Tallentaa asiakirjat järjestelmään | o | o | o | o | o |
| Osaa tavarän keräysprosessiin liittyvät työtehtävät | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Hylyttää tavarät keräyspaikkaan | o | o | o | o | o |
| Tarkkailee tavarapuitteita keräyserissä | o | o | o | o | o |
| Valvoo tuotteiden laatua | o | o | o | o | o |
| Seuraa ja täydentää keräyspaikkojen saldoja | o | o | o | o | o |
| Kirjaa reklamaatiot varastohallintajärjestelmään | o | o | o | o | o |
| Kerää asiakkaan tilaukset | o | o | o | o | o |
| Pakkaa tilaukset pakkausohjeiden mukaisesti | o | o | o | o | o |
| Kelmuttaa lavat/rullakot ja kiinnittää tunnistetarrat | o | o | o | o | o |
| Siirtää lähtevät tavarät lähetysalueelle | o | o | o | o | o |
| Osaa tavaröiden lähetysprosessiin liittyvät työtehtävät | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Laatii lähtevän tavarän dokumentit | o | o | o | o | o |
| Tallentaa tiedot varastohallintajärjestelmään | o | o | o | o | o |
| Tilaa kuljetuksen lähtevälle tavaralle | o | o | o | o | o |
| Lastaa lähtevän tavarän kuljetusohjeiden mukaisesti | o | o | o | o | o |
| Luovuttaa lähtevän tavarän kuljettajalle | o | o | o | o | o |
| Tarkistaa tiedot ja kuljetusasiakirjat | o | o | o | o | o |
| Tallentaa asiakirjat järjestelmään | o | o | o | o | o |
| Kuittaa tehtävät suoritetuksi varastohallintajärjestelmään | o | o | o | o | o |
| Osaa tukea tuotantoprosessin eri työvaiheita | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Toimittaa tuotantoon puolivalmiit tuotteet ja pakkausmateriaalit | o | o | o | o | o |
| Hoitaa tuotannon trukkiajoja järjestelmästä tietöjen perusteella | o | o | o | o | o |
| Purkaa kuormat oikeille paikoille tuotannossa | o | o | o | o | o |
| Siirtää tavaraa osastöjen välillä | o | o | o | o | o |
| Suorittaa tuotannon keräilyjä | o | o | o | o | o |
| Tarkastaa tuotannon setityksiä teknologian avulla | o | o | o | o | o |
| Tekee osaköonpanoja tuotantö varten teknologian avulla | o | o | o | o | o |
| Osaa varastohallinnan työtehtävät ja järjestelmät | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Inventoi ja tarkastaa saldoja | o | o | o | o | o |
| Valvoo laatua silmämääräisesti ja tunnistetietöjen avulla | o | o | o | o | o |
| Kirjaa tiedot varastohallintajärjestelmään | o | o | o | o | o |
| Ylläpitää tuotteiden ja varastopaikkojen perustietöja | o | o | o | o | o |
| Tekee tarvittavat muutokset varastohallintajärjestelmään | o | o | o | o | o |
| Hallitsee varastohallintajärjestelmät ja laitteet | o | o | o | o | o |

| | | | | | |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| Osoa ottaa työtehtävissään huomioon kestävä kehityksen periaatteet | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Toimii yrityksen ympäristötavoitteiden mukaisesti | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Osallistuu ympäristökoulutuksiin | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Välttää kertakäyttötarvikkeita ja yksittäispakattuja tuotteita | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Käyttää viestinnässä online-työkaluja | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Käyttää koneita ja laitteita energiatehokkaasti sekä taloudellisesti | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Käyttää koneita ja laitteita turvallisesti sisä- ja ulkotiloissa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Optimoi työsuoritteisiin liittyvän liikkumisen välttämällä turhaa ajoa työkoneilla | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Huolehtii koneiden kunnosta | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Korjauttaa vialliset laitteet mikäli mahdollista | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Huolehtii laittelusta ja kierrätyksestä ja/tai uusiokäytöstä | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Hävittää vialliset tuotteet ja laitteet asianmukaisesti | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Etsii kestävä kehityksen vaihtoehtoisia toiminta- ja menettelytapoja | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Osoa ylläpitää ja edistää asiakas- ja sidosryhmäsuhteita | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Toimii yhteistyössä sisäisten asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Toimii yhteistyössä ulkoisten asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Huolehtii asiakas- ja sidosryhmätyytyväisyydestä | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Osoittaa yleisiä työelämävalmiuksia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Kykenee toimimaan vuorovaikutussuhteeseen erilaisten ihmisten kanssa työtehtävien edellyttämällä tavalla | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Toimii luontevasti erilaisissa vuorovaikutustilanteissa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Tekee työhön kuuluvia kirjallisia tehtäviä ja dokumentteja sovitujen käytäntöjen mukaisesti | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Laatii työhön liittyviä kieliasultaan moitteettomia asiakirjoja | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ilmaisee itseään suullisesti selkeästi ja ymmärrettävästi työtehtäviensä edellyttämällä tavalla | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Esiintyy vakuuttavasti ja asiantuntevasti | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Käyttää tavallisimpia työssä tarvittavia tietokoneohjelmia perustasolla | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Hankkii sekä välittää tietoa online-työkaluilla | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Toimii rakentavasti tiimi- ja ryhmätyötilanteissa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Tunnistaa mahdollisia uusia yhteistyökumppaneita ja luo toimivia yhteistyösuhteita ja –verkostoja | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Selviytyy kohtaamistaan ongelmatilanteista noudattaen sovitut ohjeita ja työyhteisön toimintatapoja | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Kykenee päätöksentekotilanteissa vertailemaan vaihtoehtoisia toimintatapoja ja valitsemaan niistä tilanteeseen sopivimman | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Toimii joustavasti ja uusia ratkaisuja luoden | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ennakoi ja ehkäisee ongelmatilanteiden syntyisiä | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Suhtautuu myönteisesti oppimiseen ja tunnistaa tarpeensa oppia uusia asioita | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ideoi, kehittää ja kokeilee uusia ratkaisuja omiin ja työyhteisön työskentelytapoihin | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Noudattaa ammattietiikkaa, kuten asiakkaita koskevaa vaihtelovelvollisuutta, tietosuoja ja kuluttajasuojasäädöksiä | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Toimii vastuullisesti, oikeudenmukaisesti ja tehtyjen sopimusten mukaisesti | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Käyttäytyy huomaavaisesti ja pitää työpisteen ja yhteiset tilat järjestyksessä | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Näkee erilaisia mahdollisuuksia, joilla voi vaikuttaa koko organisaation ja henkilöstön viihtyvyyteen | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Osoittaa henkilökohtaisia taitoja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Toimii laadukkaasti ja asiakaslähtöisesti | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Noudattaa työaikaa ja käyttää sen oikein | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Huolehtii työhyvinvoinnista ja työterveydestä | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ylläpitää työpaikkajärjestyksen ja siisteyden | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Toimii toimintaohjeiden ja työyhteisön pelisääntöjen mukaisesti | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| On kielitaitoinen | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Hyödyntää teknologiaa ja tietotekniikkaa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

LIITE 3 Yhteenveto varastotyöntekijöiden vastauksista

| OSAAMISALUEET, arviointiasteikko 1–5 | Itsearvio (1–5) | | | | | ei vast. | n | Itsearvio (ka) | |
|---|-----------------|----|----|----|----|----------|-----|----------------|------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |
| Osaa tavarain vastaanottoon liittyvät työtehtävät | | | | | | | | | |
| Ohjaa saapuvan tavarain oikeaan purkupaikkaan | 20 | 12 | 31 | 21 | 45 | 129 | 57 | 186 | 3.46 |
| Tekee vastaanottotarkastuksen | 16 | 14 | 30 | 22 | 37 | 119 | 67 | 186 | 3.42 |
| Raportoi poikkeama- ja varaumatiedot | 15 | 22 | 29 | 23 | 26 | 115 | 71 | 186 | 3.20 |
| Tulostaa paikka- tai lavatunnisteen varastointia varten | 12 | 12 | 24 | 21 | 27 | 96 | 90 | 186 | 3.41 |
| Hyllyttää tuotteet varastohallintajärjestelmän mukaan | 12 | 11 | 29 | 21 | 40 | 113 | 73 | 186 | 3.58 |
| Tallentaa asiakirjat järjestelmään | 23 | 7 | 30 | 18 | 21 | 99 | 87 | 186 | 3.07 |
| Osaa tavarain keräysprosessiin liittyvät työtehtävät | | | | | | | | | |
| Hyllyttää tavarain keräyspaikkaan | 12 | 9 | 30 | 31 | 62 | 144 | 42 | 186 | 3.85 |
| Tarkkailee tavarapuitteita keräyserissä | 12 | 13 | 41 | 27 | 44 | 137 | 49 | 186 | 3.57 |
| Valvoo tuotteiden laatua | 14 | 14 | 37 | 37 | 33 | 135 | 51 | 186 | 3.45 |
| Seuraa ja täydentää keräyspaikkojen saldoja | 12 | 10 | 34 | 29 | 40 | 125 | 61 | 186 | 3.60 |
| Kirjaa reklamaatiot varastohallintajärjestelmään | 20 | 18 | 19 | 19 | 12 | 88 | 98 | 186 | 2.83 |
| Kerää asiakkaan tilaukset | 12 | 9 | 33 | 25 | 51 | 130 | 56 | 186 | 3.72 |
| Pakkaa tilaukset pakkausohjeiden mukaisesti | 11 | 5 | 33 | 25 | 65 | 139 | 47 | 186 | 3.92 |
| Kelmuttaa lavat/rollakot ja kiinnittää tunnistetarrat | 11 | 6 | 33 | 29 | 65 | 144 | 42 | 186 | 3.91 |
| Siirtää lähtevät tavarain lähtösaluuelle | 12 | 4 | 35 | 23 | 77 | 151 | 35 | 186 | 3.99 |
| Osaa tavarain lähtöprosessiin liittyvät työtehtävät | | | | | | | | | |
| Laatii lähtevän tavarain dokumentit | 14 | 17 | 26 | 13 | 21 | 91 | 95 | 186 | 3.11 |
| Tallentaa tiedot varastohallintajärjestelmään | 19 | 19 | 18 | 18 | 14 | 88 | 98 | 186 | 2.88 |
| Tilaa kuljetuksen lähtevälle tavaralle | 29 | 16 | 16 | 6 | 8 | 75 | 111 | 186 | 2.31 |
| Lastaa lähtevän tavarain kuljetusohjeiden mukaisesti | 16 | 9 | 27 | 16 | 26 | 94 | 92 | 186 | 3.29 |
| Luovuttaa lähtevän tavarain kuljettajalle | 13 | 9 | 28 | 16 | 39 | 105 | 81 | 186 | 3.56 |
| Tarkistaa tiedot ja kuljetusasiakirjat | 17 | 14 | 25 | 18 | 22 | 96 | 90 | 186 | 3.15 |
| Tallentaa asiakirjat järjestelmään | 24 | 14 | 16 | 9 | 13 | 76 | 110 | 186 | 2.64 |
| Kuittaa tehtävät suoritetuksi varastohallintajärjestelmään | 23 | 10 | 17 | 20 | 24 | 94 | 92 | 186 | 3.13 |
| Osaa tukea tuotantoprosessin eri työvaiheita | | | | | | | | | |
| Toimittaa tuotantoon puolivalmiit tuotteet ja pakkausmateriaalit | 20 | 6 | 25 | 10 | 15 | 76 | 110 | 186 | 2.92 |
| Hoitaa tuotannon trukkipaikkaa järjestelmätietojen perusteella | 19 | 11 | 13 | 15 | 21 | 79 | 107 | 186 | 3.10 |
| Purkaa kuormat oikeille paikoille tuotannossa | 17 | 7 | 22 | 13 | 18 | 77 | 109 | 186 | 3.10 |
| Siirtää tavaraa osastojen välillä | 14 | 6 | 33 | 15 | 28 | 96 | 90 | 186 | 3.39 |
| Suorittaa tuotannon keräilyä | 18 | 7 | 26 | 13 | 20 | 84 | 102 | 186 | 3.12 |
| Tarkastaa tuotannon setityksiä teknologian avulla | 23 | 10 | 12 | 7 | 4 | 56 | 130 | 186 | 2.27 |
| Tekee osakokoonpanoja tuotantoa varten teknologian avulla | 19 | 15 | 10 | 5 | 4 | 53 | 133 | 186 | 2.25 |
| Osaa varastohallinnan työtehtävät ja järjestelmät | | | | | | | | | |
| Inventoi ja tarkastaa saldoja | 21 | 10 | 42 | 23 | 39 | 135 | 51 | 186 | 3.36 |
| Valvoo laatua silmämääräisesti ja tunnistetietojen avulla | 12 | 7 | 48 | 24 | 39 | 130 | 56 | 186 | 3.55 |
| Kirjaa tiedot varastohallintajärjestelmään | 13 | 11 | 36 | 18 | 26 | 104 | 82 | 186 | 3.32 |
| Ylläpitää tuotteiden ja varastopaikkojen perustietoja | 16 | 17 | 25 | 16 | 26 | 100 | 86 | 186 | 3.19 |
| Tekee tarvittavat muutokset varastohallintajärjestelmään | 20 | 14 | 26 | 16 | 20 | 96 | 90 | 186 | 3.02 |
| Hallitsee varastohallintajärjestelmät ja laitteet | 12 | 26 | 31 | 19 | 17 | 105 | 81 | 186 | 3.03 |
| Osaa ottaa työtehtävissään huomioon kestävä kehityksen periaatteet | | | | | | | | | |
| Toimii yrityksen ympäristötavoitteiden mukaisesti | 17 | 11 | 59 | 38 | 40 | 165 | 21 | 186 | 3.44 |
| Osallistuu ympäristökoulutuksiin | 26 | 11 | 28 | 5 | 5 | 75 | 111 | 186 | 2.36 |
| Välttää kertakäyttötarvikkeita ja yksittäispakattuja tuotteita | 22 | 15 | 34 | 17 | 8 | 96 | 90 | 186 | 2.73 |
| Käyttää viestinnässä online-työkaluja | 16 | 14 | 33 | 19 | 8 | 90 | 96 | 186 | 2.88 |
| Käyttää koneita ja laitteita energiatehokkaasti sekä taloudellisesti | 16 | 9 | 47 | 36 | 30 | 138 | 48 | 186 | 3.40 |
| Käyttää koneita ja laitteita turvallisesti sisä- ja ulkotiloissa | 12 | 4 | 58 | 42 | 47 | 163 | 23 | 186 | 3.66 |
| Optimoi työsuoritteisiin liittyvän liikkumisen välttämällä turhaa ajoa työkonella | 15 | 7 | 53 | 35 | 39 | 149 | 37 | 186 | 3.51 |
| Huolehtii koneiden kunnosta | 17 | 15 | 48 | 36 | 36 | 152 | 34 | 186 | 3.39 |
| Korjauttaa vialliset laitteet mikäli mahdollista | 17 | 11 | 41 | 33 | 48 | 150 | 36 | 186 | 3.56 |
| Huolehtii lajittelusta ja kierrätyksestä ja/tai uusiokäytöstä | 13 | 12 | 56 | 35 | 43 | 159 | 27 | 186 | 3.52 |
| Hävittää vialliset tuotteet ja laitteet asianmukaisesti | 11 | 17 | 46 | 32 | 40 | 146 | 40 | 186 | 3.50 |
| Etsii kestävä kehityksen vaihtoehtoisia toiminta- ja menettelytapoja | 17 | 14 | 40 | 19 | 18 | 108 | 78 | 186 | 3.06 |

| Osaa ylläpitää ja edistää asiakas- ja sidosryhmäsuhteita | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | vast. | ei vast. | n | 2.87 |
|---|----|----|----|----|----|-------|----------|-----|------|
| Toimii yhteistyössä sisäisten asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa | 15 | 10 | 29 | 22 | 17 | 93 | 93 | 186 | 3.17 |
| Toimii yhteistyössä ulkoisten asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa | 17 | 13 | 25 | 8 | 8 | 71 | 115 | 186 | 2.68 |
| Huolehtii asiakas- ja sidosryhmytyvyydestä | 16 | 18 | 22 | 7 | 13 | 76 | 110 | 186 | 2.78 |
| Osoittaa yleisiä työelämävalmiuksia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | vast. | ei vast. | n | 3.39 |
| Kykenee toimimaan vuorovaikutussuhteeseen erilaisten ihmisten kanssa työtehtävien edellyttämällä tavalla | 12 | 13 | 54 | 56 | 40 | 175 | 11 | 186 | 3.57 |
| Toimii luontevasti erilaisissa vuorovaikutustilanteissa | 10 | 18 | 60 | 51 | 30 | 169 | 17 | 186 | 3.43 |
| Tekee työhön kuuluvia kirjallisia tehtäviä ja dokumentteja sovitujen käytäntöjen mukaisesti | 16 | 10 | 46 | 37 | 32 | 141 | 45 | 186 | 3.42 |
| Laatii työhön liittyviä kieliasultaan moitteettomia asiakirjoja | 15 | 19 | 40 | 25 | 8 | 107 | 79 | 186 | 2.93 |
| Ilmaisee itseään suullisesti selkeästi ja ymmärrettävästi työtehtäviensä edellyttämällä tavalla | 11 | 15 | 60 | 41 | 38 | 165 | 21 | 186 | 3.48 |
| Esiintyy vakuuttavasti ja asiantuntevasti | 13 | 17 | 56 | 45 | 28 | 159 | 27 | 186 | 3.36 |
| Käyttää tavallisimpia työssä tarvittavia tietokoneohjelmia perustasolla | 14 | 16 | 47 | 44 | 36 | 157 | 29 | 186 | 3.46 |
| Hankkii sekä välittää tietoa online-työkaluilla | 11 | 14 | 42 | 21 | 10 | 98 | 88 | 186 | 3.05 |
| Toimii rakentavasti tiimi- ja ryhmätyötilanteissa | 10 | 17 | 56 | 46 | 23 | 152 | 34 | 186 | 3.36 |
| Tunnistaa mahdollisia uusia yhteistyökumppaneita ja luo toimivia yhteistyösuhteita ja -verkostoja | 16 | 14 | 31 | 12 | 3 | 76 | 110 | 186 | 2.63 |
| Selviytyy kohtaamistaan ongelmatilanteista noudattaen sovitut ohjeita ja työyhteisön toimintatapoja | 11 | 10 | 62 | 39 | 32 | 154 | 32 | 186 | 3.46 |
| Kykenee päätöksentekotilanteissa vertailemaan vaihtoehtoisia toimintatapoja ja valitsemaan niistä tilanteeseen sopivimman | 11 | 13 | 53 | 43 | 28 | 148 | 38 | 186 | 3.43 |
| Toimii joustavasti ja uusia ratkaisuja luoden | 13 | 15 | 57 | 39 | 26 | 150 | 36 | 186 | 3.33 |
| Ennakoi ja ehkäisee ongelmatilanteiden syntyisiä | 10 | 19 | 60 | 39 | 35 | 163 | 23 | 186 | 3.43 |
| Suhtautuu myönteisesti oppimiseen ja tunnistaa tarpeensa oppia uusia asioita | 12 | 7 | 52 | 48 | 45 | 164 | 22 | 186 | 3.65 |
| Ideoi, kehittää ja kokeilee uusia ratkaisuja omiin ja työyhteisön työskentelytapoihin | 12 | 16 | 58 | 36 | 27 | 149 | 37 | 186 | 3.34 |
| Noudattaa ammattietiikkaa, kuten asiakkaita koskevaa vaitiolovelvollisuutta, tietosuojaa ja kuluttajasuojasääädöksiä | 10 | 7 | 45 | 43 | 42 | 147 | 39 | 186 | 3.68 |
| Toimii vastuullisesti, oikeudenmukaisesti ja tehtyjen sopimusten mukaisesti | 12 | 3 | 53 | 46 | 52 | 166 | 20 | 186 | 3.74 |
| Käyttättyy huomaavaisesti ja pitää työpaikasta ja yhteiset tilat järjestyksessä | 12 | 4 | 60 | 47 | 48 | 171 | 15 | 186 | 3.67 |
| Näkee erilaisia mahdollisuuksia, joilla voi vaikuttaa koko organisaation ja henkilöstön viihtyvyyteen | 11 | 13 | 59 | 36 | 22 | 141 | 45 | 186 | 3.32 |
| Osoittaa henkilökohtaisia taitoja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | vast. | ei vast. | n | 3.56 |
| Toimii laadukkaasti ja asiakaslähtöisesti | 14 | 8 | 45 | 51 | 47 | 165 | 21 | 186 | 3.66 |
| Noudattaa työaika- ja käyttää sen oikein | 15 | 2 | 56 | 39 | 69 | 181 | 5 | 186 | 3.80 |
| Huolehtii työhyvinvoinnista ja työterveydestä | 13 | 3 | 51 | 59 | 45 | 171 | 15 | 186 | 3.70 |
| Ylläpitää työpaikkajärjestyksen ja siisteyden | 12 | 6 | 60 | 48 | 49 | 175 | 11 | 186 | 3.66 |
| Toimii toimintaohjeiden ja työyhteisön pelisääntöjen mukaisesti | 12 | 4 | 49 | 50 | 59 | 174 | 12 | 186 | 3.80 |
| On kielitaitoinen | 26 | 33 | 46 | 31 | 22 | 158 | 28 | 186 | 2.94 |
| Hyödyntää teknologiaa ja tietotekniikkaa | 14 | 20 | 53 | 41 | 31 | 159 | 27 | 186 | 3.35 |

Suvi Sivén

HUOLITSIJOIDEN OSAAMISEN ARVIOINTI

Huolitsijoiden tulevaisuuden osaamisen arviointi (TUVA) -kyselyn perustana käytettyä osaamiskartta muotoutui aiemmin ESLogC-hankkeen yhteistyökumppaneiden kanssa tehtyihin osaamiskartoituksiin ja niistä edelleen tehtyyn yhteenvetoon, jonka sisältöä määriteltäessä huomioitiin VTT:n 2007 määrittelemät megatrendit mm. kestävä kehityksen alueella. Tässä yhteydessä tehty huolitsijoiden osaamiskartta jakautuu yhdeksään eri osaamisalueeseen, joihin jokaiseen on määritelty tutkimuksen aikana esiin tulleet tehtäväalueet tehtävittäin, joita osaamisalueittain on viidestä seitsemään.

Kyselyyn vastasi 17 huolintatehtävissä toimivaa henkilöä. Huolitsijoiden TUVA -kyselyyn vastanneiden joukossa oli seuraavilla tehtävänimikkeillä toimivia henkilöitä; huolitsija, logistiikkakoordinaattori, huolintapäällikkö, lentovientihuolitsija sekä tuontiliikenteenhoitaja.

Huolitsijoiden osaamiskartta ja henkilökohtaisen osaamisen arviointilomake

Osaamisalueet huolitsijoiden kartassa ovat seuraavat:

- A. Osaa hoitaa tuontilähettykset
- B. Osaa hoitaa vientilähettykset
- C. Osaa hoitaa huolintatoimeksiannot
- D. Osaa varmistaa toimeksiantajan edut
- E. Osaa hoitaa taloushallinnon tehtäviä
- F. Osaa ottaa työtehtävissään huomioon kestävä kehityksen periaatteet
- G. Osaa ylläpitää ja edistää asiakas- ja sidosryhmäsuhteita
- H. Osoittaa yleisiä työelämävalmiuksia
- I. Osoittaa henkilökohtaisia taitoja.

Huolitsijoiden osaamiskartta on esitetty liitteessä 1 ja osaamiskartan perusteella laadittu TUVA-kysely liitteessä 2.

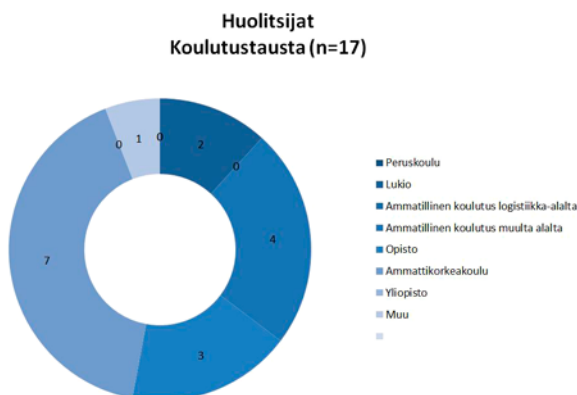
Henkilökohtaisen osaamisen arviointilomake muodostuu osaamisalue- ja tehtäväsarakeista, joita arvioidaan lomakkeessa subjektiivisesti asteikolla 1–5 tai kommentilla ”ei kuulu työtehtäviin”. Arviointiasteikko on määritelty seuraavasti:

1. noviisi, uusi tehtävässä, perehdytysvaiheessa
2. kohtuullinen kokemus/taito
3. pätevä työntekijä, suoriutuu työtehtävistä moitteettomasti
4. taitava työntekijä
5. asiantuntija.

Huolitsijoiden TUVA -kyselyn vastaukset on esitetty liitteessä 3.

Huolitsijoiden taustatiedot

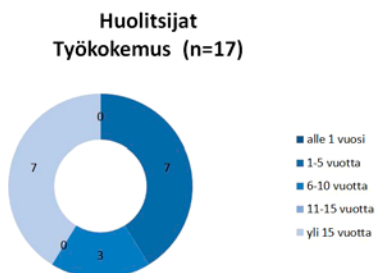
Koulutustausta. Tulevaisuuden arviointi -kyselyn taustamuuttujan koulutustausta jakaantui kyselyyn vastanneiden 17 huolitsijan tehtävissä toimivien kesken kuvion 1 mukaisesti.



Kuvio 1. Huolitsijat: Koulutustausta

Koulutustaustalla ei näytä olevan erityistä vaikutusta osaamiseen. TUVa-kyselyyn vastanneet ovat arvioineet osaamistaan työtehtävittäin. Useimmiten ammatillisen koulutuksen tai opiston käyneet olivat arvioineet osaamisensa paremmaksi, kuin esimerkiksi ammattikorkeakoulun käyneet. Heidän työkokemuksensa määrä on keskimäärin suurempi kuin muun koulutuksen saaneilla. TUVa-kyselyn vastauksista ei selviä, minä ammattikorkeakoulututkinnon vastaajat ovat suorittaneet, joten ammattikorkeakoulun koulutusalan vaikutusta osaamiseen ei voida arvioida. Ohessa on kuvio huolitsijoiden koulutustaustan suhteellisesta jakautumisesta (kuvio 1).

Työkokemus. TUVa-kyselyn toisena taustamuuttujana oli henkilöstön työkokemus. Huolitsijoiden työkokemus jakaantui kyselyn vastausten perusteella kuvion 2 mukaisesti.



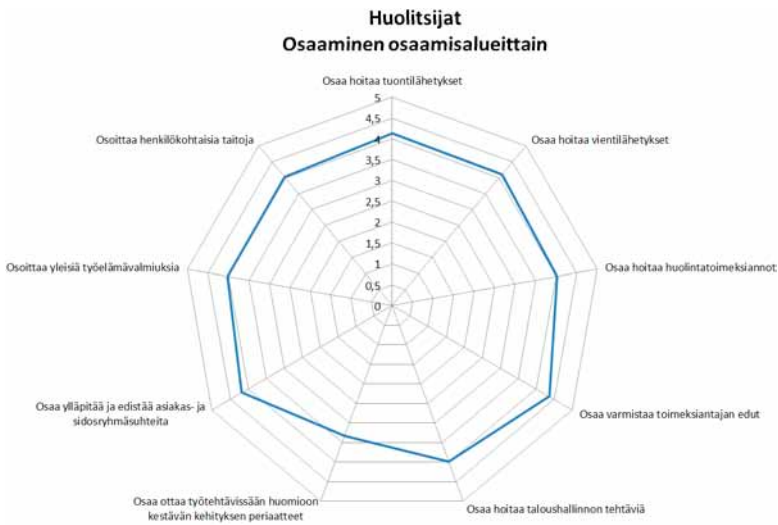
Kuvio 2. Huolitsijat: Työkokemus

Työkokemuksella ei näytä olevan suurta vaikutusta siihen, miten vastaajat ovat arvioineet omaa osaamistaan. Lähes jokaisen kysymyksen kohdalla keskiarvo osaamistasosta oli 3 tai sen yli. Muutamassa kohdassa 1–5 vuoden työkokemuksen omaavat henkilöt olivat arvioineet osaamisensa keskimäärin 2 kohdalle. Joidenkin kysymys-

ten kohdalla oli havaittavissa, että 6–10 vuotta työkokemusta omaavat olivat arvioineet osaamisensa keskimäärin paremmaksi, kuin enemmän tai vähemmän työkokemusta omaavat.

Huolitsijoiden osaaminen osaamisalueittain

TUVA-kyselyyn vastanneet huolitsijat ovat arvioineet osaamisensa keskimääräisesti tasolle ka 4,02. Ainoastaan kestävän kehityksen periaatteet on koettu osaamisalueena muita heikommaksi, mutta siinäkin osaaminen on koettu olevan pätevästi suorittavalla tasolla ka 3,33. Kattavaa yleistystä ei tämän yhteenvedon mukaan voida huolitsijoiden ammattitaidosta kuitenkaan tehdä, sillä monilla alueilla osaaminen on kovin kapeaa. Tulokset koostuvat varsin pienen joukon vastauksista ja vastaajista moni on kokenut, että kyseiset työtehtävät eivät kuulu heidän työtehtäviinsä tai eivät muuten ole osanneet arvioida osaamistaan millään tavalla. Huolitsijat ovat arvioineet vahvimmaksi osaamisalueekseen toimeksiantajan etujen varmistamisen (ka 4,36). Tosin tässäkin ryhmän 17:sta vastaajasta puolet tai enemmän eivät koe näitä tehtäviä omakseen, joka on yllättävää, koska toimeksiantajan eduista huolehtiminen on yksi huolitsijan päätehtävistä. Ainoastaan muutamassa tämän aiheen kysymyksissä oli vastausprosentti yli 50 %. Yhteenvetona voidaan todeta, että huolitsijat kokevat oman osaamisensa olevan taitavalla tasolla niissä työtehtävissä, jotka kokevat omakseen. Vastauksista voisi päätellä, että vastaamatta jääneet työtehtävät eivät kuulu huolitsijoiden työtehtäviin kaikissa organisaatioissa tai toimenkuvat vastaajien keskuudessa ovat hyvin pilkottuja ja yksilöityjä. TUVA-kyselyn perusteella osaamisen kehittämistarpeita tarkasteltaessa huolitsijoiden koulutustarve on osaamispuhjan laajentamisessa, joiden kehittämismenetelminä tehtäväkierto, mentorointi ja perehdytys voisivat olla käyttökelpoisia vaihtoehtoja.



Kuvio 3. Huolitsijoiden osaaminen osaamisalueittain

Tuontilähetysten liittyvä osaaminen ja niiden kehittäminen. TUVa-kyselyn vastausten perusteella tuontilähetysten liittyvä osaaminen on taitavalla tasolla (ka 4,13). Kaikki vastaajat osaavat tehdä tuontilähetystä, tosin tehtävien laajuudessa on vaihtelua. Eniten on jätetty vastaamatta varastoon liittyviin tehtäviin kuten ”tarkistaa tuontilähetykset varastossa” (88,2 %), ”antaa purkuluvat” (64,7 %) ja ”huolehtii varastokirjanpidosta” (64,7 %). Voidaan olettaa, että kyseiset tehtävät eivät kuulu useassa organisaatiossa huolitsijan tehtäviin. Tämän osaamisalueen vahvimmat tehtäväkentät ovat EU- ja vapaavaraston panonumeroiden ja ottojen ottaminen (ka 4,75), purkulupien antaminen tuontikeikoille (ka 4,67), tavaralähetysten järjestäminen (ka 4,50) ja varastokirjanpidosta huolehtiminen (ka 4,50). Osaamisalueen tehtäväkentistä heikoimminkin arvioitiin osaaminen tuontilähetysten tarkastuksessa varastossa (ka 3,00), ohjeistuksen antamisessa edustajille ja varustamoille (ka 3,44) ja hinnoittelussa (ka 3,44). Nämä kaksi osa-alueita ovat tärkeimmät kehittämiskohteet tuontilähetysten osalta. Työkokemuksella ja koulutustaustalla ei näyttänyt olevan merkitystä osaamistasoon. Hinnoittelua tekivät vain ammatillisen koulutuksen tai ammattikorkeakoulutuksen omaavat, tosin hekin arvioivat tässä osaamisensa muita tehtäviä heikoimmaksi. Vastauksien keskiarvot eri työkokemusajoilla eivät poikkeaa juurikaan toisistaan. Mahdollisuutena voidaan pitää nykyisten pätevien osaajien apu uusien henkilöiden kouluttamisessa esimerkiksi työkierron avulla. Uhkana on, että heikoimman osaamisalueen työtehtävät lisääntyvät ja osaaminen katoaa. Tärkeimpiä kehittämiskohteita tällä alueella on osaamisen laajentaminen heikoimmaksi arvioituilla osa-alueilla eli hinnoittelussa ja ohjeiden antamisessa. Näiden osa-alueita voisi kehittää kouluttamalla huolitsijoita kyseisiin tehtäviin.



Kuvio 4. Tuontilähetysten liittyvä osaaminen

Vientilähetystyöön liittyvä osaaminen. TUVa-kyselyn perusteella osaamistaso vientilähetystyksissä on kapea, sillä vain noin puolet vastaajista on kokenut vientilähetystykset omiksi työtehtävikseen. Merivientilähetystyksiä tekee vastaajista neljä, cross-trade -lähetystyksiä viisi ja autovientilähetystyksiä kuusi henkilöä. Osaamistaso on arvioitu yleisesti ottaen hyväksi. Vientilähetysten kuten tuontilähetystenkin puolella varastoon liittyvät tehtävät jäivät useampien huolitsijoiden työtehtävien ulkopuolelle. TUVa-kyselyn tämän osaamisalueen vahvimmat tehtäväkentät ovat varastokirjanpidosta huolehtiminen (ka 4,67) ja arkistoinnista huolehtiminen (ka 4,63). Osaamistasoa on pidetty heikkona suhteessa muihin reittien selvittelyssä (ka 3,25) ja vientilähetystysten hinnoittelussa (ka 3,43). Nämä edellä mainitut tehtäväkentät ovat vientilähetystyöön liittyvän osaamisalueen tärkeimmät kehittämiskohteet. Vientitoimeksiantojen tekijöistä enemmistö oli ammattikorkeakoulustaustalla ja työkokemusta oli suurimmalla osalla alle 10 vuotta. Työkokemuksella alle 5 vuoden tai yli 5 vuoden ajalta ei ollut merkitystä tuloksiin. Ammattikorkeakoulustaustalla olevat huolitsijat ovat arvioineet osaamistaan kriittisemmin kuin opisto tai muun ammatillisen koulutuksen omaavat. Koulutusta tai työkiertoa olisi hyvä järjestää, jotta osaamis pohjaa saadaan laajennettua, koska tuontilähetysten osaajia oli huomattavasti enemmän, olisi työkierto yksi tapa saada lisää osaamista vientilähetysten pariin. Vahvuutena voidaan pitää sitä, että pienen joukon osaaminen on taitavalla tasolla. Heikkoutena taas sitä, että osaajia on vähän. Uhkana on, että osaaminen katoaa ja uusia tekijöitä ei ole. Mahdollisuutena on, että nykyiset työn hyvin taitavat henkilöt opettavat uusia osaajia vientilähetysten pariin.



Kuvio 5. Vientilähetystyöön liittyvä osaaminen

Huolintatoimeksiintoihin liittyvä osaaminen. TUVa-kyselyn perusteella osaamisen huolintatoimeksiannoissa voi vastanneiden lukumäärän huomioiden katsoa olevan huolitsijoiden ominta osaamisaluetta ja kuuluvan perustehtävien hoitoon. Huonoin vastausprosentti 23,5 % oli laivauslupien ja vahvistuspyyntöjen pyytämisessä sekä agenttien ohjeistamisessa liittyen konossementteihin ja varustamoiden buukkauksiin. Tämä voidaan tulkita siten, että näitä tehtäviä hoitaa mahdollisesti organisaatioiden toinen osasto. Huolitsijoista näitä tehtäviä hoitavat henkilöt ovat pitkän työkokemuksen omaavia ja korkeammin koulutettuja. Huolitsijoiden tehtäviin kuuluvien asiakirjojen yhdistämisen, toimeksiantojen tietojen tarkistaminen, tullausten ja passituksen hoitamisen, asiakkaiden ja sidosryhmien avisiointin ja pakkausten avaamisen tehtävien hoitamisen kysymykseen oli vastanneita 11 – 16 kappaletta. Vastaajista 78,02 % koki osaavansa hoitaa näitä tehtäviä soveltamis-, kehittämis- ja tiedonhyödyntämistaidoilla sekä pystyvänsä opettamaan ja ohjaamaan muita. Vahvuutena voidaankin katsoa olevan vastaajien vahva ammattitaito omalla alallaan. Vahvimmat tehtäväkentät kyselyn mukaan tällä osaamisalueella ovat asiakirjojen yhdistäminen oikeisiin lähetyksiin (ka 4,31) ja lähetyksen avaus (ka 4,27). Tämän osaamisalueen heikoimmat tehtäväkentät olivat TUVa-kyselyn perusteella tullausten ja passitusten hoito (ka 3,69) ja laivauslupien pyytäminen ja laivausvahvistusten tekeminen (ka 3,75) sekä agenttien ohjeistaminen konossementeista ja varustamoiden buukkauksista (ka 3,75). Mahdollisuutena osaamisen kehittämisessä voi olla esimerkiksi mentorointi ja tehtäväkierto, jolloin heikommin työt hallitsevat saisivat mahdollisuuden kehittyä vähintään tasolle 3 osaamisessaan.



Kuvio 6. Huolintatoimeksiintoihin liittyvä osaaminen

Toimeksiantajien etujen huolehtimiseen liittyvä osaaminen. TUVa-kyselyn vastausten perusteella toimeksiantajien eduista huolehtimisen osaaminen nousee huolitsijoiden osaamisalueena selkeästi muita osaamisalueita vahvemmaksi (ka 4,36). Kyselyyn osaa-miskarttojen pohjalta määritellyt tehtäväkentät ovat suunnittelu- ja esimiestähtävänkaltaisia, joten niiden voisi arvioida olevan vaativampia tehtäviä. Kapeampaa osaamista, vastaamattomien suuren suhteellisen määrän perusteella, on tehtäväkentillä edustajien valitsemisen toimeksiantajille (64,7 %), tarvittavien sopimusten tekeminen (88,2 %) ja tavarantoimituksen ja pakkausten kunnon, merkintöjen ja asiakirjojen tarkastaminen

(82,4 %). Tämän perusteella näitä tehtäviä on joko keskitetty tietyille henkilöille tai ulkoistettu muiden yksiköiden tehtäväksi. Perusteena vastaajien pieni lukumäärä voidaan päätellä, että osaajat ovat hyvin perehtyneitä ja kehittämistäitoisia näissä tehtävissään. Vahvimmat tehtäväkentät tällä osaamisalueella ovat kuljetusten suunnittelu (ka 4,44), rahdinkuljettajan valitseminen (ka 4,36) ja yllättävistä tilanteista ja poikkeamista tiedottamisen toimeksiantajalle (ka 4,36). Sopimusten tekemisen (2 vastaajaa, ka 4,50) sekä tavarán ja pakkauksen kunnon, merkkien, numeroiden ja asiapapereiden tarkastamisen (3 vastaajaa, ka 4,33) voitaisiin katsoa heikoudeksi ja jopa uhakikin pienen osaaja-/vastaajamäärán vuoksi huolimatta vastaajien taitavasta osaamis-tasosta. Jos nämä tehtävät eivät ole muiden yksiköiden hoidossa, pitäisi heikkouksi-en vahvistamiseksi ja uhkien välttämiseksi siirtää tietotaitoa muutamalle lisähenki-lölle laajemman osaamisen mahdollistamiseksi esimerkiksi tehtäväkierron, perehdy-tyksen ja mentoroinnin avulla.



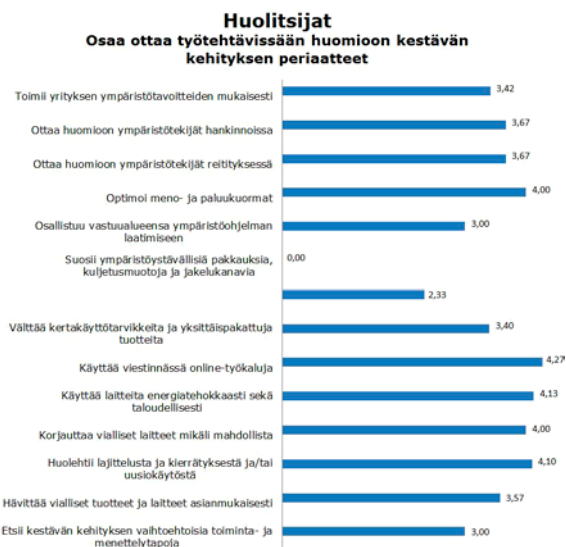
Kuvio 7. Toimeksiantajan etujen huolehtimiseen liittyvä osaaminen

Taloushallinnon tehtäviin liittyvä osaaminen. TUVÁ-kyselyn taloushallinnon osaamis-alueen vastausten pohjalta keskimääräiseksi osaamistasoksi muodostui ka 3,99. Osaamisalueen tehtäväkenttien kysymyksiin vastanneiden perusteella intrastat -tilastoinnin tekeminen (4 vastaajaa) ja raporttien tarkastaminen (4 vastaajaa) on keskittynyt. Raporttien tarkistamisessa kolme neljästä eli 75 prosenttia vastanneista katsoo hallitsevansa tehtävän asiantuntija tasolla 5. Tilastointi ja raportointi ovat taloushallinnon kulmakiviä, joten ymmärryksen vahvistaminen ja lisääminen ainakin siitä, mitä esimerkiksi tilastointi ja laskutus, ja niiden oikeellisuus merkitsevät kokonaisuudelle, olisi saatujen vastausten perusteella tarpeellista. Laskutukseen liittyvien tehtävien laajemman hallinnan, hyödyntämisen ja kehittämistäitojen ja muiden ohjaamisen ilmoittaa omaavansa 7 vastaajaa. Osaamisalueen vahvuutena voidaan pitää henkilöitä, jotka hallitsevat sovellus- ja kehittämistäidot sekä objektiiviset kehittämis- ja opetus-taidot. Osaamisalueen yksittäinen vahvin tehtäväkenttä on dokumenttien arkistointi (ka 4,54). Mahdollisuutena on osaajien taitojen hyödyntäminen ohjauksen ja opetuksen keinoin sekä siirtämällä hiljaista tietoa ja taitoja. Ainoastaan intrastat -tilastoinnin hallinta jää tasolle 3 eikä kukaan vastaajista ole katsonut osaavansa näitä taitoja erityisen hyvin. Tilastointi on tärkeä työvaihe, joten sen sisäistäminen, kehittäminen, hyödyntäminen ja ymmärtäminen voidaan katsoa olevan kehittämisen tarpeessa, ettei tilastoinnin heikko taso muodostu uhkatekijäksi sen laiminlyönnistä muodostuvan uhkasakon vuoksi.



Kuvio 8. Taloushallinnon tehtäviin liittyvä osaaminen

Kestävän kehityksen periaatteisiin liittyvä osaaminen. TUVa-kyselyn huolitsijoiden kestävän kehityksen osaamisalueeseen kaikkiin kysymyksiin tehtäväalueittain vastasi 32,3 % huolitsijoiden kyselyosuuteen vastanneista. Niihin tehtäväalueiden kysymyksiin, jotka koettiin omassa tehtäväkentässä mahdolliseksi toteuttaa tai ovat osa toimenkuvaa, keskimääräinen vastausprosentti oli 53,9. Eniten kestävän kehityksen osaamisalueen tehtäväkentistä vastattiin seuraaviin: toimii yrityksen ympäristötavoitteiden mukaisesti osaamistasolla ka 3,42 (70,6 %), käyttää viestinnässä online-työkaluja osaamistasolla ka 4,27 (64,7 %), huolehtii lajittelusta ja kierrätyksestä ja/tai uusiokäytöstä osaamistasolla ka 4,10 (58,8 %). Vain kolme vastaajaa on vastannut osallistuneensa ympäristökoulutuksiin. Pieni lukumäärä voi ilmaista joko sitä, että koulutuksia ei ole ollut tai sen, että koulutuksiin ei ole päästy. Kehitettäviä ja tietotaidon jakamisen tehtäväkenttiä ovat ympäristöystävällisten pakkausten, kuljetusmuotojen ja jakelukanavien suosiminen (ka 0,0 vastaajia 0), ympäristötekijöiden huomioiminen reitityksessä (ka 3,67 ja 3 vastaajaa), meno- ja paluukuormien optimoinnissa (ka 4,00 ja 2 vastaajaa), vastualueensa ympäristöohjelmiin osallistuminen (ka 3,00 ja 2 vastaajaa), osallistuu ympäristökoulutuksiin (ka 2,33 ja 3 vastaajaa). Mahdollisuutena voitaisiin nostaa koko henkilöstön kouluttaminen siten, että kaikilla olisi edes jonkinlainen tietämys kestävän kehityksen periaatteista, ja miten niitä sovelletaan omassa työympäristössä tai laajentaa moniosaamista esimerkiksi mentoroinnin avulla.



Kuvio 9. Kestävän kehityksen periaatteisiin liittyvä osaaminen

Asiakas- ja sidosryhmäsuhteisiin liittyvä osaaminen. Huolitsijoiden asiakas- ja sidosryhmäsuhteisiin liittyvä osaaminen on TUVÄ-kyselyn perusteella taitavalla tasolla (ka 4,17). Mielenkiintoista on, että asiakas- ja sidosryhmäytyvyyden varmistamisen kokee työtehtäviinsä sisältyväksi vain 52,9 % vastaajista mutta vastanneet kokevat olevansa osaamistasolla ka 4,22. Tämän perusteella sidosryhmäyhteistyön kokonaisuutta tulisi ylläpitää ja kehittää edelleen, jotta kaikki huomioisivat yhteistyökokonaisuuden merkityksen kilpailukyvyn, liiketoiminnan sekä oman työn tuottavuuden ja tehokkuuden kannalta.



Kuvio 10. Huolitsijoiden asiakas- ja sidosryhmäsuhteisiin liittyvä osaaminen

Yleisiin työelämävalmiuksiin liittyvä osaaminen. TUVÄ-kyselyn yleisten työelämävalmiuksien keskimääräinen osaamistaso on ka 4,02. Huolitsijoiden vahvimmat tehtäväkentät tällä osaamisalueella ovat vastuullisesti, oikeudenmukaisesti ja tehtyjen sopimusten mukaisesti toimiminen (ka 4,50), online-työkaluilla tiedon välittäminen ja hankkiminen (ka 4,45) ja ammattietiikan noudattaminen (ka 4,44). Heikoimmat tehtäväalueet tällä osaamisalueella ovat uusien ratkaisujen ideointi, kehittäminen ja kokeileminen omiin ja työyhteisön työskentelytapoihin (ka 3,40), mahdollisten uusien yhteistyökumppaneiden tunnistaminen ja toimivien yhteistyösuhteiden ja -verkostojen luominen (ka 3,77) sekä erilaisten mahdollisuuksien näkeminen, jotka vaikuttavat koko organisaation ja henkilöstön viihtyvyyteen (ka 3,80). Huolitsijoiden tärkeimpänä kehittämisalueena voi pitää niiden keinojen ideointia, joiden avulla voi vaikuttaa koko organisaation ja henkilöstön työvihtyvyyteen. Lisäksi kieliasultaan moitteettomien asiakirjojen laatimiseen tarvitaan tukea ja ohjausta. Ammatillinen ja ammatikorkeakoulutus ei ole antanut kaikille työntekijöille tarvittavia valmiuksia suorittaa joistakin työn vaatimista tehtävistä. Näitä ovat esim. ihmissuhdetaidot ja kirjallinen ilmaisu. Työntekijöiden myönteinen asenne työhön, työyhteisön ja asiakkaisiin mahdollistaa työelämävalmiuksien kehittämisen seuraavalle tasolle.



Kuvio 11. Huolitsijoiden yleisiin työelämävalmiuksiin liittyvä osaaminen

Henkilökohtaiset taidot. Huolitsijoiden henkilökohtaisten taitojen osaamisalueen keskimääräinen osaamistaso on ka 4,02 TUVa-kyselyn mukaan. Vahvimmat tehtäväkentät tällä osaamisalueella ovat lainsäädännön ja säädösten mukaisesti toimiminen (ka 4,47), toimintajärjestelmien ohjeiden ja työyhteisön pelisääntöjen noudattaminen (ka 4,35) ja laadukkaasti ja asiakaslähtöisesti toimiminen (ka 4,29). Heikointa osaaminen tällä osaamisalueella on työterveyden ja työhyvinvoinnin huolehtimisessa (ka 3,60) ja projektiosaamisessa (ka 3,69). Kehittämistä vaativat osa-alueet ovat työhyvinvoinnista ja työterveyden huolehtimiseen liittyvät toimenpiteet sekä kielitaidon lisääminen. Ammattikorkeakouluopinnot omaavilla työntekijöillä työhyvinvoinnin ja työterveyden sekä kielitaidon kohdalla osaaminen vaihteli kaikille eri tasoille. Muuten koulutustaustalla ei ollut merkittävää selitystä osaamistasoihin. Mahdollisuutena työn kehittämiseksi voi pitää henkilöstön sitoutumista erilaisten työn sujuvuutta edistävien ohjeiden ja sääntöjen noudattamisessa.



Kuvio 12. Huolitsijoiden henkilökohtaiset taidot

Huolitsijoiden 8-kenttä SWOT

Seuraavaan taulukkoon on koottu analyysissä tunnistetut heikkoudet ja vahvuudet ulkoiset tekijät ja tulevaisuus huomioiden. Huolitsijoiden osaamisen swot-analyysissa on huomioitu kartoitettujen osa-alueiden tulokset. Lisäksi analyysissa on huomioitu artikkelissa ”Tulevaisuuden logistiikkakeskuksessa tarvittava osaaminen” käsitellyistä megatrendeistä ja hiljaisista signaaleista nousevat osaamistarpeet.

Taulukko 1. Huolitsijoiden 8-kenttä swot -analyysi

| TULEVAT ULKOISET | SISÄISET NYKYISET | TOIMINNALLISET VAHUUDET | TOIMINNALLISET HEIKKOUEDET |
|--|---|---|----------------------------|
| TULEVAISUUDEN MAHDOLLISUUDET | MENESTYSTEKIJÄT | | HEIKKOUEDET VAHVUUKSIKSI |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Globalisaatio ➤ Älykkäät järjestelmät ja teknologian hyödyntäminen (RFID, automaatio) ➤ Sidosryhmäyhteistyön vahvistaminen ➤ Kestävä kehitys ➤ Olemassa olevan osaamisen hyväksikäyttö laajemmin ➤ Moniosaaminen ➤ Hiljaisen tiedon jakaminen ja edelleen siirto ➤ Viestintä ja vuorovaikutustaidot ➤ Työhyvinvointi | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Operatiiviset huolintatehtävät: EU- ja vapaavaraston panot ja otot, varastokirjanpito, purkuluvat, toimitusten tilanneseuranta, tavaralähetysten järjestäminen ➤ Huolintatoimeksiannot: asiakirjojen yhdistely, lähetysten, aviointi ➤ Sidosryhmäyhteistyö ➤ Lainsäädännön ja säädösten tunteminen ➤ Korkea ammattietiikka ➤ Osaamisen taso korkea | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Toimeksiantojen hinnoittelu ➤ Reittien selvitys ja ympäristöystävällisten kuljetusmuoto- ja jakelukanavavaihtoehtojen hyödyntäminen ➤ Tilastointi ➤ Kestävän kehityksen periaatteiden soveltaminen ➤ Paikoittain kapea osaaminen tehtäväkentässä ➤ Kielitaito | |
| TULEVAISUUDEN UHAT | UHAT VOITOKSI | | KRIISITILANTEET |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Lokalisaatio: tuonnin ja viennin merkittävä väheneminen ➤ Toimeksiantajien väheneminen ➤ Osaamisen katoaminen ➤ Työhyvinvoinnin aleneminen ➤ Epäonnistuneet rekrytoinnit ➤ Alan kiinnostavuus laskee | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Liiketoimintaympäristön suunnitelmallinen kartoittaminen ja päivitys ➤ Ulkoisen sidosryhmäyhteistyön vahvistaminen ➤ Lainsäädännöllisiin ja tullin muutoksiin liittyvät koulutukset ➤ Moniosaamisen vahvistaminen ➤ Työhyvinvointisuunnitelman laadinta ➤ Osallistuminen toimintaympäristön ja osaamisalueiden kehittämistyöhön | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Lokalisaatio kasvaa ja tuonti/vienti vähenee ➤ Yllättävät ad hoc -tilanteet, jotka vaikuttavat tuottavuuteen ➤ Hinnoittelun ja kuljetussuunnittelun epäonnistuminen ja niiden vaikutukset kannattavuuteen ➤ Osaamisen häviäminen ja tietotaidon menettäminen ➤ Työvoimapula ➤ Työhyvinvoinnin laskeminen | |

Huolitsijoiden osaamisen kehittämisen painopisteet ja kehittämistoimenpiteet

Huolitsijoiden osaamisen kehittämisessä on erityisesti pidettävä huolta onnistumisesta seuraavissa tekijöissä (TOP10 kehittämiskohdetta):

1. toimeksiantajien edunvalvonta
2. sidosryhmäyhteistyö
3. globalisaatio ja kansainväliset asiakkaat: tuonnin ja viennin vahvistuminen
4. teknologian ja sähköisten työvälineiden hallinta ja hyödyntäminen
5. moniosaamisen vahvistaminen: tehtäväkierto, perehdytys
6. kestävän kehityksen periaatteiden läpikäynti
7. uusien työntekijöiden perehdyttäminen
8. rekrytointiin panostaminen
9. työhyvinvointiin panostaminen: kehityskeskustelut, henkilöstön sitouttaminen
10. verkostoituminen.

Jotta osaamisen kehittämisessä onnistuttaisiin, edellyttää se seuraavia osaamisen kehittämisen toimenpiteitä (TOP10 kehittämistoimenpidettä):

1. liiketoiminta liiketoimintaympäristön suunnitelmallinen kartoittaminen ja päivitys
2. osallistuminen toimintaympäristön ja tehtäväkenttien kehittämistyöhön
3. hinnoittelukoulutus
4. lainsäädännöllisiin ja tullin muutoksiin liittyvät koulutukset
5. yhteistyöverkostojen ja sidosryhmäyhteistyön kehittäminen
6. kestävän kehityksen ja yhteiskuntavastuun sisäistäminen osana huolitsijoiden osaamisalueita
7. moniosaamisen ja hiljaisen tiedon jakaminen
8. teknologia- ja järjestelmäkoulutukset
9. kielitaidon ylläpitäminen ja vahvistaminen
10. työhyvinvoinnin ylläpito: soveltuvaan ammatilliseen koulutukseen kannustaminen, kehityskeskustelut, viestintä, vuorovaikutus.

Kriisitilanteet, jos osaamista ei kehitetä. Jos mitään ei tehdä osaamisen kehittämisen suhteen voi huolitsijat ajautua seuraaviin kriisitilanteisiin:

1. lokalisatio kasvaa ja tuonti/vienti vähenee
2. yllättävät ad hoc -tilanteet, jotka vaikuttavat tuottavuuteen
3. hinnoittelun ja kuljetussuunnittelun epäonnistuminen ja niiden vaikutukset kannattavuuteen
4. osaamisen häviäminen ja tietotaidon menettäminen
5. työvoimapula
6. työhyvinvoinnin laskeminen.

→ asiakassuhteet kariutuvat ja organisaation kannattavuus ja tuottavuus laskee.

Huolitsijoiden osaamisen kehittämisessä käytettävät menetelmät

TUVA-kyselyn vastausten perusteella huolitsijoiden keskuudessa on käytetty eniten palauteiden antoa ja kehityskeskusteluja (33 %). Seuraavaksi eniten käytetyt menetelmät ovat perehdytys (18 %), kouluttajana toimiminen (12 %) ja tutkintoon johtamaton koulutus (9 %). Menetelmien painotus on helppo ymmärtää, sillä valtaosalla kyselyyn vastanneista oli työkokemusta yli kuusi vuotta, suurimmalla osalla jopa yli 15 vuotta. Vastauksista voidaan päätellä, että aikaisemmalla koulutustaustalla on hyvin vähän merkitystä huolitsijoiden osaamisen kehittämiseen. Suuri hajonta erilaisien koulutustaustojen ja toisaalta ammattikorkeakoulutaustan omaavien välillä on selitettävissä sillä, että ammattikorkeakoulutus on muodoltaan työelämälähtoisempää kuin muut koulutukset. Näin huolitsijan tehtäviä tekevillä on jo opiskelun tai edeltävän työssäolon ajalta työkokemusta huolitsijana toimimisesta.



Kuvio 13. Huolitsijoiden osaamisen kehittämisessä käytettyjä menetelmiä

Palaute ja kehityskeskustelut (21 %) nähdään huolitsijoiden puolelta toimivana menetelmänä, tästä kertoo sen vahva osuus toivottujen koulutusmenetelmien puolella. Mielenkiintoiseksi näkökulman tekee se, että kehityskeskustelut ovat enemmän palautteen antoa ja osaamisen kartoitusta varten, joten varsinaista uuden oppimista kehityskeskusteluilla ei välttämättä saavuteta. Huolitsijat näkevätkin erilaiset konferenssit, seminaarit, messut, yritysvierailut ja opintomatkat (19 %) yhtenä tärkeimmistä osaamisen kehittämisen välineinä. Mahdollisuus omaehtoiseen koulutukseen (10 %) hakeutumisella, sekä erilaisiin projekteihin ja hankkeisiin osallistuminen (10 %) koetaan tärkeäksi osaamisen kehittämisen menetelmäksi. Mielenkiintoista on, että kyselyyn vastanneista huolitsijoista vain 2 % pitää verkostoissa toimimista tärkeänä, kun erilaiset messut ja konferenssit perustuvat nimenomaan verkostojen luomiseen ja niiden kautta osaamisen kehittämiseen.



Kuvio 14. Huolitsijoiden toiveet osaamisen kehittämisessä käytettävistä menetelmistä

Huolitsijoiden tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakointi

Toimintaympäristön jatkuvasti muuttuessa on muistettava, että tässä raportissa esitetyt analyysit on tehty ESLogC-hankkeessa tehtyjen osaamiskartoitusten ja tulevaisuuden osaamiskeskusmäärittelyjen pohjalta laadittuihin tulevaisuuden osaamiskartoihin perustuen. Analyysi antaa arvion siitä, millaisiin asioihin, ja miten huolitsijoiden osaamista tulisi lähitulevaisuudessa kehittää. Pidemmillä aikavälillä ja yrityskohtaisia kehittämissuunnitelmia tehtäessä on yrityskohtaisten strategioiden, visioiden ja tavoitteiden lisäksi huomioitava ainakin taulukossa 2 esitetyt tulevaisuuden ennakointiin ja sitä kautta osaamisen kehittämistarpeisiin vaikuttavat tekijät. Huolitsijoiden osalta osaamisen kehittämisessä pitää huomioida, että kyseessä on ulkomaankaupan erikoisammattitutkinto. Huolitsijan tutkintoon johtavaa koulutusta on saatavissa ainoastaan erilaisten konsulttiyritysten järjestämänä, työvoimapoliittisena koulutuksena. Yritykset kouluttavat huolitsijat valtaosin itse. Tehdyssä kyselyssä ei oteta kantaa huolitsijan tehtävien suorittamisen monipuolisiin vaatimuksiin; varsinaisten työtehtävien suorittamisen lisäksi huolitsija opastaa ja ohjaa sekä kotimaisia että kansainvälisiä yhteistyökumppaneita ja sidosryhmiä. Huolitsijan on oltava kielitaitoinen, erittäin hyvin erilaisten ihmisten kanssa toimeentuleva, logistiikan ja oman yrityksensä sekä yhteistyökumppaneiden toimialat laajasti tunteva, oman erikoisalansa erityisasiantuntija pystyäkseen hoitamaan tehtävänsä menestyksekkäästi.

Taulukko 2. Huolitsijoiden osaamisen tulevaisuuden ennakointiin ja kehittämistarpeisiin vaikuttavat tekijät

| TULEVAISUUDEN ENNAKOINTI Mitkä asiat vaikuttavat ammattiryhmän osaamisen ennakointiin/ kehittämistarpeisiin tulevaisuudessa? | MERKITYS + ... +++ |
|--|-----------------------|
| Tuontirajoitusten ja tullauskäytäntöjen muuttuminen | +++ |
| Työvälineiden muuttuminen ja tekniikan kehittyminen | ++ |
| Teollinen tuotanto Suomessa vähenee, joten tuonti lisääntyy | ++ |
| Ympäristöarvojen tiukentuminen ja niiden vaikutus tuontiin ja vientiin | + |
| Kielitaidon osaamisen merkitys kasvaa | +++ |
| Maailman yleinen talouskehitys | + |
| Työvoiman riittävyys | +++ |
| Oman osaamisen hallinta | ++ |
| Verkostoituminen ja verkosto-osaaminen | ++ |
| Huolinta-toimeksiantojen ja tehtäväsisältöjen kehittyminen | +++ |
| Osaamisen vahvuksien ylläpito | ++ |

LIITE I Huolitsijoiden osaamiskartta

| Osaamisalueet | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
|---------------|---|---|---|---|---|---|--|---|
| A | Osaa hoitaa tuontilähteykset | Avaa ja ylläpitää tuontikeikkoja Käsittelee asiakirjat tullausta varten Muokkaa ja laatii lastauslistoja sekä rahtikirjoja | Järjestää tavara-lähteyksiä esim. satamasta omaan varastoon Hinnottelee tuonnin toimeksiantoja | Ottaa EU- ja vapaavaraston panonumerot ja otot | Ohjeistaa edustajia ja varustamoita Seuraa toimituksen tilannetta | Tarkistaa tuontilähteyksiä varastossa Antaa purkuluvat keikoille | Huolehtii varastokirjanpidosta Tilaa kuljetukset | Tekee terminaali-ilmoituksia ja huolehtii arkistoinnista yleisesti |
| B | Osaa hoitaa vientilähteykset | Valmistele vientitoimeksiantoja Selvittää reittejä | Avaa ja ylläpitää vientikeikkoja ja Hinnottelee viennin toimeksiantoja | Muokkaa ja laatii lastauslistoja Tilaa kuljetuksia ja varaa tarvittavan tilan | Tarkistaa vientilähteyksiä Järjestää erikoislähteyksiä ja tavara-lähteyksiä varastoista | Huolehtii varastokirjanpidosta Seuraa toimituksen tilannetta Tekee terminaali-ilmoitukset Huolehtii arkistoinnista | Huolehtii cross-trade lähteyksistä Huolehtii merivientilähteyksistä Huolehtii autovientilähteyksistä | |
| C | Osaa hoitaa huolinta-toimeksiannot | Yhdistää asiakirjat oikeisiin keikkoihin | Tarkistaa tulevien huolinta-toimeksiannot tiedot | Tekee listat tulevista lähteyksistä asiakkaalle ja terminaaliin | Avaa keikkoja Hoitaa tullausten ja passiivisuuden | Pyytää laivausluvat ja tekee laivausvahvistuspyyntöjä | Ohjeistaa agenteja konessementeista ja varustamoiden bukkauksista | Avaiso asiakkaita ja sidosryhmiä |
| D | Osaa varmistaa toimeksiantajan edut | Valitsee edustajia toimeksiantajalle | Valitsee rahdinkuljettajia toimeksiantajalle | Laatii ja toimittaa toimintaohjeet edustajille ja rahdinkuljettajille | Suunnittelee kuljetuksia | Tekee tarvittavia sopimuksia | Tarkastaa mm. tavaran, pakkausten kunnan, merkit, numerot, asiapaperit | Tiedottaa toimeksiantajalle poikkeavuuksista ja yllättävistä olosuhteista |
| E | Osaa hoitaa taloushallinnon tehtäviä | Huolehtii laskutukseen liittyvistä tehtävistä | Tekee intrastatistointia | Arkistoi dokumentteja | Tarkistaa/läpikäy raportteja | | | |
| F | Osaa ottaa työtehtävissään huomioon kestävä kehityksen periaatteet | Konkretisoi yrityksen ympäristötavoitteita omissa työtehtävissään | Ottaa huomioon ympäristötavoitteet | Ottaa huomioon ympäristötekijät hankinnoissa | Ottaa huomioon ympäristötekijät reitityksessä | Tekee optimaaliset meno- ja paluukuormat | Järjestää toimijoille ympäristöasioihin liittyvää koulutusta | Viestii ympäristöraportit asiakkaille ja sisäisille sekä ulkoisille sidosryhmille |
| G | Osaa ylläpitää ja edistää asiakas- ja sidosryhmäsuhteita | Toimii yhteistyössä sisäisten asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa | Toimii yhteistyössä ulkoisten asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa | Varmistaa asiakas- ja sidosryhmätyytyväisyyden | | | | |
| H | Osaa suunnitella, ohjata, arvioida ja kehittää vastualueensa henkilöstön toimintaa ja kyvykkyyttä | Suunnittelee tarvittavat henkilöstöresurssit | Osallistuu rekrytointiin Perehdyttää ja huolehtii uusien henkilöiden työhön opastamisesta | Toimii työolainsäädännön, työehto- ja työsuojimusten vaatimusten mukaisesti | Huolehtii työturvallisuudesta ja työhyvinvointiasioista Käy esimiesalaiskehityskeskusteluja | Ohjaa ja arvioi henkilöstön toimintaa ja työsuorituksia Arvioi työn vaatimusta (TVA) | Ennakoi, ylläpitää ja kehittää henkilöstön osaamista | Ylläpitää ja päivittää osaamisen johtamisen työkaluja |
| I | Osaa suunnitella, ohjata, arvioida ja kehittää yksikön toimintaa ja taloutta | Ennakoi ja seuraa markkinakehitystä, Suunnittelee ja ohjaa toimintaa | Laatii budjetin. Laatii toimintasuunnitelmaa. Seuraa budjetin ja toimintasuunnitelmien toteutumista | Suunnittelee ja varmistaa toiminnan resurssit | Raportoi toiminnan tuloksista ja taloudesta | Arvioi ja kehittää toimintaa Kehittää palvelutuotteita | Varmistaa toimintojen tehokkuuden ja laadun | |
| J | Osoittaa yleisiä työelämävalmiuksia | Vuorovaikutustaidot | Viestintätaidot | Yhteistyötaidot | Ongelmanratkaisutaidot | Oppimistaidot | Eettiset taidot | Esteettiset taidot |
| K | Osoittaa henkilökohtaisia taitoja | Toimii laadukkaasti ja asiakaslähtöisesti | Huolehtii työhyvinvoinnista ja työterveydestä | Toimii lainsäädännön ja säästöjen mukaisesti | Noudattaa toimintajärjestelmien ohjeita ja työyhteisön pelisääntöjä | Omaa projektiosaamista | Omaa kansainvälisiä valmiuksia | Hyödyntää teknologiaa ja tietotekniikkaa |

LIITE 2 Huolitsijoiden TUVÄ -kysely

| Arvioi seuraavia tehtäviä seuraavalla asteikolla: | | | | | |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1. Osaa toimia ohjautusti ja käyttää oppimiaan tietoja ja taitoja. | | | | | |
| 2. Osaa soveltaa tietoja ja taitoja, mutta tarvitsee ajoittain tukea ja ohjausta. | | | | | |
| 3. Osaa työskennellä itsenäisesti, laatia suunnitelmia ja arvioida mikä on tärkeää. | | | | | |
| 4. Osaa käyttää tietoja ja taitoja uusissa tilanteissa ja pystyy kehittämään toimintaa. | | | | | |
| 5. Osaa hyödyntää objektiivista tietoa kehittämiseen ja osaa opettaa/ohjata toisia. | | | | | |
| <i>Mikäli jokin alla mainituista tehtävistä ei kuulu työtehtäviisi, jätä vastaamatta kysymykseen.</i> | | | | | |
| Osaa hoitaa tuontilähetykset | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Avaa ja ylläpitää tuontilähetystyksiä | o | o | o | o | o |
| Käsittelee asiakirjat tullausta varten | o | o | o | o | o |
| Laatii ja muokkaa lastauslistoja ja rahtikirjoja | o | o | o | o | o |
| Järjestää tavaralähetystyksiä | o | o | o | o | o |
| Hinnoittelee tuonnin toimeksiantaja | o | o | o | o | o |
| Ottaa EU- ja vapaavaraston panonumerot ja otot | o | o | o | o | o |
| Ohjeistaa edustajia ja varustamoita | o | o | o | o | o |
| Seuraa toimituksien tilannetta | o | o | o | o | o |
| Antaa purkuluvat tuontikeikoille | o | o | o | o | o |
| Tarkistaa tuontilähetystyksiä varastossa | o | o | o | o | o |
| Huolehtii varastokirjanpidosta | o | o | o | o | o |
| Tilaa kuljetukset | o | o | o | o | o |
| Tekee terminaali-ilmoitukset ja huolehtii arkistoinnista | o | o | o | o | o |
| Osaa hoitaa vientilähetykset | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Valmistele viennin toimeksiantaja | o | o | o | o | o |
| Selittää reittejä | o | o | o | o | o |
| Avaa ja ylläpitää vientilähetystyksiä | o | o | o | o | o |
| Hinnoittelee viennin toimeksiantaja | o | o | o | o | o |
| Laatii ja muokkaa lastauslistoja ja rahtikirjoja | o | o | o | o | o |
| Tilaa kuljetuksia ja varaa tarvittavan tilan | o | o | o | o | o |
| Tarkistaa vientilähetystyksiä | o | o | o | o | o |
| Järjestää erikoislähetystyksiä varastoista | o | o | o | o | o |
| Järjestää tavaralähetystyksiä varastoista | o | o | o | o | o |
| Huolehtii varastokirjanpidosta | o | o | o | o | o |
| Seuraa toimituksien tilannetta | o | o | o | o | o |
| Tekee terminaali-ilmoitukset | o | o | o | o | o |
| Huolehtii arkistoinnista | o | o | o | o | o |
| Huolehtii cross-trade lähetystyksistä | o | o | o | o | o |
| Huolehtii merivientilähetystyksistä | o | o | o | o | o |
| Huolehtii autovientilähetystyksistä | o | o | o | o | o |
| Osaa hoitaa huollintoimeksiantajat | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Yhdistää asiakirjat oikeisiin lähetystyksiin | o | o | o | o | o |
| Tarkistaa tulevien huollintoimeksiantajien tiedot | o | o | o | o | o |
| Tekee listat tulevista lähetystyksistä asiakkaille ja terminaaliin | o | o | o | o | o |
| Avaa lähetystyksiä | o | o | o | o | o |
| Hoitaa tullauksen ja passituksen | o | o | o | o | o |
| Pyytää laivausluvat ja tekee laivausvahvistuspyyntöjä | o | o | o | o | o |
| Ohjeistaa agentteja konossementeista ja varustamoiden bukkauksista | o | o | o | o | o |
| Avisoi asiakkaita ja sidosryhmiä | o | o | o | o | o |
| Osaa varmistaa toimeksiantajan edut | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Valitsee edustajia toimeksiantajalle | o | o | o | o | o |
| Valitsee rahdinkuljettajia toimeksiantajalle | o | o | o | o | o |
| Laatii ja toimittaa toimintaohjeet edustajille ja rahdinkuljettajille | o | o | o | o | o |
| Suunnittelee kuljetuksia | o | o | o | o | o |
| Tekee tarvittavia sopimuksia | o | o | o | o | o |
| Tarkastaa tavaran ja pakkauksen kunnon, merkit, numerot ja asiapaperit | o | o | o | o | o |
| Tiedottaa toimeksiantajalle poikkeavuuksista ja yllättävistä olosuhteista | o | o | o | o | o |

| | | | | | |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| Osaa hoitaa taloushallinnon tehtäviä | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Huolehtii laskutukseen liittyvistä tehtävistä | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Tekee intrastat-tilastointia | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Arkistoi dokumentteja | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Tarkistaa raportteja | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Osaa ottaa työtehtäviinsään huomioon kestävän kehityksen periaatteet | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Toimii yrityksen ympäristötavoitteiden mukaisesti | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Otaa huomioon ympäristötekijät hankinnoissa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Otaa huomioon ympäristötekijät reitityksessä | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Optimoi meno- ja paluukuormat | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Osallistuu vastuualueensa ympäristöohjelman laatimiseen | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Suosii ympäristöstävällisiä pakkauksia, kuljetusmuotoja ja jakelukanavia | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Osallistuu ympäristökoulutuksiin | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Välttää kertakäyttötarvikkeita ja yksittäispakattuja tuotteita | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Käyttää viestinnässä online-työkaluja | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Käyttää laitteita energiatehokkaasti sekä taloudellisesti | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Korjauttaa vialliset laitteet mikäli mahdollista | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Huolehtii laittelusta ja kierrätyksestä ja/tai uusiokäytöstä | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Hävittää vialliset tuotteet ja laitteet asianmukaisesti | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Etsii kestävän kehityksen vaihtoehtoisia toiminta- ja menettelytapoja | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Osaa ylläpitää ja edistää asiakas- ja sidosryhmäsuhteita | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Toimii yhteistyössä sisäisten asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Toimii yhteistyössä ulkoisten asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Varmistaa asiakas- ja sidosryhmytyytyväisyyden | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Osoittaa yleisiä työelämävalmiuksia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Kykenee toimimaan vuorovaikutussuhteeseen erilaisten ihmisten kanssa työtehtävien edellyttämällä tavalla | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Toimii luontevasti erilaisissa vuorovaikutustilanteissa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Tekee työhön kuuluvia kirjallisia tehtäviä ja dokumentteja sovitujen käytäntöjen mukaisesti | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Laatii työhön liittyviä kieliasultaan moitteettomia asiakirjoja | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ilmaisee itseään suullisesti selkeästi ja ymmärrettävästi työtehtäviensä edellyttämällä tavalla | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Esiintyy vakuuttavasti ja asiantuntevasti | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Käyttää tavallisimpia työssä tarvittavia tietokoneohjelmia perustasolla | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Hankkii sekä välittää tietoa online-työkaluilla | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Toimii rakentavasti tiimi- ja ryhmätyötilanteissa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Tunnistaa mahdollisia uusia yhteistyökumppaneita ja luo toimivia yhteistyösuhteita ja -verkostoja | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Selviytyy kohtaamistaan ongelmatilanteista noudattaen sovitut ohjeita ja työyhteisön toimintatapoja | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Kykenee päätöksentekotilanteissa vertailemaan vaihtoehtoisia toimintatapoja ja valitsemaan niistä tilanteeseen sopivimman | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Toimii joustavasti ja uusia ratkaisuja luoden | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ennakoi ja ehkäisee ongelmatilanteiden syntyisiä | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Suhtautuu myönteisesti oppimiseen ja tunnistaa tarpeensa oppia uusia asioita | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ideoi, kehittää ja kokeilee uusia ratkaisuja omiin ja työyhteisön työskentelytapoihin | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Noudattaa ammattietiikkaa, kuten asiakkaita koskevaa vaihtoehtoisuutta, tietosuojaa ja kuluttajasuojasäädöksiä | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Toimii vastuullisesti, oikeudenmukaisesti ja tehtyjen sopimusten mukaisesti | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Käyttäytyy huomaavaisesti ja pitää työpisteen ja yhteiset tilat järjestyksessä | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Näkee erilaisia mahdollisuuksia, joilla voi vaikuttaa koko organisaation ja henkilöstön viihtyvyyteen | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Osoittaa henkilökohtaisia taitoja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Toimii laadukkaasti ja asiakaslähtöisesti | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Huolehtii työhyvinvoinnista ja työterveydestä | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Toimii lainsäädännön ja säästöjen mukaisesti | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Noudattaa toimintajärjestelmien ohjeita ja työyhteisön pelisääntöjä | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Omaa projektiosaamista | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| On kielitaitoinen | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Hyödyntää teknologiaa ja tietotekniikkaa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

LIITE 3 Yhteenveto huolitsijoiden vastauksista

| OSAAMISALUEET, arviointiasteikko 1–5 | Itsearvio (1–5) | | | | | vast. | ei vast. | n | Itsearvio (ka) |
|---|-----------------|---|---|---|----|-------|----------|----|----------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |
| Osa hoitaa tuontilähetyst | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | vast. | ei vast. | n | 4.13 |
| Avaa ja ylläpitää tuontilähetyst | 1 | 0 | 2 | 5 | 9 | 17 | 0 | 17 | 4.24 |
| Käsittelee asiakirjat tullausta varten | 1 | 1 | 3 | 3 | 7 | 15 | 2 | 17 | 3.93 |
| Laatii ja muokkaa lastauslistoja ja rahtikirjoja | 1 | 0 | 1 | 4 | 10 | 16 | 1 | 17 | 4.38 |
| Järjestää tavaralähetyst | 0 | 0 | 0 | 5 | 5 | 10 | 7 | 17 | 4.50 |
| Hinnoittelee tuonnin toimeksiantoja | 0 | 3 | 1 | 3 | 2 | 9 | 8 | 17 | 3.44 |
| Ottaa EU- ja vapaavaraston panonumerot ja otot | 0 | 0 | 0 | 2 | 6 | 8 | 9 | 17 | 4.75 |
| Ohjeistaa edustajia ja varustamoita | 0 | 2 | 3 | 2 | 2 | 9 | 8 | 17 | 3.44 |
| Seuraa toimituksien tilannetta | 0 | 0 | 3 | 3 | 8 | 14 | 3 | 17 | 4.36 |
| Antaa purkuluvat tuontikeikoille | 0 | 0 | 1 | 0 | 5 | 6 | 11 | 17 | 4.67 |
| Tarkistaa tuontilähetyst varastossa | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 | 15 | 17 | 3.00 |
| Huolehtii varastokirjanpidosta | 0 | 0 | 0 | 3 | 3 | 6 | 11 | 17 | 4.50 |
| Tilaa kuljetukset | 1 | 0 | 2 | 5 | 9 | 17 | 0 | 17 | 4.24 |
| Tekee terminaali-ilmoitukset ja huolehtii arkistoinnista | 1 | 0 | 1 | 4 | 8 | 14 | 3 | 17 | 4.29 |
| Osa hoitaa vientilähetyst | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | vast. | ei vast. | n | 4.11 |
| Valmistele viennin toimeksiantoja | 1 | 0 | 0 | 3 | 5 | 9 | 8 | 17 | 4.22 |
| Selvittää reittejä | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 8 | 9 | 17 | 3.25 |
| Avaa ja ylläpitää vientilähetyst | 1 | 0 | 0 | 2 | 7 | 10 | 7 | 17 | 4.40 |
| Hinnoittelee viennin toimeksiantoja | 0 | 1 | 2 | 4 | 0 | 7 | 10 | 17 | 3.43 |
| Laatii ja muokkaa lastauslistoja ja rahtikirjoja | 1 | 0 | 0 | 2 | 6 | 9 | 8 | 17 | 4.33 |
| Tilaa kuljetuksia ja varaa tarvittavan tilan | 0 | 1 | 0 | 4 | 3 | 8 | 9 | 17 | 4.13 |
| Tarkistaa vientilähetyst | 0 | 0 | 1 | 2 | 1 | 4 | 13 | 17 | 4.00 |
| Järjestää erikoislähetyst varastoista | 0 | 0 | 2 | 0 | 1 | 3 | 14 | 17 | 3.67 |
| Järjestää tavaralähetyst varastoista | 0 | 0 | 1 | 0 | 3 | 4 | 13 | 17 | 4.50 |
| Huolehtii varastokirjanpidosta | 0 | 0 | 0 | 2 | 4 | 6 | 11 | 17 | 4.67 |
| Seuraa toimituksien tilannetta | 0 | 0 | 1 | 2 | 5 | 8 | 9 | 17 | 4.50 |
| Tekee terminaali-ilmoitukset | 0 | 0 | 0 | 3 | 3 | 6 | 11 | 17 | 4.50 |
| Huolehtii arkistoinnista | 0 | 0 | 0 | 3 | 5 | 8 | 9 | 17 | 4.63 |
| Huolehtii cross-trade lähetystistä | 0 | 0 | 2 | 2 | 1 | 5 | 12 | 17 | 3.80 |
| Huolehtii merivientilähetystistä | 0 | 0 | 1 | 3 | 0 | 4 | 13 | 17 | 3.75 |
| Huolehtii autovientilähetystistä | 0 | 1 | 1 | 1 | 3 | 6 | 11 | 17 | 4.00 |
| Osa hoitaa huollintoimeksiannot | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | vast. | ei vast. | n | 4.03 |
| Yhdistää asiakirjat oikeisiin lähetystsiin | 1 | 0 | 1 | 5 | 9 | 16 | 1 | 17 | 4.31 |
| Tarkistaa tulevien huollintoimeksiannotien tiedot | 1 | 1 | 1 | 5 | 6 | 14 | 3 | 17 | 4.00 |
| Tekee listat tulevista lähetystsistä asiakkaille ja terminaaliin | 0 | 0 | 2 | 3 | 4 | 9 | 8 | 17 | 4.22 |
| Avaa lähetystsiä | 1 | 0 | 2 | 3 | 9 | 15 | 2 | 17 | 4.27 |
| Hoitaa tullauksen ja passituksen | 1 | 2 | 2 | 7 | 4 | 16 | 1 | 17 | 3.69 |
| Pyytää laivausluvat ja tekee laivausvahvistuspyyntöjä | 0 | 1 | 0 | 2 | 1 | 4 | 13 | 17 | 3.75 |
| Ohjeistaa agentteja konsossementeista ja varustamoiden bukkauksista | 1 | 0 | 0 | 1 | 2 | 4 | 13 | 17 | 3.75 |
| Avisoi asiakkaita ja sidosryhmiä | 1 | 0 | 2 | 2 | 8 | 13 | 4 | 17 | 4.23 |
| Osa varmistaa toimeksiantajan edut | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | vast. | ei vast. | n | 4.36 |
| Valitsee edustajia toimeksiantajalle | 0 | 0 | 1 | 3 | 2 | 6 | 11 | 17 | 4.17 |
| Valitsee rahdinkuljettajia toimeksiantajalle | 0 | 1 | 0 | 4 | 6 | 11 | 6 | 17 | 4.36 |
| Laatii ja toimittaa toimintaohjeet edustajille ja rahdinkuljettajille | 0 | 0 | 0 | 5 | 3 | 8 | 9 | 17 | 4.38 |
| Suunnittelee kuljetuksia | 0 | 0 | 1 | 3 | 5 | 9 | 8 | 17 | 4.44 |
| Tekee tarvittavia sopimuksia | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 | 15 | 17 | 4.50 |
| Tarkastaa tavarana ja pakkauksen kunnon, merkit, numerot ja asiapaperit | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 3 | 14 | 17 | 4.33 |
| Tiedottaa toimeksiantajalle poikkeavuuksista ja yllättävistä olosuhteista | 0 | 0 | 1 | 5 | 5 | 11 | 6 | 17 | 4.36 |
| Osa hoitaa taloushallinnon tehtäviä | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | vast. | ei vast. | n | 3.99 |
| Huolehtii laskutukseen liittyvistä tehtävistä | 2 | 0 | 2 | 3 | 7 | 14 | 3 | 17 | 3.93 |
| Tekee intrastat-tilastoita | 1 | 0 | 1 | 2 | 0 | 4 | 13 | 17 | 3.00 |
| Arkistoi dokumentteja | 0 | 1 | 0 | 3 | 9 | 13 | 4 | 17 | 4.54 |
| Tarkistaa raportteja | 0 | 0 | 1 | 0 | 3 | 4 | 13 | 17 | 4.50 |

| Osaa ottaa työtehtävissään huomioon kestävän kehityksen periaatteet | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | vast. | ei vast. | n | 3.33 |
|---|---|---|---|----|----|-------|----------|----|------|
| Toimii yrityksen ympäristötavoitteiden mukaisesti | 1 | 1 | 4 | 4 | 2 | 12 | 5 | 17 | 3.42 |
| Ottaa huomioon ympäristötekijät hankinnoissa | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 3 | 14 | 17 | 3.67 |
| Ottaa huomioon ympäristötekijät reitityksessä | 0 | 0 | 1 | 2 | 0 | 3 | 14 | 17 | 3.67 |
| Optimoi meno- ja paluukuormat | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 2 | 15 | 17 | 4.00 |
| Osallistuu vastuualueensa ympäristöohjelman laatimiseen | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 2 | 15 | 17 | 3.00 |
| Suosii ympäristöystävällisiä pakkauksia, kuljetusmuotoja ja jakelukanavia | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 17 | 17 | 0.00 |
| Osallistuu ympäristökoulutuksiin | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 3 | 14 | 17 | 2.33 |
| Välttää kertakäyttötarvikkeita ja yksittäispakattuja tuotteita | 0 | 1 | 2 | 1 | 1 | 5 | 12 | 17 | 3.40 |
| Käyttää viestinnässä online-työkaluja | 0 | 0 | 2 | 4 | 5 | 11 | 6 | 17 | 4.27 |
| Käyttää laitteita energiatehokkaasti sekä taloudellisesti | 0 | 0 | 2 | 3 | 3 | 8 | 9 | 17 | 4.13 |
| Korjauttaa vialliset laitteet mikäli mahdollista | 0 | 0 | 2 | 3 | 2 | 7 | 10 | 17 | 4.00 |
| Huolehtii laittelusta ja kierrätyksestä ja/tai uusiokäytöstä | 0 | 0 | 3 | 3 | 4 | 10 | 7 | 17 | 4.10 |
| Hävittää vialliset tuotteet ja laitteet asianmukaisesti | 0 | 1 | 1 | 5 | 0 | 7 | 10 | 17 | 3.57 |
| Etsii kestävän kehityksen vaihtoehtoisia toiminta- ja menettelytapoja | 0 | 1 | 2 | 1 | 0 | 4 | 13 | 17 | 3.00 |
| Osaa ylläpitää ja edistää asiakas- ja sidosryhmäsuhteita | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | vast. | ei vast. | n | 4.17 |
| Toimii yhteistyössä sisäisten asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa | 1 | 0 | 1 | 5 | 6 | 13 | 4 | 17 | 4.15 |
| Toimii yhteistyössä ulkoisten asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa | 1 | 0 | 1 | 6 | 6 | 14 | 3 | 17 | 4.14 |
| Varmistaa asiakas- ja sidosryhmyytyvyyden | 0 | 0 | 1 | 5 | 3 | 9 | 8 | 17 | 4.22 |
| Osoittaa yleisiä työelämävalmiuksia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | vast. | ei vast. | n | 4.02 |
| Kykenee toimimaan vuorovaikutussuhteeseen erilaisten ihmisten kanssa työtehtävien edellyttämällä tavalla | 1 | 0 | 1 | 9 | 6 | 17 | 0 | 17 | 4.12 |
| Toimii luontevasti erilaisissa vuorovaikutustilanteissa | 1 | 0 | 2 | 9 | 5 | 17 | 0 | 17 | 4.00 |
| Tekee työhön kuuluvia kirjallisia tehtäviä ja dokumentteja sovitujen käytäntöjen mukaisesti | 1 | 1 | 1 | 8 | 6 | 17 | 0 | 17 | 4.00 |
| Laatii työhön liittyviä kieliasultaan moitteettomia asiakirjoja | 1 | 0 | 2 | 9 | 3 | 15 | 2 | 17 | 3.87 |
| Ilmaisee itseään suullisesti selkeästi ja ymmärrettävästi työtehtäviensä edellyttämällä tavalla | 1 | 0 | 2 | 8 | 6 | 17 | 0 | 17 | 4.06 |
| Esiintyy vakuuttavasti ja asiantuntevasti | 1 | 1 | 1 | 8 | 6 | 17 | 0 | 17 | 4.00 |
| Käyttää tavallisimpia työssä tarvittavia tietokoneohjelmia perustasolla | 1 | 0 | 2 | 9 | 5 | 17 | 0 | 17 | 4.00 |
| Hankkii sekä välittää tietoa online-työkaluilla | 0 | 0 | 0 | 6 | 5 | 11 | 6 | 17 | 4.45 |
| Toimii rakentavasti tiimi- ja ryhmätyötilanteissa | 1 | 0 | 2 | 7 | 5 | 15 | 2 | 17 | 4.00 |
| Tunnistaa mahdollisia uusia yhteistyökumppaneita ja luo toimivia yhteistyösuhteita ja -verkostoja | 1 | 0 | 2 | 8 | 2 | 13 | 4 | 17 | 3.77 |
| Selviytyy kohtaamistaan ongelmatilanteista noudattaen sovitut ohjeita ja työyhteisön toimintatapoja | 1 | 1 | 1 | 7 | 5 | 15 | 2 | 17 | 3.93 |
| Kykenee päätöksentekotilanteissa vertailemaan vaihtoehtoisia toimintatapoja ja valitsemaan niistä tilanteeseen sopivimman | 0 | 2 | 0 | 10 | 4 | 16 | 1 | 17 | 4.00 |
| Toimii joustavasti ja uusia ratkaisuja luoden | 1 | 2 | 0 | 8 | 5 | 16 | 1 | 17 | 3.88 |
| Ennakoi ja ehkäisee ongelmatilanteiden syntyisiä | 1 | 0 | 1 | 9 | 5 | 16 | 1 | 17 | 4.06 |
| Suhtautuu myönteisesti oppimiseen ja tunnistaa tarpeensa oppia uusia asioita | 1 | 0 | 1 | 8 | 6 | 16 | 1 | 17 | 4.13 |
| Ideoi, kehittää ja kokeilee uusia ratkaisuja omiin ja työyhteisön työskentelytapoihin | 1 | 2 | 4 | 6 | 2 | 15 | 2 | 17 | 3.40 |
| Noudattaa ammattietiikkaa, kuten asiakkaita koskevaa vaitiolovelvollisuutta, tietosuojaa ja kuluttajasuojasäädöksiä | 1 | 0 | 0 | 5 | 10 | 16 | 1 | 17 | 4.44 |
| Toimii vastuullisesti, oikeudenmukaisesti ja tehtyjen sopimusten mukaisesti | 1 | 0 | 0 | 4 | 11 | 16 | 1 | 17 | 4.50 |
| Käyttäytyy huomaavaisesti ja pitää työpiSTEEN ja yhteiset tilat järjestyksessä | 1 | 1 | 0 | 8 | 6 | 16 | 1 | 17 | 4.06 |
| Näkee erilaisia mahdollisuuksia, joilla voi vaikuttaa koko organisaation ja henkilöstön viihtyvyyteen | 0 | 0 | 6 | 6 | 3 | 15 | 2 | 17 | 3.80 |
| Osoittaa henkilökohtaisia taitoja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | vast. | ei vast. | n | 4.02 |
| Toimii laadukkaasti ja asiakaslähtöisesti | 1 | 0 | 1 | 6 | 9 | 17 | 0 | 17 | 4.29 |
| Huolehtii työhyvinvoinnista ja työterveydestä | 2 | 1 | 2 | 6 | 4 | 15 | 2 | 17 | 3.60 |
| Toimii lainsäädännön ja säästösten mukaisesti | 1 | 0 | 0 | 5 | 11 | 17 | 0 | 17 | 4.47 |
| Noudattaa toimintajärjestelmien ohjeita ja työyhteisön pelisääntöjä | 1 | 0 | 1 | 5 | 10 | 17 | 0 | 17 | 4.35 |
| Omaa projektiosaamista | 1 | 1 | 3 | 4 | 4 | 13 | 4 | 17 | 3.69 |
| On kielitaitoinen | 1 | 1 | 4 | 6 | 5 | 17 | 0 | 17 | 3.76 |
| Hyödyntää teknologiaa ja tietotekniikkaa | 1 | 0 | 2 | 9 | 5 | 17 | 0 | 17 | 4.00 |

Suvi Sivén

OSTAJIEN OSAAMISEN ARVIOINTI

Ostajien tulevaisuuden osaamisen valmiuksien arviointi (TUVA) -kyselyn perustana käytettävä osaamiskartta muotoutui aiemmin ESLogC/wp3-hankkeen yhteistyökumppaneiden kanssa tehtyihin osaamiskartoituksiin ja niistä edelleen tehtyyn yhteenvetoon, jonka sisältöä määriteltäessä huomioitiin VTT:n 2007 määrittelemät megatrendit mm. kestävän kehityksen alueella. Tässä yhteydessä tehty ostajien osaamiskartta jakautuu yhteentoista eri osaamisalueeseen, joihin jokaiseen on määritelty tutkimuksen aikana esiin tulleet tehtäväalueet tehtävittäin, joita osaamisalueittain on neljästä kuuteen.

Kyselyyn vastasi 17 ostotehtävissä toimivaa henkilöä. Ostajien tulevaisuuden osaamisen arviointi -kyselyyn vastanneiden joukossa oli mm. seuraavilla tehtävänimikkeillä toimivia henkilöitä tuotepäällikkö, ostaja, ostoassistentti ja ostopäällikkö.

Ostajien osaamiskartta ja henkilökohtaisen osaamisen arviointilomake

Osaamisalueet ostajien osaamiskartassa ovat seuraavat:

- A. Osaamisalueet ostajien osaamiskartassa ovat seuraavat:
- B. Osaa toteuttaa, arvioida ja kehittää strategian mukaista hankintapolitiikkaa
- C. Osaa ylläpitää ja kehittää toimitusketjua kustannustehokkaasti
- D. Osaa toimittajamarkkinat ja etsii uusia toimittajia
- E. Osaa hoitaa operatiivisia oston tehtäviä
- F. Osaa huolehtia tuote- ja varastonhallinnasta hyödyntäen materiaalien, tuotteiden ja palveluiden tuntemusta
- G. Osaa ottaa työtehtävissään huomioon kestävän kehityksen periaatteet
- H. Osaa ylläpitää ja edistää asiakas- ja sidosryhmäsuhteita
- I. Osaa suunnitella, ohjata, arvioida ja kehittää vastualueensa henkilöstön toimintaa ja kyvykkyyttä
- J. Osaa suunnitella, ohjata, arvioida ja kehittää yksikön toimintaa ja taloutta
- K. Osoittaa yleisiä työelämävalmiuksia
- L. Osoittaa henkilökohtaisia taitoja.

Ostajien osaamiskartta on esitetty liitteessä 1 ja osaamiskartan perusteella laadittu TUVA-kysely liitteessä 2.

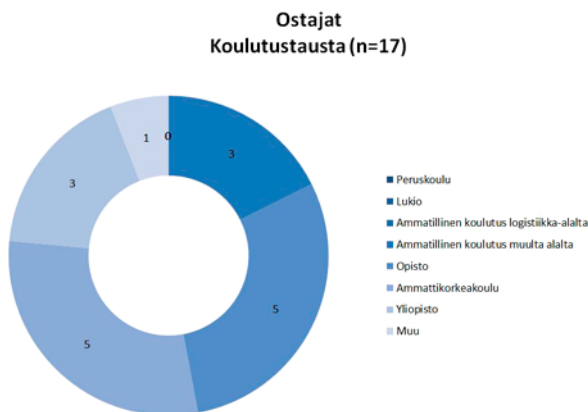
Henkilökohtaisen osaamisen arviointilomake muodostuu osaamisalue- ja tehtäväsarakeista, joita arvioidaan lomakkeessa subjektiivisesti asteikolla 1–5 tai kommentilla ”ei kuulu työtehtäviin”. Arviointiasteikko on määritelty seuraavasti:

1. noviisi, uusi tehtävässä, perehdytysvaiheessa
2. kohtuullinen kokemus/taito
3. pätevä työntekijä, suoriutuu työtehtävistä moitteettomasti
4. taitava työntekijä
5. asiantuntija.

Ostajien TUVA -kyselyn vastaukset on esitetty liitteessä 3.

Ostajien taustatiedot

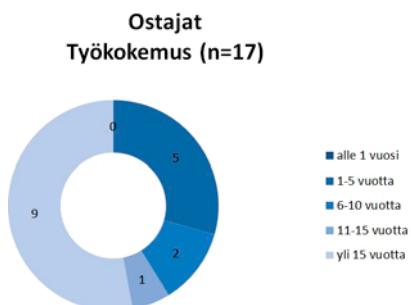
Koulutustausta. Tulevaisuuden arviointi -kyselyn taustamuuttujan koulutustausta jakaantui kyselyyn vastanneiden 17 ostajan tehtävissä toimivien kesken kuvion 1 mukaisesti.



Kuvio 1. Ostajat: Koulutustausta

Ostajien kyselyosuuteen vastanneista 29,4 % on saanut opistotasoisesta koulutuksesta ja ammattikorkeakoulutuksesta. Noin 17,6 % vastaajista on saanut ammatillisen koulutuksen muulta alalta tai käynyt yliopiston. Yksi vastaajista ilmoitti koulutustaustakseen ”Muu” eli Hankinta ja materiaalikoulutus Markkinointi-Instituutissa. Vastauksen perusteella koulutuksella on pieni vaikutus osaamiseen. Heikoimman keskiarvon (ka 2,71) saivat henkilöt, joilla on ammatillinen koulutus muulta alalta. Parhaimman keskiarvon (ka 3,63) saivat ammattikorkeakoulun käyneet. Muiden keskiarvo sijoittuu välille ka 3,34–3,54.

Työkokemus. TUVÄ-kyselyn toisena taustamuuttujana oli henkilöstön työkokemus. Ostajien työkokemus jakaantui kyselyn vastausten perusteella kuvion 2 mukaisesti.



Kuvio 2. Ostajat: Työkokemus

Kaikilla vastaajilla on vähintään yhden vuoden työkokemus nykyisestä tai vastaavasta työstä ja peräti 53 % on yli 15 vuoden työkokemus alalta. Työkokemuksella ei vastausten perusteella näytä olevan merkittävää merkitystä osaamiseen. Vastausten perusteella paras keskiarvo oli 6–10 vuotta työkokemusta omaavilla (ka 3,45) ja alhaisin 11–15 vuotta omaavilla (ka 2,90). Tämän perusteella pitkällä työkokemuksella on jopa osaamista laskevaa vaikutusta. Vastausten perusteella 1–5 vuotta työkokemusta omaavien ka on 3,35 ja yli 15 vuotta omaavilla ka 3,39, joten erot ovat hyvin pieniä eikä pisimmän työkokemuksen omaavilla ollut huonoin keskiarvo. Merkittävämpi vaikutus osaamiseen näyttää olevan koulutuksen ja työkokemuksen yhteisvaikutuksella. Ammattikorkeakoulun käyneistä vastaajista 80 % on työskennellyt alalla joko 6–10 tai yli 15 vuotta ja enemmistöllä (33 %) yli 15 vuotta alalla työskennelleistä on ammattikorkeakoulututkinto.

Ostajien osaaminen osaamisalueittain

TUVA-kyselyyn vastanneet ostajat kokevat osaamisensa olevan noin kolmosen taso eli ostajat osaavat työskennellä itsenäisesti, laatia suunnitelmia ja arvioida sekä mikä on tärkeää eli suorittavat tehtävänsä pätevästi. Ostajille suunnatun kyselyn keskimääräinen osaamistaso on ka 3,37. Ostajien vahvimmat osaamisalueet TUVA-kyselyn perusteella ovat operatiivisten tehtävien osaaminen (ka 4,16), tuote- ja varastonhallinnasta huolehtiminen hyödyntäen materiaalien, tuotteiden ja palveluiden tuntemusta (ka 3,79) ja yleisten työelämävalmiuksien osoittaminen (ka 3,79). Heikoimmaksi tässä kyselyssä ostajat kokevat yksikön toiminnan ja talouden suunnittelun, ohjaamisen, arvioinnin ja kehittämisen (ka 2,51). Alle 3,00 keskiarvolle arvioitiin strategiseen hankintapolitiikkaan liittyvä osaaminen (ka 2,80) sekä henkilöstösuunnitteluun ja henkilöstön kehittämiseen liittyvä osaaminen (ka 2,65).



Kuvio 3. Ostajien osaaminen osaamisalueittain

Strategian mukaisen hankintapolitiikan toteuttamiseen, arviointiin ja kehittämiseen liittyvä osaaminen. TUVÄ-kyselyn ostajaosion vastaajista 47,1 prosenttia ei vastannut tätä aihealuetta koskeviin kysymyksiin. Vastaamatta jättäneistä keskimäärin 67 prosentilla on yli 10-vuoden työkokemus ja koulutustaustaltaan kolmannes vastaamatta jättäneistä on valmistunut ammattikorkeakoulusta tai yliopistosta. Hankintastrategian laatimiseen ja arvioimiseen ja kehittämiseen liittyvät osa-alueet kaipaavat eniten kehitystä. Näillä osa-alueilla n. 40 prosenttia vastanneista koki tarvitsevansa ohjausta ainakin ajoittain. Koulutustaustaltaan opistotasoiset tarvitsevat eniten tukea, samoin vähäisemmän työkokemuksen omaavat vastaajat. Opistotason vastaajien joukossa osaamistaso on jonkin verran alhaisempi. Yliopistotason vastaajia oli vain yksi ja osaamistaso oli joka kysymyksessä 4 luokkaa. Yli 15-vuoden työkokemuksen omaavat kokivat osaamistasonsa hyväksi eli osaavat työskennellä itsenäisesti, laatia suunnitelmia, arvioida tärkeysasteen sekä käyttää tietojaan ja taitojaan uusissa tilanteissa ja pystyvät kehittämään toimintaa. Vastanneista yli 15-vuoden kokemuksen omaavista lähes kaikki annetut vastaukset asettuivat tähän kategoriaan.

Vahvuutena tehtäväkentässä on osaamisen melko tasainen jakautuminen koulutustaustasta tai työkokemuksesta riippumatta vastaajat ovat kykeneviä työskentelemään itsenäisesti ja pystyvät kehittämään toimintaa (68 % vastauksista). Heikkoutena on, että vastausten perusteella muiden ohjaamisen/opettamisen kykyä ei nykyisestä vastaajajoukosta löydy. Yli 15-vuotta työskennelleiden osuus on merkittävä ja heidän tietotaidon hyödyntäminen olisi varmasti kannattavaa. Mahdollisuutena on nostaa vastanneiden osaamistasoa ja kykyä jakaa osaamistaan muille oikeanlaisella koulutuksella ja tuella. Tietotaitupuoli on hyvällä tasolla mutta haasteena on osaamisen jakaminen. Uhkana on hankintastrategian arvioinnin ja kehittämisen alhainen osaamistaso (ka 2,60) sekä strategioiden mukaisen hankintatoimen suunnittelu ja ohjaus (ka 2,60). Jatkuva kehityksen ja prosessien tulee olla loppuun asti hiottuja yrityksen kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi. Osaamista voidaan kehittää muodostamalla työpareja työkokemustaustan mukaan. Pidemmän työkokemuksen omaavat voisivat jakaa osaamistaan, jolla varmistettaisiin hiljaisen tiedon siirtyminen. Tarve esimerkiksi strategisesta suunnittelusta on räätälöidylle, ulkopuoliselle koulutukselle. Ensin tulee selvittää osaamispuutteiden syyt ja tarvittava koulutus, jonka jälkeen koulutus voidaan järjestää henkilöille, joilta löytyy kyky ja halu jakaa tietotaitoa eteenpäin.



Kuvio 4. Hankintapolitiikkaan liittyvä osaaminen

Toimitusketjun kustannustehokkaaseen ylläpitoon ja kehittämiseen liittyvä osaaminen. TUVAKYSELYSSÄ toimitusketjun kustannustehokas ylläpito ja kehittäminen ovat keskiarvoisesti tasolla ka 3,44. Vahvin tämän osaamisalueen tehtäväkentistä on toimitusketjun hahmottaminen (ka 4,13) ja heikoin on toiminnanohjausjärjestelmän hyödyntäminen ja kehittäminen (ka 2,86). Toiminnanohjausjärjestelmiin panostettaessa niin rahaa kuin henkilöstöresurssejakin, pitäisi tietojärjestelmäosaamisen olla paremmalla tasolla, että järjestelmästä saataisiin mahdollisimman suuri hyöty. Uhkana on, että toiminnanohjausjärjestelmään liittyvää osaamistasoa ei saada kohotettua ja järjestelmän hyödyntäminen ja kehittäminen jäävät jälkeen kilpailijoista ja työ, joka olisi mahdollista tehdä toiminnanohjausjärjestelmää hyväksikäyttäen, tehdään enemmän aikaa vievällä tavalla aiheuttaen puutteita tiedon varastoimisen kannalta sekä lisätä hiljaisen tiedon määrää. Ammattikorkeakoulu ja yliopistokoulutuksen saaneiden keskuudesta löytyy vastaajia, jotka arvioivat osaamisensa toimitusketjukokonaisuuden hahmottamisen ja ennustamiseen liittyvien asioiden saralla niin hyväksi, että ovat kykeneviä hyödyntämään objektiivista tietoa kehittämiseen ja osaavat opettaa/ohjata toisia. Opistotason vastaajilla löytyy eniten kehitettävää, tukea ja ohjaamista tarvitaan toiminnanohjausjärjestelmään ja ennustamiseen liittyvissä kysymyksissä. Työkokemuksen merkitys näkyi parhaiten toimitusketjukokonaisuuden hallintaan liittyvässä kysymyksessä, pidempään alalla olleet hallitsevat ketjun parhaiten; 8 vastanneesta 6 antoi itselleen arvosanan 4 ja 2 arvosanan 5. Osaamisalueen mahdollisuutena ovat osaavat ihmiset, joilta löytyy kykyä jakaa osaamistaan työyhteisössään. Toiminnanohjausjärjestelmään liittyvään osaamiseen tulee kiinnittää huomiota. Perusasia, toimitusketjukokonaisuuden hahmottaminen, on kunnossa mutta vastausten perusteella olemassa olevia työkaluja ei osata käyttää. Tarkemmalla kyselyllä tulee selvittää, mitkä ovat suurimmat puutteet liittyen toiminnanohjausjärjestelmään, onko järjestelmä hankala käyttää, palveleeko se käyttäjien tarpeita, ovatko käyttäjät saaneet riittävästi ja oikeanlaista koulutusta? Täsmentävän kyselyn tulosten perusteella voidaan järjestää tarpeita vastaava koulutus halukkaille ja strategisesti tärkeimmille henkilöille.



Kuvio 5. Toimitusketjun kustannustehokkaaseen ylläpitoon ja kehittämiseen liittyvä osaaminen

Toimittajamarkkinoihin ja uusiin toimittajiin liittyvä osaaminen. Toimittajamarkkinoihin ja uusiin toimittajiin liittyvien kysymysten keskiarvoksi TUVAKYSELYSSÄ ka 3,31. Osaamisalueen vahvimpina osaamisalueina ovat ostosopimuksien neuvottelu (ka 3,50) ja toimittajien kilpailuttaminen ja arvioiminen (ka 3,45). Heikoimmat osaamisalueen tehtäväkentistä ovat toimittajamarkkinoiden tuntemus ja uusien toimittajien etsintä (ka 3,17) ja toimittajasopimuksien neuvottelu ja tarkistaminen (ka 3,20). Työkokemuksen tuoma ero näkyi vastaajien arvioissa toisten ohjaamiseen ja opettamiseen liittyvässä kyvykkyydessä. Koulutustaustalla ei ollut suurta merkitystä vastaamatta jättämiseen tai osaamistasoon. Toimittajamarkkinoihin liittyvissä kysymyksissä oli suur-

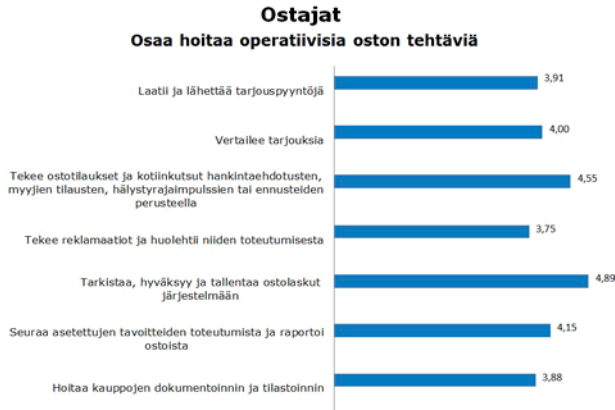
ta hajontaa jokaisessa koulutustaustassa. Hajonta oli yliopistotasolla vähäisintä, jossa vastaajat (2 kpl) arvioivat yhtä kohtaa lukuun ottamatta osaamistasonsa luokkaan 3 tai 4. Vain yksi vastaaja arvioi osaamisensa 5 arvoiseksi alueella toimittajamarkkinoiden tuntemus ja uusien toimittajien etsiminen. Mahdollisuutena on vastaajien osaamisen hyödyntäminen muiden kouluttamisessa ja tällä tavoin osaamis pohjan laajentaminen muiden keskuudessa. Uhkana on toimittajamarkkinoihin ja toimittajien hintakehitykseen liittyvä alhainen osaamistaso. Mikäli näillä alueilla ei olla ajan tasalla, saatavat parhaimmat, kustannustehokkaimmat ja laadukkaimmat toimittajat vaihtaa tai vahvistaa muita yhteistyökumppanuuksia. Ostajien on ensisijaista tuntea kumppaninsa, jotta voivat tehdä ostonsa kustannustehokkaasti ja olla varmoja ostojensa laadusta. Toimittajamarkkinoiden osaamistason kasvattamista voisi edistää esim. kaikkien luettavalla tietopakettilla toimittajista sekä osallistua aktiivisesti verkostoitumistapahumiin, konferensseihin, messuihin yms.. Neuvottelutaitojen hiomista liittyen ostoprosesseihin voisi edistää esimerkiksi ostettuna koulutuspalveluna.



Kuvio 6. Toimittajamarkkinoihin ja uusiin toimittajiin liittyvä osaaminen

Operatiiviseen ostotoimintaan liittyvä osaaminen. TUVa-kyselyn operatiiviseen ostotoiminnan osaamisalueen liittyviä kysymyksiä oli seitsemän ja niiden keskiarvoiliseksi osaamistasoksi muodostui ka 4,16. Vastaajia kaikissa kysymyksissä oli keskimäärin 63,8 % kaikista vastaajista, ja joka kysymyksessä vastaajia vähintään kahdeksan. Vahvinta osaaminen on ostolaskujen käsittelyssä (ka 4,89). Osaaminen on yhtä vahvaa riippumatta koulutustaustasta tai työkokemuksen määrästä. Seuraavaksi vahvinta osaaminen on ostotilausten ja kotiinkutsujen teossa (ka 4,55). Pieni hajonta keskiarvossa tuli siinä, että ammatillisen koulutuksen muulta alalta saanut ja 1–5 vuotta alalla työskennellyt antoi keskiarvon 2, kun se muilla oli 4 tai 5. Heikointa osaamisen aluetta tehtäväkentässä on reklamaatioiden tekeminen ja niiden toteutumisesta huolehtiminen (ka 3,75). Vahvinta osaaminen tässä osa-alueessa oli ammattikorkeakoulun (ka 4,67) tai yliopiston (ka 4,33) käyneillä, sekä yli 15 vuotta työskennelleillä (ka 4,17). Sen sijaan ammatillisen koulutuksen muulta alalta saaneet (ka 3,33) tai opiston käyneet (ka 2,67) arvioivat osaamisensa heikoimmaksi. TUVa-kyselyn perusteella ostajat osaavat työskennellä itsenäisesti, laatia tarvittavia raportteja ja vertailla tarjouksia. Ostoreskontraan liittyvät tehtävät ovat ostajien osaamisalueella hyvin hallussa. Vastaamatta jättäneitä oli jokaisessa työtehtävässä 6. Eniten vastaamatta jättäneitä oli kohdassa tarkistaa, hyväksyy ja tallentaa ostolaskut järjestelmään, samassa kohdassa oli myös kohdassa 5 eniten vastauksia. Eli tästä voisi päätellä, että ostolaskujen tarkistaminen, hyväksyntä ja tallentaminen ovat kaikkein osatuinta toimintaa operatiivisten ostojen tehtävissä. Reklamaatioiden tekoon ja niiden toteutu-

misen seurantaan tulisi kiinnittää yrityksissä huomiota. Vastausten perusteella korkea koulutus kasvatti tämän osa-alueen osaamista. Ko. koulutuksissa on todennäköisesti käyty läpi reklamaatioprosessi, virallisen reklamaation tekeminen jne. Yritysten tulisi siis tarjota lisäkoulutusta reklamaatioprosessiin henkilöille, joilla se ei ole hallussa, tai jotka kokevat tarvitsevansa lisäkoulutusta. Tehokas reklamaatiokäsittely tuo säästöjä, ehkäisee laatuvirheitä ja parantaa tuottavuutta.



Kuvio 7. Operatiiviseen ostotoimintaan liittyvä osaaminen

Tuote- ja varastonhallintaan liittyvä osaaminen. TUVU-kyselyn tuote- ja varastonhallintaan liittyvän osaamisalueen osaamistaso oli ka 3,79. Osaamisalueeseen liittyviä kysymyksiä oli seitsemän ja vastaajia kaikissa kysymyksissä oli keskimäärin 78 prosenttia, ja joka kysymyksessä vähintään 11 vastaajaa. Vahvinta osaaminen on varastotason seurannassa (ka 4,07). Koulutuksen perusteella vahvinta osaaminen on ammattikorkeakoulun (ka 4,75) tai yliopiston (ka 4,67) käyneillä. Työkokemuksella mitattuna keskiarvot olivat tasaisen hyviä. Tuotteiden oikea-aikaisessa saatavuudessa huolehtimisessa ja tiedottamisessa osaamistaso on myös osaamistasolla ka 4,07. Tällä tehtäväalueella pienen hajonnan teki ammatillisen koulutuksen muulta alalta saanut ja 1–5 vuotta työkokemusta omannut vastaaja, jotka arvioivat osaamisensa tasolle 1. Ostajat osaavat perustaa tuotenimikkeitä ja ylläpitää tuoterekisteriä (ka 4,00). Selkeästi heikointa osaamisen aluetta ovat ympäristö- ja turvallisuusmääräysten huomioiminen (ka 3,17). Koulutustaustalla tai työkokemuksen perusteella ei osaamisessa ollut hajontaa. Ympäristö- ja turvallisuusmääräyksiä tulisi kouluttaa sisäisesti kaikille, sillä osaamisessa ei ole hajontaa koulutuksen tai työkokemuksen perusteella. Koulutus on tärkeää siksi, että asiat tulevat tutuiksi ja niiden merkitys osataan ottaa huomioon eri varastonhallintaan liittyvissä tehtävissä. Lisäksi esille nousi jonkin verran tarve lisäosaamiselle tuotteiden hälytysrajojen ylläpitämisessä.



Kuvio 8. Tuote- ja varastonhallintaan liittyvä osaaminen

Kestävän kehityksen periaatteisiin liittyvä osaaminen. Kestävän kehityksen osaamisalueeseen liittyviä kysymyksiä TUVa-kyselyssä oli 13. Kysymyksiin vastasi keskimäärin 8 vastaajaa (47 %) eli alle puolet. Tästä voidaan päätellä, että ostajat eivät kokee neet tehtävän kuuluneen ostajan toimenkuvaan tai yrityksessä tehtävä ei kuulu ostajan toimenkuvaan. Heikoin vastaus taso oli kysymykseen ”Laatii ja viestii ympäristöraportin asiakkaille sekä sisäisille että ulkoisille sidosryhmille”. Siihen vastasi vain 6 ostajaa (35 %), joiden keskimääräiseksi osaamistasoksi muodostui ka 1,67. Eniten vastattiin ostajille osoitettuun tehtäväkenttään toimivat yrityksen ympäristötavoitteiden mukaisesti ostotoiminnassa ja koko toimitusketjussa, johon vastasi 76 prosenttia, 13 ostajaa 17:sta, keskiarvolla 3,77. Koulutustaustalla oli selkeä yhteys osaamiseen. Paras osaaminen tällä osaamisalueella tehtäväkenttään on AMK-tutkinnon omaavalla ka 3,4, jonka jälkeen seuraavana ovat opistotutkinnon omaavat osaajat tasolla ka 3,2. Osaamisalueen vahvuus on keskiarvoisesti ”Asettaa eettiset ja ympäristöön liittyvät ostokriteerit toimittajille” (ka 3,88). Yritykset ovat osanneet viestiä ja asettaa tavoitteet sekä mittarit ostokriteereille. Toisaalta tavoitteiden toteutumista ei auditoida samoista näkökulmista (ka n. 3,00). Toisena vahvuutena on ymmärrys oman toiminnan vaikutuksista laitteiden energiatehokkaaseen käyttöön. Painotettuna vastaajien lukumäärään paras osaaminen löytyy ”Toimii yrityksen ympäristötavoitteiden mukaisesti ostotoiminnassa ja koko toimitusketjussa”. Osaajien heikkoudet kuuluvat koulutussisältöjen laadintaan, kestävän kehityksen investointilaskelmiin ja ympäristöraporttien viestimiseen sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille liittyviin tehtäväkenttiin. Uhkat ovat kestävän kehityksen tunnistamisen puutteet ja liittymättömyys toimenkuviin sekä kestävän kehityksen tuoman lisäarvon puuttuminen sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä. Mahdollisuudet ovat panostaa rekrytoinneissa kestävän kehityksen osaamiseen, ostajien kestävän kehityksen osaamisen kehittämiseen ja sen sisällyttämiseen toimenkuviin ja liiketoimintaan, esim. tavoitepalkitseminen. Menestystekijänä ovat ympäristötietoisuus ja ymmärrys kestävän kehityksen tuomasta lisäarvosta liiketoiminnalle. Kehittämiskeinoina toimivat koulutus, rekrytointivalinta, parhaiden käytäntöjen jakaminen, tutkimustiedon hyödyntäminen ja auditoinnit. Kriisitilanteissa toimivat parhaiten vaihtoehtoiset toimintatavat ja toimittajat sekä verkostoituminen.



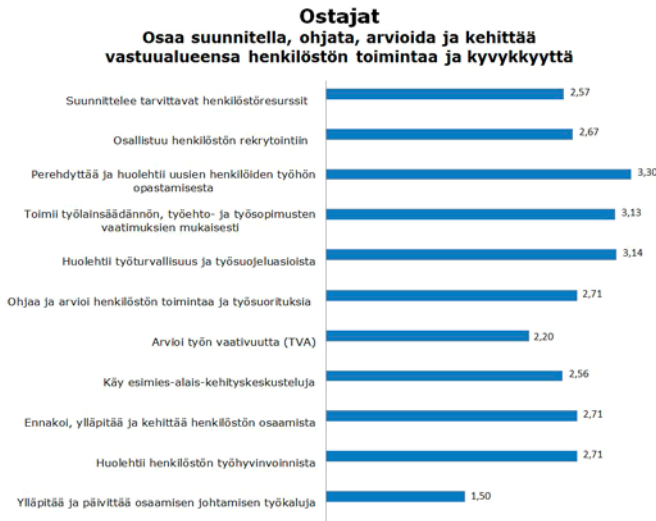
Kuvio 9. Kestävän kehityksen periaatteisiin liittyvä osaaminen

Asiakas- ja sidosryhmäosaamiseen liittyvä osaaminen. TUVAn kyselyn asiakas- ja sidosryhmäosaamisen osaamisalueella oli 9 kysymystä. Kysymyksiin vastasi keskimäärin 13 ostajaa (74 %). Ostajat arvioivat osaamisalueen osaamistasolle ka 3,6. Heikoin tulos vastaajien lukumäärän perusteella oli ”Kehittää tuotteita/palveluita yhteistyössä toimittajan kanssa asiakaslähtöisesti”, johon vastasi 59 % ostajista keskiarvolla 3,1. Koulutustaustalla on merkitys osaamiseen. Paras osaaminen on AMK-tutkinnon omaavalla ostajalla keskiarvolla 4,3 (5 kysymyksestä 9:stä). Toiseksi paras osaaminen on opistoasteen koulutuksen omaavalla ka 3,94 (3/9). Kolmanneksi paras osaaminen on sekä yliopistotutkinnon että ammatillisen koulutuksen omaavalla ostajalla 4,00 (1/9). Muun koulutuksen omaava vastasi vain kysymykseen ”huolehtii toimitusvalvonnasta”. Uhkana tämän koulutuksen omaavalla ostajalla tehtävän kuvan epäselvyys, työn suoritustason lasku ja työhyvinvoinnin heikkeneminen. Toimiminen sisäisten sidosryhmien kanssa koettiin parhaimpana osaamisena (ka 4,14). Uhkana tulevaisuudessa on yksilöllisten ratkaisujen löytämisen vaikeus ja tyytyväisyys palveluun/tuotteeseen laskee. Kysymyspatteriston heikoin tulos saatiin ”kehittää tuotteita/palveluita yhteistyössä toimittajan kanssa asiakaslähtöisesti” (ka 3,10). Nämä ovat suurimmat heikkoudet ja potentiaaliset kriisitilanteiden aiheuttajat. Mahdollisuutena on tehtäväkuvien selkeytymisen ja panostuksen kautta saada vuorovaikutteinen ja ylivertainen asiakas- ja sidosryhmäosaaminen. Osaamista voidaan kehittää rakentamalla luottamusta organisaation ulkopuolella oleviin asiakassuhteisiin; toimitaan luottamuksen arvoisesti ja luottamus säilyttäen esimerkiksi tutustumalla asiakkaan liiketoimintaan ja tuotteisiin sekä kehittämällä yhteistyötä yhteisillä tuotekehitysprojekteilla. Osaaminen kehittyy tehtävän ja työn kuvan selkeyttämisen kautta, tavoitteita asettamalla ja mitattavuuden myötä palkitsemalla saavutetuista tavoitteista



Kuvio 10. Asiakas- ja sidosryhmäsuhteisiin liittyvä osaaminen

Henkilöstösuunnitteluun ja henkilöstön kehittämiseen liittyvä osaaminen. Henkilöstöosaamiseen liittyviä kysymyksiä TUVa-kyselyssä oli 11 ja keskimääräinen vastausprosentti oli 55 %. Merkille pantavaa on se, että kysymyksiin, jotka saivat parhaat keskiarvot eli huolehtii henkilöstön työhyvinvoinnista (ka 4,06) sekä ohjaa ja arvioi henkilöstön toimintaa ja työsuorituksia (ka 4,00) vastasivat kaikki 17 vastaajaa. Sen sijaan kahdessa heikoimman osaamistason arviot saaneet kysymykset; ylläpitää ja päivittää osaamisen johtamisen työkaluja (ka 1,50) sekä arvioi työn vaativuutta (ka 2,20), vastaajia oli vain kuusi ja viisi. Koulutuksen perusteella opiston käyneillä oli paras keskiarvo (ka 3,88). Heikoimmin pärjäsivät ammatillisen koulutuksen muulta alalta saaneet (ka 1,73). Muun koulutuksen saanut sai keskiarvon 5,00, mutta hän vastasi vain yhteen kysymykseen. Muiden keskiarvo sijoittui välille 2,5–2,79. Työkokemus ei tuonut merkittäviä eroja osaamiseen. Hieman muita parempi keskiarvo oli 6–10 vuotta työskennelleillä (ka 3,18). Muutoin keskiarvot sijoittuivat välille 2,32–2,67. Vahvin tämän osaamisalueen tehtäväkenttä oli keskiarvollisesti uusien henkilöiden työhön opastamisesta huolehtiminen ja perehdyttäminen (ka 3,30) ja heikoin osaamisen johtamisen työkalujen ylläpito ja päivitys (ka 1,50). Muita huomioitavia tehtäväkenttiä ovat mm. tarvittavien henkilöstöressurssien suunnittelu (ka 2,57) ja henkilöstön osaamisen ennakointi, ylläpito ja kehittäminen (ka 2,71). Yritysten tulisi kiinnittää erityistä huomiota osaamisen johtamisen työkalujen ylläpitoon ja päivittämiseen (ka 1,50). Kuudesta vastaajasta vain yksi arvioi osaamisensa tasolle 3, muut sen alle. Osaamistarpeet muuttuvat yrityksen strategian, asiakkaiden, omien tarpeiden tai kilpailijoiden tarpeiden muuttuessa, eivätkä samat osaamisen johtamisen työkalut palvele muuttuvia tarpeita vuodesta toiseen.



Kuvio 11. Henkilöstösuunnitteluun ja henkilöstön kehittämiseen liittyvä osaaminen

Yksikön toiminnan ja talouden suunnitteluun, ohjaamiseen ja arviointiin liittyvä osaaminen. TUVa-kyselyn vastaajat olivat jättäneet vastaamatta merkittävässä määrin tämän osaamisalueen arviointeihin eli tämän perusteella osaamisalueen tehtävät eivät kuulu kaikkien ostajien toimenkuvaan. Vastaamattomuus voi merkitä myös sitä, että ostajat eivät katso näiden tehtävien kuuluvan toimenkuvaansa. Vain osioiden ”Ennakoi ja seuraa markkinakehitystä”, ”Seuraa budjetin ja toimintasuunnitelman toteutumista” sekä ”Arvioi ja kehittää toimintaa” osaamista on arvioinut yli puolet vastaajista. Vastaajat arvioivat yksikön toiminnan ja talouden suunnitteluun, ohjaamiseen ja arviointiin liittyvän osaamisen olevan osaamistasolla ka 2,51. Tämän osaamisalueen vahvin tehtäväkenttä on markkinakehityksen ennakointi ja seuraaminen (ka 3,00) ja heikoin tehtäväkenttä vastausten perusteella on toiminnan resurssien suunnitteleminen ja varmistaminen (ka 1,83), jonka kohdalla osaamistaan arvioi vain kuusi vastaajaa seitsemästätoista. Koska ostajat arvioivat markkinakehityksen ennakoimisen ja seuraamisen osaamisensa kohtalaisen hyvälle tasolle, tulee osaamisen kehittämistä tukea niin, että ostajat osaavat tulevaisuudessa yhä paremmin hyödyntää kehityksen seuraamisesta saamansa tiedot toiminnan suunnittelemisessa ja kehittämisessä esimerkiksi erilaisissa työpajoissa, jolloin konkreettisesti nähdään, miten tulevaisuuden kehitysnäkymät otetaan huomioon toimintasuunnitelmissa ja budjeteissa. Budjetoiminnan ja talouden suunnittelun osaamisen kehittämiseksi ostajille pitää järjestää koulutusta, jonka painopiste on juuri ostajien tarvitseman osaamisen asioissa.



Kuvio 12. Yksikön toiminnan ja talouden suunnitteluun, ohjaamiseen ja arviointiin liittyvä osaaminen

Yleisiin työelämävalmiuksiin liittyvä osaaminen. Yleisten työelämävalmiuksien osaamisalueen yleinen osaamistaso TUVa-kyselyn perusteella on ka 3,79. Osaamisalueen vahvuus on tehtäväkentässä kyky toimia vastuullisesti, oikeudenmukaisesti ja tehtyjen sopimusten mukaisesti (ka 4,44) kaikkien vastaajien (16 kpl) arvioidessa osaamistasonsa vähintään tasolle 3. Keskiarvoltaan (4,27) ja jakaumaltaan lähes samankaltainen tulos muodostui arvioitaessa ammattietiikan noudattamista, ja tämä vastaus tukee vastuullisesti ja tehtyjen sopimusten mukaista toimintaa. Saatujen vastausten perusteella ideointi, kehittäminen ja uusien ratkaisujen kokeileminen omiin ja työyhteisön työskentelytapoihin on tämän osaamisalueen heikkous ostajien kohdalla. Peräti kuusi vastaajaa seitsemästätoista arvioi osaamisensa tasolle 2 eli ”Osa soveltaa tietoja ja taitoja, mutta tarvitsee ajoittain tukea ja ohjausta” ja vastausten keskiarvo tämän kysymyksen kohdalla oli 3,12. Heikkous ideoida ja kehittää työskentelytapoja sekä heikkous tunnistaa mahdollisia uusia yhteistyökumppaneita ja luoda toimivia verkostoja (ka 3,43) voivat muodostua uhkaksi tulevaisuuden toiminnan kehittämisen näkökulmasta. Ostajien myönteinen asenne uuden oppimiseen ja kykyyn tunnistaa omat oppimistarpeensa (ka 3,82) antavat hyvät mahdollisuudet kehittää osaamista ja luoda näin henkilöille paremmat valmiudet tulevaisuudessa. Koska ostajien toiminnalle on luonteensa erilliset vuorovaikutustilanteet (ka 3,88) erilaisten ihmisten kanssa, on tämän osaamisen kehittämiseen kiinnitettävä jatkuvasti huomiota mm. toteutuneiden ongelmatilanteiden yhteinen läpikäynti säännöllisin väliajoin kehittää tätä osaamista. Lisäksi osaamista voidaan kehittää erilaisilla esiintymis- ja neuvottelutaidon koulutuksilla. Koska tietojärjestelmät ja niiden tehokas hyödyntäminen (ka 3,87) sekä tiedonhankinta ja välittäminen ovat ostajien toiminnassa merkittävässä roolissa, on näihin asioihin keskittyvään koulutukseen ja osaamisen ylläpitoon sekä kehittämiseen kiinnitettävä huomiota.



Kuvio 13. Ostajien yleisiin työelämävalmiuksiin liittyvä osaaminen

Henkilökohtaiset taidot. TUVa-kyselyn perusteella ostajien henkilökohtaisten taitojen vahvuuksiin kuuluvat sekä lainsäädännön ja säädösten mukaisesti (ka 4,00) sekä laadukkaasti ja asiakaslähtöisesti toimiminen (ka 3,94). Lainsäädännön ja säädösten mukaisesti toimimisen arvioi kuusi vastaajaa seitsemästätoista tasolle neljä sekä seitsemän vastaajaa tasolle viisi. Lainsäädännön ja säädösten osaamisen tason varmistamiseksi on tärkeää järjestää koulutustilaisuuksia, joilla varmistetaan vähintään nykyisen osaamistason säilyminen. Tämän osaamisalueen tehtäväkentistä alhaisimmat keskiarvot löytyvät kielitaitoon (ka 3,38) sekä projektiosaamiseen (keskiarvo 3,50). Erityisesti tietotekniikan osaamisesta annetut arviot (ka 3,57) ovat yhdenmukaisia edellisessä osiossa annettujen arvioiden kanssa. Huomiota kiinnittää se, että kolme henkilöä on jättänyt vastaamatta teknologian ja tietotekniikan hyödyntämiseen liittyvään kysymykseen. Yleisten työelämävalmiuksien ja henkilökohtaisten valmiuksien kohdalla on ostajien tietoteknisen osaaminen kehittämisen merkittävässä asemassa. Yleinen tietojärjestelmäkoulutus sekä ostajien käyttämiin järjestelmiin keskittyvä koulutus on tärkeää. Globalisoituminen asettaa vaatimuksia kielitaidon suhteen. Ostajien kielitaitoa voidaan kehittää erilaisilla kielikursseilla ja keskusteluryhmillä. Erityistä huomiota kannattaa kiinnittää ammattisanastoon ja niihin keskustelutilanteisiin sekä asiakirjojen sanastoon, joita ostajan tehtävissä tarvitaan.



Kuvio 14. Ostajien henkilökohtaiset taidot

Ostajien 8-kenttä SWOT

Seuraavaan taulukkoon on koottu analyysissä tunnistetut heikkoudet ja vahvuudet ulkoiset tekijät ja tulevaisuus huomioiden. Ostajien osaamisen swot-analyysissä on huomioitu kartoitettujen osa-alueiden tulokset. Lisäksi analyysissä on huomioitu artikkelissa ”Tulevaisuuden logistiikkakeskuksessa tarvittava osaaminen” käsitellyistä megatrendeistä ja hiljaisista signaaleista nousevat osaamistarpeet.

Taulukko 1. Ostajien 8-kenttä swot -analyysi

| | SISÄISET NYKYISET | TOIMINNALLISET VAHUUDET | TOIMINNALLISET HEIKKOUEDET |
|---|---|---|--|
| TULEVAT ULKOISET | | <ul style="list-style-type: none"> › Toimitusketjukokonaisuuden hahmottaminen › Operatiivinen toiminta › Varastonhallinta › Yhteistyö sisäisten sidosryhmien välillä › Asiakaslähtöinen toiminta › Ongelmienratkaisutaidot › Vuorovaikutustaidot › Henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtiminen | <ul style="list-style-type: none"> › Strategian mukaisen hankintapolitiikan toteuttaminen, kehittäminen ja arviointi › Budjetointi ja talouden suunnittelu › Tietotekniikan ja toiminnanohjauksjärjestelmien hyödyntäminen › Kestävän kehityksen periaatteet › Henkilöstösuunnittelu ja osaamisen kehittäminen › Työtapojen kehittäminen; uusien tapojen ideoiminen |
| TULEVAISUUDEN MAHDOLLISUUDET | <ul style="list-style-type: none"> › Operatiivisen osaamisen vahvuus; tulevaisuudessa asiantuntijuus ja osaaminen korostuvat entisestään › Sidosryhmäyhteistyön kehittäminen ja uusien yhteistyökumppaneiden hankinta › Kestävä kehitys: ympäristö- ja laatu- ja laatunäkökulmat toimittaja- ja tuotevalinnoissa › Älykkäät järjestelmät: virtuaalisuus › Vuorovaikutus › Olosuhteet, joissa yksilöiden oppiminen muuttuu organisaation osaamiseksi › Työhyvinvointi | MENESTYSTEKIJÄT | HEIKKOUEDET VAHVUUKSIKSI |
| | | <ul style="list-style-type: none"> › Toimitusketjukokonaisuuden hahmotus ja operatiivisten osto-toimintojen vaikutuksen ymmärtäminen kokonaisuuteen › Kustannustehokkuus perusprosessien hallinnan osalta › Asiakas- ja sidosryhmäosaamisessa (verkon oppiminen, oppimiskumppanuudet, yhteisöllinen oppiminen) › Kestävä kehitys ja mm. siihen liitännäinen tuotekehitys › Teknologian hyödyntäminen › Kehittämishaluiset ja osaamisensa tunnistavat ostajat › Vuorovaikutus › Työhyvinvointi | <ul style="list-style-type: none"> › Strategisen hankinnan vahvistaminen operatiivisen osaamisen ja kouluttamisen kautta › Kustannustehokkuuteen ja talouteen liittyvät koulutuslaisuudet, mentorointi tai perehdytys › Tuotekehitysyhteistyö › Sidosryhmäyhteistyön vahvistaminen › IT-koulutukset (uudet ohjelmat, vanhojen ylläpito tarvittaessa) › Esimiesten osaamisen vahvistaminen ihmisten johtajina › Ideariihet, kehitysideoiden ja tavoitteiden palkitseminen › Moni- ja verkosto-osaamisen vahvistaminen |
| TULEVAISUUDEN UHAT | UHAT VOITOIKSI | KRIISITILANTEET | |
| <ul style="list-style-type: none"> › Liiketoimintaympäristön yllättävät muutokset › Kustannusten nousu ja kysynnän heikkeneminen › Investointitarpeiden kasvu ja tuottavuuden lasku › Lainsäädäntö- ja turvallisuusmuutokset › Osaamisen katoaminen › Työvoimapula, rekrytointiongelmät › Työhyvinvoinnin aleneminen | <ul style="list-style-type: none"> › Talouteen ja kustannuksiin liittyvien tietojen päivitys mm. koulutuksen, tehtäväkierron tai mentoroinnin avulla › Lainsäädäntö- ja tullikoulutukset › Ongelmaratkaisutaitojen kehittäminen › Henkilökunnan osaamisen ylläpito ja kehittäminen › Verkostoituminen asiantuntijoiden kanssa ajantasaisen tiedon saamiseksi ja jakamiseksi, ennakoitua hiljaisen signaalin havainnointi › Työhyvinvointiin panostaminen | <ul style="list-style-type: none"> › Osaoptimoinnin kasvu ja sen negatiivinen vaikutus liiketoimintaan › Liiketoimintaympäristön muutokset aiheuttavat kannattavuuden alenemisen ja kilpailukykyyn menetyksen › Kustannusten nousu ja talouden suunnittelemattomuus vaikuttavat kilpailukykyä alentavasti › Juridisten ja turvallisuusmuutosten tuomat osaamisvaatimukset alentavat kilpailukykyä ja kannattavuutta (yksilö-, yhteisö- ja tietojärjestelmäosaaminen) › Osaaminen heikkeneminen vaikuttaa tuottavuuteen ja osaava työvoima katoaa | |

Ostajien osaamisen kehittämisen painopisteet ja kehittämistoimenpiteet

Ostajien osaamisen kehittämisessä on erityisesti pidettävä huolta onnistumisesta seuraavissa tekijöissä (TOP10 kehittämiskohdetta):

1. toimitusketjukokonaisuuden hahmotus ja operatiivisten ostotoimintojen vaikutuksen ymmärtäminen kokonaisuuteen
2. prosessi- ja talousosaaminen; kustannustehokkuus perusprosessien hallinnassa
3. tuotekehitysyhteistyö; asiakaslähtöisten tuotteiden ja palveluiden kehittäminen
4. asiakas- ja sidosryhmäosaaminen
5. kestävä kehitys ja mm. siihen liitännäinen tuotekehitys
6. teknologian hyödyntäminen; IT-koulutukset ja uusien järjestelmien sekä virtuaalisten mahdollisuuksien kartoittaminen
7. vuorovaikutus
8. strateginen henkilöstösuunnittelu ja osaamisen johtaminen
9. tulevaisuuden osaamistarpeiden havainnointi, osaamisen rekrytointi tai ulkoistaminen ja nykyisten työntekijöiden osaamisen jatkuva kehittäminen (osaamiskuilujen täyttäminen)
10. megatrendeihin ja hiljaisiin signaaleihin vastaaminen: kestävä kehitys, turvallisuus, lainsäädäntömuutokset, globaalisuus, monikulttuurisuus, kielitaito jne., ostajien substanssiosaamisen ylläpito ja kehittäminen, moniosaamisen kehittäminen sekä avoimen tiedonjakamisen kulttuuriin luominen ja tiedonjakamiseen kannustaminen.

Osaamisen kehittämisen onnistuminen edellyttää seuraavia osaamisen kehittämisen toimenpiteitä (TOP10 kehittämistoimenpidettä):

1. strategisen hankinnan vahvistaminen tehtäväkierrolla, mentoroinnilla tai koulutuksilla
2. kustannustehokkuuteen ja talouteen liittyvät koulutustilaisuudet, mentorointi tai perehdytys
3. prosessiosaamisen kehittäminen (ohjeistus, käyttöönotto ja räätälöinti ostajille, menetelmien helppokäyttöisyys) ja talousosaamisen vahvistaminen (tietoiskut, seminaarit, koulutus, ohjaaminen)
4. tuotekehitys- ja sidosryhmäyhteistyön vahvistaminen
5. toimintatapojen ja tietoteknisten järjestelmien hyödyntäminen ja kehittäminen; tavoitteet, mittarit ja indikaattorit sekä saavutetusta tavoitteesta palkitseminen
6. asiakas- ja sidosryhmäyhteistyön vahvistaminen (verkostoituminen, toimittajayhteistyö)
7. kielitaidon sekä kulttuuristen tekijöiden tietämyksen kartuttaminen ja ylläpito kansainvälisyys
8. osaamisen jakamisen käytännöt (mm. mestari-kisälli työparit)
9. neuvottelutaitojen kehittäminen ja toimittajaverkostoiden ylläpito ja kehittäminen
10. työyhteisön toiminnan kehittäminen (sisältyy jokaisen toimenkuvaan), systemaattisten rakenteiden luominen (mm. kokouskäytännöt), osallistavien menetelmien käyttöönotto, kehittämisprojektit ja osaamisen johtamisen työkalujen kehittäminen ja ylläpitäminen.

Kehittämisen kohteina sosiaalisuuden ja sosiaalisten taitojen kehittäminen, jotka ovat tärkeitä taitoja ostajan osaamisessa. Ostajalla on usein vastuu ostoneuvotteluista ja sidosryhmäyhteyksistä, joissa vaaditaan hyvää ihmistuntemusta, hienotunteisuutta ja vaikeiden tilanteiden rakentavaa ratkaisemista. Mestari–kisälli-toiminnan ja sijaisuus- ja varamiesjärjestelyt ovat ostajan osaamista tukevia ja kehittäviä menetelmiä mm. hiljaisen tiedon jakamisen kohdalla.

Kriisitilanteet, jos osaamista ei kehitetä ja mitään ei tehdä osaamisen kehittämisen suhteen, voivat ostajat ajautua seuraaviin kriisitilanteisiin:

1. osaoptimoinnin kasvu ja sen negatiivinen vaikutus liiketoimintaan
2. liiketoimintaympäristön muutokset aiheuttavat kannattavuuden alenemisen ja kilpailukyvyyn menetyksen
3. kustannusten nousu ja talouden suunnittelemattomuus vaikuttaa kilpailukykyä alentavasti
4. kestävän kehityksen megatrendin merkitystä liiketoiminnalle ei ymmärretä, asiakasmenetykset ja tuottavuuden lasku
5. reagoimattomuus reklamaatiotilanteisiin, toiminnan jatkuvan parantamisen huomiotta jättäminen > ostotoiminnan jatkuva parantaminen ei toteudu
6. juridisten ja turvallisuusmuutosten tuomat osaamisvaatimukset alentavat kilpailukykyä ja kannattavuutta (yksilö-, yhteisö- ja tietojärjestelmäosaaminen)
7. osaaminen heikkeneminen vaikuttaa tuottavuuteen ja osaava työvoima katoaa; osaaminen ei kehity ajantasaisesti strategian tai asiakkaiden tarpeiden mukaisesti, tieto vanhenee eikä hiljaista tietoa ei saada haltuun
8. yrityksen johdolla, HR:llä tai esimiehillä ei ole näkemystä osaamisen merkityksestä liiketoiminnalle, osaamista olisi ostettavissa mm. lyhyellä varoitusaajalla kilpailijalta, tutunkauppana tai puskaradion kautta, seuraajasuunnitelman puuttuminen > suora vaikutus liiketoiminnan tuottavuuden laskuun ja kustannustason nousuun.

Ostajien osaamisen kehittämisessä käytettävät menetelmät

TUVA-kyselyn perusteella eniten käytetty menetelmä osaamisen kehittämisessä ovat vastaajien mukaan olleet palaute- ja kehittämiskeskustelut (24 %). Konferensseihin/ seminaareihin / messulle / yritysvierailuille / opintomatkoille on osallistunut vastaajista 15 % ja osaamisen kehittämismenetelmistä perehdytykseen sekä projekteihin ja hankkeisiin on molempiin osallistunut 12 % vastaajista. Kyselyn vastaajat eivät ole lainkaan käyttäneet kehittämismenetelminä systemaattista tehtäväkiertoa, verkostoissa toimimista eikä trainee-/graduate-ohjelmia.



Kuvio 15. Ostajien osaamisen kehittämisessä käytettyjä menetelmiä

Ostajista toivoo TUVÄ-kyselyn mukaan jatkossa käytettäväksi osaamisen kehittämisen menetelmiksi konferensseja, seminaareja, messuja, yritysvierailuja, opintomatkoja (27 %) ja omaehtoista koulutusta (21 %). Kolmanneksi toivotuin osaamisen kehittämisen menetelmiä ovat projektit ja hankkeet (12 %).



Kuvio 16. Ostajien toiveet osaamisen kehittämisessä käytettävistä menetelmistä

Tuloksesta voidaan päätellä, että ostajat näkevät osaamisensa kannalta tärkeänä henkilösuhteiden luonnin ja ylläpidon. Seminaareilla ja konferensseilla on mahdollisuus verkostojen luomiseen ja asiantuntijatapaamisiin ja messuilla on mahdollisuus tutustua markkinoilla oleviin tuotteisiin ja palveluihin. Yritysvierailut ja opintomatkat tuovat mm. benchmarkingin myötä yritykselle arvokasta vertaistietoa ja tätä kautta mahdollisuuden kehittää omia toimintatapoja. Omaehtoinen koulutus osaamisen kehittämisen menetelmänä kertoo siitä, että ostajat haluavat ylläpitää ja parantaa omaa osaamistaan. Yrityksien kannattaisi panostaa ostajien omaehtoisen koulutuksen tukemiseen esim. mahdollistamalla koulutuksiin osallistuminen ja harkita mahdollisia palkitsemistapoja itseään omaehtoisesti alaan kouluttaville. Tuloksissa on merkille pantavaa se, että palaute- ja kehittämiskeskustelut, joihin suurin osa ostajista tällä hetkellä osallistuu, ovat toivottujen menetelmien häntäpäässä. Kenties ostajat eivät koe ko. menetelmiä hyödyllisiksi tai tarpeellisiksi. Yritysten tulisivatkin käydä tarkemmin läpi palaute- ja kehittämiskeskustelukäytäntönsä ja kehittää niitä tarvittaessa esimerkiksi osaamisen johtamisen työvälineiden avulla. Pehdytys ei ole toivottujen menetelmien listalla, joten herääkin kysymys, miten ostajat ovat pehdytyksen kyselyssä ymmärtäneet.

Ostajien tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakointi

Toimintaympäristön jatkuvasti muuttuessa on muistettava, että tässä raportissa esitetyt analyysit on tehty ESLogC-hankkeessa tehtyjen osaamiskartoitusten ja tulevaisuuden osaamiskeskusmäärittelyjen pohjalta laadittuihin tulevaisuuden osaamiskarttoihin perustuen. Analyysi antaa arvion, millaisiin asioihin, ja miten ostajien osaamista tulisi lähitulevaisuudessa kehittää. Pidemmällä aikavälillä ja yrityskohtaisia kehittämissuunnitelmia tehtäessä on yrityskohtaisten strategioiden, visioiden ja tavoitteiden lisäksi huomioitava tarpeen mukaan mm. seuraavia tulevaisuuden ennakointiin ja osaamisen kehittämistarpeisiin vaikuttavia tekijöitä.

Taulukko 2. Ostajien osaamisen tulevaisuuden ennakointiin ja kehittämistarpeisiin vaikuttavat tekijät

| TULEVAISUUDEN ENNAKOINTI Mikä asiat vaikuttavat ammattiryhmän osaamisen ennakointiin/kehittämistarpeisiin tulevaisuudessa? | MERKITYS + ... +++ |
|--|-----------------------|
| Logistiikka on osa maailmanlaajuisista arvoketjua > osaamisen kehittäminen ostajien kustannustietoisuuden lisäämiseksi ja asiakkaiden ja jakelukanavien hallintaan | +++ |
| Turvallisuusuhat tuovat lastiin ja lastiysikköihin liittyviä tarkastuksia ja dokumentointia > ennakointi ja tietojärjestelmien joustavuus | + |
| IT-palveluita ja alan konsulttipalveluita tarjoavat yritykset ovat tulleet logistiikkamarkkinoille toimijoiksi > kiristynyt kilpailu > paras osaaminen tuo parhaimman kilpailukyvyyn | +++ |
| Toimitusketjun integraatiot ovat keino saavuttaa kilpailuetua > osaamisen hallinta, monialaisuus tai ulkoistaminen | ++ |
| Logististen toimintojen sijoittuminen (vaikuttaa esim. raakaöljyn hinta) > yhteistyö ja verkostoituminen sisäisten ja ulkoisten toimijoiden kanssa, yhteisostot tai -kilpailutus | ++ |
| Kysynnän ennustaminen ja tarjonnan suunnittelu | +++ |
| Tietojärjestelmävaatimukset ja niiden kehittyminen, uudet virtuaalimarkkinat | + |
| Henkilöstön osaamisen strateginen ja järjestelmällinen kehittäminen | +++ |
| Talouden suunnittelu ja hallinta | ++ |

LIITE I Ostajien osaamiskartta

| Osaamisalueet | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | |
|---------------|--|--|--|--|---|--|--|
| A | Osaa toteuttaa, arvioida ja kehittää strategian mukaista hankintapolitiikkaa | Laatii hankintastrategian, määrittää sen tavoitteet ja seurantamittarit | Laatii strategiat tai liikeruokasuunnitelmat yhteistyössä toimittajien kanssa | Suunnittelee ja ohjaa strategioiden mukaista hankintatoimintaa | Arvioi ja kehittää hankintastrategiaa | | |
| B | Osaa ylläpitää ja kehittää toimitusketjuja kustannustehokkaasti | Hahmottaa toimitusketjukokonaisuuden | Laatii, seuraa ja hyödyntää kysynnän ennusteita | Arvioi ja kehittää toimitusketjuja ja ostotoimintaa | Hyödyntää toiminnanohjausjärjestelmää ja osallistuu järjestelmien kehittämiseen | | |
| C | Tuntee toimittajamarkkinat ja etsii uusia toimittajia | Tuntee toimittajamarkkinat ja etsii uusia toimittajia | Kilpailuttaa ja arvioi toimittajat | Hyväksyy uudet toimittajat | Neuvottelee ostosopimuksista | Tekee toimittajien hintavertailuja ja seuraa hintakehitystä | |
| D | Osaa hoitaa operatiivisia oston tehtäviä | Laatii ja lähettää tarjouspyyntöjä Vertailee tarjouksia | Tekee ostotilauksia ja/tai kotiinkutsut hankintaehdotusten, myyjien tilausten, hälytysrajaimpulsseiden tai ennusteiden perusteella | Tekee reklamaatioita ja huolehtii niiden toimeenpanon seurannasta | Tarkistaa, hyväksyy ja arkistoi ostolaskut | Seuraa asetettujen tavoitteiden toteutumista ja raportoi ostoista | |
| E | Hallitsee materiaalit, tuotteet ja palvelut sekä osaa huolehtia tuote- ja varastohallinnasta | Hallitsee ostamansa tuotteet/palvelut ja niiden ominaisuudet sekä valmistuksen periaatteet | Huomioi ympäristö- ja turvallisuusmääräykset | Perustaa tuotennimikkeitä ja ylläpitää tuoterekisteriä Ylläpitää tuotteiden hälytysrajoja | Seuraa varaston tasoa nimikekohtaisesti ja kokonaisuudessaan | Seuraa tuote- ja varastohallinnan mittareita (esim. kiertonopeus yms.) | Huolehtii ja tiedottaa tuotteiden oikea-aikaisesta saatavuudesta |
| F | Osaa ottaa työtoteutuksessa huomioon keskeisen kehityksen periaatteet | Noudattaa yrityksen eettisiä ja ympäristöön liittyviä periaatteita osto- ja kokotoimitusketjussa | Asettaa eettiset ja ympäristöön liittyvät ostokriteerit toimittajille | Ottaa eettiset ja ympäristöasiat huomioon toimittajavalinnassa | Ottaa huomioon ympäristöasiat koko tuotteen elinkaaren ajalta | Tekee lähialuehankintoja Tekee yhteisostoja | Auditoi toimitusketjuja myös eettisistä ja ympäristönäkökulmista |
| G | Osaa ylläpitää ja edistää toimittaja-, asiakas- ja sidosryhmäsuhteita | Huolehtii säännöllisistä palaverista toimittajien ja oman hankintaorganisaation kanssa | Kehittää tuotteita/palveluita yhteistyössä toimittajien kanssa asiakaslähtöisesti | Huolehtii toimittajien palvelutason ja toiminnan seurannasta Huolehtii toimitusvalvonnasta | Hallitsee toimittajasuhteiden riskit Kehittää toimittajayhteistyötä | Toimii yhteistyössä muiden ulkoisten sidosryhmien kanssa | Toimii yhteistyössä sisäisten sidosryhmien kanssa Varmistaa asiakas- ja sidosryhmätyytyväisyyden |
| H | Osaa suunnitella, ohjata, arvioida ja kehittää vastuualueensa henkilöstön toimintaa ja kyvykkyyttä | Suunnittelee tarvittavat henkilöstöresurssit | Osallistuu rekrytointiin Perehdyttää ja huolehtii uusien henkilöiden työhön opastamisesta | Toimii työolainsäädännön, työehtojen ja työsuojelun vaatimusten mukaisesti | Huolehtii työturvallisuudesta ja työhyvinvointiasioista Käy esimies-alais-kehityskeskusteluja | Ohjaa ja arvioi henkilöstön toimintaa ja työsuorituksen sidosryhmien kanssa Varmistaa työntekijöiden työturvallisuutta (TVA) | Ennakoi, ylläpitää ja kehittää henkilöstön osaamista Ylläpitää ja päivittää osaamisen johtamisen työkaluja |
| I | Osaa suunnitella, ohjata, arvioida ja kehittää yksikön toimintaa ja taloutta | Ennakoi ja seuraa markkinakehitystä. Suunnittelee ja ohjaa toimintaa | Laatii budjetin. Laatii toimintasuunnitelmiä. Seuraa budjetin ja toimintasuunnitelmien toteutumista | Suunnittelee ja varmistaa toiminnan resurssit | Raportoi toiminnan tuloksista ja taloudesta | Arvioi ja kehittää toimintaa | Varmistaa toimintojen tehokkuuden ja laadun |
| J | Osoittaa yleisiä työelämävalmiuksia | Vuorovaikutustaidot | Viestintätaidot | Yhteistyötaidot | Ongelmanratkaisutaidot | Oppimistaidot | Eettiset taidot Esteettiset taidot |
| K | Osoittaa henkilökohtaisia taitoja | Toimii laadukaasti ja asiakaslähtöisesti | Huolehtii työhyvinvoinnista ja työterveydestä | Toimii lainsäädännön ja säästöjen mukaisesti | Noudattaa toimintajärjestelmien ohjeita ja työyhteisön pelisääntöjä | Omaa projektiosaamista Omaa kansainvälisiä valmiuksia | Hyödyntää teknologiaa ja tietotekniikkaa |

LIITE 2 Ostajien TUVÄ -kysely

| Arvioi seuraavia tehtäviä seuraavalla asteikolla: | | | | | |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1. Osaa toimia ohjautusti ja käyttää oppimiaan tietoja ja taitoja. | | | | | |
| 2. Osaa soveltaa tietoja ja taitoja, mutta tarvitsee ajoittain tukea ja ohjausta. | | | | | |
| 3. Osaa työskennellä itsenäisesti, laatia suunnitelmia ja arvioida mikä on tärkeää. | | | | | |
| 4. Osaa käyttää tietoja ja taitoja uusissa tilanteissa ja pystyy kehittämään toimintaa. | | | | | |
| 5. Osaa hyödyntää objektiivista tietoa kehittämiseen ja osaa opettaa/ohjata toisia. | | | | | |
| <i>Mikäli jokin alla mainituista tehtävistä ei kuulu työtehtäviisi, jätä vastaamatta kysymykseen.</i> | | | | | |
| Osaa toteuttaa, arvioida ja kehittää strategian mukaista hankintapolitiikkaa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Laatii hankintastrategian, määrittää sen tavoitteet ja seurantamittarit | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Laatii strategiat tai liiketoimintasuunnitelmat yhteistyössä toimittajien kanssa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Suunnittelee ja ohjaa strategioiden mukaista hankintatoimintaa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Arvioi ja kehittää hankintastrategiaa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Osaa ylläpitää ja kehittää toimitusketjuja kustannustehokkaasti | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Hahmottaa toimitusketjukokonaisuuden | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Laatii, seuraa ja hyödyntää kysynnän ennusteita | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Arvioi ja kehittää toimitusketjuja ja ostotoimintaa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Hyödyntää ja kehittää toiminnanohjausjärjestelmää | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Osaa toimittajamarkkinat ja etsii uusia toimittajia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Tuntee toimittajamarkkinat ja etsii uusia toimittajia | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Kilpailuttaa ja arvioi toimittajat | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Hyväksyy uudet toimittajat | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Neuvottelee ostosopimukset | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Tekee toimittajien hintavertailuja ja seuraa hintakehitystä | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Neuvottelee ja tarkistaa toimittajasopimuksia | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Osaa hoitaa operatiivisia oston tehtäviä | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Laatii ja lähettää tarjouspyyntöjä | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Vertailee tarjouksia | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Tekee ostotilaukset ja kotiinkutsut hankintaehdotusten, myyjien tilausten, hälystysrajaimpulslien tai ennusteiden perusteella | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Tekee reklamaatiot ja huolehtii niiden toteutumisesta | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Tarkistaa, hyväksyy ja tallentaa ostolaskut järjestelmään | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Seuraa asetettujen tavoitteiden toteutumista ja raportoi ostoista | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Hoitaa kauppojen dokumentoinnin ja tilastoinnin | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Osaa huolehtia tuote- ja varastohallinnasta hyödyntäen materiaalien, tuotteiden ja palveluiden tuntemusta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Hallitsee ostamansa tuotteet ja palvelut, sekä niiden ominaisuudet ja valmistuksen periaatteet | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Huomioi ympäristö- ja turvallisuusmääräykset | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Perustaa tuotenimikkeitä ja ylläpitää tuoterekisteriä | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ylläpitää tuotteiden hälytysrajoja | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Seuraa varaston tasoa nimikkeittäisesti sekä kokonaisuudessaan | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Seuraa tuote- ja varastohallinnan mittareita | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Huolehtii ja tiedottaa tuotteiden oikea-aikaisesta saatavuudesta | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Osaa ottaa työtehtävissään huomioon kestävä kehityksen periaatteet | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Toimii yrityksen ympäristötavoitteiden mukaisesti ostotoiminnassa ja koko toimitusketjussa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Asettaa eettiset ja ympäristöön liittyvät ostokriteerit toimittajille | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Huomioi ympäristöasiat hankinnoissa tuotteen/palvelun koko elinkaaren ajalta | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Tekee lähialuehankintoja | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Tekee yhteisostoja | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Auditoi toimitusketjuja myös eettisistä ja ympäristönäkökulmista | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Vastaa vastuualueensa henkilökunnan kouluttamisesta kestäväan kehitykseen | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Osallistuu ympäristökoulutuksiin ja -ohjelmien laadintaan | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Laatii investointilaskelmia ja suunnitelmia kestäväan kehityksen käytön edistämiseksi. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Laatii ja viestii ympäristöraportit asiakkaille sekä sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Suosii ympäristöystävällisiä pakkauksia, kuljetusmuotoja ja jakelukanavia | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Etsii kestäväan kehityksen vaihtoehtoisia toiminta- ja menettelytapoja | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Käyttää laitteita energiatehokkaasti sekä taloudellisesti | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Osaa ylläpitää ja edistää asiakas- ja sidosryhmäsuhteita | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Huolehtii säännöllisistä palavereista toimittajien ja oman hankintaorganisaation kanssa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Kehittää tuotteita/palveluita yhteistyössä toimittajan kanssa asiakaslähtöisesti | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Huolehtii toimittajien palvelutason ja toiminnan seurannasta | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Huolehtii toimitusvalvonnasta | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Hallitsee toimittajasuhteiden riskit | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Kehittää toimittajayhteistyötä | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Toimii yhteistyössä muiden ulkoisten sidosryhmien kanssa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Toimii yhteistyössä sisäisten sidosryhmien kanssa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Varmistaa asiakas- ja sidosryhmätyytyväisyyden | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Osoaa suunnitella, ohjata, arvioida ja kehittää vastualueensa henkilöstön toimintaa ja kyvykkyyttä | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Suunnittelee tarvittavat henkilöstöresurssit | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Osoittuu henkilöstön rekrytointiin | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Perehdyttää ja huolehtii uusien henkilöiden työhön opastamisesta | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Toimii työlänsäädännön, työehto- ja työsuojelun vaatimusten mukaisesti | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Huolehtii työturvallisuudesta ja työsuojeluasioista | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ohjaa ja arvioi henkilöstön toimintaa ja työsuorituksia | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Arvioi työn vaativuutta (TVA) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Käy esimies-alais-kehityskeskustelua | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ennakoi, ylläpitää ja kehittää henkilöstön osaamista | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Huolehtii henkilöstön työhyvinvoinnista | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ylläpitää ja päivittää osaamisen johtamisen työkaluja | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Osoaa suunnitella, ohjata, arvioida ja kehittää yksikön toimintaa ja taloutta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ennakoi ja seuraa markkinakehitystä | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Suunnittelee ja ohjaa toimintaa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Laatii budjetin | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Laatii toimintasuunnitelmia | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Seuraa budjetin ja toimintasuunnitelmien toteutumista | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Suunnittelee ja varmistaa toiminnan resurssit | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Raportoi toiminnan tuloksista ja taloudesta | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Arvioi ja kehittää toimintaa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Kehittää palvelutuotteita | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Varmistaa toimintojen tehokkuuden ja laadun | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Osoittaa yleisiä työelämävalmiuksia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Kykenee toimimaan vuorovaikutussuhteeseen erilaisten ihmisten kanssa työtehtävien edellyttämällä tavalla | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Toimii luontevasti erilaisissa vuorovaikutustilanteissa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Tekee työhön kuuluvia kirjallisia tehtäviä ja dokumentteja sovitujen käytäntöjen mukaisesti | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Laatii työhön liittyviä kiellaslutaan moitteettomia asiakirjoja | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ilmaisee itseään suullisesti selkeästi ja ymmärrettävästi työtehtäviensä edellyttämällä tavalla | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Esiintyy vakuuttavasti ja asiantuntevasti | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Käyttää tavallisimpia työssä tarvittavia tietokoneohjelmia perustasolla | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Hankkii sekä välittää tietoa online-työkaluilla | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Toimii rakentavasti tiimi- ja ryhmätyötilanteissa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Tunnistaa mahdollisia uusia yhteistyökumppaneita ja luo toimivia yhteistyösuhteita ja --verkostoja | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Selviytyy kohtaamistaan ongelmatilanteista noudattaen sovitut ohjeita ja työyhteisön toimintatapoja | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Kykenee päätöksentekotilanteissa vertailemaan vaihtoehtoisia toimintatapoja ja valitsemaan niistä tilanteeseen sopivimman | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Toimii joustavasti ja uusia ratkaisuja luoden | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ennakoi ja ehkäisee ongelmatilanteiden syntyisiä | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Suhtautuu myönteisesti oppimiseen ja tunnistaa tarpeensa oppia uusia asioita | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ideoi, kehittää ja kokeilee uusia ratkaisuja omiin ja työyhteisön työskentelytapoihin | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Noudattaa ammattietiikkaa, kuten asiakkaita koskevaa vaitiolovelvollisuutta, tietosuojaa ja kuluttajasuojasäädöksiä | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Toimii vastuullisesti, oikeudenmukaisesti ja tehtyjen sopimusten mukaisesti | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Käyttättyy huomaavaisesti ja pitää työpaikasta ja yhteiset tilat järjestyksessä | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Näkee erilaisia mahdollisuuksia, joilla voi vaikuttaa koko organisaation ja henkilöstön viihtyvyyteen | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Osoittaa henkilökohtaisia taitoja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Toimii laadukkaasti ja asiakaslähtöisesti | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Huolehtii työhyvinvoinnista ja työterveydestä | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Toimii lainsäädännön ja säästöjen mukaisesti | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Noudattaa toimintajärjestelmien ohjeita ja työyhteisön pelisääntöjä | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Omaa projektiosaamista | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| On kielitaitoinen | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Hyödyntää teknologiaa ja tietotekniikkaa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

LIITE 3 Yhteenveto ostajien vastauksista

| OSAAMISALUEET, arviointiasteikko 1–5 | Itsearvio (1–5) | | | | | vast. | ei vast. | n | Itsearvio (ka) |
|---|-----------------|---|---|----|---|-------|----------|----|----------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |
| Osaa toteuttaa, arvioida ja kehittää strategian mukaista hankintapolitiikkaa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 9 | 8 | 17 | 2,80 |
| Laatii hankintastrategian, määrittää sen tavoitteet ja seurantamittarit | 0 | 3 | 3 | 3 | 0 | 9 | 8 | 17 | 3,00 |
| Laatii strategiat tai liiketoimintasuunnitelmat yhteistyössä toimittajien kanssa | 1 | 0 | 7 | 2 | 0 | 10 | 7 | 17 | 3,00 |
| Suunnittelee ja ohjaa strategioiden mukaista hankintatoimintaa | 2 | 2 | 4 | 2 | 0 | 10 | 7 | 17 | 2,60 |
| Arvioi ja kehittää hankintastrategiaa | 2 | 2 | 4 | 2 | 0 | 10 | 7 | 17 | 2,60 |
| Osaa ylläpitää ja kehittää toimitusketjua kustannustehokkaasti | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 9 | 8 | 17 | 3,44 |
| Hahmottaa toimitusketjukoonaisuuden | 0 | 0 | 1 | 11 | 3 | 15 | 2 | 17 | 4,13 |
| Laatii, seuraa ja hyödyntää kysynnän ennusteita | 1 | 1 | 7 | 3 | 3 | 15 | 2 | 17 | 3,40 |
| Arvioi ja kehittää toimitusketjua ja ostotoimintaa | 0 | 2 | 6 | 5 | 1 | 14 | 3 | 17 | 3,36 |
| Hyödyntää ja kehittää toiminnanohjausjärjestelmää | 2 | 2 | 6 | 4 | 0 | 14 | 3 | 17 | 2,86 |
| Osaa toimittajamarkkinat ja etsii uusia toimittajia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 9 | 8 | 17 | 3,31 |
| Tuntee toimittajamarkkinat ja etsii uusia toimittajia | 1 | 3 | 4 | 1 | 3 | 12 | 5 | 17 | 3,17 |
| Kilpailuttaa ja arvioi toimittajat | 0 | 2 | 4 | 3 | 2 | 11 | 6 | 17 | 3,45 |
| Hyväksyy uudet toimittajat | 0 | 3 | 4 | 2 | 2 | 11 | 6 | 17 | 3,27 |
| Neuvottelee ostosopimukset | 0 | 2 | 3 | 3 | 2 | 10 | 7 | 17 | 3,50 |
| Tekee toimittajien hintavertailuja ja seuraa hintakehitystä | 2 | 1 | 3 | 4 | 2 | 12 | 5 | 17 | 3,25 |
| Neuvottelee ja tarkistaa toimittajajohimuksia | 0 | 2 | 5 | 2 | 1 | 10 | 7 | 17 | 3,20 |
| Osaa hoitaa operatiivisia oston tehtäviä | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 9 | 8 | 17 | 4,16 |
| Laatii ja lähettää tarjouspyyntöjä | 1 | 0 | 3 | 2 | 5 | 11 | 6 | 17 | 3,91 |
| Vertailee tarjouksia | 1 | 0 | 2 | 4 | 5 | 12 | 5 | 17 | 4,00 |
| Tekee ostotilaukset ja kotinkutsut hankintaehdotusten, myyjien tilausten, hälystysrajapulsien tai ennusteiden perusteella | 0 | 1 | 0 | 2 | 8 | 11 | 6 | 17 | 4,55 |
| Tekee reklamaatiot ja huolehtii niiden toteutumisesta | 1 | 1 | 2 | 4 | 4 | 12 | 5 | 17 | 3,75 |
| Tarkistaa, hyväksyy ja tallentaa ostolaskut järjestelmään | 0 | 0 | 0 | 1 | 8 | 9 | 8 | 17 | 4,89 |
| Seuraa asetettujen tavoitteiden toteutumista ja raportoi ostoista | 0 | 0 | 2 | 7 | 4 | 13 | 4 | 17 | 4,15 |
| Hoitaa kauppojen dokumentoinnin ja tilastoinnin | 0 | 0 | 3 | 3 | 2 | 8 | 9 | 17 | 3,88 |
| Osaa huolehtia tuote- ja varastonhallinnasta hyödyntäen materiaalien, tuotteiden ja palveluiden tuntemusta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 9 | 8 | 17 | 3,79 |
| Hallitsee ostamansa tuotteet ja palvelut, sekä niiden ominaisuudet ja valmistuksen periaatteet | 0 | 2 | 5 | 0 | 5 | 12 | 5 | 17 | 3,67 |
| Huomioi ympäristö- ja turvallisuusmääräykset | 0 | 3 | 5 | 3 | 1 | 12 | 5 | 17 | 3,17 |
| Perustaa tuotenimikkeitä ja ylläpitää tuoterekisteriä | 1 | 1 | 0 | 4 | 5 | 11 | 6 | 17 | 4,00 |
| Ylläpitää tuotteiden hälytysrajoja | 1 | 3 | 0 | 3 | 5 | 12 | 5 | 17 | 3,67 |
| Seuraa varaston tasoa nimikkekohtaisesti sekä kokonaisuudessaan | 1 | 1 | 1 | 5 | 7 | 15 | 2 | 17 | 4,07 |
| Seuraa tuote- ja varastohallinnan mittareita | 0 | 1 | 3 | 5 | 4 | 13 | 4 | 17 | 3,92 |
| Huolehtii ja tiedottaa tuotteiden oikea-aikaisesta saatavuudesta | 1 | 0 | 3 | 4 | 7 | 15 | 2 | 17 | 4,07 |
| Osaa ottaa työtehtävissään huomioon kestävä kehityksen periaatteet | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 9 | 8 | 17 | 3,32 |
| Toimii yrityksen ympäristötavoitteiden mukaisesti ostotoiminnassa ja koko toimitusketjussa | 1 | 0 | 3 | 6 | 3 | 13 | 4 | 17 | 3,77 |
| Asettaa eettiset ja ympäristöön liittyvät ostokriteerit toimittajille | 0 | 0 | 2 | 5 | 1 | 8 | 9 | 17 | 3,88 |
| Huomioi ympäristöasiat hankinnoissa tuotteen/palvelun koko elinkaaren ajalta | 1 | 0 | 2 | 5 | 1 | 9 | 8 | 17 | 3,56 |
| Tekee lähialuehankintoja | 1 | 1 | 3 | 3 | 2 | 10 | 7 | 17 | 3,40 |
| Tekee yhteisostoja | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 7 | 10 | 17 | 3,29 |
| Auditoi toimitusketjua myös eettisistä ja ympäristönäkökulmista | 1 | 1 | 3 | 1 | 1 | 7 | 10 | 17 | 3,00 |
| Vastaa vastuualueensa henkilökunnan kouluttamisesta kestäväan kehitykseen | 2 | 3 | 1 | 2 | 0 | 8 | 9 | 17 | 2,38 |
| Osallistuu ympäristökoulutuksiin ja -ohjelmien laadintaan | 3 | 4 | 0 | 1 | 0 | 8 | 9 | 17 | 1,88 |
| Laatii investointilaskelmia ja suunnitelmia kestäväan kehityksen käytön edistämiseksi. | 4 | 1 | 2 | 0 | 0 | 7 | 10 | 17 | 1,71 |
| Laatii ja viestii ympäristöraportit asiakkaille sekä sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille | 4 | 1 | 0 | 1 | 0 | 6 | 11 | 17 | 1,67 |
| Suosii ympäristöystävällisiä pakkauksia, kuljetusmuotoja ja jakelukanavia | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 9 | 8 | 17 | 2,89 |
| Etsii kestäväan kehityksen vaihtoehtoisia toiminta- ja menettelytapoja | 1 | 3 | 3 | 1 | 0 | 8 | 9 | 17 | 2,50 |
| Käyttää laitteita energiatehokkaasti sekä taloudellisesti | 1 | 1 | 6 | 1 | 1 | 10 | 7 | 17 | 3,00 |
| Osaa ylläpitää ja edistää asiakas- ja sidosryhmasuhteita | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 9 | 8 | 17 | 3,60 |
| Huolehtii säännöllisistä palavereista toimittajien ja oman hankintaorganisaation kanssa | 0 | 1 | 6 | 3 | 3 | 13 | 4 | 17 | 3,62 |
| Kehittää tuotteita/palveluita yhteistyössä toimittajan kanssa asiakaslähtöisesti | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 10 | 7 | 17 | 3,10 |
| Huolehtii toimittajien palvelutason ja toiminnan seurannasta | 1 | 2 | 3 | 5 | 3 | 14 | 3 | 17 | 3,50 |
| Huolehtii toimitusvalvonnasta | 1 | 0 | 2 | 9 | 2 | 14 | 3 | 17 | 3,79 |
| Hallitsee toimittajasuhteiden riskit | 0 | 1 | 4 | 6 | 0 | 11 | 6 | 17 | 3,45 |
| Kehittää toimittajayhteistyötä | 1 | 1 | 5 | 6 | 1 | 14 | 3 | 17 | 3,36 |
| Toimii yhteistyössä muiden ulkoisten sidosryhmien kanssa | 0 | 0 | 5 | 5 | 2 | 12 | 5 | 17 | 3,75 |
| Toimii yhteistyössä sisäisten sidosryhmien kanssa | 1 | 0 | 0 | 8 | 5 | 14 | 3 | 17 | 4,14 |
| Varmistaa asiakas- ja sidosryhmyydytyvyyden | 0 | 1 | 3 | 5 | 2 | 11 | 6 | 17 | 3,73 |

| Osa suunnitella, ohjata, arvioida ja kehittää vastualueensa henkilöstön toimintaa ja kyvykkyyttä | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | vast | ei vast. | n | 2.65 |
|---|---|---|---|----|---|------|----------|----|------|
| Suunnittelee tarvittavat henkilöstöresurssit | 2 | 1 | 2 | 2 | 0 | 7 | 10 | 17 | 2.57 |
| Osallistuu henkilöstön rekrytointiin | 3 | 1 | 2 | 2 | 1 | 9 | 8 | 17 | 2.67 |
| Perehdyttää ja huolehtii uusien henkilöiden työhön opastamisesta | 2 | 0 | 2 | 5 | 1 | 10 | 7 | 17 | 3.30 |
| Toimii työläinsäädännön, työehto- ja työosimusten vaatimusten mukaisesti | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 8 | 9 | 17 | 3.13 |
| Huolehtii työturvallisuus ja työsuojelulasioista | 0 | 3 | 2 | 0 | 2 | 7 | 10 | 17 | 3.14 |
| Ohjaa ja arvioi henkilöstön toimintaa ja työsuorituksia | 2 | 0 | 4 | 0 | 1 | 7 | 10 | 17 | 2.71 |
| Arvioi työn vaativuutta (TVA) | 2 | 1 | 1 | 1 | 0 | 5 | 12 | 17 | 2.20 |
| Käy esimies-alais-kehityskeskustelua | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 9 | 8 | 17 | 2.56 |
| Ennakoi, ylläpitää ja kehittää henkilöstön osaamista | 2 | 0 | 3 | 2 | 0 | 7 | 10 | 17 | 2.71 |
| Huolehtii henkilöstön työhyvinvoinnista | 2 | 1 | 1 | 3 | 0 | 7 | 10 | 17 | 2.71 |
| Ylläpitää ja päivittää osaamisen johtamisen työkaluja | 4 | 1 | 1 | 0 | 0 | 6 | 11 | 17 | 1.50 |
| Osa suunnitella, ohjata, arvioida ja kehittää yksikön toimintaa ja taloutta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | vast | ei vast. | n | 2.51 |
| Ennakoi ja seuraa markkinakehitystä | 3 | 0 | 6 | 0 | 3 | 12 | 5 | 17 | 3.00 |
| Suunnittelee ja ohjaa toimintaa | 3 | 1 | 2 | 0 | 2 | 8 | 9 | 17 | 2.63 |
| Laatii budjetin | 2 | 1 | 0 | 4 | 0 | 7 | 10 | 17 | 2.86 |
| Laatii toimintasuunnitelmia | 3 | 1 | 2 | 0 | 1 | 7 | 10 | 17 | 2.29 |
| Seuraa budjetin ja toimintasuunnitelmien toteutumista | 4 | 1 | 2 | 2 | 0 | 9 | 8 | 17 | 2.22 |
| Suunnittelee ja varmistaa toiminnan resurssit | 4 | 0 | 1 | 1 | 0 | 6 | 11 | 17 | 1.83 |
| Raportoi toiminnan tuloksista ja taloudesta | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 7 | 10 | 17 | 2.71 |
| Arvioi ja kehittää toimintaa | 4 | 1 | 2 | 1 | 2 | 10 | 7 | 17 | 2.60 |
| Kehittää palvelutuotteita | 3 | 1 | 2 | 0 | 1 | 7 | 10 | 17 | 2.29 |
| Varmistaa toimintojen tehokkuuden ja laadun | 1 | 2 | 2 | 2 | 0 | 7 | 10 | 17 | 2.71 |
| Osoittaa yleisiä työelämävalmiuksia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | vast | ei vast. | n | 3.79 |
| Kykenee toimimaan vuorovaikutussuhteeseen erilaisten ihmisten kanssa työtehtävien edellyttämällä tavalla | 1 | 0 | 3 | 7 | 6 | 17 | 0 | 17 | 4.00 |
| Toimii luontevasti erilaisissa vuorovaikutustilanteissa | 0 | 0 | 6 | 6 | 4 | 16 | 1 | 17 | 3.88 |
| Tekee työhön kuuluvia kirjallisia tehtäviä ja dokumentteja sovitujen käytäntöjen mukaisesti | 0 | 0 | 6 | 6 | 3 | 15 | 2 | 17 | 3.80 |
| Laatii työhön liittyviä kieliasultaan moitteettomia asiakirjoja | 0 | 1 | 6 | 6 | 2 | 15 | 2 | 17 | 3.60 |
| Ilmaisee itseään suullisesti selkeästi ja ymmärrettävästi työtehtäviensä edellyttämällä tavalla | 0 | 1 | 3 | 10 | 2 | 16 | 1 | 17 | 3.81 |
| Esiintyy vakuuttavasti ja asiantuntevasti | 0 | 1 | 2 | 11 | 2 | 16 | 1 | 17 | 3.88 |
| Käyttää tavallisimpia työssä tarvittavia tietokoneohjelmia perustasolla | 0 | 1 | 5 | 4 | 5 | 15 | 2 | 17 | 3.87 |
| Hankkii sekä välittää tietoa online-työkaluilla | 1 | 1 | 7 | 5 | 2 | 16 | 1 | 17 | 3.38 |
| Toimii rakentavasti tiimi- ja ryhmätyötilanteissa | 1 | 1 | 5 | 6 | 3 | 16 | 1 | 17 | 3.56 |
| Tunnistaa mahdollisia uusia yhteistyökumppaneita ja luo toimivia yhteistyösuhteita ja -verkostoja | 1 | 1 | 5 | 5 | 2 | 14 | 3 | 17 | 3.43 |
| Selviytyy kohtaamistaan ongelmatilanteista noudattaen sovitut ohjeita ja työyhteisön toimintatapoja | 0 | 0 | 4 | 9 | 3 | 16 | 1 | 17 | 3.94 |
| Kykenee päätöksentekotilanteissa vertailemaan vaihtoehtoisia toimintatapoja ja valitsemaan niistä tilanteeseen sopivimman | 0 | 0 | 7 | 5 | 3 | 15 | 2 | 17 | 3.73 |
| Toimii joustavasti ja uusia ratkaisuja luoden | 0 | 0 | 5 | 7 | 4 | 16 | 1 | 17 | 3.94 |
| Ennakoi ja ehkäisee ongelmatilanteiden syntyisiä | 1 | 0 | 6 | 7 | 3 | 17 | 0 | 17 | 3.65 |
| Suhtautuu myönteisesti oppimiseen ja tunnistaa tarpeensa oppia uusia asioita | 1 | 0 | 5 | 6 | 5 | 17 | 0 | 17 | 3.82 |
| Ideoi, kehittää ja kokeilee uusia ratkaisuja omiin ja työyhteisön työskentelytapoihin | 1 | 0 | 6 | 4 | 2 | 13 | 4 | 17 | 3.46 |
| Noudattaa ammattietiikkaa, kuten asiakkaita koskevaa vaitiolovelvollisuutta, tietosuojaa ja kuluttajasuojasäädöksiä | 0 | 0 | 2 | 7 | 6 | 15 | 2 | 17 | 4.27 |
| Toimii vastuullisesti, oikeudenmukaisesti ja tehtyjen sopimusten mukaisesti | 0 | 0 | 2 | 5 | 9 | 16 | 1 | 17 | 4.44 |
| Käyttättyy huomaavaisesti ja pitää työpiirteen ja yhteiset tilat järjestyksessä | 0 | 1 | 5 | 7 | 3 | 16 | 1 | 17 | 3.75 |
| Näkee erilaisia mahdollisuuksia, joilla voi vaikuttaa koko organisaation ja henkilöstön viihtyvyyteen | 0 | 0 | 7 | 8 | 1 | 16 | 1 | 17 | 3.63 |
| Osoittaa henkilökohtaisia taitoja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | vast | ei vast. | n | 3.67 |
| Toimii laadukkaasti ja asiakaslähtöisesti | 0 | 0 | 5 | 7 | 4 | 16 | 1 | 17 | 3.94 |
| Huolehtii työhyvinvoinnista ja työterveydestä | 1 | 0 | 6 | 7 | 3 | 17 | 0 | 17 | 3.65 |
| Toimii lainsäädännön ja säädösten mukaisesti | 1 | 1 | 2 | 6 | 7 | 17 | 0 | 17 | 4.00 |
| Noudattaa toimintajärjestelmien ohjeita ja työyhteisön pelisääntöjä | 1 | 1 | 3 | 8 | 3 | 16 | 1 | 17 | 3.69 |
| Omaa projektiosaamista | 0 | 2 | 4 | 7 | 1 | 14 | 3 | 17 | 3.50 |
| On kielitaitoinen | 1 | 1 | 7 | 5 | 2 | 16 | 1 | 17 | 3.38 |
| Hyödyntää teknologiaa ja tietotekniikkaa | 0 | 1 | 5 | 7 | 1 | 14 | 3 | 17 | 3.57 |

Suvi Sivén

ASIAKASPALVELUN JA MYYNIN OSAAMISEN ARVIOINTI

Asiakaspalvelun ja myynnin tulevaisuuden osaamisen valmiuksien arviointi (TUVA) -kyselyn perustana käytettävä osaamiskartta muotoutui aiemmin ESLogC/wp3-hankkeen yhteistyökumppaneiden kanssa tehtyihin osaamiskartoituksiin ja niistä edelleen tehtyyn yhteenvetoon, jonka sisältöä määriteltäessä huomioitiin VTT:n 2007 määrittelemät megatrendit mm. kestävä kehityksen alueella. Tässä yhteydessä tehty asiakaspalvelun ja myynnin osaamiskartta jakautuu kymmeneen eri osaamisalueeseen, joihin jokaiseen on määritelty tutkimuksen aikana esiin tulleet tehtäväalueet tehtävittäin, joita osaamisalueittain on viidestä seitsemään.

Kyselyyn vastasi 13 asiakaspalvelu- ja myyntitehtävissä toimivaa henkilöä. Asiakaspalvelun ja myynnin tulevaisuuden osaamisen arviointi -kyselyyn vastanneiden joukossa oli mm. seuraavilla tehtävänimikkeillä toimivia henkilöitä asiakaspalvelupäällikkö, laivan rahtaaja, myyjä, myynti- ja tuotepäällikkö, myyntiassistentti, myyntiedustaja, myyntipäällikkö. Vastauksissa myyntiassistentteja sekä myyntipäälliköitä oli eniten muihin vastaajiin verrattuna (46 %).

Asiakaspalvelun ja myynnin osaamiskartta ja henkilökohtaisen osaamisen arviointilomake

Osaamisalueet asiakaspalvelun ja myynnin osaamiskartassa ovat seuraavat:

- A. Osaa ennustaa ja hallita kysyntää ja tarjontaa sekä laatia hinnoittelustrategioita ja toimintasuunnitelmia
- B. Osaa hoitaa tilaustoimitus- prosessin ja tehdä asiakaskohtaista tuoteräätelöintiä
- C. Osaa hinnoitella tuotteita ja palveluita sekä solmia myynti-, toimitus- ja projektisopimuksia
- D. Osaa myynti-, palvelu- ja asiakkuudenhallinnan ja after-sales toiminnot
- E. Osaa ottaa työtehtävissään huomioon kestävä kehityksen periaatteet
- F. Osaa ylläpitää ja edistää asiakas- ja sidosryhmäsuhteita
- G. Osaa suunnitella, ohjata, arvioida ja kehittää vastuualueensa henkilöstön toimintaa ja kyvykkyyttä
- H. Osaa suunnitella, ohjata, arvioida ja kehittää yksikön toimintaa ja taloutta
- I. Osoittaa yleisiä työelämävalmiuksia
- J. Osoittaa henkilökohtaisia taitoja.

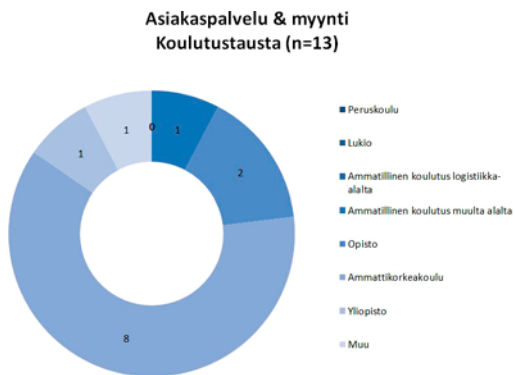
Asiakaspalvelun ja myynnin osaamiskartta on esitetty liitteessä 1 ja osaamiskartan perusteella laadittu TUVa-kysely liitteessä 2.

Henkilökohtaisen osaamisen arviointilomake muodostuu osaamisalue- ja tehtäväsarakeista, joita arvioidaan lomakkeessa subjektiivisesti asteikolla 1–5 tai kommentilla ”ei kuulu työtehtäviin”. Arviointiasteikko on määritelty seuraavasti:

1. noviisi, uusi tehtävässä, perhdytysvaiheessa
2. kohtuullinen kokemus/taito
3. pätevä työntekijä, suoriutuu työtehtävistä moitteettomasti
4. taitava työntekijä
5. asiantuntija.

Asiakaspalvelun ja myynnin taustatiedot

Koulutustausta. Tulevaisuuden arviointi -kyselyn taustamuuttujan koulutustausta jakaantui kyselyyn vastanneiden 13 asiakaspalvelun ja myynnin tehtävissä toimivien kesken kuvion 1 mukaisesti.



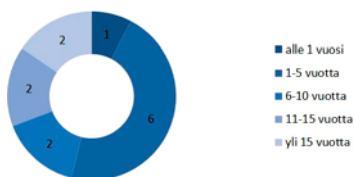
Kuvio 1. Asiakaspalvelun ja myynnin koulutustausta

TUVA-kyselyn asiakaspalvelun ja myynnin osaamisalueen tehtäväkenttiä koskevaan kyselyyn vastanneista 62 % oli suorittanut ammattikorkeakoulun. Vastanneista opistotason koulutuksen oli saanut 15 %. Lisäksi muutamalla vastaajalla oli ammatillinen koulutus muulta alalta (puhelinmyyjä), opistotason koulutus sekä yliopistotason koulutus. Tulosten pohjalta ilmeni, että osaamistasoan korkeimmalle olivat arvioineet ammattikorkeakoulun suorittaneet vastaajat (ka 3,51) sekä muun koulutuksen (kaupateknikko) suorittanut vastaaja (ka 3,01). Selkeästi matalamman arvioinnin omasta osaamisestaan arvioivat: yliopisto koulutuksen suorittanut vastaaja (ka 2,52), ammatillinen muun alan vastaaja (ka 1,39) sekä opistotason tutkinnon suorittanut vastaaja (ka 1,32). Tuloksia tarkastellessa on huomioitava, että tutkimuksessa oli yksittäisiä vastaajia yliopistotutkinnon, opistotutkinnon sekä muun alan tutkinnon suorittaneita.

Työkokemus. TUVA-kyselyn toisena taustamuuttujana oli henkilöstön työkokemus. Asiakaspalvelun ja myynnin työkokemus jakaantui kyselyn vastausten perusteella kuvion 2 mukaisesti.

Asiakaspalvelu & myynti

Työkokemus (n=13)



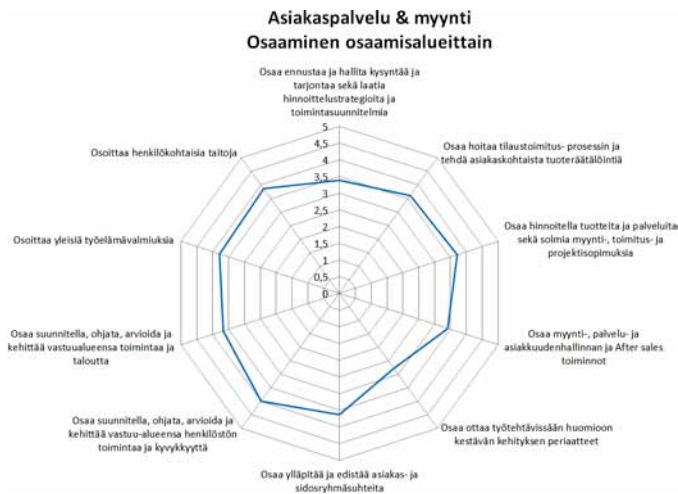
Kuvio 2. Asiakaspalvelun ja myynnin työkokemus

Suurimmalla osalla (46 %) tutkimukseen vastanneista on 1–5 vuoden työkokemus nykyisestä tai vastaavasta työstä. Myyntiasistentin sekä myyntipäällikön titteleillä työskentelevät vastaajat olivat työskennelleet yrityksissä yli 15 vuotta, joista myyntipäällikkö oli suorittanut yliopistotason koulutuksen. Alle vuoden töissä ollut vastaaja arvioi osaamistasoaan heikoksi (ka 1,4), 1–5 vuotta työskennelleet arvioivat osaamisensa tasoksi erittäin hyvä (ka 3,7) ja 6–10 vuotta työskennelleet arvioivat osaamisensa olevan ka 2,8 tasolla. Yllättävää tutkimustuloksissa oli, että 11–15 vuoden työkokemuksen omaavat vastaajat olivat arvioineet osaamisensa (1,97) melkein samalle tasolle kuin alle vuoden töissä ollut vastaaja ja yli 15 vuoden työkokemuksen omaavat vastaajat arvioivat osaamisensa olevan 3,4. Vastaajat, joilla oli taustalla alle yhden vuoden tai 6–10 vuoden työkokemus, olivat jättäneet arvioimatta osaamisalueen henkilöstön osaamisen johtaminen. Tämä luultavasti siksi, että kyseinen osaaminen ei kuulu vastaajien työn toimenkuvaan. Toisaalta vastavuoroisesti 1–5 vuotta työkokemuksella vastaavat olivat arvioineet olevansa erityisen hyviä henkilöstön osaamisen johtamisessa (ka 4,03). Yksi vastaaja, 6–10 vuoden työkokemuksella, oli arvioinut oman osaamisensa erittäin korkeaksi asiakkuudenhallintaprosessin eri työvaiheisiin liittyvä osaamisessa. Tilaustoimitusprosessiin liittyvä osaaminen koettiin jokaisessa ryhmässä korkeaksi, ryhmien keskiarvon ollessa yhteensä 3,03.

Asiakaspalvelun ja myynnin työntekijöiden osaaminen osaamisalueittain

TUVA-kyselyn asiakaspalvelun ja myynnin osaamisalueiden osaamistasojen kokonaiskeskiarvo on vastausten mukaa ka 3,98 tasolla.

Oheisesta kuvasta nähdään, kuinka eri osaamisalueiden osaaminen on suhteellisesti jakautunut asiakaspalvelun ja myynnin osaamisalueilla vastausten perusteella. Lukuarvot on laskettu vastauksien keskiarvojen perusteella. Asiakaspalvelun ja myynnin työntekijät arvioivat seuraavat tekijät osaamisen vahvuuksiksi: vastuu-alueensa henkilöstön toiminnan ja kyvykkyyden suunnittelu, kehittäminen, arviointi ja ohjaus (ka 3,99) sekä henkilökohtaiset taidot osaamisen (ka 3,86). Osaamisen heikoimmiksi osa-alueiksi työntekijät arvioivat kestävän kehityksen periaatteisiin liittyvän osaamisen (ka 2,77) sekä kysynnän ja tarjonnan hallitsemisen ja ennustamisen sekä hinnoittelustrategioiden ja toimintasuunnitelmien laadinnan (ka 3,39). Heikoimmat vastausprosentit olivat seuravilla osaamisalueilla; vastuualueensa henkilöstön toiminnan ja kyvykkyyden suunnittelu, ohjaus ja arviointi ka 29,20 %, kestävän kehityksen huomiointi ka 40,8 % sekä tilaustoimitusprosessin hoitaminen ja asiakaskohtainen tuoteräätälöinti ka 44,2 %. Tämä kuvastaa sitä, että nämä osa-alueet eivät ole kaikkien vastaajien työtehtäviä. Vastaajat vastasivat aktiivisemmin, kun kysymykset koskivat henkilökohtaisiin taitoihin liittyvää osaamista (ka 97,80), sekä työelämävalmiuksiin liittyvää osaamista (ka 96,36 %). Tämä voi johtua siitä, että vastaajien oli helpompaa vastata kysymyksiin, jotka olivat subjektiivisempia kuin työnkuvaan sidotut kysymykset.



Kuvio 3. Asiakaspalvelun ja myynnin osaaminen osaamisalueittain

Kysyntä- ja tarjontaprosessiin liittyvä osaaminen ja prosessin kehittäminen. Kysyntä- ja tarjontaprosessin osaamisalueeseen vastaamatta jättäneitä on jonkin verran, mutta tehtäväkentässä myymälöiden henkilökuntaa uusien tuotteiden ja hinnoittelumallien sekä palvelukonseptien kouluttamista (38,5 %) lukuun ottamatta vastaajia on yli puolet kokonaismäärästä ja osaamisalueen osaamistason keskiarvoksi muodostui 3,39. Vahvimmat tehtäväkentät tällä osaamisalueella ovat seuraava tarjouksien toteutumista ja myyntiä sekä raportoi tilanteen yrityksen toimitus-/tuotanto-verkoston (ka 3,80) ja osallistuu hinnoittelustrategian laadintaan (ka 3,78). Heikoimmat tämän osaamisalueen tehtäväkentät olivat ennustaa kysyntää ja huomioi muutosten vaikutuksen myyntiin ja yrityksen logistiin ratkaisuihin (ka 2,63) ja tekee kilpailija-analyysyjä ja välittää tietoa yrityksen organisaation sisällä (ka 3,20). Kokonaisuudessaan vastanneiden joukon osaaminen on hyvää perustasoa, mutta toiminnan kehittämisen kannalta osaamisalueissa pitäisi päästä itsenäisestä työskentelystä tietojen ja taitojen soveltamiseen muuttuvissa tilanteissa sekä toiminnan kehittämiseen. Koulutustausta vaikuttaa merkittävästi tuloksen tasoon. Suurimmalla osalla on ammattikorkeakoulututkinto ja nämä arvioivat tasoaan kysyntä ja tarjontaprosessin osaamisessa ja kehittämisessä tasolle 3. Yliopistotutkinnon omaava vastaavasti arvioi tasokseen 4 tai 5.

Asiakaspalvelu & myynti
Osa ennustaa ja hallitaa kysyntää ja tarjontaa sekä laatia hinnoittelustrategioita ja toimintasuunnitelmia



Kuvio 4. Kysyntä- ja tarjontaprosessiin liittyvä osaaminen ja prosessin kehittäminen

Tilaus- ja toimitusprosessiin liittyvä osaaminen. Tilaus- ja toimitusprosessin osaamisalueella TUVa-kyselyn perusteella osaamistason kokonaiskeskiarvo on 3,60. Tämän osaamisalueen tehtäväkenttäiset vastausprosentit vaihtelivat 30,8 % ja 53,8 % välillä. Suuri vastaamatta jättäneiden määrä johtuu todennäköisesti siitä, että tämän osaamisalueen tehtäväkentät liittyvät ainoastaan osan asiakaspalvelussa ja myynnissä toimivien työtehtäviin eivätkä näin ollen kuulu muiden vastaajien työnkuvaan. Tämän osaamisalueen vahvimmat tehtäväkentät keskiarvollisesti ovat tilaus- ja toimitusprosessista vastaaminen (ka 4,00) ja asiakkaan erityistoiveiden vaikutusten huomioiminen tuotteiden läpimenoaikaan ja logistiikkaan (ka 4,00). Vähiten vastaajia ja heikoin keskiarvollisesti tämän osaamisalueen tehtäväkentistä on erikois- ja sesonkituotteiden vaatimusten selvittäminen ja niiden ilmoittaminen ostoon ja tuotantoon (ka 3,00) mutta suoritustasoltaan kuitenkin pätevällä tasolla.

Asiakaspalvelu & myynti
Osa hoitaa tilaustoimitus- prosessin ja tehdä asiakaskohtaista tuoteräätälöintiä



Kuvio 5. Tilaus- ja toimitusprosessiin liittyvä osaaminen

Hinnoitteluprosessin eri vaiheisiin liittyvä osaaminen. TUVa-kyselyn asiakaspalvelun ja myynnin osaamisalue koskien tuotteiden ja palveluiden hinnoittelua sekä myynti-, toimitus- ja projektisopimusten sopimista on osaamistasoltaan kokonaiskeskiarvossa 3,72. Osaamisalueen vastausprosentti vaihteli 61,5 % ja 76,9 % välillä. Vahvimmat tämän osaamisalueen tehtäväkentät ovat tuotteen hinnoittelu huomioiden kokonaiskustannukset (ka 4,20) sekä reittitutumusten tekeminen ja optimaalisen reitin ja kuljetustavan järjestely (ka 4,00). Heikoimmat tehtäväkentät tällä osaamisalueella ovat projektien kannattavuuslaskelmien tekeminen yhdessä teknisen johdon kanssa (ka 3,25) sekä laajempien toimitus- ja palvelukokonaisuuksien tarjoaminen, etsiminen ja kehittäminen (ka 3,50).



Kuvio 6. Hinnoitteluprosessin eri vaiheisiin liittyvä osaaminen

Myynnin, palvelun ja asiakkuuden hallintaprosessin eri työvaiheisiin liittyvä osaaminen. Myynnin, palvelun ja asiakkuuden hallintaprosessin osaamisalueeseen TUVa-kyselyssä vastasi 73,6 % kaikista asiakaspalvelun ja myynnin kysymyksiin vastanneista. Osaamisalueen osaamistaso kokonaiskeskiarvallisesti oli tasoa ka 3,41. Vastausprosentit tällä osaamisalueella vaihtelivat 69,2 % ja 84,6 % paitsi markkinatutumusten tuottamisen ja tutkimisen osalta, jossa vastausprosentti oli 46,2. Vahvimmat tehtäväkentät keskiarvallisesti tällä osaamisalueella ovat tuotteiden, toimitusten ja palveluiden kokonaisvaltainen myynti ja markkinointi (ka 3,90) sekä lisämyynnin tuottaminen ja palveluliiketoiminnan mukaisesti toimiminen (ka 3,70). Heikoimmat tehtäväkentät tällä osaamisalueella keskiarvallisesti ovat markkinatutumusten tuottaminen ja tutkiminen (ka 2,83) sekä markkinoinnin ja myynnin suunnittelu, arviointi ja kehittäminen (ka 3,33).



Kuvio 7. Asiakkuuden hallintaprosessin eri työvaiheisiin liittyvä osaaminen

Kestävän kehityksen periaatteisiin liittyvä osaaminen. TUVa-kyselyn kestävän kehityksen osaamisalueen vastausten perusteella keskimääräiseksi osaamistasoksi muodostui ka 2,77 ja keskimääräisen vastauseron ollessa 40,8 %. Vastausprosentit vaihtelivat tehtäväkentästä riippuen välillä 15,4 – 84,6 %, joista alin vastausprosentti oli ympäristökoulutusten ja -ohjelmien laadinnassa (15,4 %) ja ympäristöasioihin liittyvän koulutuksen järjestämisessä (15,4 %). Keskiarvallisesti tämän osaamisalueen vahvimmat tehtäväkentät ovat yrityksen ympäristötavoitteiden mukaisesti toimiminen (ka 3,27) ja korjauskelvottomien koneiden ja laitteiden hävittäminen asianmukaisesti (ka 3,20). Heikoimmat tehtäväkentät tällä osaamisalueella kyselyn vastausten perusteella ovat ympäristökoulutuksien ja -ohjelmien laadintaan osallistuminen (ka 2,00) sekä laitteiden ja osien kierrätyksestä ja uusiokäytöstä huolehtiminen (ka 2,50). Asiakaspalvelun ja myynnin tietämystä, miten etsiä kestävän kehityksen periaatteita, tulisi lisätä tämän kyselyn vastausten perusteella. Vastajien lukumäärän ollessa alhainen voidaan päätellä, että vastaajat eivät ole kokeneet kyseisten aihepiirien olevan osa omaa työnkuvaa.



Kuvio 8. Kestävän kehityksen periaatteisiin liittyvä osaaminen

Asiakas- ja sidosryhmäsuhteiden hallintaan liittyvä osaaminen. Asiakas- ja sidosryhmäsuhteisiin liittyvä osaaminen on keskeinen osa asiakaspalvelun ja myynnin tehtäviä. TUVAn kyselyn vastausten perusteella tämä osaamisalueen tehtäväkenttien kokonaiskeskiarvoksi muodostui ka 3,63 keskimääräisen vastausprosentin ollessa 73,0. Tämän perusteella kyselyyn vastanneiden asiakaspalvelu- ja myyntihenkilöiden osaaminen on pätevällä suorittavalla tasolla. Kyselyn markkinointi- ja myyntityössä olevat vastaajat kokevat vahvimpina osaamisalueen tehtäväkentiksi ulkoisen (ka 3,85) sisäisen (ka 3,82) sidosryhmätyöskentely vastausprosenttien ollessa ulkoisen sidosryhmätyöskentelyn osalta 100 % ja sisäisen sidosryhmätyöskentelyn osalta 84,6 %. Keskiarvoillisesti heikoimmat tehtäväkentät tällä osaamisalueella keskiarvoillisesti ovat sisäisestä ja ulkoisesta viestinnästä huolehtiminen (ka 3,25) ja eri viranomaistahojen kanssa tehtävä yhteistyö (ka 3,33).



Kuvio 9. Asiakas- ja sidosryhmäsuhteiden hallintaan liittyvä osaaminen

Henkilöstön osaamisen johtamiseen liittyvä osaaminen. TUVAn kyselyn asiakaspalvelun ja myynnin kyselyosuuteen vastanneiden henkilöiden vastausprosentti osaamisalueen henkilöstön toiminnan ja kyvykkyyden suunnitteluun, ohjaukseen, kehittämiseen ja arviointiin liittyen oli alhainen 29,2 %. Alhainen vastausprosentti johtunee siitä, että haastateltavista kaikki eivät työskentele esimiestehtävissä eivätkä sen vuoksi koe esitettyjä tehtäviä kuuluviksi omaan toimenkuvaansa tai tehtäväkenttäänsä. Keskiarvoinen osaamistaso tällä osaamisalueella tehtäväkenttien vastausten perusteella on ka 3,99. Kysymyksiin vastanneista n. 79 % arvioi taitojensa olevan yli keskiarvon kaikilla alueilla ja koki pystyvänsä kehittämään toimintaa. Eniten hajontaa vastauksissa oli arvioitaessa, kuinka hyvin kykenee ohjaamaan ja arvioimaan henkilöstön toimintaa ja työsuorituksia (ka 3,25) sekä arvioidessa esimies-alaiskeskusteluita (ka 3,20). Näihin kysymyksiin ammattikorkeakoulun suorittaneet henkilöt arvioivat osaamisensa heikoimmaksi. Mielenkiintoista oli, parhaiten kokivat suoriutuvansa sekä 1–5 vuoden työkokemuksen omaavat että 15 vuoden työkokemuksen omaavat kun taas 11–15 vuotta työskennellyt arvioi taitonsa alhaisimmalle tasolle. Vastauksista ei kuitenkaan käy ilmi, onko työkokemusta ollut nimenomaan esimiestehtävistä vai yleistä työkokemusta alalta. Kyselyssä arvioituja esimies-alaiskehityskeskustelut ovat nykyään tärkeä työkalu myynnin ja asiakaspalvelun tavoitteiden asettamisessa ja suorittamisen arvioinnissa sekä osaamisalueiden kartoittamisessa ja kehittämisessä. Tähän alueeseen kannattaa esimiestehtävissä toimivien henkilöiden hakea mentorointia joko yrityksen sisältä kokeneemilta työntekijöiltä, tai osallistumalla esimiehille suunnattuihin koulutuksiin. Työturvallisuusasioihin tulisi kiinnittää huomiota, sillä alhainen vastausprosentti viittaa siihen, että työturvallisuusasioita ei tällä hetkellä

koeta esimiestyöhön kuuluvaksi. Keskiarvallisesti tämän osaamisalueen vahvimmat tehtäväkentät ovat tarvittavien henkilöstöressurssien suunnittelu (ka 4,67) ja rekrytointiin osallistuminen (ka 4,67), kun heikoimmat tehtäväkentät ovat kyselyn mukaan aiemmin mainitut esimies-alaiskeskustelut ja henkilöstön toiminnan ja työsuoritusten arviointi. Kaikki muut tehtäväkentät ovat vastaajien osalta taitavalla osaamistasolla.



Kuvio 10. Henkilöstön osaamisen johtamiseen liittyvä osaaminen

Vastuualueen toimintaan ja talouteen liittyvä osaaminen. Vastuualueen toiminnan ja talouden suunnittelu, ohjaus, arviointi ja kehittäminen osaamisalueen eritehtäväkenttien keskimääräiseksi keskiarvoksi TUV-kyselyn vastausten perusteella muotoutui ka 3,65 vastausprosentin ollessa 58,1 %. Eniten vastauksia tuli ammattikorkeakoulutuksen saaneilta haastateltavilta. Alhaisin vastausprosentti 38,5 % oli kahdessa eri tehtäväkentässä, jotka olivat ”suunnittelee ja varmistaa toiminnan resurssit” ja ”raportoi toiminnan tuloksista ja taloudesta”. Muiden tehtäväkenttien vastausprosentit vaihtelivat välillä 53,8 % ja 69,2 %. Vahvimmat tehtäväkentät tällä osaamisalueella keskiarvallisesti ovat markkinakehityksen ennakointi ja seuranta (ka 3,89) sekä toiminnan suunnittelu ja ohjaus (ka 3,88). Keskimääräisesti ja hajonnan perusteella heikoimman tehtäväkenttä tällä osaamisalueella on budjetin ja toimintasuunnitelman toteutumisen seuranta (ka 3,44).

Asiakaspalvelu & myynti

Osaa suunnitella, ohjata, arvioida ja kehittää vastualueensa toimintaa ja taloutta



Kuvio 11. Toiminnan kehittämiseen liittyvä osaaminen

Työelämävalmiuksiin liittyvä osaaminen. Työelämävalmiuksiin liittyvissä kysymyksissä TUVA-kyselyssä vastausprosentti oli 96,8 % ja osaamisalueen keskimääräinen osaamistaso kyselyn vastausten perusteella on ka 3,78. Työkokemuksen pituudella ei ollut eroa vuorovaikutustaitojen arvioinnissa. Suurin hajonta vastauksissa tällä osaamisalueella on tehtäväkentässä työhön liittyvien kieliasultaan moitteettomien asiakirjojen laatiminen, jossa vastausten pohjalta muodostui ka 3,69 vastausprosentilla 100 %. Keskiarvillisesti vahvimmat tehtäväkentät tällä osaamisalueella vastausten perusteella ovat ”kykenee toimivaan vuorovaikutussuhteeseen erilaisten ihmisten kanssa työtehtävien edellyttämällä tavalla” (ka 4,00), ”noudattaa ammattietiikkaa, kuten asiakkaita koskevaa vaitiolovelvollisuutta, tietosuojaa ja kuluttajasuojasäädöksiä” (ka 4,00), ”toimii vastuullisesti, oikeudenmukaisesti ja tehtyjen sopimusten mukaisesti” (ka 4,00) sekä ”käyttäytyy huomaavaisesti ja pitää työpisteen ja yhteiset tilat järjestyksessä” (ka 4,00). Myynnissä ja asiakaspalvelussa vuorovaikutustaidot ovatkin erittäin tärkeitä. Heikoimmiksi tehtäväkentiksi tällä osaamisalueella keskiarvillisesti vastausten perusteella muodostuivat erilaisten mahdollisuuksien näkeminen, joilla voi vaikuttaa koko organisaation ja henkilöstön viihtyvyyteen (ka 3,50), sekä uusien ratkaisujen ideointi, kehittäminen ja kokeilu omiin ja työyhteisön työskentelytapoihin (ka 3,50). Työkokemuksen pituus vaikuttaa positiivisesti taitojen arviointiin, pidemmän työkokemuksen omaavat arvioivat taitonsa paremmiksi.

Asiakaspalvelu & myynti
Osoittaa yleisiä työelämävalmiuksia



Kuvio 12. Asiakaspalvelun ja myynnin työelämävalmiuksiin liittyvä osaaminen

Henkilökohtaiset taidot. TUVa-kyselyn asiakaspalvelun ja myynnin osion henkilökohtaisten taitojen osaamisalueen tehtäväkenttien keskimääräinen vastausprosentti oli 97,8 % ja keskimääräiseksi osaamistasoksi tällä osaamisalueella muodostui ka 3,86. Vahvimiksi osaamisalueen tehtäväkentiksi muodostuivat kyselyn vastausten perusteella kielitaito (ka 4,00) sekä laadukkaasti ja asiakaslähtöisesti toimiminen (ka 4,00). Kielitaidon (ka 4,00) osalta on huomioita tuleva kehitys, vaikka työntekijät kokevat sen osaamisen tämänhetkisiin työtehtäviinsä riittäväksi, koska entisten valtakielten kuten englanti, saksa ja ruotsi rinnalle on noussut uusia kielitaitoon liittyviä vaatimuksia kuten venäjän kielen taito. Lisäksi asiakaspalvelun ja myynnin prosessit ovat lujasti sidoksissa tietojärjestelmiin, sekä kielitaidon että tietoteknisten taitojen ylläpito on tärkeää esimerkiksi omaehtoisen koulutuksen avulla. Projektiosaamista ei välttämättä koeta asiakaspalvelutehtävissä tarpeelliseksi, koska työssä prosessi seuraa toistaan, eikä asiakassuhdetta halutakaan hoitaa päättyvänä hankkeena. Tässä vastauksessa hajonta oli suurin ja vastausprosentti 92,3 % keskiarvollisen osaamistason ollessa vastausten perusteella osaamisalueen heikoin ka 3,67. Tämän vastaajajoukon osalta työkokemuksen ollessa 6–10 vuotta nykyisenkaltaisissa tehtävissä työhyvinvointiosaaminen sai toiseksi heikoimman osaamistason arvion (ka 3,69). Tämän perusteella voisi olettaa vastaajien elävän ns. ruuhkavuosia, jolloin omasta terveydestä huolehtimista ei muutenkaan priorisoida korkealle. Vastauksien hajonta oli kuitenkin suuri.



Kuvio 13. Asiakaspalvelun ja myynnin henkilökohtaiset taidot

Asiakaspalvelun ja myynnin 8-kenttä SWOT

Seuraavaan taulukkoon on koottu analyysissä tunnistetut heikkoudet ja vahvuudet ulkoiset tekijät ja tulevaisuus huomioiden. Asiakaspalvelun ja myynnin osaamisen swot-analyysissä on huomioitu kartoitettujen osa-alueiden tulokset. Lisäksi analyysissä on huomioitu artikkelissa ”Tulevaisuuden logistiikkakeskuksessa tarvittava osaaminen” käsitellyistä megatrendeistä ja hiljaisista signaaleista nousevat osaamistarpeet.

Taulukko 1. Asiakaspalvelun ja myynnin henkilöstöryhmän 8-kenttä swot -analyysi

| SISÄISET NYKYISET | TOIMINNALLISET VAHVUUDET | TOIMINNALLISET HEIKKOUEDET |
|--|---|--|
| TULEVAT ULKOISET | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Toimitusketjukokonaisuuden hahmottaminen ➤ Operatiivinen toiminta: hinnoittelu, reititutumukset ➤ Asiakaslähtöinen toiminta: erityistoiveiden huomioiminen ➤ Henkilöstön toiminnan ja kyvykkyyden suunnittelu ➤ Lainsäädännön ja säästösten tunteminen ➤ Ammattietiikka ➤ Vuorovaikutustaidot ➤ Kielitaito | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Markkinatutkimusten tuottaminen ja analysointi ➤ Liiketoimintaympäristön muutosten vaikutukset myyntiin ➤ Projektiosaaminen ➤ Kestävä kehitys ➤ Tietotekniikan ja toiminnanohjausjärjestelmien hyödyntäminen ➤ Työtapojen kehittäminen; uusien tapojen ideoiminen |
| TULEVAISUUDEN MAHDOLLISUUDET | MENESTYSTEKIJÄT | HEIKKOUEDET VAHVUUKSIKSI |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Globalisoituminen ja lokalisoituminen ➤ Operatiivisen osaamisen vahvuus; tulevaisuudessa asiantuntijuus ja osaaminen korostuvat entisestään ➤ Sidosryhmäyhteistyön kehittäminen ja uusien yhteistyökumppaneiden hankinta ➤ Kestävä kehitys: ympäristö- ja laatu- ja palvelu- ja tuotevalinnoissa ➤ Älykkäät järjestelmät: virtuaalisuus ➤ Vuorovaikutus ➤ Työhyvinvointi | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Toimitusketjukokonaisuuden hahmotus ja rajapintojen toimivuus ➤ Hinnoittelun ja kustannusten tasapaino ➤ Asiakas- ja sidosryhmäosaaminen ➤ Kestävän kehityksen hyödyntäminen kilpailutekijänä ➤ Teknologian hyödyntäminen ➤ Vuorovaikutus ➤ Moniosaaminen ➤ Työhyvinvointi | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Kysynnän ja tarjonnan muutoksien ennakoiminen; sidosryhmäyhteistyö ja koulutus aihealueesta ➤ Markkinoiden muutoksien seurantaan ja ennakointiin liittyvät koulutukset ja muut toimenpiteet ➤ Projektiosaamisen vahvistaminen ➤ Kestävään kehitykseen liittyvien osa-alueiden tarkentaminen ja huomioiminen osana prosessia; perehdytys, koulutus, mentorointi ➤ Sidosryhmäyhteistyön vahvistaminen ➤ IT-koulutukset (uudet ohjelmat, vanhojen ylläpito tarvittaessa) ➤ Verkostoitumisen vahvistaminen |
| TULEVAISUUDEN UHAT | UHAT VOITOKSI | KRIISITILANTEET |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Liiketoimintaympäristön yllättävät muutokset ➤ Kustannusten nousu ja kysynnän heikkeneminen ➤ Investointitarpeiden kasvu ja tuottavuuden lasku ➤ Tiukentuvat lainsäädäntö- ja turvallisuusmuutokset ➤ Osaamisen katoaminen ➤ Työhyvinvoinnin aleneminen | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Kysynnän ennakointi ja siihen sidonnaiset koulutukset & seminaarit ➤ Kustannustehokkuuteen liittyvien tietojen päivitys ➤ Lainsäädäntöön liittyvät koulutukset ➤ Verkostoituminen ➤ Henkilökunnan osaamisen ylläpito ja kehittäminen mm. kieli- ja IT-taitojen ylläpito ja kehittäminen ➤ Työhyvinvointiin panostaminen | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Kysynnän muutokset, joihin ei pystytä vastaamaan tai reagoimaan, aiheuttavat kannattavuuden laskemisen ja kilpailukyyn menetyksen ➤ Osaoptimoimisen kasvu ja sen negatiivinen vaikutus liiketoimintaan ➤ Kustannusten nousu ja talouden suunnittelemattomuus vaikuttavat kilpailukykyä alentavasti ➤ Sidosryhmäyhteistyön aleneminen aiheuttaa kilpailukyyn heikkenemisen ➤ Osaaminen heikkeneminen vaikuttaa tuottavuuteen |

Asiakaspalvelun ja myynnin osaamisen kehittämisen painopisteet ja kehittämistoimenpiteet

Asiakaspalvelun ja myynnin työntekijöiden osaamisen kehittämässä on erityisesti pidettävä huolta onnistumisesta seuraavissa tekijöissä (TOP10 kehittämiskohdetta):

1. asiakkuuden hallintaprosessi
2. kysyntä- ja tarjontaprosessi
3. toimitusketjukokonaisuuden hahmotus ja rajapintojen toimivuus
4. hinnoittelun ja kustannusten tasapaino
5. asiakas- ja sidosryhmäosaaminen
6. kestävän kehityksen hyödyntäminen kilpailutekijänä
7. teknologian hyödyntäminen
8. vuorovaikutus
9. moniosaaminen
10. työhyvinvointi.

Jotta osaamisen kehittämässä onnistuttaisiin, edellyttää se seuraavia osaamisen kehittämisen toimenpiteitä (TOP10 kehittämistoimenpidettä):

1. kysynnän ja tarjonnan muutoksien ennakoiminen; sidosryhmäyhteistyö ja koulutus aihealueesta
2. markkinoiden muutoksien seurantaan ja ennakointiin liittyvät koulutukset ja muut toimenpiteet
3. projektiosaamisen vahvistaminen
4. prosessi- ja strategisen osaamisen koulutus tai mentorointi
5. kestävään kehitykseen liittyvien osa-alueiden tarkentaminen ja huomioiminen osana prosessia; perehdytys, koulutus, mentorointi
6. sidosryhmäyhteistyön vahvistaminen
7. IT-koulutukset (uudet ohjelmat, vanhojen ylläpito tarvittaessa)
8. verkostoitumisen vahvistaminen
9. rekrytointiin panostaminen mm. mitä osaamista kyseisellä hetkellä tarvitaan
10. kielitaidon vahvistaminen verkostoitumalla saman kohdealueen toimijoiden kanssa, synergiahyöty + kielitaidon kasvattaminen koulutuksella.

Kriisitilanteet, jos osaamista ei kehitetä. Jos mitään ei tehdä osaamisen kehittämisen suhteen voi asiakaspalvelun ja myynnin työntekijät voivat ajautua seuraaviin kriisitilanteisiin:

1. kysynnän muutokset, joihin ei pystytä vastaamaan tai reagoimaan, aiheuttavat kannattavuuden laskemisen ja kilpailukyvyn menetyksen
2. osaoptimoinnin kasvu ja sen negatiivinen vaikutus liiketoimintaan
3. kustannusten nousu ja talouden suunnitteleamattomuus vaikuttavat kilpailukykyä alentavasti
4. sidosryhmäyhteistyön aleneminen aiheuttaa kilpailukyvyn heikkenemisen
5. osaaminen heikkeneminen vaikuttaa tuottavuuteen mm. heijastukset asiakastyytyväisyyteen
6. yksilöllisten ja henkilökohtaisesti räätälöityjen palvelukokonaisuuksien hoitaminen vaikeutuu ilman riittävän laajaa kielitaitoa.

Asiakaspalvelun ja myynnin osaamisen kehittämässä käytettävät menetelmät

TUVA-kyselyn vastausten perusteella asiakaspalvelun ja myynnin tehtävissä työskentelevät ovat osaamisen kehittämismenetelmistä eniten käyttäneet tutkintoon johtamaton koulutusta, jota vastaajista on käyttänyt 19 %. Kyselyn vastaajista 16 % on käyttänyt kehittämismenetelmistä sekä palaute- ja kehityskeskusteluja että perehdytystä. Perehdytys on tapahtunut todennäköisesti uutta tehtävää tai toimenkuvaa aloitettaessa ja selittyy osittain lyhyehkön työkokemuksen omaavalla suurella vastaajajoukolla. Seuraavaksi käytetyimmät menetelmät ovat omaehtoinen koulutus (13 %) sekä konferenssit, seminaarit, messut tms. (13 %). Tehtäväkiertoa on käyttänyt vastaajista vain yksi henkilö kuten mentorointia ja kouluttajana toimimistakin. Koulutuksen osalta on huomattava, että valtaosalla vastaajista on vähintään opistotason tutkinto, joten nykyisiä työtehtäviä varten ei tutkintoon johtavalle koulutukselle ole ollut tarvetta. Ammattikorkeakoulun tasoisen koulutuksen saaneet ja alle 5 vuotta työkokemukselta nykyisenkaltaisissa tehtävissä omaavat vastaajat olivat eniten osallistuneet tutkintoon johtamattomaan koulutukseen.



Kuvio 14. Asiakaspalvelun ja myynnin osaamisen kehittämässä käytetyt menetelmät

Osaamisen kehittämiseen jatkossa kyselyn vastaajat toivovat eniten erilaisissa projekteissa ja hankkeissa toimimista (19 %). Projekteja toivottiin kaikista koulutus- ja työvuosiryhmistä. Konferensseja, seminaareja ja messuja toivoi 13 %, samoin tutkintoon johtamatonta koulutusta (13 %). Kyselyn vastaajista 15 % toivoi jatkossa käytettävän verkostoissa toimimista, tutkintoon johtavaa koulutusta sekä palaute- ja kehityskeskusteluja. Kehittämismenetelmistä coachingia, systemaattista tehtävänkiertoa tai muuta menetelmää ei toivottu jatkossa käytettävän lainkaan. Koulutustaustalla ei ollut suurta merkitystä vastausten jakautumiseen. Yllättävää on tehtävänkieron puuttuminen asiakaspalvelu- ja myyntihenkilöstön kehittämismenetelmälistalta, vaikka tehtävänkierro voisi tukea hyvin osaamista esimerkiksi asiakkuuksien räätälöinnissä ja palvelukokonaisuuksien hallinnassa. On huomionarvoista tarkastella rinnakkain käytössä olevien menetelmien voimakasta poikkeamista henkilöstön käytettäväksi toivomista menetelmistä esimerkiksi verkostoissa toimimista ei ole käytetty menetelmänä mutta 10 % vastanneista kannattaa sen käyttöä. Toinen suuri eroavaisuus oli projektien ja hankkeiden osalta, sillä 6 % oli hyödyntänyt tätä kehittämisen menetelmää ja 19 % vastaajista toivoo projekteja ja hankkeita käytettävän kehittämisen menetelmänä jatkossa. Tämä saattaa johtua siitä, että yleisesti ottaen projektit ja hankkeet nähdään hyvin käytännönläheisenä tapana oppia uutta. Vastaajat näkivät palaute- ja kehityskeskustelut tärkeänä osana osaamisen kehittämistä. Yllättävää oli, että 3 % vastaajista oli käyttänyt tehtävänkiertoa mutta kukaan ei vastaajista toivonut tätä käytettävän enää jatkossa.

Asiakaspalvelu & myynti Osaamisen kehittämisessä käytettäväksi toivotut menetelmät



Kuvio 15. Asiakaspalvelun ja myynnin toiveet osaamisen kehittämisessä käytettävistä välineistä

Asiakaspalvelun ja myynnin tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakointi

Toimintaympäristön jatkuvasti muuttuessa on muistettava, että tässä raportissa esitetyt analyysit on tehty ESLogC-hankkeessa tehtyjen osaamiskartoitusten ja tulevaisuuden osaamiskeskusmäärittelyjen pohjalta laadittuihin tulevaisuuden osaamiskarttoihin perustuen. Analyysi antaa arvion, millaisiin asioihin, ja miten asiakaspalvelun ja myynnin osaamista tulisi lähitulevaisuudessa kehittää. Pidemmällä aikavälillä ja yrityskohtaisia kehittämissuunnitelmia tehtäessä on yrityskohtaisten strategioiden, visioiden ja tavoitteiden lisäksi huomioitava mm. tulevaisuuden ennakointiin ja osaamisen kehittämistarpeisiin vaikuttavat tekijät.

Taulukko 2. Asiakaspalvelun ja myynnin osaamisen tulevaisuuden ennakointiin ja kehittämistarpeisiin vaikuttavat tekijät

| TULEVAISUUDEN ENNAKOINTI Mitkä asiat vaikuttavat ammattiryhmän osaamisen ennakointiin/kehittämistarpeisiin tulevaisuudessa? | MERKITYS + ... +++ |
|--|-----------------------|
| Asiakas- ja sidosryhmäyhteistyö, uusasiakashankinta, uudet räätälöidyt palvelukokonaisuudet sekä kielitaito. | +++ |
| Suorituskyky- ja osaamiskuilu mm. asiakkaiden ja jakelukanavien hallinnassa. | ++ |
| Osaavan henkilöstön saatavuus, kustannusten nousun ja kilpailu kiristymisen suurimmaksi kokeminaan tulevaisuuden uhkina. | + |
| Globaalit asiakastarpeet ja niihin vastaaminen; asiakkuudet ovat ulkomailla ja asiakasosaaminen korostuu (mm. kielitaito, asiakastarpeen ymmärtäminen) | +++ |
| Verkostoituminen | ++ |
| Hiljaisen tiedon ja tietämyksen siirtäminen; työntekijöiden ikärakenne (mentorointi, tehtäväkierto) | +++ |

LIITE I Asiakaspalvelun ja myynnin osaamiskartta

| Osaamisalueet | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
|---------------|--|--|--|---|--|--|--|--|
| A | Osa ennustaa ja hallitaa kysyntää ja tarjontaa sekä laatia hinnoittelustrategioita ja toimintasuunnitelmia | Seuraa toimintaympäristön muutoksia, raportteja ja tilastoja | Tekee kilpailija-analyysyjä ja välittää tietoa yrityksen organisaation esim. tuotehallinta ja toimitusketju | Ennustaa ja päivittää kysyntää ja huomioi muutosten vaikutuksen myyntiin ja yrityksen logistisiin ratkaisuihin | Suunnittelee ja segmentoi myynnin kohderyhmiä, alueet, kaupungit ja toimialan | Osallistuu hinnoittelustrategian laadintaan, Osallistuu markkinoinnin sekä myynnin budjetin ja toimintasuunnitelman laadintaan | Seuraa tarjouksien toteutumista ja myyntiä ja raportoi tilanteen yrityksen toimitus/tuotanto verkkostoon | Kouluttaa myymälöiden henkilökuntaa uusien tuotteiden ja hinnoittelumallien sekä palvelukonseptien osalta |
| B | Osa hoitaa tilaustoit- tusprosessin ja tehdä asiakaskohtaisia tuoteräätälöintiä | Vastaa tilaustoit- tusprosessista (koti- ja ulko- maat), Varaa kapasiteettia tuleville asiakastilauksille | Tekee tilaukset kannattavuuslas- jarjestelmaan ja valvoo tilausten maksuliikennettä | Huomioi asiak- kaan erityisoi- vel- den vaikutukset tuotteiden läpi- menoaikaan ja logistiikkaan | Koordinoi asiak- kaan kuljetusar- peet ja kommuni- koi erikoisaikata- uun ja syyt tuotan- ton ja toimitus- ketjuun | Tiedottaa asiak- kaalle toimitus- en aikataulusta sekä mahdollisista myöhästymisistä ja erikois- järjestelyistä | Ohjeistaa tuotan- toa ja lähettämö- pakkausvaatimus- ta ja asiakirjoista | Selvittää erikois- ja sesonkituote- ten vaatimuk- set ja ilmoittaa ne ostoon ja tuotan- toon |
| C | Osa hinnoi- tella tuotteita ja palvelui- ta sekä solmia myynti- toimitus- ja projektisopi- muksia | Etsii ja kehittää mahdollisuuksia tarjota laajem- pia toimitus- ja palvelukokonai- suuksia | Tekee projektien kannattavuuslas- kelmat yhteistyös- sä teknisen joh- don kanssa | Hinnoittelee tuote- ten huomioiden kokonaiskustan- nukset ml. logistiikan riskit ja kustannukset, Hin- noittelee tuote- ten huomioiden lisäarvon kasvun (added value) | Solmii molempia osapuolia hyödyt- tävät myynti- ja toimitusopimuk- set ottaen huomi- oon myös logisti- set tekijät | Vertaa, hinnoi- ttelee ja järjes- telee kuljetuksia | Tekee reititutki- muksia ja järjes- telee optimaalis- sen reitin ja kulje- tustavan | Päivittää tuote- tietokantaa ja yllä- pitää asiakasre- kisteriä |
| D | Osa myynti- palvelu- ja asiakkuu- denhallinnan ja After sales toiminnot | Tekee, tuottaa ja tutkii markkina- tutkimuksia | Suunnittelee, arvioi ja kehittää markkinointia ja myyntiä | Myy ja markkinoi tuotteita, toimituksia ja palveluita kokonaisvaltaisesti | Tuottaa lisämyyntiä yritykselle sekä toimii palveluliiketoiminnan mukaisesti | Vahvistaa ja priorisoi tilauksia | Hoitaa asiakas- reklaamatit asi- akkaan-myyntin- tuotannon- sidosryhmien välillä, huomioiden asiak- kaan näkökulman | Selvittää rekla- maatioiden syyt ja huolehtii korjaavi- en toimenpiteiden toimeenpanosta |
| E | Osa ottaa työtehtävis- sään huomi- oon kestävä- kehityksen periaatteet | Toimii yrityk- sen kestävä- kehityksen, ympä- ristö- ja sosiaalis- ten mukaisesti ja noudattaa yri- tyksen eettisiä periaatteita | Suosittelee ja esittelee vaihto- ehtoisia tuotteita ja tuotekokoja, huomioiden ympä- ristöasiat koko tuotteen elinka- ren ajalta | Valitsee ja tarjoaa ympäristöystäväl- liset jakelukana- vat sekä kuljetus- muodot | Viestii ympäristö- raportit asiakkail- le sekä sisäisille ja ulkoisille sidos- ryhmille | Järjestää toimi- joille ympäristö- asioihin liittyvää koulutusta | | |
| F | Osa ylläpitää ja edistää asi- akas- ja sidos- ryhmäsuhteita | Toimii yhteis- työssä sisäis- ten asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa | Toimii yhteistyös- sä ulkoisten asiak- kaiden ja sidosryh- mien kanssa | Toimii yhteis- työssä tulli viran- omaisten, vakuu- tusyhtiöiden sekä huolitsijoiden kanssa (INCO- TERMS, Proof of Delivery jne) | Huolehtii sisäis- tä ja ulkoisesta viestinnästä kos- kien mm. muutoksia tuotteissa, toi- minnoissa ja vaati- muksissa | Varmistaa asia- kas- ja sidosryh- mätyytyväisyys- den sekä palaut- teen läpi koko yhteistyöver- koston ja toimi- joiden | | |
| G | Osa suunnitella, ohjata, arvioida ja kehittää vastu- alueensa henkilö- stön toiminta- ta ja kyvyk- kyttä | Suunnittelee tarvittavat henkilö- störesurssit | Osallistuu henki- löstön rekrytoi- ntiin, Perehdyttää ja huolehtii uus- sien henkilöiden työhön opasta- misesta | Toimii työolinsääd- ännön, työehto- ja työsuojelun vaatimusten mukaisesti | Huolehtii työtur- vallisuu- ja työhy- vintuloasioista | Ohjaa ja arvioi henkilöstön toi- mintaa ja työsu- oiruituksia Arvioi työn vaativuutta (TVA), Käy esi- mies- alais- kehityskeskusteluja | Ennakoi, ylläpitää ja kehittää henki- löstön osaamis- ta, Huolehtii henki- löstön työhyvin- voinnista | Ylläpitää ja päi- vittää osaamisen johtamisen työ- kaluja |
| H | Osa suunnitella, ohjata, arvioida ja kehittää yksikön toimintaa ja taloutta | Ennakoi ja seuraa markkinakehi- tystä. Suunnittelee ja ohjaa toimi- ntaa | Laatii budjetin, Laatii toiminta- suunnitelmia. Seuraa budjetin ja toimi- ntasuunnitel- mien toteutumista | Suunnittelee ja varmistaa toimi- n- resurssit | Raportoi toimi- n- tuloksista ja taloudesta | Arvioi ja kehittää toimintaa | Kehittää palvelu- tuotteita | Varmistaa toimi- n- tehokkuu- den ja laadun |
| I | Osoittaa yleis- iä työelämä- valmiuksia | Kykenee toimi- vaan vuorovaik- kussuhteeseen erilaisten ihmis- ten kanssa työ- tehtävien edel- lytyksellä tavalla, Toimii luontes- ti erilaisissa vuoro- vaikutustilan- teissa | Tekee työhön kuuluvia kirjalli- sia tehtäviä ja dokumentteja sovi- tuksen käytäntöjen mukaisesti, Laatii työhön liittyviä kieliasultaan moitteettomia asiakir- joja, Ilmaisee itse- ään suullisesti sel- keästi ja ymmär- rettävästi työteh- täviensä edellyttä- mällä tavalla | Esiintyy vakuut- tavasti ja asian- tuntevasti, Käyt- tää tavallisia työ- työssä tarvittavia tietokoneohjel- mia perustasolla, Hankkii sekä välit- tää tietoa online- työkaluilla, Toimii rakentavasti tiimi- ja ryhmätyö- tilanteissa | Tunnistaa mahdol- lisia uusia yhteis- työyhteisöjä ja luo toimivia yhteistyösuhteita ja -verkostoja, Selviytyy kohtaamis- taan ongelmatilan- teista noudattaen sovittuja ohjeita ja työyhteisön toi- mintatapoja | Kykenee päätök- sentekotilanteis- sa vertailemaan vaihtoehtoisia toimintatapoja ja valitsemaan niistä tilanteeseen sopivimman, Toimii joustavasti ja uusia ratkaisuja luoden, Ennakoi ja ehkäisee on- gelmatilanteiden syntyisiä | Suhtautuu myön- teisesti oppi- mis- ja tunnis- taa tarpeensa oppia uusia asioita, Ideoi, kehittää ja kokeilee uusia rat- kaisuja omiin ja työyhteisön työ- kentelytapoihin, Noudattaa am- mattietiikkaa, kuten asiakkaita kos- kevaa vaihtolovel- vollisuutta, tieto- suojaa ja kulutta- jasuojasääntöjä | Toimii vastuulli- sesti, oikeuden- mukaisesti ja teh- tyjen sopimusten mukaisesti, Käyt- täytyy huomaavai- sesti ja pitää työ- pisteen ja yhteiset tilat järjestyksessä, Näkee erilaisia mahdollisuuksia, joilla voi vaikuttaa koko organisaati- on ja henkilöstön viihtyvyyteen |
| J | Osoittaa henki- lökohtaisia taitoja | Toimii laadukas- ti ja asiakaslä- hteisesti | Huolehtii työ- hyvinvoinnista ja työterveydestä | Toimii lainsäädän- nön ja säästöjen mukaisesti | Noudattaa toimi- n- tajarjestelmien ohjeita ja työ- yhteisön peli- sääntöjä | Omaa projek- tiosaamista | On kielitaitoinen | Hyödyntää tekno- logiaa ja tietotek- niikkaa |

LIITE 2 Asiakaspalvelun ja myynnin TUVÄ -kysely

| Arvioi seuraavia tehtäviä seuraavalla asteikolla: | | | | | |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1. Osaa toimia ohjautusti ja käyttää oppimiaan tietoja ja taitoja. | | | | | |
| 2. Osaa soveltaa tietoja ja taitoja, mutta tarvitsee ajoittain tukea ja ohjausta. | | | | | |
| 3. Osaa työskennellä itsenäisesti, laatia suunnitelmia ja arvioida mikä on tärkeää. | | | | | |
| 4. Osaa käyttää tietoja ja taitoja uusissa tilanteissa ja pystyy kehittämään toimintaa. | | | | | |
| 5. Osaa hyödyntää objektiivista tietoa kehittämiseen ja osaa opettaa/ohjata toisia. | | | | | |
| <i>Mikäli jokin alla mainituista tehtävistä ei kuulu työtehtäviisi, jätä vastaamatta kysymykseen.</i> | | | | | |
| Osaa ennustaa ja hallita kysyntää ja tarjontaa sekä laatia hinnoittelustrategioita ja toimintasuunnitelmia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Seuraa toimintaympäristön muutoksia, raportteja ja tilastoja | o | o | o | o | o |
| Tekee kilpailija-analyyssejä ja välittää tietoa yrityksen organisaation sisällä | o | o | o | o | o |
| Ennustaa kysyntää ja huomioi muutosten vaikutuksen myyntiin ja yrityksen logistisiin ratkaisuihin | o | o | o | o | o |
| Suunnittelee ja segmentoi myynnin kohderyhmät, alueet, kaupungit ja toimialan | o | o | o | o | o |
| Osallistuu hinnoittelustrategian laadintaan | o | o | o | o | o |
| Osallistuu markkinoinnin sekä myynnin budjetin ja toimintasuunnitelman laadintaan | o | o | o | o | o |
| Seuraa tarjouksien toteutumista ja myyntiä ja raportoi tilanteen yrityksen toimitus/tuotanto -verkostoon | o | o | o | o | o |
| Kouluttaa myymälöiden henkilökuntaa uusien tuotteiden ja hinnoittelumallien sekä palvelukonseptien osalta | o | o | o | o | o |
| Osaa hoitaa tilaustoimitus- prosessin ja tehdä asiakaskohtaista tuoteräätälöintiä | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vastaa tilaustoimitusprosessista | o | o | o | o | o |
| Varaa kapasiteettia tuleville asiakastilauksille | o | o | o | o | o |
| Tekee tilaukset toiminnanohjausjärjestelmään ja valvoo tilausten maksuliikennettä | o | o | o | o | o |
| Huomioi asiakkaan erityistoiveiden vaikutukset tuotteiden läpimenoaikaan ja logistiikkaan | o | o | o | o | o |
| Koordinoi asiakkaan kuljetustarpeet ja kommunikoii erikoisaikataulut ja syyt tuotantoon ja toimitusketjuun | o | o | o | o | o |
| Tiedottaa asiakkaalle toimituksen aikataulusta sekä mahdollisista myöhästymisistä ja erikoisjärjestelyistä | o | o | o | o | o |
| Ohjeistaa tuotantoa ja lähettämöä pakkausvaatimuksista, merkinnöistä ja asiakirjoista | o | o | o | o | o |
| Selvittää erikois- ja sesonkituotteiden vaatimukset ja ilmoittaa ne ostoon ja tuotantoon | o | o | o | o | o |
| Osaa hinnoitella tuotteita ja palveluita sekä solmia myynti-, toimitus- ja projektisopimuksia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Etsii ja kehittää mahdollisuuksia tarjota laajempia toimitus- ja palvelukokonaisuuksia | o | o | o | o | o |
| Tekee projektien kannattavuuslaskelmat yhteistyössä teknisen johdon kanssa | o | o | o | o | o |
| Hinnoittelee tuotteen huomioiden kokonaiskustannukset | o | o | o | o | o |
| Hinnoittelee tuotteen huomioiden lisäarvon kasvun | o | o | o | o | o |
| Solmii molempia osapuolia hyödyttävät myynti- ja toimitussopimukset ottaen huomioon myös logistiset tekijät | o | o | o | o | o |
| Vertaa, hinnoittelee ja järjesteele kuljetuksia | o | o | o | o | o |
| Tekee reititietokimuksia ja järjesteele optimaalisen reitin ja kuljetustavan | o | o | o | o | o |
| Päivittää tuotetietokantaa ja ylläpitää asiakasrekisteriä | o | o | o | o | o |
| Osaa myynti-, palvelu- ja asiakkuudenhallinnan ja After sales toiminnot | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Tuottaa ja tutkii markkinatutkimuksia | o | o | o | o | o |
| Suunnittelee, arvioi ja kehittää markkinointia ja myyntiä | o | o | o | o | o |
| Myy ja markkinoi tuotteita, toimituksia ja palveluita kokonaisvaltaisesti | o | o | o | o | o |
| Tuottaa lisämyyntiä yritykselle sekä toimii palveluliiketoiminnan mukaisesti | o | o | o | o | o |
| Vahvistaa ja priorisoi tilauksia | o | o | o | o | o |
| Hoitaa asiakasreklaamatiot eri sidosryhmien välillä huomioiden asiakkaan näkökulman | o | o | o | o | o |
| Selvittää reklamaatioiden syyt ja huolehtii korjaavien toimenpiteiden toimeenpanosta | o | o | o | o | o |
| Osaa ottaa työtehtäviinsään huomioon kestävä kehityksen periaatteet | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Toimii yrityksen ympäristötavoitteiden mukaisesti | o | o | o | o | o |
| Esittelee ja suosittelee vaihtoehtoisia tuotteita ja tuotekokoja huomioiden ympäristöasiat koko tuotteen elinkaaren ajalta | o | o | o | o | o |
| Valitsee ja tarjoaa ympäristöystävälliset jakelukanavat sekä kuljetusmuodot | o | o | o | o | o |
| Viestii ympäristöraportit asiakkaille sekä sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille | o | o | o | o | o |
| Huolehtii laitteiden ja osien kierrätyksestä ja/tai uusiokäytöstä | o | o | o | o | o |
| Korjauttaa vialliset laitteet mikäli mahdollista | o | o | o | o | o |
| Hävittää korjauksettomat laitteet asianmukaisesti | o | o | o | o | o |
| Osallistuu ympäristökoulutuksiin ja -ohjelmien laadintaan | o | o | o | o | o |
| Järjestää toimijoille ympäristöasioihin liittyvää koulutusta | o | o | o | o | o |
| Etsii kestävä kehityksen vaihtoehtoisia toiminta- ja menettelytapoja | o | o | o | o | o |

| Osaa ylläpitää ja edistää asiakas- ja sidosryhmäsuhteita | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Toimii yhteistyössä sisäisten asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Toimii yhteistyössä ulkoisten asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Toimii yhteistyössä eri viranomaistahojen kanssa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Huolehtii sisäisestä ja ulkoisesta viestinnästä | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Varmistaa palautteen kulkemisen läpi koko yhteistyöverkoston ja toimijoiden | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Varmistaa asiakas- ja sidosryhmytyyväisyyden | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Osaa suunnitella, ohjata, arvioida ja kehittää vastuu-alueensa henkilöstön toimintaa ja kyykykyyttä | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Suunnittelee tarvittavat henkilöstöresurssit | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Osallistuu rekrytointiin | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Perehdyttää ja huolehtii uusien henkilöiden työhön opastamisesta | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Toimii työlänsäädännön, työehto- ja työopimusten vaatimusten mukaisesti | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Huolehtii työturvallisuusasioista | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Käy esimies-alais-kehityskeskusteluja | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ohjaa ja arvioi henkilöstön toimintaa ja työsuorituksia | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Arvioi työn vaativuutta (TVA) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ennakoi, ylläpitää ja kehittää henkilöstön osaamista | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ylläpitää ja päivittää osaamisen johtamisen työkaluja | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Osaa suunnitella, ohjata, arvioida ja kehittää vastualueensa toimintaa ja taloutta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ennakoi ja seuraa markkinakehitystä | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Suunnittelee ja ohjaa toimintaa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Hyödyntää toiminnanohjausjärjestelmiä työprosesseissa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Osallistuu budjetin ja toimintasuunnitelman laatimiseen | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Seuraa budjetin ja toimintasuunnitelmien toteutumista | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Suunnittelee ja varmistaa toiminnan resurssit | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Raportoi toiminnan tuloksista ja taloudesta | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Arvioi ja kehittää toimintaa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Varmistaa toimintojen tehokkuuden ja laadun | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Osoittaa yleisiä työelämävalmiuksia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Kykenee toimimaan vuorovaikutussuhteeseen erilaisten ihmisten kanssa työtehtävien edellyttämällä tavalla | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Toimii luontevasti erilaisissa vuorovaikutustilanteissa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Tekee työhön kuuluvia kirjallisia tehtäviä ja dokumentteja sovittujen käytäntöjen mukaisesti | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Laatii työhön liittyviä kieliasultaan moitteettomia asiakirjoja | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ilmaisee itseään suullisesti selkeästi ja ymmärrettävästi työtehtäviensä edellyttämällä tavalla | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Esiintyy vakuuttavasti ja asiantuntevasti | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Hankkii sekä välittää tietoa online-työkaluilla | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Toimii rakentavasti tiimi- ja ryhmätyötilanteissa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Tunnistaa mahdollisia uusia yhteistyökumppaneita ja luo toimivia yhteistyösuhteita ja -verkostoja | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Selviytyy kohtaamistaan ongelmatilanteista noudattaen sovittuja ohjeita ja työyhteisön toimintatapoja | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Kykenee päätöksentekotilanteissa vertailemaan vaihtoehtoisia toimintatapoja ja valitsemaan niistä tilanteeseen sopivimman | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Toimii joustavasti ja uusia ratkaisuja luoden | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ennakoi ja ehkäisee ongelmatilanteiden syntyisiä | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Suhtautuu myönteisesti oppimiseen ja tunnistaa tarpeensa oppia uusia asioita | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ideoi, kehittää ja kokeilee uusia ratkaisuja omiin ja työyhteisön työskentelytapoihin | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Noudattaa ammattietiikkaa, kuten asiakkaita koskevaa vaitiolovelvollisuutta, tietosuojaa ja kuluttajasuojasäädöksiä | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Toimii vastuullisesti, oikeudenmukaisesti ja tehtyjen sopimusten mukaisesti | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Käyttäytyy huomaavaisesti ja pitää työpiSTEEN ja yhteiset tilat järjestyksessä | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Näkee erilaisia mahdollisuuksia, joilla voi vaikuttaa koko organisaation ja henkilöstön viihtyvyyteen | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Osoittaa henkilökohtaisia taitoja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Toimii laadukkaasti ja asiakaslähtöisesti | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Huolehtii työhyvinvoinnista ja työterveydestä | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Toimii lainsäädännön ja säästöjen mukaisesti | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Noudattaa toimintajärjestelmien ohjeita ja työyhteisön pelisääntöjä | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Omaa projektiosaamista | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| On kielitaitoinen | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Hyödyntää teknologiaa ja tietotekniikkaa | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

LIITE 3 Yhteenveto asiakaspalvelun ja myynnin vastauksista

| OSAAMISALUEET, arviointiasteikko 1–5 | Itsearvio (1–5) | | | | | | | | Itsearvio (ka) |
|--|-----------------|---|---|---|---|-------|----------|----|----------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | vast. | ei vast. | n | |
| Osaa ennustaa ja hallita kysyntää ja tarjontaa sekä laatia hinnoittelustrategioita ja toimitussuunnitelmia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | vast. | ei vast. | n | 3.39 |
| Seuraa toimintaympäristön muutoksia, raportteja ja tilastoja | 0 | 0 | 3 | 7 | 0 | 10 | 3 | 13 | 3.70 |
| Tekee kilpailija-analyyskejä ja välittää tietoa yrityksen organisaation sisällä | 1 | 0 | 6 | 2 | 1 | 10 | 3 | 13 | 3.20 |
| Ennustaa kysyntää ja huomioi muutosten vaikutuksen myyntiin ja yrityksen logistisiin ratkaisuihin | 1 | 2 | 4 | 1 | 0 | 8 | 5 | 13 | 2.63 |
| Suunnittelee ja segmentoi myynnin kohderyhmät, alueet, kaupungit ja toimialan | 0 | 1 | 3 | 5 | 0 | 9 | 4 | 13 | 3.44 |
| Osallistuu hinnoittelustrategian laadintaan | 1 | 0 | 2 | 3 | 3 | 9 | 4 | 13 | 3.78 |
| Osallistuu markkinoinnin sekä myynnin budjetin ja toimitussuunnitelman laadintaan | 1 | 0 | 3 | 3 | 2 | 9 | 4 | 13 | 3.56 |
| Seuraa tarjouksien toteutumista ja myyntiä ja raportoi tilanteen yrityksen toimitus-/tuotanto -verkostoon | 0 | 0 | 5 | 2 | 3 | 10 | 3 | 13 | 3.80 |
| Kouluttaa myymälöiden henkilökuntaa uusien tuotteiden ja hinnoittelumallien sekä palvelukonseptien osalta | 1 | 0 | 3 | 0 | 1 | 5 | 8 | 13 | 3.00 |
| Osaa hoitaa tilaustoimitus- prosessin ja tehdä asiakaskohtaista tuoteräätöintiä | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | vast. | ei vast. | n | 3.60 |
| Vastaa tilaustoimitusprosessista | 0 | 0 | 1 | 3 | 1 | 5 | 8 | 13 | 4.00 |
| Varaa kapasiteettia tuleville asiakastilauksille | 0 | 0 | 2 | 3 | 0 | 5 | 8 | 13 | 3.60 |
| Tekee tilaukset toiminnanohjausjärjestelmään ja valvoo tilausten maksuliikennettä | 0 | 1 | 2 | 1 | 1 | 5 | 8 | 13 | 3.40 |
| Huomioi asiakkaan erityistoiveiden vaikutukset tuotteiden läpimenoaikaan ja logistiikkaan | 0 | 1 | 1 | 2 | 3 | 7 | 6 | 13 | 4.00 |
| Koordinoi asiakkaan kuljetustarpeet ja kommunikoi erikoisaikataulut ja syyt tuotantoon ja toimitusketjuun | 0 | 0 | 2 | 3 | 1 | 6 | 7 | 13 | 3.83 |
| Tiedottaa asiakkaalle toimituksen aikataulusta sekä mahdollisista myöhästymisistä ja erikoisjärjestelyistä | 0 | 0 | 3 | 3 | 1 | 7 | 6 | 13 | 3.71 |
| Ohjeistaa tuotantoa ja lähettämöä pakkausvaatimuksista, merkinnöistä ja asiakirjoista | 0 | 1 | 3 | 3 | 0 | 7 | 6 | 13 | 3.29 |
| Selvittää erikois- ja sesonkituotteiden vaatimukset ja ilmoittaa ne ostoon ja tuotantoon | 1 | 0 | 1 | 2 | 0 | 4 | 9 | 13 | 3.00 |
| Osaa hinnoitella tuotteita ja palveluita sekä solmia myynti-, toimitus- ja projektisopimuksia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | vast. | ei vast. | n | 3.72 |
| Etsii ja kehittää mahdollisuuksia tarjota laajempia toimitus- ja palvelukokonaisuuksia | 0 | 2 | 3 | 3 | 2 | 10 | 3 | 13 | 3.50 |
| Tekee projektien kannattavuuslaskelmat yhteistyössä teknisen johdon kanssa | 0 | 0 | 6 | 2 | 0 | 8 | 5 | 13 | 3.25 |
| Hinnoittelee tuotteen huomioiden kokonaiskustannukset | 0 | 1 | 0 | 5 | 4 | 10 | 3 | 13 | 4.20 |
| Hinnoittelee tuotteen huomioiden lisäarvon kasvun | 0 | 1 | 1 | 6 | 2 | 10 | 3 | 13 | 3.90 |
| Solmii molempia osapuolia hyödyttävät myynti- ja toimitussopimukset ottaen huomioon myös logistiset tekijät | 0 | 1 | 4 | 2 | 2 | 9 | 4 | 13 | 3.56 |
| Vertaa, hinnoittelee ja järjesteele kuljetuksia | 2 | 0 | 2 | 2 | 3 | 9 | 4 | 13 | 3.44 |
| Tekee reitittämiskimuksia ja järjesteele optimaalisen reitin ja kuljetustavan | 1 | 0 | 1 | 2 | 4 | 8 | 5 | 13 | 4.00 |
| Päivittää tuotetietokantaa ja ylläpitää asiakasrekisteriä | 1 | 0 | 2 | 3 | 4 | 10 | 3 | 13 | 3.90 |
| Osaa myynti-, palvelu- ja asiakkuudenhallinnan ja After sales toiminnot | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | vast. | ei vast. | n | 3.41 |
| Tuottaa ja tutkii markkinatutkimuksia | 1 | 1 | 3 | 0 | 1 | 6 | 7 | 13 | 2.83 |
| Suunnittelee, arvioi ja kehittää markkinointia ja myyntiä | 1 | 0 | 4 | 3 | 1 | 9 | 4 | 13 | 3.33 |
| Myy ja markkinoi tuotteita, toimituksia ja palveluita kokonaisvaltaisesti | 0 | 1 | 2 | 4 | 3 | 10 | 3 | 13 | 3.90 |
| Tuottaa lisämyyntiä yritykselle sekä toimii palveluliiketoiminnan mukaisesti | 1 | 1 | 2 | 2 | 4 | 10 | 3 | 13 | 3.70 |
| Vahvistaa ja priorisoi tilauksia | 2 | 0 | 5 | 2 | 2 | 11 | 2 | 13 | 3.18 |
| Hoitaa asiakasreklaamiot eri sidosryhmien välillä huomioiden asiakkaan näkökulman | 0 | 1 | 6 | 1 | 3 | 11 | 2 | 13 | 3.55 |
| Selvittää reklamaatioiden syyt ja huolehtii korjaavien toimenpiteiden toimeenpanosta | 0 | 2 | 4 | 2 | 2 | 10 | 3 | 13 | 3.40 |
| Osaa ottaa työrehtävisään huomioon kestävän kehityksen periaatteet | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | vast. | ei vast. | n | 2.77 |
| Toimii yrityksen ympäristötavoitteiden mukaisesti | 1 | 1 | 4 | 4 | 1 | 11 | 2 | 13 | 3.27 |
| Esittelee ja suosittelee vaihtoehtoisia tuotteita ja tuotekokoja huomioiden ympäristöasiat koko tuotteen elinkaaren ajalta | 0 | 4 | 4 | 1 | 0 | 9 | 4 | 13 | 2.67 |
| Valitsee ja tarjoaa ympäristöystävälliset jakelukanavat sekä kuljetusmuodot | 2 | 1 | 3 | 2 | 0 | 8 | 5 | 13 | 2.63 |
| Viestii ympäristöraportit asiakkaille sekä sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille | 0 | 2 | 2 | 1 | 0 | 5 | 8 | 13 | 2.80 |
| Huolehtii laitteiden ja osien kierrätyksestä ja/tai uusiokäytöstä | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 4 | 9 | 13 | 2.50 |
| Korjauttaa vialliset laitteet mikäli mahdollista | 0 | 1 | 2 | 1 | 0 | 4 | 9 | 13 | 3.00 |
| Hävittää korjauskelvottomat laitteet asianmukaisesti | 0 | 1 | 2 | 2 | 0 | 5 | 8 | 13 | 3.20 |
| Osallistuu ympäristökoulutuksiin ja -ohjelmien laadintaan | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 | 11 | 13 | 2.00 |
| Järjestää toimijoille ympäristöasioihin liittyvää koulutusta | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 2 | 11 | 13 | 3.00 |
| Etsii kestävän kehityksen vaihtoehtoisia toiminta- ja menettelytapoja | 0 | 2 | 0 | 1 | 0 | 3 | 10 | 13 | 2.67 |
| Osaa ylläpitää ja edistää asiakas- ja sidosryhmäsuhteita | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | vast. | ei vast. | n | 3.63 |
| Toimii yhteistyössä sisäisten asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa | 0 | 0 | 5 | 3 | 3 | 11 | 2 | 13 | 3.82 |
| Toimii yhteistyössä ulkoisten asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa | 0 | 0 | 5 | 5 | 3 | 13 | 0 | 13 | 3.85 |
| Toimii yhteistyössä eri viranomaistahojen kanssa | 1 | 1 | 0 | 3 | 1 | 6 | 7 | 13 | 3.33 |
| Huolehtii sisäisestä ja ulkoisesta viestinnästä | 0 | 2 | 3 | 2 | 1 | 8 | 5 | 13 | 3.25 |
| Varmistaa palautteen kulkemisen läpi koko yhteistyöverkoston ja toimijoiden | 1 | 0 | | 2 | 2 | 5 | 4 | 9 | 3.80 |
| Varmistaa asiakas- ja sidosryhmätyytyväisyyden | 0 | 1 | 3 | 5 | 2 | 11 | 2 | 13 | 3.73 |

| Osa suunnitella, ohjata, arvioida ja kehittää vastuu-alueensa henkilöstön toimintaa ja kyvykkyyttä | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | vast. | ei vast. | n | 3.99 |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|--------------|-----------------|----------|-------------|
| Suunnittelee tarvittavat henkilöstöresurssit | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 3 | 10 | 13 | 4.67 |
| Osallistuu rekrytointiin | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 3 | 10 | 13 | 4.67 |
| Perehdyttää ja huolehtii uusien henkilöiden työhön opastamisesta | 0 | 0 | 2 | 2 | 1 | 5 | 8 | 13 | 3.80 |
| Toimii työläinsäädännön, työehto- ja työsuojelun vaatimusten mukaisesti | 0 | 0 | 1 | 3 | 1 | 5 | 8 | 13 | 4.00 |
| Huolehtii työturvallisuusasioista | 0 | 0 | 1 | 2 | 1 | 4 | 9 | 13 | 4.00 |
| Käy esimies-alais-kehityskeskustelua | 1 | 0 | 1 | 3 | 0 | 5 | 8 | 13 | 3.20 |
| Ohjaa ja arvioi henkilöstön toimintaa ja työsuorituksia | 0 | 2 | 0 | 1 | 1 | 4 | 9 | 13 | 3.25 |
| Arvioi työn vaativuutta (TVA) | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 3 | 10 | 13 | 4.00 |
| Ennakoi, ylläpitää ja kehittää henkilöstön osaamista | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 3 | 10 | 13 | 4.33 |
| Ylläpitää ja päivittää osaamisen johtamisen työkaluja | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 3 | 10 | 13 | 4.00 |
| Osa suunnitella, ohjata, arvioida ja kehittää vastuualueensa toimintaa ja taloutta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | vast. | ei vast. | n | 3.65 |
| Ennakoi ja seuraa markkinakehitystä | 0 | 0 | 3 | 4 | 2 | 9 | 4 | 13 | 3.89 |
| Suunnittelee ja ohjaa toimintaa | 0 | 2 | 0 | 3 | 3 | 8 | 5 | 13 | 3.88 |
| Hyödyntää toiminnanohjausjärjestelmiä työprosesseissa | 1 | 0 | 0 | 5 | 1 | 7 | 6 | 13 | 3.71 |
| Osallistuu budjetin ja toimintasuunnitelman laatimiseen | 0 | 1 | 2 | 3 | 2 | 8 | 5 | 13 | 3.75 |
| Seuraa budjetin ja toimintasuunnitelmien toteutumista | 0 | 2 | 3 | 2 | 2 | 9 | 4 | 13 | 3.44 |
| Suunnittelee ja varmistaa toiminnan resurssit | 0 | 1 | 2 | 1 | 1 | 5 | 8 | 13 | 3.40 |
| Raportoi toiminnan tuloksista ja taloudesta | 0 | 0 | 4 | 0 | 1 | 5 | 8 | 13 | 3.40 |
| Arvioi ja kehittää toimintaa | 0 | 0 | 4 | 3 | 2 | 9 | 4 | 13 | 3.78 |
| Varmistaa toimintojen tehokkuuden ja laadun | 0 | 0 | 4 | 3 | 1 | 8 | 5 | 13 | 3.63 |
| Osoittaa yleisiä työelämävalmiuksia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | vast. | ei vast. | n | 3.78 |
| Kykenee toimimaan vuorovaikutussuhteeseen erilaisten ihmisten kanssa työtehtävien edellyttämällä tavalla | 0 | 0 | 3 | 7 | 3 | 13 | 0 | 13 | 4.00 |
| Toimii luontevasti erilaisissa vuorovaikutustilanteissa | 0 | 0 | 5 | 4 | 4 | 13 | 0 | 13 | 3.92 |
| Tekee työhön kuuluvia kirjallisia tehtäviä ja dokumentteja sovitujen käytäntöjen mukaisesti | 0 | 0 | 6 | 3 | 4 | 13 | 0 | 13 | 3.85 |
| Laatii työhön liittyviä kieliasultaan moitteettomia asiakirjoja | 1 | 1 | 3 | 4 | 4 | 13 | 0 | 13 | 3.69 |
| Ilmaisee itseään suullisesti selkeästi ja ymmärrettävästi työtehtäviensä edellyttämällä tavalla | 0 | 0 | 4 | 8 | 1 | 13 | 0 | 13 | 3.77 |
| Esiintyy vakuuttavasti ja asiantuntevasti | 0 | 0 | 5 | 7 | 1 | 13 | 0 | 13 | 3.69 |
| Hankkii sekä välittää tietoa online-työkaluilla | 0 | 1 | 3 | 6 | 2 | 12 | 1 | 13 | 3.75 |
| Toimii rakentavasti tiimi- ja ryhmätyötilanteissa | 0 | 0 | 4 | 8 | 1 | 13 | 0 | 13 | 3.77 |
| Tunnistaa mahdollisia uusia yhteistyökumppaneita ja luo toimivia yhteistyösuhteita ja verkostoja | 0 | 2 | 1 | 4 | 4 | 11 | 2 | 13 | 3.91 |
| Selviytyy kohtaamistaan ongelmatilanteista noudattaen sovituja ohjeita ja työyhteisön toimintatapoja | 0 | 0 | 7 | 4 | 2 | 13 | 0 | 13 | 3.62 |
| Kykenee päätöksentekotilanteissa vertailemaan vaihtoehtoisia toimintatapoja ja valitsemaan niistä tilanteeseen sopivimman | 0 | 1 | 3 | 5 | 2 | 11 | 2 | 13 | 3.73 |
| Toimii joustavasti ja uusia ratkaisuja luoden | 0 | 0 | 6 | 3 | 3 | 12 | 1 | 13 | 3.75 |
| Ennakoi ja ehkäisee ongelmatilanteiden syntyä | 0 | 1 | 6 | 4 | 2 | 13 | 0 | 13 | 3.54 |
| Suhtautuu myönteisesti oppimiseen ja tunnistaa tarpeensa oppia uusia asioita | 0 | 0 | 5 | 6 | 2 | 13 | 0 | 13 | 3.77 |
| Ideoi, kehittää ja kokeilee uusia ratkaisuja omiin ja työyhteisön työskentelytapoihin | 0 | 2 | 4 | 4 | 2 | 12 | 1 | 13 | 3.50 |
| Noudattaa ammattietiikkaa, kuten asiakkaita koskevaa vaitiolovelvollisuutta, tietosuojaa ja kuluttajasuojasäädöksiä | 0 | 0 | 3 | 7 | 3 | 13 | 0 | 13 | 4.00 |
| Toimii vastuullisesti, oikeudenmukaisesti ja tehtyjen sopimusten mukaisesti | 0 | 0 | 4 | 5 | 4 | 13 | 0 | 13 | 4.00 |
| Käyttäytyy huomaavaisesti ja pitää työpiirteen ja yhteiset tilat järjestyksessä | 0 | 0 | 4 | 5 | 4 | 13 | 0 | 13 | 4.00 |
| Näkee erilaisia mahdollisuuksia, joilla voi vaikuttaa koko organisaation ja henkilöstön viihtyvyyteen | 0 | 2 | 4 | 4 | 2 | 12 | 1 | 13 | 3.50 |
| Osoittaa henkilökohtaisia taitoja | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | vast. | ei vast. | n | 3.86 |
| Toimii laadukkaasti ja asiakaslähtöisesti | 0 | 0 | 3 | 7 | 3 | 13 | 0 | 13 | 4.00 |
| Huolehtii työhyvinoinnista ja työterveydestä | 1 | 0 | 3 | 7 | 2 | 13 | 0 | 13 | 3.69 |
| Toimii lainsäädännön ja säästöjen mukaisesti | 0 | 0 | 4 | 6 | 3 | 13 | 0 | 13 | 3.92 |
| Noudattaa toimintajärjestelmien ohjeita ja työyhteisön pelisääntöjä | 0 | 0 | 4 | 6 | 3 | 13 | 0 | 13 | 3.92 |
| Omaa projektiosaamista | 1 | 1 | 2 | 5 | 3 | 12 | 1 | 13 | 3.67 |
| On kielitaitoinen | 0 | 1 | 2 | 6 | 4 | 13 | 0 | 13 | 4.00 |
| Hyödyntää teknologiaa ja tietotekniikkaa | 0 | 1 | 2 | 7 | 2 | 12 | 1 | 13 | 3.83 |

Suvi Sivén

LOGISTIKKAKESKUSTEN OSAAMISEN KEHITTÄMISEN PAINOPISTEET JA KEHITTÄMISMENETELMÄT

ESLogC-hankkeen haasteellinen tavoite oli luoda Etelä-Suomen alueelle vahvasti verkostoitunut ja yhteistoimintakykyinen logistiikkatoimijoiden verkosto ja vetovoimainen kokonaisuus. ESLogC-hankkeen kokonaistoteutuksen tavoitteena oli kehittää toimintaedellytyksiä ja toimintaa luoden alueelle yhteistoimintakykyinen logistiikkakeskusten verkosto linkittyen ulkoisiin yhteistyökumppaneihin. ESLogC-hankkeen Logistiikkakeskusten osaaminen osahanke tarkastelee lähemmin logistiikkatoimijoiden osaamista ja sen tavoitteena oli muodostaa tuottava, tehokas ja kansainvälisesti kilpailukykyinen logistiikkapalvelukokonaisuus logistiikan osaamiseen liittyen.

ESLogC-hankkeen Logistiikkakeskusten osaaminen -työkokonaisuuden yhtenä osana arvioitiin logistiikan osaamisen tulevaisuuden tarpeita. Hankkeessa tarkasteltiin tulevaisuuden osaamista kokonaisuutena, joka sisälsi organisaatiotasoa ylimmästä johdosta suoritettavaan tasoon. Kartoituksessa huomioitiin perinteisten osaamisalueiden lisäksi kestävä kehityksen osaaminen logistisissa prosesseissa ja logistiikkatoimijoiden toiminnassa. Tämän tavoitteena oli lisätä logistiikkatoimijoiden ympäristöosaamista ja kehittää tulevaisuuden osaamista ympäristöystävällisempään suuntaan. Tähän osahankeeseen liittyvä sähköinen ESLogC-hankkeen yhteistyökumppaneille maaliskuisen, huhtikuussa 2011 tehty TUVa-kysely (Tulevaisuuden osaamisen arviointi -kysely) kartoitti taustoja hankkeen kysymykselle ”Millaista osaamista logistiikassa tarvitaan tulevaisuudessa?”

TUVa-kyselyn rakenne perustui aiemmin ESLogC-hankkeen Logistiikkakeskusten osaaminen osahankeissa workshoppeissa DACUM-menetelmästä kehitetyllä suomalaisella työskentelytavalla kartoitettuihin osaamiskartoihin. Osaamiskartoitusten pohjalta tehtiin osaamiskartat, jotka luokiteltiin edelleen EK:n tehtäväluokituksen mukaisesti. Osaamiskartat rakentuivat kartoitettuihin henkilöstöryhmien osaamisprosesseihin, jotka jaoteltiin edelleen erillisiin osaamisalueisiin ja -tehtäviin.

Osaamisalueiden ja -tehtävien osaamista TUVa-kyselyssä vastaajat arvioivat omaa osaamistasoaan subjektiivisesti seuraavien määrittelyjen avulla:

1. Osaa toimia ohjatusti ja käyttää oppimiaan tietoja ja taitoja
2. Osaa soveltaa tietoja ja taitoja, mutta tarvitsee ajoittain tukea ja ohjausta
3. Osaa työskennellä itsenäisesti, laatia suunnitelmia ja arvioida mikä on tärkeää
4. Osaa käyttää tietoja ja taitoja uusissa tilanteissa ja pystyy kehittämään toimintaa
5. Osaa hyödyntää objektiivista tietoa kehittämiseen ja osaa opettaa/ohjata toisia.

Taulukko 1. Yhteenvedo TUVa-kyselyyn pohjautuvista osaamisalueista, osaamisen kehittämisen painopisteistä sekä osaamistarpeiden ennakoinnista

| | OSAAMINEN | OSAAMISEN KEHITTÄMISEN PAINOPISTEET | OSAAMISTARPEIDEN ENNAKOINTI |
|---------------------------------|--|--|--|
| Logistiikan johtaja suunnittelu | 8 osaamisaluetta tasoilla 2,60 – 4,47 (heikoimmat osaamisalueet kestävän kehityksen ja laadunhallinnan alueilla, vahvimmat osaamisalueet logistiikan ratkaisujen kehittämisessä yrityksen strategian mukaisesti ja henkilökohteisissa taidoissa) | toimitusketjukokonaisuuden hallinta, prosessit, markkinoiden muutokset, kumppanuuksien hallinta ja rajapintayhteistyö, laadunhallinta, kestävä kehitys, teknologioiden hyödyntäminen, viestintä, sisäisten ja ulkoisten sidosryhmäverkostojen hallinta, best practice – toimintamalleihin tutustuminen ja niiden mahdollinen räätälöinti omaan toimintaympäristöön sopivaksi, henkilöstön kehittämiseen liittyvän osaamisen lisääminen | energian hinta, kestävän kehityksen ratkaisut ja ympäristöasiat, kustannusten nousu, kilpailu, turvallisuusvaatimukset, tuottavuus |
| Varaston työnohjo | 8 osaamisaluetta tasoilla 2,28 – 4,08 (heikoimmat osaamisalueet kestävän kehityksen, laatustandardien ja kielitaidon alueilla, vahvimmat osaamisalueet vastuualueen henkilöstön toiminnan ja kyvykkyyden suunnittelussa, arvioinnissa ja ohjauksessa, vuorovaikutuksessa, työturvallisuudessa sekä henkilökohteisissa taidoissa) | kokonaisuuden ja prosessien hahmotus ja vahvistaminen, hyvien käytäntöiden hyödyntäminen, projektiosaaminen, kestävä kehitys, asiakaslähtöinen toiminta, laadunhallinta, teknologiaosaaminen, osaamisen ylläpito, viestintä, vuorovaikutus, työhyvinvointi, rekrytointi, hiljainen tieto, ikäjohtaminen | kestävä kehitys, monikulttuurisuus, prosessit, toiminnan mittaaminen, varastotilojen layout, arvon muodostus, lain säädäntö, kielitaito |
| Varasto-työntekijät | 9 osa-alueita tasoilla 2,24 – 4,01 (heikoimmat osaamisalueet lähetyksen prosessiin liittyvissä työtehtävissä sekä asiakas- ja sidosryhmäsuhteiden ylläpidossa/ edistämässä ja vahvimpana osaamisalueena tavaran keräysprosessiin liittyvät työtehtävät) | varaston hallintajärjestelmät ja niiden käyttö, uudet teknologiat, prosessit, tuotteiden/palvelujen tuntemus, verkostoituminen ja yhteistyö osaaminen, tiedonjako, kestävä kehitys, laadunvalvonta ja seuranta, osaamisen kehittäminen, kehityskeskustelujen personointi ja hyödyntäminen sekä asiakassuhdeosaamisen vahvistaminen | työmenetelmien kehittäminen, teknologia, ympäristöasiat ja ympäristökatastrofit, työyhteisö- ja yhteistyötaidot |
| Huolitsijat | 9 osa-alueita tasoilla 2,33 – 4,75 (heikoin osaamisalue kestävä kehitys ja vahvin toimeksiantajan etujen varmistamisen osaamisalueella) | toimeksiantajien edunvalvonta, sidosryhmäyhteistyö, globalisaatio, teknologian ja sähköisten työvälineiden hallinta, moniosaamisen vahvistaminen, kestävä kehitys, rekrytointi, työhyvinvointi, verkostoituminen | tuontirajoitukset ja tullauskäytännöt, kielitaito, osaava työvoima, huolintatoimeksiantojen ja tehtäväsäisältojen kehittyminen |
| Ostajat | 11 osa-alueita tasoilla 1,50 – 4,89 (heikoimmat osaamisalueet kestävä kehitys, osaamisen johtamisen sekä yksikön toiminnan ja talouden suunnittelun, ohjauksen, arvioinnin ja kehittämisen, vahvimpina osaamisalueina operatiiviset ostotehtävät sekä tuote- ja varastonhallinta) | toimitusketjukokonaisuuden hahmotus, operatiiviset ostotoiminnot, asiakaslähtöisten tuotteiden ja palveluiden kehitys, toimittajayhteistyö, kustannustehokkuus, asiakas- ja sidosryhmäosaaminen, kestävä kehitys, teknologian hyödyntäminen, vuorovaikutus, työhyvinvointi, osaamisen johtaminen ja kehittäminen, moniosaamisen kehittäminen ja avoin tiedon jakaminen | globaalit arvoketjut > kustannustietoisuus + jakelukanavat, IT-teknologian kustannustehokkaat ratkaisut, kysynnän ennustaminen, henkilöstön osaamisen kehittäminen |
| Asiakaspalvelu ja myynti | 10 osa-alueita tasoilla 2,00 – 4,67 (heikoimmat osaamisalueet kysynnän ja tarjonnan hallinta sekä kestävä kehitys, vahvimmat vastuualueen henkilöstön toiminnan ja kyvykkyyden suunnittelu, ohjaus, arviointi ja kehittäminen sekä työelämävalmiudet) | asiakkuuden hallintaprosessi, kysyntä- ja tarjontaprosessi, toimitusketjukokonaisuuden hahmotus, hinnoittelu, projektiosaaminen, asiakas- ja sidosryhmäosaaminen, kestävä kehitys, teknologia, vuorovaikutus, moniosaaminen, työhyvinvointi, kielitaito | globaalit asiakastarpeet, hiljaisen tiedon välitys, asiakaskunnan analysointi suhteessa liikevaihtoon, asiakas- ja sidosryhmäyhteistyö |

Osaamisten keskiarvot muotoutuvat niin perehdytysvaiheessa kuin loistavalla tasolla olevien työntekijöiden osaamisarviointien kesken. Osaamisen ja siihen liittyvän tietotaidon ollessa huippuluokkaa ja jaettavissa edelleen perehdytyksessä oleville henkilöille ollaan hyvässä tilanteessa tulevaisuuden osaamisen tason suhteen, vaikka keskiarvo osaamisessa olisikin juuri tällä hetkellä keskitasoa. Keskiarvoihin vaikuttavat vastausmäärien vaihtelut voivat johtua mm. eri organisaatioiden sisäisistä tehtävä- ja toimenkuva määrittelyistä, joiden mukaan vastaajan tehtäviin eivät kuulu kaikki kyselyssä mainitut tehtävät. Tehtävät ja osaamisalueet voivat olla vasta muotoutumassa yrityksen tehtäväkokonaisuuksiin uusina asioina kuten esimerkiksi kestävä kehityksen tehtävät ja taustalla vaikuttavat muutosjohtajuuden tehtävät, jonka vuoksi vastaajat eivät ole vastanneet asiasta tai tehtävästä esitettyihin kysymyksiin.

TUVA-kyselyssä ei täsmentynyt yhtä yhteistä kehittämisaaluetta kaikille mukana olleille henkilöstöryhmille mutta viidellä kuudesta henkilöstöryhmästä painottui osaamisen kehittämisaaluetta kestävä kehitys. Tähän viitaten tulisi vahvistaa käsitystä kestävään kehitykseen liittyvistä konkreettisista toimista, osaamisista ja koulutusmahdollisuuksista. Sijoittajien lisääntynyt ympäristötietoisuus ja sitä kautta investointiperusteena olevat pehmeät ja yhteiskuntavastuulliset arvot vaikuttavat välillisesti organisaation toimintaan ja kannattavuuteen.

Ammattiryhmäkohtaiset osaamisen kehittämisen painopisteet

TUVA-kyselyn vastauksista kaikille ammattiryhmille yhteisenä osaamisen kehittämisen painopisteenä korostuu kokonaisuuksien hahmottaminen mm. prosessien rajapintayhteistyössä, oman roolin ymmärtämisessä osana liiketoimintakokonaisuutta sekä sidosryhmäyhteistyössä. Osaoptimoinnin vaara heikentämässä liiketoiminnallista kokonaisuutta ja sen myötä kilpailukykyyn lasku nähtiin vahvana osatekijänä TUVA-kyselyn vastausten lisäksi mm. Tulevaisuuden logistiikkakeskus -foorumissa (19.10.2010 Hyvinkäällä) työpajoissa olleiden asiantuntijoiden keskuudessa.

Logistiikan johto ja suunnittelu. TUVA-kyselyn vastausten pohjalta tehdyn 8-kenttä SWOT -analyysin perusteella logistiikan johdon ja suunnittelun osaamisen kehittämisessä on vahvistettava ennakoivia sekä kokonaisuuksien hallintaa, työhyvinvointia ja teknistä osaamista. Toiminnan ennakoivia nousi esille VTT:n megatrendinä sekä Tulevaisuuden logistiikkakeskus -foorumissa 19.10.2010. Näiden lisäksi syksyllä 2011 ja keväällä 2012 ESLogC-yritysyhteistyökumppaneille tehdyt logistiikan johdon ja suunnittelun 8-kenttä SWOT -analyysit vahvistavat erityisesti toimitusketjukokonaisuuden hallinnan merkitystä ja prosessien kehittämistä kilpailukykyyn ylläpidossa osaamisen osalta. Ennakoiva toiminta ja visioiden luominen suhteessa markkinoiden ja liiketoimintaympäristön muutoksiin globaalilla ja lokaalilla tasolla antavat kilpailukykyetua yhdessä rajapintayhteistyön ja kumppanuuksien hallinnan kanssa.

Logistiikan johdon ja suunnittelun vastuulla on omalla toimialueellaan laadunhallinta ja sen vaikutukset toimialueelta eteenpäin siirryttäessä. Laadunhallintajärjestelmät ja käytänteet mm. muutosten ja reklamaatioiden osalta tulee hallita mm. asiakaspalvelun ja tuottavuuden hyvän tason ylläpitämiseksi. Kestävä kehitys sekä konkreettisine toimina toiminta-alueella että esimerkiksi laatutason ylläpidossa vahvistuu mm. lainsäädännöllisten muutosten kautta. Strateginen osaamisen johtaminen ja osaamisen ylläpito yrityksen liiketoimintaympäristöön suhteutettuna on oleellinen osa sekä

edellä mainittujen tekijöiden kohdalla että näiden lisäksi huomioituna mm. teknologia- ja IT-osaaminen, kielitaito, kansainväliset osaamisvalmiudet ja moniosaaminen.

Varaston työnjohto. Varaston työjohdon osaamisalueiden osaamistasoja ja kehittämisen painopisteitä tarkasteltaessa TUVa-kyselyn vastausten ja niistä edelleen tehdyn 8-kenttä SWOT-analyysin valossa esiin nousee kokonaisuuden ja prosessien hahmottamisen vahvistaminen kilpailutekijänä. Lisäksi vahvana signaalina TUVa-kyselyn vastauksia vahvistavana sekä VTR:n megatrendien että mm. Tulevaisuuden logistiikkakeskus -foorumin asiantuntijanäkemyksen mukaan hyvien globaalien ja lokaalien käytänteiden hyödyntäminen on olennainen osa kilpailukykyä. Asiakaslähtöinen toiminta ja määrittelyn laatutason ylläpito yhdessä strategisen osaamisen johtamisen kanssa tukevat edellä mainittuja kilpailukykytekijöitä. Asiakaslähtöisen toiminnan yhtenä lähtökohtana ovat tuotteen ja palvelun elinkaariajattelu sekä viestintä ja vuorovaikutustaidot, joiden riittävällä osaamistasolla voidaan edesauttaa asiakassuhteiden pitkäaikaisesta ylläpidosta sekä uudistuvaa ennakointia niin tuotteiden kuin palveluidenkin suhteen. Moniosaaminen ja osaamisen kehittäminen korostuvat varaston työjohdon kohdalla mm. mahdollisen työvoimapulan vuoksi.

Varastotyöntekijät. Tulevaisuuden osaamisen arviointikyselyn varastotyöntekijöiden vastausten pohjalta tehdyn 8-kenttä SWOT-analyysin perusteella vahvimaksi kehittämisen painopisteeksi nousi kokonaiskuvan hahmottamisen tärkeys. Sen vaikutus mm. varastoprosessin ydinosaamisten päivityksessä ja ylläpidossa hyvien käytänteiden avulla on oleellista esimerkiksi laatutason kannalta. Lisäksi kokonaisuuden hahmottaminen vaikuttaa varastotyöntekijöiden näkemykseen sidosryhmäyhteistyöstä, joka on tärkeä osa liiketoiminnallista kilpailukykyä ja ennakointimahdollisuutta. Varastotyöntekijöiden osaamisen kehittäminen moniosaajiksi mm. sijaistuksia varten vaatii teknologia- ja IT-osaamista, jotka ovat oleellinen varastotyöntekijän päivittäisiä työtehtäviä jo nykyisinkin kielitaidon ja kestävään kehitykseen liitännäisten tehtäväkenttien lisäksi.

Huolitsijat. Huolitsijat ovat arvioineet keskimääräisen osaamistasonsa TUVa -kyselyn vastausten perusteella vahvimmalle tasolle kyselyssä käsitellyistä kuudesta ammattiryhmästä. TUVa-kyselyn vastausten pohjalta tehdyn 8-kenttä SWOT-analyysissä vahvimaksi kehittämisen painopisteiksi toimeksiantajien edunvalvonta, jossa tärkeänä osana on huolitsijan toiminnan ensisijaisena työkaluna sidosryhmäyhteistyö, johon kaikki huolitsijan toiminnot pohjaavat. Huolitsijoiden työtehtävien ja toiminnan kannalta oleellista ovat liiketoimintaympäristön muutokset globaalisti ja lokaalisti, koska viennin ja tuonnin muutokset ovat suoraan verrannollisia huolitsijan tehtäväkenttiin. Työtehtävistä selviytyäkseen ja niitä kehittääkseen huolitsijan on ylläpidettävä ja kehitettävä edelleen sekä kielitaitoa että tietoteknistä teknologiaosaamista. Huolitsijoiden työtehtävien perustuessa toimeksiantajilta saatuihin tehtäviin sekä toimeksiantajan etujen maksimointiin on perehdytys tehtäviin sekä moniosaaminen huolitsijoidenkin kohdalla tärkeitä. Kestävään kehitykseen liitännäisiä tehtäviä huolitsijat eivät TUVa-kyselyn vastausten perusteella koe osaksi tämän hetkisiä työtehtäviään, joten sen osalta esimerkiksi jakelu- ja toimituskanavien valintojen kohdalla voisi tilannetta selkeyttää.

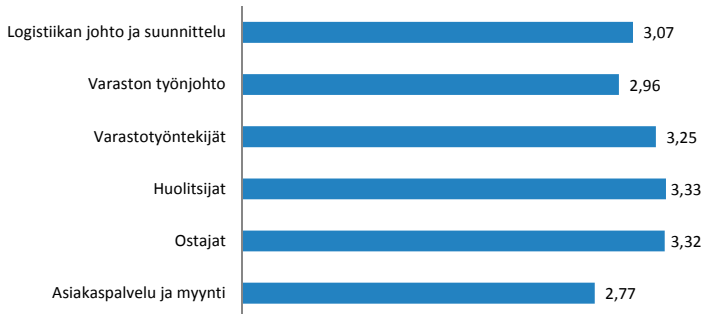
Ostajat. Ostajien osaamisen kehittämisen painopisteiksi TUVa-kyselyn vastausten pohjalta tehtyjen analyysien perusteella muotoutuivat mm. toimitusketjukokonaisuuden hahmotus sekä operatiivisten ostotoimintojen vaikutuksen ymmärtäminen liiketoimintakokonaisuuteen. Näiden tekijöiden hämärtyessä ostajien toiminnassa vaikutus nähdään liiketoiminnallisessa kannattavuudessa kilpailukykyä alentavana. Toimitusketjukokonaisuuden hahmottaminen käsittää osaltaan prosessi- ja talousosaamista sisältäen mm. kustannustehokkuuden vaikutukset. Ostajien kehittämisen painopisteinä kilpailutekijänä ovat toisiinsa liitännäiset sidosryhmä- ja asiakasyhteistyö, tuotekehitysyhteistyö sekä kestävä kehitys. Ostaja on ratkaiseva tekijä kehitettäessä tuotteita tai palveluita edelleen toimittajayhteistyössä ja ennakoitaessa markkinakehitystä liiketoimintaympäristössä. Ostajien tulee ylläpitää ja kehittää IT-taitoja esimerkiksi virtuaalijärjestelmien ennakoinnin ja asiakkaiden toiminnanohjausjärjestelmien vuoksi. Ostajien osaamisen muina painopisteinä ovat mm. moniosaaminen liittyen työhyvinvointiin, kielitaito, monikulttuurisen toimintaympäristön käytänteiden hahmottaminen ja avoin tiedonjako rajapintayhteistyössä.

Asiakaspalvelu ja myynti. Osaamisen kehittämisen painopisteet asiakaspalvelun ja myynnin TUVa -kyselyn vastausten pohjalta keskittyivät asiakkuuden hallinta- sekä kysyntä- ja tarjontaprosessiin mutta toimitusketjun hahmottaminen nousi esiin mm. rajapintayhteistyön ja kilpailukyvyyn parantamisen osana osaoptimoinnin vähentämiseksi. Vahvana tehtäväkenttänä asiakaspalvelun ja myynnin kohdalla on asiakas- ja sidosryhmäosaaminen ja vuorovaikutus mutta moniosaaminen sekä kestävä kehityksen hyödyntäminen kilpailutekijänä. Toimittaessa asiakaspalvelussa ja myynnissä taloudellinen näkökulma toimintaa tuottavuuden ja kannattavuuden ylläpitämiseksi on oleellista, jonka vuoksi hinnoittelu sekä kustannusten muodostumisen ymmärtäminen esimerkiksi teknologiaa hyödyntämällä on eräs kehittämisen painopistealueista.

Ammattiryhmien yhteisten osaamisalueiden kehittämisen painopisteet

Kestävän kehityksen osaaminen. TUVa-kyselyssä kaikille ammattiryhmille esitettiin kysymyksiä kestävä kehityksen osaamisen tasosta. Kestävään kehitykseen liittyvät kysymykset muodostettiin aiemmin tehdyn ammattiryhmäkohtaisen osaamiskartan pohjalta, jossa kestävä kehityksen osaamisalueen tehtäväkentät oli määritelty yritys-kohtaisista esiin nousseista kestävä kehityksen osaamistarpeista sekä mm. VTT:n määrittelemistä megatrendeistä. Tarkasteltaessa kestävä kehityksen yleistä osaamistasoa kyselyn vastausten perusteella huomataan, että keskimääräinen osaamistaso asettuu tasolle ka 3,12 eli yleisesti päteväälle, moitteettomasti tehtävistä suoriutuvalle tasolle. Lähempi tarkastelu osoittaa, että ammattiryhmittäiset yleiset keskimääräiset osaamistasot asettuvat arvojen 2,77 ja 3,33 välille. TUVa-kyselyn vastausten perusteella alhaisimman yleisen osaamistason kestävässä kehityksessä on arvioinut asiakaspalvelu ja myynti (ka 2,77) ja vahvimmin kestävä kehitys huomioidaan huolitsijoiden toiminnassa (ka 3,33). Oheisesta kuvioista käy ilmi TUVa-kyselyn ammattiryhmittäiset kestävä kehityksen yleiset osaamistasot.

Kestävän kehityksen osaaminen



Kuvio 1. Ammattiryhmittäiset kestävän kehityksen yleiset osaamistasot

Kestävän kehityksen osaamisalueen ammattiryhmittäisiä tehtäväkenttien vastauksia tarkasteltaessa ilmenee, että kaikki ammattiryhmät ovat arvioineet osaamistasonsa liittyen kestävän kehityksen koulutuksiin ja hankkeisiin osallistumisensa keskimääräisesti kohtuulliselle osaamistasolle ka 2,21, lajittelusta ja kierrätyksen keskimääräisen osaamistason vastanneiden arvioiden mukaan ollessa ka 3,74 eli erittäin pätevällä lähes taitavalla tasolla kuten koneisiin ja laitteisiin liittyvän kestävän kehityksen piiriin katsottavan osaamisenkin (ka 3,84) esimerkkinä viallisten laitteiden korjaaminen ja hävittäminen asianmukaisesti. Kestävään kehitykseen liittyvien toimintojen edistämiseksi tehtävien laskelmien ja suunnitelmien ollessa tämän osaamisalueen heikoin tehtäväkenttä, kun keskimääräinen osaamistaso on perehdytyksen ja kohtalaisen osaamistason välillä (ka 1,69). Ammattiryhmät toteuttavat vastausten perusteella kestävään kehitykseen liittyviä konkreettisia tehtäviä ja toimintoja osana jokapäiväistä työtään mutta eivät tunnista niitä esimerkiksi yrityksen kestävän kehityksen hankkeisiin tai tavoitteisiin osallistumiseksi.

Asiakas- ja sidosryhmäosaaminen. Asiakas- ja sidosryhmäosaaminen on yksi neljästä kaikille ammattiryhmille määritellyistä osaamisalueista, joiden osaamistasoa ruva-kyselyn vastaajat arvioivat. Asiakas- ja sidosryhmäosaamisen yleinen keskiarvoinen osaamistaso kyselyn ammattiryhmissä asettui tasolle ka 3,46 eli vastaajat katsovat osaamistasonsa olevan pätevällä, tehtävistä moitteettomasti suorituvalla tasolla. Asiakas- ja sidosryhmäosaaminen on tärkeä osa yritysten liiketoimintaa ja sen merkitys megatrendien valossa vahvistuu entisestään. Heikoimmalle tasolle asiakas- ja sidosryhmäosaamisensa arvioivat varastotyöntekijät (ka 2,87) ja vahvimmalle tasolle huolitsijat (ka 4,17). Kuviossa 2 on esitelty tarkemmin yleiset ammattiryhmittäiset asiakas- ja sidosryhmäosaamisen tasot.

Asiakas- ja sidosryhmäosaaminen

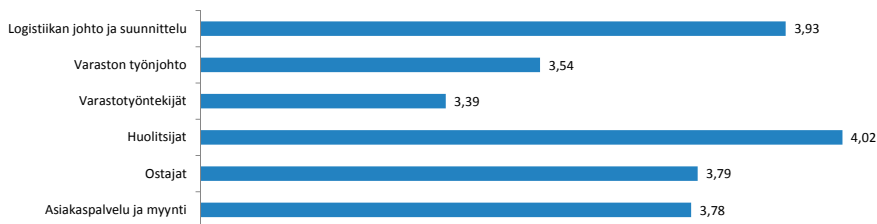


Kuvio 2. Ammattiryhmittäiset asiakas- ja sidosryhmäosaamisen yleiset osaamistasot

Asiakas- ja sidosryhmäosaamisen TUVÄ -kyselyn vastausten ammattiryhmittäisiä osaamisalueita ja tehtäväkenttiä tarkasteltaessa käy ilmi, että vastaajat ovat kokeneet asiakas- ja sidosryhmäosaamisensa olevan pätevää, sillä heikoimmankin tehtäväkentän osaamistaso on ka 2,75 (työnjohdon yhteistyö viranomaisten kanssa).

Yleiset työelämävalmiudet. Yleisten työelämävalmiuksien yleinen keskiarvollinen osaamistaso TUVÄ-kyselyn vastausten mukaan on tasolla ka 3,74 eli lähempänä taitavaa kuin pätevää osaamistasoa. Oheisesta kuvioista 3 nähdään, että viisi kuudesta ammattiryhmästä on arvioinut osaamistasonsa yli ka 3,50 tasolle eli vastaajat kokevat näiden taitojen osalta olevansa keskimääräisesti lähellä tai jo taitavalla suoriutumistasolla tällä osaamisalueella. Heikoimmaksi yleisen osaamistasonsa keskimääräisesti olivat arvioineet varastotyöntekijät (ka 3,39) ja vahvimaksi huolitsijat (ka 4,02).

Yleiset työelämävalmiudet

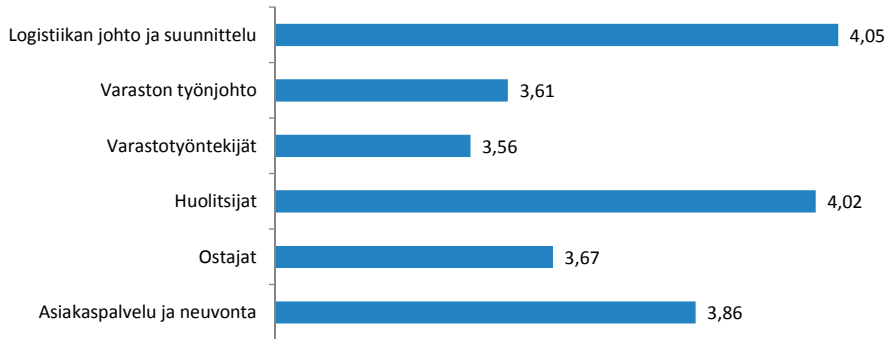


Kuvio 3. Ammattiryhmittäiset yleisten työelämävalmiuksien yleiset osaamistasot

Yleisten työelämävalmiuksien ammattiryhmittäisiä tehtäväkenttiä tarkasteltaessa huomataan vastaajien kokevan kaikkien kysytyjen kenttien olevan pätevällä suoritustasolla sillä ainoastaan uusien yhteistyökumppaneiden tunnistaminen ja toimivien yhteistyösuhteiden ja -verkostojen luominen varastotyöntekijöiden tehtäväkentistä on arvioitu vastaajien taholta kohtuullisen ja pätevän osaamistason väliin (ka 3,62). Kaikki muut ammattiryhmittäiset tehtäväkentät on arvioitu osaamistasoltaan vähintään pätevälle suoritustasolle (yli ka 3,00).

Henkilökohtaiset taidot. TUVa-kyselyn viimeisenä osaamisen arviointialueena olivat henkilökohtaiset taidot. Henkilökohtaisten taitojen kohdalla ammattiryhmät arvioivat yleisen keskimääräisen osaamistasonsa olevan tasolla ka 3,80, kun heikoimman arvion henkilökohtaisten taitojensa osaamistasosta antoivat varastotyöntekijät tasolle ka 3,56 ja vahvimaksi osaamisensa arvioivat tällä osaamisalueella logistiikan johto ja suunnittelu tasolla ka 4,05.

Henkilökohtaiset taidot



Kuvio 4. Ammattiryhmittäiset henkilökohtaisten taitojen osaamistasot

TUVa-kyselyn ammattiryhmittäisiä tehtäväkenttiä henkilökohtaisten taitojen osalta tarkasteltaessa ainoastaan kielitaito varastotyöntekijöiden sekä varaston työnjohtojen kohdalla on arvioitu olevan kohtuullisen ja pätevän osaamistason välimaastossa (ka 2,77). Muut tehtäväkentät henkilökohtaisten taitojen osaamisalueella koetaan jokaisessa ammattiryhmässä hallittavan keskimääräisesti pätevällä ja taitavalla tasolla.

Logistiikkakeskusten osaamisen kehittämisen toimenpiteet ja menetelmät

Logistiikka-alan toimintaympäristö on muuttunut voimakkaasti viime vuosina, joten osaamisen kehittämiseen ja sitä kautta alan arvostuksen nostamiseen tulisi panostaa kaikkien ammattiryhmien kohdalla nykyistä voimakkaammin, jotta varmistettaisiin yritysten kilpailukyky omassa toimintaympäristössä yrityksen strategiasta riippuen globaalisti ja lokaalisti. Yritysten tulisi kannustaa työntekijöitään osaamisen kehittämiseen sekä viestittää osaamisen arvostusta ja sitoutumista osaamisen kehittämiseen sekä kannustaa henkilöstöä ylläpitämään valmiuksiaan ja kehittämään omaa osaamista.

Osaamisen kehittämisen toimenpiteinä ja menetelminä TUVa-kyselyn eri ammattiryhmien vastausten perusteella kannattaa motivaatiota henkilöstöryhmissä edistettäessä käyttää seuraavia kehittämismenetelmiä:

- konferenssi-, messu- ja opintomatkoja
- kaikkien ammattiryhmien TUVa-kyselyn vastaajat (13 – 27 %) toivoivat käytettävän konferenssi-, messu- ja opintomatkoja, jotka auttavat mm. uusien teknologioiden ja tulevaisuuden virtauksien ennakoinnissa sekä verkostoitumisessa
- projekteja ja hankkeita
- kehittämismenetelmänä kaikista vastaajista 12 – 19 %, riippuen ammattiryhmästä, kannatti projekteja ja hankkeita, joiden kautta voidaan lisätä osaamista sekä nykyisessä että tulevaisuuden toimintaympäristössä
- palaute- ja kehittämiskeskusteluja (15 %) (16 %) (22 %) (21 %) (13 %)
 - TUVa-kyselyn vastausten perusteella palaute- ja kehityskeskusteluja kannattivat muut ammattiryhmät paitsi ostajat. Konkreettiset kehitystulokset saattavat olla vähäisiä, koska ensisijaisesti palaute- ja kehityskeskustelut ovat palautteen antoa ja osaamisen kartoitusta varten sekä henkilökohtaista koulutus suunnittelua varten
- omaehtoista koulutusta
- omaehtoinen koulutus haluttuna osaamisen kehittämisen menetelmänä kertoo, että työntekijä haluaa todella ylläpitää ja parantaa omaa osaamistaan

Mielenkiintoista on, että systemaattinen tehtäväkierto, perehdytys ja verkostot olivat TUVa-kyselyn vastaajien mielestä mielekkäitä ja toivottuja kehittämismenetelmiä vain pienen vastaajajoukon mielestä. Haluaisivatko työntekijät tehdä mieluiten vain yhtä työtehtävää? Vai onko kyseessä muutosvastarinta vai jokin muu syy? Näihin kysymyksiin tehty TUVa-kysely ei anna vastauksia. Muita kehittämistoimenpiteitä ja menetelmiä ovat sisäiset ja ulkoiset koulutukset, learning café -menetelmä (työntekijät osallistuvat keskusteluun miettimällä esimerkiksi mitä strategia tarkoittaa oman toimenkuvan ja työn kannalta), lähtökeskustelu (läpikäydään havaitut kehityskohteet ja parannusehdotukset), yritysvierailut (benchmarking) ja coaching.

KIRJOITTAJAT

JÄÄSKELÄINEN, MATTI (insinööri AMK) työskentelee Hämeen ammattikorkeakoulun Teknologiaosaamisen koulutus- ja tutkimuskeskuksessa. Hän toimii yrityslähtöisten projektien johtamisessa ja tekniikan täydennyskoulutuksen koordinoinnissa. ESLogC-projektissa hän on toiminut WP3 Logistiikkakeskusten osaamisen kehittämisen osatoteuttajan projektipäällikkönä.

KELA, SOILI (tradenomi AMK) työskentelee projektiassistenttina ESLogC-projektin WP3 Logistiikkakeskusten osaamisen kehittämisen -osaprojektissa Laurea-ammattikorkeakoulun Keravan alueyksikössä.

KITINPRAMI, TARU (insinööri AMK, tradenomi, ylempi AMK) työskentelee projektipäällikkönä Laurea -ammattikorkeakoulun Keravan alueyksikössä kahdessa logistiikan toimialalle suuntautuvassa projektissa. ESLogC-projektissa hän on toiminut WP3 Logistiikkakeskusten osaamisen kehittämisen osatoteuttajan projektipäällikkönä.

KOTONEN, ULLA (D.Sc. (Econ & Bus. Adm.)) työskentelee Lahden ammattikorkeakoulun Liiketalouden alalla yliopettajana. Hänen vastuualueenaan on Liiketalouden alan ylempien ammattikorkeakoulututkintojen Yrittäjyys ja liiketoimintaosaamisen ja International Business Management -koulutusohjelmat ja Liiketalouden alan TKI -toiminnan kehittäminen. ESLogC-projektissa hän on toiminut WP3 Logistiikkakeskusten osaamisen kehittämisen osakokonaisuuden projektipäällikkönä.

LAHTINEN, HEIKKI (KTM, insinööri AMK) on toiminut aiemmin ESLogC-hankkeen projektipäällikkönä sekä Teknologiakeskus TechVillassa että Laurea-ammattikorkeakoulussa. Hän toimii laajasti erilaisissa koulutus-, tutkimus- ja kehittämishankkeissa mm. LIMOWA Logistiikkakeskusklusterissa.

PULLI, JUUSO (DI, insinööri AMK) toimii Teknologiakeskus TechVilla Oy:ssä projektipäällikkönä. Hänen vastuullaan on ESLogC-projektin veto sekä toiminen projektipäällikkönä LIMOWA Logistiikkakeskusklusterissa. Aiemmin Pulli on vastannut ESLogC:n kestävä liikkuminen ja logistiikkakeskukset -osaprojektista Valoniassa Turussa sekä toiminut logistiikan kehitysinsinöörinä Konecranes Oy:ssä lento-, maatie- ja merikuljetusten kehittämissä projektissa.

SAVONEN, MARJA-LEENA (DI (prosessitekniikka), MQ) työskentelee lehtorina Lahden ammattikorkeakoulun Liiketalouden alalla. Hänen vastuualueenaan on prosessi- ja projektijohtamiseen kuuluva opetus ja kehittämishankkeiden ohjaus Liiketalouden alan ylemmässä ammattikorkeakoulututkinnossa. Hän on mukana myös erilaisissa TKI-hankkeissa. ESLogC-projektissa hän on suunnitellut työkalut ja menetelyt ja kouluttanut projektitoimijat WP3 Logistiikkakeskusten osaamisen kehittämisen osatoteutuksessa käytettyjen työkalujen menetelmien hallitsijoiksi. Hän on ollut myös projektitoimijana.

SIVÉN, SUVI (MBA (Supply), BBA (International Entrepreneurship)) työskentelee Lahden ammattikorkeakoulun liiketalouden alalla ESLogC/wp3 (Logistiikkakeskusten osaamisen kehittäminen osakokonaisuus) -hankkeessa projektitutkijana sekä Avisus Oy:ssä kouluttajana ja kehittäjänä vahvuutenaan logistiikan ja hankinnan osa-alueet kokonaisvaltaisesti liiketaloudellisesti ja teoreettisesti.

SUOMÄKI, ANU (BBA (International Business)) työskentelee Lahden ammattikorkeakoulussa Liiketalouden alalla projektitutkijana kahdessa logistiikan alan projektissa. ESLogC-hankkeessa hän on toiminut wp3 Logistiikkakeskusten osaamisen kehittäminen -osakokonaisuudessa erityisesti logistiikan koulutuksen kehittämiseen keskittyvän tutkimuksen parissa.

SUONIEMI, KATJA (tradenomi, BBA, projektikoordinaattori), työskentelee Hämeen ammattikorkeakoulun Teknologiaosaamisen koulutus- ja tutkimuskeskuksessa. Hän toimii projektien hallinnoinnissa ja tutkimustyön asiantuntijana. ESLogC-projektissa hän on toiminut wp3 Logistiikkakeskusten osaamisen kehittäminen -osatoteutuksen sähköisten kyselyiden asiantuntijana ja projektityöntekijänä.

Etelä-Suomen logistiikkakeskusjärjestelmän kehittäminen (ESLogC) on Euroopan aluekehitysrahaston (EAKR), kuntien ja yritysten rahoittama hanke, jossa kehitetään logistiikkakeskusten toimintaa ja tuotetaan uutta tietoa logistiikkakeskuksista. Logistiikkakeskusten osaamisen kehittäminen on Lahden ammattikorkeakoulun (LAMK), Hämeen ammattikorkeakoulun (HAMK) ja Laurea-ammattikorkeakoulun yhdessä toteuttama ESLogC:n osakokonaisuus, jonka tavoitteena on Etelä-Suomen logistiikkakeskusten kilpailukyvyyn parantaminen logistiikkatoimijoiden osaamista ja osaamisen johtamista kehittämällä.

Tämä julkaisu on kuvaus hankkeessa toteutetusta logistiikkakeskusten tulevaisuuden osaamistarpeiden määrittelystä, tulevaisuuden osaamistarpeisiin perustuvasta kyselystä ja sen tulosten arvioinnista sekä niiden pohjalta laadituista osaamisen kehittämissuunnitelmista. Logistiikkakeskusten osaamisen kehittäminen osahankkeen muut julkaisut ovat: Logistiikkakeskusten osaamisen kehittäminen, Logistiikkakoulutuksen kehittäminen ja Competence Development of Logistics Centers.



Lahden ammattikorkeakoulun julkaisusarjat

A Tutkimuksia

B Oppimateriaalia

C Artikkelikokoelmat, raportit ja muut ajankohtaiset julkaisut

ISSN 1457-8328

ISBN 978-951-827-148-5