

Kimmo Keski-Ojala ja Tuomas Lempinen

**OSAAMISEN KARTOITTAMINEN JA KEHITTÄMINEN
KOHDEYRITYKSESSÄ**

**OULUN SEUDUN
AMMATTIKORKEAKOULU**



OSAAMISEN KARTOITTAMINEN JA KEHITTÄMINEN KOHDEYRITYKSESSÄ

Kimmo Keski-Ojala
Tuomas Lempinen
Opinnäytetyö
Kevät 2010
Liiketalouden koulutusohjelma
Oulun seudun ammattikorkeakoulu

Tekijät: Kimmo Keski-Ojala, Tuomas Lempinen
Opinnäytetyön nimi: Osaamisen kartoittaminen ja kehittäminen
kohdeyrityksessä
Työn ohjaaja: Tiina Gallén
Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: kevät 2010
Sivumäärä: 46 + 3 liitettä

TIIVISTELMÄ

Tässä työssä tutkittiin osaamisen kehittämiseen liittyviä ongelmia kohdeyrityksessä. Opinnäytetyön aiheena oli osaamisen kartoittaminen ja kehittäminen. Tavoitteena oli kartoittaa yrityksen osaamisen nykyinen taso ja se, minkälainen osaaminen tulevaisuudessa tulee olemaan tärkeää. Kohdeyritys, mihin opinnäytetyö tehtiin, on Oulussa toimiva valtakunnallisen tukkukauppaketjun toimipiste.

Teoriaperusta koostuu pääosin lähdekirjallisuudesta ja verkosta löytyneestä tiedosta. Teoriaperustassa käsitellään osaamisen kartoitusta, jossa käydään läpi miten osaamisen nykyinen taso voidaan selvittää. Teoriaperustassa selvitetään myös mitä osaamisen kehittäminen vaatii, mitä toimenpiteitä siinä voidaan käyttää hyväksi ja mitä hyötyä yksilöille ja organisaatiolle.

Kohdeyrityksessä selvitettiin haastatteluiden kautta osaamisen sen hetkinen taso. Lisäksi selvitettiin, mihin suuntaan osaamista tulisi kehittää tulevaisuutta silmällä pitäen.

Toiminnallisen opinnäytetyön tuloksena saatiin hyviä parannusehdotuksia ja kehittämisideoita kohdeyritykselle. Yritykselle tehtiin kehittämissuunnitelma, jossa esitettiin opinnäytetyön tuloksia ja miten niitä voi yrityksessä hyödyntää.

Avainsanat: osaaminen, osaamiskartoitus, osaamisen kartoittaminen, osaamisen arviointi, osaamisen kehittäminen, osaamisen siirtäminen, kehittäminen

Authors: Kimmo Keski-Ojala, Tuomas Lempinen
Title of thesis: Surveying of the know-how and developing in the target company
Supervisor: Tiina Gallén
Term and year when the thesis was submitted: spring 2010
Number of pages: 46 + 3 appendices

ABSTRACT

Problems in the target company which are related to the developing of the know-how were studied in this work. The objective was to survey the present level of the know-how of the company and what kind of know-how in the future will be important. Target company where the dissertation was done is a chain store of national wholesale business which functions in Oulu.

The theory foundation mainly consists of source books and of the information founded from the Internet. In the theory foundation the charting of the know-how is dealt with. It is important to figure out how the present level of the know-how can be clarified. In the theory foundation it also is clarified what the developing of the know-how requires what measures and what to benefit to the individuals and organisation in it can be utilised.

In the target company the level of the know-how at the moment was clarified through the interviews. Furthermore, it was clarified in which direction the know-how should be developed concerning the future.

Good improvement proposals and development ideas were obtained to the target company as a result of the functional dissertation. A development was made to the company. It showed the results of the dissertation were presented and how they feel in the attempt to utilize.

Keyword: know-how, know-how charting, surveying of the know-how, evaluation of the know-how, developing of the know-how, transfer of the know-how developing

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	6
2	OSAAMISEN KARTOITTAMINEN.....	7
2.1	Osaamiskartoituksen syntyminen.....	7
2.2	Osaamiskartoituskyselyn laadinta	8
2.3	Oman osaamisen näkeminen.....	12
2.3.1	Tarpeet organisaation toimintatapojen kehittämiseen	13
2.3.2	Tarve organisaation toimivuuden kehittämiseen	14
2.3.3	Osaamisen tason arvioiminen	15
2.3.4	Osaamisen subjektiivinen arviointi	18
2.3.5	Osaamisen objektiivinen arviointi	19
2.4	Arvioinnin jälkeen suoritettavat toimenpiteet	21
3	OSAAMISEN KEHITTÄMINEN.....	23
3.1	Nykyisen osaamisen tason arviointi ja osaamisen ylläpito	25
3.1.1	Osaamisen siirtäminen	26
3.1.2	Uuden osaamisen hankkiminen	28
3.2	Vastuu osaamisen yksilöimisessä ja kehittämisessä	30
3.3	Osaamisen kehittämisestä seuraavat hyödyt	32
4	OSAAMISEN KARTOITTAMINEN KOHDEYRITYKSESSÄ.....	33
4.1	Henkilöstön kuvaus	34
4.1.1	Esimiehen näkemys osaamisesta	34
4.1.2	Työntekijöiden näkemys omasta osaamisestaan	35
4.2	Vastuualueet	36
5	OSAAMISEN KEHITTÄMINEN KOHDEYRITYKSESSÄ.....	38
5.1	Varautuminen riskeihin.....	39
5.2	Kehittämissuunnitelma	40
6	POHDINTA.....	42
	LÄHTEET.....	44

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena on osaamisen kartoittaminen ja kehittäminen kohdeyrityksessä. Opinnäytetyön toimeksiantaja pidetään salassa heidän toivomuksestaan. Yrityksessä oli tarve tämänkaltaiselle opinnäytetyölle, koska heillä ilmeni puutteita työn ja osaamisen organisoimisessa.

Opinnäytetyön tarkoituksena onkin selvittää, millä tasolla osaaminen on yrityksessä ja kuinka työtä ja työn organisoimista voisi kehittää niin, että se vastaa yrityksen tulevaisuuden tarpeita. Tavoitteena on selvittää miten tähän päästään osaamista laajentamalla ja kehittämällä niin, että siitä hyötyvät sekä yksilöt että organisaatio.

Opinnäyte on toiminnallinen, koska tietoa on kerätty haastatteluilla. Haastattelut suoritettiin sekä työntekijöille että esimiehelle. Haastatteluiden pohjalta selvitettiin osaaminen nykyinen taso, tulevaisuuden suunta ja ne ongelmakohdat, joihin on tarkoitus saada aikaan kehitystä.

Teoriaperustassa käsitellään osaamisen kartoitukseen ja kehittämiseen tarkoitettuja perusmetodeja. Teoriaperustan pohjalta tehtiin haastattelupohja haastatteluita varten. Kehitysideoiden pohjana käytettiin haastatteluita sekä teoriaperustaa.

Kohdeyritys on Oulussa toimiva valtakunnallisen tukkukauppaketjun toimipiste, joka työllistää tällä hetkellä noin kaksikymmentä henkilöä. Yritys on toiminut tukkukaupan alalla jo vuosikausia. Yrityksen tavoitteena on olla asiantunteva ja luotettava kumppani asiakkailleen. Tietosuoja syistä emme voi kertoa yrityksestä enempää.

Tukkukaupan alalla toimiminen vaatii yritykseltä enemmän kuin toimiminen tavallisella kaupan alalla. Asiakkaat, jotka pääsääntöisesti ovat yrityksiä, ovat yleensä vaativampia sekä laadun että hinnan suhteen kuin yksittäiset kuluttajat. Tästä syystä on hyvin tärkeää, että henkilöstö on hyvin osaava ja monipuolisesti koulutettu.

2 OSAAMISEN KARTOITTAMINEN

Osaamiskartoituksella tarkoitetaan prosessia, joka tekee osaamisesta näkyvää ja se toimii keskeisenä kehittämisen välineenä sekä yksilö- että organisaatiotasolla. Työssä pärjäämisen keskeiset vahvuudet sekä sen kehittämisalueet ja yleiseen osaamistason selvittäminen ovat osaamiskartoituksen tavoitteena. Osaamiskartoitusta tehtäessä ennakoidaan myös tulevaisuuden tarpeita, minkä avulla voidaan saada osaaminen ja osaamisen tarve kohtaamaan. Jotta osaamiskartoitus voidaan toteuttaa, täytyy lähtökohdat sen käynnistämiseksi olla kunnossa. Ainakin seuraavat asiat täytyy organisaatiossa informoida jokaiselle, keneen osaamiskartoitus liittyy. Näitä asioita ovat: henkilöstön riittävä informointi, kyseessä olevan asian selventäminen ja kuinka toimitaan ja millä aikataululla. (Oulun yliopisto, hakupäivä 27.1.2010.)

Lisäksi organisaatiossa täytyy pyrkiä avoimuuteen, jolloin tarpeellinen ja ajan tasalla oleva informaatio on kaikkien saatavilla. Henkilöstön tunteet, ajatukset ja käsitykset tulee ottaa huomioon, jotta henkilöstö voidaan ottaa mukaan osaamisalueiden määrittelyyn. Osaamiskartoitusta tehtäessä tulee ottaa huomioon myös organisaatio ja sen strategia. Osaamiskartoituksen suunnitteluvaiheessa tulee ottaa huomioon tulevaisuuden tarpeet. (Oulun yliopisto, hakupäivä 27.1.2010.)

2.1 Osaamiskartoituksen syntyminen

Osaamiskartoitus on pitkä prosessi, joka vaatii sekä keskustelua että aikaa. Pelkistäminen on tarpeen, jotta olennainen tieto ei huku prosessin aikana. Erityisesti tulevaisuuden osaamistarve tulee huomioida osaamiskartoituksessa. Täytyy muistaa myös, että osaamiskartoituksen tulos ei vastaa täydellisesti todellisuutta, vaan se on suuntaa antava työkalu työntekijöiden osaamisen kehittämisen ohjaamiseen ja tukemiseen. (Oulun yliopisto, hakupäivä 27.1.2010.)

Osaamiskartoituksessa on keskeistä kuunnella työntekijöitä koko prosessin ajan. Heille on annettava myös mahdollisuus olla mukana työstämässä osaamiskartoituskyselyä. Infotilaisuuksien pitäminen prosessin alkuvaiheista lähtien on tärkeää, jotta organisaatiossa on yhteinen käsitys osaamiskartoituksesta, siitä mitä se on, miksi se tehdään ja mihin tietoja käytetään. Näissä tilaisuuksissa työntekijöillä on myös mahdollisuus ottaa kantaa omaan työhönsä liittyvään osaamiseen. Tämä on tärkeää siitä syystä, että työntekijät ovat oman työnsä asiantuntijoita ja he osaavat parhaiten määrittellä millaista osaamista heidän työnsä vaatii. (Oulun yliopisto, hakupäivä 27.1.2010.)

Osaamiskartoitusta tehtäessä on siis tärkeää ottaa tulevaisuuden tarpeet huomioon jo suunnitteluvaiheessa. Yrityksen strategia sisältää vision siitä, mihin ollaan pyrkimässä. Strategia on se suunnitelma ja kartta sille miten yritys saavuttaa tavoitteensa eli vision. Toiminnan suunnan määräävät organisaation arvot. Nämä yhdessä antavat vihjeitä tulevaisuuden osaamistarpeista ja osaamisen vaatimuksista. (Oulun yliopisto, hakupäivä 27.1.2010.)

Osaamiskartoitusta tehtäessä on tärkeää haastatella organisaation avainhenkilöitä, koska heillä on työtehtäviensä puolesta aavistus tulevista muutoksista ja niihin liittyvästä kehityksestä. Avainhenkilöt ovat yleensä organisaatiossa johto- tai vastuutehtävissä, joten heillä on käsitys siitä minkälaisia osaamistarpeita tulevaisuuden työtehtävät tulevat vaatimaan. Tämän tiedon perusteella voidaan täsmällisemmin sanoa, millainen osaaminen on tulevaisuudessa tärkeää. (Oulun yliopisto, hakupäivä 27.1.2010.)

2.2 Osaamiskartoituskyselyn laadinta

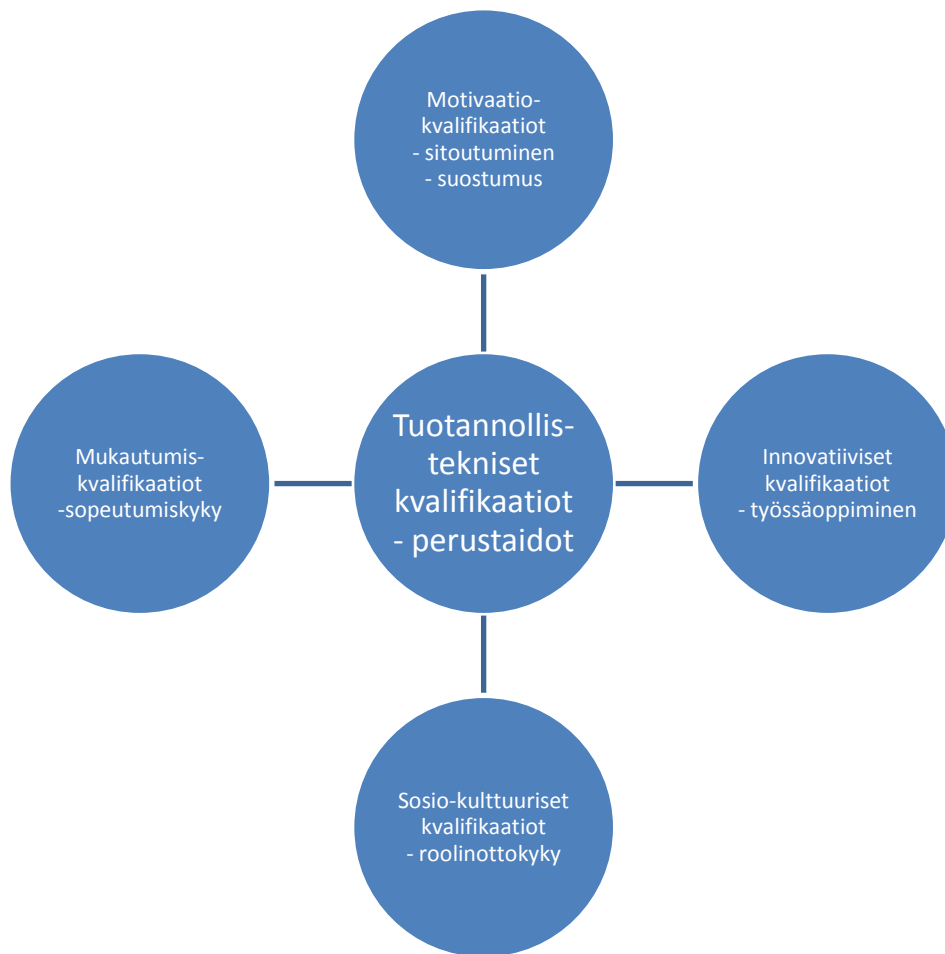
Osaamista ja osaamistarpeita voidaan tarkastella yksilö-, ryhmä- ja yritystasolla. Osaamisen kehittämisessä on kyse näiden eri näkökulmien yhdistämisestä, eli mihin suuntaan osaamista on kehitettävä, mitä osaamista tarvitaan ja mitä tämä tarkoittaa yksilötasolla. (Ranki 1999, 40.)

Osaamista voi kuvailla monilla tavoilla ja sen eri osatekijöitä voi ryhmitellä vähintään yhtä usealla tavalla. Osaamista kuvaileville malleille on kuitenkin yhteistä se, että osaamista pyritään hajottamaan osiin, jotka muodostavat yhdessä jonkin ammattitaidon perustan. Tulevaisuudessa eri osatekijät lomittuvat toisiinsa ja osaamisesta tulee yhä kokonaisvaltaisempi ilmiö. Osaamista ja osaamistarpeita kartoittaessa lähtökohtana on aina käsitys kunkin ammatin osaamisen muodostumisesta. Yksinkertainen perusrhmittely pohjautuu yritysten tarvitsemiin tietoihin, taitoihin, arvoihin sekä asenteisiin. (Jokiranta 2008, 9.)

Osaamiskartoituskyselylomakkeen laadinnassa hyödynnetään työntekijöiden sekä itse työstämää että heidän haastatteluista saatua materiaalia. Tämä materiaali jäsennetään eri osa-alueisiin kuvion 1 mukaan.

Osaamista voidaan jakaa eri osatekijöihin monin eri tavoin. Jokiranta (2008, 9) viittaa Väärälään käsitellessään ammattitaitoa selitettäviä kuvauksia. Jokirannan mukaan Väärälä on jakanut ammattitaidon viiteen eri kvalifikaatioon. Väärälä erottaa ensinnäkin eri tavoin niin kutsutut pehmeät arvot, yllämatilliset kvalifikaatiot, jotka yksilön persoonaa ja sosiaalisia taitoja kuvaavia pätevyksiä. Kuviossa nämä ympäröivät perustaitoja. Kovat arvot, eli ammatissa vaadittavat perustaidot, eli tuotannollis-tekniset kvalifikaatiot Väärälä on sijoittanut kuvion keskelle. Perustaitoja ovat ammatti- ja työtehtäväkohtaiset valmiudet.

Seuraavaksi tulemme selittämään kuviossa 1 esitettyjä kvalifikaatioita. Kvalifikaatio tarkoittaa työn osaamisvaatimuksia. Kvalifikaatio on sanana monimerkityksinen. Sanan kvalifikaatio alkuperä juontaa ammattitaitoon ja – pätevyteen. Lisäksi siihen liittyy myös viittauksia muodolliseen koulutukseen ja pätevyteen. Yleisesti voidaan sanoa, että kvalifikaatio tarkoittaa johonkin työhön tai ammattiin vaadittavia vaatimuksia eli ammattitaitovaatimuksia. (Jokiranta 2008, 9.)



Kuvio 1. Ammatillisten kvalifikaatioiden tarttuminen toisiinsa Väärälän mukaan (Jokiranta 2008, 11)

Tuotannollis-tekniiset kvalifikaatiot

Tuotannollis-tekniiset kvalifikaatiot ovat siis niin sanottuja kovia arvoja, jotka pitävät sisällään taitoja, tietoja ja pätevyyyksiä. Ne ovat välttämättömiä työn suorittamisen kannalta. Ammatti ymmärretään joukkona työtehtäviä ja ammattitaito on edellä mainittujen ominaisuuksien summa ja ammatillisessa koulutuksessa on kyse juuri näistä mainituista ominaisuuksista. (Jokiranta 2008, 10.)

Motivaatiokvalifikaatiot

Motivaatiotekijät ovat suhteellisen pysyviä, henkilökohtaisia ominaisuuksia. Motivaation ja henkisen sitoutumisen puute voivat tehdä työhön osallistumisen mahdottomaksi. Vaarana on työhön kyllästyminen ja leipiintyminen, niin sanottu ”ysist viiteen”- ajattelutapa. Motivoituminen on kykyä erotella ja säädellä omaa sitoutumistaan ja lojaliteettiaan organisaatiolle ja työn haasteisiin. (Jokiranta 2008, 10.)

Mukautumiskvalifikaatiot

Mukautumiskvalifikaatiot kuvaavat työntekijän työhön sopeutumista ja organisaation määäämiin rajoihin alistumista. Työntekijän on sopeuduttava muun muassa seuraaviin organisaation määäämiin peruspuitteisiin; työkuri, työtahti, työnopeus, työaika, työyhteisö ja tunnollisuus. Sopeutumista ja mukautumista on pidetty tärkeänä osa-alueena ammatillisessa opetuksessa. (Jokiranta 2008, 10.)

Sosio-kulttuuriset kvalifikaatiot

Sosio-kulttuuriset kvalifikaatiot tarkoittavat roolinottokykyä organisaatioissa. Ne kuvaavat työntekijän suhdetta organisaatioon. Roolinottokyky nousee esille muun muassa tiimityöskentelyssä, jossa tarvitaan kykyä yhdistellä erilaisia osaamisen alueita ja erilaisten ihmisten osaamista. Yksilön näkökulmasta tähän liittyy myös kyky käyttää toisen osaamista oman osaamisen tukena ja oman oppimisen lähteenä. Nykypäivänä organisaatioiden verkostoituessa roolinottokyky nousee tärkeäksi ominaisuudeksi, kun työntekijöiden kommunikoinnista asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa tulee yhä yleisempää. Uudet tilanteet ja niiden vaatima roolinotto, -vaihto ja oman tontin puolustaminen nousevat yhä tärkeämmäksi. Kaikki edellä mainittu liittyy kykyyn tulla toimeen vaihtelevien olosuhteiden, tilanteiden, yksilöiden ja ryhmien kanssa. (Jokiranta 2008, 10.)

Innovatiiviset kvalifikaatiot

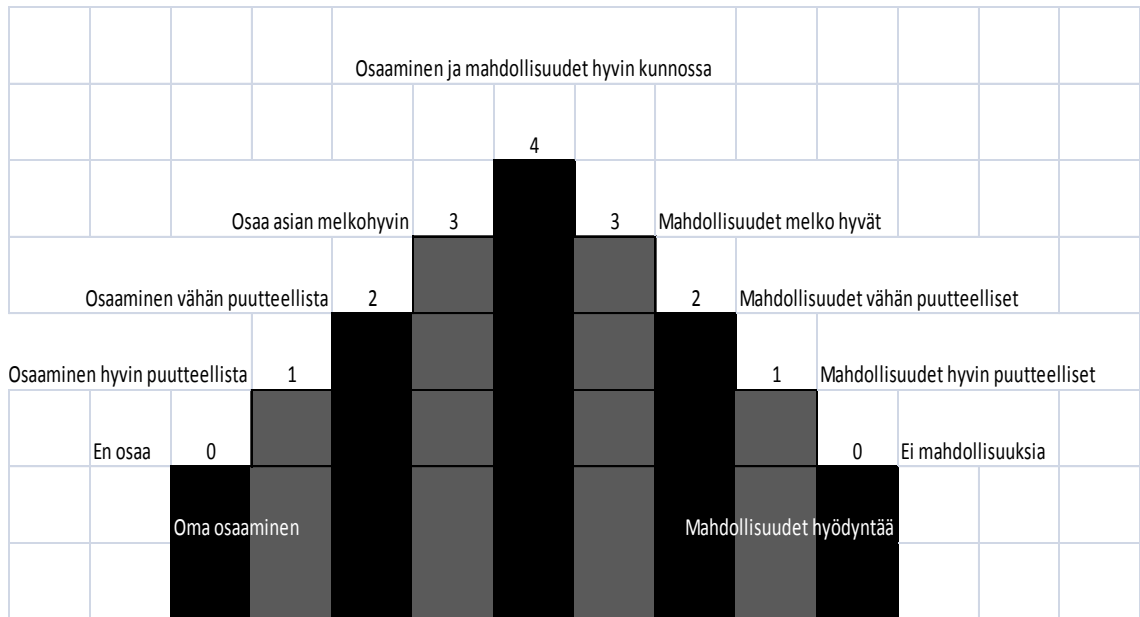
Innovatiivisuus työntekijässä mahdollistaa työssäoppimisen. Työssäoppiminen vaatii perustoiminnoista poikkeavia toimintoja. Työntekijän tulee mukautua työprosessin rajoihin, kuten mukautumiskvalifikaatioiden alla mainittiin, mutta

toisaalta hänen täytyisi rikkoa näitä rajoja, jotta hän voisi kehittyä työssään. Innovatiivisissa kvalifikaatioissa on kyse kyvystä jatkuvaan oppimiseen ja ammattitaidon kehittämiseen. Oman työn näkeminen osana työprosessia ja järjestelmää on myös osa tätä kykyä. (Jokiranta 2008, 10.)

Huomioitavaa kvalifikaatioissa on se, että tuotannollis-tekniisiä kvalifikaatioita lukuun ottamatta kaikki ovat yksilöllisiä. Ne ovat persoonaan liittyviä ominaisuuksia, jotka ovat enemmän tai vähemmän pysyviä. Näistä innovatiiviset kvalifikaatiot ovat muuttuva ja kehittyvä ominaisuus. Näiden yhteys voidaan esittää niiden keskinäisiä suhteita kuvaavana kaaviona (Kuvio 1), jossa yksilölliset ominaisuudet asettuvat tuotannollis-tekniisten kvalifikaatioiden ympärille. (Jokiranta 2008, 10.)

2.3 Oman osaamisen näkeminen

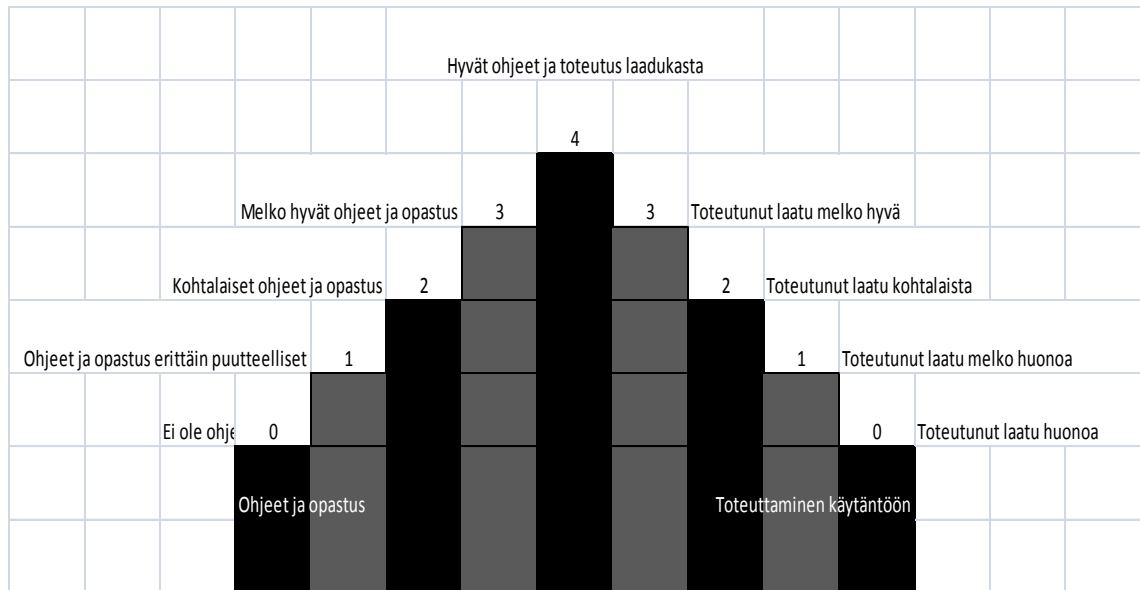
Kuvion kaksi asteikko toimii hyvin osaamisen arvioimisessa. Siinä voi käyttää sekä organisaation osaamisen kehittämiseen, että koulutuksen vaikuttavuuden mittaamiseen. Kummassakin on sama tavoite: Organisaation kehittäminen yksilöiden osaamista hyödyntäen. Koulutuksen vaikuttavuudessa tämä mittaus toistetaan muutama viikko koulutuksen jälkeen ja tarkistetaan näin koulutuksen vaikuttavuus osaamisen kehittymiseen. Valitettavaa on, että koulutuksissa mitataan vain oppilaiden tyytyväisyyttä koulutukseen ja kouluttajiin. Missään nimessä se ei ole riittävää, mikäli tavoitellaan tuottavuuden kehittämistä osaamista lisäämällä. Koulutustilaisuuksiin kaivataankin jälkimyynti tyyppistä toimintaa, joka varmistaisi koulutuksen hyödynnettävyyden sekä yksilöiden motivaation säilymisen myös koulutustilaisuuksien jälkeen. (Kesti 2005, 64.)



Kuvio 2. Osaamisen kehittäminen ja koulutuksen vaikuttavuuden mittaaminen (Kesti 2005, 64)

2.3.1 Tarpeet organisaation toimintatapojen kehittämiseen

Ohjeet ja opastus ovat organisaatiossa tärkeässä asemassa menestystekijöiden kannalta. Menestystekijöiden laatua ylläpidetään ja kehitetään parantamalla ohjeita ja opastusta. On tärkeää, etteivät ne elä omaa elämäänsä vaan todella toimivat ja ohjaavat työtä käytännössä. Tyypillisesti ohjeita näkee työpaikoilla muun muassa seuraavista asioista: Laatutavoitteiden mukaiset työohjeet ja tavat, prosessien kuvaukset ja toimintaohjeet sekä turvallisuusohjeet. Mikäli ohjeet ovat puutteellisia, niin niitä tulee parantaa. Mikäli ohjeiden toteuttaminen käytännössä ei ole riittävän hyvää toimintaa tulee parantaa työtapoja ja menetelmiä kehittämällä. (Kesti 2005, 66-67.)

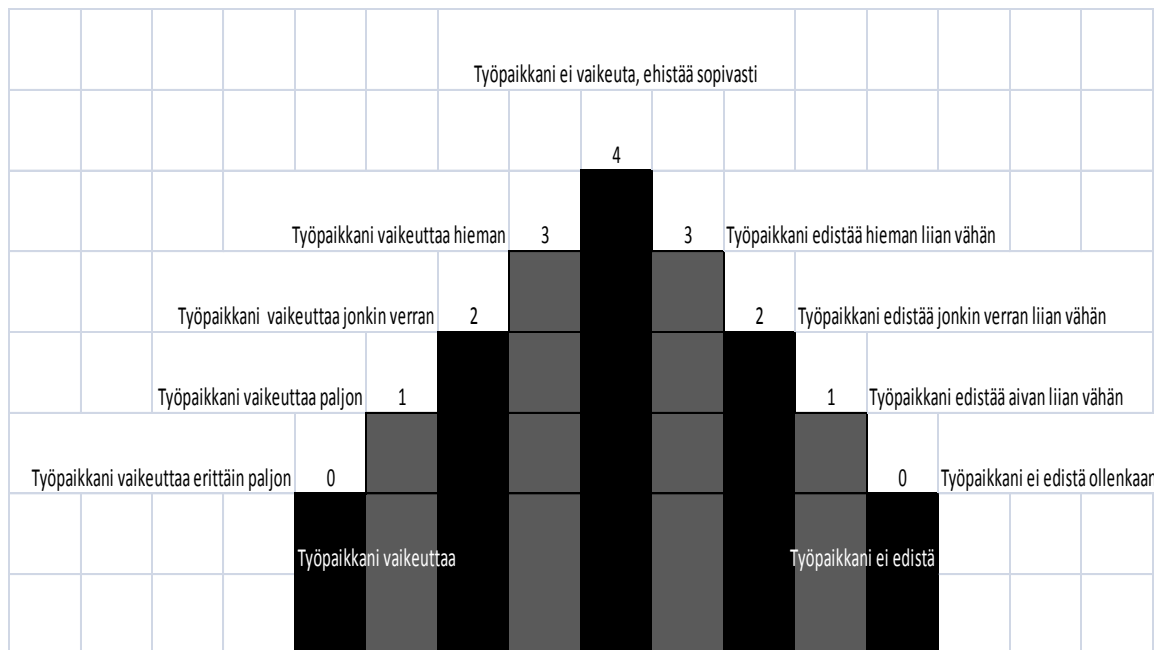


Kuvio 3. Organisaation toimintatapojen kehittäminen (Kesti 2005, 67)

2.3.2 Tarve organisaation toimivuuden kehittämiseen

Organisaation toiminnassa aktiivinen edistäminen ja tunnen kehittämisen vaikeudesta vuorottelevat. Tämä aiheutuu organisaation erilaisista kitkatekijöistä. Organisaation toiminta on optimaalista silloin kun nämä tekijät ovat tasapainossa. Tällöin organisaatio pystyy kyseenalaistamaan olemassa olevat käytännöt ja uudistamaan niitä tarpeen mukaan. (Kesti 2005, 68.)

Organisaatioissa muodostuu helposti hierarkiaa. Tämä johtuu siitä, että ihmiset pyrkivät luokittelemaan usein toistuvia tehtäviä. Kun tehtäviä ja niiden tekemistapaa pyritään kehittämään, näiden hierarkian muodostamien normien mukaan toimiminen ei ole enää mielekästä. Lisäksi ihmisellä on luontainen tarve pysyä vanhassa ”tutussa ja turvallisessa”. Tämä aiheuttaa organisaatioissa sisäistä tuottavuutta vähentävää kitkaa, kun vanhentuneita normeja ja sääntöjä pyritään uudistamaan. Kuvio neljä sopii tilanteisiin, joissa organisaation tuottavuutta ja työssä jaksamista kehitetään turhaa hierarkiaa vähentämällä. (Kesti 2005, 68.)



Kuvio 4. Organisaation toimivuuden kehittäminen (Kesti 2005, 68)

2.3.3 Osaamisen tason arvioiminen

Osaamiskartoituksen valmistuttua aineisto on kerätty ja se odottaa analysointia. Saatua aineiston on jaettu eri kvalifikaatioihin. Kun henkilöstön nykyistä ja tulevaa osaamistarvetta kartoitetaan, voidaan samalla kartoittaa millä tasolla henkilöstön tietojen ja taitojen taso on tällä hetkellä ja millä tasolla sen tulisi olla tulevaisuudessa. Osaamiskartoituksella olemme tehneet osaamisen tason näkyväksi ja näin sitä on parempi hallita ja kehittää. Kehittämisen aikaansaamiseksi tavoitteena on suunnan näyttäminen. (Ranki 1999, 48-49.)

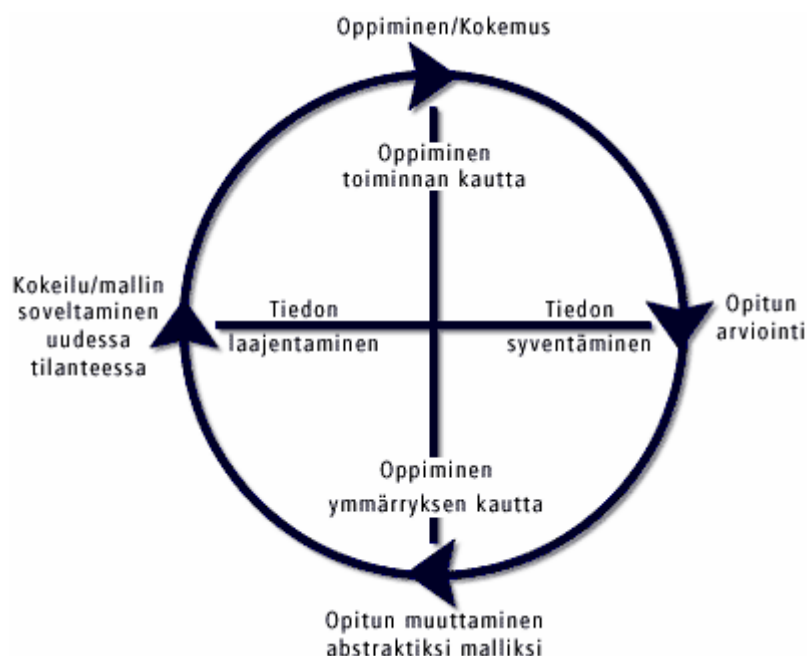
Vielä tänäkin päivänä arviointi ja palkitseminen saatetaan liittää automaattisesti kouluun ja siellä tapahtuvaan opiskeluun. Se ei johdu siitä, etteikö se olisi tärkeää myös työyhteisöissä, vaan on enemmänkin seuraus siitä, että oppimisen arviointia ei ole tiedostettu osaksi työyhteisössä tapahtuvaa oppimisen prosessia. Arviointi on hyvä työkalu oppimisen ja sen suunnan seuraamiseen (Moilanen 2001, 150.)

Mittaamalla ja arvioimalla osoitetaan jonkin asian tärkeyttä, tässä kohtaa osaamisen tasoa, ja näin sen kehittämiseksi voidaan suunnata panostuksia ja

oppimista. Mittaamalla saadaan myös palautetta toimenpiteiden onnistumisesta. Parhaan mahdollisen skenaarion mukaan henkilöstö kokee mittarit kehittämisen työkaluna. Tämän onnistuminen vaatii organisaatiolta avoimuutta, henkilöstön tulee olla tietoinen mitä ja miksi mitataan. (Ranki 1999, 48-49.)

Kun oppimista tarkastetaan kehänä, voidaan todeta, että prosessi jäisi vajaaksi ilman arviointia. Arviointi auttaa tiedon syventämisessä. Yksilön oppiminen ja sen tuloksien tarkastelu olennaisena osana oppimisen prosessia voidaan varmistaa arvioinnilla ja palkitsemisella. Tämä arviointi voidaan suorittaa muun muassa pariarviointina, itsearviointina tai esimiehen arviointina, mutta tärkeintä on, että oppija tietää itse oppineensa ja saavuttaneensa omat hänelle asetetut tavoitteensa. Arviointiin saatetaan lisätä myös arviointia itse oppimisprosessista jota hyödyntämällä yksilö voi kehittyä oppijana. (Moilanen 2001, 150.)

Oppimista voidaan tarkastella kehänä joka sulkeutuu arvioinnilla. Kehän sulkeutuminen on tärkeää, koska ilman yksilö kokee oppimisprosessin päättymättömäksi. Näin ollen oppiminen alkaa rasittaa ja into oppimista kohtaan laantua. Kun näin käy yksilö ei enää pysty ottamaan uutta vastaan, koska aiemmin nähty työ näyttää valuvan hukkaan. (Moilanen 2001, 150.)



Kuvio 5. Kolben oppimisen kehä (Luotsiasema, hakupäivä 5.4.2010)

Osaamista ja oppimista on helpompi käsitellä, kun se on tehty näkyväksi. Oppivan yksilön kannalta tämä on erittäin tärkeää, jotta hän voi arvioida omaa oppimistaan ja kehitystään. Oppimista voidaan seurata vaihe vaiheelta ja lopulta päätyä tavoitteen saavuttamiseen. Tässä prosessissa on tärkeää saada ja antaa palautetta siitä, että kehitys etenee oikeaan suuntaan. Näin yksilö jaksaa panostaa uusien asioiden oppimiseen työnsä rinnalla. Palautetta voidaan antaa kehityskeskusteluille muilla seurantamenetelmillä tai myös itsearvioiden. Palautteen tarve vaihtelee yksilöittäin. Toisia ulkopuolinen palaute saattaa jopa ärsyttää, kun taas toiset saavat ulkopuolisesta palautteesta lisämotivaatiota oppimiseen. Joka tapauksessa itsehavainnointi ja siihen liittyvä välitön palaute on aina parempi, kuin ulkoa tuleva palaute. (Moilanen 2001, 151.)

On tärkeää aina muistaa, että oppiminen on pitkä prosessi, joka tarkoittaa sitä, että myös arvioinnin täytyisi olla järjestelmällistä ja jatkuvaa. Ulkoa tuleva kiinnostus yksilön kehittymiseen ja uuden oppimiseen lisää yksilön kokemaa arvostusta ja sitä kautta hänen työtyytyväisyyttä ja pärjäämisen tunnetta. (Moilanen 2001, 151.)

Huomioitavaa on myös se, että arvioinnit eivät ole minkään arvoisia, mikäli tehtyjä havaintoja ja saatuja tuloksia ei käytetä myöhemmin hyväksi. Esille tulleiden asioiden läpikäyminen henkilöstön kanssa on avainasemassa, jotta yksilöt eivät koe tekemäänsä työtä turhaksi. Keskusteleminen ja kyseleminen ovat erinomaisia vuorovaikutusmuotoja organisaatiossa henkilöiden kesken, kuuntelemisen arvoa unohtamatta. Saaduista tuloksista täytyy saada kaikki mahdollinen hyöty irti henkilöstön kanssa. Ei riitä, että arviointi toimitetaan pelkillä kysymyslomakkeilla tai vastaavilla menetelmillä. Arvioinnin täytyy herättää keskustelua ja vuorovaikutusta, jotta oppimisen kehittämisestä saadaan maksimaalinen hyöty. (Moilanen 2001, 151.)

2.3.4 Osaamisen subjektiivinen arviointi

Subjektiivinen arviointi perustuu yksilön käsityksiin ja kokemuksiin. Niin ollen sitä ei kannata tehdä liian monimutkaisesti. Osaamisen tason arvioinnin tarkkuus vaihtelee myös käyttötarkoituksen mukaan. Erilaisia käyttötarkoituksia ovat muun muassa yleiskuva osaamisalueista, osaamisen riskien kartoitus ja osaamistarkoituksen tekeminen koulutuksen järjestämiseksi. (Ranki 1999, 50.)

Perusmalli osaamisen tason arvioimiseksi voidaan muotoilla seuraavasti:

- aloitteleva – hyvä – kiitettävä
- harjaantuva – osaava – erittäin hyvin hallitseva (Ranki 1999, 50.)

Perusteellisemmassa arvioinnissa voidaan päätyä esimerkiksi seuraaviin osaamisen tasoihin:

1. Tietäminen
2. Ymmärtäminen
3. Soveltaminen
4. Analysoinnin osaaminen
5. Yhdistämisen osaaminen
6. Arvioinnin osaaminen
7. Kyseenalaistaminen

Tällaisessa arvioimisessa osaamista siis arvioidaan eritasoilla, joita ovat yllämainitut seitsemän eri osaamisen tasoa. Tasot voi helpommin hahmottaa, kun ajattelee aloittelevaa työntekijää yrityksessä. Ensimmäisenä työntekijän täytyy tietää mitä tekee ja ymmärtää miksi hän tekee. Kun työntekijä on ollut jonkin aikaa töissä, hän osaa soveltaa tietämys- ja ymmärrysosaamistaan eri tarpeisiin. Seuraavaksi työntekijä kehittyy analysoinnissa ja yhdistämisessä, eli hän osaa analysoida työtehtäviään sekä osaa yhdistellä niitä optimoidakseen työn tekemistä. Viimeiset tasot ovat arviointi ja kyseenalaistaminen. Arviointi kuvaa sitä, miten työntekijä osaa arvioida omaa tekemistään ja siihen liittyviä

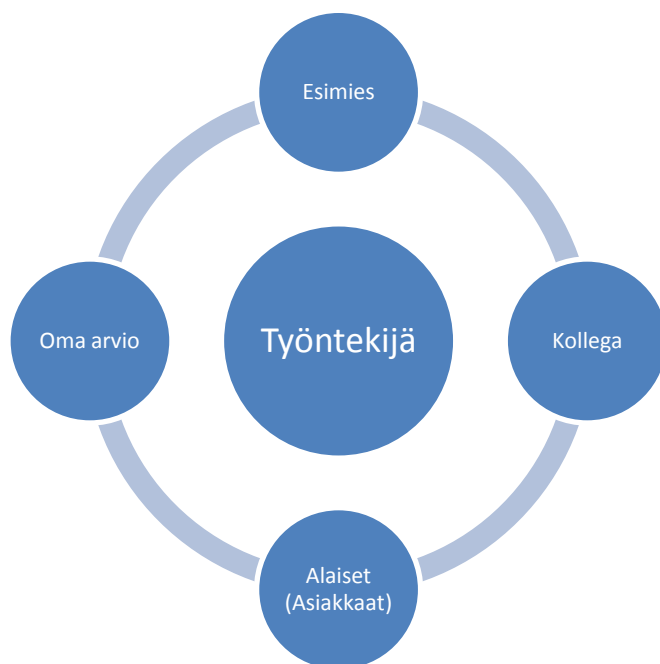
käytäntöjä. Kyseenalaistaminen tarkoittaa sitä, että työntekijä osaa kyseenalaistaa työhön liittyviä asioita niitä parantaakseen. (Ranki 1999, 51.)

2.3.5 Osaamisen objektiivinen arviointi

Edellisessä kappaleessa mainitut menetelmät ovat siis subjektiivisia arvioita osaamisen tasosta. Ne ovat sinällään oikein hyviä mittareita, mutta niitä tukemaan on hyvä käyttää myös objektiivisia mittareita. Objektiivisia arvioita voidaan saada seuraavilla tavoilla:

- Itsearviointi
- Esimiehen arvio
- Työtovereiden arvio
- Sisäisten asiakkaiden arvio
- Asiakkaiden arvio
- Muiden yrityksen ulkopuolisten yhteistyökumppaneiden arvio
- Erilaiset testit tai näyttökokeet

Jotta saadaan mahdollisimman täydellinen kuva yksilön osaamisen tasosta, tulee myös subjektiivisen itsearviointin lisäksi käyttää objektiivisiä arvioijia. Objektiiviset arvioijat tuovat eri näkökulmia ja näin työntekijä voidaan arvioida eri näkökulmista. Arvioimista eri näkökulmista voidaan kutsua myös ”360° arviointiksi”. Se on tehokas menetelmä organisaation johtamis- ja vuorovaikutustavan kehittämisessä. Siinä palautetta kerätään monelta taholta oman arvioinnin lisäksi. Muita tahoja ovat muun muassa oma esimies, alaiset ja kollegat. Näin saadaan erilaisia näkökulmia arvioitavan lähipiiriltä. Arviointeja voidaan suorittaa erilaisia kysymyksiä hyväksikäyttäen. Kysymykset voivat käsitellä edellä mainittuja eri osaamisen alueita. Yhtä työntekijää kohti voidaan käyttää esimiehen, työtovereiden sekä työntekijän itsensä tekemiä arvioita. (Ranki 1999, 52.)

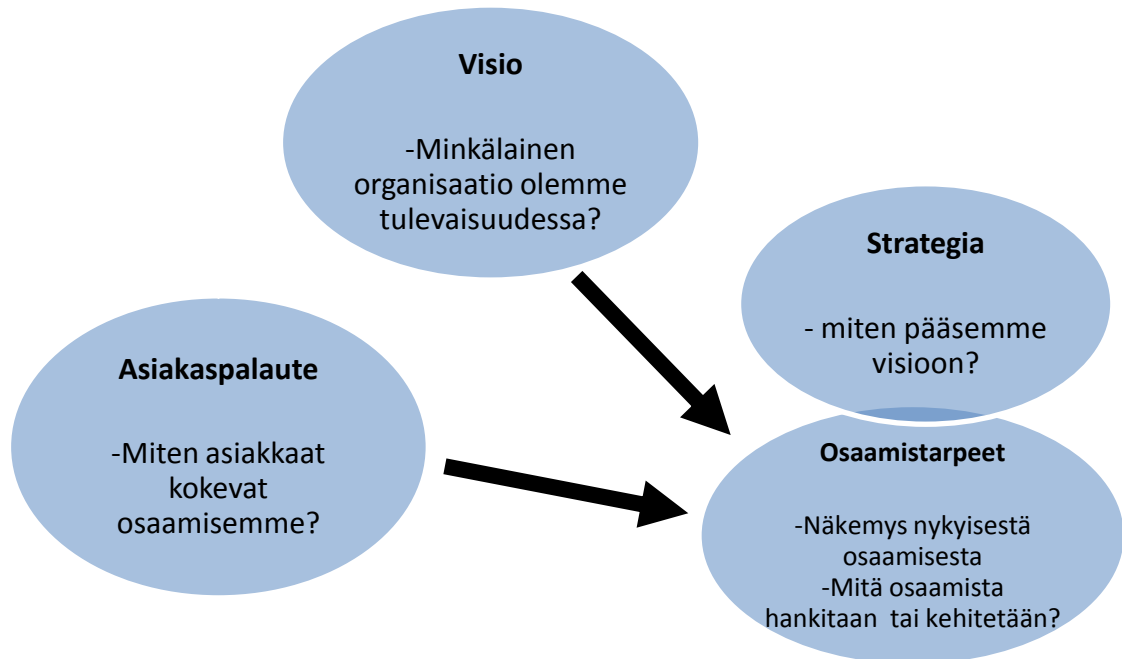


Kuvio 6. 360 arviointi (Psycon, hakupäivä 5.4.2010)

Tällaisista mittaamisista ja arvioinneista saadaan paras hyöty irti, kun niitä toistetaan vuosittain tai muutaman vuoden välein. Arvioinnin ja mittaamisen aluksi voidaan asettaa tavoitteita, jolloin seuranta helpottuu. Mittaamisen kohteeksi voidaan esimerkiksi asettaa asiakasreklamaatioiden määrä ja niiden käsittely. Tilanteelle määritetään aloitustaso ja tavoitteeksi asetetaan niiden määrän väheneminen esimerkiksi seuraavan puolen vuoden aikana. Samalla voidaan tehdä myös päätökset reklamaatiokäsittelyiden parantamisesta. (Ranki 1999, 52.)

Osaamisen kehittäminen on ensisijaisesti suuntautumista tulevaisuuteen. Kiireisissä organisaatioissa käy usein niin, että päivittäiset ongelmat vievät kaiken energian ja huomion. Näin käy, kun yritys ja sen johto suuntautuu pelkästään akuuttien ongelmien ratkaisemiseen, jolloin yrityksen elinvoima ja uusiutuminen heikkenee. Osaamisen arviointi ja kehittäminen lähtee yrityksessä jo visioista, strategioista ja ydiosaamisen tunnistamisesta. Kehityshaluisen yrityksen tulee ensinnäkin tunnistaa osaamistarpeensa ja sen nykyinen taso. Kuviossa 5 visio on se tavoite, jonka yritys haluaa saavuttaa. Visio osaltaan määrittää osaamistarpeita. Osaamistarpeita saadaan myös sidosryhmiltä eli tässä tapauksessa asiakaspalautteista. Lisäksi organisaation henkilöstö voi

osaltaan vaikuttaa siihen mitä osaamista halutaan hankkia tai kehittää. Nämä kaikki yhdessä siis vaikuttavat yhdessä osaamistarpeita määriteltäessä. Yrityksen itselleen määrittämä strategia on työkalu, jolla tavoitteita pyritään saavuttamaan. (Ranki 1999, 53.)



KUVIO 7. Organisaation osaamisen arviointi etenee visiosta ja strategioista (Ranki 1999, 53)

2.4 Arvioinnin jälkeen suoritettavat toimenpiteet

Osaamisen kehittämisen jatkuvuuden kannalta on tärkeää, että työntekijän kehittymistä seurataan. Yksilöä motivoi kehittymään tieto oman oppimisen tuloksista ja sen edistymisestä. Tämän palautteen avulla tunnistetaan yksilön sen hetken vahvuudet ja heikkoudet. Palautetta voi saada monesta eri lähteestä ja monessa eri muodossa. Palaute voi olla suullista, kirjallista tai tietojärjestelmien kautta saatua. Lisäksi palaute voi olla hyvin vapaamuotoista mielipiteenvaihtoa. Olipa palaute sitten positiivista tai negatiivista, palautteen ei tarvitse olla yksipuolista arvioita tai puhetta esimieheltä alaiselle vaan keskustelua näiden välillä. (Ranki 1999, 95.)

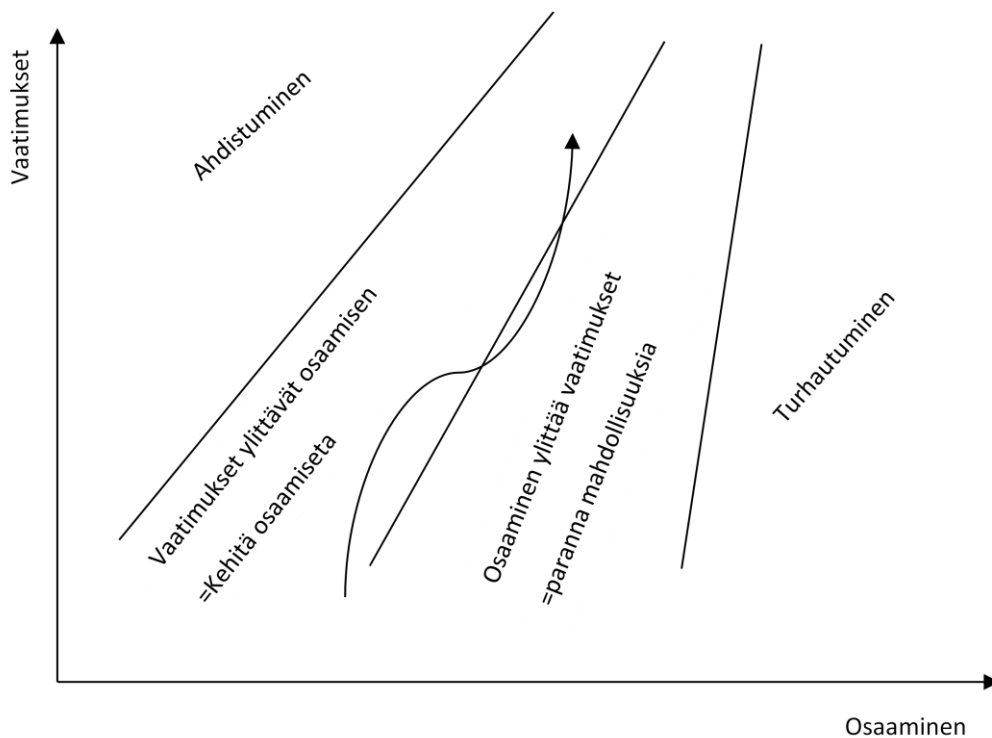
Työssä oppiminen perustuu keskeisesti juuri työstä saatuun palautteeseen. Palautteen antaminen auttaa henkilöä muuttamaan työskentelytapaa, parantamaan työn laatua tai kehittämään sen sisältöä. Palautetta voi saada ja antaa useissa eri tilanteissa. Näitä tilanteita ovat muun muassa kehityskeskustelut, koulutustarvekartoitukset ja tuoteosaamisen kehittäminen. (Ranki 1999, 96.)

Oppimisen suuntaamiseksi ja tukemiseksi jokaisen henkilön tulisi tietää myös, mitä häneltä laajemmin odotetaan ja miten hän suoriutuu tehtävistään. Toimiva, tulevaisuuteen suuntaava palautejärjestelmä edellyttää, että koko henkilöstö tuntee oman työnsä merkityksen kokonaisuudessaan. Sen lisäksi henkilöstön tulee miten ja miksi palautetta annetaan. Palautteen antamisessa on myös tärkeää että esimies sekä alaiset osaavat ottaa ja antaa palautetta yhtäläisesti. (Ranki 1999, 96-98.)

3 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Yritykseen tulleiden uusien toimintatapojen ja teknologian (SAP toiminnanohjausjärjestelmä) kannalta työn vaatimukset vaativat työntekijää uudistamaan osaamistaan työssä oppimisen avulla. Yksilön osaamisen kehittämistarve voi olla joko yksilö- tai yrityslähtöinen. Oppimisella pyritään säilyttämään ja parantamaan yrityksen kilpailuasemaa ja tuottavuutta sekä kehittämään innovatiivisuutta. (Ojala 2002, 164.)

Tavoitteena osaamisen kehittämisessä on yksilöiden kehittäminen niin, että myös organisaatio oppii ja hyötyy osaamisesta. Kaikille meistä on merkitystä sillä, että meitä kuunnellaan ja osaamistamme arvostetaan. Mikäli tunnemme että osaamistamme ei arvosteta tai emme voi hyödyntää sitä, siitä seuraa turhautuminen ja ikävystyminen. Toisaalta on otettava myös huomioon, että mikäli meiltä vaaditaan liikaa, emmekä voi kehittää osaamistamme vaatimusten mukaan, ahdistumme ja stressaannumme. (Kesti 2005, 63.)



Kuvio 8. Oman osaamisen kehittämisen ja osaamisen hyödyntämismahdollisuuksien välinen suhde (Kesti 2005, 63)

Yksilöllä voi olla halu parantaa omaa osaamistaan ja mahdollisuuksiaan vaikuttaa kehitykseen. Yritysjohdo taas voi arvioida, mitä yksilön tulisi osata ja mitä taitoja hänen tulisi kehittää. Molempiin voi sisältyä sekä ammatilliseen osaamiseen että persoonallisuuden kehittämiseen liittyviä tarpeita. Organisaatioiden elämä on jatkuvaa oppimista. Yritysten viikoittainen elämä on täynnä uusia asioita, uudenlaisia tilanteita ja uusia toimintamalleja. Tällaisissa viikoittaisissa tilanteissa tarvitaan jatkuvaa oppimista. Joskus käy niin, että tilanne saattaa hetkeksi vakiintua, mutta koskaan ei olla tilanteessa, jossa ei tarvittaisi ollenkaan oppimista. Yksilötasolla tämä tarkoittaa sitä, että oppiminen jatkuu läpi ihmisen elämän eri muodoissaan.

Oppimisen aktiivisuus riippuu yksilöstä, toiset selviävät pienin muutoksin tilanteista, toiset taas joutuvat kohtaamaan elämänsä aikana erittäin paljon uusia tilanteita ja vaatimuksia. (Moilanen 2001, 26). Ne, jotka selviävät pienin muutoksin ovat ihmisiä, jotka kykenevät toimimaan eli osaavat ja tietävät kuinka asiat pitää hoitaa. Nämä ihmiset tietävät vastaukseen kysymykseen ”miten”. Tämä kyky toimia sisältää myös sen, miten asia pitää hoitaa. Ymmärrys toimintaa kohtaan, eli vastauksen tietäminen kysymykseen ”miksi”, on hyvin tärkeää. Tämän lisäksi täytyy tietää myös vastaus kysymykseen ”mitä”. Edellä mainitut kysymykset liittyvät toisiinsa ja ymmärryksen kasvu yhdessä tai useammassa niistä aiheuttaa oppimisen. (Aaltonen ja Wilenius, 2002.)

Osaamisen kehittämiseen on olemassa monta hyvää syytä. Yksi näistä on yksilön oppiminen puhuttaessa organisaation oppimisesta. Tämä mahdollistaa koko organisaation oppimisen. Hyvänä pointtina täytyy muistaa, että organisaation oppiminen on enemmän kuin yksilöiden oppimisen summa, se on organisaation kyky liittää yksilöiden oppiminen yhteen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Ojala 2002, 169.)

Organisaatio hyötyy monin eri tavoin yksilöiden vapaudesta oppimiseen. Yksilöt jaksavat töissä paremmin, kun saavat mahdollisuuden kehittyä. Työssä viihtyvyyttä lisäävät organisaation tuki ja mahdollisuus oppimiseen. Oppimisen myötä myös toimintavarmuus omassa työssä ja organisaation joustavuus kasvavat. Oppimisen lisääntymisen myötä toiminnan aikajänne kasvaa ja kokonaisvaltainen näkemys toimintaa kohtaan lisääntyy. (Moilanen 2001, 23.)

Osaamisen kehittämiseen ei ole olemassa mitään valmiita malleja, vaan sekä mittaristo että toimivimmat käytännöt tulee kehittää ja laatia organisaation lähtökohdat huomioon ottaen. (Valtiovarainministeriö, hakupäivä 21.1.2010.)

Osaamisen ylläpito, osaamisen siirtäminen ja uuden osaamisen hankkiminen ovat tärkeitä osaamisen suunnitelmallisen kehittämisen kannalta. Työntekijöiden tietojen ja taitojen kehittämistarpeet selvitetään tulos- ja kehityskeskusteluprosessissa sekä usein myös erillisin osaamiskartoituksin ja koulutustarveselvityksin. Töiden organisoinnilla ja sekä työtapoja ja –kulttuuria kehittämällä voidaan lisätä organisaation osaamista. (Valtiovarainministeriö, hakupäivä 21.1.2010.)

Tehtävä- ja henkilökierto ovat tehokkaita tapoja laajentaa osaamista. Näiden lisäksi on myös syytä kiinnittää huomiota hyvään perehdytykseen, kehittäviin työtehtäviin sekä erilaisiin tiimi- ja projektityöskentelyyn.

3.1 Nykyisen osaamisen tason arviointi ja osaamisen ylläpito

Osaamiskartoitus toimii organisaatiossa ennen kaikkea ohjaamisen välineenä, se tehdään sekä työntekijöitä että yritystä varten. Osaamiskartoituksesta saatuja tuloksia siis verrataan tavoitetasoon, mistä organisaatio saa tiedon mihin panostaa tulevaisuudessa. Osaamisen ylläpitämiseksi tietoja kartoituksesta voidaan käyttää tunnistessa yksilöllistä osaamista organisaatiossa ja sen myötä tukea mahdollisuuksia osaamisen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Tuloksista voidaan saada myös selville mahdolliset koulutustarpeet yksilö- ja organisaatiotasolla. Tietoja voidaan hyödyntää myös siihen, millaisiin uusiin tehtäviin työntekijöiden osaamista voidaan käyttää. (Oulun yliopisto, hakupäivä 21.1.2010.)

Osaamisen ylläpitämiseksi tulevaisuudessa on osaamiskartoituksen pohjalta rakennettava henkilöstösuunnitelmat, joissa arvioidaan koko työyhteisön henkilöstö- ja osaamistarpeet suhteessa toimintaan ja sen kehitysnäkymiin. Tämän suunnitelman osana jokaiselle yksilölle rakennetaan tavoitteisiin perustuva koulutussuunnitelma, joka toteutetaan henkilöstökoulutuksena. Jotta

henkilöstö- ja koulutussuunnitelmista on perustavanlaatuista hyötyä, on niiden etenemistä seurattava työpaikoilla. Työnantaja on se, joka vastaa työssä tarvittavan osaamisen ylläpitämisestä ja kehittämisestä. Henkilöstökoulutus on keino tämän varmistamiseen. Täytyy kuitenkin muistaa, että jokaisella palkkansa ansaitsevalla on vastuu omasta ammattitaidostaan ja sen ylläpitämisestä sekä kehittämisestä. Palkansaajan on hyvä myös pitää mielessä, että omaa osaamistaan ylläpitämällä ja kehittämällä hän turvaa paikkansa työelämän muutoksissa. (STTK, hakupäivä 27.1.2010.)

3.1.1 Osaamisen siirtäminen

Organisaatiossa tarvittavan tiedon ja osaamisen määrä on kasvanut vuosikymmenien saatossa. Tietoa on kahdenlaista, hiljaista ja täsmällistä. Hiljainen tieto yrityksissä kuvaa tietoa, joka on kokemusperäistä, henkilökohtaista ja tilannesidonnaista. Hiljainen tieto syntyy itsenäisen, toimintakeskeisen työnteon mukana, sisäisen puheen avulla, olosuhteissa joissa toimintaa ei tarvitse selittää muille. Se on tiedostamatonta osaamista ja taitoa, joka on syntynyt kokemusten ja perehtymisen kautta ja sitä on vaikea pukea sanoiksi. (Kasvi & Vartiainen 2000, 44 & Kesti 2005, 51.)

Täsmällinen tieto on hiljaisen tiedon vastakohta. Täsmällinen tieto on järkiperäistä ja toisin kuin hiljainen tieto, täsmällinen tieto on helposti siirrettävissä henkilöltä toiselle kielellisesti tai matemaattisin kaavioin. (Kasvi ym 2000, 45 & Kesti 2005, 51.)

Jokapäiväinen toimintamme yksityiselämässä ja työpaikoilla perustuu suurimmalta osin hiljaiseen tietoon. Moderni työympäristö, joka on teknisesti kehittynyt, vaatii kuitenkin, että ne ilmiöt joihin työssä on reagoitava, ovat määriteltävissä ja selitettävissä täsmällisen tiedon avulla, eli niistä on olemassa ohjeet. Kasvi ja Vartiainen (2000, 45) viittaavat Niiniluotoon, jonka mukaan hiljaisella tiedolla, eli toiminnan kautta opitulla ja käytännöllisellä älykkyydellä on rooli työssä menestymisessä. Useasti toiminnan kautta opittua kutsutaan myös ammattitaidoksi. Työtehtävissä, jotka eivät ole hyvin rakentuneita,

rutiininomaisia tai mekanistisia, edellä mainitun tiedon rakentamisella on erityinen merkitys. (Kasvi ym 2000, 45.)

Kestin (2005) esittämän tutkimuksen mukaan, organisaation tuottavuuden kehittäminen hiljaisen tiedon avulla on merkittävä kilpailukykytekijä. Kestin mukaan henkilöstölähtöinen kehittäminen lisää sekä työhyvinvointia että jaksamista työssä. Kesti (2005, 39) esittää teoksessaan myös hyötyarviolaskelman, jossa on käytetty esimerkkinä 500 henkilön organisaatiota, jolle hän on laskenut koituvan noin miljoonan euron arvoisen hyödyn vuosittain. Näin ollen voidaan todeta, että hiljaisten signaalien ja inhimillisten menestystekijöiden kehittäminen organisaatioissa on erittäin suotavaa.

Hiljainen tieto siirtyy erilaisissa työtilanteissa. Yhteistä tilanteilla on työntekijöiden yhdessä tekeminen, työntekijöiden kommunikointi ja vapaus tuoda omat näkemyksensä päivittäisessä työssä muiden tietoisuuteen. Hiljainen tieto siirtyy yhdessä tekemällä, esimerkiksi työparityöskentelyssä. Tieto siirtyy myös työntekijöiden yhteisellä ajalla yhteisissä tiloissa, yhdessäolon merkitystä ei pidä väheksyä. Kahvipöytäkeskustelujakaan ei voi aliarvioida hiljaisen tiedon siirtymisen välineenä. Työntekijöille on myös annettava aikaa kokemusten vaihtamiseen, palautteen ja vertaistuen antamiseen ja saamiseen sekä luovaan kehittämiseen ja toisten työn seuraamiseen. On myös tärkeää luoda ilmapiiri, jossa avoin dialogi ja keskustelu on sallittua ja erilaisia näkemyksiä on lupa tuoda julki. (Työterveyslaitos, hakupäivä 22.1.2010.)

Hiljaisen tiedon siirtymisen kannalta yksilön motivaatio ja halu oppia uutta on avainasemassa. Yksilöllä täytyy olla halu sekä ottaa asioista selvää että vastaanottaa ja jakaa tietoa. Ennen kaikkea yksilöllä täytyy olla halu kasvattaa osaamistaan ja kehittyä työssään. Myös työyhteisöllä on merkitystä yksilön kannalta. Työntekijöiden välisten suhteiden tulee olla myös kunnossa, jotta vuorovaikutus olisi luontaista. Ilmapiirin työyhteisössä tulee olla myönteinen tukeakseen yksilön kehittymistä. Hiljaisen tiedon siirtyminen tulee olla järjestelmällistä, usein toistuvaa kestävää kehitystä. Tätä tukeakseen työyhteisön tulee luoda rakenteet ja puitteet, jossa hiljaisen tiedon siirtyminen järjestelmällisesti on mahdollista. Pelkät kulissit eivät kuitenkaan auta, myös

toiminnan ja toimenpiteiden on pyrittävä edes auttamaan järjestelmällisesti hiljaisen tiedon siirtymistä. (Työterveyslaitos, hakupäivä 22.1.2010.)

3.1.2 Uuden osaamisen hankkiminen

Ihmisen työkyvyn perustana on fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen kasvu, kehitys ja kouliintuminen. Työsuoritukseen ja –tulokseen vaikuttaa myös motivaatio ja työhalukkuus. Edellä mainitut ovat yksilön toimintaedellytyksiä. Työkyvykkyydessä on kysymys näiden toimintaedellytysten ja työn vaatimusten välisestä vastaavuudesta. (Työterveyslaitos 1995, 31.)

Työkyvykkyyttä ammatillisesta näkökulmasta tarkasteltaessa on tärkeää pitää yllä työssäoppimista. Uutta oppimalla yksilö pysyy työssään virkeänä. Työssä oppiminen on enemmän mahdollisuus, kuin varsinaisen osaamisen kehittämiskeino. Sen tavoitteet voivat liittyä sekä tiedollisiin ja taidollisiin osa-alueisiin että yksilöiden sitoutumisen lisäämiseen yrityksen voiton tavoitteluun pitkälle ajalle. (Ranki 1999, 92.)

Työstä ja toisilta oppiminen ovat keskeisimpiä oppimismuotoja työelämässä. Näiden oppimismuotojen tukena voidaan käyttää erilaisia työjärjestelyitä. Tällaisia työjärjestelyjä ovat työnkierto, sijaisuudet, työtehtävien laajentaminen, työparit ja esimerkiksi tiimien rakentaminen. Työssä oppimista voidaan tukea myös työryhmiä muodostamalla tai toisen osaston työtehtäviin perehdyttämällä. (Ranki 1999, 92.)

Työnkierto

Työnkierrolla tarkoitetaan tehtävien kierrättämistä tai säännöllistä tehtävästä toiseen siirtymistä, eli henkilöt vaihtavat työtehtäviä keskenään. Tämä on mahdollista jopa yhden työvuoron aikana. Työnkierrolla voidaan hakea uusia näkökulmia tehtävien hoitamiseen sekä ehkäistä henkistä ja fyysistä kuormitusta. Näin yksilöt saavat uusia ajatuksia ja näkökulmia sekä saavat mahdollisuuden kehittää omaa osaamistaan sekä laajentaa näkökulmaansa työn tekemisessä. (Ranki 1999, 136.)

Sijaisuus

Sijaisuudella tarkoitetaan määräaika, jonka työntekijä siirtyy toisiin työtehtäviin. Sijaisuuden alkaessa sovitaan järjestelyistä, kestosta ja siitä kuka tai ketkä arvioivat sijaisuuden sujumista jo määräajan aikana, ei pelkästään sijaisuuden loputtua. Sijaisuudessa paluu entiseen työtehtävään jätetään auki, joten tämä madaltaa kynnystä siirtyä uusiin työtehtäviin. (Ranki 1999, 135.)

Työtehtävien laajentaminen

Työtehtävien laajentamisella voidaan muuttaa työntekijän nykyistä työtehtävää, siten että työntekijä saisi enemmän oman työn valvontaa, vaihtelevampia tehtäviä, vastuuta ja useammin palautetta. Työn laajentaminen voi käsittää työtehtävän rikastamista ja uudelleen organisointia. Nämä toimenpiteet lisäävät työntekijän itsenäisyyttä työn teossa antaen hänelle enemmän mahdollisuuksia osallistua päätöksen tekoon. (Dale Timpe 1989, 104.)

Mentorointi ja työnohjaus

Mentoroinnissa on kyse tavoitteellisesta vuorovaikutussuhteesta, jossa kokeneempi ja yleensä vanhempi työssään menestynyt työtoveri toimii valmentajana kokemattomammalle työntekijälle. Tässä tavoitteena on muodostaa läheinen suhde, jossa kokeneempi työntekijä tukee nuoremman ammatillista kehittymistä. Tärkeää on molemminpuolinen avoimuus, luottamus ja sitoutuneisuus. (Etelä-Karjalan koulutuskuntayhtymä, hakupäivä 22.1.2010.)

Työnohjaus on hyvin samanlaista kuin mentorointi. Työnohjauksessa työryhmä tai henkilö käsittelee omaa työtään ja siihen liittyviä asioita ulkopuolisen, ammattitaitoisen työnohjaajan kanssa. Siinä selvitetään työryhmälle tai ohjattavalle ajankohtaisia asioita. Työnohjauksessa on hyvin tärkeää, että työnohjaaja ole itse osallisena työyhteisössä, jota hän itse ohjaa. Työnohjaajan tehtävänä on nimenomaan pyrkiä tuomaan ulkopuolisen, tosiasioihin perustuvan näkökulman ongelmatilanteisiin. (Etelä-Karjalan koulutuskuntayhtymä, hakupäivä 22.1.2010.)

Työparit ja tiimityö

Työparityöskentely ja tiimityö ovat yhdessä oppimisen muotoja. Työparit ja työryhmät työskentelevät yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tällainen työskentelytapa perustuu toisten auttamiseen ja jokaisen aktiiviseen osallistumiseen yhteisessä toiminnassa. Oppimista työryhmissä tapahtuu, kun ryhmä työskentelee yhdessä saavuttaakseen sille asetettuja tavoitteita. Oppimista tapahtuu, kun ryhmän jäsenet antavat toisilleen tehtäviä, organisoituvat ja ennen kaikkea keskustelevat keskenään tehdäkseen päätöksiä yhdessä. (Williams 1996, 72.)

Työpareissa on joko kyse mentoroinnin kaltaisesta oppimisesta tai siitä että työtoverit keskenään täydentävät toistensa osaamista. Tässä työssä käytämme työparityöskentelyä tapana, jossa mentoroinnin kaltaisesti kokeneempi työntekijä opettaa kokemattomampaa uusiin työtehtäviin.

Työpaikan osaamisen, kilpailukyvyn ja tuottavuuden parantamisen edellytyksenä on pitkäjänteinen henkilöstöpolitiikka, joka antaa työntekijöille mahdollisuuden sitoutua työhönsä. Samalla työnantaja sitoutuu henkilöstöönsä ja henkilöstön osaamispääoman hyödyntämiseen. (STTK, hakupäivä 22.1.2010.)

3.2 Vastuu osaamisen yksilöimisessä ja kehittämisessä

Osaamisen kehittämisessä jokaisella organisaatioon kuuluvalla yksilöllä on oma roolinsa. Johdon vastuulla on tehdä strategiset päätökset ja kertoa mitä osaamista tullaan tulevaisuudessa tarvitsemaan tai minkälaisia puutteita nykyisessä osaamisessa on. Johdon vastuulla on myös ottaa mitä pitää parantaa ja mihin toiminta on tulevaisuudessa suunnattava. Organisaation johdon on myös varmistettava, että työn organisointi, henkilöstöviestintä, palkitseminen ja muut ohjausjärjestelmät tukevat samoja päämääriä ja ovat

yhdensuuntaisia. Mikäli ne ovat ristiriidassa keskenään, on vaikea suunnata organisaation oppimista. (Ranki 1999, 45.)

Strategialähtöisten kehittämistarpeiden konkretisoimisesta työryhmän tasolle huolehtii esimies. Hänen tulee huolehtia siitä, että yksilöt ymmärtävät mitä se tarkoittaa yrityksen toiminnassa ja miten se vaikuttaa eri henkilöiden työtehtäviin. Esimiehen tehtävänä on myös tukea henkilöstön kykyä uudistua ja tarpeen mukaan tukea myös entisten tapojen poisoppimista. Esimies ei tietenkään voi oppia alaistensa puolesta, mutta hän voi kannustaa oppimaan muun muassa antamalla palautetta ja luomalla oppimistilaisuuksia. Oppimistilaisuuksia ovat edellä mainitut itsenäisemmät ja vaativammat työtehtävät. Niihin kuuluvat muun muassa osallistuminen projekteihin ja työkierto.

Yksi keino luoda oppimistilaisuus on pyytää alaista kertomaan projektikokemuksistaan tai asiakasvierailustaan muille työntekijöille. Esimiehen on tärkeää muistaa, että myös hänen oma suhtautumisensa kehittymiseen ja kehittämiseen vaikuttaa siihen, miten alaiset suhtautuvat ammattitaidon kehittämiseen, eli miten he ylläpitävät osaamistaan tai hankkivat uutta. Nämä arvot tulevat esiin myös yhteyksissä, joissa käsitellään yrityksen ulkopuolella olevaa tietoa ja miten siinä suhtaudutaan kokemusten jakamiseen ja ongelmien ratkaisemiseen. (Ranki 1999, 46.)

Vastuu oppimisesta ja osaamisesta on kuitenkin enenevässä määrin henkilöllä itsellään. Puhutaan myös itsensä johtamisesta eli siitä, että siirrytään perinteisestä johtamisesta itsenäisempään vastuunottoon. Suuri osa tästä oppimisesta tapahtuu päivittäisten ongelmien ratkaisussa. Esimiehen tehtävä on tukea tätä toimintaa ja antaa palautetta. Esimiehen tulee myös pitää keskustelu pois henkilökohtaiselta tasolta, eli haetaan ratkaisuja, ei syyllistä. Työtovereiden tehtävä on tukea toisiaan sekä siirtää osaamista ja kokemuksia. Työtoverit ja esimies voivat kannustaa ja rohkaista oppimiseen osoittamalla kiinnostusta, kyselemällä ja keskustelemalla kokemuksistaan ja ongelmista. Lopulta vastuu on oppimisesta ja ammattitaidon huolehtimisesta on kuitenkin yksilöllä itsellään, muiden tehtävä on antaa siihen tukea ja mahdollisuuksia. (Ranki 1999, 47-48.)

3.3 Osaamisen kehittämisestä seuraavat hyödyt

Organisaatio hyötyy osaamisen kehittämisestä monin eri tavoin. Ensinnäkin henkilöstön työkyky kehittyy. Osaamisen kehittämisellä voidaan vaikuttaa yksilöiden terveyteen, ammattitaitoon ja työtyytyväisyyteen. Organisaation kannalta työyhteisöistä tulee toimivampia. Lisäksi työympäristö kehittyy ja työnjärjestäminen helpottuu. Tästä seuraa, että sisäinen palvelukyky paranee. Palvelukyvyn paraneminen on seurausta siitä, että tehty tehokas työaika lisääntyy, häiriöiden määrä vähenee ja syntyvien palveluiden ja tuotteiden määrä, sekä laatu kasvaa. Sisäisen palvelukyvyn lisäksi myös ulkoinen palvelukyky paranee. Tästä taas seuraa se, että asiakastyytyväisyys sekä uskollisuus paranevat. Näin ollen markkinaosuus kasvaa ja yrityksen kannattavuus paranee. (STTK, hakupäivä 22.1.2010.)

4 OSAAMISEN KARTOITTAMINEN KOHDEYRITYKSESSÄ

Opinnäytetyötä varten kerättiin aineistoa haastattelemalla kohdeyrityksen esimiestä ja henkilökuntaa. Haastattelu on siinä suhteessa ainutlaatuinen tiedonkeruumenetelmä, että siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Haastattelumetodin suurimpana etuna pidetään yleensä joustavuutta aineistoa kerätessä. Haastattelu valittiin siksi, että haluttiin nähdä vastaaja, hänen ilmeensä ja eleensä. Haluttiin myös, että haastateltava kertoo itsestään ja aiheesta laajemmin. Haastattelu valittiin myös siitä syystä, koska tiedettiin että aihe tuottaa vastauksia monitahoisesti ja moniin suuntiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 191-192.)

Haastattelut suoritettiin 23.4 ja 26.4 välisellä ajalla. Haastattelu suoritettiin siten, että ensiksi haastateltiin yrityksen esimiestä ja tämän jälkeen henkilökuntaa. Haastattelumetodina käytettiin puolistrukturoitua haastattelua, joka oli rakennettu viitekehyksen pohjalta. Esimiestä haastateltiin yksilönä ja työntekijöitä ryhmänä. Esimiestä haastattelimme kysymysten pohjalta vapaamuotoisesti. Työntekijöitä varten lomakkeilla oli kysymyksiä joilla herätettiin keskustelua ryhmässä. Haastatteluissa käytetyt lomakkeet ovat liitteinä.

Haastattelu pohjat rakennettiin siten, että työntekijöiltä ja esimieheltä kysyttiin minkä osaamisen he kokevat tärkeäksi nyt ja tulevaisuudessa. Lisäksi molemmat osapuolet pohtivat osaamisen liittyvän tiedon siirtymistä sekä motivaationtasoa ja työhajeita. Työn tekemisen laatua ja osaamisen tasoa pohdittiin eri näkökulmista. Esimies toi oman näkemyksensä henkilökunnan osaamisesta ja henkilökunta oman näkökulmansa omasta osaamisestaan. Haastateltavat pohtivat myös mahdollisuutta oman osaamisen kehittämiseen ja kehitysideoita joita yrityksessä voitaisiin toteuttaa. Työntekijät täyttivät lisäksi taulukon minkä avulla he arvioivat omaa osaamistaan vastuualueillaan. Haastatteluun osallistui esimiehen lisäksi kattava henkilöstömäärä, joilta saatiin hyvä kokonaiskuva osaamisesta läpi yrityksen eri vastuualueiden.

Kokonaiskuvaa tarkentaa vielä se, että osaamista arvioitiin eri näkökulmista, työntekijöiden omasta sekä esimiehen näkökulmasta.

4.1 Henkilöstön kuvaus

Kohdeyrityksen henkilöstö on hyvin moninaista. Henkilöstön ikähaarukka on kohtalaisen suuri ja myös työkokemuksessa on suuria vaihteluita. Jotkut ovat olleet pitempään yrityksen palkkalistoilla, osa taas on viime vuosien aikana tulleita. Työyhteisöön kuuluu sekä miehiä, että naisia. Koska yritys on keskisuuri, tahtomattakaan tulee eteen tilanteita, joissa työnkuva saattaa vaihdella suurestikin. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijä joutuu hallitsemaan erilaisia työtehtäviä. Tästä syystä on tärkeää, että perusosaaminen on tietyllä tasolla ja työtehtävien hallitseminen on laajaa. Tällä hetkellä jokaisella työntekijällä on oma vastuualueensa. Vastuualueilla voi työskennellä yksi tai useampi henkilö. Kullekin vastuualueelle on osoitettu oma varahenkilö ja lisäksi tälle vielä varahenkilö. Näin ollen jokaisella vastuualueella on vähintään kolme työntekijää, joiden kaikkien tulee tarpeen vaatiessa hallita kyseinen vastuualue.

Yhden työntekijän hoidettavia vastuualueita yrityksessä ovat esimerkiksi hedelmä- ja vihannesosasto, maito-osasto, kuivaosasto ja non-food –osasto. Useamman työntekijän vastuualueita ovat kassaosasto ja keräilyosasto. Kassalla rahastetaan asiakkaita ja keräilyssä kerätään tilausasiakkaiden toimituksia. Lisäksi yrityksessä on käytössä SAP– toiminnanohjausjärjestelmä, joka kaikkien tulee hallita niiltä osin mitä he työssään tarvitsevat. Haastatteluilla otettiin selvää työntekijöiden kokonaisosaamisesta heidän tarvitsemilla vastuualueilla. Haastatteluista saatu aineisto analysoitiin ja siitä tehtiin seuraavanlaisia johtopäätöksiä. Haastatteluissa otettiin selvää osaamisen osa-alueista, jotka yrityksessä koetaan tärkeiksi tällä hetkellä.

4.1.1 Esimiehen näkemys osaamisesta

Sekä esimies että työntekijät olivat sitä mieltä, että atk-aidot, asiakaspalvelu sekä tuotetuntemus ovat avainasioita työstä suoriutumiseen. Esimiehen kanssa

tehdyssä haastattelussa esimiestä pyydettiin arvioimaan työntekijöiden työssä suoriutumista ja heidän osaamistaan. Esimiehen mukaan kokeneet työntekijät suoriutuvat työtehtävistään hyvin tutuksi tulleiden toimintamallien kautta. Esimiehen mukaan ovet ovat yrityksessä viime vuosina käyneet tiuhaan ja työntekijöiden vaihtuvuus on ollut hyvin suurta. Tämä näkyy siinä, että toimintamallit eivät ole ehtineet tulla kaikille tutuiksi ja osaamisen laatu heittelee hiukan.

Kokonaisuutena esimies kuitenkin kokee, että osaamisen taso on kohtuullisen hyvällä tasolla. Esimies kuitenkin huomauttaa, että viime syksynä käyttöön otettu SAP- toiminnanohjausjärjestelmä ei ole vielä kaikille tuttu ja sen tehokas käyttö vaatii kaikilta opettelua. Esimiehen ja työntekijöiden mukaan tuotetuntemus omilla vastuualueillaan on hyvällä tasolla, mutta oman vastuualueensa ulkopuolella tuotetuntemus on vain kohtalaista, eikä saavuta haluttua tasoa. On hyvä huomata, että myös asiakaspalvelun taso nousee, kun tuotetuntemus on laajempaa ja monipuolisempaa.

4.1.2 Työntekijöiden näkemys omasta osaamisestaan

Työntekijät olivat esimiehen kanssa samoilla linjoilla siinä, että heidän oma osaamisensa on hyvällä tasolla heidän omilla vastuualueillaan. Tosin he olivat myös sitä mieltä, että työ on sellaista, joka vaatii jatkuvaa opiskelua ja itsensä kehittämistä. Työntekijät olivat haastattelussa myös avoimia sen suhteen, että virheitä sattuu aina ja niistä täytyy vain ottaa oppia. Heidän mielestä työssä vaadittavat perusasiat ovat kuitenkin hyvin hallussa ja ne tulevat selkäytimestä.

Työntekijät olivat esimiehen tavoin sitä mieltä, että atk-aidot ovat nykypäivänä hyvin tärkeässä asemassa. Työntekijät ovat esimiehen kanssa samaa mieltä myös siinä, että toiminnanohjausjärjestelmän tehokas käyttö vaatii heiltä vielä opettelemista. Varsinkin tuotteiden ja tuotetietojen etsiminen SAPista vie tällä hetkellä heidän mielestään liikaa aikaa. Työntekijät olivat myös sitä mieltä, että vanhojen tilalle tulevien ja kokonaan uusien tuotteiden etsiminen ja löytäminen on liikaa kiinni oma-aloitteisuudesta ja on nykyisellään liian aikaa vievää. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että suhteellisen yrityksessä myytävien

tuotteiden valmistus lopetetaan ja niiden tilalle täytyy saada jokin korvaava tuote. Myös kokonaan uusia tuotteita täytyy etsiä ja löytää, jotta tuotevalikoima pysyy tuoreena ja laadukkaana. Tuotevalikoiman uudistaminen ja ylläpitäminen on osa hyvää asiakaspalvelua. Näin ollen uusien tuotteiden etsimisen hitaus vaikuttaa tuotetuntemukseen ja asiakaspalveluun. Myös tuotteiden etsimiseen käytettävä aika on pois jostain muusta työtehtävästä, kuten esimerkiksi asiakaspalvelusta.

4.2 Vastuualueet

Työntekijät täyttivät ryhmähaastattelun päätteeksi taulukon, jossa he numeerisesti arvioivat osaamistaan atk-taidoissa ja omilla vastuualueillaan (LIITE 3). Taulukosta laskettiin työntekijöiden itselleen antamien arvosanojen perusteella keskiarvot. Huomattiin, että omilla vastuualueillaan työntekijät antoivat itselleen arvosanaksi 4, kun taas omalle osaamiselleen varavastuualueellaan he antoivat arvosanaksi 3. Vaikka kouluarvosana 3 tarkoittaakin hyvää, on silti muistettava että silloin siinä on myös paljon parannettavaa. Lähtökohtana voidaan pitää sitä, että laadukkaan asiakaspalvelun ylläpitämiseen työntekijöiltä täytyisi vaatia vähintään kiitettävää arvosanaa omalla sekä varavastuualueellaan. Koska työntekijä on varavastuualueella toimiessaan asiantuntijan tilalla oleva sijainen, voidaan hänen olettaa osaavan ja tietävän oleelliset asiat lähes yhtä hyvin vastuualueen päätoiminen työntekijä.

Kuten aiemmin on mainittu, sekä esimies että työntekijät ovat kokeneet, että heillä on atk-taidoissaan kehittämisen varaa. Tämä näkyi myös arvosanoissa joita he itselleen antoivat tällä saralla. Keskiarvo atk-taitojen kohdalla jäi alle kolmeen, mikä tarkoittaa sitä, että siinä on paljon kehitettävää. Kehitettävää varsinkin siitä syystä, että esimies ja työntekijät pitivät näitä taitoja työstä suoriutumisen kannalta tärkeinä. Tätä esimies painotti hänen kanssaan käydyssä haastattelussa, jossa hän painotti atk-taitojen merkitystä. Hänen mukaansa atk-taitojen merkitys työn tekemisessä kasvaa hurjasti tulevaisuudessa.

Tutkimuksen kannalta tärkeäksi seikaksi voidaan poimia kaksi asiaa. Ensimmäinen asia on alhainen keskiarvo osaamisen varavastuualueilla ja toinen asia on hieman puutteelliset atk-taidot. Oli merkittävää huomata, että sekä esimies ja työntekijät ovat tämän asian suhteen samoilla linjoilla. Kummassakin haastattelussa tuli ilmi se seikka, että varavastuualueita pidetään ikään kuin pakollisena pahana, jonka seurauksena niihin ei ole oikeastaan panostettu. Tämä tarkoittaa sitä, että niiden opetteluun ei löydy tai haluta löytää aikaa, eikä niitä ole riittävän selkeästi määrätty. Tämä kävi ilmi haastatteluiden aikana, kun sekä esimies että työntekijät olivat epävarmoja siitä milloin ja miten varavastuualueita tulisi opetella. Kun työntekijöiden mukaan tällaisesta asetelmasta lähtee sijaiseksi toiselle, se tuntuu vaikealta ja stressaavalta.

Näihin asioihin puuttamalla voidaan aikaansaada eräänlainen positiivinen kierre työyhteisössä ja työn tekemisessä. Näitä asioita kehittämällä voidaan ensinnäkin vaikuttaa henkilöstön työkykyyn. Työkyvyn kehittäminen vaikuttaa työntekijöiden ammattitaitoon ja työtyytyväisyyteen ja sitä kautta työyhteisöjen toimivuuteen. Lisäksi voidaan vaikuttaa työympäristöön ja työn järjestämiseen. Kaikki tämä voi vaikuttaa myös yksilön terveyteen ja motivaatioon. Tätä kautta yrityksen sisäinen palvelukyky paranee, kun tehty työaika lisääntyy ja häiriöiden määrä vähenee. Tämä tarkoittaa sitä, että työaika kuluu varsinaisen työn tekemiseen, eikä siihen että aikaa kuluisi liikaa esimerkiksi tuotteiden etsimiseen. Kun työaika pystytään käyttämään tehokkaasti, myös kiireen seurauksena tehdyt virheet vähenevät. Sisäisen palvelukyvyn kohentumien seurauksena asiakaspalvelun laatu kasvaa, työn tehokkuus lisääntyy ja virheiden määrä voidaan minimoida.

Seurauksena sisäisen palvelukyvyn paranemisesta myös ulkoinen palvelukyky kasvaa. Tämä tarkoittaa sitä että asiakastytyväisyys paranee, jonka myötä myös asiakasuskollisuus kohenee.

5 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN KOHDEYRITYKSESSÄ

Tutkimuksen tavoitteena oli saada aikaan ideoita miten osaamista voidaan laajentaa ja kehittää. Pyrkimyksenä oli, että osaamisen kehittämisestä hyötyvät sekä yksilöt että organisaatio. Haastatteluissa kävi ilmi, että kumpikaan osapuolista ei ole tyytyväinen tämän hetkiseen osaamisen tasoon. Tällä tarkoitamme sitä, että osaaminen ei ole tarpeeksi laajaa. Haastatteluissa kävi ilmi, että lähtökohtaisesti jo perehdytyksessä olisi parannettavaa. Sekä työntekijät että esimies olivat haastatteluissa sen kannalla, että nimenomaan varavastuissa eli sijaisuuksissa on kehittämisen varaa. Tätä myöten osaamiseen liittyvän tiedon siirtymisessä riittää parantamista. Toisaalta työntekijät olivat myös sitä mieltä että he eivät voi itse vaikuttaa osaamisen kehittämiseen, joten tämä asia tulee ensin ratkaista organisaatiossa. Osa työntekijöistä oli myös sitä mieltä, että vastuuta alkaa olla jo liikaa, kun joutuu olemaan sijaisena usealla eri osastolla. Tällöin aika ei yksinkertaisesti riitä työstä suoriutumiseen siihen vaadittavalla tasolla. Avoimuus ja läpinäkyvyys osaamiseen liittyvissä asioissa luovat pohjaa oppivalle organisaatiolle.

Vastuu avoimen ja läpinäkyvän organisaation luomisessa on johdolla ja esimiehellä. Johdon vastuulla on tehdä strategiset päätökset ja kertoa työntekijöille mitä osaamista tulevaisuudessa tullaan tarvitsemaan ja minkälaisia puutteita nykyisessä osaamisessa on. Organisaation johdon on myös varmistettava, että työn organisointi, henkilöstöviestintä, palkitseminen ja muut ohjausjärjestelmät tukevat samoja päämääriä ja ovat yhdensuuntaisia. Näiden asioiden viemisestä työryhmän, eli työntekijöiden, tasolle huolehtii esimies. Hänen tehtävänä on huolehtia siitä, että työntekijät ymmärtävät mitä nämä asiat tarkoittavat yrityksen toiminnassa ja miten ne vaikuttavat eri henkilöiden työtehtäviin. Esimiehen tehtävänä on myös tukea henkilöstön kykyä uudistua. Esimies ei tietenkään voi oppia alaiensa puolesta, mutta hän voi kannustaa alaisiaan oppimaan luomalla oppimistilaisuuksia ja antamalla palautetta. Oppimistilaisuuksia ovat muun muassa uudet ja itsenäisemmät työtehtävät sekä työnkierto. Yksi keino luoda oppimistilaisuus on pyytää työntekijää kertomaan

muille esimerkiksi jonkun edustajan vierailusta. Työnkierto ja työparityöskentely ovat taas omiaan laajentamaan henkilökunnan osaamista.

Vastuu oppimisesta ja osaamisesta itsessään on kuitenkin enenevässä määrin työntekijällä itsellään. Työntekijöiden täytyy ottaa vastuu omasta osaamisestaan. Esimiehen rooli on olla tukemassa tätä toimintaa ja antaa tarvittaessa palautetta. Esimiehen tehtävä on myös pitää keskustelu pois henkilökohtaiselta tasolta. Organisaatiossa pitää hakea ratkaisuja, ei syyllistä. Työtovereiden tehtävä on tukea toisiaan sekä jakaa osaamista ja kokemuksia. Työtoverit ja esimies yhdessä voivat kannustaa ja rohkaista oppimiseen osoittamalla kiinnostusta, kyselemällä ja keskustelemalla kokemuksistaan ja ongelmista. Eli lopulta vastuu oppimisesta, ammattitaidon huolehtimisesta ja osaamisen kehittämisestä on työntekijällä itsellään, muiden tehtävä on antaa tukea ja mahdollisuuksia.

5.1 Varautuminen riskeihin

Osaamisen tasoa ja laajuutta mitataan eri tilanteissa. Tilanteita ovat esimerkiksi äkilliset sairaspöissaolat, vanhempainvapaat ja lomat. Haastatteluissa selvisi, että näihin tilanteisiin ei ole varauduttu tarpeeksi hyvin. Työntekijät kertoivat, että tällä hetkellä tilanne on se, että lähestulkoon poikkeuksetta sijaisuuden alussa tuntuu "pallo" olevan hukassa. Näin siitä huolimatta, että esimerkiksi lomien ajankohdat ovat selvillä hyvissä ajoin. Työntekijäpuolen mielestä lomasijaisuuksin ja sijaisuuksiin yleensä varautuminen on liikaa omalla vastuulla. Tämä tarkoittaa sitä, että osastovastaavien ja heidän sijaisensa tulee itse huolehtia osaamisen siirtäminen niin, että sijainen pärjää tehtävässään osastovastaavan loman ajan. Vaikka vastuu oppimisesta ja osaamisesta on enenevässä määrin työntekijällä, tulee organisaation huolehtia työn järjestämisestä niin, että työntekijät tietävät mitä ja milloin heidän tulee opetella hoitaakseen sijaisuudet kunnialla. Esimiehen tehtävä on järjestää työt niin, että tälle oppimismahdollisuudelle löytyy tarvittava määrä aikaa.

Joskus sijaisuudet kuitenkin yllättävät. Yllättäviä tilanteita ovat muun muassa edellä mainitut äkilliset sairaspöissaolat sekä työtapaturmista aiheutuvat

poissaolot ja lapsen sairastuminen. Haastatteluissa selvisi, että työntekijöiden mielestä nämä tilanteet yllättävät eikä niihin osata varautua. Selvää kuitenkin on, että sairaspöissaoloja tulee aika ajoin. Näin ollen voidaan sanoa, että jonkinlainen varautuminen näihin on tarpeen.

Kun oppimismahdollisuuksia järjestetään järjestelmällisesti ja ne hyödynnetään oikein, niin varautuneisuus myös näihin äkillisiin riskeihin kohenee. Tämä tarkoittaa sitä, että järjestelmällinen henkilöstön osaamisen kehittäminen johtaa monipuolisesti osaavaan ja joustavaan henkilöstöön. Joustava ja monipuolisesti osaava henkilöstö on valmiina äkillisen sijaisuuden sattuessa kohdalle. Tätä kautta päästään eroon siitä, että työntekijöille ei tarvitse enää soitella perään heidän ollessaan lomalla.

5.2 Kehittämissuunnitelma

Työn organisoimisessa ja työtavoissa on kehittämisen aihetta. Esimiehen kanssa pohdimme työparityöskentelyn järjestelmällistä käyttöä organisaatiossa. Hän mainitsi myös, että joissain toisissa yrityksen toimipaikoissa on käytössä niin sanotut tuutorit, joita hyödynnetään perehdytyksessä. Nämä tuutorit olisivat yksi hyvä puuttellisen perehdytyksen kehittämiseen. Esimiehen kanssa keskustellessa esitettiin myös jopa jatkotutkimuksen aihetta perehdytysoppaan muodossa. Perehdytykseen ja sen kehittämiseen ei näin ollen tässä raportissa sen tarkemmin paneuduta.

Raportissa on käsitelty eri asioita, joissa haastatteluiden perusteella on kehittämisen tarvetta. Näitä asioita ovat olleet sijaisuudet, tuotetuntemus, atk- ja kielitaidot. Raportin tavoitteena on ollut selvittää osaamisen tasoa yrityksessä ja kehittää sitä siihen suuntaan mitä sen pitäisi olla tulevaisuudessa. Haastatteluissa osapuolet olivat sitä mieltä, että atk-taidot, tuotetuntemus ja asiakaspalvelu ovat tärkeässä asemassa päivittäisessä työssä tulevaisuudessa.

Raportin kannalta tärkeimpänä osa-alueena voidaan pitää sijaisuuksiin ja niiden hoitoon liittyviä toimenpiteitä. Atk-taitoja, kassatyöskentelyä ja toimituksiin liittyviä toimintoja voidaan kehittää perehdytysoppailla, jotka ovatkin siis raportin

jatkotutkimuksen aiheina. Sijaisuuksiin löydettiin ratkaisu esimiehen kanssa käydyssä haastattelussa. Ratkaisuna mietittiin työparityöskentelyn mahdollisuutta. Työparityöskentely tapahtuisi mieluiten esimerkiksi kerran viikossa. Tällöin sitä ei olisi liian harvoin, mutta ei liian useinkaan. Järjestelmällinen, viikoittainen työparityöskentely toisi rutiinia, jonka avulla sijaisuuksiin on helpompi siirtyä. Työparityöskentelyyn liittyy myös tuotetuntemus, joka näin ollen myös laajenee. Rutiininomainen, jatkuva oppiminen tuo myös varmuutta eri työtehtävien hoitamiseen. Kun tällainen oppimistilaisuus on mahdollista riittävän usein, oppiminen on pysyvämpää laatua. Se, milloin ja kuka vuorollaan osallistuu työpareihin, on esimiehen vastuulla. Ehdotus on, että työpareja olisi kerran viikossa niin, että kaikki eivät kuitenkaan ole parityöskentelyssä yhtäaikaisesti, vaan tämä tapahtuisi vuoroittain. Työparit muodostettaisiin niin, että parissa olisi aina osastovastaava ja hänen sijaisensa, välillä tähän osallistuisi myös sijaisen sijainen. Tarkastelun alle tulisi ottaa myös sijaisuuksien määrä. Sijaisuudet tulisi järjestää niin, että ne eivät kuormittaisi liikaa yksittäistä työntekijää.

Tuotetuntemukseen ja atk-taitoihin liittyen olisi hyvä järjestää oppimistilaisuuksia, joissa henkilökunta olisi ryhmänä oppimassa. Työntekijöiden mielestä kun ryhmänä oppiminen olisi hyvästä, silloin on monta korvaa kuulemassa ja oppi tarttuu useampaan yhdellä kertaa. Näitä tilaisuuksia ei tarvitsisi järjestää niin usein kuin sijaisuuksiin liittyen. Tuotetuntemukseen liittyviä tilaisuuksia olisi hyvä järjestää esimerkiksi sesonkituotteisiin liittyen tai silloin kun on tulossa paljon uusia, ennen tuntemattomia tuotteita. Atk-taitoihin liittyen voisi pitää oppimistilaisuuksia esimerkiksi puolivuositain, jolloin muistellaan ja kerrataan miten asiat tehdään. Näissä tilaisuuksissa voi opetella myös uusia asioita, mikäli niitä on tullut esiin. Sijaisuuksia, tuotetuntemusta ja atk-taitoja kehittämällä yrityksessä tavoitellaan joustavaa ja monipuolisesti osaavaa henkilöstöä, joka vastaa tulevaisuuden tarpeeseen olla asiakaspalvelutaitoinen, teknisesti osaava ja tuotteet tunteva työntekijä.

6 POHDINTA

Valitsimme aiheen siksi, koska se tuntui ajankohtaiselta aiheelta kohdeyrityksessä. Toinen opinnäytetyön tekijöistä ja idea opinnäytetyöstä syntyi, kun toinen tekijöistä oli töissään huomannut puutteita työn järjestämisessä. Aihetta ehdotettiin yrityksen esimiehelle ja se sopi hänelle. Opinnäytetyöprosessi käynnistyi syksyllä 2009. Opinnäytetyön valmistuminen on erinäisten syiden seurauksesta viivästynyt suunnitellusta aikataulusta. Kuitenkaan ei ole käynyt niin, että vastaan olisi tullut ylitse pääsemättömiä ongelmia. Viivästyminen on johtunut lähinnä siitä, että sen tekemiselle on ollut vaikea löytää aikaa.

Viitekehyksen kirjoittamiseen kului suurin osa käytetystä ajasta. Lähteitä löydettiin omasta mielestämme hyvin, joukossa myös pari englannin kielistä lähdettä. Käytimme viitekehyksen kirjoittamisessa paria niin sanottua ydinteosta, joihin tiukasti tukeuduimme viitekehystä laadittaessa. Lähtökohdat ja näkökulmat osaamiseen ja osaamisen kehittämiseen vaihtelevat kirjoittajien mukaan, joten näimme tarpeelliseksi tukeutua vain muutamiin teoksiin, jotta raportissa säilyisi punainen lanka.

Yhteistyö kohdeyrityksen kanssa sujui odotetusti. Raporttimme on sen kaltainen, että se ei alun perinkään vaatinut edes viikoittaista yhteydenottoa yritykseen. Toimeksiantajaa pidettiin kuitenkin ajan tasalla siitä missä mennään ja minne me ollaan opinnäytetyöprosessissa matkalla. Myös haastattelut yrityksessä sujuivat vaivatta ja kaikki niihin osallistuneet olivat hyvin mukana. Haastattelut olivat avainasemassa opinnäytetyön onnistumisen kannalta. Niistä saimme kerätyksi tarvittavan määrän informaatiota, jonka pohjalta johtopäätökset olivat lopulta vaivaton laatia.

Koemme opinnäytetyöprosessin onnistuneen erinomaisesti. Johtopäätöksenä oli, että työt yrityksessä tulisi organisoida uudestaan, tai paremmin kuin ne nyt ovat. Johtopäätöksissä ehdotimme työparityöskentelyn mallia, jonka näkisimme olevan toimiva yrityksen tilanteen parantamiseksi. Työparityöskentelyn ei

tarvitse olla jokapäiväistä tai edes viikoittaista. Tärkeää on, että se on järjestelmällistä ja sitä tapahtuu sopivin väliajoin. Mikä tämä väliaika sitten on, sen kokemus tästä työskentelytavasta tulee osoittamaan. Ehdotuksemme tutkimuksen jatkolle on seurata miten tällainen työskentelytapa yrityksessä tulee onnistumaan. Prosessissa tuli esille myös toinen jatkotutkimuksen aihe, joka olisi tehdä yritykselle perehdytysopas.

LÄHTEET

Aaltonen, M . & Wilenius, M. 2002. Osaamisen ennakointi : pidemmälle tulevaisuuteen, syvemmälle osaamiseen. Helsinki : Edita

Ahonen, G. 1998. Henkilöstötilinpäätös : yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen. Helsinki : Yrityksen tietokirjat

Ahonen, G.
<http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Tiedonvalitys/Verkkolehdet/Tyoterveiset/2002-01/10.htm>

Dale Timpe, A toim. 1989. Mikä motivoi henkilöstöä. Espoo: Weilin+Göös

Etelä-Karjalan koulutuskuntayhtymä, <http://www.ekky.fi/mentorointi/>, hakupäivä 22.1.2010.

Esimies, kohdeyritys, 2010. Haastattelu 23.4.2010. Tekijän hallussa.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino

Jokiranta, K. 2008. Retail-osaaminen nyt ja tulevaisuudessa. Helsinki: Yliopistopaino

Kesti, M. 2005. Hiljaiset signaalit – Avain organisaation kehittämiseen. Tallinna: Reusner AS.

Karjalainen, K. 1998. Elinikäinen oppiminen ja henkilöstön osaamisen kehittäminen. Helsinki : Opetusministeriö

Kasvi, J.J. & Vartiainen, M, toim. 2000. Organisaation muisti – tieto työn tukena. Helsinki: Edita.

Luotsiasema,
<http://luotsiasema.kpedu.fi/Materiaali/ammattiaoppimaan/ORIENTAATIOKURS SI/KOLBEN.doc>, hakupäivä 5.4.2010

Meighan, M. 2000. Induction training : effective steps for investing in people. London: Kogan Page

Moilanen, R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Tampere: Tammi

Otala, L. 2002. Oppimisen etu – Kilpailukykyä muutoksessa. Porvoo: WSOY

Otala, L. & Jakobsson, M. 1998. Osaamisen kehittäminen ja oppimisen johtaminen : opetus esimerkkejä suomalaisista työyhteisöistä. Espoo: Helsinki University of Technology

Oulun yliopisto, <http://www.oulu.fi/tuke/osaamiskartoitus.htm>, hakupäivä 27.1.2010

Psycon, http://www.psycon.fi/palvelut/joh_kehittaminen/mittaukset.php, hakupäivä 5.4.2010

Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Helsinki : Kauppakaari

Ruohotie, P. & Honka, J. 1997. Osaamisen kehittäminen organisaatiossa. Seinäjoki: Consulting team

STTK, <http://www.sttk.fi/File/035cbfea-ccb1-4da2-ab3a-d04a23891702/osaamisen+kehitt%C3%A4minen+suomalaisilla+ty%C3%B6paikoilla.pdf>, Hakupäivä 27.1.2010

Toivonen, V-M. & Asikainen, R. 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen : kehittämisen uusi taso. Helsinki : Ai-Ai oy

Työntekijät, kohdeyritys, 2010. Ryhmähaastattelu, 26.4.2010. Tekijän hallussa.

Työterveyslaitos, http://www.monikko.net/docs/Hiljainen_tieto.ppt, hakupäivä 22.1.2010

Työterveyslaitos. 1995. Hyvä työkyky. Helsinki: Painotalo Miktor

Williams, H. 1996. The Essence of managing groups and teams. Hertfordshire: Prentice Hall Europe

Valtiovarainministeriö, <http://www.vm.fi>, 21.1.2010

Väärälä, R. 1995. Ammattikoulutus ja kvalifikaatiot. Rovaniemi: Lapin yliopisto

HAASTATTELU

ESIMIES

1 OSAAMINEN JA ORGANISAATIO

- Mitä osaamista tarvitaan, mitä tietoja ja taitoja eri työtehtävien suorittamiseen vaaditaan?
- Mikä osaaminen on tärkeää nyt ja tulevaisuudessa?
- Mitkä tiedot ja taidot ovat tärkeitä?
- Millaisena pidät osaamiseen liittyvän tiedon siirtymistä yrityksessä?
- Kuinka motivoituneena pidät henkilöstöä kehittymisen kannalta?
- Kuinka hyvät ohjeet työn tekemiseen on annettu?

2 OSAAMISEN TASO YRITYKSESSÄ

- Millä tasolla näkisit osaamisen olevan tällä hetkellä yrityksessä
- Mitä perustaitoja yrityksessä tarvitaan?
- Mitä niistä pidät tärkeänä ja miksi?
- Kuinka laadukasta työn tekeminen on?
- Mitä mielestäsi pitäisi kehittää?
- Onko sinulla esittää toimenpiteitä tätä varten?

HAASTATTELU

TYÖNTEKIJÄT

1 OSAAMINEN JA ORGANISAATIO

- Millä tasolla oma osaamisesi on?
- Mitä haluaisitte itsessänne kehittää?
- Onko teillä ideoita miten tähän päästäisiin?
- Onko riskeihin mielestänne varauduttu riittävän hyvin?
Esimerkiksi sairaspöissaoloihin, lomiin.
- Millä tasolla tiedon siirtyminen on yrityksessä?
- Arvioikaa omaa motivoitumistanne työhönne?

2 OSAAMISEN TASO

- Minkälaiset mahdollisuudet osaamisen kehittämiseen on olemassa?
- Mitä osaamisen osa-aluetta mielestäsi tulisi kehittää ja miten?

- Arvioi omaa osaamistasi (Alleviivaa oma vastualueesi)

Vastuualue	1	2	3	4	5
Liha/eines					
Maito					
HeVi					
Kuiva 1 (Kahvit, mehut, säilykkeet)					
Kuiva 2 (Kaikki pl. edellä mainitut)					
Non-Food					
Astiat					
Karkit					
Tupakka					
Virvoitusjuomat					
Alkoholit					
SAP					
Keräily					

- Onko oma osaamisesi vastualueillasi mielestäsi hyvää