



Milla Hillberg

# Takuutiimin osaamiskartoitus usean tuoteryhmän organisaatiolle

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Ajoneuvotekniikka

Insinöörityö

23.02.2022

## Tiivistelmä

Tekijä:	Milla Hillberg
Otsikko:	Takuutiimin osaamiskartoitus usean tuoteryhmän organisaatiolle
Sivumäärä:	35 sivua + 1 liitettä
Aika:	23.2.2022
Tutkinto:	Insinööri (AMK)
Tutkinto-ohjelma:	Ajoneuvotekniikka
Ammatillinen pääaine:	Ajoneuvosuunnittelu
Ohjaajat:	Lehtori Heikki Parviainen

---

Organisaatioiden tulee kehittyä jatkuvasti menestyäkseen tulevaisuudessakin. Tässä työssä on selvitetty, miten osaamiskartoituksen voisi toteuttaa usean tuoteryhmän organisaation takuutiimin tuoteosaamisesta.

Työssä tarkastellaan ensin takuukäsittelyä sekä siihen vaikuttavaa lainsäädäntöä, minkä jälkeen pureudutaan syvällisemmin siihen, mitä on osaaminen, miten se näkyy eri yksiköissä, mikä on osaamiskartoitus, miten se tehdään sekä miten osaamista voidaan kehittää.

Työn loppuun on luotu esimerkki siitä, miten osaamiskartoitus usean tuoteryhmän organisaatiolle voitaisiin toteuttaa. Organisaatio on täysin kuvitteellinen, ja alkuun käydään läpi yleistä tietoa kuvitteellisesta organisaatiosta sekä sen takuuprosessista. Osaamiskartoitusta varten luotiin kysely kuvitteelliseen organisaatioon. Kyselyyn ei luonnollisesti saatu oikeaa dataa vaan tulokset muodostettiin esimerkinomaisesti ja niistä luotiin osaamisprofiilit, joiden perusteella spekulointiin mahdollisia kehitystoimia.

Työn lopputulos selventää, mikä osaamiskartoitus on ja esimerkki antaa lukijalle perusmallin osaamiskartoitukselle ja sen mahdolliselle toteuttamiselle.

Avainsanat: Takuukäsittely, osaaminen, osaamiskartoitus, osaamisprofiili

## Abstract

Author: Milla Hillberg  
Title: Competence Mapping of a Guarantee Team of an Organization Representing Several Product Groups  
Number of Pages: 35 pages + 1 appendix  
Date: 23 March 2022

Degree: Bachelor of Engineering  
Degree Programme: Automotive Engineering  
Professional Major: Automotive Design Engineering  
Supervisors: Heikki Parviainen, Senior Lecturer

---

Organizations need to evolve constantly to ensure their success in the future. The aim of this Bachelor's thesis was to discover what the competence mapping is, and how it can be carried out to describe the product competence of several product groups of the guarantee team of an organization.

Firstly, the warranty process and the legislation affecting it is examined. Secondly, what knowing the warranty process depth as well as its competence are discussed. After that, how its competence is seen in different individuals and what competence mapping is are explained, and finally how competence mapping is carried out and how competence can be developed are described.

At the end of the thesis there is an example of how a competence mapping could be carried out for an organization representing several product groups. The organization in the example is completely fictitious. General background information about this fictitious organization is explained first, and after that its warranty process is described. A survey was created for this fictitious organization to carry out the competence mapping process. Because the organization is fictitious, the response results are also exemplary and have no real background. Based on these fictitious answers, possible competence development measures are discussed and considered.

The final result of this Bachelor's thesis clarifies what the competence mapping is. The example gives a basic model of competence mapping and its possible implementation.

Keywords: Warranty handling, competence, competence mapping, competence profile

# Sisällys

## Lyhenteet

1	Johdanto	1
2	Takuu ja virhevastuu	1
2.1	Takuu	1
2.2	Kuluttajansuoja	2
2.3	Virhevastuu	3
3	Osaaminen	3
3.1	Mitä tarkoittaa osaaminen ja oppiminen?	3
3.2	Oppimistyytit	4
3.3	Osaamismallit	5
3.3.1	Jäävuori	5
3.3.2	Osaamisympyrä	6
4	Osaamisen kehitys	8
4.1	Miksi osaamista täytyy kehittää?	8
4.2	Oppiva ja älykäs organisaatio	8
4.3	Osaamiskartoitus	10
4.3.1	Osaamiskartoituksen merkitys osaamisen kehityksessä	10
4.3.2	Osaamiskartta	13
4.3.3	Osaamisprofiili	16
4.4	Osaamisen arviointi	19
4.5	Miten osaamista voidaan kehittää?	21
5	Osaamiskartoitusesimerkki	23
5.1	Esimerkkiorganisaation takuuprosessi	24
5.2	Osaamisalueiden ja tasojen määrittäminen	25
5.3	Osaamiskartan ja osaamisprofiilin luominen	27
5.4	Mahdolliset kehittämistoimet	30
5.4.1	Koulutustaustan merkitys	30
5.4.2	Koulutus kehitystoimena	30
5.4.3	Tiedon saatavuus kehitystoimena	31
5.4.4	Pohdintoja	32

6 Yhteenveto	33
Lähteet	35
Liitteet	
Liite 1: Takuutiimin osaamiskartta	

## 1 Johdanto

Työn tarkoituksena on selventää, mikä on osaamiskartoitus ja miten sellainen voidaan toteuttaa tämän päivän kaupallisessa organisaatiossa. Organisaatiot ovat kehittyneet siten, että tuotevalikoima on yhä laajempi. Koska valikoima on laaja, täytyy osaamisen olla yhtä monipuolista.

Vaikka maailma tänä päivänä sitä vaatisi, ei ihminen pysty olemaan virheetön multiosaaja. Tämän vuoksi monissa organisaatioissa työskennellään tiimeissä. Tiimi koostuu pienestä ryhmästä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentävää osaamista. Tiimin oppimisprosessi on yhdistelmä sekä yksilön, että organisaation oppimisesta. (Sydänmaalakka 2012: 51.)

Pohjatyönä perehdyttiin virhevastuuta sekä takuuta koskeviin lakeihin, selvitettiin osaamisen peruskäsitteitä sekä perehdyttiin osaamiskartoituksen tekoon kokonaisuudessaan. Nämä muodostavat opinnäytetyön teoriaosuuden. Koska opinnäytetyötä ei ole tehty millekään tietylle organisaatiolle, on lopussa esimerkki siitä, miten osaamiskartoitus voitaisiin toteuttaa usean tuoteryhmän organisaation takuutiimille. Esimerkin tarkoituksena on selventää lukijalle, millaisia vaiheita osaamiskartoitus tarvitsee, miten se voitaisiin toteuttaa ja miten siitä saatuja tuloksia voitaisiin hyödyntää osaamisen kehittämisessä.

## 2 Takuu ja virhevastuu

### 2.1 Takuu

Takuu on vapaaehtoinen lisäsitoumus, jonka voi antaa myyjäliike, maahantuojaja tai tavarantekijä. Kuluttajansuojalain viidennen luvun 15 a -§:n mukaan silloin, kun tuotteella on takuu, on myyjä sitoutunut vastaamaan tavarantekijän käyttökelpoisuudesta tai muista ominaisuuksista määrätyn ajan. Jos tavarassa todetaan olevan virhe, joka ei johdu tapaturmasta, tavarantekijän väärästä käytöstä tai muusta ostajan virheestä, vastaa myyjä tuotteen korjaamisesta tai

korvaamisesta asiakkaalle. Myyjän vastuu ei poistu, vaikka vian alkusyy ei olisi ollut olemassa jo tavarán luovutushetkellä. (Kuluttajasuojan ABC 2018.)

Takuun tulee antaa ostajalle paremmat oikeudet, kuin laki velvoittaa. Kuluttajasuojalain perusteluissa sanotaan, että sana "takuu" herättää kuluttajissa erityisiä odotuksia tavarán laadusta ja sen hankintaan liittyvästä oikeussuojasta. Tämän vuoksi markkinoinnissa ilmaisua "takuu", saa käyttää mikäli se merkitse kuluttajalle jotain etua, jota kuluttaja ei saa suoraan lain perusteella. (Kuluttajasuojan ABC 2018.)

Esimerkiksi takuu-aika voi määrittää lisäedun lakiin verrattuna. Takuu-aikaa määrittäessä, tulee kuitenkin ottaa huomioon tuotteen oletettu kestoikä. Tuotteiden tulee vastata kestoältään sitä, mitä kuluttajalla yleensä on vastaavanlaisen tuotteen kaupassa perusteltua olettaa. Takuunantajan vastuulla on osoittaa, että kyse on sellaisesta kuluvaasta tuotteesta, jolta ei voida odottaa pidempää tavanomaista kestoikää. (Kuluttajasuojan ABC 2018.)

Tuotteen takuukorjauksesta ei saa koitua ostajalle kustannuksia. Takuunantaja vastaa kaikista tavarán korjauksesta syntyvistä kuluista. (Kuluttajasuojan ABC 2018.)

## 2.2 Kuluttajansuoja

Kuluttajaa suojataan kansallisella ja EU-tasoisella lainsäädännöllä. Kuluttajasuojalaki on keskeisin kuluttajaa suojaava säädös, josta ei saa poiketa siten, että se olisi kuluttajan vahingoksi. Kuluttajasuojalakia ei sovelleta, jos kyseessä on yksityishenkilöiden välinen kauppa. Kuluttajalla tarkoitetaan yksityistä ihmistä, joka hankkii tavaroita ja palveluita elinkeinonharjoittajalta, eli ihmiseltä tai organisaatiolta, joka tarjoaa tai myy kulutushyödykkeitä saadakseen taloudellista hyötyä. Elinkeinonharjoittajan toiminnan tulee olla ammattimaista. (Virhevastuu ja takuu kulutustavarán kaupassa.)

## 2.3 Virhevastuu

Kuluttajasuojalain viidennen luvun 15 §:n mukaan virheen oletetaan olleen olemassa vaaranvastuun siirtyessä ostajalle, jos se ilmenee kuuden kuukauden kuluessa tästä ajankohdasta. Tämä virhesäännös koskee tuotteita, jotka on ostettu 31.12.2021 mennessä. 01.01.2022 eteenpäin virheen oletetaan olleen olemassa tavaran luovutushetkellä, jos se ilmenee yhden vuoden kuluessa tästä ajankohdasta. (Kuluttajasuojalaki 1978.)

Jos tuotteella ei ole takuuta, vastaa myyjä, valmistaja ja maahantuoja tavaran virheestä virhevastuuta koskevien lainsäännösten perusteella (Kuluttajasuojan ABC 2018).

## 3 Osaaminen

### 3.1 Mitä tarkoittaa osaaminen ja oppiminen?

Yksilön tasolla osaaminen on kyky soveltaa tai käyttää toisiinsa liittyviä tietoja, taitoja ja kykyjä suoriutuakseen esimerkiksi jostain tärkeästä tehtävästä. Termiä kompetenssi käytetään usein rinnasteisena osaamiskäsitteelle. Käsitteellä korostetaan oikeaa koulutustasoa, kykyä suoriutua vaadituista tehtävistä sekä pätevyyttä. Osaamista voidaan tarkastella yksilön, tiimin ja organisaation näkökulmasta. (Hätönen 2011: 19; Kupias ym. 2014.)

Jotta voi osata, täytyy ensin oppia. Oppiminen voidaan määritellä prosessina, jossa yksilö hankkii uusia taitoja, tietoja, asenteita, kontakteja ja kokemuksia, jotka muuttavat hänen toimintaansa. Oppimiseen vaikuttaa kognitiiviset eli älylliset, affektiiviset eli tunne- ja psykomotoriset alueet. Oppiminen on muuttumista, kehittymistä, kypsymistä ja kasvua. Osa oppimisesta tapahtuu tavoitteellisesti ja suunnitellusti, osa taas sattumanvaraisesti. Oppiminen edellyttää paljon reflektointia eli arviointia. (Sydänmaalakka 2012: 33.)



## 3.2 Oppimistyydit

Oppiminen voidaan jakaa neljään tyyppiin. Nämä ovat reagoiva oppiminen, ennakoiva oppiminen, toimintaoppiminen ja kyseenalaistava oppiminen. Vaikka oppimistyydit ovat erilaisia, ne eivät sulje pois toisiaan, vaan voivat esiintyä myös yhdessä. Nykypäivän ympäristössä korostuu ennakoiva ja kyseenalaistava oppiminen. Vanhoja toimintatapoja tulee jatkuvasti kyseenalaistaa, ja uusia on etsittävä näiden tilalle. (Sydänmaalakka 2012: 35.)

Reagoivassa oppimistyydyssä yksilö tai organisaatio oppii kokemuksesta sekä kokemuksen arvioinnista. Tietynlaisiin ilmiöihin reagoidaan tietyllä tavalla. Tämän jälkeen arvioidaan toimintatapaa ja tuloksia. Näiden pohjalta tehdään jottopäätöksiä ja pohditaan, miten tulevaisuudessa samanlaiseen ilmiöön tulisi reagoida. Näin on mahdollista muuttaa toiminta- ja ajattelutapaa. (Sydänmaalakka 2012: 35.)

Ennakoivassa oppimisessä lähtökohtana on jokin tietty strategia tai visio, jota arvioidaan. Asia jäsentyy, sitä arvioidaan ja tekemistä suunnitellaan. Näiden pohjalta valitaan paras toimintatapa, josta seuraa jokin tulos. Tätä tulosta arvioidaan ja siitä opitaan. Ennakoivassa oppimistyydyssä yritetään ennakoida tulevaa, oppia siitä ja valita tulevaisuudessa parempia toimintatapoja. (Sydänmaalakka 2012: 26.)

Toimintaoppiminen on akateemisen professorin ja pituushyppääjän Reginald Revansin kehittämä oppimistyydy. Hän aloitti toimintaoppimisen kehittämisen jo 50 vuotta sitten. Revansin mukaan ei ole toimintaa ilman oppimista eikä oppimista ilman toimintaa. Tässä oppimistyydyssä lähdetään liikkeelle käytännön ongelmasta, jota jokin ryhmä henkilöitä arvioi, hankkii tietoja ja esittää omat ratkaisuvaihtoehdot. Ratkaisuehdotus voidaan viedä käytäntöön, minkä jälkeen sitä arvioidaan. Tässä tyydyssä yhdistyy kahdenlaista oppimista, sitä kuinka ratkaisuehdotukseen päästään ja sitä, kuinka ehdotus toteutetaan. (Sydänmaalakka 2012: 26.)

Neljännessä oppimistyyppissä, kyseenalaistavassa oppimisessä, ei arvioida enää vain yksittäistä toimintatapaa, vaan kyseenalaistetaan koko toimintamalli. Kun kyseenalaistetaan, mitä tehdään, miksi tehdään ja miten tehdään, voidaan lopputuloksena muuttaa ratkaisevasti vanhoja toimintatapoja ja niiden taustalla toimivia ajattelumalleja. Oppimisen lopputuloksena voi olla isoja muutoksia. (Sydänmaalakka 2012: 26.)

### 3.3 Osaamismallit

#### 3.3.1 Jäävuori

Yksi malli kuvata yksilön osaamista on jäävuorimalli. Tässä osaaminen voidaan jaotella viiden käsitteen avulla, jotka ovat motiivit, yksilölliset ominaisuudet, käsitys itsestä sekä tiedot ja taidot. Hätönen jakaa osaamisen näkyviin ja näkymättömiin ominaisuuksiin. Näkyvään osaamisen kuuluu tiedot ja taidot, kun taas näkymättömään osaamiseen kuuluu yksilölliset ominaisuudet, käsitys itsestä sekä motiivit. (Hätönen 2011: 11.) Osaamisen jäävuorimalli on esitetty kuvassa 1.

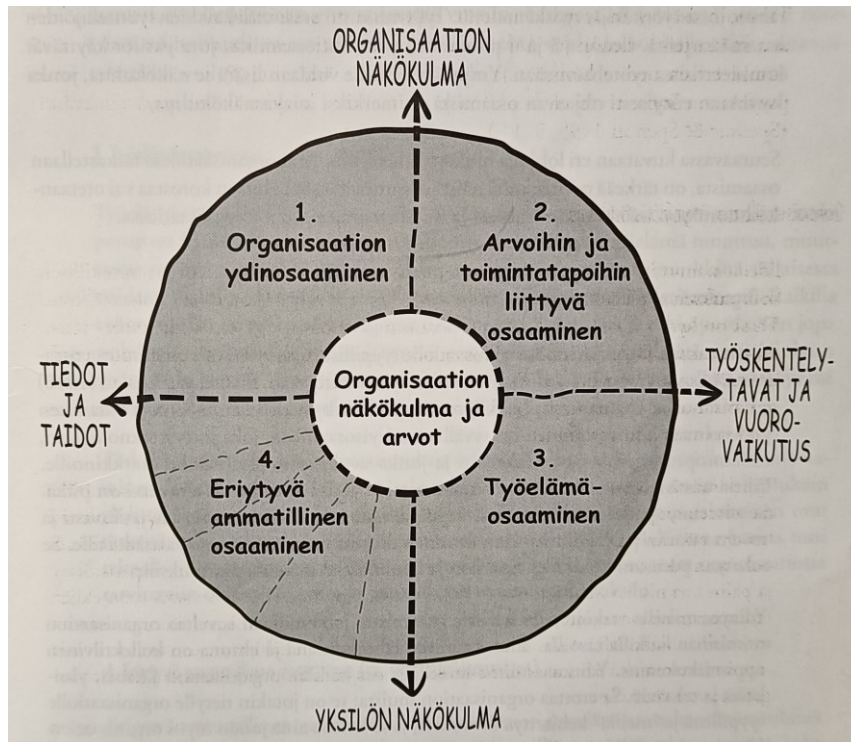


Kuva 1. Jäävuorimalli osaamisesta (Hätönen 2011:11).

Näkyvä eli eksplisiittinen osaaminen voidaan ilmaista sanoin tai numeroin. Näkymätöntä eli implisiittistä osaamista on vaikea täsmentää tai konkretisoida. Se on syvällä organisaatiossa tai ihmisessä. Näkymätön osaaminen ilmenee yleensä toiminnan välityksellä tai ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Merkittävä tekijä osaamisen määrittämisessä on näkyvien ja näkymättömien tekijöiden syy-seuraussuhteet. (Hätönen 2011: 10–12.)

### 3.3.2 Osaamispyyrä

Osaamispyyrän tarkoituksena on tuoda osaamisen eri tasoja ja puolia yhteiseen viitekehykseen. Osaamispyyrä-malli on havainnollistava tapa käsitellä ja jäsentää organisaatiossa tarvittavaa erilaista osaamista ja niiden yhdistelmiä. (Hätönen 2011: 13.) Osaamispyyrä on esitetty kuvassa 2.



Kuva 2. Osaamisympyrä (Hätönen 2011: 13).

Osaamisympyrään kuuluu kaksi eri ulottuvuutta. Pystysuoralla akselilla on ta-soulottuvuus, jonka toisessa päässä on organisaation näkökulma ja toisessa yksilön näkökulma. Vaakasuoralla akselilla puolestaan toisessa päässä on tiedot ja taidot ja toisessa työskentelytavat sekä vuorovaikutustaidot. Organisaatiossa tarvittava osaaminen muodostuu neljään lohkoon edellä mainittujen akselien välille. Lohkot ovat

- organisaation ydiosaaminen
- arvoihin ja toimintatapoihin liittyvä osaaminen
- työelämäosaaminen
- eriytyvä ammatillinen osaaminen. (Hätönen 2011: 13–15.)

## 4 Osaamisen kehitys

### 4.1 Miksi osaamista täytyy kehittää?

Maailma muuttuu jatkuvasti. Teknologian kehittyessä tieto päivittyy, globalisoituminen etenee kaikilla aloilla, ja kilpailu on maailmanlaajuista. Yritykset ovat jatkuvassa muutosprosessissa. Muutoksia on vaikea ennakoida, ja ne ovat nopeita. Taloudellinen, poliittinen ja sosiaalinen ympäristö muuttuu myös jatkuvasti. Osaamisvaatimukset kasvavat, väestön keski-ikä nousee, ja paineet työelämässä kovenevat. Ympäristön ja ekologisen hyvinvoinnin aiheuttamia paineita kohdataan joka päivä. (Sydänmaalakka 2012: 26–27.)

Nopeat muutokset ja epävarmuus vaativat organisaatiolta paljon. Menestys edellyttää organisaation jatkuvaa oppimista. Oppiminen ja sen kautta saatava osaaminen on todellinen kilpailutekijä yrityksissä. Innovatiivisuus, joustavuus, uusiutumiskyky ja nopeus ovat organisaation kriittisiä menestystekijöitä. Jatkuva muutos vaatii myös yksilöiltä paljon. (Sydänmaalakka 2012: 26–27.)

Viitalan (2021) mukaan osaamisen kehittäminen strategisesti on tärkeää. Yrityksen kilpailukyky riippuu siitä, miten nopeasti yritys kykenee oppimaan uutta, mitä yrityksessä osataan jo nyt, ja miten hyvin nykyistä osaamista osataan käyttää. Liiketoimintastrategia luo kehykset ja vaatimukset henkilöstön osaamisen kehittämisen laajuuteen ja suuntaan. Osaamisen kehitys tapahtuu monella tasolla.

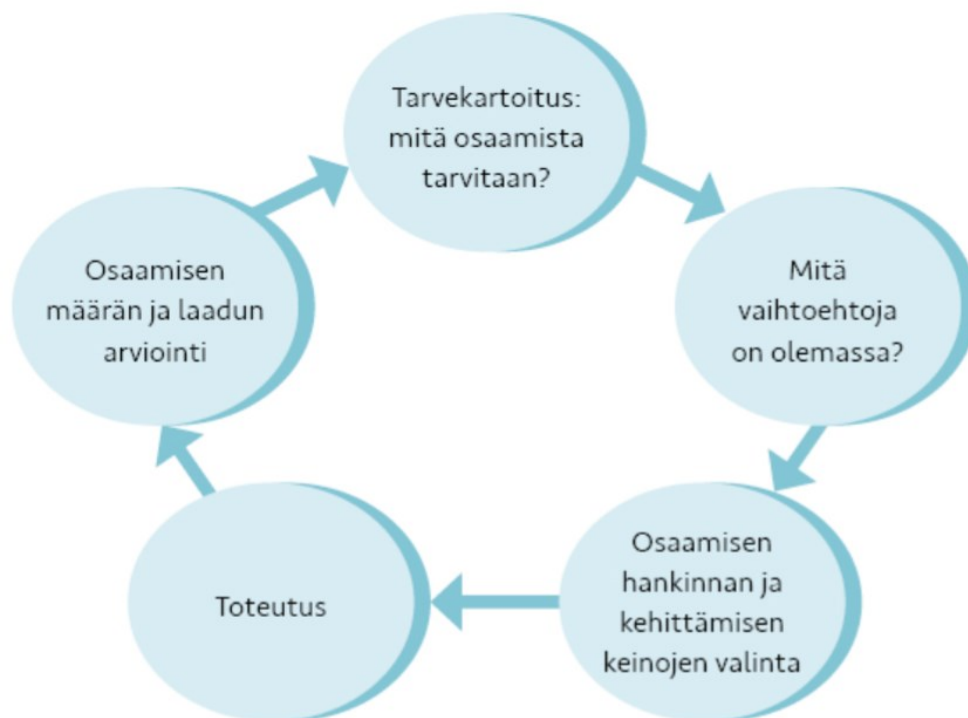
### 4.2 Oppiva ja älykäs organisaatio

Oppiva organisaatio on kirjallisuudessa esiintyvä ihannemalli. Tällaisessa organisaatiossa osaaminen kehittyy ja sitä osataan hyödyntää erinomaisesti. Johtamisen kannalta ihannemallien hyöty koostuu siitä, että ne luovat kiintopisteitä kehittämiselle ja vertailukohdan yrityksen nykytilanteen arvioinnille. Oppivaa organisaatiota edustaa yritys, jonka täytyy kyetä oppimaan kokemuksista sekä arvioimaan tapaa, jolla kokemuksista voidaan oppia. Oppivan organisaation

johdon tärkein tehtävä on luoda ilmapiiri, joka edistää oppimista. Organisaation työntekijöillä on vastuu informaation keräämisestä, käyttämisestä ja tutkimisesta niin, että oppiminen on jatkuvaa. (Viitala 2013.)

Oppivasta organisaatiosta on puhuttu jo pitkään, mutta käsite on itsessään hie- man ongelmallinen. Todennäköisesti ei ole olemassa organisaatiota, joka ei op- pisi. Jotkut organisaatiot oppivat vain nopeammin kuin toiset, mikä tekee niistä tulevaisuuden menestyjiä. Oppimisella saadaan osaamista, joka on älykkään organisaation tärkein voimavara. (Sydänmaalakka 2012: 217–218.)

Kuva 3 havainnollistaa osaamisen kehitystä jatkuvana prosessina. Osaamisen kehitys alkaa tarpeiden määrittämisestä. Kun tiedetään, millaista osaamista täytyy kehittää, pystytään paikantamaan erilaisia keinoja ja vaihtoehtoja tähän. Koska kehitystyö on jatkuvaa, tulee osaamista arvioida riittävän usein, jotta voidaan kartoittaa taas uudestaan, mitä osaamista tulisi kehittää jatkossa. (Viitala 2021.)



Kuva 3. Osaamisen kehittämisen prosessi (Viitala 2021).

Organisaation täytyy varmistua, että kehitykseen osallistuvat henkilöt kokevat kehittämistoimet helpoiksi ja hyödyllisiksi. Organisaatiolla ei ole varaa olettaa, että ihmiset arvioisivat jatkuvasti omaa osaamistaan ja tätä kautta tiedostaisivat omat kehittymistarpeensa sekä osaisivat oma-aloitteisesti kehittää itseään. Organisaation täytyy linjata henkilöstön osaamisen kehitykselle suunta sekä luoda suotuisat edellytykset ja mahdollisuudet oppimiselle. (Viitala 2021.)

Vaikka oppiminen on yksi tärkeä tekijä organisaatiossa, ei se ole ainoa. Organisaation tulee olla tehokas ja toimia älykkäästi. Tieto, ymmärrys, soveltaminen ja kehitys ovat älykkään organisaation kulmakiviä. Jotta voidaan oppia, tarvitaan tietoa, jota ymmärretään ja osataan soveltaa ja jonka pohjalta pystytään kehitykseen. (Sydänmaalakka, 2012: 219–220.)

### 4.3 Osaamiskartoitus

Kupiaksen ym. (2014) mukaan osaamiskartoitus on käyttökelpoinen työkalu, kun halutaan selvittää

- organisaation tai yksikön osaamistarpeita
- parantaa ydinosaamista
- kartoittaa nykyosaamista.

Osaamiskartoituksen avulla saadaan selville, millainen osaaminen on vahvaa, missä osa-alueissa on puutteita sekä millaista osaamista organisaatiossa tarvitaan. Samalla voidaan selvittää, mistä työntekijät ovat omasta mielestään osaamisen pääosin saanut, onko lähteenä esimerkiksi joku tietty tutkinto tai yrityksen järjestämä koulutus. (Kupias ym. 2014.)

#### 4.3.1 Osaamiskartoituksen merkitys osaamisen kehityksessä

Esimiestasolla osaamiskartoitus auttaa hahmottamaan ja oivalluttamaan niin yksittäisen työntekijän kuin koko tiimin kehittämispolkuja. Kartoituksella voidaan peilata tiimin osaamistarvetta perustehtävään ja tulevaisuuden tavoitteisiin.

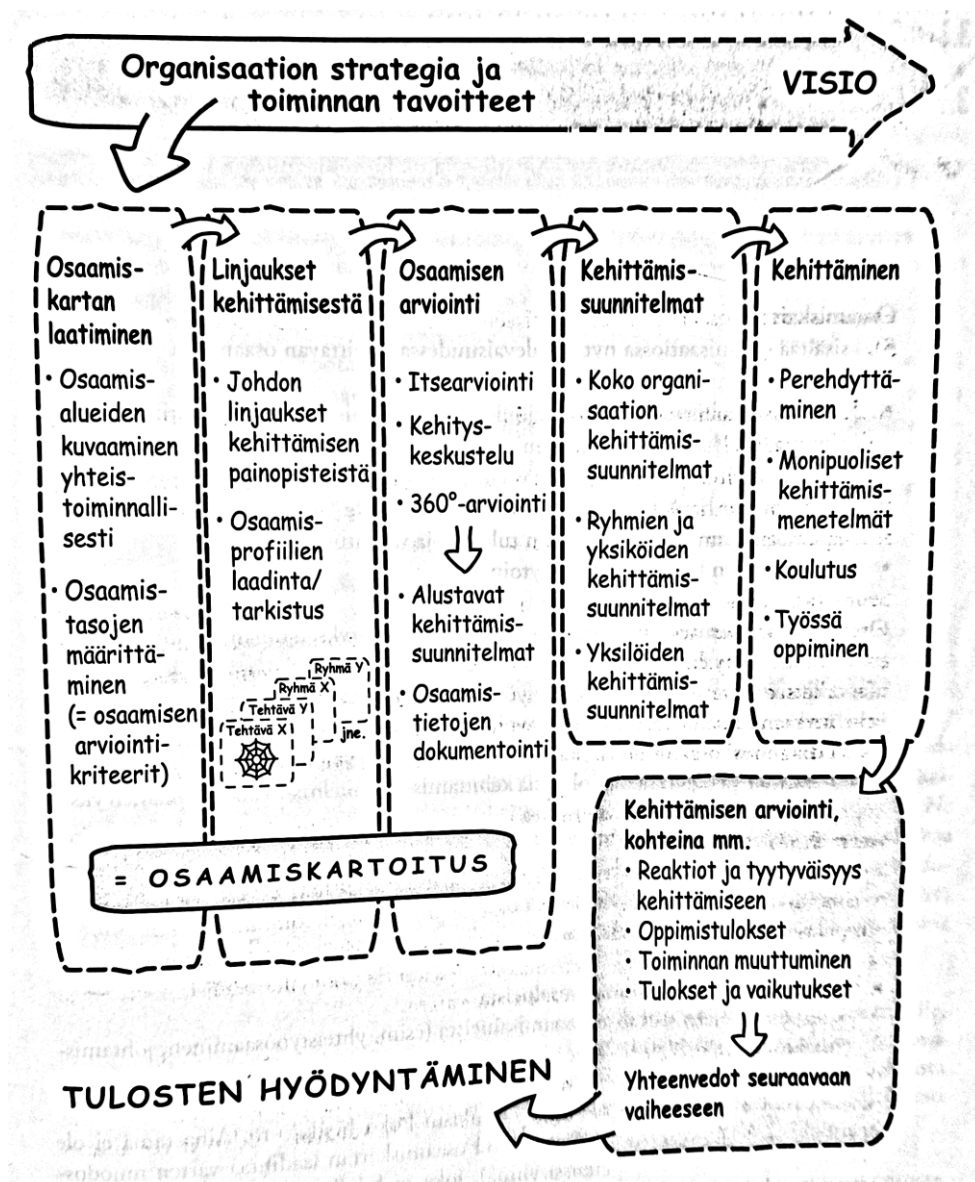
Osaamiskartoituksella pystytään myös selventämään työntekijöille selkeää suuntaa siitä, mitkä ovat ne osaamistarpeet, joita tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa. Mitä selkeämmin työntekijät tämän tietävät, sitä paremmin he voivat harjoittaa työssä tarvittavaa strategista ajattelua. (Kupias 2014.)

Osaamista on myös mahdollista kartoittaa ilman, että se kytketään nykyiseen tai tulevaisuuden osaamistarpeisiin. Tällaisella kartoituksella pystytään tuomaan ilmi työntekijän piilossa oleva erityisosaaminen ilman kytköstä tiimin tekemiseen nyt tai tulevaisuudessa. Kun tällainen tiimiläisen vahvuusalue saadaan esiin, pystytään ideoimaan, mihin tätä erityisosaamista voidaan omassa työssä käyttää. (Kupias 2014.)

Kartoitus voidaan toteuttaa myös osaamisriskien kartoituksena. Tässä henkilöstö ja lähiesimiehet käyvät läpi osaamisen liittyviä riskejä, joihin voidaan tulevaisuudessa törmätä. Riski voi olla esimerkiksi riittämätön osaaminen muuttuvan työprosessin hallinnassa. Tämänkaltainen riski ilmenee, jos esimerkiksi vain yhdellä tiimin työntekijällä on osa-alueesta tarpeeksi osaamista tai koko tiimin osaaminen on vanhentunutta. Näiden määritettyjen riskien pohjalta laaditaan suunnitelma, jossa on kuvattu keinot ja toteutus riskien pienentämiseksi. (Viitala 2021.)

Osaamiskartoitus jakautuu osiin. Nämä osat on kuvattu kuvassa 4. Ensin tulisi tutkia, millaiselle osaamiselle on tarvetta nyt ja tulevaisuudessa. Näiden tulosten pohjalta pystytään laatimaan osaamiskartta, johon on määritelty tietyt osaamisalueet ja -tasot. Osaamiskartan pohjalta voidaan luoda osaamisprofiili, joka toimii niin osaamisen tavoiteprofiilina kuin arviona nykyosaamisesta. Tämän jälkeen pystytään kehittämään suunnitelma osaamisen kehittämiseen. (Kupias ym. 2014; Hätönen 2011: 16.)





Kuva 4. Osaamisen kehittämisen kokonaisuus (Hätönen 2011: 17).

Jotta osaamiskartoituksesta olisi todellista hyötyä, tulisi sen laatijalla olla käsitys työn arjesta. Näin kartoitukseen osallistuvat työntekijät löytävät siitä kytköksen omaan päivittäiseen työhönsä. Tämän vuoksi yleensä henkilöstön nykyosaaminen ja kehitystarpeet määritetään yksityiskohtaisesti työyksikössä lähiesimiehen ja alaisten kesken. Kun vastuualueella tarvittava ja olemassa oleva osaaminen on määritetty, nähdään suoraan olemassa olevat heikkoudet, vahvuudet ja puutteet. Onnistuessaan kartoitus tarjoaa näyteikkunan nykyhetkeen ja kaukoputken tulevaisuuteen. Parhaiten kartoitus onnistuu, kun se on mahdollisimman

käytännönläheinen. Jos ulkopuolinen henkilö pystyy osaamiskartoituksen pohjalta arvioimaan kyseisen organisaation, yksikön tai tiimin osaamista, on kartointus onnistunut. (Kupias 2014; Viitala 2021.)

#### 4.3.2 Osaamiskartta

Osaamiskartta on työväline, jonka avulla organisaation osaamisesta voidaan keskustella yhteisesti ja konkreettisesti. Tavoitteena osaamiskartalla on saada organisaation tulevaisuudessa tarvitsema osaaminen näkyvään muotoon, jotta voidaan suunnitella ja toteuttaa kehittämissuunnitelmia. Osaamiskartta laaditaan määritetyistä osaamisalueista. Nämä osaamisalueet voivat olla

- koko organisaation
- tietyn henkilöstöryhmän (esim. esimiehet, tuotepäälliköt)
- tietyn tiimin/ryhmän
- joidenkin erikseen määriteltujen alueiden (esim. johtamisosaaminen, tuoteosaaminen).

Osaamiskarttaa laadittaessa ensimmäisenä tulee olla sovittuna, mitä tarkoitusta varten kartta laaditaan. Koska osaamiskartan pohjalta tulee arvioida tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista, täytyy organisaation tavoitteiden olla selvillä. Kun osaamisen kuvaaminen on strategialähtöistä, tunnistetaan ja määritetään siinä organisaation tulevaisuuden strategiset menestystekijät ja niiden edellyttämä osaaminen. Strategialähtöisyys tarkoittaa myös, että osaamiskartta on räätälöity ja laadittu juuri kyseisen organisaation tarpeisiin. (Hätönen 2011: 18–19.)

Osaamiskarttaan nimetään eri osaamisalueet ja niitä arvioidaan jonkinlaisella asteikolla. Ennen osaamisalueiden kuvaamista saattaa olla hyödyllistä haastatella avainhenkilöitä ja/tai asiakkaita, jotka voivat kuvata, millaista osaamista heidän mielestään tulevaisuudessa organisaatiossa tarvitaan. Osaamisalueiden mahdollisimman konkreettinen kuvaaminen on tärkeää. Tämän vuoksi hyvä

tapa on pyytää osallistujia kirjaamaan ylös osaamisalueita, joita he pitävät tärkeinä organisaation vision ja strategioiden toteuttamiseksi. Osallistujien kirjaamien osaamisalueiden pohjalta voidaan osaamiskarttaan muodostaa yhteenvetoja ja jäljennöksiä tarkasteltavista osaamisalueista. Kartassa tulisi olla suhteellisen pieni määrä pääosaamisalueita, koska tällöin osaamisen arvioinnista ei tule liian työlästä. Pääosaamisalueiden alle jaotellaan tarkemmin, mitä osaamista kyseinen pääosaamisalue tarvitsee. (Hätönen 2011:19–20; Viitala 2021) Kuvassa 5 on esimerkki osaamisalueiden jäsentelystä.

<b>ESIMERKKI 3. (YRITYKSEN X JOHTAMISOSAAMINEN)</b>	
<b>1</b>	<b>Liiketoimintaosaaminen</b>
1.1	Toimintaympäristöosaaminen
1.2	Strateginen osaaminen
1.3	Talousosaaminen
1.4	Prosessiosaaminen
<b>2</b>	<b>Henkilöstöjohtaminen</b>
2.1	Henkilöstöstrateginen osaaminen
2.2	Henkilöstöasioiden hoitamisen osaaminen
2.3	Rekrytointiosaaminen
2.4	Kehittämiseen liittyvä osaaminen
2.5	Päivittäisten johtamistilanteiden hallinta
<b>3</b>	<b>Tekninen ja viestintäosaaminen</b>
3.1	Esiintymis- ja neuvottelutaito
3.2	Organisaatiokulttuuriin liittyvä osaaminen
3.3	Organisaatioviestinnän osaaminen
3.4	Tietotekniikan osaaminen
<b>4</b>	<b>Perusosaaminen</b>
4.1	Itsetuntemus ja itsearviointitaito
4.2	Kielitaito
4.3	Vuorovaikutusosaaminen
4.4	Oppimistaidot

Kuva 5. Esimerkki osaamisalueiden jäsentelystä (Hätönen 2011: 20).

Osaamisen erittelyyn ja arviointiin käytetään työkaluina vakiomuotoisia lomakkeita tai valmiita tietokoneohjelmia. Arvioinneissa käytetään yleensä kolmi-, nelitai viisiportaisia asteikkoja. Portaatt kuvataan käytännössä aina sanallisesti. On

suositeltavaa, että osaamisasteikko olisi mahdollisimman laaja, jotta osaamista voidaan arvioida perusosaamisen ja huippuosaamisen näkökulmasta. Osaamisen arvioinnin tasojen tulisi aina kuvata myönteistä osaamista. Alimman tason tulisi kattaa se perusosaaminen, joka jokaiselta tulisi löytyä ja joka on riittävää kyseisellä osaamisalueella. Tasoihin voidaan lisätä myös 0-taso. 0-taso on tarkoitettu sellaisille henkilöille, joilla ei vielä ole kyseistä osaamista, vaikka se työtehtävään kuuluukin. Näitä henkilöitä ovat esimerkiksi uudet työntekijät, jotka ovat vasta perehtymässä työhön. Huippuosaaminen tulisi määrittää niin vaativaksi, että taso voi toteutua vain yhdellä henkilöllä kyseisessä osaamisalueessa. (Hätönen 2011: 21–22; Viitala 2021). Taulukko 1 näyttää esimerkin tyyppillisestä osaamisen arviointiasteikosta.

Taulukko 1. Esimerkki yksilötason osaamisten arviointityökalusta (Viitala 2021).

0	Ei osaamista	Ei osaamista / Ei tarvitse
1	Perehtyjä	Henkilö on perehtymässä osa-alueeseen. Hänellä on perustiedot asiasta.
2	Perusosaaja	Osaaminen on perusosaamista. Henkilö tuntee sovitut ohjeet ja pelisäännöt ja osaa toimia osaamisalueen tehtävissä
3	Osaaja	Henkilö hallitsee osaamisalueen. Hän osaa soveltaa tietämystään toimintaan joustavasti jatkuvan parantamisen periaatteella.
4	Kehittäjä	Henkilöllä on monipuolista ja ajanmukaista osaamista tietämystä osaamisalueestaan. Hän kehittää siihen liittyviä toimintatapoja monipuolisesti myös uusissa tilanteissa omassa organisaatiossaan. Hän voi toimia sisäisenä kouluttajana/asiantuntijana
5	Asiantuntija	Henkilö on osaamisalueen erinomainen osaaja. Hän näkee osaamisalueen asioita laajana strategisena kokonaisuutena ja osaa yhdistää asioita uudella tavalla. Hän osaa kehittää osaamisalueeseen kuuluvia asioita koko organisaation kannalta.

Kuvauksilla on tarkoitus yhdenmukaistaa ja helpottaa arviointia. Kaikkiin osaamisalueisiin voi joskus olla vaikea laatia kuvauksia. Jos osaamistasoja on vaikka viisi, kannattaa kuvata ainoastaan tasot yksi, kolme ja viisi selkeyden vuoksi. Näin saadaan kuvattua tarkasti, millaista osaamista nämä tasot vaativat ja vastaaja voi itse arvioida, riittääkö hänen osaamisensa johonkin kuvatuista tasoista vai jääkö osaaminen kuvattujen tasolle välille. Osaamista voidaan kuvata yleisilmauksin, kuten taulukossa 1 on tehty. Osaamisen arvioinnissa voidaan käyttää myös asteikkoja, jotka kuvaavat matkaa ammattilaiseksi. Tällaisia asteikkoja voivat olla esimerkiksi seuraavat:

- noviisi, edistynyt aloittelija, pätevä ongelman ratkaisia, taitava ja ekspertti
- ei hallitse perusteita; hallitsee perusteet, mutta tarvitsee tukea; toimii itsenäisesti; osaa ohjata muita; asiantuntija; huippuosaaja.

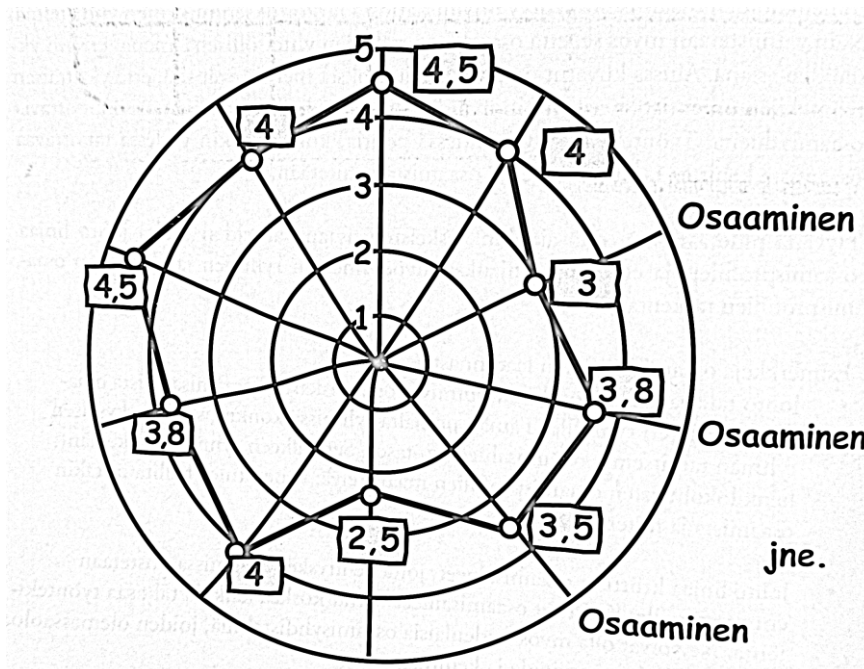
Usein arvioinnin suorittaa joko henkilö omalta osaltaan tai koko tiimi riippuen siitä, millaisesta osaamisalueesta on kyse. Arviointiin voivat osallistua myös lähimmät esimiehet, asiakkaat, kollegat tai ulkopuoliset asiantuntijat. (Hätönen 2011: 22–23; Viitala 2021.)

#### 4.3.3 Osaamisprofiili

Osaamiskartan perusteella voidaan muodostaa osaamisalueiden ja -tasojen yhdistelmä, osaamisprofiili. Osaamisprofiili voidaan määrittää yksilölle, ryhmälle, tiimille tai koko organisaatiolle. Osaamisprofiili osoittaa, mitä osaamista tulee olla sekä mitä osaamista täytyy kehittää. Osaamisprofiileita voidaan pohjustaa jo osaamiskartassa, mikäli osaamisalueiden kohdalla on määritelty, kuuluuko kyseinen osaaminen kaikille työntekijöille vai kuuluuko osaamisalue vain tietyille henkilöille. (Hätönen 2011: 27.)

Osaamisprofiileja voidaan kuvata frekvenssinä, keskiarvona tai räätälöityinä henkilökohtaisina profiileina. Kuvassa 6 on esitetty osaamisen tavoiteprofiili

keskiarvona. Tällainen esitys sopii silloin, kun kuvataan osaamisprofilia isolle ryhmälle, jossa useat henkilöt hoitavat samanlaisia tehtäviä. (Hätönen 2011: 28.)



Kuva 6. Osaamisen tavoiteprofiili keskiarvona (Hätönen 2011: 28).

Pienten ryhmien osaamisprofiilin määrittäminen kuvataan yleensä frekvensseinä. Kuvassa 7 on esitetty osaamisen tavoiteprofiili frekvensseinä. Ensimmäisessä on määritetty tietyt vaadittavat osaamisalueet ja osaamistasot. Tämän jälkeen on linjattu, kuinka monen henkilön tulisi osata tietty osaamisalue ja millainen osaamistaso näillä henkilöillä tulisi olla.

Osaamisalue	Osaamistasot				
	1	2	3	4	5
Piirtäminen	1	3	2	2	-
Kirjoittaminen	-	2	3	2	1
Lukeminen	-	1	4	2	1
Ryhmätyö	-	2	2	2	2
X					
y					

jne.

Kuva 7. Osaamisen tavoiteprofiili frekvensseinä (Hätönen 2011: 29).

Yksilötason osaamisprofiili voidaan luoda ryhmän tai organisaation osaamisprofiilin pohjalta. Profiilin määrittäminen hoidetaan yleensä kehityskeskusteluissa. Kuvasta 8 nähdään yksi tapa luoda yksilön osaamisen tavoiteprofiili. Siinä on määritetty osaaminen sekä se, mitä tietyltä yksilön työhön kuuluvalta tehtävältä tai ryhmältä vaaditaan. Sen lisäksi siihen on määritetty osaamisen tavoitetaso, johon yksilön tulisi päästä.

Osaamisalue	Osaamistasot				
	1	2	3	4	5
Osaaminen 1			○△		
Osaaminen 2		○	△		
Osaaminen 3		△	○		
jne.				○△	
		○△			
	○	△			

- = Henkilön ryhmälle / tehtävälle määritelty tavoiteosaaminen  
 △ = Henkilölle määritelty tavoiteosaaminen

Kuva 8. Yksilön osaamisen tavoiteprofiili (Hätönen 2011: 30).

Osaamisprofiilit voidaan määrittää monella eri tavalla. Johto voi osaamiskartan perusteella luoda ryhmille osaamisprofiilit, minkä jälkeen ryhmissä määritetään jokaiselle henkilökohtainen osaamisen tavoiteprofiili. Tiimit voivat myös itse poimia osaamiskartasta itselleen tärkeät yhteiset osaamisalueet, ja näiden perusteella jatketaan henkilökohtaisten profiilien laadintaan. Osaamisprofiilien pohjalta voidaan laatia kehittämissuunnitelmia. (Hätönen 2011: 31.)

#### 4.4 Osaamisen arviointi

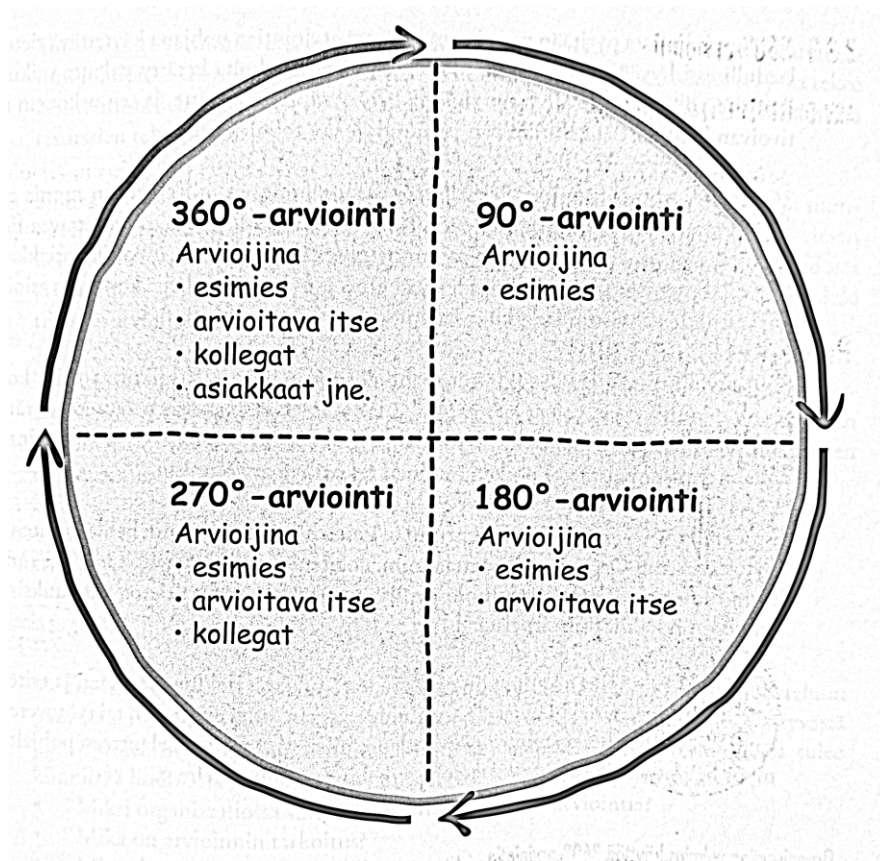
Lähtökohdan osaamisen kehitykseen luo arviointi. Se on osaamisen ja kaiken muun kehittämistyön perusteita. Arvioinnissa saatuja tuloksia ja olemassa olevia toimintoja verrataan osaamisprofiilissa asetettuihin tavoitteisiin. Arviointi tuottaa tärkeää tietoa, jolla saadaan kehitystavoitteille oikea suunta. Nykyorganisaatioissa arviointi suoritetaan monesti itsearviointina ja kehityskeskusteluna. Hyvä arvioinnin lopputulos saadaan, kun yhdistetään eri tahojen antamat arvioinnit. (Hätönen 2011: 32–33.)



Itsearviointi on taito, jota ihminen pystyy kehittämään. Se vaatii kriittistä ajattelua ja taitoa tunnistaa omaa osaamista. Itsearviointiin vaikuttaa yksilön näkymätön osaaminen. Itsearviointi on tärkeä taito myös työelämässä. Ammatillaisen tulee tietää oman työnsä kriteerit, ja hänen tulee pystyä seuraamaan, arvioimaan ja kehittämään omaa osaamistaan itsearviointinsa perusteella. Itsearvioinnin avulla ihmisen tulisi pystyä tunnistamaan oman osaamisensa rajat. (Hätönen 2011: 32.)

Kehityskeskustelu tarkoittaa ennalta sovittua ja suunniteltua lähijohtajan ja hänen alaisensa välistä keskustelua. Kehityskeskustelut voidaan pitää myös yhteisesti esimerkiksi ryhmän tai tiimin kesken. Niin sanotun ryhmäkehityskeskustelun ei kuitenkaan tulisi korvata kahdenkeskistä kehityskeskustelua. Kehityskeskustelulla on tarkoitus tukea osaamisen kehitystä ja työssä suoriutumista. Näin ollen ryhmissä olisi hyvä ensin käydä yhteinen kehityskeskustelu, jossa voidaan arvioida ryhmän tai tiimin tarvitsemaa osaamista ja jonka jälkeen voidaan yksilön tasolla tarkastella kehitystarpeita. (Hätönen 2011: 34; Viitala 2021.)

Perinteinen arviointi toteutuu lähijohtajan ja hänen alaisensa kesken. Tämän lisäksi arviointi voidaan suorittaa myös 360°-arviointina. Kuva 9, 90°-arvioinnista kohti 360°-arviointia, selittää 360°-arvioinnin ymmärrettävämpään muotoon. 90°-arvioinnissa esimies arvioi alaisensa kehittymistarpeet ja tämän toimintaa. 180°-arvioinnissa esimiehen arvioinnin lisäksi on otettu alaisen itsearviointi. 270°-arvioinnissa itsearvioinnin ja esimiehen arvioinnin lisäksi palautetta antavat myös arvioitavan kollegat ja 360°-arvioinnissa palautetta antavat edellisten lisäksi esimerkiksi sisäiset asiakkaat. (Hätönen 2011: 36–37.)



Kuva 9. 90°-arviinnista kohti 360°-arviointia (Hätönen 2011: 37).

Kaikki osaamisen arvioinnista saatu tieto on tärkeää dokumentoida. Olemassa olevia arviointeja voidaan hyödyntää kehityssuunnitelmaa laadittaessa. Tapoja dokumentoida tietoa on valtavasti. Arvioinnit voidaan esimerkiksi toteuttaa kirjallisina arviointeina, jotka kootaan Excel-taulukoihin. Tämän jälkeen arvioinneista on helppo luoda graafisia tiivistelmiä. Tiedot voidaan myös kirjata osaamisen hallinnan tietojärjestelmiin. Tietojärjestelmissä tiedot voidaan pitää reaaliaikaisina ja näistä voidaan luoda helposti myös osaamistilastoja. (Hätönen 2011: 43.)

#### 4.5 Miten osaamista voidaan kehittää?

Osaamista voidaan kehittää oppimalla. On tärkeää ymmärtää, miten oppiminen tapahtuu sekä miten eri ihmiset, tiimit ja organisaatiot oppivat. Kaiken oppimiseen ja osaamiseen liittyvän kehityksen lähtökohtana on motivaatio eli halu

oppia. Oppimista tapahtuu niin yksilön, tiimin kuin organisaationkin tasolla. Oppimista tulisi tukea kaikilla näillä tasoilla, koska yksilöt luovat mahdollisuudet jatkuvalle oppimiselle kyseenalaistamalla, tiimit mahdollistavat yhdessä oppimisen ja osaamisen jakamisen, kun taas organisaation yhteinen visio ja arvot ohjaavat oppimista. (Sydänmaalakka 2012: 37,48.)

Oppimista tapahtuu työelämän eri tilanteissa. Se ei aina vaadi rahaa tai erityisiä järjestelyjä. Tällainen oppiminen voi tapahtua esimerkiksi, kun eteen tulee muutos tai ongelma, joka pakottaa oppimaan. Tämänäyttelistä oppimista voidaan tehostaa esimerkiksi ottamalla käyttöön oppimista tukevia ryhmätyömetelmiä, ongelmanratkaisutekniikoita ja palaverikäytäntöjä. Tämänäytteläinen oppiminen on epäformaalia. (Viitala 2021.)

Organisaatioissa osaamista kehitetään myös keinoin, jotka vaativat suunnittelua, organisointia, resursointia ja toteuttamista. Näissä osaamisen kehitystoimissa keskitytään uuden tiedon ja käytäntöjen opetteluun osittain työtehtävien ulkopuolella. Näissä sisältö ja tavoitteet on etukäteen määritetty ja niille on varattu aika ja paikka. Tämä kehittäminen on puolestaan formaalia. (Viitala 2021.)

Kuvasta 10 voidaan tarkastella erilaisia osaamisen kehityksen keinoja. Kuvassa on sijoitettu nelikenttään keinoja, joilla osaamista voidaan kehittää niin yksilötasolla kuin työyhteisötasolla. Kuva näyttää myös, millaisissa tilanteissa epäformaalia ja formaalia oppimista voi tapahtua. Toimintamalleja olisi organisaatioissa suositeltavaa kehittää kuvan oikeanpuoleisilla kentillä. Organisaatioissa tulisi panostaa siihen, miten tehokkaasti niissä opitaan osana organisaation toimintaa.



Kuva 10. Henkilöstön osaamisen kehittämisen keinoja (Viitala 2021).

Kaikille kehittämistoimenpiteillä on organisaatiossa yleensä liiketoimintaan perustuva syy. Kehittämistoimiin käytetään monesti paljon aikaa ja rahaa. Koska toimilla halutaan olevan tietty määränpää, on myös kehittämistoimien tuloksellisuutta hyvä arvioida järjestelmällisesti ja useilla eri tasoilla. Nämä tasot voivat olla esimerkiksi yksiköiden tietojen ja asenteiden muutoksien vaikutuksia työssä käyttäytymiseen sekä koko organisaatioon. Kehittämistoimien hyödyllisyyden arvioinnissa tulee tarkastella saatuja hyötyjä suhteessa tehtyihin uhrauksiin. Näillä tuloksilla voidaan kehittää kehitystoimia jatkossa toimivampaan muotoon. (Viitala 2021.)

## 5 Osaamiskartoitus esimerkki

Koska opinnäytetyötä ei ole tehty millekään tietylle organisaatiolle käytännössä, käytämme apuna kuvitteellista organisaatiota. Seuraavaksi on malli siitä, miten osaamiskartoituksen voisi tehdä kuvitteellisen organisaation takuutiimille.

Tässä esimerkissä organisaatio on kotimaassa toimiva useampaan osastoon jaettu suuri kauppaliikeketju, jonka liikkeitä on ympäri kotimaata. Organisaation tärkeimpiin arvoihin kuuluu asiakaslähtöisyys ja ympäristön huomioiminen osana toimintaa. Tuotevalikoimaan kuuluu kuusi erilaista tuoteryhmää. Tuoteryhmien tuotteita tulee sekä kotimaisilta että ulkomaisilta toimittajilta. Organisaation takuutapauksia käsittelee kahdeksanhenkinen takuutiimi. Takuukäsittelijät hoitavat kaikki jokaisen tuoteryhmän tapauksia. Takuutiimin henkilöillä on erilainen koulutustausta ja ikäjakauma on välillä 20–60 vuotta. Takuukäsittelijöiltä vaaditaan työssä hyviä viestintätaitoja, selkeää kirjallista ilmaisutaitoa, englannin kielen taitoa ja teknistä osaamista.

Koska tuotevalikoima on laaja, täytyy takuukäsittelijöiden tuoteosaamisen olla ajantasaista. Uusia tuotteita tuodaan markkinoille jatkuvasti. Osaamiskartoituksella halutaan tässä organisaatiossa keskittyä tämänhetkiseen tuoteosaamiseen ja sen laadun varmistamiseen tulevaisuudessa.

Osaamiskartoitus toteutetaan tässä esimerkissä kyselylomakkeella, jonka täyttäisivät kaikki kahdeksan takuukäsittelijää. Tämän lomakkeen vastauksien pohjalta luodaan osaamisen tavoiteprofiili koko tiimille. Luodun osaamisen tavoiteprofiilin perusteella mietitään mahdollisia kehitystoimenpiteitä, joilla tämä malliorganisaatio voisi kehittää takuutiimensä tuoteosaamista, sekä pohditaan tapoja, miten osaamiskartoituksen tuloksesta on mahdollista saada tarvittaessa todenmukaisempi.

## 5.1 Esimerkkiorganisaation takuuprosessi

Tässä esimerkissä organisaation takuuprosessi toimii seuraavasti.

- Asiakas reklamoi tuotteesta myymälään.
- Myymälä kirjaa sähköiselle palvelimelle asiakkaan yhteystiedot, reklamoitavan tuotteen tiedot, ostokuitin tiedot, mahdollisimman tarkan viankuvauksen ja asiakkaan esittämät mahdolliset vaateet.

- Kun kirjaus on valmis, se siirtyy takuutiimin päähän. Sähköinen järjestelmä listaa tulleet takuutapaukset jonoon, jonka käsittelijät käyvät läpi vanhimmasta tapauksesta uusimpaan.

Kun tapaus otetaan käsittelyyn, tulee käsittelijän arvioida ja päättää annettujen tietojen nojalla jatkotoimenpide. Käsittelijä voi joko hyväksyä tapauksen, pyytää lisätietoja, hylätä tapauksen tai ottaa tapauksen tuotteen tarkempiin tutkimuksiin. Mikäli tuote otetaan tarkempiin tutkimuksiin, voidaan takuupäätös tehdä oman tutkimuksen perusteella tai lähettää tuote valmistajalle tutkittavaksi.

Hylkäävissä tapauksissa käsittelijän tulee toimittaa asiakkaalle suomenkielinen raportti, jossa perustellusti todetaan, ettei kyseessä ole takuunalainen vika. Jos tuote on hylätty ulkomaan valmistajan tutkimusten perusteella, tulee käsittelijän kääntää toimittajan raportti.

Takuutiimin tehtävä on olla myymälöiden sisäisenä tukena, joten takuukäsittelijät eivät ole koskaan suoraan yhteydessä asiakkaaseen vaan tarvittavat lisätiedot ja ilmoitukset hoidetaan palvelimen kautta ja myymälä hoitaa asiakkaan kontaktoinnin. Tapaukset jäävät palvelimelle talteen ja säilyvät siellä mahdollista myöhempää tarvetta varten. Koska organisaation arvoihin kuuluu asiakaslähtöisyys, voi myyjä hyväksyä tapauksen jo suoraan reklamointitilanteessa. Tällaisessa tilanteessa takuutiimi vain kirjaa tapauksen toimittajalle, jotta myymälä saa tuotteesta hyvityksen.

## 5.2 Osaamisalueiden ja tasojen määrittäminen

Kun osaamiskartoitusta on alettu suunnittelemaan, on tässä esimerkissä johdolta saatu linjaus siitä, mitä osaamista halutaan kehittää. Tässä esimerkissä se on tuoteosaaminen. Tuoteosaaminen on tärkeää yrityksessä, jotta voidaan nopeammin tietää, onko kyseessä takuunalainen vika vai ei. Hyvä tuoteosaaminen mahdollistaa myös takuutiimin oman tuotetutkimuksen. Kun tiedetään itse, miten tuotteiden kuuluu toimia, ja osataan tehdä tarvittavat testit ja mittaukset,

pystytään säästämään aikaa sekä rahaa, koska tuotteita ei tarvitse lähettää toimittajille tutkittavaksi.

Tässä tapauksessa arvioitava osaaminen oli jo valikoitu. Jos esimerkkiorganisaatiossa olisi pyydetty työntekijöitä ja esimiehiä kirjaamaan heidän mielestään tärkeät osaamisalueet, olisi tuoteosaaminen ollut mahdollisesti vain yksi osaamisalue esimerkiksi viestintä- ja tietotekniikan osaamisen rinnalla. Kun tuoteryhmiä on useita, on tuoteosaaminen kuitenkin ensisijaisen tärkeää ja vaatii jatkuvaa kehittymistä.

Kun osaamisalue on päätetty tai se on saatu organisaation tai osaston johdolta, on aika määrittää osaamistasot. Tasojen määrittämisen voi aloittaa miettimällä ensin, mitä on se perusosaaminen, joka jokaiselta työntekijältä vaaditaan. Esimerkkiorganisaatiossa takuutiimin työtehtävissä kaikkien käsittelijöiden tulee tietää, millaisia tuotteita tuoteryhmiin kuuluu sekä ymmärtää jotain näiden tuotteiden toiminnasta ja elinkaaresta. Kun perusosaamisen taso on määritetty, mietitään, mitä puolestaan huippuosaamiseen tarvittaisiin. Takuukäsittelyssä huippuosaaminen sisältää loistavaa tuotetuntemusta useammasta kuin yhdessä tuoteryhmästä. Huippuosaaja tietää, miten tuotteet toimivat ja millainen elinkaari niillä kuuluisi oikein käytettynä olla. Huippuosaaja pystyy myös tutkimaan ja arvioimaan, mistä viallisuus johtuu, sekä osoittamaan vian syyt perustellusti. Osaamistasot on hyvä määrittää yhdessä osaston tai organisaation johdon kanssa. Näin saadaan tietää, millaista osaamista johto odottaa työntekijöiltään. Samalla on myös hyvä kysyä, millaista osaamista kunkin tuoteryhmän osalta vaaditaan. Jos esimerkiksi jokin tuoteryhmä käsittää kuluttajille myytäviä autosia tai elektroniikkaa, reklamoidaan tuotteita takuun perusteella varmasti enemmän kuin esimerkiksi kuluttajalle myytäviä puutarhavälineitä. Lisäksi autosat ja elektroniikka vaativat myös enemmän teknistä osaamista ja ymmärrystä tuotteista, niiden toiminnasta, käytöstä ja asennuksesta.

Tässä esimerkissä osaamistasoihin on määritetty myös 0-taso, joka on uusille työntekijöille, jotka ovat vielä perehtymässä. Osaamistasoja on tämän lisäksi neljä, ja ne kaikki on kuvattu liitteessä 1. Tarkoituksena on, että jokainen

työntekijä arvioi osaamistasonsa tuoteryhmäkohtaisesti. Tuloksia arvioidaan johdon linjaamiin vastaaviin osaamistavoitteisiin.

### 5.3 Osaamiskartan ja osaamisprofiilin luominen

Osaamiskartan tavoitteena oli luoda yksinkertainen kysely, jonka pohjalta voidaan arvioida esimerkkiorganisaation tuoteosaamista. Kyselystä saadut tulokset ovat kuvitteellisia. Kyselyn tulokset listattiin Excel-taulukkoihin ja niistä luotiin graafisia kuvaajia. Kyselyn vastauksien ja graafisten tulosten pohjalta tarkasteltiin, missä tuoteryhmissä tarvitaan osaamisen kehitystä sekä arvioitiin, millaisilla keinoilla tätä kehitystä voidaan tukea organisaatiossa.

Osaamiskarttaa laadittaessa on tärkeää miettiä, millaisiin asioihin tarvitaan vastaukset ja onko niistä hyötyä kehittämistoimia ajatellen. Tämän esimerkkiorganisaation kohdalla haluttiin arvioida, millaista tuoteosaaminen on tuoteryhmäkohtaisesti, millainen koulutus ja työkokemus kyselyn vastaajilla on, mistä työntekijät etsivät tarvittaessa tietoa, mitkä tuoteryhmät kiinnostavat heitä ja miten työntekijöiden mielestä tiimiä voitaisiin kehittää. (Liite 1.)

Kun tulokset on saatu jokaiselta työntekijältä, listataan ne Excel-taulukkoon. Koska organisaatio tässä esimerkissä on keksitty, ovat myös saadut osaamistulokset keksittyjä. Taulukosta 2 nähdään osaamiskartoituskyselyn tulokset liitteen 1 osaamistasoista.

Taulukko 2. Osaamiskartoituskyselyn osallistujakohtaiset vastaukset.

Tuoteryhmät	Osallistuja 1	Osallistuja 2	Osallistuja 3	Osallistuja 4	Osallistuja 5	Osallistuja 6	Osallistuja 7	Osallistuja 8
Tuoteryhmä 1	4	2	3	3	1	4	2	1
Tuoteryhmä 2	3	3	2	3	2	3	3	1
Tuoteryhmä 3	3	2	2	1	3	1	2	0
Tuoteryhmä 4	2	3	4	3	3	2	4	0
Tuoteryhmä 5	3	1	3	4	3	3	1	1
Tuoteryhmä 6	3	4	2	1	4	3	3	2



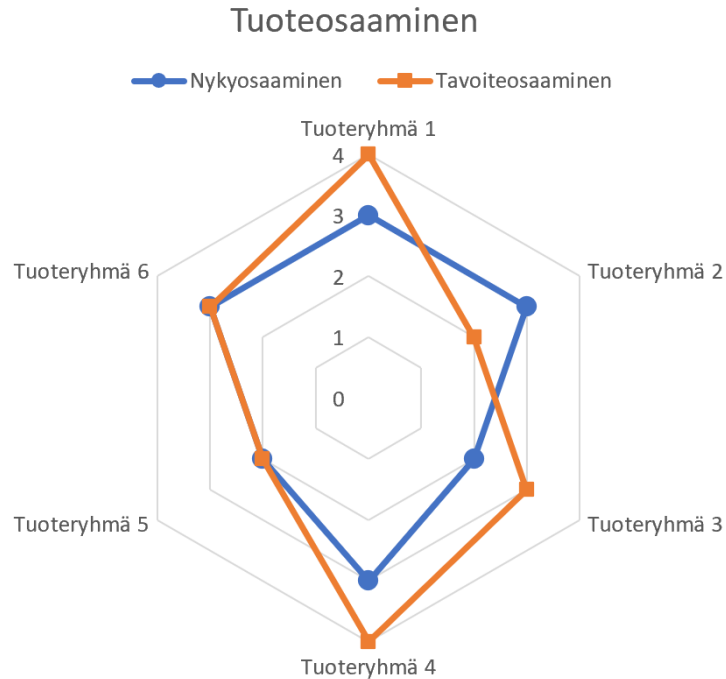
Saatujen vastauksien perusteella lasketaan keskiarvo jokaisesta tuoteryhmän osaamistasosta. Näin saadaan selville tiimin osaamistaso tuoteryhmäkohtaisesti. Taulukon vastauksista voidaan huomata, että lähes jokaisessa tuoteryhmässä joku kokee olevansa huippuosaaja.

Kun keskiarvo on saatu, tulee se taulukoida aikaisemmin määritellyn tavoiteosaamisen arvon ja näiden arvojen välisen osaamiskuilun kanssa. Taulukossa 3 esitetään keskiarvoinen osaamistaso suhteessa tavoiteosaamiseen sekä näiden välisen osaamiskuilun. Näiden listauksien oikealle puolelle on laskettu osaamiskuilu, josta nähdään numeerisesti, miten tavoiteosaaminen ja nykyosaaminen eroavat toisistaan.

Taulukko 3. Keskiarvoinen osaamistaso suhteessa tavoiteosaamiseen ja niiden välinen osaamiskuilu.

Tuoteryhmät	Nykyosaaminen (KA)	Tavoiteosaaminen	Osaamiskuilu
Tuoteryhmä 1	3	4	-1
Tuoteryhmä 2	3	2	1
Tuoteryhmä 3	2	3	-1
Tuoteryhmä 4	3	4	-1
Tuoteryhmä 5	2	2	0
Tuoteryhmä 6	3	3	0

Nyt tulokset ovat jo sellaisessa muodossa, että nykyosaamista pystytään vertaamaan asetettuun tavoiteosaamiseen. Seuraavat vaiheet ovat taulukon tietojen muuttamista graafisiksi. Kuva 11 on taulukosta 3 tehty graafinen piirros, josta voidaan tarkastella nykyosaamista suhteessa tavoiteosaamiseen. Kuvajasssa on esitetty oranssilla viivalla tavoiteosaaminen, jota kyseisillä tuoteryhmillä tiimissä tulisi olla, kun taas sininen osoittaa nykyosaamisen tason saatujen vastausta perusteella. Asteikkona on käytetty annettuja osaamistasoja.



Kuva 11. Nykyosaaminen suhteessa tavoiteosaamiseen.

Saatujen tulosten perusteella voidaan todeta, että tiimin tuoteosaaminen työntekijöiden itsensä mielestä on lähes tavoiteosaamisessa. Koska nyt saatu tulos on täysin kiinni siitä, miten hyviä työntekijät itse uskovat olevansa työssään ja miten he itse osaavat arvioida osaamistaan, ei tulos ole välttämättä täysin todennukainen. Esimerkiksi lähijohtajaa voidaan pyytää arvioimaan työntekijöiden tai koko tiimin tuoteosaaminen tietyssä tuoteryhmässä. Esimies voi myös käyttää tehtyä kartoitusta sekä sen tuloksia ja arvioida itse, minkälaisia kehitystoimia kunkin työntekijän kohdalla olisi hyvä harjoittaa.

Osaamiskartoituksen ja osaamisprofiilin teko on vasta ensivaihe kokonaisuudelle. Seuraavaksi täytyisi kartoittaa ne kehitystoimet, joilla osaaminen saadaan halutulle tasolle ja joilla osaamista saadaan pidettyä halutulla tasolla. Täytyy myös miettiä, millaisilla toimilla uudet työntekijät saadaan mahdollisimman nopeasti samalle osaamistasolle muiden kanssa.

## 5.4 Mahdolliset kehittämistoimet

Tässä luvussa pohditaan, millaisia tuloksia kartoituksessa olisi voitu saada ja millaisia toimia näiden pohjalta voitaisiin toteuttaa. Koska työtä ei tehty millenkään tietylle yritykselle, ei voida tietää, olisivatko spekuloidut kehitystoimet oikeasti mahdollista toteuttaa. Tässä luvussa kuitenkin pyritään käymään läpi muutamia vaihtoehtoja siitä, mitä kyselystä olisi voitu saada ja millaisilla tavoilla osaamisen tasoa pystytään kehittämään ja pitämään yllä tulevaisuudessakin.

Tehdystä esimerkistä voidaan todeta, että tuoteryhmien 1, 3 ja 4 tuoteosaaminen on alle asetetun tavoitteen. Asetettu tavoite vaatii huippuosaamista, joten ei ole mahdollista, että kaikki työntekijät olisivat huippuosaajia. Keskiarvoista osaamista voidaan kuitenkin parantaa. Ensisijaisesti kannattaa keskittyä niihin, joiden saamistaso kyseisissä tuoteryhmissä on alle kolme.

### 5.4.1 Koulutustaustan merkitys

Kyselyssä tiedusteltiin heti alkuun koulutustaustasta sekä työkokemuksesta alalta. Koulutustaustalla voidaan verrata, onko jollain tietyllä koulutuksella suora linkittyminen siihen, miten työntekijä arvioi oman tuoteosaamisensa sekä miten hyvää hänen tuoteosaamisensa todellisuudessa on. Koska organisaatiossa on useampia tuoteryhmiä, on jo työntekijöiden palkkausvaiheessa hyvä miettiä, halutaanko organisaatioon useampi samanlaisen koulutustaustan ihmisiä, jos kaikilla mielenkiinto ja osaaminen keskittyy samaan tuoteryhmään. Takuutiimi tarvitsee erilaisia ihmisiä, joiden koulutus ja henkilökohtaiset mielenkiinnonkohteet täydentävät toisiaan ja ulottuvat organisaation jokaiseen tuotekategoriaan.

### 5.4.2 Koulutus kehitystoimena

Kehittämismenetelmiä on monia. Yleisesti tuotteisiin liittyvät koulutukset nostaisivat varmasti osaamista, mutta täytyy kuitenkin miettiä, onko kannattavaa, että kaikki kahdeksan henkilöä tässä tapauksessa kävisivät kaikkia koulutuksia. Yksi ratkaisu olisi valita yksi tai kaksi henkilöä, joista pyritään tekemään valitun

tuoteryhmän huippuosaajia. Nämä huippuosaajat toimisivat muiden tutoreina kyseisen tuoteryhmän tapauksissa. Näin esimerkiksi koulutuksia ei tarvitsisi järjestää kaikille työntekijöille, mutta koko tiimiä pystyttäisiin kehittämään omien työntekijöiden panostuksella. Viitalan (2021) mukaan monissa yrityksissä on omaksuttu 10/90-sääntö, jossa enintään 10 prosenttia kaikesta henkilöstön kehittämisestä voidaan toteuttaa koulutuksilla ja loput 90 prosenttia kehityksestä tapahtuu tietoisesti ja tuetusti työpaikoilla työtä tehdessä. Tässä täytyy kuitenkin huomioida, että molemmat huipputekijät voivat olla samanaikaisesti poissa, joten kaikilta tulee kuitenkin löytyä mahdollisuuksia oppia itse kyseisistä tuotteista.

### 5.4.3 Tiedon saatavuus kehitystoimena

Jos kaikkiin tuoteryhmiin pyritään kouluttamaan muutama huippuosaaja tai lähes sille tasolle yltävä osaaja, on tärkeää, että tietoa on myös saatavilla myös silloin, kun nämä osaajat ovat poissa. Tällaisissa tilanteissa voidaan käyttää esimerkiksi sisäistä intranetia tai muuta sisäistä viestintää, jonka kaikki kyseistä tietoa tarvitsevat työntekijät näkevät.

Takuuprosessissa esimerkiksi hylkäysraportit ovat arvokkaita. Aikaisemmat hylkäysraportit voitaisiin kerätä johonkin tiettyyn paikkaan, mistä työntekijöiden olisi helppo ne löytävät ja verrata niissä olevia perusteluja ja tapauksen syy-seuraussuhteita käsiteltävissä olevaan tapaukseen. Joskus syy on selkeä ja yleinen ja tapauksia tulee täysin samalla viankuvauksilla useampia. Mikäli takuukäsittelyssä voidaan oman tutkimuksen ja olemassa olevan raportin perusteella todeta mahdolliset syyt kyseiseen vaurioitumiseen, säästetään aikaa, kun tapauksen tutkintaan tai hylkäysraportin kirjoittamiseen ei kulu aikaa, vaan voidaan hyödyntää aikaisempia raporteja. Tässä tapauksessa takuukäsittelijöiden tulee kuitenkin olla varmoja, että kyseessä on samanlaiset tapaukset. Riskinä tässä on, ettei tutkimiseen enää käytetä tarpeeksi aikaa, ja näin ollen tapaus hylätään väärin perustein.

Kartoituskyselyssä oltiin halukkaita myös tietämään, miten hyvin tiettyihin tuoterhyymiin on saatavilla sellaista tietoa, jota käsittelijä voisi tarvita ja hyödyntää. Takuutapauksen käsittely voi viivästyä jo siitä syystä, että käsittelijällä ei ole ajantasaista käyttöohjekirjaa kyseessä olevasta tuotteesta. Kuluttajan tulisi lukea käyttöohjeet aina ennen tuotteen käyttöä, mutta näin ei kuitenkaan aina tapahdu. Tällaisessa tilanteessa on riskinä, että tapaus hyväksytään, koska käsittelijä itse arvioi kyseessä olevan takuunalainen vika, vaikka käyttöohjeissa on selkeästi mainittu, että kyseessä olisi käyttövirhe. Kaikkien tuotteiden kohdalla ei ole aikataulullisesti järkevää tiedustella toimittajilta tai valmistajalta erikseen tuotteen käyttöohjeista, minkä vuoksi on tärkeää, että ne olisivat aina ajantasaisina saatavilla.

#### 5.4.4 Pohdintoja

Jos vastauksien perusteella olisi huomattu tuotekehityksen olevan huomattavasti asetettujen osaamistasojen alapuolella, olisi ongelma syvällä organisatiossa. Tällaisessa tilanteessa ongelma voi olla joko huono tai sekava organisaation konsepti tai työympäristö, joka ei motivoi työntekijöitä kehittymään. Myös huono henkilöstöpolitiikka ja johtaminen vaikuttavat suoraan työn tasoon. On myös tärkeää tarkastella, onko työntekijöillä esimerkiksi tarvittava koulutus-taso kyseiseen työhön ja tuotteisiin.

Lähijohtajan asema työntekijöiden työmotivaatiossa on merkittävä. Mikäli osaaminen jäisi kaikilta osin asetettujen tavoitteiden alle, voi esihenkilön olla syytä miettiä, miten omalla johtamistyyllillään saisi motivoitua alaisiaan kehittämään omaa osaamistaan. Takuutiimin lähijohtajan tulisi olla ohjaava ja vuorovaikutus kykyinen. Takuutiimissä työskentely sisältää paljon yhdessä tehtävää pohdintaa ja tutkintaa. Hyvä lähijohtaja osallistuu yhdessä tehtävään pohdintaan, on helposti lähestyttävä ja luottaa työntekijöihinsä. Jos takuutapauksen käsittelyssä tapahtuu virhe, tulisi lähijohtajan osata ohjata työntekijäänsä siten, ettei hänelle jää epäonnistunut olo. Työntekijän tulisi ymmärtää miten hän voi kehittää itseään siten, ettei virhe uusiudu. Epäonnistumisen vääränlainen osoittaminen laskee työntekijän itsevarmuutta työtään kohtaan, joka hidastaa ja pahimmassa

tapauksessa pysäyttää työntekijän osaamisen kehityksen. Kuitenkin vastapuolena työntekijän tulisi vastavuoroisesti kysyä lähijohtajalta, jos on epävarma jokin työhön liittyvän asian suhteen sekä yrittää kehittää osaamista epäonnistumisista.

Ongelma voisi olla myös syvällä organisaatiossa. Jos työskentely on liian valvottua ja työntekijöiden oma-aloitteisuus tallotaan jo organisaation ylimmän johdon ja lähijohtajien toimesta, on varmaa, etteivät työntekijät luota enää omiin kykyihinsä, vaan kaikki tuotetapaukset halutaan tutkituttaa esimerkiksi tuotteen toimittajilla tai valmistajilla. Tällainen tuotteiden eteenpäin lähettäminen ja tapauksen käsittelyn turha pitkittäminen ei olisi organisaation asiakaslähtöisyyden ja ympäristöarvojen mukaista. Huono johtotyö vaikuttaa myös negatiivisesti ihmisten haluun oppia uutta ja kehittää osaamistaan, mikä heijastuu koko organisaation kykyyn kehittyä. Tällaisessa tilanteessa tulisi kyseenalaistaa koko organisaation toiminta sekä arvot ja pyrkiä kehittämään organisaatioon toimivampi konsepti, jolla saadaan motivoitua työntekijät oppimaan ja kehittymään.

Mikäli kyselyn perusteella esitetty tuoteosaaminen olisi ollut lähes poikkeuksetta parempaa kuin asetettu tavoite, on syytä miettiä, onko henkilöstön itsearviointikyky riittävä tai ovatko asetetut tavoitteet riittämättömät. Koska henkilön itsearviointikyky on yksilöllinen, on tärkeää, että kyselyitä teetetään myös muilla kuin kyseessä olevan tiimin työntekijöillä. Tässä tapauksessa esimerkiksi esihenkilöt voisivat vastata tuoteosaamiskysymykseen alaistensa kohdalta ja kertoa siinä heidän näkemyksensä takuutiimin työntekijöiden tuoteosaamisesta. Jotta kyselystä saataisiin vielä laajempi ja kattavampi, olisi hyvä kysyä myös muilta organisaationhenkilöiltä heidän näkemyksensä tiimin tuoteosaamisen tasoon. Tällaisia henkilöitä voisivat olla esimerkiksi myymälöiden työntekijät.

## **6 Yhteenveto**

Työn tavoitteena oli teoriaa apuna käyttäen muodostaa osaamiskartoitusmalli kuvitteelliselle usean tuoteryhmän organisaation takuutiimille. Työssä käytiin läpi osaamiseen ja takuukäsittelyyn liittyvää teoriaa sekä pyrittiin liittämään

näitä tekemällä esimerkki mahdollisesta osaamiskartoituksesta, jonka vastaavalle yritykselle voisi toteuttaa.

Osaamiskartoitus on yksi tapa kartoittaa organisaation nykyosaamisen tason ja selvittää se osaamistaso, joka organisaatiossa tulisi tulevaisuudessa olla. Kartoituksen teko vaatii ymmärrystä siitä, millainen on osaava yritys, mitä osaaminen on ja miten siinä voidaan kehittyä. Takuutiimin osaamiskartoituksessa on myös ehdottoman tärkeää muistaa kuluttajan puolella oleva lainsäädäntö.

Työn teoriaosuuden selvitys ja rakentaminen osoittautui helpommaksi kuin esimerkin teko. Teoriaa löytyy paljon, kun tietää, millä sanoilla ja asiayhteyksillä tietoa alkaa hakemaan. Itse esimerkin toteutus olisi onnistunut laajemmin ja tuloksia olisi voinut analysoida enemmän, jos työn takana olisi ollut konkreettinen organisaatio. Koska todellisia vastauksia ei ollut käytettävissä, ei esimerkkiin saanut todellista kehityssuunnitelmaa. Kehityssuunnitelma jäi spekulointiin ja yleisellä tasolla oleviin ehdotuksiin siitä, mitä voisi tehdä. Oikealle organisaatiolle tehdessä olisi ollut mahdollista selvittää, millaiset kehitystoimet ovat mahdollisia, sekä saanut selkeämmän käsityksen siitä, onko ehdotettuja toimia edes mahdollista toteuttaa organisaatiossa. Myös vastausten analysointi jäi yleiselle tasolle, koska ei ollut mitään konkreettista, mihin verrata vastauksia. Myöskään kyselylomakkeen kehitystä ei tapahtunut, koska ei voi tietää, olisiko kysely oikeassa organisaatiossa onnistunut vai ei.

Osaamiskartoitus entuudestaan ei ollut tuttu käsite. Vaikka toteutus jäi valitettavasti hieman vajaaksi sen vuoksi, ettei sitä voitu käytännössä toteuttaa ja arvioida, ymmärrän nyt, mitä osaamiskartoitus sisältää, millaisia asioita siinä tulee huomioida ja miten saatuja osaamisprofiileja voitaisiin analysoida. Toivon myös, että työ avaa lukijalle, mikä osaamiskartoitus on, sekä antaa tarvittavia työkaluja oman osaamiskartoituksen toteuttamiseen ja osaamisen kehittämiseen omassa organisaatiossa.

## Lähteet

Hätönen Heljä, 2011. osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Educa-instituutti Oy.

Kuluttajasuojan ABC. 2018. Verkkoaineisto. <<https://www.kuluttajaliitto.fi/materiaalit/kuluttajansuojan-abc/#alku>>. Luettu 1.3.2022.

Kuluttajansuojalaki. 1978. 20.1.1978/38.

Kamensky, Mika. 2015. Menestyksen timantti: strategia, johtaminen, osaaminen, E-kirja. Talentum.

Kupias, Päivi; Peltola, Raija & Pirinen, Jorma. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. E-kirja. Sanoma Pro.

Sydänmaalakka, Pentti. 2012. Älykäs organisaatio. Vantaa: Talentum Media Oy.

Viitala, Riitta & Jylhä, Elias. 2013. Liiketoimintaosaaminen: menestyvän yritystoiminnan perusta. E-kirja. Edita.

Viitala, Riitta. 2021. Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. E-kirja. Edita.

Viitala, Riitta. 2014. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. E-kirja. Edita.

Virhevastuu ja takuu kulutustavaran kaupassa. 2002. Verkkoaineisto. <<https://www.kkv.fi/kuluttaja-asiat/tietoa-ja-ohjeita-yrityksille/kuluttaja-asiamiehen-linjaukset/virhevastuu-ja-takuu-kulutustavaran-kaupassa/>>. Päivitetty 27.12.2021. Luettu 10.1.2022.



## Takuutiimin osaamiskartta

# Takuutiimin osaamiskartta

Nimi: \_\_\_\_\_

### **Työkokemus**

Työkokemus konsernissa \_\_ vuotta

Työkokemus nykyisessä työtehtävässä \_\_ vuotta

### **Koulutus**

<input type="checkbox"/>	Peruskoulu
<input type="checkbox"/>	Lukio
<input type="checkbox"/>	Ammattikoulu, Ala? _____
<input type="checkbox"/>	Ammattikorkeakoulu, Ala? _____
<input type="checkbox"/>	Yliopisto
<input type="checkbox"/>	<b>Kielitaito</b>

1 = tyydyttävä, 2 = hyvä, 3= kiitettävä, 4= Äidinkieli

Kieli Arvosana Mikä?

Kieli	Arvosana	Mikä?
Suomi suullinen		
Suomi kirjallinen		
Englanti suullinen		
Englanti Kirjallinen		
Muu		
Muu		
Muu		

# Tuoteosaaminen

## Osaamistasot

0	Perusosaaminen	Ei tuote tuntemusta. Omaa yleistä perustietoa tuoteryhmästä ja sen tuotteista.
1	Hyvä osaaminen	Tuntee tuotteet ja ymmärtää jotain niiden toiminnasta ja elinkaaresta
2	Erinomainen osaaminen	Tuntee tuotteet, ymmärtää niiden toiminnan ja elinkaaren sekä osaa tietyissä tuotteissa arvioida ja tutkia onko viallisuus aiheutunut käyttäjävirheestä.
3	Asiantuntijatason osaaminen	Tuntee tuotteet, ymmärtää ja tietää erinomaisesti tuotteiden toiminnan ja elinkaaren, sekä pystyy tutkimaan ja arvioimaan onko viallisuus aiheutunut käyttäjästä. Pystyy myös monessa tapauksessa perustelemaan mistä viallisuus johtuu
4	Huippuosaaminen	Tuntee tuotteet, ymmärtää ja tietää erinomaisesti tuotteiden toiminnan ja elinkaaren, sekä pystyy tutkimaan ja arvioimaan onko viallisuus aiheutunut käyttäjästä ja millaiset tekijät viallisuuteen on johtaneet

Mieti omaa tuote osaamista takuukäsittelyn näkökulmasta ja lisää osaamista vastaava numero kohdan ”osaamistaso” alle.

<b>Miten hyväksi koet tuoteosaamisesi tason?</b>	<b>Osaamistaso</b>
<b>Tuoteryhmä 1</b>	
<b>Tuoteryhmä 2</b>	
<b>Tuoteryhmä 3</b>	
<b>Tuoteryhmä 4</b>	
<b>Tuoteryhmä 5</b>	
<b>Tuoteryhmä 6</b>	

# Tiedon saanti

Vastausvaihtoehto	Selite
1	Tietoa ei ole saatavilla
2	Tietoa on saatavilla kohtalaisesti
3	Tietoa on saatavissa hyvin
4	Kaikki tarvittava tieto on saatavilla

**Lisää kohdan "vastaus" alle se numero, joka kuvaa takuukäsittelyssä tarvittavan tiedon saantia kyseisen tuoteryhmän kohdalla**

Onko tuotteista löydettävissä helposti tietoa?	Vastaus
Tuoteryhmä 1	
Tuoteryhmä 2	
Tuoteryhmä 3	
Tuoteryhmä 4	
Tuoteryhmä 5	
Tuoteryhmä 6	

# Tiedon sijainti

Mistä etsit yleisesti tietoa tietyn tuoteryhmän tapauksiin, jos tarvitset lisätietoa tuotteesta, sen toiminnasta tai mahdollisesta vianaiheuttajasta?

Laita "x" oikeaan sarakkeeseen. Valitse yksi tai useampi.

	Sisäinen intra	Vastavat ta- paukset	Hyl- käys- raportit	Koulutus- materiaa- lit	Toimitta- jien omat sivut	Tiimin muut jäse- net
<b>Tuoteryhmä 1</b>						
<b>Tuoteryhmä 2</b>						
<b>Tuoteryhmä 3</b>						
<b>Tuoteryhmä 4</b>						
<b>Tuoteryhmä 5</b>						
<b>Tuoteryhmä 6</b>						

Etsitkö tietoa tapauksiin jostain muualta? Mistä?

---

---

---

Millä tavoin tuoteosaamista tiimin kesken voitaisiin parantaa? (koulutuksia, tietopankki intraan tms.)

---

---

---

---

Mitä koulutuksia toivoisit? (Voit nimetä tiettyjä tuotteita tai vaihtoehtoisesti tuoteryhmiä)

---

---

---

---