



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Osaamiskartoitus strategialähtöiseen osaamisen kehittämiseen

Case: logistiikkakeskus

Hyvönen, Marjut

2012 Laurea Kerava

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Kerava

Osaamiskartoitus strategialähtöiseen osaamisen
kehittämiseen
Case: logistiikkakeskus

Hyvönen Marjut
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2012

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Strateginen johtaminen	8
	2.1 Henkilöstöjohtaminen	9
	2.2 Strateginen henkilöstöjohtaminen.....	9
3	Osaamisen johtaminen ja kehittäminen.....	10
	3.1 Osaamiskartta.....	14
	3.2 Osaamisen arviointi	15
	3.3 Kehityskeskustelut	15
	3.4 Kehittämissuunnitelma	16
	3.5 Kehittämismenetelmät	17
	3.6 Kehittämisen arviointi	19
4	Yritys X:n yritysesitys ja osaamisen johtaminen.....	19
	4.1 Yhtiön strategiaprosessi	22
	4.2 Yhtiön osaamisen johtaminen	25
	4.2.1 Roolit ja vastuut	26
	4.2.2 Kehityskeskustelut ja osaamisen arviointi.....	26
	4.2.3 Osaamisen kehittämisen menetelmät ja kehittämistoimien arviointi... 27	
5	Logistiikkakeskuksen osaamishanke.....	27
	5.1 ESLogC-hankkeen esittely.....	28
	5.2 Osaamiskarttojen laatiminen.....	30
	5.3 Osaamisen kehittämisen työkalut	30
	5.4 Osaamisen arviointi kehityskeskusteluissa	33
	5.5 Tulevaisuuden osaamisen arviointi -kysely.....	35
	5.6 Tulevaisuuden osaamisen arviointi -kyselyn tulokset.....	36
	5.7 Kehittämissuunnitelman työpaja	40
	5.8 Hankkeen hyödyt	41
6	Yhteenveto.....	41
7	Kehittämissuunnitelmat	44
8	Johtopäätökset	47
	Lähteet	49
	Kaaviot	51
	Kuvat.....	52
	Kuviot.....	53
	Taulukot.....	54
	Liitteet	55

Hyvönen Marjut

Osaamiskartoitus strategialähtöiseen osaamisen kehittämiseen. Case: Logistiikkakeskus

Vuosi

2012

Sivumäärä

72

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, mitä käsitteet osaamiskartoitus ja osaamisen kehittäminen tarkoittaa. Miten yrityksen strategia huomioidaan osaamisen kehittämisessä ja millaista on toteuttaa henkilökohtaisen osaamisen arviointiprosessi. Case-yrityksenä on Uusimaalla toimiva Yritys X ja sen logistiikkakeskuksen varastotyöntekijät. Opinnäytetyössä kuvataan yrityksessä toteutettu henkilökohtaisen osaamisen arviointiprosessi. Arviointiprosessin tarkoituksena oli kartoittaa logistiikkakeskuksen varastotyöntekijöiden osaaminen ja osaamisen taso. Lisäksi selvitettiin yrityksen strategia- ja osaamisen kehittämisprosessit, tutkittiin näkykö strategialähtöisyys logistiikkakeskuksen osaamisen kehittämisessä ja saadaanko osaamiskartoituksella lisäarvoa osaamisen kehittämiseen.

Yritys X:n osaamiskartoitus toteutettiin kesäkuun 2010 ja marraskuun 2011 välisenä aikana Etelä-Suomen logistiikkakeskusjärjestelmän kehittämishankkeen (ESLogC) osaamisen kehittämisen työkokonaisuudessa. Yrityksen logistiikkakeskus on yksi hankkeeseen osallistuneesta logistiikka-alan yrityksestä. Hankkeen osatoteuttajana osaamisen työkokonaisuudessa toimi Keravan Laurea-ammattikorkeakoulu, joka toimi yhteistyökumppanina yritykselle.

Teoreettiseksi viitekehikseksi muodostui strateginen henkilöstön johtaminen, osaamisen johtaminen ja kehittämisen kokonaisuus. Lisäksi avattiin käsitettä kehityskeskustelut ja esitellään osaamisen kehittämisen vaihtoehtoja. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista tutkimusta, johon opinnäytetyöntekijä osallistui yrityksen edustajana hankkeen toteutukseen ja havainnointiin. Hankkeen aikana keskusteltiin ja haastateltiin hankkeeseen osallistuneita työntekijöitä, työnjohtajia ja päälliköitä.

Yrityksen kannalta osaamiskartoitushankkeen suurinta anti oli osaamisen kehittämisen työkalut: osaamiskartta, henkilökohtaisen osaamisen arviointilomake ja osaamismatriisi, joita yritys voi jatkossa muokata käyttötärpeensä mukaan. Yritys sai myös tulokset osaamisen tasostaan verrattuna logistiikka-alan muihin toimijoihin. Tutkimuksen perusteella nähdään tarvetta kehittämiskeskusteluiden sisällön kehittämiseen ja arvotuksen nostamiseen osaamisen kehittämisen välineenä. Myös logistiikkakeskuksen tavoitteisiin tulee selkeästi asettaa osaamisen kehittämisen tavoitteita strategian toteutumiseksi.

Asiasanat: osaamiskartoitus, osaamisen kehittäminen, osaamisen johtaminen, strateginen johtaminen, kehityskeskustelut

Hyvönen Marjut

Competent Analysis of Strategy Focused Knowledge Development. Case: Logistics Center

Year	2012	Pages	72
------	------	-------	----

The purpose of this study was to clarify what the competence analysis and competence development mean. How the company's strategy is taken into account in the development of know-how, and how to implement the assessment process of personal skills at a company. The case company is Company X which operates in Uusimaa and logistics staffs in its logistics center. The study describes the personal competence process carried out in the company. The purpose of the process is to identify the logistics staff's competence and skills level. Also the company's strategy and competence development processes were analysed and it was observed whether the strategy base was seen in the competence development of the logistic center and whether the competence analysis brings any added value to competence development.

The competence analysis for Company X was carried out between June 2010 and November 2011 by ESLogC project, which is the developing system of logistics centers in Southern Finland. Logistics center was one of participating companies in the project. A partner company in the competence study was Kerava Laurea University of Applied Sciences, which was one of the project leaders.

The theoretical framework consisted of strategic personnel management and competence management and the whole development area. In addition, the concept of performance appraisal is elaborated and alternatives in competence development are presented. The research method was a qualitative research, in which the author attended as a representative of the company in the implementation and observation of the project. Also discussions and interviews were held with workers, foreman and managers involved in the project.

For the company the main contribution from the competence analysis project was the competence development tools: a competence map, personal competence analysis form and competence matrix, which the company may edit according to need in the future. The company also received results from the competence level compared with other actors in the logistics industry. The study shows need for development of performance appraisal contents as well as their value as a tool for competence development. The logistics center should include the competence development targets to implement the company strategy.

Keywords: competence analysis, competence development, knowledge management, strategic management, performance appraisal

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen kohteena on selvittää mitä käsitteet osaamiskartoitus ja osaamisen kehittäminen tarkoittaa. Miten yrityksen strategia huomioidaan osaamisen kehittämisessä. Millainen prosessi henkilökohtaisen osaamisen arviointiprosessi on yrityksessä toteutettuna ja millaisia ovat strategia ja osaamisen kehittämisen prosessit. Lisäksi selvitetään osaamisen kehittämisen työkaluja, joista tärkeimpänä esille nousevat kehityskeskustelut.

Opinnäytetyössä havainnointiin case-yrityksen, Yritys X:n, logistiikkakeskuksessa toteutettua henkilökohtaisen osaamisen arviointihanketta, josta jatkossa käytetään nimitystä osaamishanke. Casa-yritys pidetään tuntemattomana yrityksen toiveesta. Yritys oli mukana logistiikkakeskusten osaamisen kehittämishankkeessa, joka on osa Teknologiakeskus TechVilla Oy:n hallinnoimaa Etelä-Suomen logistiikkakeskusjärjestelmän kehittämishanketta (ESLogC). Hankkeen tavoitteena on luoda alueelle vahvasti verkostoitunut ja yhteistoimintakykyinen logistiikkakeskusten verkosto, joka kokonaisuutena muodostaa tuottavan, tehokkaan ja kansainvälisesti kilpailukykyisen logistiikkapalvelukokonaisuuden. Logistiikkakeskusten osaaminen - osahankkeen tavoitteena on Etelä-Suomen logistiikkakeskusten kilpailukykyyn parantaminen logistiikkatoimijoiden osaamista ja osaamisen johtamista kehittämällä. Yhteistyökumppanina yritykselle toimi Laurea-ammattikorkeakoulun Keravan toimipisteen projektiryhmä, joka on mukana hankkeessa toteuttamassa osaamisen työkokonaisuutta.

Osaamishanke toteutettiin case yrityksen logistiikkakeskuksen työnjohtajille, operaattoreille ja varastotyöntekijöille. Tässä opinnäytetyössä aiheen kuvaus rajattiin varastotyöntekijöihin, joka on logistiikkakeskuksen suurin henkilöstöryhmä, vaikka osaamishankeprosessi kaikille henkilöstöryhmille oli samanlainen. Opinnäytetyössä käytetyt hanke-esimerkit on varastotyöntekijöistä. Strategia- ja henkilöstön kehittämisprosessit on kuvattu kokonaisuudessaan työntekijätasolle saakka. Hankkeen aikana tapahtunut organisaatiomuutos toi yritykselle uusia haasteita: organisoida henkilöstöä, sen osaamisen jakautumista tasaisesti eri vuoroihin ja uusien tehtävien haltuun ottamista. Tämän vuoksi opinnäytetyössä ei lähdetty tarkemmin esittelemään eikä analysoimaan osaamiskartoituksessa saatuja tuloksia. Opinnäytetyö keskittyy kehittämisehdotuksiin, jotka keskittyvät osaamisen kehittämisen prosessiin.

Teoreettinen viitekehys (Kuvio 1) muodostui strategisesta ja osaamisen johtamisesta sekä osaamisen kehittämisestä. Pääpaino on Hätösen (2011) osaamisen kehittämisen kokonaisuudessa, jossa organisaation strategiat ja toiminnan tavoitteet ohjaavat osaamisen kehittämisen kokonaisuutta osaamisen kartoittamisesta kehittämisen arviointiin saakka. Lisäksi avataan käsitettä kehityskeskustelut ja esitellään osaamisen kehittämisen vaihtoehtoja.



Kuvio 1: Teoreettinen viitekehys

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta, jossa opinnäytetyöntekijä osallistui yrityksen hankkeen toteutukseen ja havainnointiin. Hanketta havainnointiin kesäkuusta 2010 marraskuuhun 2011 välisenä aikana. Havainnointi tapahtui osallistumalla yrityksessä tehtyihin hankkeen eri vaiheisiin ja toimimalla työpajoissa tarkkailijana. Johtopäätökset tehtiin hankkeeseen osallistuneiden kanssa keskustelemalla ja ryhmäkeskusteluiden pohjalta tehdystä aineistosta. Tarkoituksena oli pyrkiä selvittämään tutkittavaa ilmiötä kokonaisvaltaisen ja syvemmän käsityksen saamiseksi. Käytännössä tämä tarkoitti tilan antamista tutkittavien henkilöiden ajatuksille, näkökulmille ja kokemuksille. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157-159.)

Opinnäytetyön alussa esitetään teoreettinen viitekehys keskeisinä käsitteinä. Lähdeaineistona tässä osuudessa on kirjallisuus. Luvussa neljä esitellään case-yritys, sen strateginen ja osaamisen johtamisen prosessit. Lähdeaineistona käytettiin yrityksestä saatua kirjallista sekä sähköistä materiaalia; intranetiä ja kotisivuja. Luvussa viisi esitellään osaamishanke.

Seuraavaksi avataan strategista ja osaamisen johtamista, johon teoreettisia näkökulmia ja koulukuntia on useita. Tässä opinnäytetyössä keskitytään strategisen henkilöstöjohtamisen (Strategic Human Resource Management) ja henkilöstöjohtamisen käsitteisiin. Lisäksi avataan osaamisen johtamista ja osaamisen kehittämistä sekä osaamiskarttojen laatimisesta osaamisen kehittämisen arviointiin.

2 Strateginen johtaminen

Sana strategia on vuosituhansia vanha. Se juontaa juurensa sodankäyntiin, jossa strategia tarkoittaa oppia sodan voittamisesta ja sen johtamisen taitoa. Tänä päivänä strategia tarkoittaa liikkeenjohdolle toimintasuunnitelmaa, joka koskee laajempaa toimintakokonaisuutta ja se ulottuu pidemmälle ajanjaksolle. (Kauhanen 2006, 19.)

Strategia on valintoja, joiden avulla päästään visioon ja toteutetaan missiota. Strategiassa määritellään yrityksen liiketoiminnan sisältö ja laajuus kuten toimiala, maantieteellinen alue, liiketoimintakonsepti ja voimavarat. Strategiaan liitetään myös strateginen johtaminen, jonka tavoitteena on luoda suuntaviivoja ja valintoja, joiden avulla yrityksen tulevaisuus voidaan parhaiten turvata. Yrityksen strategisen johtamisen yksi keskeinen osa-alue on henkilöstöstrategian luominen. Henkilöstöstrategiaa luotaessa tarkastellaan liiketoimintastrategian edellyttämää osaamista ja työvoimaa, joita verrataan yrityksen nykytilaan ja laaditaan suunnitelmia voimavarojen turvaamiseksi. (Viitala 2004, 52-53.)

Johtaminen on perinteisesti jaettu joko asioiden johtamiseen (Management) tai ihmisten johtamiseen (Leadership) eli johtajuuteen. Asioiden johtamisessa painopiste on organisaation sisäisissä asioissa ja nykyhetkessä, siinä korostetaan vaikuttavuutta, ennustettavuutta ja valvontaa. Siinä otetaan kantaa toimintaprosesseihin ja toiminnan tarkoituksen toteuttamiseen. Johtajuudessa suunta on organisaation ulkopuolelle ja tulevaisuuteen. Siinä otetaan kantaa kehittämiseen ja korostetaan joustavuutta ja muutosta ja se on ihmiskeskeisempää. Tämä johtamisen jako nähdään kovin keinotekoisena, koska käytännössä asioiden johtamista ja ihmisten johtamista ei voida erottaa toisistaan vaan menestyvässä liiketoiminnassa tarvitaan molempia. (Viitala 2004, 69-71.) Johtajuuden merkitys ja painoarvo on kuitenkin korostunut muutoksen ja joustavuuden tuomien vaatimusten myötä. Johtaminen nähdään usein myös esimiestyönä, jossa esimies saattaa toimia suppeammalla toiminta-alueella vastuun ja päätösvallan suhteen kuin johtaja. Ihmisjohtamisen haasteet ovat kuitenkin samat, joskin ylemmän johdon välittömien alaisten joukko on huomattavasti pienempi kuin esimiestasolla. (Viitala 2004, 74-78.)

Johtamien nähdään lisäksi tyylikysymyksenä. Tyylejä on karkeasti luokiteltu autoritaariseen ja demokraattiseen eli ihmiskeskeiseen johtamistyyliin. Kummassakin on ollut pyrkimyksenä työntekijöiden tuottavuuden parantaminen sisältäen erilaiset peruskomukset ihmisistä ja motivaatiosta. Johtaminen harvoin nähdään puhtaasti demokraattisena tai autoritaarisena vaan on yleensä niiden sekamuoto, jonka painostus vaihtelee eri tilanteissa. Tätä voidaan kutsua tilannejohtamiseksi. Se miten paljon kiinnitetään huomiota tehokkuuteen, ihmisiin, ilmapiiriin ja tuottavuuteen voidaan luokitella myös johtamistyylein, ihannettyyli huomio kuitenkin sekä ihmiset että tuotannon tehokkuuden. (Viitala 2004, 78-81.)

2.1 Henkilöstöjohtaminen

Puhuttaessa henkilöstöjohtamisesta viitataan usein laajasti kaikkiin niihin liikkeenjohdon päätöksiin ja toimenpiteisiin, jotka vaikuttavat organisaation ja sen henkilöstön välisiin suhteisiin (Laaksonen 2008, 15). Henkilöstöjohtaminen koskettaa yrityksen toiminnan ydintä. Ihmisten avulla ja kautta yrityksen kaikki muut toiminnot ovat mahdollisia.

Henkilöstöjohtaminen jaetaan kolmeen pääkenttään: johtajuuteen, henkilöstövoimavarojen johtamiseen (Human Resource Management, HRM) ja työelämän suhteiden hoitamiseen (Industrial Relations). Käytännössä nämä sulautuvat toisiinsa. Henkilöstöjohtaminen on osana yrityksen liiketoimintastrategiaa. Liiketoimintastrategiasta luodaan henkilöstöstrategia, joka on linjassa liiketoiminnan kanssa. Strategiaa toteutetaan operatiivisella tasolla henkilöstöpolitiikan avulla, joka määrittelee käytännön tason toimenpiteet, vastuut ja aikataulun. Henkilöstöjohtamisen päätehtävät voidaan jakaa neljään kenttään; strategiseen toimintaan, ihmisiin, operatiiviseen toimintaan eli päivittäiseen toimintaan ja prosesseihin. (Viitala 2004, 12-15.)

Organisaation henkilöstöjohtamisen perimmäinen tavoite on kyetä houkuttelemaan palvelukseensa haluamiaan henkilöitä, pitää heidät organisaatiossa, palkita hyvistä työsuorituksista sekä kehittää ja ylläpitää henkilöstön työkykyä. Henkilöstövoimavarojen johtamisella tarkoitetaan siis organisaation ihmisjärjestelmän hankintaa, motivointia, ylläpitoa, kehittämistä ja palkitsemista. (Kauhanen 2006, 16.)

Henkilöstön johtamisen tavoitteena on luoda edellytykset mahdollisimman tuottavalle ja motivoituneelle työskentelylle. Päivittäinen eli operatiivinen johtaminen on päivittäistä työskentelyä henkilöstön kanssa, ohjaamista ja tukemista, ongelman ratkaisua ja tarpeisiin vastaamista. Henkilöstön lisäksi se on eri toimijoiden yhteistyön suunnittelua. (Viitala 2004, 16).

2.2 Strateginen henkilöstöjohtaminen

Henkilöstön merkitys ja osaamispainotteisuus strategisena tekijänä on korostunut vasta parinkymmenen viime vuoden aikana. Erilaiset termit kuten henkilöstöjohtaminen, strateginen henkilöstöjohtaminen, tiedon johtaminen, kyvykkyyden johtaminen ja osaamisen johtaminen ovat käsitteitä, joiden avulla ihmisenäkökulma on löytänyt tiensä liiketoiminnan strategiseen johtamiseen. (Juuti & Luoma, 2009, 76-80.)

Strategisen henkilöstöjohtamisen alle mahtuu ainakin kaksi erilaista lähestymistapaa. Ensimmäisessä lähestymistavassa henkilöstöjohtamisen tulee linkittyä liiketoimintastrategiaan niin, että henkilöjohtamisen tavoitteet ja mittarit voidaan johtaa liiketoimintastrategiasta. Toisessa lähestymistavassa henkilöstöjohtaminen on keskeisenä elementtinä mukana koko strategian

laatimisessa ja on näin luonteva osa liiketoimintastrategiaa. Nähdään, että henkilöstöjohtaminen tuo lisäarvoa organisaatiolle ja kilpailukyvyille. (Helsiä & Salojärvi, 2009, 25.) Strategisesta näkökulmasta organisaation osaamisen johtamisessa on keskeistä tietää mihin ollaan menossa ja miksi, mitä resursseja tavoitteeseen pääseminen edellyttää (osaamistarve), mitä resursseja on käytettävissä (osaamisvaranto, osaamiskartoitus), mitä resursseja puuttuu (osaamiskuilu) ja miten resursseja hankitaan ja kehitetään (osaamisen kehittäminen, rekrytointi). (Holopainen & Eskola 2001, 10.)

Strategiseksi osaamiseksi voidaan kutsua sellaista osaamista, joka on valitulle kilpailustrategialle tärkeää. Sellaisesta osaamista kutsutaan ydinosaamiseksi tai ydinkyvykkyydeksi. Ydinosaamiset ovat sellaista erityisosaamista ja -taitoa sekä teknologista tietotaitoa, joka erottaa yrityksen muista. Tämä tieto on kyettävä kanavoimaan menestykselliseksi liiketoiminnaksi ja tämä tapahtuu strategisten prosessien varassa. (Viitala 2005, 63-65.)

Strateginen henkilöstöjohtaminen eroaa henkilöstöjohtamisesta sen eri tasoilla ja aikajänteellä. Strateginen henkilöstöjohtaminen viittaa organisaation pitkän aikavälin suunnitteluun ja niin sanottuihin suuriin linjoihin, joista vastaa organisaation ylin johto. Henkilöstöjohtaminen taso viittaa keskipitkän aikavälin suunnitelmiin ja siitä vastaa organisaation linjajohto. Operatiivisella tasolla viitataan organisaation päivittäisen toiminnan johtamiseen, josta taas vastaavat suorittavan portaan esimiehet. (Laaksonen 2008, 15-16.)

3 Osaamisen johtaminen ja kehittäminen

Osaamisen johtaminen on osa strategista henkilöjohtamista, jolla turvataan organisaation kilpailu- ja toimintakyky tulevaisuudessa. Se sisältää kaiken sellaisen tarkoituksellisen toiminnan, jonka avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Tämä on jatkuvasti liikkeessä oleva johtamisen järjestelmä, jonka varassa ja ohjaamana osaamisen johtaminen tapahtuu. (Viitala 2005, 14-18.) Osaamisen johtamiseen vaikuttavia tekijöitä ovat toimijat; sen toiminta tai työn kohde, välineet; joiden avulla työ suoritetaan, yhteisö; jossa toiminta tapahtuu, säännöt; jotka toimintaa ohjaa työnjakoineen ja järjestelmä; joka luo toiminnalle puitteet. Toiminnalla on selkeä ja systemaattinen suunta osaamisperustan vahvistamiselle, jonka tuloksena on kehittyvä ja menestyvä liiketoiminta. (Viitala 2005, 18-23.)

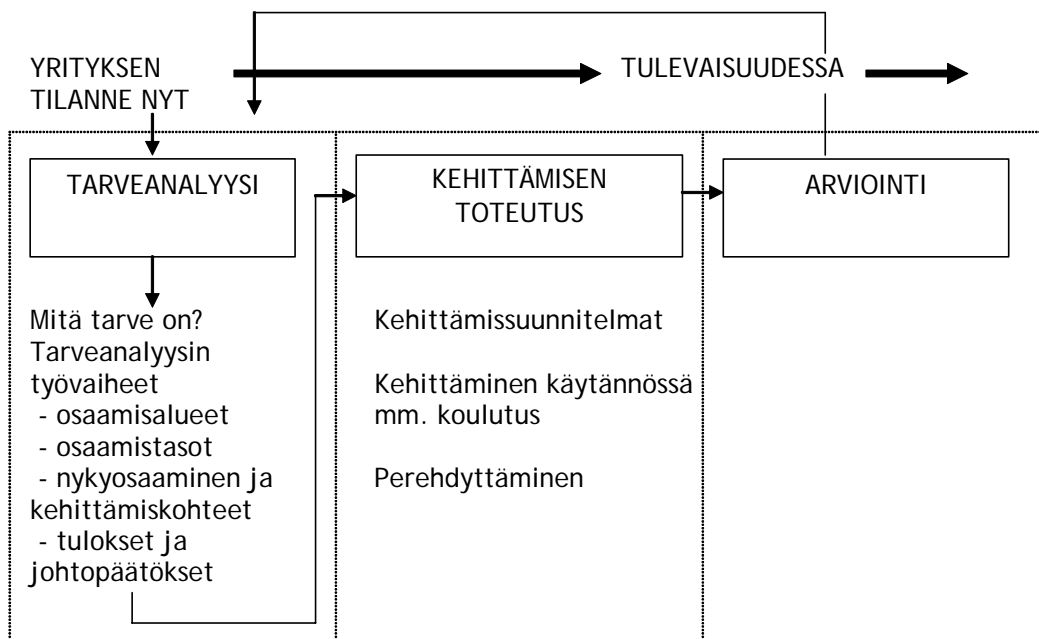
Osaamisen johtamisen käytännöt tukeutuvat kolmeen johtamisen osa-alueeseen: 1) henkilön kehittämisen periaatteisiin ja menetelmiin, 2) henkilöstön rekrytoinnin malleihin ja käytäntöihin ja 3) organisaation tiedon hallintaan ja tietojärjestelmien tarjoamiin mahdollisuuksiin Osaamisen johtaminen on johdon vastuulla ja se koskettaa henkilöstöjohtamisen koko kenttää. Sen lisäksi, että se turvaa organisaation kilpailu- ja toimintakykyä

se tukee henkilöstöhallinnon perustoimintojen ja järjestelmiä, kuten henkilöstösuunnittelua, rekrytointia, henkilöstöarviointia ja ura-ajattelua, palkitsemista ja henkilöstön kehittämisestä. Se on lisäksi olennainen osa henkilöjohtamisen käytäntöjä, muutoksen johtamista ja henkilöstön uudistumista. (Holopainen & Eskola 2001, 9.)

Osaamisen kehittämisellä tai henkilöstön kehittämisellä tarkoitetaan organisaation henkilöstön toimintavalmiuden ja suoritustason ylläpitämistä ja kehittämistä vaatimusten mukaisesti. Tämä tehdään kehittämällä henkilöstön tietoja, taitoja ja asenteita erilaisten kehittämisohjelmien avulla. Näin henkilö kykenee hoitamaan menestyksellisesti sekä nykyiset että suunnitellut tehtävät. (Ritala & Tarvainen 1991, 23.) Henkilöstön kehittäminen jaetaan kahteen osaan, jossa henkilöstökoulutus tarkoittaa yksilön kouluttamista koulutuksilla tai työssä oppimisen keinoin, tai työyhteisön kehittämiseen, jossa kehitetään koko yhteisöä ja sen ryhmien yhteistoimintaa. (Ritala & Tarvainen 1991, 29.)

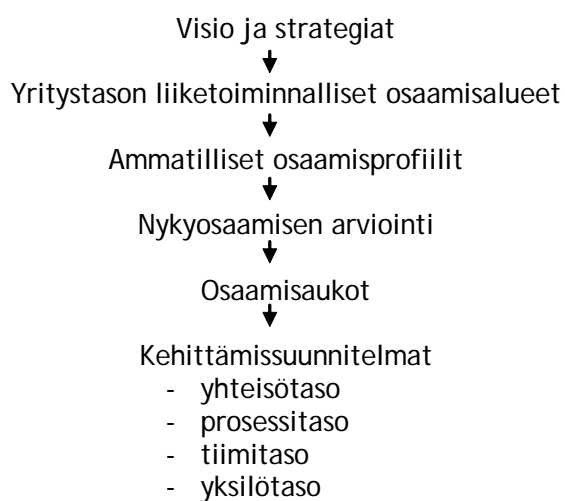
Kehittämisen tavoitteena on valmentaa henkilöä annettujen tehtävien hoitamiseen, tulemaan toimeen työryhmänsä kanssa aktiivisena osallistujana sekä itsenäisesti ajattelevana. Lisäksi se valmentaa henkilön persoonaa itsensä ja muiden kanssa toimeen tulevaksi, jolla on psyykkinen, fyysinen ja sosiaalinen tasapaino. (Ritala & Tarvainen 1991, 30.)

Henkilöstön kehittäminen tulee nähdä yrityksessä systemaattisena kehittämisprosessina, joka on osa johtamisprosessia. Yksittäiset kehittämishankkeet jäävät usein tehottomiksi kehittämisruiskeiksi eikä kehittämisen vaikutuksia voida mitata. Hätönen (1998) kuvaa henkilöstön kehittämisprosessia kolmena keskeisenä työvaiheena (Kaavio 1), yrityksen nykyisen ja tulevan osaamistarpeen arviointi ja vertaaminen, kehittäminen ja arviointi. (Viitala 2004, 196.)



Kaavio 1: Henkilöstön kehittämisen työvaiheet (Viitala 2004, 196).

Osaamisen johtamisprosessin lähtökohtana systemaattisessa kehittämisessä on Viitalan (2004) mukaan organisaation visio, strategia ja tavoitteet (Kaavio 2). Näistä määritellään ydinosaamisalueet, osaamisalueet ja konkreettiset osaamiset. On myös arvioitava mikä on osaamisen nykytaso verrattuna tavoitetasoon. Nämä toimivat pohjana kehittämissuunnitelman laatimisessa, jotka on vietävä käytäntöön ja muunnettava aina yksilöiden henkilökohtaisiksi kehittämissuunnitelmiksi asti. Henkilöstön osaamistarpeiden määrittelyssä esimiehet nähdään keskeisessä asemassa, kehittämistarpeita arvioidaan jatkuvasti osana jokapäiväistä toimintaa.



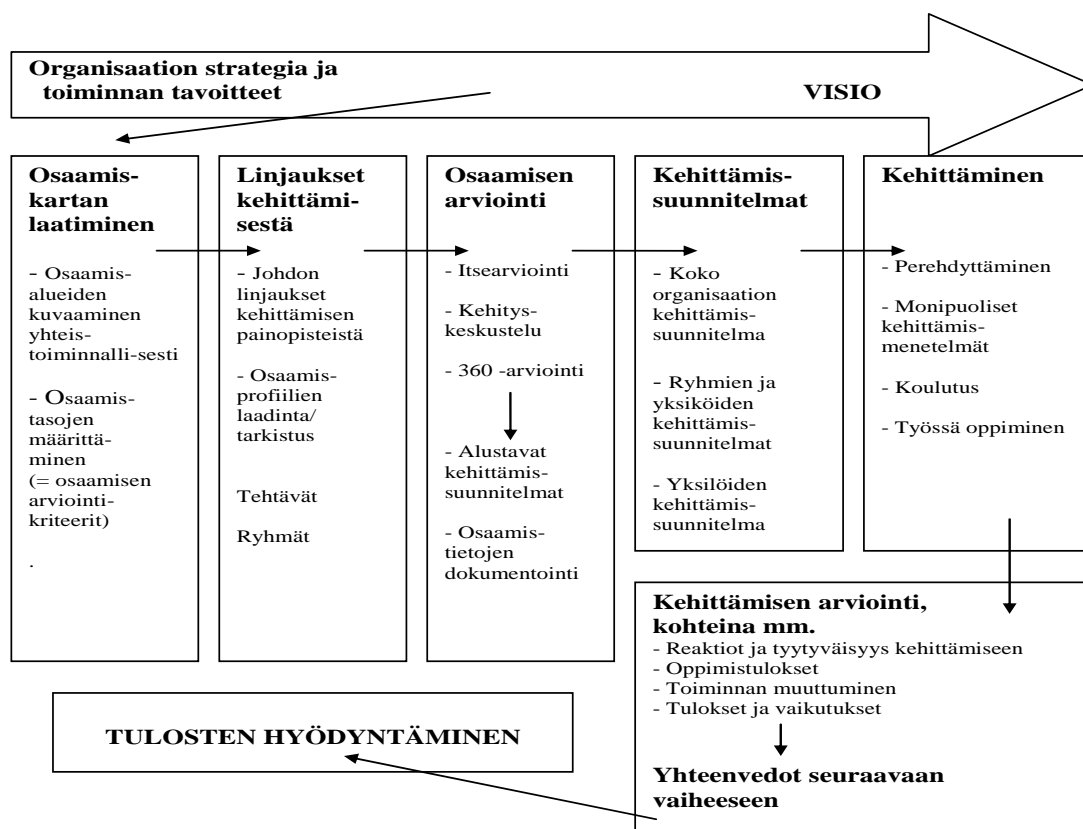
Kaavio 2: Osaamistarpeen määrittely (Viitala 2004, 199).

Osaamisen kehittämisessä tulee aluksi tarkastella organisaation visiota, strategiaa ja toiminnan tavoitteita, joiden pohjalta määritellään organisaatiossa tarvittava osaaminen. Jotta osaamisesta voidaan keskustella yhteisesti ja konkreettisesti tarvitaan yhteinen työväline, osaamiskartta. Osasaamiskartta sisältää kaikki tarvittavat osaamisalueet, joita organisaatiossa tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa sekä osaamisen arvioinnin kriteerit. Osaamiskartan laadinta voidaan nähdä organisaation yhteisenä matkana organisaation visioista ja strategiasta tarvittavan osaamisen konkretisoimiseen. (Viitala 2004, 196-200.)

Osaamiskarttojen laatimisesta seuraa tavoiteprofiilien muodostaminen osaamisen arviointia varten. Osaamisen arviointi voidaan toteuttaa itsearviointina ja esimiehen tekemänä arviointina kehityskeskusteluissa. Osaamiskartoitus on yhteenvedo osaamisen nykytilasta ja sen pohjalta tehdään päätelmiä jatkotoimista. Osaamisen arviointi toimii pohjana suunniteltaessa osaamisen kehittämistä. Kehittämissuunnitelma voidaan tehdä koko organisaation tasolla, ryhmien ja yksiköiden tasolla ja viedä aina yksilötasolle saakka. (Hätönen 2011, 32-34.)

Osaamisen kehittämisen vaihtoehtoja on runsaasti. Kehittämisen keinoista osa voidaan toteuttaa työhön liittyen ja osa tapahtuu osittain tai kokonaan työn ulkopuolella. Keinot voidaan jakaa joko työhön kytkettyihin osaamisen keinoihin tai työn ja työyhteisön ulkopuolella tapahtuvaan yksilöllisen osaamisen kehittämiseen. Työhön kytkettyjä osaamisen keinoja ovat mm. perehdytys, työnkierto, erityistehtävät ja mentorointi. Työyhteisön ulkopuolella tapahtuvia kehittämisen keinoja ovat mm. koulutus ja verkko-oppiminen. (Viitala 2005, 261-270.)

Osaamisen kehittämistä tulee myös arvioida. Arvioinnin tarkoituksena on selvittää miten hyvin valittuihin kehittämistavoitteisiin on päästy. Arvioinnin muotoja ovat mm. reaktioiden ja oppimisen arviointi, toiminnan ja sen muuttumisen arviointi sekä tulosten ja vaikutuksen arviointi. Myös erilaiset tilastot voivat antaa arvokasta tietoa kehittämisen etenemisestä. Arvioinnin pohjalta tehdään tiivistelmät seuraavaa osaamisen kehittämisen kierrosta varten. Osaamisen kehittämisen vaiheet voidaan organisaatiossa liittää ns. vuosikelloon, jossa määritellään milloin mikäkin vaihe toteutetaan. Näin eri vaiheissa saatuja tietoja ja palautteita voidaan hyödyntää toiminnan kehittämisessä ja kehittämisen kokonaisuutta (Kaavio 3) voidaan systemaattisesti ohjata ja johtaa. (Hätönen 2011, 16-21.)



Kaavio 3: Osaamisen kehittämisen kokonaisuus (Hätönen 2011, 17 muokattu alkuperäiskuvasta).

3.1 Osaamiskartta

Osaamiskartoilla voidaan mitata organisaation osaamisen tasoa. Osaamiskartta voidaan laatia koko organisaation tarvitsemista osaamisalueista, tietyn henkilöstöryhmän, ryhmän tai tiimin osaamisalueista tai joistain erikseen valituista osaamisalueista esim. johtamisosaaminen ja työyhteisöosaaminen. Strategialähtöisessä osaamisen kehittämisessä määritellään organisaation strategiset tulevaisuuden menestystekijät ja niiden edellyttämät osaamisalueet. (Hätönen 2011, 18.)

Osaamiskartasta nähdään, millä osa-alueilla ollaan vahvoja ja mitkä ovat osaamiskapeikot. Organisaation näkökulmasta osaamiskartoitukset ovat olennaisia mm. henkilöstön kehittämisessä, rekrytoinnin ja työkieron suunnittelussa, kasvupolkujen suunnittelussa, vuosilomien ja muiden lomien sekä vapaiden suunnittelussa, työkuormituksen jakamisessa ja resursoinnissa ja palkitsemisen perustaksi. Yksilön näkökulmasta osaamiskartat ovat tarpeellisia taas mm. oman ja tiimin työkuvan selkeyttämisessä, oppimishaasteiden ja kehittymisen suunnittelussa. (Kauhanen 2010, 149.)

Osaamiskarttaan määritellään myös osaamisen arvioinnin tapa ja osaamistasot. Arviointias-teikko tulisi olla suhteellisen laaja, esimerkiksi 1-5 tai 1-7. Osaamistason alin taso on jo myönteistä osaamista ja huippuosaamista kuvaa ylin taso. Osaamistasoihin voi kuulua myös 0-taso, joka tarkoittaa, että henkilöllä ei ole vielä kyseistä osaamista. Osaamistasoista löytyy esimerkki sivulta 34. Osaamistasot tulee määritellä kullekin osaamisalueelle. (Hätönen 2011, 18-23.)

3.2 Osaamisen arviointi

Arviointi on osaamisen kehittämisen peruskivi. Arvioinnin avulla tuotetaan tietoa, joka ohjaa kehittämistavoitteiden asettamista (Kauhanen 2010, 149-150). Osaamisen arvioinnissa paras arvioija on henkilö itse. Se edellyttää riittävää tietoisuutta ja kykyä itsereflektioon eli oman osaamisen ja oppimisen kriittiseen tarkasteluun. Toinen keskeinen osaamisen arvioija työelämässä on esimies, joka koko ajan rakentaa käsitystään alaisensa osaamisesta päivittäisessä johtamistyössään. Osaamista voidaan arvioida myös laajemmalla tasolla. Arvioijia voivat olla kollegat, henkilön omat alaiset sekä asiakkaat tai verkostokumppanit (Helsiä & Salojärvi 2009, 150-151.) Useissa organisaatioissa nykyosaamisen arviointi tapahtuu ensi vaiheessa itsearviointina ja kehityskeskusteluna. Yleensä esimies ja työntekijä tekevät ensin omat arvionsa työntekijän osaamisesta ja kehityskeskusteluissa arviointeja tarkennetaan yhdessä ja tehdään johtopäätöksiä kehittämisestä. (Hätönen 2011, 32.)

Itsearviointissa henkilö arvio omaa osaamistaan ja ottaa kantaa suorituksiinsa, oppimiseensa ja toimintaansa. Oman osaamisen arviointi voi olla aluksi hämmentävää ja vaikeaa. Ohjeet arviointia varten tulee olla selkeät ja mieluiten yhteisesti keskusteltu. Itsearviointia voidaan opetella, sillä se tärkeä taito työelämässä ja toimii myös hyvänä oppimistilanteena. On kuitenkin muistettava, että oma arvio osaamisesta on vain yksi käsitys ja sitä voidaan ja kannattaa täydentää muiden antamalla arvioinneilla, joista esimerkkinä 360°-asteen arviointi. (Hätönen 2011, 32-33.) Laajemmillaan osaamista voidaan arvioida koko organisaation tasolla. Tällöin osaamista arvioidaan sekä yksilöiden, ryhmien kuin yksiköiden tasolla. Näiden perusteella voidaan tehdä johtopäätöksiä koko organisaation osaamisesta. (Helsiä & Salojärvi 2009, 151.)

3.3 Kehityskeskustelut

Kehityskeskusteluista on käytössä monta eri nimeä kuten esimiesalaiskeskustelu ja suunnitelu- ja arviointikeskustelu. Kehityskeskusteluilla kuitenkin tarkoitetaan ennalta sovittua ja suunniteltua esimiehen ja alaisen tai tiimin välistä keskustelua, jolla on tietty päämäärä ja jota leimaavat jonkinasteinen järjestelmällisyys ja säännöllisyys. (Kauhanen 2009, 102.) Kehi-

tyskeskustelu on prosessi, jonka vaiheet ovat valmistautuminen, keskustelujen käyminen, dokumentointi sekä seuranta ja jälkihoito (Valpola 2002, 44).

Kehityskeskustelut tulee järjestää säännöllisesti ja häiriöttömässä tilassa. Lisäksi niistä tulee sopia etukäteen. Keskustelut on yleensä ohjeistettuja ja niiden toteutumista seurataan määrällisesti ja laadullisesti. Ne eivät voi perustua vapaaehtoisuuteen, vaan ne ovat keskeisessä asemassa ketjussa, joka johtaa yrityksen visiosta päivittäiseen työhön. (Valpola 2002, 9-19.) Kehityskeskusteluiden pitäisi jollain tavalla linkittyä organisaation visioon ja strategiaan (Helsilä 2009, 59).

Kehityskeskustelut ovat osa johtamisjärjestelmää eli yksi johtamisen väline, jolla varmistetaan organisaatiolle tarpeellisen tiedon saattaminen kaikkien työntekijöiden tietoon. Kehityskeskustelu on osa esimies-alaisyhteis-työtä eli vuorovaikutteinen keino tarkistaa ja varmistaa, että esimies ja alainen ovat keskustelleet tarpeellisista asioista vuoden aikana. Kehityskeskusteluissa virittäydytään myös tulevaisuuteen. Keskustelun aikana suunnitellaan tulevaa, ennakoidaan muutoksia ja keskustellaan tarpeista. Edellä mainittujen lisäksi keskustellaan alaisen onnistumisesta työssään, töiden tuloksista sekä alaisen voinnista ja jaksamisesta. Keskusteluiden antia hyödynnetään kehityssuunnitelmissa. Vastuut ja roolit selkiytyvät keskustelussa ja alainen ymmärtää, mitä häneltä odotetaan ja miten häntä arvioidaan. Myös esimies saa eväitä omassa työssään onnistumiseen. Molemmat osapuolet voivat kysyä ja vastata ja saavat mahdollisuuden vaikuttaa asioihin. Parhaimmillaan se auttaa jaksamaan ja lisää työhyvinvointia. Vaikka aikaa kuluu, keskustelut ovat tuottavia. (Valpola 2002, 9-19.)

Osaamistiedot tulee dokumentoida tietojen hyödyntämiseksi. Dokumentointitapa kannattaa suunnitella jo alkuvaiheessa. Osaamisarvioinnit toteutetaan yleensä kirjallisilla lomakkeilla, joista tiedot kootaan Excel-taulukoihin. Excel-taulukoista voidaan laatia erilaisia graafisia tiivistelmiä. Osaamismatriisit ovat myös yksi kuvaamistapa osaamisen tasoista.

Osaamismatriisista nähdään yhdellä silmäyksellä osaamisen taso ja osaamisaukot. Nykyisin on olemassa myös sähköisiä järjestelmiä arviointien tekemiseksi, tietojen kokoamiseksi ja raportoimiseksi. (Hätönen 2011, 43.)

3.4 Kehittämissuunnitelma

Osaamiskartoituksen ja osaamisen arvioinnin pohjalta laaditaan koko organisaatiota koskeva kehittämisohjelma. Kehittämissuunnitelma sisältää erilliset kehittämissuunnitelmat niin yksittäisille työntekijöille, tiimeille, ryhmille, yksiköille kuin koko henkilöstöllekin. (Viitala 2004, 200). Kehittämissuunnitelmat liittyvät jatkuvaan ja tavoitteelliseen henkilöstön kehittämiseen. Se on eräänlainen linkki yksilön kehittymismotivaation ja työskentelyn välillä. Siinä kuvataan mitä kehittyminen vaatii ja kuinka se voidaan toteuttaa. Kehittämissuunnitelmat pe-

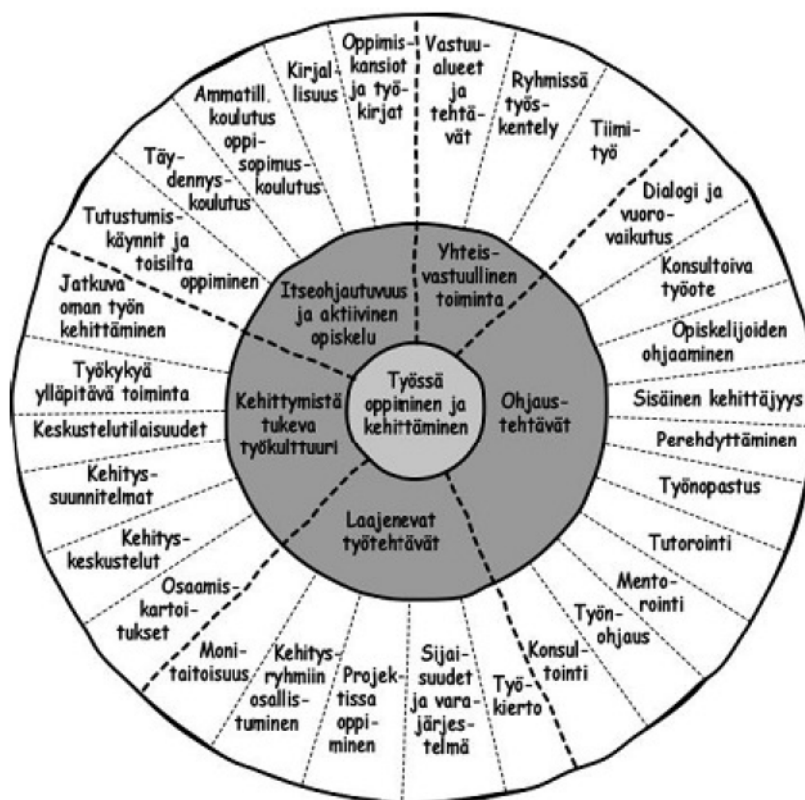
rustuvat aikuismaiseen, itseohjautuvaan ja kokemukselliseen oppimisen periaatteisiin. Työntekijällä itsellään on mahdollisuus suunnitella omaa oppimistaan sekä kantaa siitä vastuuta. Kehittämissuunnitelmat kannattaa tehdä mahdollisimman konkreettisiksi. (Hätönen 2011, 53-54.)

Kun on kartoitettu, millaista osaamista organisaatiosta tulee olla, millaista osaamista tällä hetkellä on, voidaan osaamisen kehittämistoimenpiteet kohdistaa osaamisvajeesiin ja laatia kehittämissuunnitelma. Osaamisen kehittämissuunnitelmaa laadittaessa on otettava huomioon myös tulevaisuuden osaamistarpeet ja pohdittava kehittämistoimenpiteitä pitkällä tähtäimellä. (Sydänmaalakka 2001, 159.)

Kehittämissuunnitelmien laadinnassa voidaan edetä vaiheittain. Jo ennen kehityskeskusteluiden alkamista johto voi esitellä ne osaamisalueet, joiden kehittämiseen panostetaan koko organisaatiossa. Lisäksi johto voi antaa ehdotuksia organisaation ydinosaamisen kehittämiseksi. Lähiesimies käsittelee yhdessä ryhmänsä kanssa johdon tekemiä linjauksia. Ryhmissä sovitaan lisäksi niistä osaamisalueista, joiden kehittämiseen tulee kyseisessä ryhmässä panostaa. Kehityskeskusteluissa keskustellaan kunkin henkilön kehittämissuunnitelmasta, jossa otetaan huomioon yksilön tarpeet, ryhmän kehittymistarpeet ja koko organisaation kehittämislinjaukset. Yksilölliset kehittämissuunnitelmat vahvistetaan, kun kehittämistarpeista on saatu kokonaisuudessaan yhteenveto. (Hätönen 2011, 54.)

3.5 Kehittämismenetelmät

Osaamisen kehittämisen muodot ovat monipuolistuneet ja samalla siirtyneet lähemmäksi työtä ja työyhteisöä. Työssäoppimisen menetelmät kasvattavat osuuttaan perinteiseen kouluttamiseen verrattuna. Perinteisissä koulutusjärjestelmissä oppija nähdään passiiviseksi vastaanottajaksi, jolle ennalta suunniteltu tietoaineisto voidaan sellaisenaan syöttää. Henkilöstön kehittämisen suuntaus on tällä hetkellä siirtymässä yrityskohtaisiin, laajoihin ja pitkäkestoisiin kehittämisohjelmiin ja -prosesseihin. Niiden etuna on joustavuus ja räätälöinti juurin organisaation tarpeisiin sekä mahdollisuus saada myös organisaation hiljainen tieto koko organisaation käyttöön. (Hätönen 2011, 203-204.) Hätönen (2003) on koonnut yhteen työssäoppimisen ja kehittämisen vaihtoehtoja (Kuvio 2), joita voidaan ryhmitellä eri tavalla ja sijoittaa useampienkin pääryhmien alle. Tässä pääryhmät ovat yhteiskunnallinen toiminta, ohjaustehtävät, laajanevat työtehtävät, kehittymistä tukeva työkuulttuuri ja itseohjautuvuus ja aktiivinen opiskelu. (Hätönen 2011, 58-59.)



Kuvio 2: Erilaisia osaamisen kehittämisen vaihtoehtoja (mukaillen Hätöstä 2003, Hätönen 2011, 58).

Osaamisen kehittämisen painottuessa entistä enemmän työssäoppimisen menetelmiin, yksi vaihtoehto on toimintaoppiminen, Action Learning -menetelmä. Menetelmässä työntekijä sitoutuu oppimaan uutta organisoidussa ryhmässä. Ryhmälle on määritelty todellinen ongelma tai kehittämisen kohde ja oppiminen tapahtuu kysymys- ja keskusteluprosessina. Prosessiin liitetään aikaisempi osaaminen ja tiedon hakeminen. Ryhmää tukevat tuutorit ja fasilitaattorit. Menetelmän voi liittää johonkin koulutus- tai oppimisprosessiin ja se voi tapahtua organisaation sisällä tai ulkopuolella. (Grönfors 2002, 61-70.)

Koulutuspalveluiden tarjoajat ovat myös joutuneet vastaamaan yritysten tarpeisiin uudenlaisten oppimiskäytäntöjen ja välineiden tarjonnassa. Työtehtävät ovat yhä vaativampia ja monimuotoisempia. Henkilöstöltä vaaditaan nopeaa sopeutumista muutoksiin ja jatkuvaa innovatiivisuutta. Oppimista voidaan ajatella matkana, joka on osa päivittäistä elämää eikä pelkästään oppimistapahtuma. Institute for Learning BMO Financial Group on tällä ajattelutavalla kehittänyt oppimiskäytäntöjä, jotka tukevat oppijaa oppimiskokemuksessa. Näitä ovat mm. virtuaalinen oppimisympäristö, videot ja sosiaaliset oppimisen vaihtoehdot. Uudenlaiset oppimiskäytännöt tukevat myös yritystä kohti oppivaa organisaatiota. (Dirks 2011.)

3.6 Kehittämisen arviointi

Henkilöstön kehittämistoimia tulee arvioida, jotta niitä voidaan kehittää. Arviointi on todettu vaikeaksi alueeksi. Yleensä arviointi jää ohueksi ja pinnalliseksi, lähinnä koulutettavan tyytyväisyyttä mittaavaksi. Arvioinnin tulisi läpäistä koko kehittämisprosessi, suunnittelusta toteutukseen ja tuloksiin. Tuloksia tulee arvioida useammalla tasolla, yksilöiden tietojen ja asenteiden muutoksesta ja sen vaikutuksesta henkilön työkäyttäytymiseen ja koko organisaatioon (Viitala 2004, 214-216.) Erityisesti tarvitaan arviointia siihen, miten opitut asiat saadaan käyttöön todellisissa tilanteissa (Hätönen 2011, 61).

Henkilöstön kehittämisen, kehittämisohjelmien ja koulutuksen arviointiin on viime vuosikymmenten aikana kehitetty erilaisia malleja ja viitekehyksiä (Hätönen 2011, 61). Brinkenhoffin (1991) kehittämässä kuuden arviointivaiheen syklisessä mallissa arviointi kohdistuu kaikkiin kehittämisprosessin vaiheisiin. Vaiheina ovat tarpeiden ja päämäärien arviointi, kehittämissuunnitelman arviointi, suunnitelman toteutuksen arviointi, oppimistulosten arviointi, oppimisen pysyvyyden ja käyttöön soveltamisen arviointi sekä tulosten arviointi. (Viitala 2002, 215-216). Kirkpatrickin (1996, 1998) kehittämässä mallissa arviointi jaetaan neljään tasoon. Tässä vaiheina ovat reaktioiden arviointi, oppimisen ja osaamisen arviointi, toiminnan arviointi sekä tulosten ja vaikutusten arviointi. Reaktioiden ja oppimisen arviointi mittaa osallistujien tyytyväisyyttä kehittämisen toteutukseen ja miten hyödyllisenä pitivät kehittämistä sekä mitä oppivat kehittämisen aikana. Toiminnan arviointi mittaa miten osallistujat käyttävät oppimiaan asioita työssään ja tulosten arvioinnilla mitataan kehittämisen vaikutuksia organisaation tulokseen ja toimintaan. (Hätönen 2011, 61-69.)

Seuraavaksi esitellään case-yritys, jota tässä opinnäytetyössä kutsutaan myös yhtiönä, sen logistiikkakeskus ja logistiikkakeskuksen toimintaympäristöä organisaatio muutoksineen. Lisäksi kuvataan yrityksen strategia- ja osaamisen johtamisprosessi.

4 Yritys X:n yritysesittely ja osaamisen johtaminen

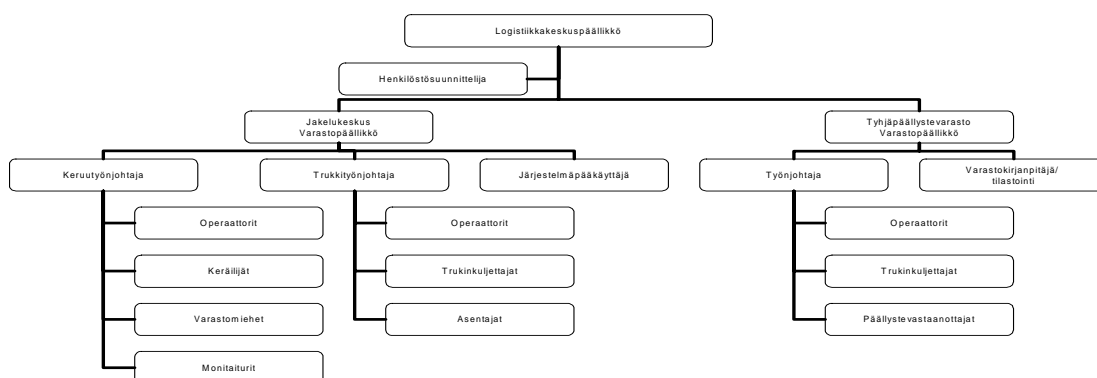
Opinnäytetyön case-yrityksenä on Uusimaalla toimiva tuotantolaitos, joka on osa kansainvälistä konsernia. Yritys X valmistaa, myy ja kuljettaa tuotteita. Tuotteista suurin osa menee kotimaan myyntiin ja vientiin viisi prosenttia. Liikevaihto vuonna 2010 oli yli 300 MEUR. (Yritys X 2011.)

Yhtiön toimitusjohtaja sekä kuuden osaston johtajat muodostavat johtoryhmän. Yhtiössä työskentelee valmistuksessa ja tuotannossa, logistiikassa, myynnissä ja eri hallinnon tehtävissä lähes 900 työntekijää vuonna 2010. Henkilöstöstä vajaa puolet on toimihenkilöitä ja reilu puolet työntekijöitä. Esimiehiä on noin 130.

Henkilöstöstä noin puolet on 31 - 45 -vuotiaita ja keski-ikä vuonna 2009 oli hieman alle 40 vuotta. Naisia vuonna 2010 henkilöstöstä on 25 % ja miehiä 75 %. Keskimääräinen palvelusaika on hieman yli 11 vuotta. Vaihtuvuus on vähentynyt vuosi vuodelta ja vuonna 2009 se oli 6,6 %. Palkalliset poissaolot viime vuonna olivat työntekijöillä 7,6 ja toimihenkilöillä 2,7 %. Henkilöstön koulutustuntien vuosikeskiarvio vuonna 2010 oli 6674 tuntia (Yritys X viestintä 2011.)

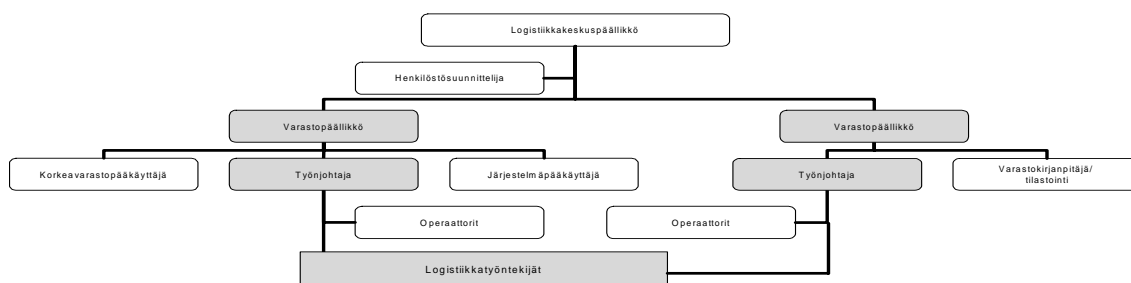
Yritys X:n logistiikkakeskuksen työt ovat muuttuneet vuosien varrella. Vuonna 2008 otettiin käyttöön korkeavarasto, jossa varastoidaan kaikki tuotteet. Logistiikkakeskuksen päällystevastaanoton materiaalivirrat ovat muuttuneet ja uudelleen kierrettävien materiaalien määrä vähentynyt. Vuonna 2010 alkoi tuotevarastoon uuden automaattisen keräilykoneen rakentaminen. Tarkoituksena on saada kerättyä eri pakkausmuodoissa olevia tuotteita asiakaskohtaisesti ja samalla vähentää fyysisesti raskasta käsin keräilytyötä. Automaattisen keräilykoneen on tarkoitus olla täydessä toimitusvarmuudessaan vuoden 2012 alussa.

Hankkeen alkaessa kesäkuussa 2010 logistiikkakeskuksen organisaatio (Kaavio 4) oli jaettu jakelukeskukseen eli tuotevarastoon ja päällystevastaanottoon, jotka vastasivat omista vastuualueistaan. Kummassakin olivat omat työnjohtajat ja työntekijävakanssit. Tuotevarastossa vastattiin valmiiden tuotteiden toimittamisesta asiakkaille. Osasto piti sisällään trukkitehtävät ja keräilytehtävät. Päällystevastaanoton päätehtävänä oli vastaanottaa jakelukuljettajilta palautuvat kierrettävät materiaalit ja käsitellä ne uudelleen



Kaavio 4: Organisaatio hankkeen alkaessa 2010, joka kuvaa varastotyöntekijöiden sijoittumista organisaatiossa eri toiminnoille.

Toimintaympäristön muuttuessa työtehtävät ja työnluonne muuttui, syntyi tarve organisaatio muutokselle. Muutoksessa haluttiin yhtenäistää logistiikkakeskus yhdeksi kokonaisuudeksi, jossa työprosessit muodostavat selkeät ja toimivat kokonaisuudet. Muutoksen onnistuminen vaatii työn uudelleen organisoimista, henkilöstön käytettävyyden lisäämistä ja osaamisen laajentamista. Ajatuksella, että kaikki työntekijät voivat työskennellä monipuolisesti eri tehtäväkokonaisuuksissa, huomioiden yksilön fyysinen työkyky ja saada päivittäiseen työskentelyyn vaihtelua. Nämä lisäisivät myös työssä jaksamista ja työtyytyväisyyttä.



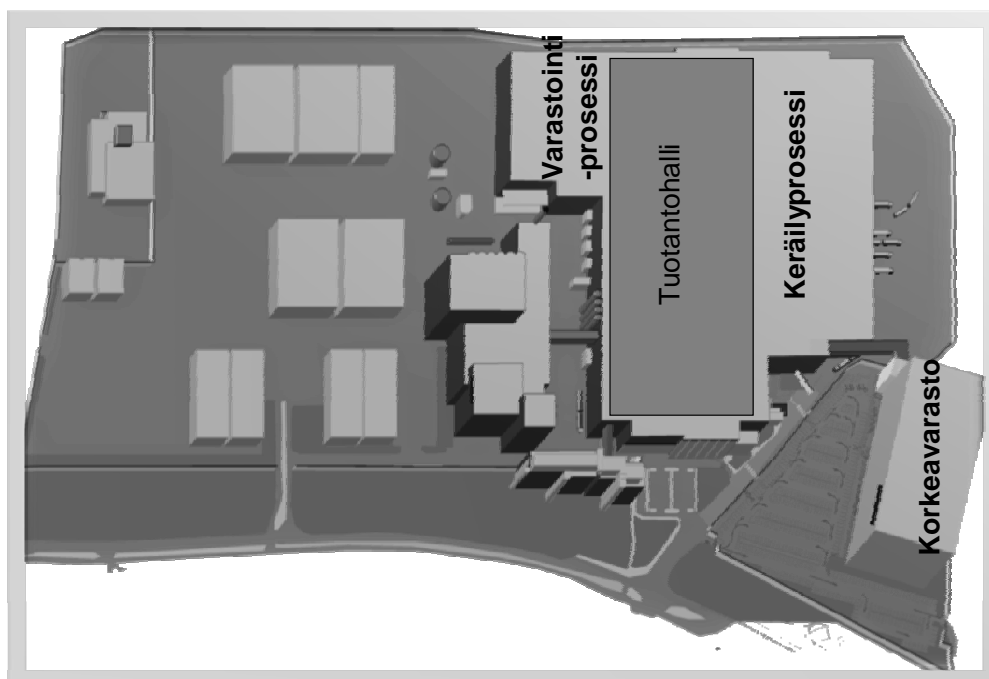
Kaavio 5: Organisaatiomuutos keuhvällä 2011, jolloin varastotyöntekijöistä tuli koko organisaation henkilöstöresurssi, logistiikkatyöntekijät.

Uusi organisaatio (Kaavio 5) astui voimaan syyskuussa 2011, jossa jakelukeskus muuttui keräilyprosessiksi ja tyhjäpäälystevarasto varastointiprosessiksi. Varastotyöntekijän tehtävänimike muuttui logistiikkatyöntekijäksi, jotka työskentelevät molemmissa prosessissa. Uudessa organisaatiossa logistiikkakeskuksessa työskentelee logistiikkakeskuspäällikön lisäksi kaksi varastopäällikköä, joiden alaisuudessa kahdeksan työnjohtajaa, 18 operaattoria ja 90 logistiikkatyöntekijää.

Varastopäälliköt työskentelevät päivätyössä ja esimiehet eli työnjohtajat, operaattorit ja logistiikkatyöntekijät pääsääntöisesti kolmivuorotyössä; aamuvuorossa työskennellään kello 06 ja 14, iltavuorossa kello 14 ja 22 ja yövuorossa kello 22 ja 06 välisen ajan. Yhtä vuoroa tehdään aina yksi viikko kerrallaan. Työnjohtajan ensisijaisena tehtävänä on päivittäinen resurssisuunnittelu, työnsujuvuuden varmistaminen nopeastikin muuttuvissa tilanteissa sekä henkilöstöjohtaminen.

Operaattoreita osastolla työskentelee yhteensä 18:sta, kuusi per vuoro. Heistä viisi ohjaa keräilyprosessiin liittyvää toimintaa ja yksi varastointiprosessia. Operaattoreiden tehtävänä on ohjata vuorokohtaisia toimintoja niin, että keräilyprosessi etenee suunnitellussa aikataulussa ja varastointiprosessi tukee valmistus- ja keräilyprosessia.

Logistiikkakeskuksen työt ovat jakautuneet tuotannon ympärille osaston päätehtävien mukaan keräilyprosessiin ja varastointiprosessiin (Kuva 1). Keräilyprosessilla tarkoitetaan ajallisesti, määrällisesti ja laadullisesti toteutettua asiakaskohtaista tuotekeräilyä. Prosessissa työt keskittyvät tuotelavojen tai -rullakoiden lavansiirtoon lavansiirtovaunuilla ja tölkkidollyjen tekoon. Varastointiprosessi sisältää materiaalsiirtoja tuotteiden valmistusprosessin tueksi sekä keräilyprosessia tukevia palveluja, kuten tuote- ja lavasiirtoja tuotteiden valmistuksen ja keräilytyön onnistumiseksi. Työt vaativat trukilla ajamista ja kokonaisuuden hallintaa. Työn fyysinen kuormitus tulee istumisesta ja toistuvista trukista nousemisista ja laskemisesta.



Kuva 1: Logistiikkakeskuksen toimintaympäristö tuotantohallin molemmin puolin.

4.1 Yhtiön strategiaprosessi

Koko yhtiötä koskevat strategiset tavoitteet jalkautuu konsernin tavoitteista. Yhtiön strategiaryhmän kuuluu ylin johto sekä eri toimintojen päällikkötaso, jotka aloittavat strategiatyöskentelyn keväällä. Yhtiötason tavoitteista jokainen toiminto määrittelee omat tavoitteen-

sa vuoden lopulla. Joulukuussa tavoitteet julkaistaan, ja niistä johdetaan tavoitteet työntekijätasolle saakka.

Yhtiön tavoitteet vuosille 2010-2013 ovat:

- Kaupallisia tavoitteita tuotteille: parantaa kannattavuutta ja houkuttaa uusia kuluttajaryhmiä
- Asiakkaiden suositumpi kumppani ja poistetaan päällekkäistä työtä
- Olemme yhdessä voittajatiimi: saavuttaa alan paras osaaminen
- Toimia vastuullisesti ja yhteiskuntavastuullisesti kaikki sidosryhmiä kohtaan (Yritys X viestintä, 2011).

Näistä tavoitteista logistiikkajohto määrittelee koko logistiikalle viisi tavoitetta (Kuva 2), joiden saavuttamiseksi määritellään erilliset hankkeet.

	Tavoite	Kuvaus
1.	Asiakaspalvelutason parantaminen/ylläpito logistiikassa	99% palvelutaso <ul style="list-style-type: none"> • saataavuus • toimitusvarmuus • saataavuus • uuden automaation käyttöönotto
2.	Asiakasyhteistyön syventäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Toimitussuunnittelu • Automaattiset tilausjärjestelmät • Ennusteyhteistyö
3.	Koko toimitusketjun yksinkertaistaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Tuottavuuden parantaminen • Varastotasojen alentaminen • Aktiivinen vaikuttaminen markkinointiin ja myyntiin
4.	Logistiikan kustannusten hallinta	<ul style="list-style-type: none"> • Säästöjen varmistaminen • Kustannukset alas • Kuljetustehokkuus • Palkkakulujen hallinta
5.	Työntekijöiden aktivointi kehittämään työtapoja ja olosuhteita	<ul style="list-style-type: none"> • Uusi johtamismalli käytössä • Tapamme toimia • C-lean • Uusi aloitetoimintamalli

Kuva 2: Logistiikan tavoitteet vuodelle 2011.

Logistiikan tavoitteista logistiikkakeskus määrittelee vastaavasti omat tavoitteensa (Kuva 3) ja hankkeensa.

	Tavoite	Kuvaus
1.	Toimintavarmuuden parantaminen	<ul style="list-style-type: none"> Saatavuuden turvaaminen Tarkastusten tehostaminen Automaation suunnitelmallinen käyttöönotto Uuden tietotekniikan käyttöönotto
2.	Asiakaspalvelun syventäminen	<ul style="list-style-type: none"> Yhteistyön tehostaminen osastojen kesken Tuotteiden hävittämisprosessin selkeyttäminen Yhteistyön parantaminen hallinnon kanssa
3.	Toimitusketjun yksinkertaistaminen	<ul style="list-style-type: none"> C-lean projektit Tuotepalautusprosessin kehittäminen C-leanin laajentaminen osastolla
4.	Kustannusten hallinta	<ul style="list-style-type: none"> Oikea-aikainen uuden automaation ja henkilötön resursointi Ylitöiden vähentäminen Palkkamuotojen oikea suhde
5.	Työntekijöiden aktivointi kehittämään työtapoja ja olosuhteita	<ul style="list-style-type: none"> Työnkierron lisääminen = yksi toimenkuva C-lean toimintamallin laajentaminen Riskien arvioinnit kuntoon Uuden aloitetoimintamallin käyttöönotto Selkeytetyn työnopastusprosessin käyttöönotto ja työnopastajien kouluttaminen

Kuva 3: Logistiikkakeskuksen tavoitteet vuodelle 2011.

Logistiikkakeskuksen työntekijöiden henkilökohtaisten tavoitteiden määrittelemiseksi työnjohtajille tehdään ohjeistus kehityskeskusteluiden tueksi. Näiden pohjalta työnjohtaja ohjaa tavoitteiden asetantaan keskustellessaan niistä alaisensa kanssa. Vuodelle 2011 ohjeistus ja tavoitteet olivat seuraava:

1. Itsensä kehittäminen

Organisaatiossa toteutetaan osaamisen arviointi kehityskeskusteluiden yhteydessä, joka on ohjeistettu erikseen, luvussa 5.4. Tavoitteena kartoittaa nykyinen osaamisen taso, josta työnjohtaja ja alainen yhdessä määrittelee kehittymiskohteet. Tavoitteena organisaatiossa on yksi toimenkuva.

Mittareina ovat kehittymishalukkuus, sovitut kehittymiskohteet ja niiden toteutuminen.

2. Työssä jaksaminen ja työkykyisyys

Keskustellaan miltä tuntuu ja miten jaksaa työssä, mikä on läsnäolotaso. Tavoitteena on tasainen suoritustaso.

Mittareina ovat ylityöt, sairauspoissaolot, työssäoleminen ja työn tekemisen tunnetaso.

3. Sitoutuminen ja alaistaidot

Alaistaitoja ovat mm. halu sitoutua yhteiseen tekemiseen, pelisääntöjen noudattaminen, halu työskennellä yhteistyössä toisia auttaen, osallistuminen ja aktiivinen vuorovaikuttaminen sekä positiivinen asenne.

Mittareina ovat sääntöjen noudattaminen, taukojen pituudet ja työvaate-etiketin noudattaminen ja osallistuminen.

4. Aktiivinen oman työn ja työyhteisön kehittäminen

Organisaation tavoitteena on uuden aloitetoiminnan käyttöönotto; aktiivisempi osallistuminen oman ja työyhteisön työn kehittämiseen sekä turvallisuuden parantamiseen.

Mittareina ovat läheltä piti ja vaaratilannekirjaukset, tapaturmien määrä, vahinkojen korjauskustannukset ja aloitteiden määrä.

4.2 Yhtiön osaamisen johtaminen

Yhtiön henkilöstön kehittämisen tavoitteena on kehittää henkilöstön ammattitaitoa, lisätä urakehitysmahdollisuuksia ja työmarkkinakelpoisuutta. Tarjoamalla mahdollisuuksia laajentaa työkokemustaan mm. työnkierrolla koko konsernissa. Lisäksi avoimet työpaikat laitetaan sisäiseen hakuun.

Minimivaatimuksena kehittämistavoitteiden saavuttamiseksi on tavoitteiden johtaminen yhtiön tavoitteista, työntekijän oikeus keskustella tavoitteistaan esimiehen kanssa ja saada palautetta kerran vuodessa käytävien kehityskeskusteluiden yhteydessä. Lisäksi työntekijällä tehdään henkilökohtainen kehittämis- ja koulutussuunnitelma kerran vuodessa. Uusille työntekijöille annetaan perehdyttämiskoulutus, joka käsittää myös yrityksen historian, arvot, liiketoiminnan periaatteet ja tavoitteet. Uusien esimiesten tulee osallistua esimiesvalmennukseen.

Henkilöstöpolitiikaksi on määritelty tavoitetyöyhteisö. Tavoitetyöyhteisö tarkoittaa osaavaa, vireää ja uudistuskykyistä henkilöstöä, joka tuntee tavoitteet ja on tulossuuntautunut. Tavoitetyöyhteisössä puhalletaan yhteen hiileen, ollaan aloitteellisia ja ennakkoluulottomia sekä motivoituneita, työhönsä tyytyväisiä organisaation jäseniä. Työyhteisössä noudatetaan lakeja ja työehtosopimuksia, joita tulkitaan kaikilla osastoilla samalla tavalla.

Henkilöstöstrategian tavoitteena on varmistaa, että henkilöstöllä on riittävät resurssit ja motivaatio liiketoimintasuunnitelman toteuttamiseen. Tämä edellyttää mm. koko henkilöstöä valmennetaan suunnitelmallisesti, työhyvinvointia kehitetään laaja-alaisesti, kannustamista aloitteelliseen toimintaan sekä tavoitteisiin pohjautuvaa kannustinjärjestelmää. Tavoitteisiin pääsemistä mitataan ilmapiiritutkimuksella.

4.2.1 Roolit ja vastuut

Yhtiössä on määritelty osaamisen johtamisen roolit ja vastuut niin työntekijälle kuin esimiehille kuin henkilöstöosastolle (Human Resource = HR). HR-osaston tulee ohjeistaa ja tukea kehittämistarpeiden tunnistamiseen ja henkilökohtaisten koulutus- ja kehittämistarpeiden täyttämiseen. Tähän rooliin kuuluu organisaation henkilöstön kehittämispolitiikan luominen ja ohjeistaminen, avustaminen tieto- ja taitotason sekä kehittämistarpeiden määrittelyssä, tarjota tarkoituksenmukaisia työkaluja koulutukseen, valmennukseen ja kehittämiseen. Koordinoida henkilöstön kehittämisen periaatteita ja arvioida kehittämisohjelmien tehokkuutta sekä kehittää kehittämisen prosesseja.

Esimiehen tehtävänä on johtaa kehittämisprosessia sekä motivoida ja kehittää alaisiaan. Jokaisen esimiehen vastuulla on tarjota sellaista valmennusta ja apua, jota alaiset tarvitsevat kehittyäkseen. Esimiehen tulee selkeästi ilmaista mitä työntekijältä odotetaan. Kehittämissuunnitelman laadintaan tulee antaa tukea ja neuvoja. Kehittämissuunnitelmaan tulee tunnistaa tulevaisuuden kehittämistarpeet ja sopia koulutuksista. Esimiehen tehtävänä on arvioida työntekijän suoritusta vähintään kerran vuodessa.

Työntekijällä on vastuu oman kehittämissuunnitelman laatimisesta yhdessä lähimmän esimiehensä kanssa. Kehittämissuunnitelmaa laadittaessa tulee tunnistaa omat kehittämis- ja koulutustarpeet sekä itseopiskelun mahdollisuudet. Työntekijän tulee huolehtia kehittämistoimenpiteiden toteutumisesta ja seurannasta.

4.2.2 Kehityskeskustelut ja osaamisen arviointi

Kehityskeskustelut organisaatiossa pidetään kerran vuodessa. Kehityskeskusteluiden tarkoituksena on, että työn sisällöstä, työn tekemisen edellytyksistä, tuloksista ja tavoitteista löytyy yhteinen näkemys esimiehen ja alaisen kesken. Kehityskeskusteluissa esimies ja alainen kirjaavat sovitut koulutus- ja kehittämissuunnitelmat henkilötietojärjestelmään.

Kehityskeskustelussa kehittymistä tarkastellaan usean eri osa-alueen kautta. Tarkastelun kohteena on osaamisen arviointi ja oman työn kehittäminen. Oman työn kehittäminen pitää sisällään toimenkuvan, kehityssuunnitelman, ammatillisen valmennus- ja koulutussuunnitelman, omatoimisen kehittämisen ja tulevaisuuden suunnitelmat. Tulevaisuuden suunnitelmia tarkastellaan lyhyen ja pitkän tähtäimen suunnitelmina sekä halukkuutena siirtyä työskentelemään konsernin yksiköihin.

Henkilön osaaminen arvioidaan kehityskeskusteluiden yhteydessä. Tapamme toimia -kompetenssien avulla, joita on viisi:

1. Asiakkaiden ja kuluttajien tarpeet ohjaavat päätöksentekoa
2. Olemme yhdessä vahvempia
3. Jokainen meistä voi vaikuttaa
4. Toimimme vastuullisen kansalaisen tavoin
5. Haluamme olla voittajia.

Esimies ja alainen sopivat mitkä osaamisalueista ovat niitä, joissa henkilön osaamista erityisesti vahvistetaan suhteessa nykyiseen tai tulevaan työnkuvaan, tavoitteiden tai ammatillisen kehittymisen kannalta. Osaamista arvioidaan neliportaisen asteikon avulla. Asteikon tasot ovat: kehittämistä tarvitaan, perusteet, vahvuus ja roolimalli (Yritys X intranet 2011.)

4.2.3 Osaamisen kehittämisen menetelmät ja kehittämistoimien arviointi

Osastot hankkivat kaikki koulutuspalvelut yhteistyössä HR-osaston henkilöstön kehittäjien kanssa. HR-osasto järjestää koko organisaatiolle yhteisiä koulutuksia aihealueista, joihin on ilmennyt riittävästi halukkuutta ja auttaa tarvittaessa sopivan koulutusvaihtoehdon etsimisessä. Osaamisen kehittämisen vaihtoehtoja organisaatiossa on mm. työnkierto, monitaitoisuus, tiimi- ja kehittämisryhmiin osallistuminen, sparraus, lakisääteiset koulutukset kuten työturvallisuus ja ensiapu, ammattitutkinnot ja esimiesten koulutustilaisuudet.

Koulutustiedot tallennetaan järjestävän toiminnon tai HR-osaston toimesta henkilön tietoihin henkilötietojärjestelmään. Koulutustietoja hyödynnetään kehityskeskusteluissa ja mahdollisissa sisäisissä siirroissa sekä tehtäväkierroissa. Koulutuksen jälkeen henkilö käy arvioimassa koulutuksen sisällön hyödyllisyyden oman työn kannalta. Lisäksi HR-osasto pyytää välitöntä palautetta koulutuksen jälkeen kouluttajasta, koulutustilaisuuden sisällön hyödyllisyydestä ja tilaisuuden onnistumisesta (Yritys X intranet 2011.)

5 Logistiikkakeskuksen osaamishanke

Yritys X:n logistiikkakeskuksen työt ovat muuttuneet vuosien varrella. Osaamisalueita ja tekniikkaa on tullut lisää. Kilpailukyisten tuotteiden tuottamiseksi tarvitaan monipuolista ja teknistä osaamista tulevaisuudessa entistä enemmän. Näin syntyi tarve kartoittaa nykyisen osaamisen taso ja pohtia miten työntekijöille saataisiin sellaista osaamista, joka vastaa nykyisiä ja tulevia osaamisen tarpeita.

Keväällä 2010 Laurean ammattikorkeakoulun esitteli organisaatiolle Etelä-Suomen logistiikka-keskusjärjestelmien kehittämishanketta (ESLogC) ja siitä osaaminen arvioinnin ja kehittämisen -työkokonaisuutta. Yhtiön logistiikkakeskuksessa ei ole vastaavaa osaamisen arviointia aikaisemmin tehty, joten ESLogC-hanke tuntui sopivalta yrityksen tarpeeseen. Hankkeen hyö-

tyinä nähtiin saatava tieto osaamisen nykytasosta ja mahdollisista osaamisvajeista, työtehtävien läpinäkyvyyden parantuminen sekä työtapojen yhtenäistäminen.

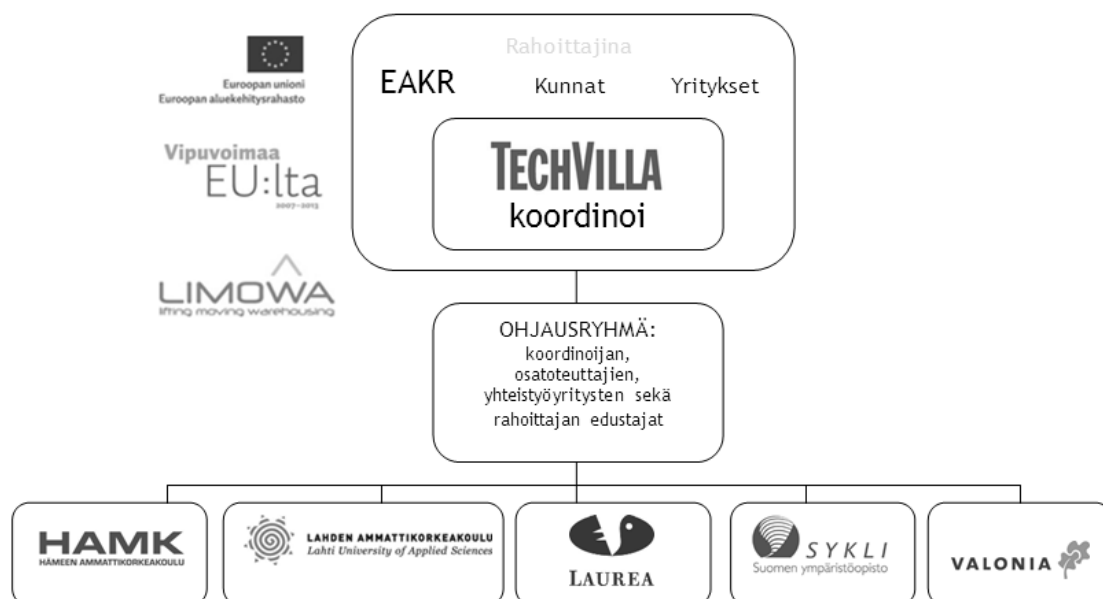
Osaamisen kartoitusohanke aloitettiin vuoden 2010 kesäkuussa, jolloin logistiikkakeskus teki päätöksen lähteä mukaan hankkeeseen. Hankkeelle valittiin projektiryhmä, johon kuuluivat logistiikkakeskuksesta logistiikkapäällikkö, kaksi varastopäällikköä, opinnäytetyöntekijä ja henkilöstöosastolta henkilöstön kehittämispäällikkö. Samalla päätettiin, että opinnäytetyöntekijä toimii yhteyshenkilönä yrityksen edustajille, yhteistyökumppanille sekä koordinoi tiedottamista. Hankkeen kohderyhmäksi valittiin kolme tehtävää eri henkilöstöryhmistä. Työnjohtotasoa edustaa logistiikkakeskuksen työnjohtajat, tekijätasoa varastotyöntekijät ja operaattorit, jotka organisatorisesti ovat työnjohtajien ja varastotyöntekijöiden välissä.

Ensimmäinen tiedote hankkeesta tehtiin logistiikkakeskuksen henkilöstölle elokuun alussa 2010. Samanaikaisesti työnjohtajat ja henkilöstösuunnittelija kertoivat hankkeesta osaston työntekijöille tarkoitetuissa aamukahvitilaisuuksissa. Haluttiin, että tiedottaminen on avointa ja että henkilöstölle syntyy ymmärrys, mikä on hankkeen tarkoitus, mitä hyötyä siitä on ja miten tietoja käytetään. Toinen tiedote lähetettiin elokuun lopulla, jossa kerrottiin miten ensimmäinen vaihe, osaamiskarttojen laatiminen toteutetaan.

Seuraavaksi esitellään miten organisaatio osallistui osaamisen kehittämisen työkaluja rakentamiseen ja miten niitä organisaatiossa hyödynnettiin. Esimerkkinä käytetään tuotevaraston varastotyöntekijän tehtävää, joka piti sisällään keräily- ja trukkit tehtävät.

5.1 ESLogC-hankkeen esittely

Teknologiakeskus TechVilla Oy:n hallinnoi Etelä-Suomen logistiikkakeskusjärjestelmän kehittämishanketta (ESLogC). Hankkeen tavoitteena oli luoda alueelle vahvasti verkostoitunut ja yhteistoimintakykyinen logistiikkakeskusten verkosto, joka kokonaisuutena muodosti tuottavan, tehokkaan ja kansainvälisesti kilpailukykyisen logistiikkapalvelukokonaisuuden. ESLogC-hanke sisälsi kuusi työkokonaisuutta, jotka olivat koordinointi, logistiikkakeskustoiminta, huomisen logistiikkakeskus, osaaminen, alueelliset vaikutukset ja yhteistoiminta ja jatkuvuus. Logistiikkakeskusten osaaminen -osahankkeen tavoitteena oli Etelä-Suomen logistiikkakeskusten kilpailukyvyyn parantaminen logistiikkatoimijoiden osaamista ja osaamisen johtamista kehittämällä (Kela 2010, 6.)



Kuva 4: ESLogC:n organisaatorakenne (Kela 2010, 8).

Yllä olevassa kuvassa (Kuva 4) esitellään ESLogC:n organisaatorakenne. Rahoittajina toimivat Euroopan aluekehitysrahasto EAKR, kunnat ja yritykset. Hankkeen budjetti oli lähes 2 MEUR, josta EAKR rahoitti valtaosan. Hankkeen koordinoija oli Teknologiaokeskus TechVilla Oy. Hanketta ohjasi ohjausryhmä, johon kuuluivat koordinoijan, osatoteuttajien, yhteistyöyrittäjien sekä rahoittajan edustajat. Osatoteuttajina olivat Hämeen ammattikorkeakoulu, Lahden ammattikorkeakoulu, Laurea-ammattikorkeakoulu, Suomen ympäristöopisto SYKLI sekä Varsinais-Suomen kestävän kehityksen ja energia-asioiden palvelukeskus Valonia. Yrityskumppaneina ja pilotointiympäristöinä mukana olivat LIMOWA Logistiikkaklusteri, KERCA - Kerava Cargo Center; Keravan kaupunki + SRV, LogiCity; Pilot Turku Oy, Rocla Oy ja Tokmanni Oy (Kela 2010, 8-9.)

Laurea oli osatoteuttajana ESLogC-hankkeen Osaaminen-työkokonaisuudessa ja kartoittamassa logistiikkakeskusten osaamistarpeita. Ensimmäisessä vaiheessa se osaltaan vastasi logistiikkayritysten työtehtävien kuvauksista ja nykyisen osaamisen kartoituksesta. Osaamisarviointin tekevät mukana olevien yritysten työntekijät. Seuraavat vaiheet olivat tulevaisuuden osaamisvaateiden määrittely osaamisen kehittämissuunnitelmiin ja viimeisenä vaiheena kehittämissuunnitelmien toteutus. Laurean työmenetelmä oli Lahden ammattikorkeakoulun lehtori Savosen (2010) kehittämään DACUM-malliin pohjautuva osaamiskartta. DACUM tulee sanoista Developing a Curriculum ja tarkoittaa opetusohjelman kehittämistä. Tämä malli on maailmanlaajuisesti käytetty työkalu kompetensseihin ja asenteisiin perustuva analyysi, Westerholm (2007). Savosen kehittämät osaamisen kehittämisen työkalut ovat osaamiskartta, henkilökohtaisen osaamisen arviointilomake ja osaamismatriisi (Kela 2010, 39-44.)

5.2 Osaamiskarttojen laatiminen

Ensimmäinen vaihe oli osaamiskarttojen laatiminen, joiden tarkoituksena oli tunnistaa tehtäväkuvauksia avaamalla ne yksittäisiksi tekemisiksi/asioiksi. Tunnistaminen tapahtui työryhmissä, jotka muodostuivat kolmesta viiteen kyseisen työn tekijästä. Työryhmät koottiin esimiesten kanssa niin, että kustakin kolmesta työvuorosta oli edustajat, lisäksi työskentelyssä on mukana osaston luottamusmiehet. Edustajat ovat henkilöitä, jotka tuntevat, tekevät ja tietävät työtehtävää mahdollisimman laajasti. Osaamiskarttojen laatimiseen osallistui kaksi varastopäällikköä, kolme työnjohtajaa, kuusi operaattoria ja 16 varastotyöntekijää sekä tarkkailijoita eri ryhmissä oli yhdestä kahteen henkilöä.

Työryhmiä kokoontui syyskuun alussa neljä, joissa tunnistettiin viisi työtehtävää; työnjohtaja, tuotevaraston ja päällystevastaanoton operaattori sekä tuotevaraston ja päällystevastaanoton varastotyöntekijä. Ryhmätyöskentelyyn varattiin kolme tuntia per ryhmä ja Laurean yhteyshenkilöt ohjasivat työryhmiä. Ennen varsinaista työryhmätyöskentelyä ESLogC-hanke esiteltiin lyhyesti ja määriteltiin työskentelytavat.

Aluksi oli yksilötyövaihe, jossa työryhmän kukin edustaja mietti itsenäisesti otsikkotasolla, mitä ja millaisia asioita työhön yleensä kuului ja kirjoittivat yhden asian/tekemisen yhdelle paperilapulle. Paperilappuja tuli niin monta kuin kukin löysi asioita ja tekemisiä. Seuraavaksi avattiin nämä yksittäiset asiat/tekemiset tarkemmin lapuille kolmella viidellä sanalla eri työn tekemisen vaiheiksi. Tuotetut laput laitettiin seinälle kaikkien nähtäväksi.

Yksilötyövaiheen jälkeen alkoi ryhmätyöskentely, jossa kaikki saivat ryhmitellä seinälle laitettuja lappuja tehtäväkokonaisuudeksi. Samalla keskusteltiin avoimesti, millä perusteella mitkäkin laput kuuluvat samaan tehtäväkokonaisuuteen ja, missä järjestyksessä tehtävän eri työvaiheet tehdään. Näin saatiin aikaiseksi tehtäväryhmittely, joille vielä yhdessä määriteltiin otsikot. Ryhmätyöskentelyn päätteeksi ohjaajat lukivat vielä laput läpi vaihevaiheelta tarkentaakseen ja ymmärtääkseen tehtäväkokonaisuuden sekä tekivät tarvittaessa lappuihin tarkennuksia ja lisäkommentteja.

5.3 Osaamisen kehittämisen työkalut

Työtehtävien tunnistamisen jälkeen Laurea työsti saadun materiaalin pohjalta tehtäväkokonaisuuksista osaamisen kehittämisen työkaluja loppuvuoden 2010. Tammikuussa 2011 organisaatio sai nähtäväksi ensimmäiset versiot organisaation omaan käyttöön tarkoitetuista työkaluista. ESLogC-hankkeessa on mukana 37 logistiikkatoimijaa ja näin ollen osaamisen työkaluja ei voitu rakentaa niin yksityiskohtaiseksi kullekin organisaatiolla kuin olisi ollut tarvetta. Näitä

organisaatiolle tuotettuja työkaluja on organisaatiolla mahdollisuus itse räätälöidä oman tarpeensa mukaisesti. Työkaluina työtehtäville ovat osaamiskartta (liite 1), henkilökohtaisen osaamisen arviointilomake (liite 2) ja osaamismatriisi (liite 3).

Osaamiskartta (Taulukko 1) on yhden työtehtävän osaamisaluekokonaisuus, jossa ensimmäisessä pystysarakkeessa on nähtävissä työtehtävään liittyvä osaaminen, kaikille yhteiset yleiset työelämävalmiudet ja henkilökohtaiset taidot. Seuraaviin sarakkeisiin on kirjattu kuhunkin osaamisalueisiin liittyvät tehtäväkokonaisuudet. Työtehtäviin liittyviä osaamisalueita on kahdeksan ja työtehtäväkokonaisuuksia kolmesta kahdeksaan. Alla olevasta kuvasta näkyy kaksi osaamisaluetta ja niiden neljä tehtäväkokonaisuutta sekä otokset yleisistä työelämävalmiuksista ja henkilökohtaisista taidoista.

Työtehtäväkokonaisuudet, jotka liittyvät osaamisalueeseen

Osaamisalueet	1	2	3	4
A Osoittaa käsintuotteen keräystä	Saa työnjohtajalta edellisen päivän keruutuloksen vuoron työnjaossa	Hakee kerättävät lavat keruuautomaatilta ja laatikosta kerättävien tuotteiden keräyssaatelistan	Kerää tuotteet keräyssaatelistan mukaisesti	Tarkastaa keräyssaatelistan tiedot ja tarkastaa puuttuvat tuotteet, jotka merkitään keräämättömiksi
B Osoittaa tuontitoimintaa ja lastausvientiä	Purkaa trukilla tai lavansiirtovaunulla tuontikuorman	Tarkastaa ja kuittaa rahtikirjat, täyttää tuloilmoituksen ja faksaa sen saldoryhmälle	Varastoi tavarann määrättyyn paikkaan trukilla	Hakee operaattorilta vientitoimituksen lavakartan ja käsikeräyslappu
G Osoittaa yleisiä työelämävalmiuksia	Vuorovaikutustaidot	Viestintätaidot	Yhteistyötaidot	Ongelmanratkaisutaidot
H Osoittaa henkilökohtaisia taitoja	Toimii laadukkaasti ja asiakaslähtöisesti	Noudattaa työaikaa ja käyttää sen oikein	Huolehtii omasta työsuojelusta ja työterveydestä	Ylläpitää työpaikkajärjestystä

Taulukko 1: Ote tuotevaraston varastotyöntekijän osaamiskartasta.

Henkilökohtaisen osaamisen arviointilomake (Taulukko 2) rakennettiin niin, että vasemmalla olevasta pystysarakkeesta näkyy osaamisalueet. Seuraavaksi ovat arviointisarakeet omalle ja esimiehen arvioinnille, yhteiselle näkemykselle ja viimeisessä sarakkeessa osaamistavoite.

Osasto/Esimes:
Työntekijä:
Tarkistus pvm:

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

OSAAMISALUEET, arviointiasteikko 0 - 5	Oma arvio 0-5	Esimiehen arvio 0-5	Yhteinen näkemys	Osaamistavoite 3-5
Osa kerätä käsin tuotevaraston tuotteita				
Saa työnohtajalta edellisen päivän keruutuloksen vuoron työnjaossa				
Hakee kerättävät lavat keruuautomaatilta				
Hakee laatikosta kerättävien tuotteiden keräyslaatelistan				
Kerää tuotteet keräyslaatelistan mukaisesti				
Tarkastaa keräyslaatelistan tiedot ja tarkastaa puuttuvat tuotteet, jotka merkitään keräämättömiksi				
Merkitsee keräilijänumeron keräyslaatteeseen ja kiinnittää saateen lähtevään lavaan				
Kuittaa kerätyt lavat saatteeseen mm. viivakoodinlukijalla				
Vie kerätyt lavat lähetyslistan osoittamaan oikeaan lähetysputkeen				
Kerää ja siivoaa tyhjiä lavoja pois alueelta				
Siivoaa kaatoja				
Huolehtii työkoneiden akkujen vaihdot seuraavaa vuoroa varten				
Osa purkaa tuontitoimituksia ja lastata vientitoimituksia				
Purkaa trukilla tai lavansiirtovaunulla tuontikuorman				
Tarkastaa ja kuittaa rahtikirjat, täyttää tuloilmoituksen ja faksaa sen saldoryhmälle				

Taulukko 2: Ote tuotevaraston varastotyöntekijän osaamisen arviointilomakkeesta.

Osaamismatriisiin (Taulukko 3) voidaan koota kaikkien henkilöiden osaamistasot. Osaamismatriisista esimies näkee helposti työntekijöiden osaamiset. Tarvittaessa osaamismatriisia voidaan työstää tarvittavaan muotoon. Osaamismatriisissa vasemmalla näkyvät edelleen osaamisalueet, jonka jälkeen yksittäisen henkilön osaamisen arvio, tavoite ja niiden erotus.

Osasto/Esimies:
Työntekijä:
Tarkistus pvm:

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

Osaaminen	Henkilö 1			Henkilö 2			Henkilö 3			Henkilö 4			Henkilö 5			Henkilö 6			
	arvio	tavoite	erotus	arvio	tavoite	erotus	arvio	tavoite	erotus	arvio	tavoite	erotus	arvio	tavoite	erotus	arvio	tavoite	erotus	
Osaa kerätä käsin tuotevaraston tuotteita																			
Saa työnjohtajalta edellisen päivän keruutuloksen vuoron työnjoossa																			
Hakee kerättävät lavat keruuautomaatilta																			
Hakee laatikosta kerättävien tuotteiden keräyssaatelistan																			
Kerää tuotteet keräyssaatelistan mukaisesti																			
Tarkastaa keräyssaatelistan tiedot ja tarkastaa puuttuvat tuotteet, jotka merkitään keräämättömiksi																			
Merkitsee keräilijänumeron keräyssaatteeseen ja kiinnittää saateen lähtevään lavaan																			
Kuittaa kerätyt lavat saatteeseen mm. viivakoodinlukijalla																			
Vie kerätyt lavat lähetyksellään osoittamaan oikeaan lähetyksputkeen																			
Kerää ja siivoaa tyhjiä lavoja pois alueelta																			
Siivoaa kaatoja																			
Huolehtii työkoneiden akkujen vaihdot seuraavaa vuoroa varten																			
Osaa purkaa tuontitoimituksia ja lastata vientitoimituksia																			
Purkaa trukilla tai lavansiirtovaunulla tuontikuorman																			
Tarkastaa ja kuittaa rahtikirjat, täyttää tuloilmoituksen ja faksaa sen saldoryhmälle																			

Taulukko 3: Ote tuotevaraston varastotyöntekijän osaamismatriisista.

5.4 Osaamisen arviointi kehityskeskusteluissa

Organisaatiossa haluttiin hyödyntää hankeen tuomia osaamisen kehittämisen työkaluja ja päätettiin liittää osaamiskartoitus osaksi kehityskeskusteluja. Osaamiskartoituksen katsottiin antavan työnjohtajalle ja hänen alaisilleen työvälineen, jolla tunnistetaan organisaation työn sisällöt, pohditaan omaa osaamista ja sen kehittämisen alueita. Henkilöstölle toimitettiin tammikuussa 2011 kolmas hankkeen aikainen tiedote.

Varastotyöntekijöiden osaamisen arviointilomakkeisiin katsottiin tarpeelliseksi lisätä pelkistetyt yrityskohtaiset tehtäväalueet; konesarja ja konetyyppi osaamisalueet (Taulukko 4). Näi-

den osa-alueiden katsottiin olevan tärkeimmät osaamisalueet, joita työnjohtajat tarvitsevat päivittäisessä operatiivisessa johtamisessa tehdessään työnjakoa työvuoron alkaessa.

Osastokohtainen tehtäväosaaminen	Oma arvio 0-5	Esimiehen arvio 0-5	Yhteinen näkemys	Osaamistavoite 3-5
Keräily				
Käsinkerruu				
Dollykeruu				
Bibkeruu				
Noutopalvelu				
Trukkityöskentely				
Tuotevarasto trukkityö				
Lajittelulinjan trukkityö				
Jimmytyö				
Astiakeruu				
Vienti- ja tuonti lastaus ja purku				
Dollytyö				
Dollykone 1 vanha				
Dollykone 2 uusi				
Manuaalinen dollyn teko				
Minidollyn teko				
Puolilavojen teko				
Kauppakunnostus				
Operaattori				
Keruuosuunnittelu				
Sijoitusosuunnittelu				
Koneautomaatio -keruukone				
Koneautomaatio -dollykone				
Koneautomaatio -HBW				
Koneautomaatio -uusi keruutaomaatti				
Hallitsee konetyyppien ajon				
Lavansiirto - ja keräilytrukki				
Tukipyörätrukki				
Vastapainotrukki 5 tn				
Vastapainotrukki 9 tn				
Korkeakeräilijä				

Taulukko 4: Varastotyöntekijän osaamisen arviointilomakkeisiin lisätyt tehtäväosaamiset.

Täyttämisen ohjeistettiin niin, että esimiehen varatessa kehityskeskustelu-aikaa alaiselleen antaa valmistautumislomakkeiden lisäksi osaamisen arviointilomakkeen. Sekä alaisella että esimiehellä tuli olla arviointilomake täytettynä ennen kehityskeskusteluiden alkamista.

Alainen täyttää oman lomakkeensa, jossa arvioi oman osaamisensa tason, annettujen arviointikriteerien perusteella (Taulukko 5), joiden määrittelyt oli tulostettu erilliselle lomakkeelle. Esimies täyttää vastaavasti alaisestaan samalla tavalla arvion hänen osaamisen tasostaan.

Keskusteluiden aikana osaamisesta keskustellaan yhteinen näkemys.

Osaston tavoitetasoksi työntekijöille päätettiin taso kolme, joka tarkoittaa pätevää työntekijää. Pätevä työntekijä pystyy mm. työskentelemään itsenäisesti, arvioimaan, mikä on tärkeää ja pohtimaan erilaisia vaihtoehtoja työnsä suorittamiseen.

ARVIOINTIASTEIKKO TYÖPROSESSIN HALLINNAN JA HENKILÖKOHTAISTEN VALMIUKSIEN ARVIOINTIA VARTEN

5	ASiantuntija osaa käyttää objektiivista tietoa intuitiivinen, kehittäjä kokemusta ja hiljaista tietoa / osaa opettaa toisia
4	Taitava työntekijä hallitsee rutiinit osaa käyttää tietojaan ja taitojaan uusissa tilanteissa ymmärtää osaamisen kokonaisvaltaisesti
3	Pätevä työntekijä pystyy arvioimaan mikä on tärkeää pystyy työskentelemään itsenäisesti, tekemään suunnitelmia ja pohtimaan erilaisia vaihtoehtoja työtehtävän suorittamiseen
2	Kohtuullinen kokemus ja taito osaa soveltaa sääntöjä ja ohjeita osaa ottaa huomioon työpaikan erityispiirteitä tarvitsee vielä tukea työtehtävien suorittamisessa
1	Noviisi (uusi tehtävässään) noudattaa sääntöjä ja ohjeita tutuissa vuorovaikutustilanteissa osaa käyttää oppimiaan tietoja ja taitoja harjoitelluissa tilanteissa

Taulukko 5: Henkilökohtaisen osaamisen arviointikriteerit asteikolla 0-5. 0 tarkoittaa, että ei yhtään kokemusta tehtävästä ja 5 tarkoittaa asiantuntijaa.

Keskusteluiden pohjalta sovittiin oman osaamisen kehittämistavoitteet kuluvalle vuodelle, jotka kirjattiin yrityksen henkilötietojärjestelmään. Kehityskeskustelut käytiin maaliskuun loppuun mennessä. Tieto yhdessä sovitusta osaamisen tasosta toimitettiin organisaation henkilöstösuunnittelijalle, joista koottiin vuorokohtaiset osaamismatriisit.

5.5 Tulevaisuuden osaamisen arviointi -kysely

Organisaatiolle tehtyjen osaamisen kehittämisen työkalujen jälkeen Laurea työsti tulevaisuuden vaateet osion Tulevaisuuden osaamisen arviointi -kyselylomakkeeseen (Liite 4). Lomakkeiden täyttäminen toteutettiin maaliskuussa 2011 viikoilla 10-12. Arviointilomakkeiden täyttäminen järjestettiin sähköpostin kautta niille, joilla oli työsähköpostit eli operaattorit ja työnjohtajat. Työntekijät täyttivät paperilomakkeet aamukahvitilaisuuksissa.

Kyselylomakkeiden täyttäminen sattui yrityksessä huonoon ajankohtaan. Yhtiössä tammikuussa käynnistyneet yt-neuvottelut koskivat myös logistiikkakeskuksen henkilöstöä. Maaliskuussa julkaistiin uusi organisaatio ja annettiin tieto henkilöstövähennyksistä. Organisaatiomuutoksesta on kerrottu tarkemmin luvun 4 alussa. Tilanteen johdosta työpaikan ilmapiiri oli allapäin ja motivaatiota kyselylomakkeiden täyttämiseen ei ollut. Laurean kanssa päätettiin, että lomakkeiden täyttämistä ei lähdetä vaatimaan, vaan vain halukkaat täyttivät lomakkeen. Näin

täytettyjen lomakkeiden määrä jäi pienemmäksi kuin mitä henkilömäärä oli. Yhdeksästä työnjohtajista täytti kahdeksan, 18 operaattorista 10 ja 130 työntekijästä 54.

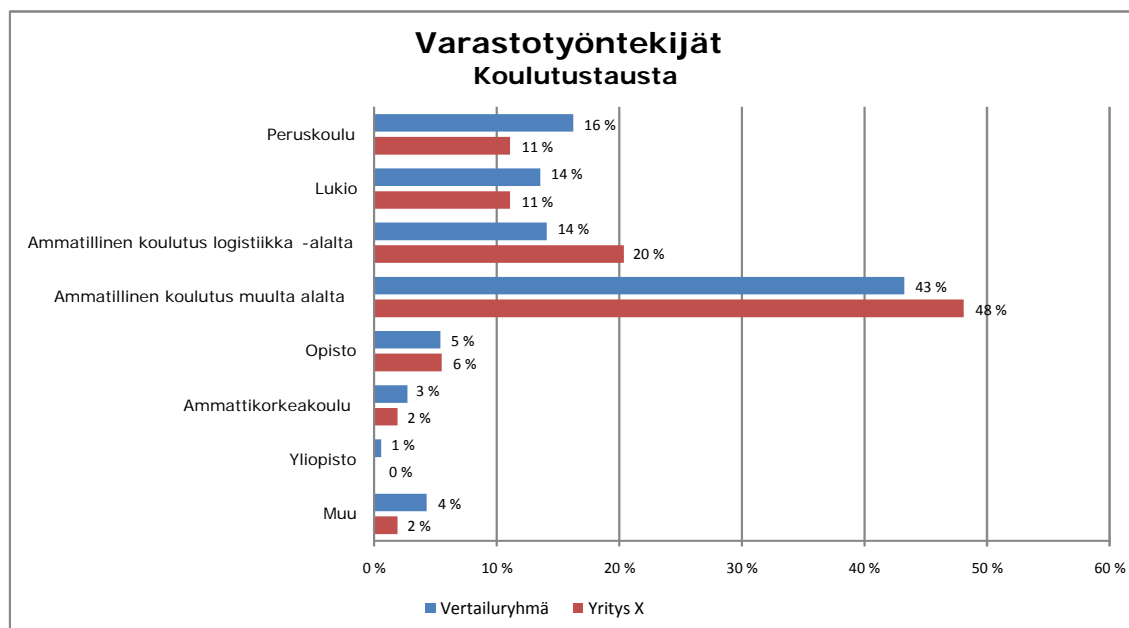
5.6 Tulevaisuuden osaamisen arviointi -kyselyn tulokset

Kesäkuussa 2011 organisaatio kuuli Tulevaisuuden osaamisen arviointi -kyselyn tulokset Laurean projektihenkilöiden esittelemänä. Tulokset oli koottu henkilöstöryhmittäin; varastotyöntekijä, operaattori ja työnjohtaja, omiksi esityksikseen. Esityksissä vertailtiin kaikkien partneriyritysten tuloksia organisaation tuloksiin. Organisaatio sai materiaalin kokonaisuudessaan tulostetussa sekä sähköisessä muodossa.

Seuraavaksi esitellään varastotyöntekijöiden tuloksia muutamilla havainnollisilla otoksilla. Ensin tuloksista nähtiin vastanneiden taustatietoja mm. koulutustausta (Taulukko 6 ja Kuvio 3). Sarakkeissa olivat vertailuryhmän eli muiden logistiikkatoimijoiden vastaavan työtehtävän vastanneet ja organisaation vastaavat tulokset. Vastaukset oli merkitty sekä määränä että prosentteina vastanneista.

Koulutustausta	Vertailuryhmä		Yritys X	
	n	%	n	%
Peruskoulu	30	16 %	6	11 %
Lukio	25	14 %	6	11 %
Ammatillinen koulutus logistiikka-alalta	26	14 %	11	20 %
Ammatillinen koulutus muulta alalta	80	43 %	26	48 %
Opisto	10	5 %	3	6 %
Ammattikorkeakoulu	5	3 %	1	2 %
Yliopisto	1	1 %	0	0 %
Muu	8	4 %	1	2 %
	185		54	

Taulukko 6: Vastanneiden numerotiedot koulutustaustasta.



Kuvio 3: Vastanneiden tiedot pylvaskuvana prosenttiosuuksina, organisaation tulokset ovat alimmainen pylväsjana.

Työtehtävät oli koottu osaamisalueittain omiksi taulukoiksi. Esimerkkinä on Osa tavarankeräilyprosessiin liittyvät työtehtävät (Taulukko 7, 8 ja Kuvio 4). Taulukosta näkee itsearviointiasteikon mukaiset vastaukset, vastanneiden yhteismäärän ja ei vastanneiden määrän. Täyttämishjeissa pyydettiin jättämään vastaamatta, jos vastaaja ei ole tehnyt kyseistä työtehtävää. Lisäksi taulukosta näkee kaikkien vastanneiden yhteismäärän, joita oli 186 ja itsearvion keskiarvon, joita lukuja käytetään yhteenveto esityksissä.

OSAAMISALUEET, arviointiasteikko 1 - 5	Itsearvio (1-5)					vast.	ei vast.	n	Itsearvio (ka)
	1	2	3	4	5				
Osa tavarankeräilyprosessiin liittyvät työtehtävät									3,65
Hyllyttää tavarat keräyspaikkaan	12	9	30	31	62	144	42	186	3,85
Tarkkailee tavarapuuotteita keräyserissä	12	13	41	27	44	137	49	186	3,57
Valvoo tuotteiden laatua	14	14	37	37	33	135	51	186	3,45
Seuraa ja täydentää keräyspaikkojen saldoja	12	10	34	29	40	125	61	186	3,60
Kirjaa reklamaatiot varastohallintajärjestelmään	20	18	19	19	12	88	98	186	2,83
Kerää asiakkaan tilaukset	12	9	33	25	51	130	56	186	3,72
Pakkaa tilaukset pakkausohjeiden mukaisesti	11	5	33	25	65	139	47	186	3,92
Kelmuttaa lavat/rullakot ja kiinnittää tunnistetarrat	11	6	33	29	65	144	42	186	3,91
Siirtää lähtevät tavarat lähetyalueelle	12	4	35	23	77	151	35	186	3,99

Taulukko 7: Vertailuryhmän numeraaliset tiedot.

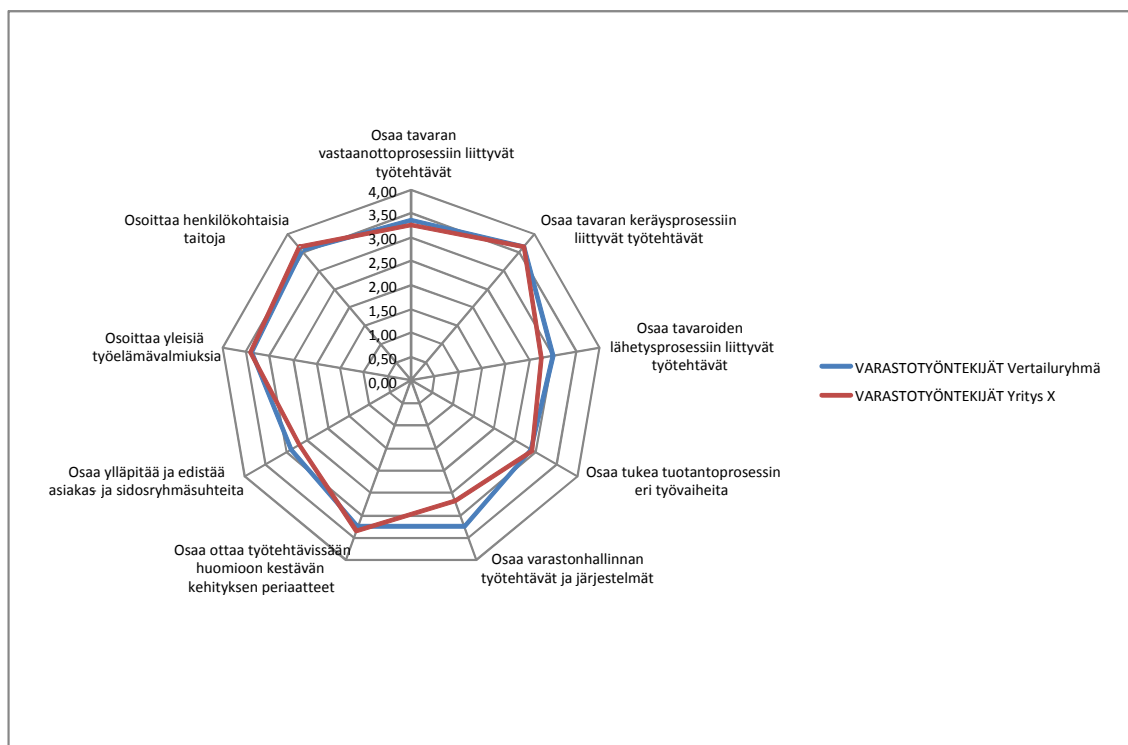
OSAAMISALUEET, arviointiasteikko 1 - 5	Itsearvio (1-5)								Itsearvio (ka)
Osa tavarankeräysprosessiin liittyvät työtehtävät	1	2	3	4	5	vast.	ei vast.	n	
Hyllyttää tavarat keräyspaikkaan	5	1	5	12	15	38	16	54	3,82
Tarkkailee tavarapuutteita keräyserissä	3	4	11	6	10	34	20	54	3,47
Valvoo tuotteiden laatua	3	4	6	11	10	34	20	54	3,62
Seuraa ja täydentää keräyspaikkojen saldoja	2	4	10	6	11	33	21	54	3,61
Kirjaa reklamaatiot varastohallintajärjestelmään	8	6	2	6	2	24	30	54	2,50
Kerää asiakkaan tilaukset	4	3	3	10	13	33	21	54	3,76
Pakkaa tilaukset pakkausohjeiden mukaisesti	1	0	6	11	12	30	24	54	4,10
Kelmuttaa lavat/rullakot ja kiinnittää tunnistetarrat	1	2	3	13	8	27	27	54	3,93
Siirtää lähtevät tavarat lähetyalueelle	3	1	5	12	18	39	15	54	4,05

Taulukko 8: Organisaation numeraaliset tiedot.



Kuvio 4: Yhteenvedona työprosessista Osa tavarankeräysprosessiin liittyvät työtehtävät, organisaation tulokset ovat alimmainen pylväsjana.

Lisäksi tuloksista oli yhteenvedo, jossa kaikki eri osaamisalueet oli koottu yhteen graafiseen kuvaan (Kuvio 5 ja Taulukko 9). Kuvasta oli helppo nähdä eri osaamisalueiden keskiarvot organisaatio suhteessa vertailuryhmä.



Kuvio 5: Yhteenvedo osaamisalueittain graafisena kuvana.

OSAAMISALUEET, arviointiasteikko 1 - 5	Vertailuryhmä Itsearvio (ka)	Yritys X
Osaa tavarantoimituksen vastaanottoon liittyvät työt	3,36	3,27
Osaa tavarantoimituksen keräysprosessiin liittyvät työt	3,65	3,65
Osaa tavaroiden lähetysprosessiin liittyvät työt	3,01	2,76
Osaa tukea tuotantoprosessin eri työvaiheita	2,88	2,92
Osaa varastonhallinnan työt ja järjestelmät	3,24	2,67
Osaa ottaa työtöissä huomioon kestävän kehityksen periaatteet	3,25	3,34
Osaa ylläpitää ja edistää asiakas- ja sidosryhmäsuhteita	2,87	2,70
Osoittaa yleisiä työelämävalmiuksia	3,39	3,40
Osoittaa henkilökohtaisia taitoja	3,56	3,64

Taulukko 9: Yhteenvedo osaamisalueittain lukuina.

Marraskuussa varastotyöntekijöille annettiin informaatiota kyselyn tuloksista kuukausikokousten ja aamukahvitilaisuuksien yhteydessä. Tilaisuuksia pidettiin kaikkiaan kuusi, johon osallistui 60 työntekijää. Tulosten esittelyn jälkeen kuukausikokouksissa annettiin mahdollisuus vapaamuotoiseen kommentointiin (Liite 5) kysymykseen: "Mitä mieltä olet osaamisen kehittämisen hankkeesta?" .

Hankkeen aikana organisaatio vastasi sähköisesti kahteen kyselyyn, joulukuussa 2010 työvoimatarvekyselyyn ja maalikuussa 2011 tulevaisuuden osaamisen valmiuksien arviointiin. Kyselyillä selvitettiin logistiikkatoimijoiden osaamisen nykytilaa ja näkemystä tulevaisuuden osaamisen kehittämisen näkökulmasta, jonka pohjana toimivat osaamiskartat. Saatua tietoa käytetään yrityskohtaisen kehityssuunnitelman teossa. Lisäksi organisaation edustaja osallistui ESLogC-hankeseminaareihin touko- ja lokakuussa 2011.

5.7 Kehittämissuunnitelman työpaja

Laurea pyysi organisaatiota jatkamaan hankkeen seuraavaan vaiheeseen, jossa on tarkoitus jalostaa osaamisen arvioinnissa saatuja tuloksia rakentamalla organisaatiolle osaamisen kehittämissuunnitelma. ESLogC-hankkeen yhtenä tavoitteena on kehittää alueen logistiikka-alan koulutusta saatujen tulosten pohjalta.

Marraskuun alussa 2011 toteutettiin Laurean johdolla osaamisen kehittämisen työpajat. Työpajaan osallistui logistiikan eri henkilöstöryhmistä kaksi logistiikkatyöntekijää, kaksi operaattoria, kaksi työnjohtajaa, varastopäällikkö, logistiikkakeskuspäällikkö ja henkilöstösuunnittelija sekä HR:n henkilöstön kehittämispäällikkö ja HR-koordinaattori. Logistiikan edustus oli sekä keräily- että varastointiprosessista. Työpajan tuotosten pohjalta organisaatiolle tuotetaan analyysi ja raportti osaamisen kehittämissuunnitelman muodossa, joista tulokset saadaan keväällä 2012.

Työpajan aluksi osallistujat saivat lyhyen tietoiskun siitä missä vaiheessa ESLogC-hanke etenee ja mitä hankkeessa oli tähän mennessä tehty organisaation kanssa. Tietoiskun jälkeen esiteltiin työpajan työskentelymenetelmä, jossa oli tarkoitus yhdessä löytää varastotyöntekijän, operaattorin ja työnjohtajan osaamisen sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoiset mahdollisuuden ja uhat SWOT-menetelmään pohjautuen. Ennen varsinaista työskentelyä osallistujille esiteltiin yhteenveto Tulevaisuuden osaamisen arviointi -kyselyn tulosten pohjalta kootuista osaamisen vahvuuksista ja heikkouksista.

Osallistujat jaettiin kahteen ryhmään. Ryhmissä yksilötyönä kirjattiin paperille yhden henkilöstöryhmän osaamisen vahvuudet kerrallaan ja tärkeimmän vahvuuden kohdalle merkittiin tähti. Paperi annettiin vieressä istuvalle ja hän kirjoitti lisää vahvuuksia paperille ja merkitsi tähden omasta mielestään tärkeän osaamisen kohdalle. Näin paperit kiersivät ryhmässä kaikkien ryhmäläisten kautta kerran ympäri. Samalla tavalla käytiin muut henkilöstöryhmät ja niiden heikkoudet. Mahdollisuudet ja uhat kartoitettiin samalla tavalla paitsi, että yksilötyöskentely muutettiin parityöskentelyksi, jotta saatiin aikaan enemmän keskustelua ja ajatuksen vaihtoa.

Työryhmässä varastotyöntekijän ammatillisiksi vahvuuksiksi nousivat (Liite 6); koneiden ja laitteiden tuntemus ja niiden turvallinen käyttäminen, perustehtävien hallinta, työnkierto, monitaitoisuus ja vastuullinen ja laadullinen toiminta. Heikkouksiksi todettiin mm. työajan tehon käyttö eli töihin aloittaminen ja liian aikainen päättäminen sekä taukojen pitkittyminen, työalueiden siisteydestä huolehtiminen, oma-aloitteisuuden, vuorovaikutuksen sekä alaistaitojen puute. Mahdollisuutena nähtiin atk- ja automaatiotaitojen lisääminen, kielitaidon parantaminen ja varastojärjestelmäosaamisen lisääminen. Uhkina nähtiin tuotannon siirtymisen ulkomaille, keräilyn ja jakelun siirtyminen keskusliikkeille, automaation lisääntyminen, josta johtuen työt yksinkertaistuu ja työkyvyn heikkeneminen.

5.8 Hankkeen hyödyt

Organisaation kannalta osaamishankkeen suurinta anti olivat tulokset osaamisen tasosta verrattuna alan toisiin toimijoihin sekä kullekin tehtävälle rakennetut osaamisen kehittämisen työkalut; osaamiskartat, henkilökohtaisen osaamisen arviointilomakkeet ja osaamismatriisit. Työkaluja organisaatio voi jatkossa muokata käyttötarpeensa mukaan. Erityisesti osaamismatriisit ovat esimiehille toimiva päivittäisjohtamisen väline. Resurssisuunnittelussa työvuoron alkaessa esimies löytää osaavat henkilöt oikeisiin työkokonaisuuksiin.

Lisäksi hankkeen hyötyinä nähtiin tehtävien parempi läpinäkyvyys, toimintatapojen yhtenäistäminen, joka korostuu organisaatiomuutoksen myötä, lisääntyneen tiedon olemassa olevasta osaamisesta ja osaamisvajeesta. Osaamistietojen perusteella on helpompi lähteä rakentamaan organisaatiolle systemaattisempaa koulutussuunnitelmaa niin vuositasolle kuin pidemmällekin ajanjaksolle. Tehtävien läpinäkyvyyden lisääntymisellä voidaan tehostaan rekrytointia ja työnopastusta.

Työntekijä tasolla osaamisen kehittämisen arviointi toimii oman osaamisen tunnistamisena, keskustelun välineenä kehityskeskusteluissa ja henkilökohtaisten tavoitteiden määrittelyssä.

6 Yhteenveto

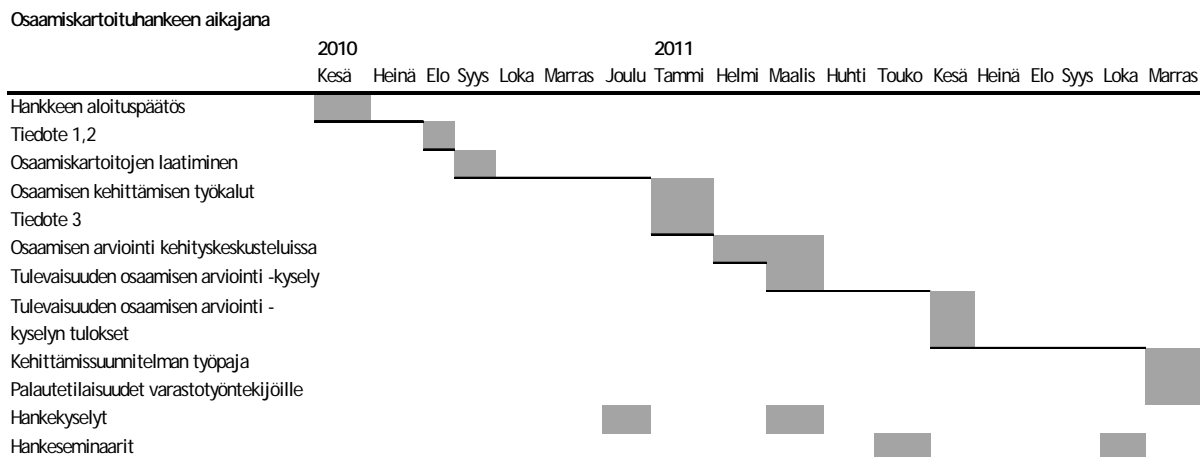
Yhtiön strategiaprosessin tavoitteiden määrittämiseksi on suoraviivainen johdosta alaspäin työntekijätasolle asti. Ammattitaidon ja osaamisen merkityksen kasvaessa yhtiössä on haluttu panostaa jo vuosien ajan henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Yhtiön ensimmäinen henkilöstön kehittämispäällikkö aloitti vuonna 2001 ja uutena toimena aloittaa henkilöstön kehittämiskoordinaattori. Osaamisen johtamisprosessi on selkeästi määritelty rooleineen ja vastuineen. Strategiset tavoitteet näkyvät henkilökohtaisia tavoitteita määriteltäessä. Henkilöstöstrategia määrittelee, että henkilöstöllä tulee olla riittävät resurssit ja motivaatio liiketoiminnan toteuttamiseksi. HR:n tehtävänä osaamisen kehittämisessä on tukea esimiehiä kehittämään alaisiaan. Kehityskeskustelut on avain asemassa henkilöstön kehittämisessä ja

niiden strategialähtöisyys korostuu. Kehityskeskustelut ovat tulleet työntekijätasolle saakka 1990-luvun lopussa. Kehityskeskusteluissa osaamisen kehittymistä tarkastellaan oman työnkehittämisen, yleisen osaamisen arvioinnin ja kehittämissuunnitelmien kautta.

Tarve osaamisen kartoittamiseen ja arviointiin on syntynyt logistiikkakeskuksen toimintaympäristön muuttuessa valmistuneen korkeavaran, kertamuovipullojen käyttöönoton ja tulevan automaattisen keräilykoneen myötä. Työt ovat muuttuneet entistä teknisemmäksi automaation ja tietotekniikan lisääntyessä. Alan kilpailu ja kulutuksen väheneminen sekä talouden yleinen tila tuovat lisähaasteita alalle. Konsernin myötä kansainvälisyys ja toimintojen yhdistäminen yhtiössä ja koko konsernin tasolla lisääntyy.

Yritys X:n logistiikkakeskuksessa toteutettiin osaamisen arviointihanke kesäkuun 2010 ja marraskuun 2011 välisenä aikana (Kuvio 6). Hankeaika oli kokonaisuudessaan 18 kuukautta, aloituspäätöksestä kesäkuu 2010 tulosten purkuun marraskuulla 2011. Henkilökohtaisen osaamisen arviointihanke varsinainen työskentelyaika kesti syyskuusta 2010 tulosten saamiseen kesäkuussa 2011. Tätä voitaneen pitää hyvänä läpivientiaikana. Ottaen huomioon, että hankkeessa oli mukana 37 logistiikka-alan yritystä, joissa toteutettiin samanlainen prosessi. Organisaatiossa hanketta venyttivät kesäsesonki ja organisaatiomuutos. Hanke toteutettiin osallistumalla ESLogC-hankkeen osaamisen työkokonaisuuteen, jossa yhteistyökumppanina organisaatiolle toimi Laurea-ammattikorkeakoulun Keravan toimipiste, joka oli hankkeessa mukana toteuttamassa osaamisen työkokonaisuutta. Organisaation näkökulmasta hanke eteni johdonmukaisesti Laurean ammattitaitoisten projektihenkilöiden vetämänä.

Hanke piti sisällään osaamisen kehittämisen työkalujen työstämisen, joita olivat osaamiskartta, henkilökohtaisen osaamisen arviointilomake ja osaamismatriisi sekä ESLogC-hankkeen Tulevaisuuden osaamisen arviointi -kyselyn, kyselyn tulokset ja osaamisen kehittämissuunnitelman työpajan. Kehittämissuunnitelman organisaatio saa keväällä 2012.



Kuvio 6: Osaamiskartoitushankkeen aikajana.

Osaamisen arviointihankkeeseen valittiin osaston henkilöstöryhmistä varastotyöntekijät, operaattorit ja työnjohtajat ja näiden työtehtäväkokonaisuudet. Opinnäytetyössä rajaus on tehty varastotyöntekijän henkilöstöryhmään. Tästä näkökulmasta hanke esiteltiin opinnäytetyössä.

Hanke eteni systemaattisesti Laurealta saatujen aikataulujen ja ohjeistuksen mukaisesti. Hankkeen vaiheiden lisäksi organisaatio työsti henkilökohtaista osaamisen arviointilomaketta täydentäen kone- ja laitekohtaisella osaamisella. Henkilökohtainen osaamisen arviointilomake liitettiin osaksi kevään 2011 kehityskeskusteluita. Kehityskeskustelut pidettiin keskellä yt-neuvotteluita. Kehityskeskusteluissa pyydettiin työntekijää täyttämään arviointilomakkeisiin oma näkemys osaamisen tasosta, esimies täytti oman näkemyksen työntekijän tasosta ja osaston henkilöstösuunnittelijalle toimitettiin vain yhteinen näkemys. Yhteisen näkemyksen muodostamiseen ei annettu ohjeistusta.

Organisaatiomuutoksessa, jossa prosessit, työnkuvat ja henkilöstöresurssit muuttuivat tuli tarve saada nopeasti lyhyt koontitaulukko henkilöiden osaamisesta operatiivisen työn tueksi. Erillisen koontitaulukon työntekijöiden osaamisesta tekivät työnjohtajat oman arvionsa mukaan. Taulukosta työnjohtajat näkivät helposti uusien alaistensa osaamisalueet. Kehityskeskusteluiden perusteella koottuja osaamismatriiseja ei organisaatiomuutoksen yhteydessä käytetty, koska osaamismatriisit olisi pitänyt muokata kokonaan uudestaan.

Yt-prosessi vaikutti myös hankkeen Tulevaisuuden osaamisen arviointi -kyselyn vastausprosessiin alentavasti. Organisaation henkilöstön kokonaismäärästä vastasi vain alle puolet. Eniten vastaajien vastaamattomuus näkyi juuri varasto-työntekijöiden määrässä, kun vain 54 vastasi 130:stä. Näin ollen varastotyöntekijöiden tulokset ovat suuntaa antavia organisaation osalta.

Marraskuussa pidettiin palautetilaisuuksia varastotyöntekijöille, jossa kerrottiin hankkeen tuloksista. Palautetilaisuuksiin osallistujat kommentoivat hankeaikaa liian pitkäksi, eivätkä enää muistaneet mistä oli kyse. Kehityskeskusteluiden yhteydessä lähes kaikki täyttivät oman osaamisensa arvioinnin, mutta hankekohtaista kyselyä täytti vain 41,5 %. Näin muistikuvat olivat enemmän kehityskeskusteluiden yhteydessä täytetyssä arviointilomakkeessa. Koettiin, että kyselyjä pitäisi pitää useammin, koska osaaminen lisääntyy kokoajan. Toiset eivät näe hyötyä arvioinnista, jos sillä ei ole positiivista vaikutusta ansiotasoon. Myöskään kehityskeskusteluissa sovittuja omia kehittämissuunnitelmia ei enää muistettu vuoden lopulla. Työntekijät olivat myös huolissaan siitä, etteivät hallitse työkokonaisuuksia ja, että työtaito ei pysy yllä, kun työnkierto ei toimi. Lisäksi perehdyttäminen uusiin työkokonaisuuksiin koetaan liian lyhyeksi. Myös tuloksista olisi haluttu kuulla aikaisemmin kuin vasta marraskuussa. Yt-prosessi, kesälomat ja uuden organisaatioon valmistautuminen siirsi tulosten käsittelyn turhan pitkälle.

Laurean ja organisaation mielestä osallistuminen hankkeeseen oli sitoutunutta ja osallistuvaa. Järjestelyt oli hyvin hoidettu työpajojen sujumiseksi. Työpajoissa työskentelytavat olivat toiminnallisia ja kohde ryhmälle toimivia ja osallistavia.

Sanotaan, että jokainen henkilö on itse vastuussa työuralla etenemisestään ja oman osaamisen kehittämisestä. Varastotehtävät ovat olleet tyypillisesti sellaisia tehtäviä, jonne on ollut helppo hakeutua ilman alan ammatillista koulutusta. ESLogC-hankkeen osaamisena arviointiin osallistuneista 185 vastaajasta 14 % on logistiikka-alan ammatillinen koulutus ja jonkin muu ammatillinen koulutus 43 %. Organisaation kohdalla luvut olivat hieman paremmat: 54 vastaajalla alan ammatillinen koulutus 20 % ja muu ammatillinen koulutus 48 %. Kuten organisaation esittelystä ja hankkeen aikana tapahtuneista organisaatiomuutoksesta huomaa ammatillisten vaatimusten laajenevan ja kasvavan kokoajan ei pelkästään organisaatioissa myös vaan alalla yleisesti.

7 Kehittämissuositukset

Henkilöstöstrategia määrittelee, että henkilöstöllä tulee olla riittävät resurssit ja motivaatio liiketoiminnan toteuttamiseksi. Henkilön yleinen osaaminen arvioidaan kompetenssien avulla. Yleisen osaamisen kompetenssit eivät tällä hetkellä kuvaa päivittäistä osaamista vaan palvele paremmin toimihenkilötason osaamisen arviointia kuin suorittavan työn tekijöitä. Logistiikkakeskuksessa työntekijöiden tavoitteeksi on määritelty, että työntekijän tulee aktiivisesti kehittää työtapojaan ja olosuhteitaan. Toimenpiteiksi on määritelty erilaisia hankkeita, joilla tavoitteet saavutetaan. Kuitenkin yksilötasolla osaamisen kehittäminen tavoitteet määritellään ensisijaisesti työntekijän toiveista. Esimies ottaa kantaa missä määrin organisaatiolla on mahdollisuus tukea näitä toiveita. Tähän vaikuttaa se, onko se alaan liittyvää koulut-

tautumista vai ei. Ja näin strategialähtöisyys ei linkity suoraan yksittäisen työntekijän tavoiteasetannassa. Hankkeen yhteydessä henkilökohtaisen osaamisen arvioinnin tasoksi määriteltiin logistiikka-keskuksessa taso kolme, joka tarkoittaa pätevää työntekijää. Osaamisen kehittämisen tulee olla omana selkeänä strategisena tavoitteenaan ja määritellä konkreettiset tavoitteet miten ja, mille tasolle osaamista halutaan kehittää sekä lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Lisäksi ydinosaaminen ja kompetenssit tulisi määritellä, koska näitä voisi hyödyntää myös tulevilla rekrytoinneissa.

Tutkimuksen perusteella nähdään tarvetta kehittämiskeskusteluiden sisällön kehittämiseen ja arvotuksen nostamiseen osaamisen kehittämisen välineenä. Myös logistiikkakeskuksen tavoitteisiin tulee selkeästi asettaa osaamisen kehittämisen tavoitteita strategian toteutumiseksi.

Organisaatioiden osaamisen hallinnasta on tehty viime aikoina tutkimuksia kuten Bain & Companyn "Management Tools & Trends 2011" raportti osoittaa. Kyselyiden tulokset osoittavat jonkin verran tyytymättömyyttä osaamisen hallintaa kohtaan ja kyseenalaistavat sen merkitystä strategisessa johtamisessa. Näyttää siltä, että osaamisen johtaminen toimii irrallaan strategisesta johtamisesta, vaikka ylimmän johdon tavoitteet ja tahtotila ovat määriteltä, mutta toiminta ei kohtaa operatiivisessa johtamisessa. Kyselyyn vastanneista vain 24 % vastaajista sanoi, että organisaation osaamisen tarpeet näkyvät yhtiön henkilöstöpolitiikassa, 35 % työntekijän arviointiprosesseissa, 19 % rekrytointi- ja valintaprosessin yhteydessä ja 20 % palkka- ja palkkiorakenteessa. (Griffiths & Moon, 2011.)

Nykymallissa ennen osaston kehityskeskusteluiden alkamista yhtiön ja logistiikkakeskuksen tavoitteet esitellään työntekijöille esimiehen pitämässä valmistautumistilaisuuksissa ja yksilötason tavoitteet käydään läpi vasta kehityskeskusteluissa. Jatkossa yksilötason tavoitteet voitaisiin esitellä jo valmistautumistilaisuuksissa. Näin työntekijä saa tietää mitä häneltä odotetaan ja mitä osaamista organisaatiossa halutaan kehittää tulevana kautena. Lisäksi työntekijä saa aikaa pohtia tavoitteitaan omalta osaltaan ja antaa hänelle eväitä oman osaamisen kehittämisen suunnitteluun.

Kehityskeskusteluiden merkitystä ja arvoa pitäisi nostaa niin, että kehityskeskustelut nähdään aitona välineenä oman osaamisen kehittämisessä ja että se on osa omaa työtä ja työssä oleminen on oppimista. Nyt kehityskeskustelut pidetään kerran vuodessa ja niissä sovitut asiat tuntuvat unohtuvan kehityskeskusteluiden jälkeen. Näin osaamisen kehittäminen voisi tulla merkitykselliseksi ja sovitusta kehittämissuunnitelmista otettaisiin henkilökohtaista vastuusta eikä se jäisi vain esimiehen ja organisaation vastuulle. Lisäksi esimiehillä tulisi olla riittävästi aika kehityskeskusteluiden käymiselle. Nyt ne kyllä pidetään, mutta enemmän rutiinomaisena suorituksena, koska HR seuraa enemmänkin sitä, että ne on käyty, kuin sitä mitä niissä on sovittu ja miten sovitut asiat toteutuu.

Tässä hankkeessa selvisi miten pitkiä ja laajoja osaamisen arviointilomakkeet voivat olla. Niiden käyttö osaamisen tunnistamisessa on hyvä, mutta muuttuvissa organisaatiotilanteissa ja päivittäisessä operatiivisessa johtamisessa niiden soveltaminen ei ole selkeää ja riittävän nopeaa. Arvioitavat osaamisalueet tulisi selkeästi määritellä mutta toisaalta olla helposti muutettavissa organisaation muuttuessa. Hankkeen aikana kehityskeskusteluiden yhteydessä tehdystä osaamisen arvioinneista koottua osaamismatriisia ei lähdetty uudelleen kokoamaan esimies-alaisuhteiden muututtua. Vuoden 2012 kehityskeskusteluihin on tehty uusi henkilökohtaisen osaamisen arviointilomake (Liite 7), josta saadaan nykytilan osaamismatriisi. Tuleviin kehityskeskusteluihin tulisi myös ohjeistaa, miten yhteiseen näkemykseen tason määrittelyyn päästään, jos yhteistä näkemystä halutaan organisaatiossa jatkossa käyttää määräävänä tekijänä. Hankkeen aikaisissa arvioinneissa heräsi kysymys, miten yhteiseen näkemykseen päästiin, kun ohjeistusta tähän ei ollut annettu. Jos työntekijän mielestä osaamisen taso on neljä ja esimiehen mielestä kaksi, syntyikö yhteinen näkemys jommankumman painostuksesta, esimiehen määräämänä vai valitsemalla keskiarvo.

Osaamisen kehittämisprosessin alussa tulee miettiä, miten osaamisen tietoa voitaisiin tallentaa henkilötietojärjestelmään yksittäisen henkilön tietoihin saakka. Tässä hankkeessa tallentamisesta keskusteltiin HR:n kanssa ja esitettiin toive saada tiedot henkilötietojärjestelmään, joka yhtiössä on jo olemassa. Tämän hankkeen aikana se ei toteutunut, joten ne ovat erillisessä Excel-taulukkomuodossa irrallaan muusta kehityskeskusteluissa käytävästä materiaalista. Osaamistiedot tulee olla koottuna henkilön muiden tietojen yhteyteen, jotta esimerkiksi esimiehen vaihtuessa osaamistiedot pysyvät työntekijän tiedoissa. Henkilötietojärjestelmässä tulisi olla toiminto, jolla tiedot saadaan vaivatta koottua ja käyttöön päivittäisjohtamisessa.

Organisaation tahtotilana on työkuvioiden laajentaminen ja henkilöresurssin käyttö yli prosessirajojen, jolla tässä tarkoitetaan keräily- ja varastointiprosessissa sujuvaa tehtäväkokonaisuuksien osaamista. Ennen kuin tähän päästään, tulee määritellä perusosaamiset ja varmistaa, että prosesseissa on riittävä perusosaamisen taso. Selkeäksi osaamisen kehittämisen osa-alueiksi varastotyöntekijöiden kohdalla nousee uuden automaattisen keräilykoneen käytön oppiminen keräilyprosessissa, tuotevarastosta siirtyneiden trukinkuljettajien perehdyttäminen varastoprosessin kokonaisuuteen. Vasta tämän jälkeen voidaan henkilöstöä käyttää yli prosessirajojen. Lisäksi tulee päivittää lakisäätöiset koulutukset, joita ovat työturvallisuuskoulutus ja ensiaputaidot. Osastolla tarvitaan myös työyhteisö- ja alaistaitojen kehittämistä vuorovaihtuksellisempaan, innovatiivisempaan ja vastuullisempaan suuntaan. Tämä edellyttää koko osaston resurssisuunnittelua ja systemaattista kehittämissuunnitelmaa, johon liitetään systemaattinen työnkierto opitun osaamisen ylläpitämiseksi. Erityisesti tuotantolaitoksissa työntekijöiden pitäisi kiertää työssään (Ranta 2012), koska näin voidaan hankkia lisätaitoja, joita tuotantotehtävissä on rajalliset mahdollisuudet tarjota ja jota tarvitaan osaamisen turvaamiseksi.

si. Yksivaihtoehto osaamisen kehittämisen painottuessa työssäoppimisen menetelmiin, voisi olla toimintaoppiminen, Action Learning -menetelmä, jossa työntekijä oppii uutta organisoitavissa ryhmissä.

Lisäksi sisäisiä koulutuksia tulisi miettiä niin, että sen osat johtaisivat ammatilliseen tutkintoon. Organisaatiossa on ollut viimeksi viisi vuotta sitten mahdollisuus opiskella oppisopimuksella logistiikan perustutkinto ja ammattitutkinto. Tätä olisi hyvä pohtia uudelleen, koska tarvetta ammatilliselle koulutukselle tulosten perusteella on. Innokkaimmat ja omasta osaamisesta huolehtivat opiskelevat tutkintoon työn ohessa, joita tälläkin hetkellä on muutamia.

8 Johtopäätökset

Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa mittaustuloksen toistettavuutta, ei-sattumanvaraisuutta (Uusitalo 2001, 84). Tässä tutkimuksessa henkilökohtaisen osaamisen arviointityökalujen rakentamiseen ja arviointiin käytettiin DACUM mallia, joka on maailmanlaajuisesti käytetty työkalu kompetensseihin ja asenteisiin perustuva analyysi. Tulevaisuuden osaamisen arviointitulokset tuotti ESLogC-hanke strukturoidun arviointilomakkeen perusteella. Organisaatiossa kehityskeskusteluiden yhteydessä toteutetussa osaamisen arvioinnissa haasteeksi nousi yhteisen näkemyksen syntyminen osaamisen tasosta.

Validiteetilla tarkoitetaan mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä mitä on tarkoituskin mitata (Uusitalo 2001, 85). Tutkimuksen ollessa kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus tulosten tutkimuksessa käytettiin osallistuvaa havainnointia, jossa opinnäytetyöntekijä osallistui osaamishankkeen kaikkiin vaiheisiin. Osallistujien kokemuksia ja tunteja käytiin läpi vapaa muotoisilla haastatteluilla eri työvaiheissa ja palautetilaisuuksissa. Nämä tulokset voidaan tulkita tulkinnallisiksi ja kokemukselliseksi. Tutkimuksen lähdetiedostossa ei mainita yritystä, haastateltavien tai työpajoihin osallistuneiden nimiä yksilön ja yritys suojan sekä tunnistettavuuden vuoksi.

Osaamishankkeen katsotaan täyttäneet ne odotukset mitä hankkeelta lähdettiin hakemaan.

Tosin henkilökohtaista arviointia ei ole organisaatiossa tässä muodissa ja laajuudessaan aikaisemmin tehty, joten koetaan, että tällä osa alueella ollaan pääty vasta alkuun.

Osaamisen kehittämissuunnitelman tuloksia odotetaan ja organisaatiossa tullaan toistamaan osaamisen arviointi uudelleen muokatulla henkilökohtaisen osaamisen arviointilomakkeella. Osaamisen kehittämistä tullaan organisaatiossa jatkamaan.

Opinnäytetyön tekijälle työn tavoitteena oli laajentaa osaamistaan henkilöstön kehittämisen osa-alueelle laajentaakseen ammattitaitoaan HR-tehtävissä. Työn tekeminen antoi ymmärrystä ja näkemystä niin teorian kuin yhtiön esimerkkien kautta strategialähtöisen osaamisen ke-

hittämisestä. Itse opinnäytetyöprosessi työn ohessa läpi vietynä vaati pitkäjänteistä ja suunnitelmallista työskentelyä. Työn kehittämisehdotuksia on viety eteenpäin organisaatiossa.

Lähteet

Kirjallisuus

Grönfors, T. 2002. Työssä oppiminen - Action Learning Työssä oppiminen - e-learning. Vantaa: Dark Oy.

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Helsilä, M & Salojärvi S. (toim.) 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Hätönen, H. 2005. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Edita Prima Oy.

Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Ritala, R. & Tarvainen H. 1991. Henkilöstön kehittäminen. Osaavat ihmiset - menestyvä organisaatio. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Sydänmaalakka, P. 2001. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Uusitalo, H. 2001. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdanto tutkielman maailmaan. Juva: WSOY.

Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Juva: WS Bookwell Oy.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Sähköiset lähteet

Dirks, B. 2011. Learning & Development at BMO Financial: "A Driving Force of Cultural Pride" HRIQ Speaks with Barbara Dirks, Chief Learning Officer, Institute for Learning BMO Financial Group, winner of the 2011 ASTD Best Award. Viitattu 1.2.2012.

<http://www.humanresourcesiq.com/corporate-learning-innovation-in-learning/interviews/learning-development-at-bmo-financial-a-driving-fo/>

ESLogC kotisivut 2011. Viitattu 12.9.2011

www.eslogc.fi

Griffiths, D. & Moon B. 2011. The state of knowledge management, A survey suggests ways to attain more satisfied users. By David Griffiths and Brian Moon Oct 29, 2011. Viitattu 2.2.2012.

<http://www.kmworld.com/Articles/ReadArticle.aspx?ArticleID=78481&PageNum=1>

Helakorpi, S. Osaamisen johtaminen. Openetti. Viitattu 12.12.2011

<http://openetti.aokk.hamk.fi/sisu/TEEMAT%20AIHEALUEITTAIN/Kasvatus%20ja%20yhtykunta/Koulun%20johtaminen/osaamjohtam.pdf>

Holopainen, A. & Eskola, K. 2001. Valtiovarainministeriön työryhmämuistioita 6/2001.

Osaamisen johtamisen kehittämissyhmän loppuraportti. Viitattu 12.12.2011.

http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinlaitos/4064/4065_fi.pdf

Kela, S. 2010. Logistiikkaosaamisen määrittelemine. Opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu, Kerava. Viitattu 21.12.2011.

<http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/15598/OPINNAYTETYOSOILIKELA2010.pdf?sequence=1>

Laaksonen, R. 2008. Henkilöstöstrategian prosessikuvaus strategian ja johtamisen näkökulmasta. Kandidaattitutkielma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Viitattu 21.12.2011.

http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/36329/henkilostostragian_prosessikuvaus_strategisen_johtamisen_nakokulmasta.pdf?sequence=1

Ranta, E. 2012. Näin teet itsestäsi turhan työntekijän. Taloussanomat. Viitattu 14.2.2012.

<http://www.taloussanomat.fi/tyo-ja-koulutus/2012/02/14/nain-teet-itsestasi-turhan-tyontekijan/201222939/139>

Yritys X kotisivut 2011. Viitattu 10.11.2011.

Julkaisemattomat lähteet

ESLogC. 2009. Huomisen logistiikka. Hankkeen esite.

Yritys X intranet 2011. Viitattu 10.11.2011.

Yritys X:n viestintä, Kuvaja S. 2011. Kansalainen Yritys X, Vastuullisuuskatsaus 2010. Porvoo: Kirjapaino Uusimaa.

Kaaviot

Kaavio 1: Henkilöstön kehittämisen työvaiheet (Viitala 2004, 196).	12
Kaavio 2: Osaamistarpeen määrittely (Viitala 2004, 199).	12
Kaavio 3: Osaamisen kehittämisen kokonaisuus (Hätönen 2011, 17 muokattu alkuperäiskuvasta).	14
Kaavio 4: Organisaatio hankeen alkaessa 2010, joka kuvaa varastotyöntekijöiden sijoittumista organisaatiossa eri toiminnoille.	20
Kaavio 5: Organisaatiomuutos keväällä 2011, jolloin varastotyöntekijöistä tuli koko organisaation henkilöstöresurssi, logistiikkatyöntekijät.	21

Kuvat

Kuva 1: Logistiikkakeskuksen toimintaympäristö tuotantohallin molemmin puolin.....	22
Kuva 2: Logistiikan tavoitteet vuodelle 2011.....	23
Kuva 3: Logistiikkakeskuksen tavoitteet vuodelle 2011.	24
Kuva 4: ESLogC:n organisaatorakenne (Kela 2010, 8).	29

Kuviot

Kuvio 1: Teoreettinen viitekehys.....	7
Kuvio 2: Erilaisia osaamisen kehittämisen vaihtoehtoja (mukaihen Hätöstä 2003, Hätönen 2011, 58).	18
Kuvio 3: Vastanneiden tiedot pylväskuvana prosenttiosuuksina, organisaation tulokset ovat alimmainen pylväsjana.....	37
Kuvio 4: Yhteenvetona työprosessista Osaava tavarahan keräysprosessiin liittyvät työtehtävät, organisaation tulokset ovat alimmainen pylväsjana.	38
Kuvio 5: Yhteenveto osaamisalueittain graafisena kuvana.....	39
Kuvio 6: Osaamiskartoitusohjelman aikajana.	43

Taulukot

Taulukko 1: Ote tuotevaraston varastotyöntekijän osaamiskartasta.....	31
Taulukko 2: Ote tuotevaraston varastotyöntekijän osaamisen arviointilomakkeesta.....	32
Taulukko 3: Ote tuotevaraston varastotyöntekijän osaamismatriisista.....	33
Taulukko 4: Varastotyöntekijän osaamisen arviointilomakkeisiin lisätyt tehtäväosaamiset.	34
Taulukko 5: Henkilökohtaisen osaamisen arviointikriteerit asteikolla 0-5. 0 tarkoittaa, että ei yhtään kokemusta tehtävästä ja 5 tarkoittaa asiantuntijaa.	35
Taulukko 6: Vastanneiden numerotiedot koulutustaustasta.	36
Taulukko 7: Vertailuryhmän numeraaliset tiedot.....	37
Taulukko 8: Organisaation numeraaliset tiedot.....	38
Taulukko 9: Yhteenveto osaamisalueittain lukuina.	39

Liitteet

Liite 1: Osaamiskartta	56
Liite 2: Henkilökohtaisen osaamisen arviointilomake.....	57
Liite 3: Osaamismatriisi.....	60
Liite 4: Tulevaisuuden osaamisenarviointi - kysely.....	63
Liite 5: Vapaamuotoiset kommentit	69
Liite 6: Varastotyöntekijä osaamisen 4-kenttä SWOT.....	70
Liite 7: Uusittu henkilökohtaisen osaamisen arviointilomake	71

Liite 1: Osaamiskartta

OSAAMISKARTTA - Tuotevarasto, keruu ja trukki

Työtehtäväkokonaisuudet, jotka liittyvät osaamisalueeseen

SoiKe/HenMat 25.10.2010

Osaamisalueet	1	2	3	4	5	6	7
A Osaä kerätä käsien tuotevaraston tuotteita	Saa työnjohtajalta edellisen päivän keruutuloksen vuoron työnjaossa	Hakee kerättävät lavat keruuautomaatilta ja laatikosta kerättävien tuotteiden keräyslaatelistan	Kerää tuotteet keräyslaatelistan mukaisesti	Tarkastaa keräyslaatelistan tiedot ja tarkastaa puuttuvat tuotteet, jotka merkitään keräämättömiksi	Merkitsee keräilijänumeron keräyslaateeseen ja kiinnittää saateen lähtevään lavaan	Kuittaa kerätyt lavat saateeseen mm. viivakoodinlukijalla	Vie kerätyt lavat lähetyksilistan osoittamaan oikeaan lähetyksiputkeen
B Osaä purkaa tuontitoimituksia ja lastata vientitoimituksia	Purkaa trukilla tai lavansiirtovaunulla tuontikuorman	Tarkastaa ja kuittaa rahtikirjat, täyttää tuloilmoituksen ja faksaa sen saldoryhmälle	Varastoi tavarän määrättyyn paikkaan trukilla	Hakee operaattorilta vientitoimituksen lavakartan ja käsikeräyslaput	Tekee täydet lavat ja kerää käsikeräyslapun mukaiset tuotteet lavalle	Lastaa vientitoimituslavan autoon trukilla tai lavansiirtovaunulla	Siirtää lavat radalta ja kuittaa ne päätteelle. Kiinnittää tulostetut lavatositteet lavoihin ja ajaa ne keruuputkeen.
C Osaä hoitaa tuotannon trukkiajoja	Katsoo päätteeltä työtehtävän, noutaa radalta pyydetyn lavan ja kuittaa sen otetuksi	Katsoo ajo-ohjeesta hyllypaikan ja kuljettaa lavan sinne	Ajaa lavat riviin ja kuittaa päätteelle	Täyttää pinoajien kennolevyradat	Ajaa astialinjalla tyhjiä astioita ja täyttää astiankeräysalueen	Täyttää keruukoneen tyhjiä lavojen radat, täyttää lavoja ja kennoja makasiineihin	
D Osaä siirtää lavoja ja tuotteita, sekä täyttää keräysautomaatteja	Katsoo päätteeltä työtehtävän ja noutaa radalta pyydetyn lavan	Vie lavan tuotteen keräilypaikalle ja kuittaa lavan jätetyksi	Ajaa täyslavoja keräysputkiin lähetyksialueelle	Poimii hakuosoitteen, täyttää keräysautomaatteja ja huolehtii kuittauksen ajon jälkeen	Ajaa rullakoita koneelle	Ajaa tyhjälavaniput pois keräysalueelta	Tyhjentää korkeavarastosta tulevan radan ja ajaa tuotteet omille paikoilleen keruualueelle
E Osaä BIB -työtehtävät	Kuuntelee työnjohtajan työnjaon, hakee työkoneen ja hakee keräilylähetyksen	Jakaa keräilylähetykset puoli- ja lavalähetyksiin ottamalla esim. neljä puolilavaa	Kerää tuotteet virheettömästi lavoille, kuittaa keräyslaateet ja vie kerätyt lavat oikeisiin lähetyksiputkiin	Täyttää hyllyjä ja omaa työaluettaan	Hoitaa muut työnjohtajan osoittamat työtehtävät	Huolehtii työalueen siisteydestä	
F Osaä kerätä ja pakata tuotteet ja tehdä dollit	Kerää ja pakkaa tuotteet	Tekee dollyja joko käsien tai koneella	Korjaa dollykoneen häiriötiloja				
G Osoittaa yleisiä työelämävalmiuksia	Vuorovaikutustaidot	Viestintätaidot	Yhteistyötaidot	Ongelman-ratkaisutaidot	Oppimistaidot	Eettiset taidot	Esteettiset taidot
H Osoittaa henkilökohtaisia taitoja	Toimii laadukkaasti ja asiakaslähtöisesti	Noudattaa työaikaä ja käyttää sen oikein	Huolehtii omasta työsuojelusta ja työterveydestä	Ylläpitää työpaikkajärjestystä	Toimii lainsäädännön, säädösten ja toiminta-ohjeiden mukaisesti	Kansainväliset valmiudet	Hyödyntää teknologiaä ja tietotekniikkaä

Liite 2: Henkilökohtaisen osaamisen arviointilomake

HENKILÖKOHTAISEN OSAAMISEN ARVIOINTILOMAKE
Tuotevarasto, keruu ja trukki

Osasto/Esimies:
Työntekijä:
Tarkistus pvm:

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

OSAAMISALUEET, arviointiasteikko 0 - 5	Oma arvio 0-5	Esimiehen arvio 0-5	Yhteinen näkemys	Osaamistavoite 3-5
Osa kerätä käsin tuotevaraston tuotteita				
Saa työnjohtajalta edellisen päivän keruutuloksen vuoron aikana				
Hakee kerättävät lavat keruuautomaatilta				
Hakee laatikosta/ tulostimesta kerättävien tuotteiden keräysaatelistan				
Kerää tuotteet keräysaatelistan mukaisesti				
Tarkastaa keräysaatelistan tiedot ja tarkastaa puuttuvat tuotteet, jotka merkitään keräämättömiksi				
Merkitsee keräilijänumeron keräysaateeseen ja kiinnittää saateen lähtevään lavaan				
Kuittaa kerätyt lavat saateeseen mm. viivakoodinlukijalla				
Vie kerätyt lavat lähetykslistan osoittamaan oikeaan lähetyksputkeen				
Kerää ja siivoaa tyhjiä lavoja pois alueelta				
Siivoaa kaatoja				
Huolehtii oman työkoneneen akun vaihdon työvuoron aikana				
Osa purkaa tuontitoimituksia ja lastata vientitoimituksia				
Purkaa trukilla tai lavansiirtovaunulla tuontikuorman				
Tarkastaa ja kuittaa rahtikirjat, täyttää tuloilmoituksen ja faksaa sen saldoryhmälle				
Varastoi tavaran määritettyyn paikkaan trukilla				
Hakee operaattorilta vientitoimituksen lavakartan ja käsikeräyslaput				
Tekee täydet lavat ja kerää käsikeräyslapun mukaiset tuotteet lavalle				
Lastaa vientitoimituslavan autoon trukilla tai lavansiirtovaunulla				
Siirtää lavat radalta ja kuittaa ne päätteelle				
Kiinnittää tulostetut lavatositteet lavoihin ja ajaa ne keruuputkeen				
Hoitaa varastonsiirtoja ja kuittaa siirrot päätteelle ajon jälkeen				
Osa hoitaa tuotannon trukkiajoja				
Katsoo päätteeltä työtehtävän, noutaa radalta pyydetyn lavan ja kuittaa sen otetuksi				
Katsoo ajo-ohjeesta hyllypaikan ja kuljettaa lavan sinne				
Ajaa lavat riviin ja kuittaa päätteelle				
Täyttää pinoajien kennolevyradat				
Ajaa linjalla tyhjiä tuotteita ja täyttää keräysalueen				
Täyttää keruukoneen tyhjien lavojen radat, täyttää lavoja ja kenoja makasiineihin				
Osa siirtää lavoja ja tuotteita, sekä täyttää keräysautomaatteja				
Katsoo päätteeltä työtehtävän ja noutaa radalta pyydetyn lavan				
Vie lavan tuotteen keräilypaikalle ja kuittaa lavan jätetyksi				
Ajaa täyslavoja keräysputkiin lähetyksalueelle				
Poimii hakuosoitteen, täyttää keräysautomaatteja ja huolehtii kuittauksen ajon jälkeen				
Ajaa rullakoita koneelle				

Liite 2

OSAAMISALUEET, arviointiasteikko 0 - 5	Oma arvio 0-5	Esimiehen arvio 0-5	Yhteinen näkemys	Osaamistavoite 3-5
Ajaa tyhjälavaniiput pois keräysalueelta				
Tyhjentää korkeavarastosta tulevan radan ja ajaa tuotteet omille paikoilleen keruualueelle				
Osa BIB - työtehtävät				
Kuuntelee työnjohtajan työnjaon, hakee työkoneen ja hakee keräilylähetyksen				
Jakaa keräilylähetykset puoli- ja lavalähteyksiin ottamalla esim. neljä puolilavaa				
Kerää tuotteet virheettömästi lavoille, kuittaa keräyslaatteen ja vie kerätyt lavat oikeisiin lähetysputkiin				
Täyttää hyllyjä ja omaa työaluettaan				
Hoitaa muut työnjohtajan osoittamat työtehtävät				
Huolehtii työalueen siisteydestä				
Osa kerätä ja pakata tuotteet ja tehdä dollyt				
Kerää ja pakkaa tuotteet				
Tekee dollyja joko käsin tai koneella				
Korjaa dollykoneen häiriötiloja				
Osaostokohtainen tehtäväosaaminen				
Keräily				
Käsinkeruu				
Dollykeruu				
Bibkeruu				
Noutopalvelu				
Trukkityöskentely				
Tuotevarasto trukkityö				
Lajittelulinjan trukkityö				
Jimmytyö				
Vienti- ja tuonti lastaus ja purku				
Dollytyö				
Dollykone 1 vanha				
Dollykone 2 uusi				
Manuaalinen dollyn teko				
Minidollyn teko				
Puolilavojen teko				
Kauppakunnostus				
Operaattori				
Keruuosuunnittelu				
Sijoitusosuunnittelu				
Koneautomaatio -keruukone				
Koneautomaatio -dollykone				
Koneautomaatio -korkeavarasto				
Koneautomaatio -uusi keruuautomaatti				
Osoittaa yleisiä työelämävalmiuksia				
Vuorovaikutustaidot				
Kirjallinen viestintä				
Suullinen viestintä ja esiintyminen				
Tietotekniikan käyttötaidot viestinnässä				
Yhteistyötaidot				
Ongelmanratkaisutaidot				
Oppimistaidot				
Eettiset taidot				
Esteettiset taidot				
Muu osaaminen				

Liite 2

Osoittaa henkilökohtaisia taitoja				
Toimii laadukkaasti ja asiakaslähtöisesti				
Noudattaa työaikaa ja käyttää sen oikein				
Huolehtii omasta työsuojelestusta ja työterveydestä				
Ylläpitää työpaikkajärjestystä				
Toimii lainsäädännön, säädösten ja toimintaohjeiden mukaisesti				
Kansainväliset valmiudet				
Suomi				
Englanti				
Ruotsi				
Saksa				
Venäjä				
Hyödyntää teknologiaa ja tietotekniikkaa				
Varastonohjausjärjestelmä				
MS Office				
Outlook-sähköpostijärjestelmä				
Kulunvalvonta				
Varastohallintajärjestelmä				
FW-varastohallintajärjestelmä				
Henkilötietojärjestelmä				
Hallitsee konetyyppien ajon				
Lavansiirto - ja keräilytrukki				
Tukipyörätrukki				
Vastapainotrukki 5 tn				
Vastapainotrukki 9 tn				
Korkeakeräilijä				
Mitä sovittiin:				

Liite 4: Tulevaisuuden osaamisenarviointi - kysely







TULEVAISUUDEN OSAAMISENARVIOINTI - KYSELY

10.3.2011

Hyvä vastaaja,

Sinebrychoff Oy Ab on partneriyityksenä mukana Etelä-Suomen logistiikkajärjestelmien kehittämishankkeessa (ESLogC). Hankkeen yhtenä keskeisenä tavoitteena on logistiikkatoimijoiden kilpailukyvyyn parantaminen osaamista ja osaamisen johtamista kehittämällä. ESLogC -hankkeessa syntyvien tulosten perusteella kehitetään myös logistiikka-alan koulutusta Etelä-Suomen alueella.

ESLogC- hankkeen koordinoinnista vastaa Teknologikeskus Techvilla, Hyvinkää. Lahden ammattikorkeakoulu, Hämeen ammattikorkeakoulu ja Laurea-ammattikorkeakoulu toimivat osatoteuttajina ESLogC -hankkeen osaaminen -työkokonaisuudessa.

Osaaminen -työkokonaisuudessa on selvitetty partneriyitysten osaamisalueita logistiikassa ja niihin kuuluvia työtehtäviä osaamiskartoituksina vuoden 2010 aikana. Osaamiskartoituksia on toteutettu 35:lle hankkeessa mukana oleville partneriyitykselle.

Osaamiskartoituksissa laadittuja osaamiskarttoja on tehty yli 120 kpl partneriyitysten eri henkilöstöryhmille. Osaamiskarttojen tietoja on hyödynnetty tulevaisuuden osaamisenarviointi - kyselyn sisällöissä.

Tulevaisuuden osaamisenarviointi - kyselyyn on mahdollista vastata sähköisesti sekä tulostettuun kyselyyn vastaamalla. Tulostettujen kyselyiden vastaukset tallennetaan tietokantaan tulosten analysointia varten. Kyselyyn vastaaminen vie n.20 minuuttia.

Tulevaisuuden osaamisen arviointi - kyselyn tulokset ovat yrityskohtaisia, joiden lisäksi partneriyitykset saavat käyttöön myös vertailutiedot henkilöstöryhmittäin. Kyselyn vastauksista kootuissa tuloksissa yksittäiset vastaukset eivät ole tunnistettavissa.

Tulevaisuuden osaamisenarviointi - kyselyn tulokset ovat tietopohjana osaamisen -työkokonaisuuden seuraavassa työvaiheessa syksyllä 2011, jolloin toteutetaan partneriyityskohtaiset osaamisen kehittämisen suunnitelmat.

Kiitämme osallistumisesta tulevaisuuden osaamisenarviointi - kyselyyn!

Yhteistyöterveisin,

Henna Matikainen
 Projektipäällikkö ESLogC- hanke
 046 - 8567 908
henna.matikainen@laurea.fi
 Laurea ammattikorkeakoulu
 Keskikatu 3 A, 04200 Kerava

TEKNOLOGIAKESKUS
 TECHVILLA OY
 Kankurinkatu 4-6
 05800 HYVINKÄÄ

Puhelin (019) 8712 200
 Faksi (019) 8712 205

www.techvilla.fi
etunimi.sukunimi@techvilla.fi

Y-tunnus 1579776-1
 ALV. rek.
 Kotipaikka: Hyvinkää



Tulevaisuuden valmiudet osaamisen kehittämiseen

Varastotyöntekijät

Hyvä vastaanottaja,

Etä-Suomen logistiikkakeskusjärjestelmän kehittämishankkeen ESLogC:n yhtenä tavoitteena on alueen logistiikkatoimijoiden kilpailukykyyn parantaminen.

Tulevaisuuden osaamisen arviointi -kysely toteutetaan osana ESLogC -hanketta. Kyselyn tulokset julkaistaan erillisinä koottuna tunnusluokina, jolloin yksittäiset vastaukset eivät ole tunnistettavissa. Kyselyyn vastaaminen vie n. 20 minuuttia.

Kyselyn kokonaistulokset ovat tärkeänä tietopohjana partneriyrityskohtaisten osaamisen kehittämissuunnitelmien laadinnassa syksyllä 2011. Hankkeen kokonaistulosten perusteella kehitetään myös logistiikka-alan koulutusta Etä-Suomen alueella.

Kyselyn toteutuksesta vastaavat

- Hämeen ammattikorkeakoulu, Valkeakoski
- Lahden ammattikorkeakoulu, Lahti
- Laurea-ammattikorkeakoulu, Kerava

Kyselyn teknisestä toteutuksesta vastaa Hämeen ammattikorkeakoulu. Mahdollisissa ongelmatilanteissa voitte ottaa yhteyttä sähköpostitse: katja.wallin@hamk.fi.

Kiitämme osallistumisesta tulevaisuuden osaamisen arviointi -kyselyyn!

Yritys *

Ammattinimike

Työkokemus nykyisessä tai vastaavassa työssä

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

Koulutustausta (korkein suoritettu tutkinto/koulutusaste)

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

Miten osaamistasi logistiikkatehtävissä on kehitetty viimeisen 2 vuoden aikana?

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

Miten haluaisit kehittää logistiikkaosaamistasi seuraavan 2 vuoden aikana?

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

Seuraava -->

0% valmiina





Tulevaisuuden valmiudet osaamisen kehittämiseen

Varastotyöntekijät

Arvioi seuraavia tehtäviä seuraavalla asteikolla:

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

Mikäli jokin alla mainituista tehtävistä ei kuulu työtehtäviisi, jätä vastaamatta kysymykseen.

Osaa tavarantoimitusprosessiin liittyvät työtehtävät

	1	2	3	4	5
Ohjaa saapuvan tavarantoimituksen oikeaan purkupaikkaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tekee vastaanottotarkastuksen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Raportoi poikkeama- ja varaumatiedot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tulostaa paikka- tai lavatunnisteen varastoitua varten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyllyttää tuotteet varastohallintajärjestelmän mukaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tallentaa asiakirjat järjestelmään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Osaa tavarantoimitusprosessiin liittyvät työtehtävät

	1	2	3	4	5
Hyllyttää tavarantoimituksen keräyspaikkaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarkkailee tavarantoimitusta keräyserissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valvoo tuotteiden laatua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seuraa ja täydentää keräyspaikkojen saldoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kirjaa reklamaatiot varastohallintajärjestelmään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kerää asiakkaan tilaukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pakkaa tilaukset pakkausohjeiden mukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kelmuttaa lavat/rullakot ja kiinnittää tunnistetarrat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siirtää lähtevät tavarantoimitukset lähetyksalueelle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Osaa tavarantoimitusprosessiin liittyvät työtehtävät

	1	2	3	4	5
Laatii lähtevän tavarantoimituksen dokumentit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tallentaa tiedot varastohallintajärjestelmään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilaa kuljetuksen lähtevälle tavarantoimitukselle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lastaa lähtevän tavarantoimituksen kuljetusohjeiden mukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luovuttaa lähtevän tavarantoimituksen kuljettajalle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarkistaa tiedot ja kuljetusasiakirjat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tallentaa asiakirjat järjestelmään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuluttaa tehtävät suoritetuksi varastohallintajärjestelmään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<< Edellinen | Seuraava >>

33% valmiina





Tulevaisuuden valmiudet osaamisen kehittämiseen

Varastotyöntekijät

Arvioi seuraavia tehtäviä seuraavalla asteikolla:

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

Mikäli jokin alla mainituista tehtävistä ei kuulu työtehtäviisi, jätä vastaamatta kysymykseen.

Osaa tukea tuotantoprosessin eri työvaiheita

	1	2	3	4	5
Toimittaa tuotantoon puolivalmiit tuotteet ja pakkausmateriaalit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hoitaa tuotannon trukkiajoja järjestelmätietojen perusteella	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Purkaa kuormat oikeille paikoille tuotannossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siirtää tavaraa osastojen välillä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suorittaa tuotannon keräilyä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarkastaa tuotannon setityksiä teknologian avulla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tekee osakokoonpanoja tuotantoa varten teknologian avulla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Osaa varastonhallinnan työtehtävät ja järjestelmät

	1	2	3	4	5
Inventoi ja tarkastaa saldoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valvoo laatua silmämääräisesti ja tunnistetietojen avulla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kirjaa tiedot varastonhallintajärjestelmään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ylläpitää tuotteiden ja varastopaikkojen perustietoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tekee tarvittavat muutokset varastonhallintajärjestelmään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallitsee varastonhallintajärjestelmät ja laitteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Osaa ottaa työtehtävissään huomioon kestävä kehityksen periaatteet

	1	2	3	4	5
Toimii yrityksen ympäristöavoitteiden mukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osallistuu ympäristökoulutuksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Välttää kertakäyttötarvikkeita ja yksittäispakattuja tuotteita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käyttää viestinnässä online-työkaluja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käyttää koneita ja laitteita energiatehokkaasti sekä taloudellisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käyttää koneita ja laitteita turvallisesti sisä- ja ulkotiloissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Optimoi työsuoritteisiin liittyvän liikkumisen välttämällä turhaa ajoa työkoneilla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Huolehtii koneiden kunnosta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Korjauttaa violliset laitteet mikäli mahdollista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Huolehtii lajittelusta ja kierrätyksestä ja/tai uusiokäytöstä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hävittää violliset tuotteet ja laitteet asianmukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etsii kestävä kehityksen vaihtoehtoisia toiminta- ja menettelytapoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<-- Edellinen | Seuraava -->

66% valmiina



Tulevaisuuden valmiudet osaamisen kehittämiseen

Varastotyöntekijät



Arvioi seuraavia tehtäviä seuraavalla asteikolla:

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

Mikäli jokin alla mainituista tehtävistä ei kuulu työtehtäviisi, jätä vastaamatta kysymykseen.

Osaa ylläpitää ja edistää asiakas- ja sidosryhmäsuhteita

	1	2	3	4	5
Toimii yhteistyössä sisäisten asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimii yhteistyössä ulkoisten asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Huolehtii asiakas- ja sidosryhmätyytyväisyydestä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Osoittaa yleisiä työelämävalmiuksia

	1	2	3	4	5
Kykenee toimivaan vuorovaikutussuhteeseen erilaisten ihmisten kanssa työtehtävien edellyttämällä tavalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimii luontevasti erilaisissa vuorovaikutustilanteissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tekee työhön kuuluvia kirjallisia tehtäviä ja dokumentteja sovitun käytännön mukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laatii työhön liittyviä kieliasultaan moitteettomia asiakirjoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ilmaisee itseään suullisesti selkeästi ja ymmärrettävästi työtehtäviensä edellyttämällä tavalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esiintyy vakuuttavasti ja asiantuntevasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käyttää tavallisia työissä tarvittavia tietokoneohjelmia perustasolla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hankkii sekä välittää tietoa online-työkaluilla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimii rakentavasti tiimi- ja ryhmätyötilanteissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnistaa mahdollisia uusia yhteistyökumppaneita ja luo toimivia yhteistyösuhteita ja -verkostoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selviytyy kohtaan ongelmatilanteista noudattaen sovitut ohjeita ja työyhteisön toimintatapoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kykenee päätöksentekotilanteissa vertailemaan vaihtoehtoisia toimintatapoja ja valitsemaan niistä tilanteeseen sopivimman	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimii joustavasti ja uusia ratkaisuja luoden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ennakoi ja ehkäisee ongelmatilanteiden syntyä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suhtautuu myönteisesti oppimiseen ja tunnistaa tarpeensa oppia uusia asioita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ideoi, kehittää ja kokeilee uusia ratkaisuja omiin ja työyhteisön työskentelytapoihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Noudattaa ammattietiikkaa, kuten asiakkaita koskevaa valtiolovelvollisuutta, tietosuojaa ja kuluttajasuojasääädöksiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimii vastuullisesti, oikeudenmukaisesti ja tehtyjen sopimusten mukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käyttäytyy huomaavaisesti ja pitää työpisteensä ja yhteiset tilat järjestyksessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Näkee erilaisia mahdollisuuksia, joilla voi vaikuttaa koko organisaation ja henkilöstön viihtyvyyteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Osoittaa henkilökohtaisia taitoja

	1	2	3	4	5
Toimii laadukkaasti ja asiakaslähtöisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Noudattaa työaikaa ja käyttää sen oikein	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Huolehtii työhyvinvoinnista ja työterveydestä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ylläpitää työpaikkajärjestyksen ja siisteyden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimii toimintaohjeiden ja työyhteisön pelisääntöjen mukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
On kielitaitoinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyödyntää teknologiaa ja tietotekniikkaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Haluan lähettää vastaukset

100% valmiina



Liite 5: Vapaamuotoiset kommentit

Aamukahvivilaisuuksien vastaukset esitettyyn kysymykseen

“Mitä mieltä olet osaamisen kehittämisen hankkeesta?”

- “Aikaa on kulunut, en muista enää mistä on kyse.”
- “Mulle ei ole pidetty kehityskeskusteluja, joten ei ole muistikuvaa.”
- “En ole täyttänyt kyseistä kyselyä.”
- “Osaaminen lisääntyy, kysely pitäisi tehdä useammin.”
- “Ei merkitystä kyselyillä, jos ei vaikuta palkkaan.”
- “Pitäisi olla ulkopuolinen arvioimassa osaamista, oma esimies ei välttämättä tiedä mitä osaan.”
- “Pitäisi olla suunnitelmallisempaa, koulutuksiin ei pääse, täällä on liian pieni miehitys.”
- “En muista mitä koulutuksia kehityskeskusteluissa sovittiin.”
- “En ole ollut koulutuksissa.”
- “Perehdyttäminen uusiin tehtäviin on liian lyhyt.”
- “Tehtäväkiertoon pääsee liian harvoin, ei niitä sitten enää muista mitä pitää tehdä.”

Liite 6: Varastotyöntekijä osaamisen 4-kenttä SWOT

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> • Fokus tekemisessä • Avoimuus • Halu oppia uusia työtehtäviä (2) * • Joustavuus (2) • Motivaatio • Työaikojen noudattaminen • Kokemus • Työnsisältöjen tuntemus • Koneiden ja laitteiden tuntemus ja turvallinen käyttäminen (5) * • Layout – tuntemus * • Materiaalituntemus (tuotteet ja päällysteet) (2) • Perustekemisen hallinta ja osaaminen (3) * • Siisteys ja järjestys, puhtaus * • Tekninen osaaminen • Vastuullinen ja laadullinen toiminta (3) • Laadun varmistaminen • Lähes kaikki osaavat tarvittavat työtehtävät - > työkierto (3) *** • Osaava työryhmä (Monitaitoisuus) (4) ** • Koneelle koulutettu enemmän osaajia -> taukotuuraukset • Osallistuminen • Osallistuminen koulutuksiin • Parantunut tiedonkulku (2) 	<ul style="list-style-type: none"> • Kapeakatseisuus (2) ** • Ajatellaan liikaa rahan kautta • Motivoituminen rahasta • Oma-aloitteellisuus (2) • Aloitekyvyttömyys • Arvostus työnantajaa ja kollegoita kohtaan • Negatiivinen asenne ja ajattelutapa • Ei ole kykyä/halua oppia uusia työtehtäviä * • Muutoksiin reagoiminen * • Haluttomuus työkiertoon * • Koneiden ja laitteiden osaamattomuus • Vähäinen järjestelmäosaaminen • Osallistumattomuus • Poissa/sairasteluherkkyys • Joustamattomuus • Sitoutumattomuus • Vastuunotto tekemisestä • Vastuunottaminen – laitteet, siisteys • Suppea osaaminen * • Toimintamallien noudattamattomuus • Työajan tehokas käyttäminen -> aloittaminen, lopettaminen ja taukojen pitäminen (4)** • Työvaatesäännön noudattamattomuus • Työalueen siisteydestä huolehtiminen (3) • Vaaratilanteiden raportointi • Vuorovaikutus- ja alaistaidot **
Mahdollisuudet	Uhat
<ul style="list-style-type: none"> • ATK:n hyödyntäminen • Varastojärjestelmien osaaminen * • Monen osa-alueen hallitseminen * • Moniosaaminen (automaatio lisääntyy) (2) ** • Mahdollisuus oppia lisää automaatiota ja uusia haasteellisia tehtäviä • Työn keveneminen tai sen muuttuminen vaatii uutta osaamista • Tekninen osaaminen, koneet ja laitteet = toimintavarmuuden takaaminen * • Kone- ja laitetuntemuksen lisääminen • Joustavuuden lisääminen • Kielitaito = ohjelmat tulevaisuudessa (2) • Resurssien lisääminen työpisteisiin • Pidempi perehdyttämisaika • Ryhmähenkisyys • Vuorovaikutus • Toimivan huoltohenkilökunnan palaaminen * 	<ul style="list-style-type: none"> • Automaation lisääntyminen -> työn yksinkertaistuminen (2) • Välinpitämättömyys • Motivaation puute, ei haluta oppia • Turhautuminen tekemisessä • Henkilöstön rajallinen käyttö puutteellisen ammattitaidon vuoksi • Työmarkkinakelpoisuuden laskeminen • Tuotetuntemuksen väheneminen • Sääntöjen piittaamattomuus • Teknologian hyödyntäminen • Tietämättömyydestä johtuen epäkuranttien tuotteiden toimittaminen asiakkaille • Asiakkaiden väheneminen -> töiden loppuminen • Ulkoistaminen • Tuotannon siirtäminen ulkomaille ** • Työkyvyn heikkeneminen * • Työturvallisuuden vaarantumien • Verojen nouseminen -> lainsäädäntö tiukkenee *

Liite 7: Uusittu henkilökohtaisen osaamisen arviointilomake

HENKILÖKOHTAISEN OSAAMISEN ARVIOINTILOMAKE 2012**Logistiikkakeskus****Logistiikkatyöntekijät ja operaattorit**

Osasto/ Esimies:
Työntekijä:
Tarkistus pvm:

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

Tavoitetaso osaamisalueissa on 3

OSAAMISALUEET, arviointiasteikko 0 - 5	Oma arvio 0-5	Esimiehen arvio 0-5	Yhteinen näkemys
Keräilyprosessi			
APS -keräily			
Dollykeräily			
BIB -keräily			
Täyslava-ajo			
Astiakeräily			
Tölkkidollytyö			
Dollykone 1 vanha			
Dollykone 2 uusi			
Minidollyn manuaalinen teko			
Puolilavojen manuaalinen teko			
4P Dollyjen manuaalinen teko			
Kauppakunnostus			
Muut työt			
Vienti- ja tuonti työt			
Noutopalvelu			
Operaattorityöt			
Keruu suunnittelu			
Sijoitussuunnittelu			
Koneautomaatio -uusi			
Koneautomaatio -dollykone			
Koneautomaatio -korkeavarasto			
Koneautomaatio -vanha			
Varastointiprosessi			
Päällystevastaanotto			
Tuotetrucki			
Sisätrucki			
Ulkotrucki			
Lavetin ajo			
Palautusvastaanotto			
Konesarjat ja puristimet			
Dollykone			
Lavantarkastusasema			
Kennopesuri			
Kmp puristimet			
Puristin uusi			
Puristin, tuote			
Pahvipuristin			
Energiajätepuristin			
Muovikelmupuristin			

OSAAMISALUEET, arviointiasteikko 0 - 5	Oma arvio 0-5	Esimiehen arvio 0-5	Yhteinen näkemys
Operaattorityöt			
Tila- ja resurssisuunnittelu			
Inventointityöt			
Hankintatehtävät			
Tilastointitehtävät			
Työnjohtajan tuuraustehtävät			
Osoittaa yleisiä työelämävalmiuksia (omat arviointikriteerit)			
Vuorovaikutustaidot			
Suullinen viestintä ja esiintyminen			
Tietotekniikan käyttötaidot viestinnässä			
Yhteistyötaidot			
Ongelmanratkaisutaidot			
Oppimistaidot			
Eettiset taidot			
Esteettiset taidot			
Muu osaaminen: on tai ei			
Työnopastus, miten on toiminut			
EA -kortti			
Työturvallisuuskortti			
Trukkikortti			
Poistumisharjoitus			
Osoittaa henkilökohtaisia taitoja			
Toimii laadukkaasti ja asiakaslähtöisesti			
Noudattaa työaikaa ja käyttää sen oikein			
Huolehtii omasta työsuojelusta ja työterveydestä			
Ylläpitää työpaikkajärjestystä			
Toimii lainsäädännön, säästöjen ja toimintaohjeiden mukaisesti			
Noudattaa työturvallisuus sääntöjä ja oheita sekä raportoi vaaratilanteista			
Kielitaito			
Suomi			
Englanti			
Ruotsi			
Saksa			
Venäjä			
Hyödyntää teknologiaa ja tietotekniikkaa			
VarmaTilma			
Viat, automaattiosätkymäkirjaukset, Power Maint			
Outlook-sähköpostijärjestelmä			
ESMikko (Kulunvalvonta)			
Astro-varastonhallintajärjestelmä			
FidaWare-varastonhallintajärjestelmä			
Henkilötietojärjestelmä Arc			
MS Office			
Hallitsee konetyyppien ajon			
Lavansiirto - ja keräilytrukki			
Tukipyörätrukki			
Vastapainotrukki 3 tn			
Vastapainotrukki 6 tn			
Korkeakeräilijä			
Mitä osaamisen kehittämisen tavoitteita sovittiin:			