

Mervi Pyrrö

**OSAAMISEN KARTOITUKSESTA OSAAMISEN KEHITTÄMISEEN
JA JOHTAMISEEN - CASE SIPARILA OY HAAPAVEDEN TEHDAS**

Opinnäytetyö
Kajaanin ammattikorkeakoulu
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Kevät 2013



| | |
|---|---|
| Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala | Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma |
| Tekijä Mervi Pyrrö | |
| Työn nimi Osaamisen kartoituksesta osaamisen kehittämiseen ja johtamiseen - Case Siparila Oy Haapaveden tehdas | |
| Vaihtoehtoiset ammattiopinnot | Ohjaaja Hannele Siipola Toimeksiantaja Siparila Oy |
| Aika Kevät 2013 | Sivumäärä ja liitteet 79+9 |
| <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa Siparila Oy:n Haapaveden tehtaalla henkilöstön osaaminen ja toteuttaa sen pohjalta osaamisen kehittämisen suunnitelma. Kehittämissuunnitelman tavoitteena on saavuttaa yrityksen ja tuotannon johdon asettamat osaamistavoitteet. Kehitystyöllä halutaan varmistaa, että yrityksen palveluksessa säilyy myös tulevaisuudessa osaava ja ammattitaitoinen henkilöstö, jolla on mahdollisuus tehokkaasti ja monipuolisesti hyödyntää ja kehittää omaa osaamistaan. Työn teoriaosuudessa lähdeaineistona käytettiin osaamisen johtamista, osaamisen kartoittamista ja osaamisen kehittämistä käsittelevää kirjallisuutta.</p> <p>Osaamiskartoitus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja tutkimusmenetelmänä käytettiin strukturoitua haastattelua. Kysymyksillä haluttiin selvittää henkilöstön osaamista mahdollisimman laajasti ja myös halukkuutta osaamisen kehittämiseen sekä sitä, miten Siparila Oy henkilöstön mielestä tukee osaamisen kehittämistä. Myös yrityksen johdolle tehtiin kysely liittyen osaamisen kehittämiseen, osaamisen johtamiseen, hiljaiseen tietoon sekä osaamisen säilyttämiseen organisaatiossa. Osaamiskartoituksen ja tuotannon johdon määrittelemän kriittisen osaamisen pohjalta laadittiin osaamiskartta ja sen pohjalta osaamisen kehittämisen suunnitelma, jossa on esitetty aikataulut, vastuut, kehittämismenetelmät ja resurssit osaamisen saattamiseksi kehittämissuunnitelmassa määritellylle tasolle. Osaamiskartoituksen pohjalta laadittiin myös henkilökohtaiset osaamiskortit käytettäväksi yksilön osaamisen kehittämisen työkaluina kehityskeskusteluissa sekä helpottamaan tuotantopäällikön työtä tuotannon suunnittelussa. Osaamiskartoituksen perusteella Siparila Oy:n Haapaveden tehtaalla työskentelee pitkän kokemuksen omaavia, monitaitoisia puualan ammattilaisia, jotka ovat halukkaita kehittämään omaa osaamistaan ja työtään.</p> <p>Siparila Oy:n johdon mukaan osaavan henkilöstön pitämiseksi yrityksessä edellytetään hyvää henkilöstöjohtamista ja toimivaa osaamisen johtamista. Haapaveden tehtaalla tarvitaan oma-aloitteista henkilöstöä, jolla on kyky hallita kokonaisuutta ja taitoa tehdä monipuolisesti erilaisia työtehtäviä. Tarvittavan osaamisen saavuttamiseksi tarvitaan asennemuutosta, sisäisen yrittäjyyden herättämistä johtamisen keinoin. Olennaista moniosaamisen kehittämiseksi ja sen säilyttämiseksi on työkierron mahdollistaminen.</p> | |
| Kieli | suomi |
| Asiasanat | osaaminen, oppiminen, osaamisen kartoittaminen, osaamisen kehittäminen, osaamisen johtaminen, osaamisen kehittämismenetelmät, ydiosaaminen, hiljainen tieto |
| Säilytyspaikka | <input checked="" type="checkbox"/> Verkkokirjasto Theseus <input checked="" type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto |



| | |
|--|--|
| School Business | Degree Programme Entrepreneurship and Business Competence |
| Author Mervi Pyrrö | |
| Title From Competence Survey to Competence Development and Management – Case Siparila Oy Haapavesi Factory | |
| Optional Professional Studies | Instructor Hannele Siipola |
| | Commissioned by Siparila Oy |
| Date Spring 2013 | Total Number of Pages and Appendices 79+9 |
| <p>The aim of this thesis was to survey the competence of Siparila Oy's Haapavesi factory personnel and to draw up a competence development plan based on the results of the survey. The competence development plan was issued to reach the competence goals set by the company and production management. The development plan was made to make sure that Siparila will have professional and capable personnel who are able to use their competence effectively and are willing to develop skills also in the future.</p> <p>The theoretical framework of this thesis consists of the literature of competence management, competence survey and competence development. The research method was qualitative and the structured interview was used to execute it. A questionnaire was used to survey the personnel's competence extensively and their willingness to develop their competence. The personnel were also asked how Siparila Oy supports its personnel's competence development.</p> <p>Also the company's management answered the questionnaire regarding competence development, competence management, tacit knowledge and how to keep the competence in the organisation. Critical competence was specified by production management and based on that competence map was drawn up. The competence map was a tool to be able to compile a competence development plan. Personal competence cards were also established using the results of the competence survey to be used as a tool in development discussions while planning the person's competence development.</p> <p>The survey indicates that there are experienced, multi skilled professionals of carpentry industry working in the Haapavesi factory. According to Siparila Oy's management to keep capable personnel working in Siparila good personnel and competence management are needed. Spontaneous personnel who have the ability to manage entirety and have skills in versatile work tasks are needed in the Haapavesi factory. Work rotation is the key to develop and keep the multi-competence work force in Siparila Oy.</p> | |
| Language of Thesis | Finnish |
| Keywords | competence, learning, competence survey, competence development, competence management, competence development methods, core competence, tacit knowledge |
| Deposited at | <input checked="" type="checkbox"/> Electronic library Theseus <input checked="" type="checkbox"/> Library of Kajaani University of Applied Sciences |

ALKUSANAT

Minä tein sen!

Viimeinkin yksi unelmani on toteutunut ja olen saattanut tämän opinnäytetyön myötä päätökseen ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opintoni. Työn, perheen, harrastusten ja opiskelun yhteensovittaminen on haastanut minua ja läheisiäni viimeiset vuodet, mutta nyt aika on jo kullannut muistot ja onnistumisen ilo peittää alleen menneet vastoinkäymiset ja saa unohtamaan välillä vallanneen uupumuksen.

Nöyrin kiitokseni rakkaimmilleni, jotka ovat tukeneet minua opinnoissani ja jaksaneet kuunnella ja kannustaa minua silloinkin, kun usko omaan osaamiseen ja jaksamiseen on ollut koe-tuksella. Ison rutistuksen ansaitsee myös koirani Lenni, joka piti huolen jaksamisestani huolehtimalla siitä, että muistan pitää taukoja ja olla riittävästi ulkona.

Kiitos myös entiselle ja nykyiselle työnantajalleni sekä kollegoilleni, jotka mahdollistivat opiskelun ja työn yhteensovittamisen ja antoivat aineistoa ja tartuntapintaa käytännön työelämään niin tätä opinnäytetyötä kuin muitakin opintoihini liittyviä kursseja varten.

Iso kiitos kuuluu myös opinnäytetyöni ohjaajalle, lehtori Hannele Siipolalle, jolta sain arvokkaita neuvoja ja joka kärsivällisesti jaksoi kannustaa ja tukea läpi koko prosessin. Kiitän myös yliopettaja Jaana Lappalaista, joka toimi opinnäytetyöni toisena lukijana ja neuvonantajana.

Erikseen haluan vielä kiittää Kärsämäen ja Haapaveden kirjastojen loputtoman kärsivällistä henkilökuntaa, joka on herätellyt laina-aikojen umpeutumisen unohtanutta opintoihinsa uppoutunutta opiskelijaa viikko toisensa jälkeen. Kirjastojen joustava, nopea ja moitteettomasti toimiva kaukolainapalvelu on ollut opiskeluni ehdoton edellytys ja erityisesti sen merkitys on korostunut opinnäytteen tekemisen aikana.

Haapavedellä 22.5.2013

Mervi Pyrrö

EXTENDED ABSTRACT

The aim of this thesis was to survey the competence of Siparila Oy's Haapavesi factory personnel and to create a competence development plan based on the results of the survey. The objective of the competence development plan was to reach the competence goals set by company and production management. The development plan was made to ensure that Siparila will have professional and capable personnel who are able to use their competence effectively and are willing to develop their competence also in the future.

The research method was qualitative and the structured interview was used to execute it. The questionnaire was used to survey the personnel's competence extensively and their willing to develop their competence. The personnel were also asked how Siparila Oy supports personnel's competence development. The questions were chosen to cover all the critical competence areas in the Haapavesi factory. The personnel were informed of the survey in the monthly production meeting. The interviews were held in June 2012 after testing the questionnaire by two persons. All 25 persons working in production were interviewed. Also, the company's management answered a questionnaire regarding competence development, competence management, tacit knowledge and how to keep the competence in the organisation. Answers to the questions were gathered in a meeting with the company's general manager, marketing manager and controller. Critical competence was specified by production management in a meeting with the production manager and product manager.

Based on the specified critical competence, a competence map was drawn up. The competence map was a tool to compile a competence development plan including time schedules, responsibilities, development methods and resources to achieve the competence levels defined in the development plan. Personal competence cards were also established using the results of the competence survey to be used as a tool in development discussions while planning the person's competence development. The competence cards are also useful to the production manager while planning the production.

Siparila Oy is a company of joinery industry established around ten years ago. A wide range of wooden products is manufactured in its three production units located in Haapavesi, Vaajakoski and Parkano. The Haapavesi factory is specialized in manufacturing massive wooden furniture, garden products, sauna products and claddings. Mouldings are produced

in the Parkano factory and the Vaajakoski factory specializes in interior and exterior claddings. There are 80 people working in Siparila Oy.

The theoretical framework of this thesis consists of the literature of competence management, competence survey and competence development. Competence management consists of actions used to foster, develop, renew and provide the competence required by the company's strategy. When competence management range has accurately been taken into consideration, the company can rely on the fact that competence needed to achieve the goals can remain and be developed in the company. Well managed competence is visible in the company's sophisticated ways of actions, products and services, innovations and also it affects positively the company's financial state. The most important thing in competence management is to get the personnel's competence developed and also their competence to be used more effectively. To achieve this goal, it is important to understand how people learn and also what kind of competence exists among the personnel.

To succeed in competence management it must be consciously chosen to be managed, thereby enough attention and resources should be provided for it. The basis of competence management is the competence that is needed to achieve the goals and the competence needed to execute the company's business strategy. The meaning of competence management is to get the company's strategy and competence to meet each other. An organisation is successful through its personnel's competence and that is why good skills of managing the human resources are needed from the company's management. Companies are interested in managing competence because of commonly admitted wide-ranging financial benefits. By managing competence effectively and successfully, also actions are developed and the company's possibility to benefit from competence management financially increases. Sustaining and developing the personnel's competence is the objective of competence management. However, it is important to remember that competence must be connected into company's goals to be able to use it in developing company's actions and competitiveness.

There are many ways to develop competence and the basis of competence management in the company is the existing competence. One of the most important goals in competence management for the company is to develop the culture supporting personnel's competence development.

Competence can be described as an ability or know-how and often it is defined as an ability to act. It is a combination of many different things and it has been defined to be a person's ability to perform, improve and develop one's working and problem solving skills. To achieve a competitive advantage the company must be creative and have special competence standing out from the competitors and also know how to support the personnel's learning and using their existing competence. When competence is understood as an ability to apply a person's skills and knowledge, it affects positively the working capacity and that is a prerequisite for successful working and also developing the person's professional skills. Organisational competence can be described as a company's common way of thinking or commonly accepted opinions of important actions for the company. Core competence is a company's strategic competence to create the competitive advantage. It is a way of actions achieved by learning. After defining the organisation's strategies competence management is the way to implement them into the company's operations.

To be able to develop the organisation's competence, personal competence should be widely exploited. A prerequisite for exploiting the existing competence is to make a thorough survey to elicit what kind of competence there is and what is the competence needed to achieve the goals in the future. Competence is also evaluated to be able to plan the development actions. Existing competence can be exploited by making a competence survey. Competence areas essential for the company's operations are measured in a survey. By making the survey personal competence and strengths can be exploited and also areas needed to be developed can be identified based on the survey. A competence survey exploits the existing competence levels and also competence goals are defined in it. A competence chart is made by using the results of the competence survey. It gives an overview of the company's competence but also the missing competence is stated in it. By making the competence survey, the company is able to get important information of the needed competence and it is also a tool for developing the company's competence.

Competence development starts from the competence survey and the next step is to compare the results to the competence needed in the future. After comparing these, a competence development policy or competence development plan can be prepared. The plan should support the company's business strategy. The competence development plan consists of resources and the responsibilities for development actions and often also competence levels are defined in it. To succeed the company must reserve enough time and resources for the development.

Competence can be developed in many ways. Special arrangements are not always needed. A person can develop his/her competence while working and an easy way of developing one's competence is learning by working. Orientation is the way to help a new person to get started with a new job aiming to get the person to work effectively as soon as possible. Orientation is also a good way to get to know the organisation and co-workers. Work rotation means that to develop a person's competence, different actions are taught by moving the person to work in different tasks for a time agreed in advance. Also by giving challenging responsibilities to the personnel, the company can support their competence development effectively. Outside the job competence can also be developed by studying.

Besides personal development competence can also be developed on group level. Good ways of developing group competence are projects and team work. The best way to learn from projects is to evaluate success and learning after the project. Team work is a useful way to develop competence. Working to achieve the common goal is a good way to develop working methods and personal competence at the same time. Also development discussions can be used to support personal competence development. Discussions are held to achieve the best possible performance, to assist the person's commitment and develop competence.

Continuous learning is the way for a company to remain competitive. An organisation can support its personnel's learning and improved performance by giving useful and accurate feedback. Learning methods are personal and depend on different personal features. This is to be considered while managing competence. Personal learning possibilities given by organisation are the best way to achieve useful competence for the whole organisation.

Persons willing to develop their competence give a better chance for the organisation to operate more effectively and successfully. An organisation can support its personnel to perform better by organising the operations to support competence development on both personal and group level. The company's values shall support continuous competence development and learning must be part of the company's culture.

The survey verified the fact that the personnel working in Haapavesi factory are professionals having a long experience in the joinery industry, the average work experience among the personnel being 22 years. When estimating their own working skills according to the survey results the personnel are proud of their working expertise and estimated their skills to be at least good, when excellent was stated to be the best possible skill and good the second best

option. Most of the personnel have developed their competence by taking courses. In a small production unit multiple skills are emphasized.

According to the survey there is mainly enough competence in using the production lines in the Haapavesi factory but comprehensive development of competence is always current throughout the personnel. The aimed amount for skilled persons in adjusting the production lines is at least two persons per production line. This aim was reached in all the production lines. There are two professional pattern makers working in the Haapavesi factory and that is also the aimed level on that area. Teleinformatic skills were also surveyed and the results told that the personnel have enough skills to manage the daily working tasks and if problems occur the best way to solve them is to ask a colleague for help. The personnel are willing to develop their competence in working skills during the working hours, the place did not matter since most of the personnel are able to travel if needed.

When the personnel were asked about developing their work, many good ideas for improving the effectiveness and working conditions were gathered. Things affecting positively the personnel's working motivation according to the results were the working atmosphere and co-workers. The job must be challenging and developing the competence must be possible. Most of the personnel are willing to develop their competence by work rotation after adequate guidance is taken care of. The best way of learning for most is to learn on the guidance of a colleague. The personnel did not see competence management to be supported enough in Siparila Oy. According to the results Siparila Oy could enable personnel's competence development by giving better chances to work rotation, arranging courses and other competence supporting opportunities. Development discussions and feedback were also stated as good ways to support the personnel's competence development. The personnel were also asked about things that would ensure Siparila Oy's competitiveness. They thought that keeping the professionals working in Siparila Oy and supporting multi-competence are the ways to stay competitive also in the future.

The target of the questionnaire directed at Siparila Oy's management was to survey the competence needed in the future and also competence challenges that could be faced in Siparila Oy. The management accentuates the importance of wide-ranging competence in using the production lines to get the most of the line capacity and also teleinformatic competence to manage the daily tasks. According to Siparila Oy's management spontaneous and multi-skilled personnel is required to achieve the goals stated in business strategy. To keep

the personnel working in Siparila Oy in a good working condition, managing the human resources is a challenge to be well taken care of. Versatile exploitation of competence and competence development must be made possible to support the ambition of keeping the professional personnel working in Siparila Oy. Also, the supervisor's role is important to set an example to be motivated to develop the operation modes in the organisation.

The competence development procedure is an on-going process and the next step is to make competence surveys and development plans in Vaajakoski and Parkano. In Haapavesi competence development goes further by taking competence cards as a part of development discussions.

SISÄLLYS

| | |
|---|----|
| 1 JOHDANTO | 1 |
| 2 OSAAMISEN JOHTAMINEN | 3 |
| 2.1 Miksi osaamista pitää johtaa? | 3 |
| 2.2 Osaamisen johtaminen osana yrityksen strategiaa | 6 |
| 2.3 Osaaminen | 7 |
| 2.3.1 Yksilön osaaminen..... | 8 |
| 2.3.2 Organisaation osaaminen | 11 |
| 2.3.3 Ydinosaaminen..... | 12 |
| 2.4 Osaamisen kartoittaminen..... | 14 |
| 2.5 Osaamisen kehittäminen..... | 17 |
| 2.6 Osaamisen kehittämisen menetelmiä..... | 19 |
| 2.6.1 Perehdyttäminen ja työkierto | 20 |
| 2.6.2 Erityistehtävät henkilöstön osaamisen kehittäjinä | 20 |
| 2.6.3 Kouluttautuminen..... | 21 |
| 2.6.4 Osaamisen kehittäminen ryhmätasolla | 22 |
| 2.6.5 Osaamisen kehittämisen tukeminen | 23 |
| 2.6.6 Kehityskeskustelut osaamisen kehittämisen tukena..... | 26 |
| 2.7 Oppiminen..... | 27 |
| 2.7.1 Erilaiset oppijat ja oppimistyyli | 28 |
| 2.7.2 Oppimisen strategiat | 29 |
| 2.7.3 Tiedostamaton ja tietoinen oppiminen..... | 31 |
| 2.8 Palaute tukee oppimista | 31 |
| 2.9 Hiljainen tieto ja sen hyödyntäminen..... | 34 |
| 2.10 Erilaiset oppimisnäkökulmat..... | 36 |
| 2.11 Palkitsemisjärjestelmät ja palkkauksen perusteet | 36 |
| 3 OSAAMISKARTOITUKSESTA OSAAMISEN KEHITTÄMISEEN | 39 |
| 3.1 Siparila Oy..... | 39 |
| 3.1.1 Siparila Oy:n toiminta-ajatus | 40 |
| 3.1.2 Siparila Oy:n laatu politiikka..... | 40 |
| 3.2 Kriittisen osaamisen tunnistaminen Siparila Oy:ssä | 41 |
| 3.3 Haastattelu tutkimusmenetelmänä | 45 |

| | |
|--|----|
| 3.4 Osaamiskartoituksen toteuttaminen | 47 |
| 3.5 Osaamiskartoituksen tulokset | 50 |
| 3.6 Siparila Oy osaamisen johtajana – johdon kysely..... | 64 |
| 3.7 Osaamisen kehittämisen suunnitelma..... | 66 |
| | |
| 4 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET | 70 |
| | |
| LÄHTEET..... | 76 |
| | |
| LIITTEET | 79 |

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö on osa liiketalouden ylempää ammattikorkeakoulututkintoa ja sen toimeksiantaja on työnantajani Siparila Oy. Opinnäytetyö käsittelee Siparila Oy:n Haapaveden tehtaan osaamista, osaamisen kehittämistä ja osaamisen johtamista osaamisen kehittämisen tukena. Opinnäytetyö on tutkimus- ja kehittämistyö, joka palvelee Haapaveden tehtaan osaamisen johtamista ja antaa lähtökohdat osaamisen kehittämiseksi. Opinnäytetyö koostuu neljästä osasta: henkilöstön haastattelusta, kriittisen osaamisen määrittelystä, johdolle tehdystä kyselystä ja osaamisen kehittämisen suunnitelmasta. Tuotannon henkilöstön haastattelututkimus on osaamiskartoitus, jolla selvitetään, millaista osaamista Haapaveden yksikössä on ja mitkä ovat ne keinot, joilla olemassa oleva osaaminen saadaan paremmin hyödynnettyä sekä millä tavoin osaamista pitää kehittää. Haastattelulla selvitetään myös henkilöstön näkemyksiä siitä, miten Siparila Oy voi tukea henkilöstönsä osaamisen kehittämistä. Haapaveden tehtaan tuotannon johto määrittelee kriittisen osaamisen. Tehtaan tuotantopäällikkö ja minä tuotepäällikkönä muodostamme Haapaveden tehtaan tuotannon johdon.

Yrityksen johdolle tehdyllä kyselyllä selvitetään Siparila Oy:n johdon näkemyksiä Haapaveden tehtaalla tarvittavasta osaamisesta, tavoitteena saada se paremmin vastaamaan Siparila Oy:n johdon sille asettamia tavoitteita. Kyselyllä selvitetään myös johdon näkemyksiä osaamisen kehittämisen keinoista, hiljaisen tiedon hyödyntämisestä sekä siitä, miten Siparila Oy työnantajana mahdollistaa henkilöstön osaamisen kehittämisen ja varmistaa sen, että riittävä osaaminen saadaan säilytettyä yrityksessä. Kysely tehdään sähköpostin välityksellä niille Siparila Oy:n johdon henkilöille, jotka vastaavat Siparila Oy:n henkilöstöpolitiikasta ja sen kehittämisestä.

Työn tavoitteena on haastattelututkimuksella kartoittaa olemassa oleva osaaminen ja toteuttaa sen pohjalta osaamisen kehittämisen suunnitelma Siparila Oy:n Haapaveden tehtaalle. Osaamiskartoitus auttaa myös tuotannon johtoa suunnittelemaan tuotantoa ja hyödyntämään henkilöstön osaamista mahdollisimman tehokkaasti. Kehitystyön tavoitteena on varmistaa, että myös jatkossa Siparila Oy:n Haapaveden tehtaalla säilyy osaava ja ammattitaitoinen henkilöstö, joka pystyy hyödyntämään omaa osaamistaan mahdollisimman tehokkaasti ja myös kehittämään osaamistaan johdon tukiessa sitä tehokkaalla ja toimivalla osaamisen johtamisella. Kun henkilöstö pystyy hyödyntämään ja kehittämään omaa osaamistaan työtehtäviensä sujuvammaksi hoitamiseksi, tutkimusten mukaan se vaikuttaa positiivisesti myös työmotivaati-

tioon ja sitä kautta yleiseen työilmapiiriin. Hyvällä henkilöstöjohtamisella voidaan tukea näitä pyrkimyksiä ja siksi tuonkin opinnäytteessäni esille myös osaamisen johtamisen tärkeän roolin osaamisen kehittämisen ja henkilöstön oppimisen tukijana ja ohjaajana.

Siparila Oy:ssä ei vastaavanlaista tutkimusta ja kehittämistyötä henkilöstön osaamisesta ja osaamisen kehittämisestä ole sen noin kymmenen vuoden historian aikana tässä laajuudessa tehty. Haapaveden tehtaalla tehtävä tutkimus ja sen pohjalta laadittava kehittämissuunnitelma ovat pilotti Siparila Oy:ssä ja vastaavanlaiset tutkimukset kehittämissuunnitelmineen toteutetaan jatkossa myös Vaajakosken ja Parkanon tehtailla.

Siparila Oy on puusepänteollisuuden yritys, jolla on tuotantolaitokset Haapaveden lisäksi myös Vaajakoskella ja Parkanossa. Haapaveden tehdas on erikoistunut massiivipuisten koottavien huonekalujen, puutarhakalusteiden, pihatuotteiden, saunatuotteiden sekä ulkooverhousen valmistukseen. Raaka-aineena käytetään kotimaista havupuuta sekä saunatuotteissa tervaleppää ja lämpökäsiteltyä haapaa. Uutena raaka-aineena huonekaluihin on tullut keväällä 2013 myös koivu. Haapaveden tehdas työllistää 19 puualan ammattilaista. Parkanon tehtaan erikoisalaa ovat erilaiset sisustuslistat ja siellä työskentelee 20 henkilöä. Vaajakosken tehtaalla valmistetaan sisä- ja ulkooverhoukseen soveltuvia paneeleja ja laudoituksia sekä pihatuotteita. Vaajakoskella on Siparila Oy:n päätoimipaikka ja siellä työskentelee myös yrityksen myyntiorganisaatio sekä hallinnon henkilöstö. Henkilöstöä Vaajakoskella on yhteensä 42.

2 OSAAMISEN JOHTAMINEN

Osaamisen johtaminen on tarkoituksellista toimintaa, jonka avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Hyvin hoidettu osaamisen johtaminen turvaa yrityksen tavoitteiden ja päämäärien mukaisen osaamisen säilymisen ja kehittämisen nyt ja tulevaisuudessa. Osaamisen johtamisen hallitseminen näkyy yrityksen arjessa kehittyneempinä toimintatapoina, tuotteina ja palveluina, innovaatioina ja myös parantuneena taloudellisena tuloksena. Viitalan mukaan osaamisen johtamisen tärkein osa on yrityksessä toimivien ihmisten osaamisen tason nostaminen ja vaaliminen ja sen tehokas hyödyntäminen. Osaamisen johtamisen ydin on yksilön oppimisen ja osaamisen ymmärtäminen. (Viitala 2009, 170.) Osaamisen johtamisen hyvä hallinta auttaa organisaatiota vastaamaan kehityksen mukanaan tuomiin haasteisiin, mutta myös paljastamaan mahdolliset tärkeät kompastuskivet, joita jatkuva kehittäminen saattaa mukanaan tuoda (Ferguson & Huysman & Soekijad 2010, 1798.)

2.1 Miksi osaamista pitää johtaa?

Onnistuakseen osaamisen johtamisessa, on yrityksen täytynyt tietoisesti valita osaaminen johtamisen kohteeksi. Kun johtamisen kohde on tarkasti määritelty, saa se riittävästi huomiota ja resursseja yrityksessä (Karppinen 2010, 94.). Osaamisen johtamisen lähtökohdaksi määritellään se osaaminen, joka tarvitaan yrityksen päämäärien saavuttamiseksi ja joiden avulla yrityksen liiketoimintastrategia saadaan toteutumaan (Viitala 2009, 175.). Osaamisen johtamisen tarkoituksena on saada yrityksen strategia ja organisaation osaaminen kohtaan. Osaaminen ei ole ainoastaan yrityksen hyöty, vaan sillä on tärkeä merkitys myös yksilön kannalta, sillä osaaminen antaa yksilölle edellytykset selviytyä tehokkaasti ja hyvin hänelle annetuista tehtävistä. Oppiminen ja oman osaamisen hyödyntäminen koetaan myös tärkeäksi työviihtyvyystekijäksi. (Viitala 2009, 178.)

Koska organisaation menestyminen on monesti pitkälti riippuvainen henkilöstön osaamisesta, on osaamisen johtamisessa paljon apua johtajan hyvästä ihmistuntemuksesta. Kun eletään jatkuvasti muuttuvassa ja nopeasti kehittyvässä maailmassa, on muutosten hallinnasta tullut olennainen osa johtamista. Kun organisaatioita joudutaan muuttamaan kiivaassa aika-

taulussa, on yrityksen vahvuus osaavassa ja yhteisen edun eteen töitä tekevässä henkilöstössä. (Hyypä & Miettinen 2000, 160-161.)

Useat tutkijat ovat yhtä mieltä siitä, että organisaation osaamisen hahmottamisella ja sen johtamisella on kauaskantoiset vaikutukset myös yrityksen taloudellisen menestymisen kannalta (Ferguson ym. 2010, 1802.) Kovassa kilpailutilanteessa yrityksen kyky menestyä on riippuvainen siitä, mitä yrityksessä osataan, miten olemassa olevaa osaamista osataan hyödyntää ja toisaalta myös se, miten nopealla aikataululla yritys kykenee oppimaan uutta. Yritysten kiinnostus osaamisen johtamiseen on lisääntynyt, kun yrityksissä on huomattu sen kauaskantoiset vaikutukset yrityksen menestymiseen. (Wiig 1997, 399). Osaamisen johtamisella pyritään turvaamaan yrityksessä se osaaminen, joilla asetettuihin tavoitteisiin ja päämääriin on mahdollisuus päästä. Kun osaamista johdetaan tehokkaasti ja tuloksellisesti, myös toimintatavat kehittyvät ja taloudellisen menestyksen mahdollisuus paranee. Osaamisen johtamisen tarkoituksena on pitää yllä ja parantaa yrityksen henkilöstön osaamista. Tärkeää on kuitenkin muistaa, että niin yksilön kuin yrityksenkin osaaminen pitää kytkeä yrityksen tavoitteisiin ja päämääriin, että sillä pystytään kehittämään toimintaa ja kilpailukykyä. Tehokas ja tuloksellinen osaamisen johtaminen edellyttää johdolta oppimisen ja osaamisen ymmärtämistä. (Viitala 2009, 170.)

Henkilöstön osaamisen systemaattinen ja suunniteltu ylläpitäminen on elintärkeää yrityksen menestymisen kannalta niin työntekijöiden kuin johdonkin osalta ja vaatii johdon sitoutumista onnistuakseen (Irani & Sharif & Love 2009, 213.) Osaamisen johtamisen onnistuminen edellyttää tehokasta ihmisten välistä yhteistyötä, mutta myös johdon tarjoamia teknisiä edellytyksiä. Sitoutuakseen osaamisen johtamiseen menestyksekkäästi vaaditaan organisaation kaikilta jäseniltä uusia taitoja ja jopa kokonaan uusien ajatusmallien oppimista ja sisäistämistä. Monesti vaaditaan yrityskulttuurin uusiutumista avoimempaan suuntaan, että osaamisen johtaminen saadaan istutettua koko organisaation kattavaksi johtamisjärjestelmäksi ja osaksi jokapäiväistä työtä. Kun osaamisen johtaminen kytketään osaksi organisaation johtamisjärjestelmää, on yrityksellä mahdollisuus toimia menestyksellisesti sekä luoda toimintatapoja ja organisaatiokulttuuria, joilla se pystyy jatkuvasti parantamaan suoriutumistaan. (Lloyd 1996, 576-578.)

Yksi osaamisen johtamisen avainkäsitteistä on ymmärtäminen. Ihmiset toimivat sääntöjen ja ohjeiden mukaan, mutta käyttävät niiden tulkitsemiseen omia ajatusmallejaan ja suhteuttavat ne omaan tilanteeseensa. Olennaista on, että työntekijä ymmärtää oman tehtävänsä ja tekemisensä merkityksen suhteessa koko organisaation tulokseen. Mitä paremmin tämä toteutuu,

sen paremmin hän kykenee soveltamaan työn tekemiseksi tietojaan ja taitojaan. Strategisen johtajuuden suurimpia haasteita onkin saada tämä ymmärrys välitettyä koko organisaatiolle. Kun organisaation osaamisen johtamista tarkastellaan strategisesta näkökulmasta, keskeisiä asioita ovat tavoitteet ja motiivit, resurssit tai niiden puute sekä kehittämistarpeet. Organisaation strategiset tavoitteet määrittelevät sen, mihin suuntaan organisaatiota kehitetään ja miksi. Tavoitteeseen pääsemiseksi tarvitaan tietyt resurssit ja ne määritellään osaamistarpeina. Kun osaamistarpeet on määritelty, nähdään mitä osaamista organisaatiossa on käytettävissä ja mitä resursseja puuttuu. Puuttuva osaaminen hankitaan joko olemassa olevaa osaamista kehittämällä tai rekrytoimalla uutta henkilöstöä. (Holopainen 2001, 8-10.)

Osaamisen johtamisen haaste yrityksen johdolle on kehittää niitä prosesseja, joilla osaamista hankitaan, yhtenäistetään ja hyödynnetään. Osaamisen kehittämisen keinoja on monia ja organisaatiossa jo oleva osaaminen luo perustan osaamisen johtamiselle. Ymmärtämällä organisaation osaamisen prosesseja ja tunnistamalla sen luomat haasteet, yrityksen johdolla on paremmat edellytykset löytää ne kilpailuedut, joilla se erottuu edukseen ja joiden avulla se sopeutuu nopeasti muuttuviin mahdollisuuksiin. (Jordan ym. 1997, 393, 397; Mouritsen & Larsen & Bukh 2001, 738.)

Yksi tärkeimmistä osaamisen johtamisen tavoitteista on oppimista tukevan kulttuurin kehittäminen. Mikäli halutaan, että organisaation oppiminen on jatkuvaa ja sitä kautta koko organisaation oppimista kehittävä, on organisaatiossa tietoisesti kehitettävä oppimista tukevaa kulttuuria ja esimiesten tehtävänä on viestittää siitä organisaation kaikilla tasoilla. Myös esimiehen omalla esimerkillä on havaittu olevan positiivinen vaikutus organisaation osaamisen kehittämisen kannalta. Itseään ja omaa osaamistaan kehittävä esimies viestii myös alaisilleen omalla esimerkillään osaamisen kehittämisen tärkeydestä. (Viitala 2002, 23-25.)

Johdon kyselyyn saatujen vastausten mukaan osaamisen johtaminen on tällä hetkellä huomioitu Siparila Oy:ssä siten, että tarjotaan henkilöstölle mahdollisuus oman osaamisen kehittämiseen mahdollistamalla työtehtävien vaihtaminen yrityksen sisällä sekä kouluttamalla itseään muun muassa oppisopimuksen turvin. Yrityksen taholta osaamisen kehittämistä tuetaan myös antamalla mahdollisuus käyttää työaika opiskeluun. Siparila Oy:ssä toimivan johdon mukaan osaamisen johtaminen on huomioitu kartoittamalla henkilöstön osaamista esimiesten toimesta. Osaaminen on myös yhtenä perusteena palkkaukselle. Toimihenkilöiden osalta omaa osaamistaan täytyy itse aktiivisesti johtaa ja täydentää tarvittaessa joko kouluttautumalla tai työssä oppimalla. Osaamisen kehittäminen lähtee esimiehen kanssa käytävästä keskustelusta, jossa on mahdollisuus esittää omia toiveita ja ajatuksia oman ja organisaation osaami-

sen kehittämistarpeista. Siparila Oy:n johdon rooli osaamisen johtajana on olla uusien mallien ja yhteistyöverkostojen luoja sekä toimia osaamisen kehittämisen tukijana ja ohjaajana.

2.2 Osaamisen johtaminen osana yrityksen strategiaa

Osaamisen johtaminen on yrityksessä tavoitteellista toimintaa ja sitä ohjaavat organisaation strategiset osaamislinjaukset (Viitala 2009, 170.) Henkilöstön merkitys yrityksen menestykselle on yhä selvempää, sillä rutiinitehtävien sijasta henkilöstöltä vaaditaan yhä enemmän monipuolista osaamista. Työmotivaatio ja palkitsevat työtehtävät ovat henkilöstölle tärkeitä, mutta entistä tärkeämpää on, että yritys mahdollistaa uuden oppimisen ja kokonaan uuden osaamisen hankkimisen (Karlöf 2004, 77.)

Mitä strategia sitten on? Kamensky (2008) selostaa strategiaa kolmella toisiaan täydentävällä määritelmällä:

1. Strategiassa yritys määrittelee tietoiset suuntaviivat keskeisille toiminnoilleen ja tavoitteilleen.
2. Strategia on väline, jolla yritys voi hallita ympäristöään.
3. Strategia on väline, jonka avulla yritys kykenee hallitsemaan ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä ja niiden vuorovaikutussuhteita siten, että sen kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet ovat niiden avulla saavutettavissa. (Kamensky 2008, 19.)

Ensimmäinen määritelmä korostaa strategian lähtökohtana yrityksen toimintaympäristöä ja sen tärkein sisältö on yrityksen toimintalinjat tavoitteineen ja keskeisine suuntaviivoineen. Toimintatavat valitaan lukemattomista vaihtoehdoista ja luovutaan tietoisesti hyvistäkin vaihtoehdoista lähtökohtana laittaa yrityksen tavoitteet tärkeysjärjestykseen. Tehdyt valinnat tiedostetaan ja ne toteutetaan määrätietoisesti. (Kamensky 2008, 19.)

Yritys voi hallita ympäristöään sopeutumalla tapahtuviin muutoksiin, muokata ympäristöään ja vaikuttaa ympäristössä tapahtuviin muutoksiin sekä valita oman toimintaympäristönsä. Yrityksen toimintaympäristössä on monia tekijöitä, joihin yritys ei suoranaisesti voi vaikuttaa. Tärkeää onkin, miten hyvin yritys ennakoii ja reagoi ympäristössä tapahtuviin muutoksiin ja seuraa siinä tapahtuvia muutoksia. Menestyvä yritys analysoi muutosten seuraukset ja muuttaa toimintaansa muutosten myötä tai reagoi toimintaympäristön tuleviin muutoksiin jo en-

nen varsinaisia muutoksia. Parhaiten menestyvät yritykset muokkaavat itse aktiivisesti toimintaympäristöään ja aikaansaavat itse muutoksia toimintaympäristössään. Menestyäkseen yrityksen on jatkuvasti tehtävä valintoja, joilla se vaikuttaa toimintaympäristönsä hallintaan. Näillä keinoilla yritys luo itse omaa tulevaisuuttaan ja takaa menestymisensä kovassa kilpailussa (Kamensky 2008, 20.)

Onnistunut strategia vaatii yritykseltä muuttuvan toimintaympäristön syvällistä ymmärtämistä. Tärkeää on kuitenkin myös huomioida sisäiset tekijät, joista yksi tärkeimmistä on osaaminen. Osaamisen tarve kasvaa usein nopeammin, kuin uuden osaamisen hankkiminen onnistuu. Toimintaa on kuitenkin ajateltava pitkäjänteisesti ja jatkuvuuden turvaamiseksi myös osaamista on muun toiminnan ohella kehitettävä herkeämättä (Kamensky 2008, 21.) Olennaista on kyetä tunnistamaan ne kyvykkyydet, jotka ovat olennaisia yrityksen strategian toteuttamisen kannalta. Strategisen osaamisen tunnistaminen on tärkeä osa johtamista ja sen tarkka määrittely ohjaa keskittymään asioihin, jotka ovat tärkeimpiä organisaation tavoitteiden saavuttamisen kannalta. (Karppinen 2010, 94.)

Nopean teknologisen kehityksen ja alati kovenevan kilpailun myötä on yhä haastavampaa ennakoida markkinoiden vaatimuksia. Monet yritykset ovatkin keskittyneet strategioissaan olemassa olevien resurssien ja osaamisen kehittämiseen kyetäkseen paremmin toimimaan ja menestymään. Yrityksessä oleva henkinen pääoma on tärkeä kilpailukykyä ajatellen, mutta tärkeintä menestymisen kannalta on kuitenkin yrityksen kyky kehittää ja hyödyntää olemassa olevaa osaamista mahdollisimman tehokkaasti. (Jordan & Jones 1997, 392-393.)

2.3 Osaaminen

Osaamista voidaan kuvata ja määritellä monella eri tavalla. Osaaminen on pätevyyttä, tietotaitoa tai kompetenssia. Tavallisimmin osaaminen määritellään yksilön kyvyksi tehdä asioita tai hänen tietämystään asioista. Osaaminen koostuu kuitenkin monista eri asioista ja Ojalan (2008) määritelmän mukaan se on kykyä suoriutua tehtävistään, parantaa ja kehittää työtään sekä ratkaista ongelmia. Osaaminen on siis yksilön kykyä käyttää tietojaan toimimiseen. Osaavaksi voidaan kuvata henkilöä, jonka toiminta vastaa asetettuja kriteerejä. Laajemmin osaamista tarkasteltuna sen voidaan sanoa olevan yksilön perusominaisuus, jonka avulla henkilö suoriutuu tehokkaasti ja taitavasti hänelle annetuista tehtävistä tietyssä tilanteessa. (Vaah-tio 2005, 84; Honkanen 2005, 43.) Osaamiseen voi olla eri näkökulmia riippuen siitä, onko

kyseessä yksilön osaaminen vai käsitelläänkö osaamista organisaatiotasolla. Osaaminen voidaan jakaa kolmeen tasoon: yksilön osaaminen, organisaation osaaminen ja ydinosaaminen. (Ojala 2008, 47.)

Yritys voi saavuttaa kilpailuetua olemalla luova ja innovatiivinen sekä omaamalla erikoistaitoja, joilla erottua muista kilpailijoista. Yrityksen johto mahdollistaa kilpailuedun saavuttamisen antamalla henkilöstölle mahdollisuuden oppimiseen ja jo olemassa olevien tietojen ja osaamisen käyttämiseen. Kilpailuedun saavuttamiseksi kehittämistoimenpiteiden pääpaino pitää suunnata pätevyyksien vahventamiseen, oppimisilmapiirin kehittämiseen ja oppimisesteiden poistamiseen. Tärkeintä on kyetä löytämään tulevaisuuden kannalta oleelliset osaamisalueet ja avaintehtävät, joiden kehittämiseen voimavaroja erityisesti pitää suunnata (Hätönen 2007, 7.)

2.3.1 Yksilön osaaminen

Yksilöiden osaamisesta on muodostunut kriittinen lähde organisaation kyvyille hyödyntää tulevaisuuden mahdollisuudet ja pysyä kilpailukykyisenä. Osaaminen on erittäin merkittävä organisaation kilpailukyvyllä ylläpitäjä ja sen avulla organisaatio luo uutta liiketoimintaa uusien tuotteiden ja palveluiden kautta. Tehokas osaamisen kehittäminen edellyttää yksilön osaamisen ymmärtämistä. (Ojala 2008, 50.) Viitala määrittelee yksilön osaamisen monipuoliseksi ja kokonaisvaltaiseksi kyvykkyydeksi suoritua työtehtävistä ja se sisältää myös laajan toiminta- ja kehityskykyisyyden (Viitala 2005, 11.)

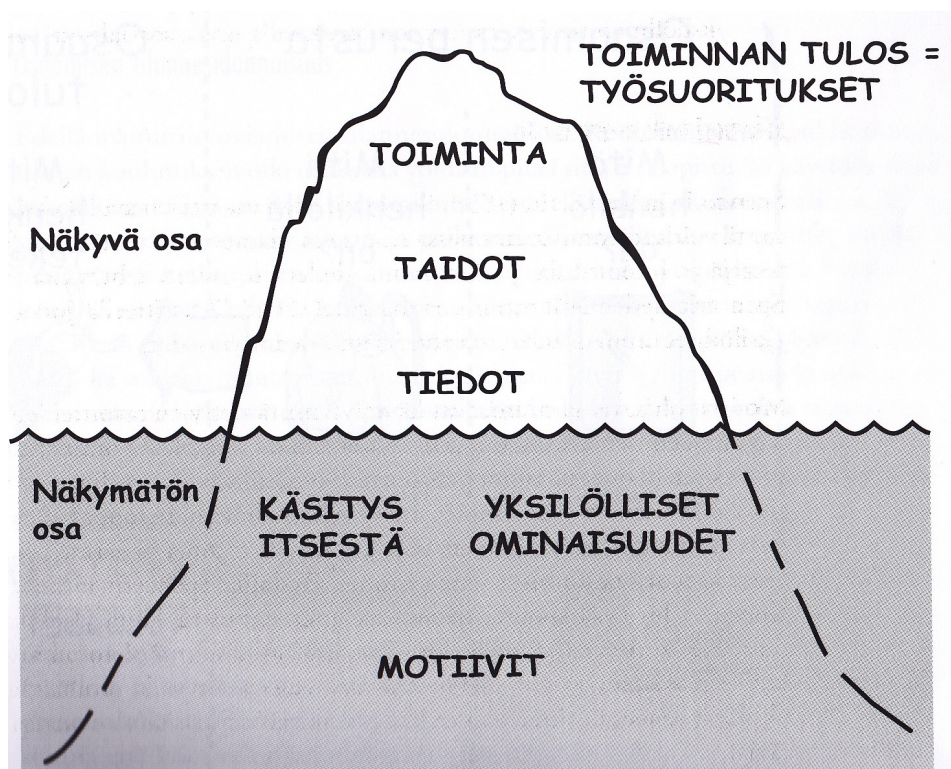
Yksilön osaamisen muodostumiseen vaikuttavat yksilön kokemukset, asenne, mutta myös omat henkilökohtaiset ominaisuudet. Nämä tekijät kehittyvät yksilön koulutuksen, opiskelun ja työn tekemisen myötä. Henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat siihen, miten koulutus ja osaaminen persoonassa ilmenevät. Uusissa ja vaihtuvissa tilanteissa yksilön persoonalliset ominaisuudet korostuvat. Myös tunneäly kuuluu yksilön henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Se sisältää joukon henkilökohtaisia ja sosiaalisia taitoja, jotka vaikuttavat siihen, miten tulemme toimeen itsemme ja toisten kanssa. Seuraava kuva (Kuvio 1.) havainnollistaa Otalan (2008) tulkintaa yksilön osaamisesta käden muotoisena kuviona, jossa sormet kuvaavat yksilön osaamisen eri osia: arvoja, asenteita, kontakteja, verkostoja, kokemuksia, tietoja ja taitoja. (Ojala 2008, 50-51.)



Kuvio 1. Yksilön osaaminen. (Ojala 2008, 51.)

Käden kuvastaa yksilön henkilökohtaisia ominaisuuksia, kuten henkistä ja fyysistä energiaa ja motivaatiota sekä taitoja. Käden verisuonet kuvaavat oppimisen tukiverkkoa, joka koostuu oppimista auttavista ja edistävästä henkilöistä ja organisaatioista. Niiden avulla selviydytään työtehtävistä ja saadaan aikaan hyvä työsuoritus. (Ojala 2008, 51.)

Spencer ja Spencer ovat kehittäneet jäävuorimallin, jonka avulla yksilön osaamista voidaan myös kuvata. Heidän mukaansa yksilön käyttäytyminen on ennustettavissa erilaisissa tilanteissa ja tehtävissä. Motiivit antavat suuntaa käyttäytymiselle ja yksilölliset ominaisuudet sekä käsitys omasta itsestä ohjaavat yksilön käytöstä ja suhtautumista ympäristöön. Tiedot ovat Spencerin ja Spencerin mukaan tiettyyn alueeseen liittyvää tietämystä ja tieto on tilannesidonnaista, eli se on arvokasta vasta, kun yksilö kykenee soveltamaan ja hyödyntämään tietoa tilannekohtaisesti. Yksilön henkisiä ja fyysisiä panostuksia vaativat tehtävät taas edellyttävät taitoja. Jäävuorimallia havainnollistaa seuraava piirros (Kuvio 2.). (Hätönen 2007, 14.)



Kuvio 2. Osaamisen jäävuorimalli. (Hätönen 2007, 15.)

Näkymätön osaaminen, eli jäävuorimallissa pinnan alla olevat asiat konkretisoituvat usein vain toiminnan välityksellä tai ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Osaamisen kannalta olennaista on tulkita jäävuoren huippu eli näkyvä osaaminen eri tilanteissa. Näkymätön osaaminen on perusta henkilön näkyvälle toiminnalle. Nämä näkymättömät asiat ovat niitä, joiden kehittäminen on haastavinta, mutta myös oleellisinta osaamisen kehittämisen kannalta. Organisaatiotasolla päätös pitääkin tehdä sen mukaan, halutaanko parantaa henkilöstön näkyviä tietoja ja taitoja vai pureutua syvemmälle heidän oman osaamisensa kehittämiseen, jolloin osaamisen kehittämisen painopiste on jäävuorimallin mukaisissa näkymättömissä osissa. (Hätönen 2007, 15.)

Yhteydet muihin osaajiin ja verkostoihin ovat myös olennainen osa osaamista. Kenenkään ei oleteta hallitsevan kaikkea tietoa yksin, vaan asiantuntijuus tukeutuu yhä enemmän tiimityöhön, yhteistyöhön ja verkostoitumiseen toisten asiantuntijoiden kanssa. Asiantuntijuus on kyky luoda jatkuvasti uutta osaamista ja tietoa yhdessä muiden asiantuntijoiden kanssa. Nykyisin ajatellaan, että jokainen on vastuussa omasta ja organisaationsa osaamisen kehittämisestä ja monissa yrityksissä sitä pidetään jopa velvollisuutena. Koko organisaatio on vastuus-

sa osaamisen kehittamisestä. Organisaatio oppii sen jäsentensä myötä ja siksi sen oppimiskyky on riippuvainen jäsentensä oppimisesta. Organisaation kehittymisen edellytys on yksilön oppimismahdollisuuksien luominen ja ylläpitäminen. (Viitala 2009, 183.)

Osaaminen on olennaista tehtävistä suoriutumisen kannalta. Kun yksilön osaaminen ymmärretään organisaatiossa siten, että se on tietojen ja taitojen soveltamista, siihen liittyy olennaisesti työkyvyn lisäksi työmotivaatio. Osaaminen ja sen hyödyntäminen vahvistaa työkykyä ja toisaalta työkyky on edellytys työssä menestymiselle ja oman ammatillisen osaamisen kehittymiselle. Kun työilmapiiri on palkitseva ja osaamista ja sen hyödyntämistä huomioiva parantaa se työssä viihtymistä ja työntekijän sitoutumista tehtäväänsä ja koko organisaatioon. (Holopainen 2001, 10.)

Johdon kyselyssä selvitettiin yrityksen johdon asettamien osaamistavoitteiden saavuttamisen edellytyksiä ja niitä ovat johdon mukaan yksilön osaamisen hyödyntäminen ja Siparila Oy:n toiminta-ajatuksen sisäistäminen, eli jokaisen työntekijän pitää sitoutua ”Jokainen johtaa” – ajatukseen. Sillä tarkoitetaan kykyä johtaa omaa itseään toimimalla yrityksen ja oman työyhteisön yhteiseksi eduksi. Hyvä itsensä johtaja haluaa oppia uutta ja käyttäytyä muita työyhteisön jäseniä kohtaan kohteliaasti ja innostavasti. Yksilön osaamisen hyödyntämisen edellytyksenä on, että yksilö itse haluaa jakaa ja kehittää omaa osaamistaan.

2.3.2 Organisaation osaaminen

Organisaation osaaminen määritellään yleensä erilaisten termien avulla. Tavallisimmin käytetään termejä avainosaaminen, strateginen osaaminen, kriittinen osaaminen ja ydinosaaminen. Yrityksen toiminnan edellyttämä osaaminen on avainosaamista ja avainosaamisen määritellään osaamistarpeiden selvittämisellä. Yrityksen strategiassa määriteltyjen tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittava välttämätön osaaminen on strategista tai kriittistä osaamista. (Ojala 2008, 54.)

Organisaation osaaminen on yhteisiä näkemyksiä tai käsityksiä yrityksen toiminnan kannalta tärkeistä asioista ja myös yhteisesti omaksuttuja toimintatapoja. Organisaation osaaminen on siinä toimivien ihmisten jakamaa, yhdistämää ja kehittämää osaamista sekä yhteisiä näkemyksiä ja toimintoja. Organisaation osaamista pidetään yhtenä tärkeimmistä yrityksen resursseista, jonka olemassaoloa ja kehittymistä yrityksen organisaatorakenteen pitää tukea. Organisaatiossa voi olla yksilön osaamisen tapaan myös hiljaista tietoa, jonka koko organisaatio tie-

dostaa, mutta josta ei ole dokumentaatiota. Organisaation osaaminen voi hajautua useaan eri toimipisteeseen, kuten Siparila Oy:n kohdalla, kun yksiköt sijaitsevat maantieteellisesti kaukana toisistaan. Tällöin osaamisen johtamisella on erityisen suuri merkitys, että organisaation osaaminen saatetaan koko yrityksen yhteiseksi hyödyksi. Olennaista on, että yrityksessä on määritelty, mitä osaamista tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa ja mitkä näistä osaamisalueista ovat tärkeimmät yrityksen strategian ja sen asettamien tavoitteiden kannalta. (Ojala 2008, 53; Honkanen 2005, 39.)

Juuti ja Luoma (2009) ovat jaotelleet organisaation osaamispääoman seuraavasti:

1. Inhimillinen pääoma: yksilöiden tiedot, taidot ja asenteet.
2. Rakenteellinen pääoma: rakenteet, prosessit, järjestelmät sekä tietokannat.
3. Ulkoinen pääoma: verkostot, yhteistyösuhteet, asiakkuudet ja sidosryhmät.

Pitääkseen yllä organisaation osaamista, yrityksessä pitäisi osata tukea ja ohjata olemassa olevaa osaamista ja myös uuden osaamisen syntymistä. Yksilön osaamisesta tulee organisaation osaamista, kun organisaation jäsenet yhdessä jakavat, yhdistävät sekä kehittävät omaa osaamistaan. Onnistuminen edellyttää tukea organisaation rakenteilta ja osaamisen johtamiselta. (Ojala 2008, 53.)

2.3.3 Ydinosaaminen

Yrityksen ydinosaaminen on yrityksen strategisesta osaamisesta koostuvaa osaamista ja se on kiinteästi yhteydessä yrityksen kilpailukykyyn, sillä ydinosaaminen on se osaamisen osa-alue, jolla kilpailuetua luodaan. Ydinosaaminen on toimintatapa, joka on saavutettu oppimalla. Organisaation ydinosaamista hyödynnetään uusien tuotteiden kehittämisessä ja sitä kautta markkina-aseman parantamisessa. Ydinosaaminen on tärkeä osa yrityksen osaamista, mutta se ei saa jäädä yrityksen strategisen osaamisen kehittämisen ja ylläpitämisen varjoon. Strateginen osaaminen on kuitenkin sitä osaamista, joka pitää yrityksen mukana nopeassa muutoksessa, koska sitä arvioidaan ja kehitetään yrityksen kulloisenkin strategian mukaisesti. (Ojala 2008, 54-57.)

Organisaation ydinosaaminen on sellaista osaamista, jota kilpailijoiden on vaikea kopioida. Ydinosaamisen määrittelyminen on haastava tehtävä ja se vaatii yrityksen tarkkaa tuntemista. Organisaation ydinosaamisen tunnistamiseksi ovat Hamel ja Prahalad kehittäneet kolmen kohdan testausmenetelmän.

Testattaessa esitetään seuraavat kysymykset:

1. Vaikuttaako osaamisemme merkittävästi asiakkaan kokemaan lisäarvoon?
2. Saavutetaanko sen avulla lisää kilpailuetua?
3. Onko se sovellettavissa muihin liiketoimiin?

(Sydänmaanlakka 2000, 134-136.)

Mikäli yllämainittuihin kysymyksiin vastataan kyllä, on todennäköistä, että kyseessä on organisaation ydinosaaminen. Ydinosaamista voidaan organisaatiossa kuvata ja tunnistaa myös miettimällä, täyttyvätkö nämä kriteerit:

- Niitä on vain muutamia, alle 10 kappaletta.
- Ne edesauttavat yrityksen ainutlaatuisen kilpailukyvyn säilyttämisessä.
- Asiakkaat kokevat saavansa selkeää lisäarvoa.
- Osaamista on vaikea kopioida.
- Niiden kehittämiseen kuluu aikaa.
- Ne koostuvat tiedoista, taidoista, teknologioista, prosesseista ja menettelytavoista.
- Ne syntyvät ja kehittyvät organisaation kumulatiivisen oppimisen kautta.

(Sydänmaanlakka 2000, 134-136.)

Organisaatiossa on paljon muutakin osaamista kuin ydinosaamista, mutta ydinosaamisen kehittäminen on strategisen osaamisen kannalta se tärkein osaamisen kehittämisen kohde. Kun organisaation ydinosaaminen on kyetty määrittelemään riittävän tarkasti, vasta sen jälkeen sitä voidaan alkaa tehokkaasti kehittää. (Sydänmaanlakka 2000, 134-136.)

Yksilön ydinosaamista ovat henkilön motiivit, fyysiset ja henkiset piirteet sekä käsitys omasta itsestä. Motiivit ohjaavat ja antavat suunnan yksilön toiminnalle. Fyysiset piirteet ovat yksilön toiminta- ja reagoititapoja eri tilanteisiin ja asioihin. Asenteet, arvot ja omakuva peilaavat taas henkilön käsitystä omasta itsestään. (Vaahtio 2005, 84.) Osaaminen on keskeinen menestystekijä, sillä kilpailijoiden on vaikea kopioida organisaation osaamista tai oppimiskykyä, toisin kuin sen tuotteita tai palveluja (Pitkänen 2000, 195-196.)

Organisaation ydinosaamisen kehittäminen aloitetaan jakamalla ydinosaamiset eri osaamisalueisiin ja osaamisalueet edelleen osaamisiin. Yrityksessä oleva konkreettinen osaaminen ilmenee yksilötasolla ja työntekijöiden osaaminen koostuu eri osaamisalueista. Organisaation visioiden ja strategioiden määrittelemisen jälkeen pitäisi osaamisen johtamisen avulla saada visiot ja strategiat jalkautettua käytäntöön. Tähän tarvitaan osaamisen johtamista, jolla yhdistetään niin strateginen johtaminen kuin suorituksenkin johtaminen. (Sydänmaanlakka 2000, 143-144.)

Osaamisen johtamisen avulla organisaation osaamisstrategia viestitään yrityksen henkilöstölle. Henkilöstön osaamisen kehittäminen aloitetaan yksilön osaamisen kehittämisestä. Yksilön oppimia ja omaksumia tietoja ja taitoja pitäisi kyetä hyödyntämään laajemmin organisaatiossa, jotta koko organisaation osaamista voidaan kehittää. Ydinosaamisen kehittämistä luotsataan tiedon johtamisella. Siinä organisaatiossa olevaa piilevää tietoa jaetaan koko organisaation hyödynnettäväksi. Ydinosaamisen kehittämistä voidaan organisaatiossa tukea osaamisen ja suorituksen johtamisen avulla. (Sydänmaanlakka 2000, 143-144.) Ainutlaatuista yrityksen ydinosaamisesta tekee se, miten organisaatio onnistuu konkreettisesti viemään ydinosaamisensa käytäntöön ja toteuttamaan sitä (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 67.)

2.4 Osaamisen kartoittaminen

Organisaation näkyvän ja näkymättömän osaamisen tehokkaan hyödyntämisen edellytyksenä on perusteellinen selvitys siitä, mitä osaamista organisaatiossa on ja mitä osaamista tulevaisuudessa tarvitaan, jotta asetettuihin tavoitteisiin päästään (Hätönen 2007, 9.) Osaamista arvioidaan myös siksi, että voidaan suunnitella osaamisen kehittämistoimenpiteitä. Osaamisen arvioinnista saa Viitalan (2005) mukaan eniten hyötyä silloin, kun osaamista arvioi tekijä itse tai osaamista arvioi ulkopuolinen henkilö tekijän itsensä tuella. Osaamisen arviointi on myös työkalu motivoida osaamisen kehittämiseen. Sen avulla selvitetään niin yksilön kuin koko

henkilöstönkin osaamisen kehittämistarpeet siten, että saavutettava osaaminen vastaa yrityksen visiota ja tukee yrityksen strategisia linjauksia. (Viitala 2005, 152-153). Yksilön osaamisen arvioinnissa tärkeä rooli on myös esimiehellä. Arviointi vaatii hyviä ihmissuhdetaitoja ja kykyä arvostaa alaistensa osaamista. Esimies voi omalla ohjauksellaan tukea alaistensa osaamisen arviointia huolehtimalla, että henkilöstö tekee itsearvioinnit. Hänen roolinsa on myös innostaa löytämään osaamisen kehittämiskohteita ja myös tukea sopivien kehittämistoimenpiteiden etsimisessä. (Viitala 2005, 161). Siparila Oy:n Haapaveden tehtaalla osaamisen kartoitus toteutettiin siten, että tekijä itse arvioi omaa osaamistaan. Haastattelutilanteessa keskustelujen kautta kunkin osa-alueen osaamisen tasoa arvioitiin myös yhdessä esimiehen kanssa.

Olemassa oleva osaaminen voidaan selvittää tekemällä osaamiskartoitus. Osaamiskartoituksen avulla selvitetään jäsennellysti kunkin henkilön osaaminen ja vahvuudet, sekä tunnistetaan ne osa-alueet, joissa osaamista pitäisi kehittää tiimin, yksikön tai koko yrityksen tuloksellisuuden parantamiseksi. Osaamiskartoitus selvittää osaamisen nykytason ja siinä määrittellään samalla myös osaamisen tavoitetaso. Osaamiskartoituksen sisältöä määrittelee yrityksen toimiala, visio, toiminta-ajatus, tavoitteet ja päämäärät. Osaamisalueita voivat olla ammatillinen osaaminen, välineosaaminen, toimintaympäristöosaaminen ja henkilökohtainen osaaminen. Ammatillista osaamista on yrityksen tuotteiden ja palvelujen tunteminen ja sen tiedon soveltaminen käytäntöön. Kielitaito ja järjestelmien hallintataidot ovat välineosaamista ja henkilökohtaista osaamista ovat esimerkiksi vuorovaikutustaidot. Asiakkaiden tarpeiden tai kilpailijoiden toiminnan tunteminen ovat toimintaympäristöosaamista. Osaamisen kartoittaminen on Vaahtion (2005) mukaan vielä harvinaista varsinkin pienemmissä yrityksissä ja luontevin tapa osaamiskartoitukselle on yhdistää se kehityskeskusteluihin. (Vaahtio 2005, 23-24.) Siparila Oy:n osaamisen kartoituksen sisältö pohjautuu tuotannon johdon ennakkoon määrittelemään kriittiseen osaamiseen ja siinä on näkökulmana koko organisaation osaaminen.

Osaamiskartoituksen avulla tehty osaamiskartta luo kokonaiskuvan organisaatiossa olevasta osaamisesta tai sen mahdollisesta puuttumisesta. Kartoituksen avulla saadaan täsmällistä tietoa tarvittavasta osaamisesta ja myös työkaluja osaamisen kehittämisen suunnitteluun. Osaamisen kuvaaminen voidaan toteuttaa kuvaamalla olemassa olevaa osaamista. Tätä käytetään, kun halutaan selvittää olemassa olevan henkilöstön osaaminen ja osaamisen uudet käyttöalueet. Olemassa olevan osaamisen kuvauksen lähtökohtana on usein kysely ja kyselyn tuloksista koottu raportti, jossa analysoidaan olemassa olevaa osaamista. (Hätönen 2007, 9.)

Yllä kuvattu tapa oli myös Siparila Oy:n tuotannon johdon valitsema tapa osaamisen kartoittamiseksi Haapaveden tehtaalla.

Toinen vaihtoehto on laatia täysin uusi osaamisvalikoima, jossa eritellään toiminnan kriittiset tekijät ja mietitään tulevaisuuden tarpeita. Tämä tapa vie paljon aikaa ja sen tekemiseen tarvitaan yleensä organisaation ulkopuolinen toteuttaja. Kokonaan uuden osaamisvalikoiman laatiminen on erittäin käyttökelpoinen siinä tapauksessa, että tarvitaan kokonaisvaltainen työvaatimusten uudelleen määrittely. Organisaation osaamisten kuvaamista voidaan lähestyä myös strategian kannalta, jolloin tunnistetaan ja määritellään organisaation tulevaisuuden kannalta strategiset menestystekijät ja niiden edellyttämä osaaminen. Tämän kartoituksen tarkoituksena on paljastaa strategian edellyttämän osaamisen olemassaolo tai sen puuttuminen. Kartoituksen perusteella voidaan ryhtyä tarvittaviin toimenpiteisiin ja hankkia tarvittava osaaminen strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Osaamiskartoituksen avulla muunnetaan organisaatiossa oleva hiljainen tieto näkyväksi ja osaamiseen muutenkin oleellisesti liittyvät organisaation arvot, asenteet ja käsityksen kootaan yhteen julkiseksi dokumentiksi. (Hätönen 2007, 10-11.)

Kartoitukset aloitetaan usein tulevaisuuden osaamistarpeiden analysoinnilla. Sen jälkeen tehdään kartoitus siitä, miten henkilöstön osaamisen taso vastaa tulevaisuuden osaamistarpeita. Osaamiskartoitus voidaan tehdä kehityskeskustelun yhteydessä lähimmän esimiehen kanssa tai sen voi hoitaa yrityksen ulkopuolinen konsultti. Henkilöstö voi myös arvioida omaa osaamistaan itsenäisesti täyttämällä osaamiskartoitus -lomakkeen. Lomakkeista saatujen tietojen perusteella selviää osaamisen kehittämisen tarpeet niin koko yrityksen kuin yksilönkin tasolla. Johdon haasteena on saada myytyä henkilöstölleen näkemyksensä tulevaisuuden osaamistarpeista tavoitteena yhteinen näkemys tavoiteltavasta osaamisesta. Osaamisen arviointi pitäisi onnistua tekemään siten, että saadut tulokset mittaisivat osaamista laajemmin kuin vain juuri yksilön työssä tarvitsemaan osaamiseen eli substanssiosaamiseen. Substanssiosaamisen lisäksi arvioinnin pitäisi kattaa myös yksilöosaamista tukevia työyhteisölle lisäarvoa tuottavia osaamisalueita, kuten työn suunnittelua, toimintatapojen kehittämistä, ongelmanratkaisutaitoja ja tiimityöskentelyä. (Viitala 2005, 154-156.)

Osaamista kartoitettaessa pyritään mittaamaan asioita, jotka kohdistuvat toiminnan kannalta olennaisiin asioihin, yhteisesti hyväksytyihin, yksinkertaisiin ja selkeisiin mittaustapoihin. Arvioinnin lähtökohtana on osaamisen taso kullakin mitattavalla osaamisalueella. Osaamista voidaan arvioida joko numeerisella asteikolla tai sanallisia kuvauksia käyttäen. Verbaalinen jaottelu on arviointiin vastaavan henkilön motivaation kannalta parempi vaihtoehto ja sillä

päästään myös osaamisen arvioinnin kannalta parhaisiin tuloksiin mittaustavan selkeyden vuoksi. Yksilön osaamisen kartoituksessa pitäisi tietojen ja taitojen lisäksi selvittää asennetta, sillä Viitalan (2005) mukaan yksilö hyödyntää henkilökohtaisia tietojaan ja taitojaan työssä parhaiten silloin, kun hänellä on myönteinen asenne. (Viitala 2005, 157-160).

Osaamiskartoituksen pohjalta laadittavaan osaamiskarttaan kirjataan organisaation tarvitseman osaamisen kuvaukset mahdollisimman yksiselitteisesti ja ymmärrettävästi. Osaamiskarttaan sisällytetään tieto organisaatiossa nyt ja tulevaisuudessa tarvittavasta osaamisesta ja sitä voidaan käyttää myös henkilöstön osaamisarvioinnin apuna. Osaamiskartta auttaa yritystä uusien henkilöiden rekrytoinnissa ja antaa myös työntekijöille mahdollisuuden oman osaamisensa itsearviointiin. Yrityksen johdolle osaamiskartta antaa välineet osaamisesta käytäviin keskusteluihin ja raamit osaamisen kehittämiseksi. Osaamiskarttaa laatiessa on hyvä sopia yhteisistä pelisäännöistä ja siitä, mitä osaamisella ymmärretään sekä mikä osaaminen halutaan nostaa esiin juuri tässä yrityksessä (Hätönen 2007, 11.)

2.5 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittäminen aloitetaan osaamiskartoituksesta, jonka avulla selvitetään yrityksessä oleva osaaminen ja mitkä ovat ne suunnat ja alueet, joilla osaamista pitäisi kehittää. Viitalan (2009) mukaan osaamisen kehittämisen prosessissa lähdetään olemassa olevan osaamisen tunnistamisesta ja arvioimisesta. Seuraava askel on osaamisen arviointi ja sen vertaaminen tulevaisuuden osaamistarpeeseen. Näiden jälkeen on koossa se tieto, joka tarvitaan, kun osaamisen kehittämistä yrityksessä aletaan työstää. Käytännön tasolla osaamistarpeita määritellään usein työyksiköittäin, työntekijät ja esimies yhdessä. Määrittelyt lähtevät usein isommista kokonaisuuksista ja päätyvät yksittäisiin tehtäviin ja henkilöihin. (Viitala 2009, 181.)

Kun osaamistarpeet on määritelty, laaditaan yritykselle osaamisen kehittämisen politiikka tai osaamisen kehittämisen suunnitelma. Tavoitteena on saada aikaan sellainen suunnitelma, joka tukee yrityksen liiketoimintastrategiaa. Kehittämissuunnitelma sisältää kehittämiseen varatut resurssit, vastuut ja usein siinä määritellään myös tavoiteltu osaamisen taso. (Viitala 2009, 181, 185.)

Osaamisen kehittämistä mietittäessä asetetaan asioita tärkeysjärjestykseen ja tehdään valintoja. Kehittämislle on varattava riittävästi aikaa ja resursseja. Jotta yrityksellä olisi tarvittava osaaminen jatkuvasti kiristyvässä kilpailussa, keinot lisätä ja varmistaa riittävä osaaminen ovat Viitalan (2009) mukaan:

- Olemassa olevan osaamisen sitouttaminen yritykseen.
- Osaamisen kehittäminen.
- Osaamisen ostaminen.
- Osaamisen lainaaminen.
- Tarpeettomaksi käyneestä osaamisesta luopuminen. (Viitala 2009, 184.)

Olemassa olevaa osaamista voidaan sitouttaa yritykseen esimerkiksi avainhenkilöpolitiikan avulla, jossa tavoitteena on tehdä yrityksestä houkutteleva paikka työskennellä ja luoda puitteet ja palkkaus sellaiseksi, että avainhenkilöt pysyvät työssä yrityksessä. Osaamisen kehittämiseen pitää varata riittävästi niin henkilö kuin taloudellisiakin resursseja, jotta edellytykset kehittämiselle täyttyvät. Mikäli yritykseltä itseltään ei löydy tarvittavaa osaamista tiettyihin tehtäviin, voidaan sitä ostaa yrityksen ulkopuolelta tai rekrytoida uusia osaajia yrityksen palvelukseen. Osaamista voidaan myös lainata, eli ostaa osaaminen sellaiselta taholta, jolla sitä on, esimerkiksi konsulttipalveluilta. Yritykselle tarpeettomaksi käyneestä osaamisesta voidaan luopua myymällä toimintoja tai irtisanomalla sellaiset henkilöt, joiden osaaminen on vanhentunutta tai muuten yritykselle tarpeetonta. (Viitala 2009, 184-185.)

Siparila Oy:n Haapaveden tehdas tekee yhteistyötä Haapaveden ammattiopiston kanssa, joka kouluttaa puusepänteollisuuden ammattilaisia. Ammattiopistossa opiskelevat voivat valita erikoistumisalaksi mm. massiivipuutuotteiden valmistuksen tai CNC ohjelmoinnin ja –työstön (Haapaveden ammattiopisto 2012 a.). CNC työstöt ovat eräs niistä erikoisosaamisista, jota Siparila Oy:llä ei omasta takaa ole, vaan komponentit, joissa tarvitaan CNC työstöjä, ostetaan alihankkijoilta, esimerkiksi juuri Haapaveden ammattiopistolta. Yhteistyötä on tarkoitus entisestään tiivistää ja aloittaa uudelleen aikaisemmin hyvin toiminut yhteistyö työharjoitteluasioissa. Uutena hankkeena Haapaveden ammattiopistolla on 3D Osaamisympäristö – Kolmiulotteisen mallintamisen ja työstön osaamisympäristön kehittäminen puualalle. Tämän hankkeen tavoitteena on tarjota puualan yrityksille uuden teknologian hallitsevaa työvoimaa sekä tukea yritysten kehitystoimintaa nykyaikaisen osaamisympäristön avulla (Haapaveden

ammattiopisto 2012 b.) Hanke esiteltiin lähialueen puualan yrityksille 27.11.2012. Tämän hankkeen myötä pystymme entisestään tiivistämään yhteistyötä ja avaamaan kokonaan uusia yhteistyö kohteita 3 D suunnitteluun liittyen. Siparila Oy tarvitsee 3 D suunnittelua uusien tuotteiden työpiirustusten ja kokoonpano-ohjeiden mallintamisessa sekä jo olemassa olevien dokumenttien päivityksessä.

Johdon kyselyssä selvisi, että Siparila Oy:n osaamisen johtamisen kehittämiseksi nähdään tarpeelliseksi luoda osaamisen johtamiselle yhteiset mittarit eri yksiköiden välille ja yhtenäistämällä muutenkin käytäntöjä kolmen eri tuotantolaitoksen välillä. Kehitystyötä tehdään tulevaisuudessa luomalla yhteiset käytännöt siitä, miten osaamista raportoidaan ja millä aikavälillä, esimerkiksi kerran vuodessa. Samalla käydään läpi ne toimenpiteet ja työkalut, joita henkilöstöllä on käytettävissään oman osaamisensa kehittämiseksi. Osaamisen johtamisen kehittämiseksi strategian oheen luodaan osaamisstrategia ohjaamaan tuotantopäälliköiden uusien henkilöiden rekrytointia sekä muita henkilöstötoimia.

2.6 Osaamisen kehittämisen menetelmiä

Aina ei tarvita erityisiä järjestelyjä tai rahaa, että osaamista voidaan kehittää. Oppimista tapahtuu usein jokapäiväisten työtehtävien tekemisen ohessa. Luonteva tapa kehittää osaamistaan on työssä oppiminen. Sillä tarkoitetaan oppimista omista kokemuksista ja muun organisaation osaamisen hyödyntämistä. (Sarala & Sarala 1996, 138). Työelämän oppiminen voidaan jakaa neljään eri tyyppiin. Kun opiskellaan määrämuotoisesti ja tavoitteena on suorittaa tutkinto tai opintokokonaisuus, puhutaan formaalista oppimisesta. Yrityksen itsensä järjestämä tutkintoa tavoittelematon oppiminen on nonformaalia ja siitä esimerkkinä kielikurssi, jonka yritys henkilöstölleen järjestää. Sisällä työympäristössä työn ohella tapahtuva systemaattisesti suunniteltu oppimistapahtuma on informaalia oppimista ja siinä oppiminen sidotaan yrityskulttuuriin ja esimerkiksi palavereihin. Eteen tulevat haasteet tai yllättävät tilanteet saavat oppimaan satunnaisesti. Satunnainen oppiminen on tahatonta ja suunnittelematonta ja tapahtuu usein huomaamatta. (Viitala 2009, 185-186.) Siparila Oy tukee henkilöstönsä mahdollisuuksia oman osaamisen kehittämiseen antamalla mahdollisuuksia kehittää osaamista oppisopimus-koulutuksessa, erilaisilla kursseilla ja koulutuksilla.

2.6.1 Perehdyttäminen ja työkierto

Yksilön osaamista voidaan kehittää eri muodoin. Perehdyttämällä autetaan työtehtävään uutena tuleva henkilö alkuun ja pyritään mahdollisimman nopeasti saamaan hänet tehokkaaseen työntekoon. Perehdyttäminen on samalla hyvä tapa oppia tuntemaan organisaatio ja päästä sisälle työyhteisöön. Jos perehdyttäminen tehdään huolellisesti, siihen kuuluvat tiedottaminen ennen työhön tuloa, henkilön vastaanotto työpaikalla ja yritykseen tutustuttaminen sekä työsuhdeperehdytys ja työhön opastus. Työhön opastus on henkilön perehdyttämistä tuleviin työtehtäviin. (Viitala 2009, 189-190.) Siparila Oy:ssä uusi työntekijä perehdytetään talon tapoihin ja käytäntöihin sitä varten laaditun perehdyttämisen tarkistuslistan mukaisesti (Liite 4.) Perehdyttäminen kattaa talon tavat, työhön ja työtehtäviin opastamisen sekä käytössä olevien järjestelmien käytön opastuksen. Yleisten asioiden perehdyttämisestä huolehtii lähin esimies ja työhön ja työtehtäviin perehdyttää esimiehen nimeämä vanhempi työntekijä.

Osaamista voidaan kehittää myös työkierrolla. Työkierto tarkoittaa nimensä mukaisesti töiden kiertoa, eli henkilöä siirretään erilaisiin toimintoihin ja mahdollisesti eri yksiköihin ennalta sovituksi ajaksi oppimaan uutta. Tämä on hyvä keino saada kokonaiskuva yrityksen toimintoista ja samalla osaltaan auttaa arvostamaan asioiden tarkastelua eri näkökulmista. Työkierto kuormittaa perehdyttäjiä ja työn tehokkuus voi tilapäisesti laskea, mutta hyödyt työkierrosta ovat paljon suuremmat kuin haitat. Työkierto auttaa ymmärtämään organisaation toimintoja monipuolisemmin ja toisaalta se antaa uutta mielenkiintoa ja innostusta työkiertoon osallistuvalla. Työkierrolla pyritään osaamisen kehittämisen lisäksi sitouttamaan osajia yritykseen. (Viitala 2009, 190-191.) Siparila Oy:n Haapaveden tehtaalla työkierto on suosittu osaamisen kehittämisen menetelmä ja henkilöstön osaamiskartoituksen mukaan myös työntekijöiden hyväksi kokema tapa opetella uusia työtehtäviä.

2.6.2 Erityistehtävät henkilöstön osaamisen kehittäjinä

Haasteellisilla erityistehtävillä, erilaisilla projekteilla ja työkomennuksilla kehitetään tehokkaasti henkilöstön osaamista. Näiden tapojen periaate on se, että siirretään henkilöstöä tilapäisesti ottamaan vastuuta uudesta ja haastavasta tehtävästä. Hyvä esimerkki tällaisesta on tuotekehitysprojekti tai uuden yksikön perustaminen. Parhaassa tapauksessa erityistehtävän myötä henkilön on mahdollista laajentaa osaamistaan ja toisaalta saada parempi kokonaiskäsitys työstään ja koko organisaatiosta. Projekteja perustetaan tiettyjen asiakokonaisuuksien

hoitamiseksi ja ne ovat hyviä kehittymisen paikkoja henkilöstölle. Projekteissa on mahdollisuus harjoitella vaativampia tehtäviä varten ja ne ovat tehokkaita koulutuspaikkoja tulevaisuutta ja urakehitystä ajatellen. (Viitala 2009, 191.)

Omaa osaamistaan voi kehittää myös hoitamalla sijaisuuksia. Tämä on iso etu sekä yritykselle toiminnan turvaamisen myötä kuin myös tehokas tapa kehittää ja uudistaa omaa osaamistaan. Hyvin organisoidulla ja toimivalla sijaisuusjärjestelmällä vähennetään osaamiriskejä yrityksessä. Vähän samaan tapaan toimii myös ristiinkoulutus, jossa työntekijöitä perehdytetään toistensa tehtäviin. Tämä on hyvä keino lisätä organisaation joustavuutta. Moniosaamisella ja ristiinkoulutuksella pystytään järjestämään myös toimiva sijaisjärjestelmä ja toisaalta moniosaaminen tuo vaihtelua ja haastetta työhön. Moniosaaminen kehittää ammatitaitoa ja parantaa työntekijän asemaa organisaatiossa ja myös muualla työmarkkinoilla. (Viitala 2009, 192.) Toimihenkilöillä sijaisuuksien hoitaminen on Siparila Oy:ssä käytössä läpi koko organisaation. Vuosilomia ja vapaapäiviä varten käytetään vain vähän ulkopuolista apua. Osaajat ja sijaiset löytyvät pääosin yrityksen sisältä. Tuotannon henkilöstöllä sijaisuuksia käytetään vähemmän. Tuotannossa henkilöstön moniosaamiseen panostetaan ja pienessä organisaatiossa työtehtävien kierrolla varmistetaan, että vuosilomien ja muiden vapaiden ajaksi jokaiseen työpisteeseen löytyy osaava henkilö.

Mentorointi on prosessi, jossa kokeneempi henkilö on kokemattomamman tukena. Mentoroinnin tarkoituksena on tukea ja kannustaa sekä toisaalta kehittyä työssä ja edetä uralla. Jotta mentorointi on mielekästä ja tuloksellista, on mentorin ja mentoroitavan välillä oltava avoin ja luottamuksellinen suhde. Mentoroinnille asetetut tavoitteet on saavutettavissa vain, jos osapuolet oppivat tuntemaan toisensa ja luottavat toisiinsa riittävästi. (Viitala 2009, 193.) Mentorointi on vähemmän Siparila Oy:ssä käytetty osaamisen kehittämisen tapa, mutta voisi olla esimerkiksi myynnin organisaatiossa hyvinkin toimiva, kun uusi henkilö opettelee tuntemaan yrityksen tuotteita ja niiden käyttötapoja.

2.6.3 Kouluttautuminen

Työn ulkopuolella osaamista voidaan kehittää koulutuksella, joka tarkoittaa kaikkea organisoitua oppimiseen tähtäävää toimintaa. Kouluttajat voivat olla joko oman yrityksen sisältä tai kokonaan yrityksen ulkopuolisia. Yrityksen itsensä järjestämät koulutukset tähtäävät usein tietyn osaamisen kehittämiseen ja näin ollen vastaavat ehkä paremmin yrityksen strategiaa

kehittämistoimenpiteitä. Yrityksen ulkopuolelta tulevan kouluttajan etuna on monesti uusien näkökulmien tuominen yrityksen osaamisen kehittämiseen. Ulkopuolisen koulutuksen etuna on myös se, että henkilöstöllä on mahdollisuus päästä kuulemaan ja vaihtamaan kokemuksia muissa yrityksissä toimivien kollegoiden kanssa. (Viitala 2009, 195.) Siparila Oy:ssä ulkopuolisen kouluttajan avulla on osaamista kehitetty mm. jäte- ja ongelmajätehuollossa sekä ensiavussa. Koulutuksessa erityisen palkitsevia ja hedelmällisiä ovat olleet keskustelut muissa yrityksissä toimivien kollegoiden kanssa.

Riittävän kattavan koulutuksen lisäksi pitää koulutuksia järjestäessä huomioida, että todellisenä tavoitteena pitäisi olla tulosten aikaansaaminen sekä asenne- ja toimintatapamuutokset. Koulutuksessa tärkein tavoite on antaa yrityksen kehityksen kannalta oikeille ihmisille kyky ja valmiudet kehittää toimintaa organisaation asettamien tavoitteiden suuntaan. Kun koulutus on oikein toteutettu, se motivoi henkilöstöä ja lisää muutoshalukkuutta. Saatu uusi tieto tuo turvallisuutta ja antaa uskoa parempaan tulevaisuuteen sekä kasvattaa luottamusta omiin kykyihin kehittää toimintaa. Oikein toteutettu koulutus ei ainoastaan opeta uusia toimintatapoja, vaan mahdollistaa myös henkilöstön osallistuvan ja omatoimisen toimintatapojen kehittämisen. (Lanning & Roiha & Salminen 1999, 276-277.)

Itsenäinen eli omaehtoinen opiskelu tarkoittaa esimerkiksi kirjallisuuden tai muun materiaalin omaehtoista hyödyntämistä osaamisensa kehittämiseksi. Siinä etuna on, että kukin voi opiskella itselleen parhaiten soveltuvalla tavalla ja omaan tahtiinsa. Pitääkseen tiedot ja taidot ajan tasalla jatkuvasti kiihtyvällä tahdilla muuttuvassa työelämässä, on tärkeää ymmärtää elinikäisen oppimisen merkitys. Myös lainsäädäntö antaa mahdollisuudet osaamisen kehittämiseen ja ylläpitämiseen. Työnantajan ja työntekijän kesken on mahdollista sopia vuorottelu- tai opintovapaasta 3-12 kuukauden jaksolle. Vuorotteluvapaata sitovat tarkat määräykset, mutta opintovapaata on mahdollista hakea oltuaan vähintään vuoden saman työnantajan palveluksessa. Opintovapaa on yleensä palkatonta, mikäli työnantajan ja työntekijän välillä ei muuta sovita. Opintovapaalle jäävällä on mahdollisuus hakea opintorahaa Kelalta tai aikuiskoulutustukea Koulutusrahastolta. (Viitala 2009, 196.)

2.6.4 Osaamisen kehittäminen ryhmätasolla

Osaamista voidaan yrityksessä kehittää yksilötason lisäksi myös ryhmätasolla. Hyviä keinoja ryhmätason osaamisen kehittämiseksi ovat erilaiset kehittämisprojektit, kokeilut, oppimista

tukevat tilaisuudet, ongelmanratkaisutilanteet, tiimityöskentely, palaverit, benchmarking ja yritysvierailut. (Viitala 2009, 197.) Kehittämiprojektit opettavat ryhmälle uuden asian oppimisen lisäksi myös projektien hallintaa ja yhteistyötaitoja. Parhaiten kehittämiprojekteista opitaan, kun tehdään projektin loputtua arvio siitä, miten onnistuttiin ja mitä opittiin. Erilaiset kokeilut voidaan liittää uuteen järjestelmään tai toimintatapaan, jolla saadaan arvokasta tietoa valintojen pohjaksi. Kokeilun aikana tehdyt havainnot analysoidaan tarkasti ja niiden pohjalta on helpompi tehdä päätös esimerkiksi uuden toimintamallin käyttökelpoisuudesta. (Viitala 2009, 197.)

Jokapäiväisten työtehtävien myötä on myös mahdollisuus kehittää osaamistaan erilaisten ongelmanratkaisutilanteiden avulla. Ongelmanratkaisua voidaan myös harjoitella ja analysoida erilaisia ratkaisuja oppia toinen toisiltaan. Kun tätä tehdään ryhmässä, kehitetään samalla myös neuvottelu- ja yhteistyötaitoja. Erilaiset tiimit ovat hyvä tapa kehittää niin ryhmän kuin yksilöidenkin osaamista. Itsenäisesti ja yhteisen päämäärän saavuttamiseksi toimiva tiimi on tiimin jäsenille oiva tapa kehittää työmenetelmiä ja samalla omaa osaamistaan. Tiimin jäsenet oppivat toisiltaan ja omia toimintatapoja arvioimalla pystyvät kehittämään yhteisen päämäärän saavuttamiseksi parhaimmat menetelmät. (Viitala 2009, 198.)

Benchmarkingin idea on, että opitaan hyviltä esikuvilta ja istutetaan omaan toimintaan sitä parhaiten kehittävät ja käytännössä hyväksi havaitut toimintatavat. Harvoin kuitenkaan pystytään yrityksestä toiseen viemään valmiita toimintatapoja, tavoitteena on lähinnä saada ideoita ja suuntaa omaa kehittämistoimintaa varten. Benchmarkingia käytetään usein siten, että otetaan mallia toisen yrityksen jostain prosessista tai toiminnosta. Tapaa voidaan myös käyttää yrityksen sisällä eri toimintojen kehittämiseen. Myös yritysvierailut voivat antaa virikkeitä ja vinkkejä oman toiminnan kehittämiseen, etenkin silloin, kun vierailaan omaa alaa lähellä olevassa yrityksessä. (Viitala 2009, 199-200.)

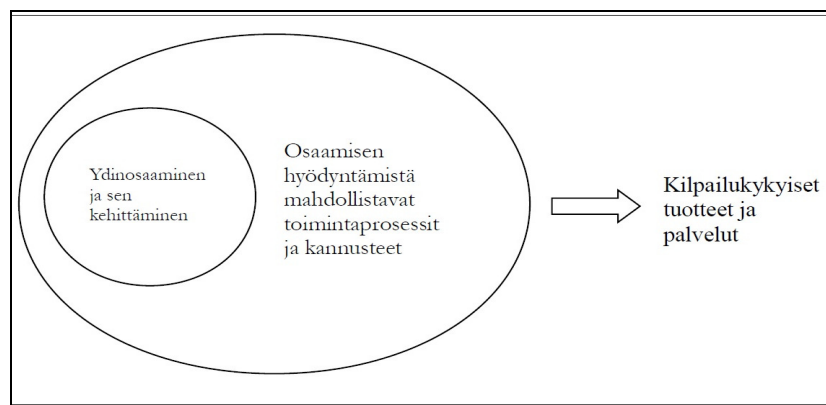
2.6.5 Osaamisen kehittämisen tukeminen

Ne henkilöt, jotka ovat motivoituneita itsensä kehittämiseen, antavat organisaatiolle paremmat mahdollisuudet tehokkaaseen ja tulokselliseen toimintaan. Yksilön osaaminen siirtyy tällöin myös organisaation hyödyksi. Organisaatio voi tukea henkilöstöään suoriutumaan tehtävistään organisoimalla toimintansa siten, että se tukee niin yksilön kuin ryhmänkin osaamisen kehittämistä. Organisaation arvomaailman pitää tukea jatkuvaa kehittymistä ja elinikäinen

oppiminen on sisäistettävä osaksi yrityskulttuuria. Näillä keinoilla yritys saa paremmat menestymisen edellytykset alati kovenevassa kilpailussa. (Heinonen & Järvinen 1997, 164.)

Tulevaisuudessa työtehtävät monipuolistuvat ja samanaikaisesti henkilöstön vastuu niiden suorittamisesta kasvaa. Tällä halutaan purkaa tarpeettomaksi koettua hierarkiaa ja lisätä henkilöstön työhön sitoutumista. (Sarala ym. 1996, 28.) Siparila Oy:ssäkin halutaan kehittää toimintatapaa entistä joustavammaksi ja se vaatii henkilöstöltä entistä monipuolisempaa ammattitaitoa. Henkilöstöltä vaaditaan sitoutumista ja sopeutumista niihin muutoksiin, joita toimintatapojen muutos tuo tullessaan. Tuotannossa ei ole esimiehiä, ja vastuuta on entistä enemmän siirretty työntekijöille itselleen.

Organisaation toimintakyvykkyys koostuu oppimisesta ja osaamisesta. Osaamista on kuitenkin pystyttävä käyttämään hyväksi organisaation tarpeisiin ja tässä tärkeässä roolissa on henkilöstön motivaatio ja yrityksen johdolta tuleva kannustaminen. Johdolla on siis iso vastuu siitä, että organisaatiossa oleva osaaminen saadaan hyödynnettyä ja henkilöstön osaamisen kehittämiseksi on sitä kautta olemassa edellytykset. Yrityksen kehittämiskyky on yksi tärkeimmistä yrityksen kilpailukykyyn vaikuttavista tekijöistä. Seuraavassa kuvassa (Kuvio 3.) on havainnollistettu, miten ydinosaamista voidaan muuttaa tuotteiksi ja palveluiksi. (Sarala ym. 1996, 35.)



Kuvio 3. Ydinosaamisen muuntaminen tuotteiksi ja palveluiksi. (Sarala ym. 1996, 35.)

Siparila Oy:ssä esimiehet tarjoavat apuaan esimiestyön ohessa alaistensa osaamisen kehittämiseksi. Läheinen yhteistyö oppisopimuskeskuksen kanssa on myös omalta osaltaan mahdollistamassa henkilöstön osaamisen kehittämistä.

Mannisen (2009) mukaan henkilöstön osaamisen kehittämistä ja ylläpitämistä työorganisaatioissa tukevat:

- Asiakastyytyväisyyden ylläpitäminen.
- Avoin, hierarkiasta vapaa vuorovaikutus.
- Selkeät vastuut ja vallan määrittelyt.
- Vapaus, itsenäisyys ja luottamus omasta työstä suoriutumiseen.
- Arvostus ja kunnioitus kaikkiin suuntiin.
- Jatkuvaan oppimiseen ja kehittymiseen kannustaminen.
- Saavutusten palkitseminen oikeudenmukaisesti ja luotettavan tiedon perusteella (läpinäkyvyys).
- Erilaisuuden ymmärtäminen ja hyväksyminen.
- Aito välittäminen työntekijöistä.
- Turvallisuus.
- Joustavuus.
- Läpinäkyvyys henkilösuhteissa.
- Kehityskeskustelu osana johtamista.
- Lisäarvoa tuovien tekijöiden kartoitus ja huomiointi.
- Muiden hyvinvointia lisäävien tekijöiden kartoitus (tarkistuslistat) ja hyvinvointia edistävä toimenpideohjelma. (Manninen 2009, 81-82.)

Johdon ja esimiesten tehtävänä on antaa yrityksen tulevaisuuden näkymiä, kokonaistavoitteita ja strategiaa tukeva oppimisen suunta ja asettaa tavoitteet sekä luoda edellytykset tarvittavan osaamisen saavuttamiseksi. Parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi tavoitteet pitää asettaa ja strategia suunnitella yhdessä henkilöstön edustajien kanssa. Nykyaikaisen osaamisen kehittämisen edellytyksenä on myös tietotekniikan tehokas hyödyntäminen. Henkilöstön pi-

tää osata käyttää laitteita ja tärkeää on myös, että mahdollistetaan pääsy oman työn tekemisen ja osaamisen kehittämisen kannalta olennaisiin tietoihin. Manninen (2009) korostaa myös muutoksen johtamisen taidon merkitystä osaamisen kehittämisessä. (Manninen 2009, 81-82.)

2.6.6 Kehityskeskustelut osaamisen kehittämisen tukena

Kehityskeskustelu on esimiehelle tärkeä työkalu. Kehityskeskusteluiden tavoitteena on tukea henkilöstön pyrkimyksiä saavuttaa paras mahdollinen työsuoritus, edesauttaa henkilöstön sitoutumista sekä osaamisen kehittymistä. Kehityskeskusteluissa keskitytään niihin asioihin, jotka ovat olennaisia työntekijän työstä suoriutumisen ja oman itsensä kehittämisen kannalta. Kehityskeskustelussa olennaista on nykytilanteen tarkasteleminen ja toisaalta myös menneestä oppiminen. Kehityskeskustelun tarkoituksena on luoda työntekijälle edellytyksiä itsensä kehittämiseksi tulevaisuudessa. (Aarnikoivu 2008, 115.) Viitala (2009) haluaa nostaa esille kehityskeskusteluista puhuttaessa myös ne työntekijän osaamisalueet, joita hän ei nykyisen työtehtävän suorittamisessa pysty hyödyntämään. Kehityskeskustelun tarkoituksena on suunnitella mahdollisuuksia ja tapoja myös näiden osaamisalueiden paremmaksi hyödyntämiseksi. (Viitala 2009, 186.)

Kehityskeskustelut ovat työntekijän ja esimiehen välisiä systemaattisia ja toistuvia keskusteluja tavoitteena parantaa suoritusta, osaamista ja kehittää avointa kommunikaatiota. Kehityskeskustelu on avointa vuoropuhelua organisaation tehtävistä, yhteistyöstä, omista työtehtävistä ja muista työtilanteeseen ja työhön liittyvistä asioista. (Sydänmaanlakka 2008, 300.) Nikkilän ja Paasivaaran (2008) mukaan kehityskeskustelu on ennalta sovittu esimiehen ja työntekijän välinen ammatillinen keskustelu. Kehityskeskusteluja käydään ennalta sovitun aikataulun mukaisesti ja keskustelussa tärkeitä aiheita ovat työ, osaaminen, kiinnostuksen kohteet ja kehittymistarpeet. Kehityskeskusteluiden tavoitteena on työyhteisön kehittäminen sekä työolosuhteiden ja työilmapiirin parantaminen yrityksessä. Kehityskeskustelut auttavat henkilöstösuunnittelussa, henkilöstön osaamisen kehittämisessä ja arvioinneissa. Nikkilän ja Paasivaaran (2008) mukaan kehityskeskustelu on myös olennainen osallistavan johtamisen väline. (Nikkilä & Paasivaara 2008, 83.)

Viitala (2009) ja Aarnikoivu (2008) kuvaavat kehityskeskustelua kehittyväksi, kolmeen vaiheeseen jaetuksi prosessiksi. Prosessin vaiheet ovat valmistautuminen, keskustelun toteutus ja jälkihoito. Viitalan (2009) mukaan osaamisen kehittämisen kannalta kehityskeskusteluiden

etuna ovat henkilökohtaisuus, molemminpuolinen palautteen antaminen ja saaminen sekä hyvän kehityskeskustelun tuloksena saavutettu henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Kehityskeskusteluiden avuksi voidaan laatia lomakkeita, joilla tuetaan keskustelua ja toisaalta niiden avulla voidaan seurata myös keskustelun etenemistä vaiheittain. Lomakkeeseen ei saa kuitenkaan tukeutua liikaa, sillä se voi kääntyä itseään vastaan ja rajoittaa keskustelun pelkäämistään lomakkeessa oleviin asioihin. Kehityskeskustelun tavoitteena on saavuttaa avoin ja vuorovaikutteinen, laadukas keskustelu ja esimiehen tehtävä on varmistaa kehityskeskustelun onnistuminen olemalla joustava ja tilanneherkkä. Kehityskeskustelun suurin kompastuskivi on, että helposti se toteutetaan ilman valmistautumista ja se on käytännössä työntekijän ja esimiehen välinen tavallinen keskustelu. Tällöin vaarana on, että keskustelu on yksipuolinen esimiehen hallitsema, kun kehityskeskustelun tavoitteena pitäisi olla tasavertainen vuorovaikutustilanne. Kehityskeskustelut voidaan myös ulkoistaa ja tällöin etuna on ammattimainen ote ja usein työntekijä voi silloin myös avoimemmin kertoa työstään, kiinnostuksen kohteistaan ja kehittämistarpeistaan. (Aarnikoivu 2008, 121-123; Laamanen 2005, 257; Viitala 2009, 186.)

2.7 Oppiminen

Pysyäkseen kilpailukykyisenä ja mukana kiihtyvässä muutoksessa, on organisaatiossa tapahtuva jatkuvasti oppimista ja uusiutumista. Kilpailuedun yritys saavuttaa muuttuessaan ja kehittyessään nopeammin kuin kilpailijansa. Yritysmailmassa oppimista tapahtuu niin yksilö-, tiimi- kuin organisaatiotasollakin. Ymmärtämällä organisaation oppimista, kykenemme tukemaan oppimisprosessia kaikilla tasoilla suorituksen, osaamisen ja tiedon johtamisen avulla. Kun on kyse suorituksen johtamisesta, tarkoitetaan lähinnä yksilötason työtä ja työtehtäviä. Lähtökohdat osaamisen johtamiselle tulevat yrityksen visioista ja strategiasta ja päähuomio on silloin organisaatiossa itsessään. Tiimitasolla puhutaan tiedon johtamisesta, jossa lähtökohtana on organisaatiossa oleva tieto ja kokemukset. (Sydänmaanlakka 2000, 21-22.)

Oppimista voidaan Sydänmaanlakan (2009) mukaan pitää prosessina, jonka tarkoituksena on yksilön tiedon, taidon, kokemusten, asenteiden tai kontaktien hankinta. Nämä tuovat tullessaan muutoksia yksilön toimintamalleihin. Oppimisen edellytyksenä on, että näitä osaamisen eri elementtejä osataan reflektoida riittävästi, sillä vain siten on mahdollista soveltaa uusi osaaminen myös käytäntöön. (Sydänmaanlakka 2009, 252.) Oppiminen on monimutkainen prosessi, koska jokainen oppija on erilainen omine historioineen ja ajatusmalleineen. Oppi-

mista tapahtuu niin muodollisesti ohjattuna kuin epämuodollisesti sekä työssä että vapaa-aikana. Nykyajan nopeasti muuttuvassa ja jatkuvasti uudistuvassa työelämässä on menestymisen edellytyksenä hyvä taito itsenäiseen ja tehokkaaseen oppimiseen. Jokaisen on kuitenkin otettava itse henkilökohtaisesti vastuu omasta oppimisestaan. Puhutaan elinikäisestä oppimisesta, johon olennaisena osana kuuluvat aikuiskoulutus ja ammattiurien vaihdot. Enää ei riitä mekaanisten taitojen oppiminen kerran, vaan edellytetään syvällisempää omaksumista ja jopa kokonaan uuden ajatusmallin oppimista. (Viitala 2005, 135-136.)

Oppiminen ei välttämättä aina tapahdu ilman tukea ja ohjausta. Esimiehillä on kriittinen ja tärkeä asema oppimisen ja osaamisen kehittämisen tukijana. Heillä on myös vastuu oppimista tukevien toimintamallien kehittämisestä. Esimies voi tukea organisaation oppimista Viitalan (2002) mukaan kolmella pääasiallisella tavalla:

- järjestämällä työt siten, että jää aikaa oppimista edistäviin asioihin.
- huomioimalla oppimista edistäviä asioita.
- palkitsemalla ja antamalla palautetta.

Alaisten osaamisen kehittämisen tukeminen on perinteisesti nähty esimiestyön yhtenä tärkeimmistä asioista. Alaisen tulee kuitenkin olla myös oma-aloitteinen ja kantaa vastuuta jatkuvasta oppimisesta. (Viitala 2002, 23-24.)

2.7.1 Erilaiset oppijat ja oppimistyylit

Jokaisen oppijan taustalla oppimisen lähtökohtana ovat kunkin oppijan henkilökohtaiset ominaisuudet oppijana. Tämän lisäksi oppimiseen vaikuttavat jo olemassa olevat henkilökohtaiset tiedot ja taidot. Kolb on määritellyt oppimismallin, jossa on neljä erilaista oppijatyyppeä: ideoija, pohtija, ratkaisija ja toimija. Divergoivalle eli ideoivalle oppijalle ominaista on pohdiskeleva ote oppimiseen ja konkreettisten kokemusten pohjalta asioiden pohtiminen erinäkökulmista käytännönläheisesti. Akkommodoiva eli pohtija oppijana tukeutuu myös konkreettisiin kokemuksiin, mutta sillä erotuksella ideoijasta, että oppimisessa tärkeää on myös kokeileminen. Pohtija ratkaisee ongelmat yrityksen ja erehdyksen kautta ja riskejä kaihtamatta. Hän on myös luova ja intuitiivinen. Assimiloiva eli ratkaisukeskeinen oppija tekee havainnot ja pohdiskelee asioita teoreettiselta kannalta, välittämättä niinkään asioiden käytännön

merkityksistä. Hänelle paras oppimisympäristö on rento ja avoin ja oppimista tapahtuu parhaiten vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Konvergoiva oppimistyyli tukeutuu yleistysten ja käsitteiden soveltamiseen uusiin tilanteisiin ja käytäntöön. Konvergoiva oppija tutkii ja lukee ja pohdiskelee lukemaansa mieluiten yksikseen. (Viitala 2005, 149-150.)

Tunnistamalla oman oppimistyylinsä, voi löytää itselleen parhaan tavan oppia. Monesti oppimistyylin tunnistaminen myös ohjaa kehittämään oppimistyyliä, joita ei tavallisesti käytä. Tehokas oppiminen edellyttää kaikkien oppimistyylien hallintaa. Jokaisella on oma perusoppimistyylinsä, mutta mahdollisimman tehokkaan oppimisen saavuttamiseksi pitäisi kyetä hyödyntämään oppimistyyleistä niin toteuttamista, pohtimista, ajattelemista kuin osallistumistakin. (Sydänmaanlakka 2000, 39.)

Yksilön oppimistavat eroavat toisistaan Drydenin ja Vossin määritelmän mukaan kolmella eri tapaa. Yksilön oppimiseen vaikuttaa ratkaisevasti tapa, jolla hän vastaanottaa tietoa helpoiten; tapa, jolla yksilö järjestää ja käsittelee saamaansa informaatiota sekä kolmanneksi olosuhteet, joita oppija vaatii pystyäkseen parhaiten oppimaan. Kullekin yksilölle paras oppimistapa koostuu näiden asioiden yhdistelmästä ja parhaan oppimistuloksen saavuttamiseksi kunkin yksilön kohdalla näihin pitäisi kiinnittää erityistä huomiota. Oppimistapojen lisäksi oppijat eroavat toisistaan myös lähtökohdiltaan. Tähän vaikuttaa esimerkiksi se, milloin on viimeksi opiskellut uutta ja onko elämäntilanne oppimiselle suosiollinen. Oppiminen vaatii resursseja, niin aikaa kuin voimavarojakin. Työyhteisössä pitäisi kyetä ymmärtämään erilaista osaamista ja oppimistapoja. Työyhteisö koostuu erilaisista persoonallisuuksista ja oppijoista. Esimiehen vaativa ja haasteellinen tehtävä on kyetä tunnistamaan erilaisuudessa piilevät voimavarat ja hyödyt työyhteisön yhteiseksi hyväksi. (Viitala 2005, 150-152.)

2.7.2 Oppimisen strategiat

Oppija käyttää oppimisstrategiaa hankkiessaan ja käsitellessään tietoa sekä palauttaessaan jo opittuja asioita mieleensä. Kunkin oppijan oppimisstrategian lähtökohtana ovat oppijan motiivit. Strategia on tapa, jolla oppija suhtautuu uuden oppimiseen. Oppimisstrategia on monimutkainen tiedonhakuprosessi, jolla on suuri vaikutus itse oppimistapahtumaan. Se helpottaa oppimista ja tekee oppimisesta oppijalle miellyttävämpää ja tehokkaampaa. Oppimisstrategiaa muutetaan tilanteen ja tehtävän edellyttämällä tavalla tapauskohtaisesti. Erilaisiin oppimistapahtumiin sopivat erilaiset oppimisstrategiat ja tiedostettuaan strategiansa oppija voi

muuttaa niitä kuhunkin oppimistapahtumaan sopiviksi. Kykyä valita sopiva strategia eri tilanteisiin sanotaan oppijan metakognitiivisiksi tiedoiksi ja taidoiksi. (Itä-Suomen yliopisto n.d.).

Yleisin strategiajaottelu on jako pinta- ja syväsuuntautuneeseen oppimiseen. Pintatason oppimisessa yksityiskohtat painetaan mieleen pohtimatta asian sisältöä ja siksi oppiminen on heikosti tiedostettua. Syvätason oppimiselle ominaista on oppijan pyrkimys ymmärtää opiskelemaisensa asian syvempi tarkoitus ja luoda kokonaiskuva opittavasta asiasta. Syväsuuntautunut oppija on myös kriittinen ja pohtii opiskelemaisensa asian totuudellisuutta. Pintasuuntautunut oppija keskittyy muistamaan yksityiskohtia, kun taas syväsuuntautujan tavoitteena on saada opiskeltavasta asiasta kokonaiskuva. Kokonaisuuden hallitseminen parantaa myös yksityiskohtien mieleen painamista ja muistamista, kun taas pintatasolla opitut asiat unohtuvat nopeammin. Pintatason oppijalle opiskelumotivaatiota lisäävät välineet, syvätason oppijalla oppimismotivaatio on sisäinen. Syväsuuntautuneeseen opiskeluun on oltava oikeanlainen motivaatio, kyky jäsentää opittavat asiat sekä oikeanlaatuinen oppimisprosessin eteneminen. (Itä-Suomen yliopisto n.d.)

Strategiat ovat usein tiedostamattomia, mutta syväsuuntautuneita oppimisstrategioita on mahdollista kehittää tuomalla ne tietoisuuteen ja käyttämällä niitä oman oppimisprosessin ohjaamiseen. Toimiva strategia on monipuolinen, joustava, helposti yhdisteltävissä muihin strategioihin ja sillä on yhteys tietoperustaan ja oman oppimisen ohjaamiseen. Yhtä toimivaa ja oikeaa strategiaa on vaikea määritellä, sillä samat strategiat toimivat eri tavalla eri tilanteissa ja myös erilaisilla oppijoilla. Tehokas oppimisstrategioiden käyttö vaatiikin kokonaisen valikoiman omiin ajatusmalleihin ja toimintoihin sopivia strategioita ja myös kyvyn soveltaa kulloinkin parhaiten toimivaa strategiaa käytäntöön. (Suomen virtuaaliyliopisto 2004.)

Muita oppimisstrategian jaotteluja ovat jako kognitiivisiin, metakognitiivisiin ja resurssien hallintastrategioihin. Kognitiiviset strategiat helpottavat uuden tiedon jäsentelyssä ja muokkaamisessa, esimerkkinä jäsentelystrategia. Metakognitiiviset strategiat helpottavat kognitiivisten strategioiden hallinnassa. Resurssien hallintaprosesseilla oppija kontrolloi saatavilla olevia resursseja, kuten aikaa. Näillä resursseilla oppija hallitsee ympäristöä ja tarjolla olevia resursseja. (Itä-Suomen yliopisto n.d.)

2.7.3 Tiedostamaton ja tietoinen oppiminen

Oppimista on sekä tiedostamatonta että tietoista. Tiedostamaton oppiminen on yleensä kulttuurin ja toimintatapojen omaksumista ilman, että niitä erityisesti opetellaan. Tiedostamaton oppiminen siirtää hiljaista tietoa ja oppiminen tapahtuu huomaamatta ympäristön antaman signaalin perusteella. Tiedostamaton oppiminen on behavioristisen oppimisnäkökuvan kaltaista oppimista, jossa oppija itse on passiivinen. Tiedostamatta omaksutaan usein myös helposti haitallisia ja vääräkin toimintatapoja ja tiedostamaton oppiminen voi olla esteenä uusitumiselle, kun siirretään aina vain vanhoja tapoja eteenpäin. Tietoinen oppiminen tukee tämän päivän vallalla olevaa konstruktivistista oppimiskäsitystä, jossa oppija on aktiivinen, tavoitteisiin pyrkivä ja palautehakuinen. Oppimisen kannalta tärkeitä ovat oppijan tunteet ja erilaiset tunnetilat, uskomukset sekä asenteet. Oppimiseen vaikuttavat monet tekijät, kuten ympäristö ja toiset oppijat. Perustana yksilön tietoiselle oppimiselle ovat hänen tarpeensa, uskomuksensa ja odotuksensa. Erityisen tärkeässä roolissa on myös palaute. (Ojala 2007, 65.)

2.8 Palaute tukee oppimista

Termiä palaute käytetään usein kuvaamaan kaikenlaisia kommentteja, jotka sisältävät neuvoja, kehuja tai jonkinlaista arviointia. Näistä mikään ei ole varsinaisesti palautetta. Palaute on sitä, joka kertoo, miten pärjäämme pyrkimyksessämme kohti asetettua tavoitetta. Olipa palaute sitten aistittavissa tai toisen henkilön antamaa, ollakseen hyödyllistä, sen pitää olla tavoitelähtöistä, todellista ja läpinäkyvää; käyttökelpoista ja käyttäjäystävällistä eli personoitua ja täsmällistä; oikea-aikaista, jatkuvaa ja johdonmukaista. (Wiggins 2012, 11-13.) Palautetta pitäisi käyttää silloin, kun tavoitteena on tukea itsetietoisuutta, oppimista tai suorituksen parantamista. Positiivinen ja negatiivinen palaute on tapa johdattaa palautteen saajaa toimimaan siten, että palaute ohjaisi toimimaan parhain päin asetetun tavoitteen saavuttamiseksi. (Jarzebowski & Palermo & van de Berg 2012, 14, 19).

Tavoitelähtöinen palaute vaatii, että henkilöllä on tavoite ja hän toimii saavuttaakseen sen ja saa tavoitteen saavuttamista tukevaa palautetta toiminnastaan. Arkipäivän toiminnoista ei tällaista palautetta ole tarpeen antaa, mutta esimerkiksi opiskeltaessa uutta, on tärkeää että opiskelun tavoitteet käydään läpi opiskelun aluksi. Liian paljon neuvoja sisältävä palaute voi olla vaikeaselkoista. Vaikka palaute olisi läpinäkyvää, palautteen saaja ei välttämättä sisäistä

sitä ehkä siksi, ettei odota saavansa palautetta tai toisaalta on liian keskittynyt varautumaan toimintansa vaikutuksiin. (Wiggins 2012, 13.)

Käyttökelpoinen palaute on konkreettista ja täsmällistä. Palautteesta pitää saada selville, mitä erityisesti pitäisi tehdä enemmän tai vähemmän ensi kerralla, että onnistuisi saavuttamaan asetetut tavoitteet paremmin. Käyttökelpoinen palaute vaatii myös, että palautteen saaja hyväksyy saamansa palautteen. Palautteen antajan pitää varmistua, että palaute on riittävän informatiivista saajalle, että vältetään turhilta hätiköityjen johtopäätösten aiheuttamilta erimielisyyksiltä. Hyvä ohjaaja antaa palautetta siitä missä onnistuttiin, mutta muistaa, että on tärkeää antaa myös palautetta niistä asioista, missä olisi vielä parantamisen varaa. Palaute on saajalle arvotonta, mikäli hän ei ymmärrä sitä tai häkeltyy saamastaan palautteesta. Hämmennystä voi saada aikaan esimerkiksi sillä, että antaa palautetta kaikista pienistäkin asioista sen sijaan, että keskittyisi yhteen tai kahteen todella merkitsevään asiaan. Hyvä tapa antaa palautetta on keskittyä yhteen tai kahteen tärkeään asiaan, sillä silloin on suurin todennäköisyys, että palautteen myötä palautteen saajan toimintatapa muuttuu. (Wiggins 2012, 14.)

Palautteen antamisessa tärkeää on myös palautteen oikea-aikaisuus. Mitä nopeammin palaute annetaan sitä käyttökelpoisempaa se on palautteen saajalle. Tällöin omat toimintatavat ovat vielä hyvin muistissa ja niiden muuttaminen palautteen myötä on helpompaa. Oikea-aikaisella palautteella annetaan myös palautteen saajalle mahdollisuus muuttaa toimintatapojaan palautteen mukaisesti, kun palautteen alainen toiminta on vielä käynnissä. Tiivistettynä voisi sanoa, että mitä enemmän oikea-aikaista palautetta saadaan, sitä paremmaksi toiminnalla on mahdollisuus muuttua. Ollakseen käyttökelpoista, palautteen pitää olla myös johdonmukaista. Palautteesta voi oppia vain, mikäli se on täsmällistä ja luotettavaa. Tämä vaatii tarkkuutta myös palautteen antajalta. (Wiggins 2012, 14-15.)

Tutkimusten mukaan negatiivinen palaute tukee epäonnistumisten välttämistä kun taas positiivinen palaute tukee tavoitteiden saavuttamista. Positiivisen palautteen on todettu myös vaikuttavan motivaatiota lisäävästi. (Jarzebowski ym. 2012, 15.) Tehokas palaute edistää oppimista tukevan ympäristön luomista ja ylläpitämistä. On tutkittu, että palautteen teho on suoraan verrannollinen palautteen saajan reaktioihin. Palautetta voidaan antaa joko siitä, ettei saavutettuihin tavoitteisiin päästy tai siitä että tavoite saavutettiin.

Palautteen saaja voi reagoida palautteeseen neljällä tavalla:

1. Muuttamalla toimintatapojaan, jolloin negatiivinen palaute saa panostamaan tavoitteen saavuttamiseen enemmän, kun taas positiivinen palaute vähentää palautteen saajan panostusta tavoitteen saavuttamiseksi.
2. Muuttamalla tavoitetta, jolloin negatiivinen palaute ohjaa helpottamaan asetettua tavoitetta ja positiivisen palautteen vaikutus on se, että tavoitetta vaikeutetaan.
3. Hylkäämällä tavoitteen, jolloin negatiivinen palaute saa palautteen saajan tekemään päätöksen tavoitteen saavuttamattomuudesta, kun taas positiivinen palaute saa tavoitteen tuntumaan helpolta.
4. Hylkäämällä saamansa palautteen. Mikäli palautteen saaja reagoi palautteeseen siten, että jättää sen huomiotta, silloin ei ole merkitystä, oliko annettu palaute negatiivista vai positiivista, reaktio on molemmilla palautteilla sama. (Wiliam 2012, 31-32.)

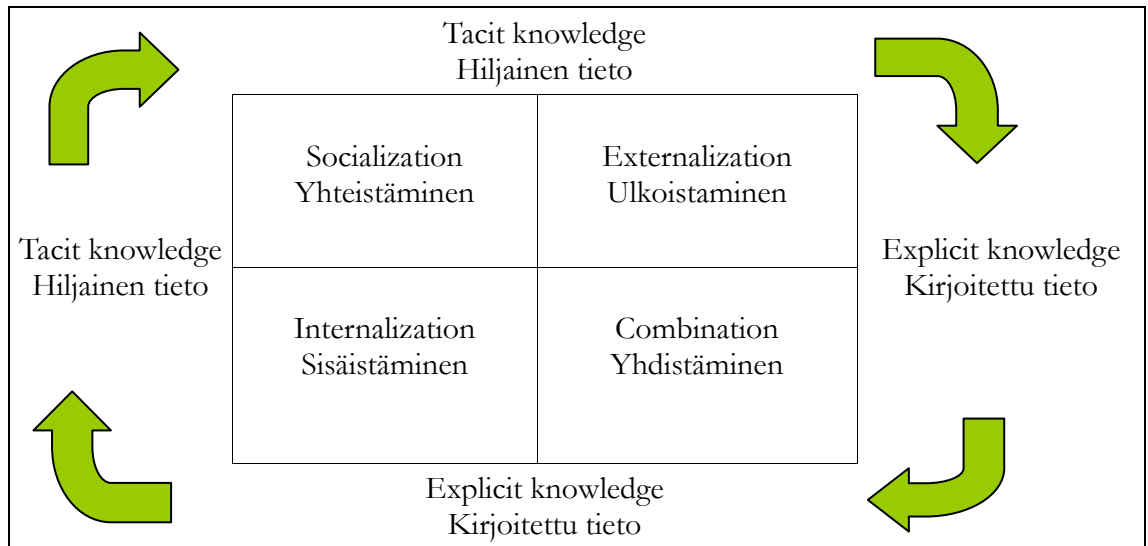
Oikea-aikaisen ja käyttökelpoisen palautteen antaminen on vaikeaa, mutta lähtökohtaisesti merkittävintä on se, millaisen reaktion palaute saajassa aiheuttaa ja reaktioita on käytännössä mahdotonta ennustaa. Reaktioihin vaikuttaa itse palaute, mutta myös monet muut asiat, kuten asiayhteys ja jopa palautteen antajan ja saajan suhde. Tehokkainta palaute on silloin, kun se keskittyy käsillä olevaan tehtävään enemmän kuin palautteen saajaan ja silloin, kun palautteen antaja keskittyy niihin asioihin, joihin palautteen saaja voi vaikuttaa. Tehokkaan palautteen tunnusmerkkinä voidaan pitää sitä, että se vaatii enemmän työtä vastaanottajalta, kuin palautteen antajalta. Palautteen merkitystä painotetaan erityisesti, kun puhutaan oppimisesta ja osaamisen kehittämistä. (Wiliam 2012, 31-34.) Siparila Oy:n toimintatapaan kuuluu, että palautetta annetaan avoimesti läpi koko organisaation ja se pyritään antamaan oikea-aikaisesti ja mielellään kasvotusten tai puhelimen välityksellä. Sähköpostia palautteen antamisen välineenä vältetään varsinkin, jos kyseessä on negatiivinen palaute. Siparila Oy:n politiikka kautta linjan on, että ikävät ja negatiiviset asiat hoidetaan mieluiten aina puhelimitse tai mahdollisuuksien mukaan kasvotusten.

2.9 Hiljainen tieto ja sen hyödyntäminen

Hiljainen tieto (tacit knowledge) on käsitteenä Michael Polanyin 1960 -luvulla kehittämä. Tutkimuksissaan hän oli pannut merkille, että hyvä työsuoritus sisälsi monesti paljon sellaisia sääntöjä, joihin työn tekijä ei kiinnittänyt lainkaan huomiota. Työsuoritus oli osiensa summa, mutta sisälsi myös muuta, jonka hän tulkitsi hiljaiseksi tiedoksi. Hiljainen tieto on täsmätietoon verrattuna täysin erilaista, se on piilevää ja sen jakaminen työyhteisössä ei ole helppoa. Hiljainen tieto on nostanut arvostustaan viime vuosina ja sen hyödyntämisen sanotaan olevan yksi japanilaisten menestymisen salaisuuksista. Nonaka ja Takeuchi jakavat hiljaisen tiedon tekniseen ja kognitiiviseen. (Vaahtio 2005, 86-91; Demarest 1997, 378.)

Tekninen hiljainen tieto on jonkin konkreettisen asian tekemisen taito ja kognitiivinen koostuu mentaalisisistä ajattelumalleista, kuten uskomuksista ja käsityksistä. Näitä malleja on vaikea ilmaista, mutta ne vaikuttavat tapaamme ymmärtää ja selittää asioita. Hiljainen tieto on hyvin henkilökohtaista ja monesti hiljaisen tiedon haltija osaa tehdä itse, mutta ei osaa opettaa taitojaan muille. Hiljaisen tiedon siirtäminen organisaatiossa vaatii sen, että se pitää onnistua muuntamaan sanoiksi ja numeroiksi. Henkilökohtaisuutensa vuoksi hiljainen tieto voi olla myös väärässä. Hiljainen tieto ei ole automaattista varttuneemmilla henkilöillä, vaan sen koaamiseksi tarvitaan aktiivisia kokemuksia, oppimista, tekemistä ja palautetta. (Vaahtio 2005, 86-91.)

Hiljainen tieto ja sen vuorovaikutus kirjatun tiedon kanssa on osa osaamisen johtamista ja näiden yhdistäminen yksi osaamisen johtamisen haasteellisimpia tehtäviä. Seuraavassa kuviossa (Kuvio 4.) on esitetty Nonakan kehittämä spiraalimalli, jossa kuvataan tietämyksen kehittymistä kirjoitetun ja hiljaisen tiedon vuorovaikutuksessa. Spiraalin eri vaiheissa kirjataan hiljaista tietoa ja yhdistellään sitä uudeksi tiedoksi käyttöönotettavaksi ja organisaation sisäistettäväksi. Vuorovaikutus edistää oppimista ja synnyttää uutta tietoa organisaatiossa hyödynnettäväksi. Aina hiljaista tietoa ei voi jakaa, vaan tieto voi kehittyä ja levitä organisaation keskuudessa yhdessä tekemällä. Tällöin puhutaan sosiaalistamisesta, opitaan yhdessä tekemällä ilman varsinaista opettamista tai tietoista oppimista. (Pitkänen 2000, 207-208.)



Kuvio 4. Mukailleen Nonakan spiraalimallia tietämyksen kehittymisestä. (Pitkänen 2000, 207.)

Lyhyesti sanottuna hiljaisella tiedolla tarkoitetaan sellaista osaamista, joka syntyy, kun teoria-, käytäntö- ja kokemustieto yhdistetään ja saavutetaan ainutlaatuinen osaaminen, joka ei ole saavutettavissa pelkällä koulutuksella vaan vasta pitkän ammatillisen uran kautta (Ruohotie & Honka 2003, 38.)

Siparila Oy:n johdon mukaan hiljainen tieto voi olla yritykselle uhka, joka aiheuttaa virheitä ja tehottomuuttakin. Hiljainen tieto pitäisi pystyä jakamaan organisaatiossa yhteisiksi toimintamalleiksi, jaettaviksi tiedostoiksi sekä vallitsevaksi yrityskulttuuriksi. Hiljaisen tiedon saaminen koko organisaation käyttöön vaatii ensin sen tunnistamisen ja löytämisen. Tunnistamisen jälkeen toiminta täytyy tehdä läpinäkyväksi, tavoitteena saada siitä raportoitua ja kaikkien saatavilla olevaa tietopääomaa. Hiljainen tieto on aina yksilöpääomaa ja sen hyödyntämistä vaikeuttavat yksilön sosiaaliset kyvyt, ongelman ratkaisu- ja päättelytaidot sekä halu jakaa tietoa. Jotkut yksilöt eivät edes tunnista omaavansa hiljaista tietoa, vaan asioiden omana tietona pitämisestä on tullut heille tapa. Hiljaista tietoa hyödynnetään Siparila Oy:ssä tällä hetkellä huonosti, koska tunnistamiseen vaaditaan aikaa ja yhdessä tekemistä, ennen kuin yksilön kompetenssit ja mahdollinen hiljainen tieto tulee esille.

Hiljaista tietoa on myös iän myötä karttunut kokemus. Tämän tyyppinen hiljainen tieto pyritään Siparila Oy:ssä mahdollisuuksien mukaan hyödyntämään parhaalla mahdollisella tavalla. Hyvä tapa jakaa iän myötä karttunutta kokemusta on koota tiimejä eri ikäluokan työntekijöistä. Kokemuksen mukanaan tuoma hiljainen tieto voi olla joidenkin kohdalla myös oppimisen este, koska tukeudutaan liikaa vanhoihin hyviin tapoihin tehdä. Hiljaista tietoa voidaan hyö-

dyntää Siparila Oy:ssä paremmin oppimalla tunnistamaan sitä tehokkaammin edellä mainittujen keinojen avulla, tekemällä siitä näkyvää ja pyrkimällä hyödyntämään sitä myös päätöksentekoprosessissa.

2.10 Erilaiset oppimisenäkemykset

Olemassa olevista oppimiskäsityksistä laajan kannatuksen on saanut konstruktivistinen oppimisenäkemys. Tämän näkemyksen mukaan ihminen toimii aktiivisesti oppiessaan ja on tietoinen ja tavoitteellinen olento, joka ympäristön havaintojen perusteella kykenee muodostamaan erilaisia ilmiöitä kuvaavia sisäisiä malleja. Toinen pitkät perinteet omaava oppimisenäkemys on behavioristinen, jossa perusajatus on, että oppimalla muutetaan käytöstä ja sen muutoksen takana on jokin ulkopuolinen tekijä. Behavioristisen oppimisenäkemyksen mukaan oppija on passiivinen vastaanottaja, joka muuttaa käytöstään ulkoisten ärsykkeiden mukaisesti. (Viitala 2009, 136.)

Kognitiivinen oppimisenäkemys korostaa ajattelua ja ymmärtämistä. Uuden oppimisen liikkeelle paneva voima on tietoisuus oman osaamisen riittämättömyydestä. Kognitiivinen oppija on oman oppimisensa avainhenkilö ja hänen tukemisessaan huomioidaan hänen yksilölliset tarpeensa. Konstruktivistisen oppimisenäkemyksen mukaan oppiminen on oppijan aktiivista toimintaa, jossa uutta tietoa ja havaintoja tulkitaan aikaisempien tietojen ja kokemusten pohjalta. Tämän käsityksen mukaan oppiminen on jatkuvaa ja oppimista tapahtuu aina ihmisen ollessa yhteydessä muihin ihmisiin. Oppiminen tapahtuu yhteisen tekemisen kautta. Humanistisessa oppimiskäsityksessä yksilö otetaan korostuneesti huomioon. Humanistisen oppimiskäsityksen lähtökohtana on, että ihminen on luonnostaan utelias, päämäärähakuinen ja tarkoitushakuinen ja luotetaan siihen, että oppija itse kykenee havaitsemaan omat oppimistarpeensa. Oppijaa pitää motivoida ja ohjata läpi oppimisprosessin, joka muuten on hyvin pitkälle itseohjautuva. (Viitala 2009, 137-138.)

2.11 Palkitsemisjärjestelmät ja palkkauksen perusteet

Palkitsemista ohjaa palkitsemispolitiikka ja sen toteutusta tukeva palkitsemisjärjestelmä. Palkitsemisjärjestelmä on yrityksessä johtamisen väline ja se suunnitellaan siten, että se tukee yrityksen vision saavuttamista ja strategian toteutumista. Palkitsemisjärjestelmään sisältyy

palkitsemistavat ja siihen liittyvät prosessit. Palkkioiden perusteet, määrät, aikavälit, ajankohdat jne. määritellään palkitsemistavoissa. Hyvä palkitsemisjärjestelmä auttaa yritystä pärjäämään niin kilpailussa kuin työmarkkinoillakin ja sen avulla yritys takaa hyvien työntekijöiden saamisen ja pysyvyyden yrityksen palveluksessa. Hyvästä työsuorituksesta saadun palkkion on todettu vahvistavan kehityksen edelleen jatkumista. Viitala (2009) ryhmittelee palkitsemisen keinoja seuraavasti:

- Palkka ja palkkiot (kuukausipalkka, voitto-osuudet, kannustepalkkiot)
- Palkkaan verrattavat muut rahanarvoiset etuudet (puhelin, työsuhteauto)
- Edustustili, ulkomaanmatkat, subventoidut harrastukset
- Terveyspalvelut
- Viestitetty kiitos ja arvostus, lisähaasteet ja vastuut
- Luovuuden ja itsensä kehittämisen vapaus
- Joustavuus ja vapaus työaikojen, -paikan ja -tapojen suhteen

Nykyään palkitsemisen perusteena käytetään kuitenkin yhä enemmän työn vaativuutta ja suoriutumista. Tässä palkitsemisjärjestelmässä palkka jakautuu työn vaativuudesta saatavaan osuuteen, joka on lähtökohtaisesti kaikille sama ja loppuosaa palkasta perustuu työstä suoriutumiseen ja siinä onnistumiseen. Työn vaativuuden arviointi on haasteellista ja sen määrittelyn perustana voidaan käyttää esimerkiksi osaamista, vastuuta, kuormitusta ja työoloja. Työn tarkoituksen, sisällön, keskeisten tehtävien ja tavoitteiden huolellinen määrittely auttavat työn vaativuuden arvioimisessa. Saman ammattinimikkeen haltijoiden työn kuvat voivat erota paljonkin toisistaan ja työnkuvauksella on tarkoitus selvittää nämä erot. Arviointiin on olemassa myös erilaisia järjestelmiä, joissa työn vaativuuden arvioinnin perustaksi on määritetty työn vaativuustekijät ja painoarvot. Arvioinnin tavoitteena on kuitenkin järjestelmästä riippumatta löytää oikeudenmukaiset ja läpinäkyvät palkkauksen perusteet (Viitala 2009, 142-147.)

Palkkausperusteina käytetään usein järjestelmää, jossa palkka koostuu kiinteästä osasta ja tulos- tai suoritusperusteisesta osasta. Tulospalkkauksessa on useita erilaisia käytäntöjä ja vaihtoehtoja. Tulospalkkausta määritelmänä käytetään käytännössä aina, kun peruspalkan lisäksi palkka koostuu yrityksen määrittelemien kehittämistavoitteiden, liiketoiminnallisten tulosta-

voitteiden tai muiden tuottavuuteen tai tehokkuuteen liittyvien tavoitteiden saavuttamisesta. Tulospalkkauksen lähtökohtana on henkilökunnan motivoiminen asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tulospalkkauksessa tavoitteet ja niiden saavuttamisesta tuleva palkkio määritellään aina etukäteen ja palkkio maksetaan, mikäli asetetut tavoitteet saavutetaan. Tulospalkkausta voidaan käyttää sekä yksilö- että ryhmäkohtaisesti. Ryhmäkohtainen palkitseminen motivoi ihmisiä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. (Viitala 2009, 149.)

Aina ei tarvita taloudellista palkkiota, myös työn kautta saatu arvostus ja itsensä kehittämisen mahdollisuus ovat toisille merkittäviä palkkioita. Palkkiot vaikuttavat myös motivaatioon ja niiden vaikutukset jaetaan motivaatiosta puhuttaessa sisäisiin ja ulkoisiin. Ulkoiset tekijät ovat työympäristösidonnaisia ja objektiivisia tekijöitä, kuten palkka ja muut yksilön ulkopuolelta tulevat kannusteet. Ulkoiset palkkiot ovat lyhytaikaisia ja niiden teho motivaation ylläpitäjänä perustuu toistoon. Sisäiset palkkiot ovat pitkäaikaisempia ja ne ovat motivaation ylläpitämisen perusta ja motivaation lähde. Sisäisiä palkkioita ovat mm. työn sisältöön liittyvät asiat ja yksilön itsensä aikaansaamat asiat, kuten itsensä toteuttamisen tarpeen tyydyttäminen. Pitkäjänteisen kehityksen perustana ja motivaation ylläpitäjänä huomio pitäisi kiinnittää erityisesti sisäisiin motivointitekijöihin. Paras palkkiojärjestelmä koostuu ulkoisten ja sisäisten kannusteiden yhdistelmästä, kumpiakaan keinoja väheksymättä. Sisäisten palkkioiden myötä työnteko on mielekästä ja motivoi pitkäkestoisesti. Mikäli työ ei ole sisäisesti palkitsevaa, halutun tuloksen saavuttamiseksi on painotettava ulkoisia palkkioita. (Viitala 2009, 145; Aaltonen & Pajunen & Tuominen 2005, 47-55.)

Siparila Oy:ssä palkitsemisjärjestelmä perustuu tulevaisuudessa moniosaamiseen ja tuottavuuteen. Tulospalkkauksen perusteiksi on määritelty työn tehokkuus, reklamaatiot ja työpisteen siisteys. Kaikille näille perusteille on määritelty tasot, joiden mukaan tulospalkka maksetaan. Toimihenkilöillä tulospalkkaus perustuu yksikön tulokseen.

3 OSAAMISKARTOITUKSESTA OSAAMISEN KEHITTÄMISEEN

Siparila Oy:n Haapaveden tehtaalla tehdyn henkilöstön osaamiskartoituksen ja sen pohjalta tehdyn kehittämissuunnitelman tavoitteena on saavuttaa yrityksen ja tuotannon johdon asettamat osaamistavoitteet ja varmistua siitä, että yrityksessä säilyy omaa osaamistaan arvostava ja sitä kehittämään valmis oleva henkilöstö. Osaamisen kehittämisen edellytykset luodaan tehokkaalla ja toimivalla osaamisen johtamisella. Kun henkilöstö pystyy hyödyntämään omaa osaamistaan mahdollisimman laajasti ja tehokkaasti työtehtäviensä hoitamisessa, on sillä positiivinen vaikutus myös työmotivaatioon ja yleiseen työilmapiiriin. Hyvä työilmapiiri ja motivoitunut henkilöstö luo hyvät edellytykset tehokkaalle ja tuottavalle toiminnalle.

3.1 Siparila Oy

Siparila Oy on noin kymmenen vuotta sitten perustettu puusepänteollisuuden yritys, jonka tuotevalikoima kattaa massiivipuiset huonekalut, saunatuotteet ja puutarhakalusteet sekä erilaiset puutarhan rakennukset, tarvikkeet ja aidat. Siparila Oy valmistaa myös erilaisia sisustus- ja ulkoverhoilupaneeleita sekä sisustuslistoja erilaisiin tarkoituksiin. Raaka-aineena Siparila Oy käyttää pääasiassa suomalaista mäntyä ja kuusta. Saunatuotteita valmistetaan myös haavasta ja tervalepistä ja sisustuslistojen raaka-aineena käytetään useita eri puulajeja asiakkaiden toiveiden mukaisesti. Vuosi 2010 oli Siparilalle kasvun aikaa, sillä helmikuussa 2010 se laajensi liiketoimintaansa ostamalla Parkanon höyläämön. Saman vuoden lokakuussa yritysostojen kautta Siparila hankki omistukseensa Incap Furniture Oy:n Haapaveden tehtaan.

Haapaveden tehdas on keskittynyt massiivipuisten huonekalujen, saunatuotteiden, ulkoverhouksen ja puutarhakalusteiden sekä erilaisten puutarhatuotteiden valmistukseen. Parkanossa tehdään puisia listoja ja Vaajakosken tehdas on erikoistunut tekemään sisä- ja ulkoverhoukseen soveltuvia paneeleita ja laudoituksia, joita räätälöidään asiakkaiden toiveiden mukaisesti. Keväällä 2011 Haapaveden tehtaalle investoitiin uusi ulkoverhouksen valmistukseen erikoistunut vannesahaus- ja maalauslinja täydentämään Vaajakosken tehtaan ulkovuorikapasiteettia. Vaajakoskella on työskentelee tuotannon henkilöstön lisäksi myös yrityksen hallinto ja myyntiorganisaatio. Siparila Oy myy tuotteitaan sekä kotimaahan että ulkomaille, asiakkaita on niin Keski-Euroopassa, Japanissa kuin Yhdysvalloissakin. Henkilöstöä koko yrityksessä on yhteensä noin 80, joista Haapavedellä 19, Parkanossa 20 ja Vaajakoskella 42.

3.1.1 Siparila Oy:n toiminta-ajatus

Siparila Oy on perinteitä kunnioittava ja kehittyvä puunjalostusteollisuuden perheyrittys. Siparila Oy:n toiminnan perustana ovat työntekijät, joita yhdistävät ja innoittavat tavoitteet. Yhteisenä päämääränä on auttaa asiakkaita toteuttamaan viihtyisiä ja yksilöllisiä asumisen ratkaisuja puusta. Laadukkaat tuotteet ja palvelut takaavat asiakkaidemme onnistumisen. Kaiken perustana on innostunut ja innovatiivinen asenne, ammattitaitoinen ja osallistuva henkilöstö, kestävän kehityksen arvojen kunnioittaminen sekä hyvä yhteistyö muotoilijoiden, jälleenmyyjien ja muiden kumppaneiden kanssa. Siparila Oy:n tehtävä on helpottaa asiakkaan arkea ja tuottaa asiakkaillemme lisäarvoa. (Siparila 2012.)

”Siparila Oy:n toimintatapa lähtee loppuasiakkaan tarpeista ja toiveista. Ratkaisut ja tuotteet, joita tuotamme edelläkävijänä, ovat omaa luokkaansa. Siparila Oy:n tuotteita ja tekemistä tullaan kopioimaan ja toimintatapaamme tullaan seuraamaan kilpailijoiden toimesta. Tehtävänä on luoda ja tuoda markkinoille uusia loppuasiakasta houkuttelevia tuotteita ja ratkaisuja. Meillä ei ole kaikkia tuotteita valikoimissamme, koska meidän tehtävänä on ei ole tuottaa kaikkea kaikille, vaan hyvin valikoitu tuotevalikoima, joka on houkutteleva loppuasiakkaalle. Me välitämme ja annamme arvoa sille, että asiakas haluaa puuta rakennukseensa. Jos asiakas on tosissaan oman ratkaisunsa kanssa, niin olemme mekin. Meidän valitsema puu tai tuottamamme ratkaisu ei ole itsestään selvyyttä, vaan tärkein osaamisemme mittari. Se on meidän mittarimme, mistä meidät muistetaan jälkikäteen, hyvästä tai huonosta ratkaisusta.” (Siparila 2012.)

3.1.2 Siparila Oy:n laatu- ja politiikka

Myös Siparila Oy:n laatu- ja politiikka painottaa henkilökunnan vahvaa osaamista ja sen tärkeyttä menestymisen edellytyksenä.

”Siparila Oy:n strateginen tehtävä on helpottaa asiakkaan arkea ja tuottaa hänelle lisäarvoa. Siparila Oy on palveleva kumppani, jonka henkilökunnan vahva osaaminen ja palvelu- ja laatu- ja politiikka takaavat asiakkaalle parhaan ratkaisun. Ratkaisuis- samme yhdistyvät puun työstön vahva historia ja uudenlainen tapa hyödyntää puuta ja teknologiaa osaavissa käsissä.

Tavoitteenamme on asiakastyytyväisyyden jatkuva parantaminen. Asiakkaan toiveet ja tarpeet muodostavat toimintamme perustan. Kehitämme jatkuvasti toimintaamme, jotta pystyisimme palvelemaan asiakkaitamme yhä kilpailukykyisemmin. Seuraamme sekä toimintamme että tuotteidemme laatua. Laatu on jokaisen siparilalaisen kunnia-asia.

Seuraamme kuukausittain jokaisessa tuotantoyksikössämme:

1. toimitusvarmuutta
2. asiakasreklamaatioita
3. työn reaalituottavuutta

Näiden mittareiden avulla varmistamme tuotteidemme asiakaskohtaisen laadun sekä toimintamme jatkuvan kehittämisen kilpailukykyisemmäksi. Avoimuusperiaattemme mukaisesti mittarit julkaistaan koko henkilöstölle ja ne ohjaavat jokaisen siparilalaisen työtä ponnisteluissamme laadukkaampaa ja tuottavampaa tulevaisuutta kohti.” (Siparila 2012.)

3.2 Kriittisen osaamisen tunnistaminen Siparila Oy:ssä

Karppinen määrittelee organisaation kriittisen osaamisen sellaiseksi osaamiseksi, jonka laatu ja riittävyys ovat yrityksen menestyksen kannalta olennaisimpia (Karppinen 2010, 94.) Siparila Oy:n Haapaveden tehtaan kriittinen osaaminen määriteltiin tuotannon johdon toimesta, johon kuului itseni lisäksi tehtaan tuotantopäällikkö. Määrittely tehtiin tuotantolinjakohtaisesti ja lähtökohtana oli määritellä se osaaminen, jota tarvitaan olemassa olevan tuotantokonekannan käyttämiseen ja tehokkaaseen hyödyntämiseen nyt ja tulevaisuudessa. Lisäksi määriteltiin ne toiminnot, joiden sujuva hoitaminen on tuotannon tehokkaan toiminnan edellytys. Kriittisen osaamisen määrittelemiseksi pidettiin tuotannon johdon palaveri, jossa kriittiseksi luokiteltu osaaminen kirjattiin osaamiskarttaan (Liite 5.). Kriittiseksi osaamiseksi määriteltiin tuotantolinjojen käyttötaito, toiminnanohjausjärjestelmän käyttötaito, piirustusten lukutaito, asetteiden tekotaito, laatumääritelmien tunteminen, viikkohuoltojen tekeminen sekä paloturvallisuuteen liittyvä osaaminen sekä ja ensiaputaidot. Osaamiskartoituksessa selvitettiin avoimella kysymyksellä myös henkilöstön näkemyksiä siitä, mikä heidän mielestään on kriittistä osaamista Siparila Oy:n tulevaisuuden menestyksen kannalta. Henkilöstön mielestä menestymisen edellytyksenä on osaava ja ammattitaitoinen henkilöstö ja sen pitäminen Siparila Oy:n palveluksessa. Menestyksen takaa henkilöstön

mielestä myös oma-aloitteinen ja laaduntuottokykyinen henkilöstö, jonka moniosaamisen kehittämiseen pitää panostaa mahdollistamalla uuden oppiminen esimerkiksi työkierron kautta. Myös tuotekehitykseen ja hinnoitteluun pitää henkilöstön mielestä panostaa. Kaikki henkilöstön vastaukset on listattu raportin liitteessä (Liite 7).

Toiminnanohjausjärjestelmän käyttötaito

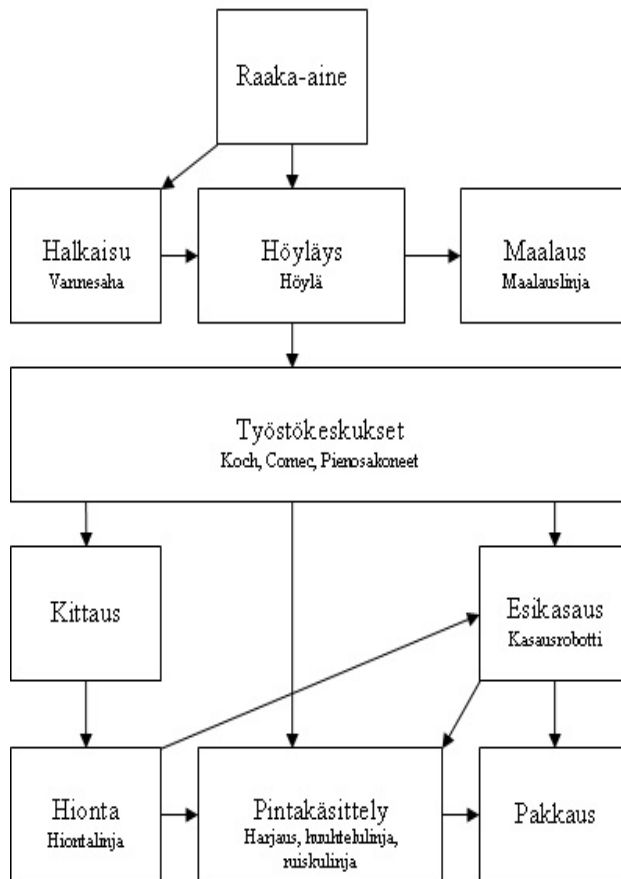
Siparila Oy:n Haapaveden tehtaalla on käytössä toiminnanohjausjärjestelmä, jota koko henkilöstön on osattava soveltuvilta osin käyttää. Jokaisen työntekijän pitää osata tehdä kulunvalvontaa ja palkanmaksua varten sisään ja ulosleimaukset sekä kirjata työajanlyhennyspäivät järjestelmään. Lisäksi pitää osata tehdä työn aloitukset ja -vaihdot sekä kirjata tehdyt työt ja raportoida valmistuneet kappaleet. Tämä on toiminnanohjausjärjestelmän peruskäyttöä ja se opastetaan jokaiselle työntekijälle työsuhteen alussa perehdyttämisen yhteydessä joko tuotannonjohtajan tai kollegan toimesta.

Piirustusten tulostaminen ja lukutaito

Jokaiselle valmistettavalle komponentille on olemassa työpiirustus. Kaikki työpiirustukset on tallennettu Siparila Oy:n verkkoon. Aina, kun komponentin valmistus aloitetaan, otetaan järjestelmästä tuloste piirustuksesta. Vanhoja jo tulostettuja piirustuksia ei käytetä, koska piirustusten uusimmat versiot ovat aina saatavilla verkossa. Piirustusten noutaminen ja tulostaminen täytyy jokaisen työntekijän osata, koska sillä varmistetaan, että tuotantoon menee aina viimeisimmän työpiirustusversion mukaiset komponentit.

Tuotantolinjojen käyttö ja asetteen tekotaito

Siparila Oy:n Haapaveden tehtaalla tuotantolinjat mahdollistavat monipuolisen puuraaka-aineen käsittelyn ja työstämisen sekä pintakäsittelyn aina valmiiksi tuotteiksi asti. Raaka-aine ostetaan sahatavarana, joka jatkojalostetaan tehtaalla tuotantoprosesseissa valmiiksi tuotteiksi. Seuraavassa kuvassa (Kuvio 5.) kuvataan tehtaalla tuotantoprosessi.



Kuvio 5. Siparila Oy:n Haapaveden tehtaan tuotantoprosessi.

Tehtaalla on tuotantolinjat vannesahausta, höyläystä, työstöä, pintakäsittelyä ja kasausta varten. Tuotteesta riippuu, mitä eri tuotantolinjoja valmistusprosessin aikana tarvitaan. Nykyisellä tuotevalikoimalla kaikki yllä esitetyssä kaaviossa (Kuvio 5.) esitetyt tuotantolinjat ovat päivittäisessä käytössä. Kaikilla tuotantolinjoilla henkilöstöltä vaaditaan asetteen tekotaitoa. Asetteen teolla tarkoitetaan linjan säätämistä kullekin valmistettavalle tuotteelle tai komponentille sopivaksi. Osa tuotantolinjoista on yhden henkilön valvonnassa, joten kaikkien linjaa valvovien henkilöiden on osattava säätää linja valmistettavan komponentin mukaiseksi. Suurin osa tuotantolinjoista toimii kuitenkin kahden henkilön voimin ja silloin riittää, että yhdessä vuorossa toinen hallitsee asetteiden teon.

Laatumääritelmien tunteminen

Jokaisella tuotantolinjalla seurataan valmistettujen komponenttien laatua ja määrää. Henkilöstön on tunnettava kunkin tuotteen laatuvaatimukset ja osattava tehdä laatumittaukset sekä raportoida niistä annettujen ohjeiden mukaisesti. Komponenttien laatuvaatimukset tuotanto-

linjoittain on selostettu Siparila Oy:n toimintakäsikirjassa. Toimintakäsikirja on koko henkilöstön käytössä ja sen käyttö ja sisältö käydään läpi perehdyttämisen yhteydessä. Tuotantomäärien avulla seurataan toteutunutta työaikaa ja tuotannon tehokkuutta. Saatujen tehokkuuslukujen avulla seurataan kustannusten toteutumista hinnoitteluun nähden ja osataan tarvittaessa reagoida kehittämällä tuotantomenetelmiä, mikäli tavoiteltuihin tehokkuuksiin ei tuotantolinjoilla päästä.

Viikkohuollot

Tuotantolinjat huolletaan viikon viimeisen vuoron päätteeksi erillisen huoltolistan mukaisesti. Huoltotoimenpiteet pitää jokaisen tuotantolinjalla työskentelevän osata tehdä. Uudelle työntekijälle huoltotoimenpiteet opastaa vanhempi kollega. Isommat ja vaativammat huollot teetetään ulkopuolisella huoltohenkilöstöllä. Linjan käyttäjät ovat usein hyviä asiantuntijoita myös isompien huoltojen suhteen ja heidän tietämystään käytetään hyväksi huolto- tai korjaustarpeiden selvityksessä. Joskus voidaan tarvita maahantuojalta tai valmistajalta ostettavia korjaus- tai ohjelmointipalveluita. Erikoisvalmisteisten tuotantolinjojen perustavanlaatuiset huoltopalvelut ovat yleensä ulkomailla ja kommunikointikielenä tällöin on usein englanti. Parhaiten vian osaa yleensä selostaa tuotantolinjan käyttäjä ja siksi olisi hyvä, jos henkilöstö osaisi jonkin verran kommunikoida myös englanniksi.

Paloturvallisuus ja ensiaputaidot

Paloturvallisuus on korostetusti esillä puuteollisuudessa suuren palokuorman vuoksi. Työturvallisuuslain 45 § velvoittaa työnantajan antamaan henkilöstölle tarpeelliset ohjeet pelastustilanteita varten ja opastamaan pelastusvälineistön käytön. (Työturvallisuuslaki 45 §.) Siparila Oy:n tehtailla alkusammutuskoulutusta järjestetään kolmen vuoden välein ja vuosittain pidetään poistumisharjoitus koko henkilöstölle. Jokaisen tehtaassa työskentelevän on osattava käyttää alkusammutuskalustoa ja tiedettävä, mikä on lähin poistumistie sekä mistä löytyy lähin alkusammutuskalusto. (Työturvallisuuslaki 45 §.)

Työturvallisuuslain 46 §:n mukaan työnantaja on velvollinen järjestämään työntekijöilleen myös tarvittavan ensiapukoulutuksen (Työturvallisuuslaki 46 §.) Ensiapukoulutusta järjestetään tehtaalla tarpeen mukaan. Periaatteena on, että ensiapukoulutettuja henkilöitä pitää löytyä vähintään yksi henkilö jokaisesta vuorosta molemmista tuotantohalleista. Ensiapukoulutusta järjestää pyynnöstä työterveyshuolto tai muu ulkopuolinen taho.

Moniosaaminen

Siparila Oy:n Haapaveden yksikkö on yrityksen pienin ja siksi siellä moniosaaminen on erityisen tärkeää. Lähtökohtana on, että työvuorossa on aina henkilöitä siten, että kaikki sillä hetkellä tarvittavat tuotantolinjat saadaan toimimaan. Kenellekään ei ole vakituista työpistettä, vaan työpisteissä työskentely vaihtelee tarpeen ja kulloisenkin tuotteen mukaan. Haapaveden yksikön tuotepohja on Siparila Oy:n yksiköiden laajin ja sekin asettaa omat haasteensa henkilöstön osaamiselle. Erityisen tärkeässä asemassa on myös henkilöstön osaamisen tunteminen, jotta olemassa olevaa osaamista pystytään hyödyntämään mahdollisimman tehokkaasti ja tuottavasti.

3.3 Haastattelu tutkimusmenetelmänä

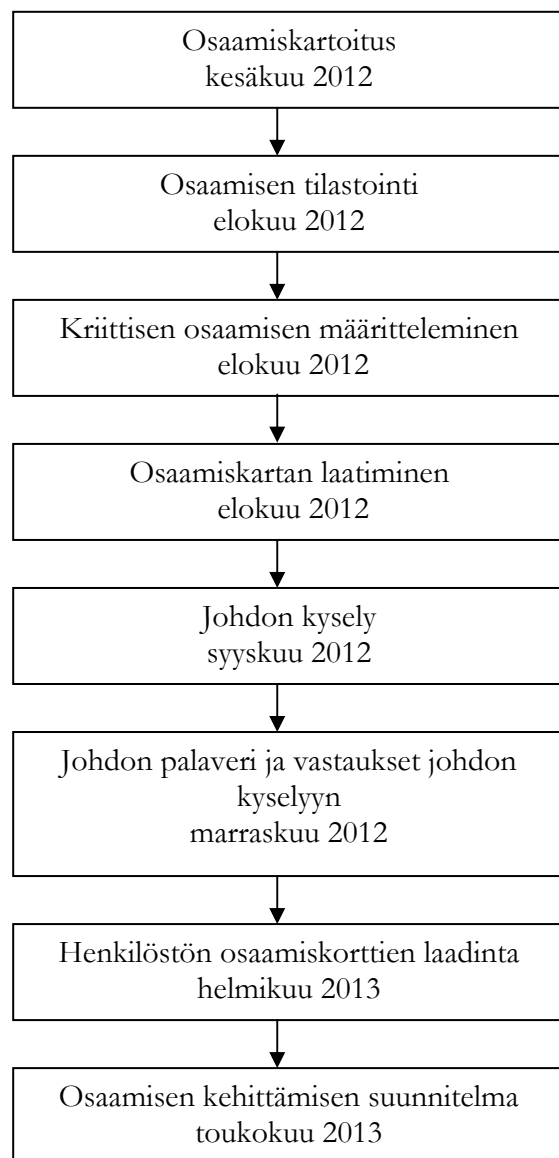
Kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskeisiä tutkimusmetodeja ovat havainnointi, tekstianalyysi, haastattelu ja litterointi (Metsämuuronen 2006, 88.) Tutkimusmuotona haastattelu on yksi käytetyimpiä menetelmiä joustavuutensa ja monipuolisuutensa takia. Haastattelu koetaan tutkimusmuotona pääsääntöisesti miellyttäväksi niin haastattelijan kuin haastateltavankin kannalta. Haastattelu on tarkoituksellista keskustelua ja se perustuu vuorovaikutukseen. Vuorovaikutusta tukee parhaiten keskusteleva haastattelutyylä, jossa haastattelijalla on mahdollisuus johdatella haastattelun etenemistä vapaammin. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 11, 34; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 199.) Listattaessa haastattelututkimuksen etuja halutaan korostaa haastateltavan merkitystä aktiivisena osapuolena tutkimusta. Haastattelua on hyvä käyttää tutkimusmuotona silloin, kun tutkijan on vaikeaa ennakoita vastausten suuntaa. Suora vuorovaikutus tutkittavaan on myös etu, sillä se antaa haastattelijalle mahdollisuuden tulkita tutkittavasta myös sanattomia viestejä ja näin selvittää vastausten taustoja laajemmin. Haastattelun hyvät puolet eivät ole täysin ongelmattomia, sillä tiedon keruun joustavuuden takaamiseksi haastattelijalta vaaditaan taitoa ja kokemusta ja lähtökohtaisesti haastattelijan rooliin pitäisi kouluttautua. Haastattelu tutkimusmuotona on aikaavievä ja varsinkin vapaamuotoisen haastattelututkimuksen aineiston litterointi on hidasta ja usein myös ongelmallista siksi, ettei valmiita malleja tutkimustulosten analysointiin, tulkintaan ja raportointiin ole olemassa. (Hirsjärvi ym. 2001, 35; Hirsjärvi ym. 2007, 200-201.)

Haastattelut voidaan jakaa strukturoituihin, puolistrukturoituihin ja avoimiin haastatteluihin. Strukturoidussa haastattelussa on yleensä mukana valmis kysymyslomake ja kysymykset esitetään kaikille haastateltaville samassa järjestyksessä. Tätä käytetään silloin, kun haastateltavia on useita ja haastateltavat koostuvat yhtenäisestä ryhmästä henkilöitä. Lomakehaastattelun onnistumisen edellytys on hyvä suunnittelu ja mahdollisesti haastattelun pohjustamiseksi käyty puolistrukturoitu haastatteluvaihe. Puolistrukturoitua haastattelua kutsutaan myös teemahaastatteluksi ja parhaimmillaan se on tutkittaessa ihanteita, arvostuksia ja perusteluja. Haastattelun teema on ennalta sovittu, mutta kysymysten esittämisjärjestys ja muoto muotoutuvat haastattelun edetessä. Avoimessa haastattelussa haastattelua ohjaa haastateltavan ja haastattelijan välinen keskustelu. Tätä haastattelutyyppiä käytetään silloin kun tutkitaan arkaluontoisia tai heikosti tiedostettuja asioita ja jos tutkittavia on vähän. Tämän haastattelutyyppin aineistoa on runsaasti ja työmäärä analyysivaiheessa tutkijalle haastattelumuodoista suurin. (Hirsjärvi ym. 2001, 43-47; Metsämuuronen 2006, 114-115; Hirsjärvi ym 2007, 203-204.)

Hyvin tehty ja testattu kyselylomake haastattelun tukena on hyvä keino kerätä tietoa. Useat tutkijat ovat sitä mieltä, että eri menetelmiä yhdistämällä saadaan tutkittavasta asiasta laajempi näkökulma ja sillä parannetaan myös tutkimuksen luotettavuutta. Monimetodisesta tutkimustavasta käytetään myös nimeä triangulaatio ja se voidaan neljään tyyppiin sen mukaan, käytetäänkö tutkimuksessa useampia menetelmiä, tutkijoita, aineistoja vai teorioita. Tutkimus voidaan toteuttaa joko siten, että käytetään samassa tutkimustilanteessa useita eri menetelmiä tai voidaan käyttää samaa menetelmää useammassa eri tutkimuskohteessa. Usean tutkijan yhteistyö taas tuo tuloksiin eri näkökulmia ja tulosten tulkintaan moniulotteisuutta. Haastetta usean tutkijan tekemässä tutkimuksessa on pääsy yksimielisyyteen tutkimustuloksissa ja tulkinnoissa. Jos tutkimuksessa käytetään useita teorioita, tutkimustulokset pitäisi analysoida eri teorioiden valossa. Näin tulkittu tutkimusaineisto voi olla lähtökohtana uusien teorioiden kehittelyyn. Tutkimuksen validius paranee tutkimusstrategioita yhdistelemällä ja siksi menetelmiä tulisi käyttää toistensa täydentäjinä (Hirsjärvi ym. 2001, 36-40; Hirsjärvi ym. 2007, 228.)

3.4 Osaamiskartoituksen toteuttaminen

Kehittämistyöni osaamisen kartoittamiseksi eteni seuraavan kaavion mukaisesti (Kuvio 6).



Kuvio 6. Osaamisen kehittämistyön eteneminen.

Siparila Oy:n Haapaveden tehtaan henkilöstön osaamiskartoitus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja tutkimusmenetelmänä käytettiin strukturoitua haastattelua. Strukturoidussa haastattelussa kaikille haastateltaville esitetään samat kysymykset samassa järjestyksessä ja haastattelun pohjana on valmiiksi tehty kysymyslomake. Henkilökohtainen haastattelu valittiin osaamiskartoituksen toteuttamistavaksi Haapaveden tehtaan tuotannon johdon ja Siparila Oy:n johdon tuella. Haastattelua tiedonkeruumenetelmänä tuki myös se, että haastattelu

antaa tarvittaessa mahdollisuuden lisäkysymyksiin ja haastattelijan on mahdollista tulkita myös haastateltavan sanattomia viestejä. Mikäli olisi valittu sähköinen lomake, olisi tuotannon henkilöstön lähimmän esimiehen mukaan aikaa pitänyt varata myös lomakkeen täyttämisen opettamiseen.

Osaamisen kartoittamiseksi laadittiin kysymyslomake. Lomakkeen kysymykset mietittiin yhdessä tuotannon esimiehen kanssa tavoitteena saada kysymyksistä mahdollisimman monipuolisesti tuotannon henkilöstön osaamista ja osaamisen kehittämishalua kartoittava. Kysymyksiä laadittaessa lähtökohtana pidettiin, että lomakkeelle valikoituneet kysymykset kattavat kaikki Siparila Oy:n Haapaveden tehtaalla tuotannon johdon kriittiseksi määritellyt osaamisen osa-alueet. Lisäksi kartoituksella haluttiin yleisesti selvittää, miten henkilöstö suhtautui oman osaamisensa kehittämiseen sekä kokevatko he, että Siparila Oy työnantajana tukee ja luo edellytyksiä oman ja organisaation osaamisen kehittämiseksi. Haastattelukysymyksissä kartoitettiin myös työmotivaatioon vaikuttavia asioita, sillä hyvin motivoitunut henkilöstö suhtautuu usein myönteisesti myös osaamisen kehittämiseen.

Ennen varsinaisten haastattelujen aloittamista haastattelulomake testattiin toukokuussa 2012 yhdellä tuotannon henkilöllä ja tuotannon esimiehellä. Testauksen perusteella lomakkeeseen tehtiin pieniä muutoksia lähinnä kysymysten yksiselitteisyyden parantamiseksi. Lopullinen versio lomakkeesta valmistui kesäkuun 2012 alussa. Henkilöstölle kerrottiin tulevasta osaamisen kartoittamisesta kuukausipalaverin yhteydessä kesäkuun 2012 alussa. Varsinaiset haastattelukutsut henkilöstölle laitettiin sosiaalitulojen ilmoitustauluille heti kuukausipalaverin jälkeen. Haastattelukutsussa kerroin vielä tarkemmin osaamiskartoituksen sisällöstä ja aikataulutin haastattelut alustavasti. Haastattelukutsut ovat tämän raportin liitteenä (Liite 1.). Henkilöstön haastattelut tehtiin kesäkuussa 2012 ennen kesälomien alkamista. Haastattelut tehtiin työhuoneessani, sillä halusin haastatteluja varten rauhallisen ja häiriöttömän tilan ja taatakseni keskusteluille mahdollisimman hyvät edellytykset.

Haastattelun aluksi annoin haastateltaville tulostetun kysymyslomakkeen haastattelun etenemisen seuraamiseksi ja se myös helpotti haastateltavaa etenkin niissä kysymyksissä, joissa oli paljon vastausvaihtoehtoja. Haastattelun aikana kirjasin vastaukset paperilomakkeelle. Myös sähköisen lomakkeen täyttämistä kokeilin, mutta useiden toimimattomuusongelmien vuoksi luovuin siitä ja taulukoin vastaukset paperilomakkeilta haastattelupäivän päätteeksi. Haastattelut toteutettiin kolmella peräkkäisellä viikolla siten, että jokaisella viikolla haastatteluja tehtiin yhtenä päivänä. Tämä todettiin hyväksi vaihtoehdoksi niin työnteon sujumuuden kuin kesälomienkin vuoksi. Haastateltavia oli 8-10 henkilöä haastattelupäivää kohden. Haastatte-

luun varattiin aluksi aikaa 20 minuuttia henkilöä kohden. Toteutunut haastattelu-aika kuitenkin vaihteli puolesta tunnista tuntiin ja haastattelun edetessä sovimmekin, että haastattelun ja työnteon joustavaksi yhdistämiseksi haastattelusta lähtevä pyysi listalla seuraavana olevan tulemaan haastateltavaksi.

Ensimmäisten haastattelujen aikana kysymyspohjaan tuli pieniä muutoksia: yhteen kysymykseen lisättiin vaihtoehtoja ja yksi päällekkäinen kysymys poistettiin kysymyslomakkeelta. Haastattelujen edetessä muutoksia kysymyksiin ei enää noussut esille. Haastattelun kysymyslomake on raportin liitteenä (Liite 2.). Haastattelujen aikana kävi ilmi, että myös henkilöstö piti haastattelua tämän kaltaisen kartoituksen tekemiseksi hyvänä vaihtoehtona. Tätä perusteltiin mm. sillä, että keskustelemalla saa paremmin näkökulmaa niin oman kuin koko organisaationkin osaamiseen ja sen kehittämiseen. Haastattelujen aikana henkilöstöltä saatiin hyvää palautetta osaamisen kartoituksen toteutuksesta haastatteleamalla. Haastateltavat pitivät myös kysymysten kattavuutta onnistuneena ja suhtautuivat osaamisen kartoittamiseen positiivisesti.

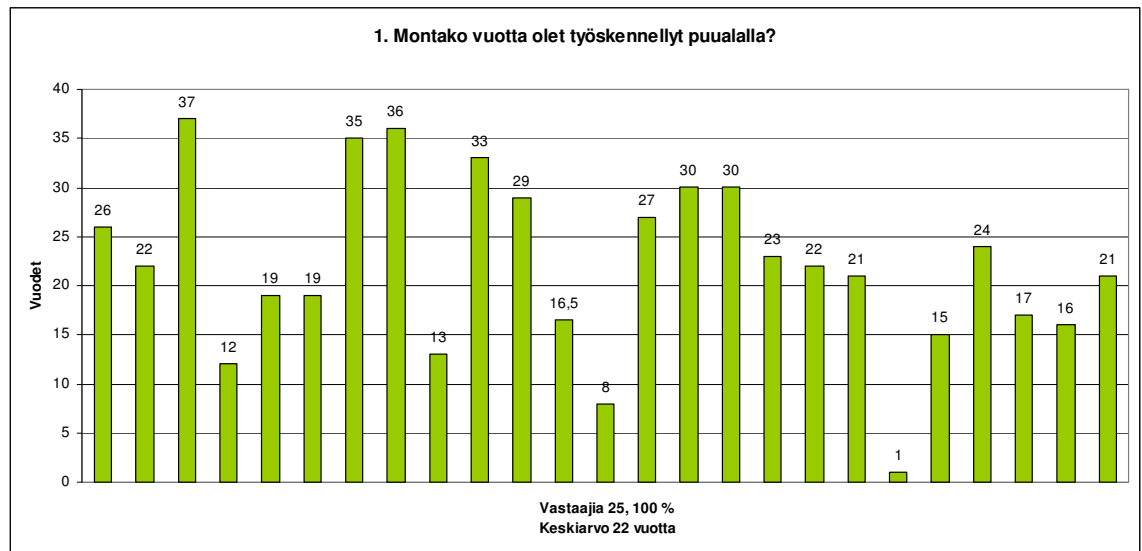
Haastattelut tehtiin kaikille Siparila Oy:n Haapaveden tehtaan tuotannossa työskentelevälle 25 henkilölle. Osaamiskartoituksessa kerättiin tiedot henkilöstön osaamisesta, koulutuksesta ja työkokemuksesta. Haastattelujen pohjalta tehtiin osaamiskortti kunkin henkilön osaamisesta. Laadin osaamiskorttipohjan itse lähtökohtana se, että se palvelee omaa työtäni tehdaspäällikkönä suunnitellessani tuotantoa ja määrittellessäni resursseja kunkin tuotteen valmistamiseksi. Osaamiskorttia aion myös jatkossa käyttää kehityskeskusteluissa pohjana henkilön osaamisen kehittämisen suunnittelemiseksi. Osaamiskorttipohja on tämän raportin liitteenä (Liite 6.).

Osaamiskartoituksen tarkoituksena on saada hyödynnettyä olemassa olevaa osaamista mahdollisimman hyvin ja toisaalta mahdollistaa myös työntekijöiden oman osaamisen mahdollisimman laaja hyödyntäminen. Kun osaamiskartoitus ja tuotantoprosessien kannalta kriittinen osaaminen oli selvitetty, käytiin läpi, missä osaamista on ja missä sitä vielä pitää kehittää. Palaveri pidettiin tuotannon esimiehen kanssa, johon myös toimitusjohtaja johdon edustajana osallistui. Pidetyin palaverin tuloksena syntyi osaamiskartta. Osaamiskartta on työväline osaamisen kehittämiseen, jossa olemassa olevaa osaamistasoa verrataan johdon määrittelemään tavoiteltavaan osaamistasoon. Osaamiskartta on raportin liitteenä (Liite 5.). Osaamiskartoituksella kerätty tieto henkilöstön osaamisesta on käyttökelpoinen työkalu myös tuotannon esimiehelle ja sitä on hyödynnetty käytännössä heti osaamiskartan valmistuttua syksyllä 2012. Moniosaamista ja henkilöstön erityistaitoja on pystytty entistä paremmin hyödyn-

tämään käytännössä. Jatkossa henkilöstön osaamiskortteja päivitetään aina, kun muutoksia osaamisessa tai henkilöstössä tulee.

3.5 Osaamiskartoituksen tulokset

Haastattelulomakkeella kysyttiin tämänhetkinen työtehtävä ja puualan kokemus vuosina, ennen koulutuksen ja erityisosaamisen kartoittavia kysymyksiä. Tutkimus todensi sen, että Siparila Oy:n Haapaveden tehtaalla työskentelee pitkän työkokemuksen omaavia puualan ammattilaisia, sillä henkilöstön keskimääräinen työkokemus puualalta on 22 vuotta (Kuvio 7.)

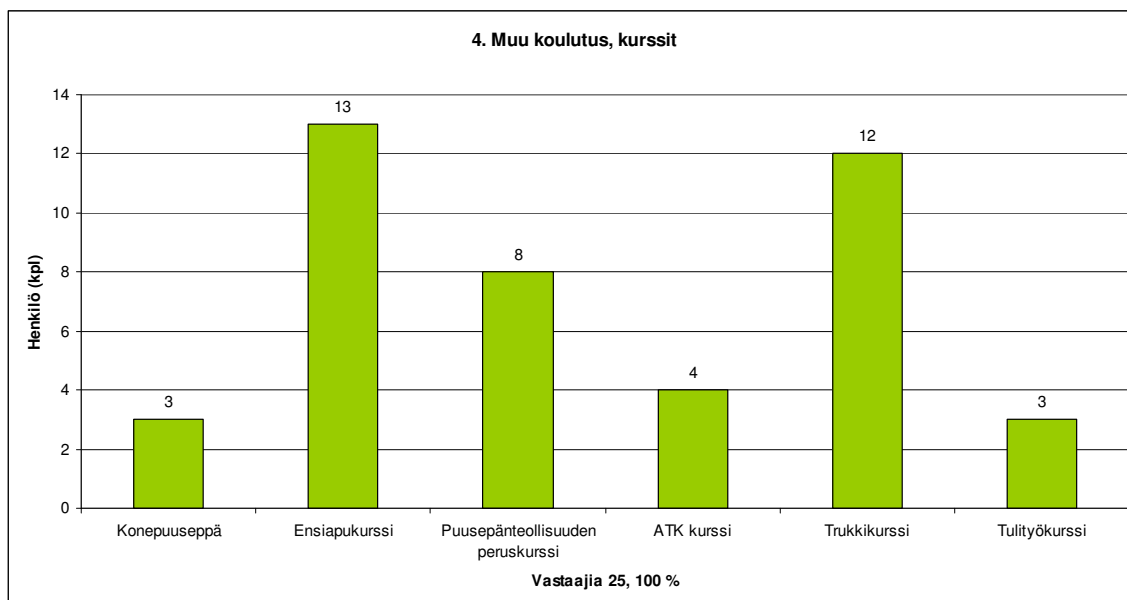


Kuvio 7. Henkilöstön työkokemus puualalta.

Tulevaisuudessa työvoiman riittävyyden varmistaminen on Siparila Oy:llä ja puualalla yleensäkin yksi toimialan isoimmista haasteista. Kun työkokemusta on isolla osalla henkilöstöä lähes 30 vuotta tai jopa yli, tarkoittaa se myös sitä, että henkilöstön keski-ikä on kohtalaisen korkea. Yrityksen johto kokee riskiksi sen, että ikääntyvän henkilöstön hiljaista tietoa ei saada hyödynnettyä nuorempien käyttöön ja toisaalta osaavan henkilöstön saaminen ikääntyvien tilalle on yhä haasteellisempaa. Siparila Oy:n henkilöstö ikääntyy ja nuoria puualalle koulutautuneita tai alasta ja nimenomaisesti tehdastyöstä kiinnostuneita on tarjolla vain vähän. Tähän haasteeseen Siparila Oy on halunnut vastata tekemällä läheistä yhteistyötä oppisopimuskeskuksen kanssa. Oppisopimuskoulutuksen kautta on saatu osaavaa henkilöstöä mm. höyläykseen, joka on yksi olennaisimmista puualalla tarvittavista osaamisalueista.

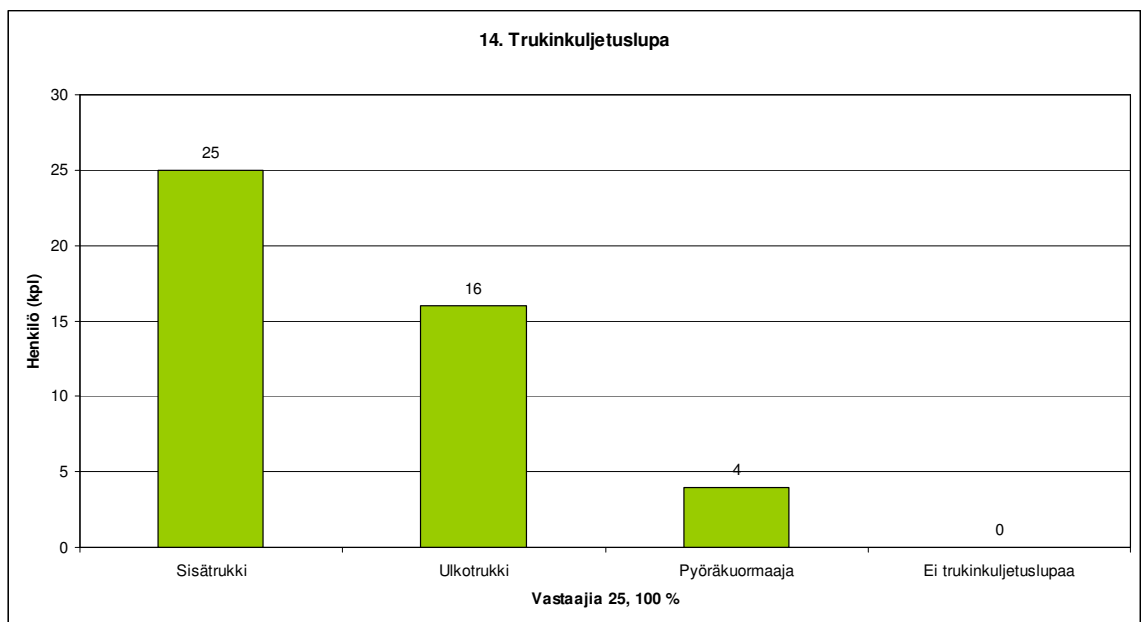
Johdon kyselyssä selvisi, että osaamisen säilymistä Siparila Oy:ssä tuetaan luomalla yrityskulttuuri, joka arvostaa oppimista ja yhdessä tekemistä. Tämä mahdollistaa henkilöstön mahdollisuuden kehittyä työssään ja hyödyntää ja kehittää omaa osaamistaan. Lisäksi Siparila Oy:ssä on mahdollisuus edetä urallaan hyvinkin nopeasti haasteellisiin tehtäviin, jos on halua ja kykyä ottaa ja kantaa vastuuta. Osaamisen kehittämishalukkuudesta voi keskustella lähimmän esimiehen kanssa ja jatkossa, kun kehityskeskustelut saadaan täysipainoisesti käyttöön koko organisaatiossa, on yksi tärkeimmistä keskustelun aiheista oman osaamisen hyödyntäminen ja sen kehittäminen.

Siparila Oy:n Haapaveden tehtaalla työskentelee osaamisestaan ylpeitä ammattilaisia, sillä henkilöstön oma arvio työtaidostaan on tutkimuksen mukaan vähintään hyvä, kun asteikossa erinomainen on paras ja hyvä tulee asteikolla heti seuraavaksi. Alun perin puualalle koulutuneita henkilöitä on henkilöstössä vain muutamia, mutta melkein puolella on käyty aikaisemman työnantajan tai muun tahon järjestämä puusepän -, konepuusepän - tai puuteollisuuden kurssi (Kuvio 8.). Tutkimuksella selvitettiin perus- ja ammatillisen koulutuksen lisäksi myös henkilöstön muuta koulutusta ja käytyjä kursseja. Kurssien osalta haluttiin erityisesti selvittää, onko henkilöstöllä puualan, ensiavun, tulitöiden, trukinkuljettajan, atk:n, palo- ja pelastusalan erityisosaamista tai vieraiden kielten osaamista. Nämä ovat niitä asioita, joiden erityisosaaminen on Siparila Oy:n Haapaveden tehtaalla erityisen toivottavaa.



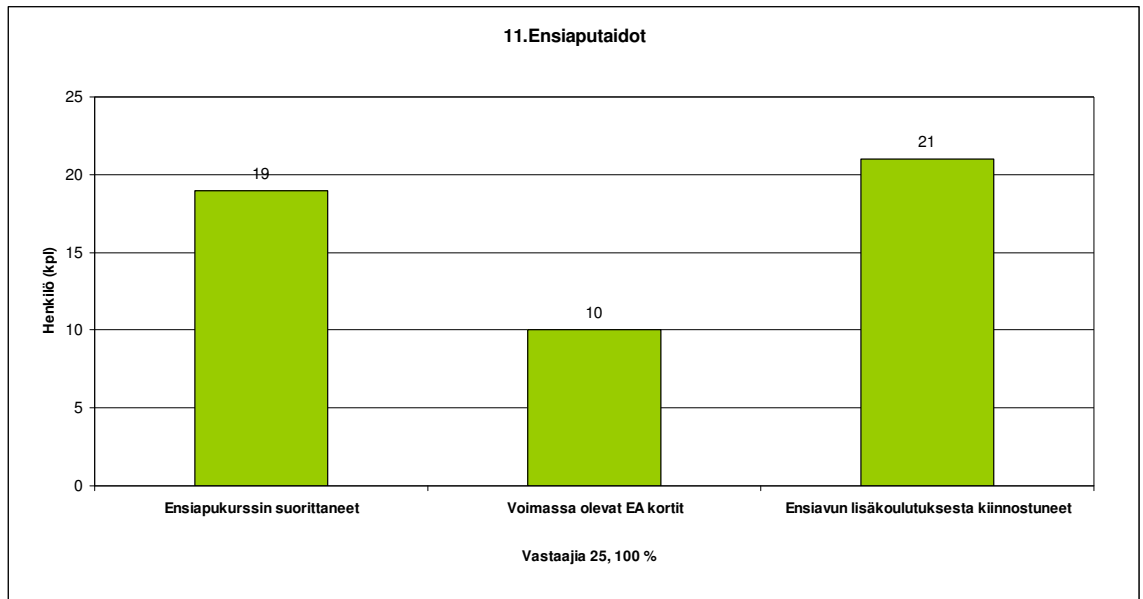
Kuvio 8. Henkilöstön käymät kurssit.

Pitääkseen yllä henkilöstön erityisosaamista, Siparila Oy on kouluttanut henkilöstöä työhön liittyvissä erityistaidoissa, kuten trukin kuljettamisessa ja ensiavussa. Trukin kuljetustaito on olennainen osa Siparila Oy:n henkilöstön osaamista ja sitä tarvitaan lähes kaikissa työtehtävissä päivittäin. Tutkimustulokset näyttivät toteen sen, että Haapaveden tehtaalla työskentelevillä on lupa kuljettaa sisätrukkia ja suurimmalle osalle on myönnetty lupa myös ulkotrukkin kuljettamista varten. Trukin kuljetusluvan myöntää tuotantopäällikkö. Trukkeja on sekä sisä- että ulkokäytössä ja lisäksi on pyöräkuormaaja ulkooverhousnippujen raaka-aineen siirtämistä, saapuvan tavaran purkamista ja lähtevän tavaran lastaamista varten. Trukinkuljetustaitoiset henkilöt on esitetty seuraavassa kuvassa (Kuvio 9.).



Kuvio 9. Henkilöstölle myönnetyt trukinkuljetusluvut.

Ensiapukurssin käyneitä henkilöstöstä on noin puolet ja se riittää kattamaan osin kahdessa vuorossa toimivan tehtaan tarpeen, eli molemmissa vuoroissa ja molemmissa tuotantohalkeissa on vähintään yksi ensiaputaitoinen henkilö töissä aina, kun tehtaalla on tuotannollista toimintaa. Ensiapukoulutus pitää uusia kolmen vuoden välein ja koulutuksen järjestää tarvittaessa joko työterveyshuolto tai Suomen Punainen Risti. Positiivinen huomio tutkimustuloksissa oli se, että huomattavan iso osa henkilöstöstä on kiinnostunut opettelemaan ja päivittämään ensiaputaitojaan, mikäli työnantaja sellaisen mahdollisuuden tarjoaa. Siparila Oy:n Haapaveden tehtaan ensiaputaitoiset henkilöt ja henkilöstön kiinnostus ensiaputaitojen päivittämiseen on esitetty seuraavassa kuvassa (Kuvio 10.).



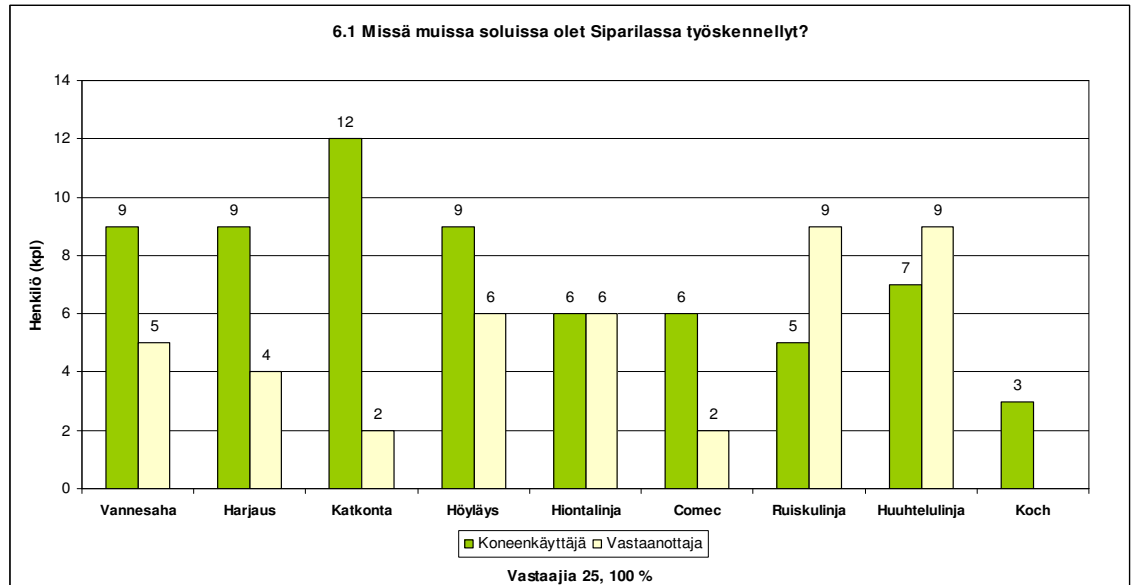
Kuvio 10. Henkilöstön ensiaputaidot ja halukkuus lisäkoulutukseen.

Palo- ja pelastusalan erityisosaajia ei henkilöstössä ole lukuun ottamatta yhtä sammutinten ja sammutusjärjestelmän testaustaitoista henkilöä. Siparila Oy pitää huolen siitä, että jokainen työntekijä osaa käyttää alkusammutuskalustoa kouluttamalla henkilöstöään kolmen vuoden välein. Alkusammutuskaluston käyttötaito varmistettiin myös osaamiskartoituksen yhteydessä kysymyksellä 12. Kaikki 25 henkilöä vastasivat odotetusti tähän kysymykseen osaavansa käyttää alkusammutuskalustoa.

Joskus tarvitaan huolto- ja korjaustöissä myös tulityölupaa ja tällä hetkellä kurssin käyneitä ja tulityöluvan omaavia henkilöitä on tehtaassa töissä kolme, eli tarvetta kurssittamiseen tällä hetkellä ole. Muistettava kuitenkin on, että tulityökortti on voimassa viisi vuotta, jonka jälkeen se pitää uusida, että lupa tulitöiden tekemiseen säilyy. Henkilöstö ei tee tulitöitä kuin satunnaisesti, sillä vaativimmista huoltotöistä ja niiden myötä myös suurimmasta osasta tulitöitä huolehtii ulkopuolinen huoltoyritys.

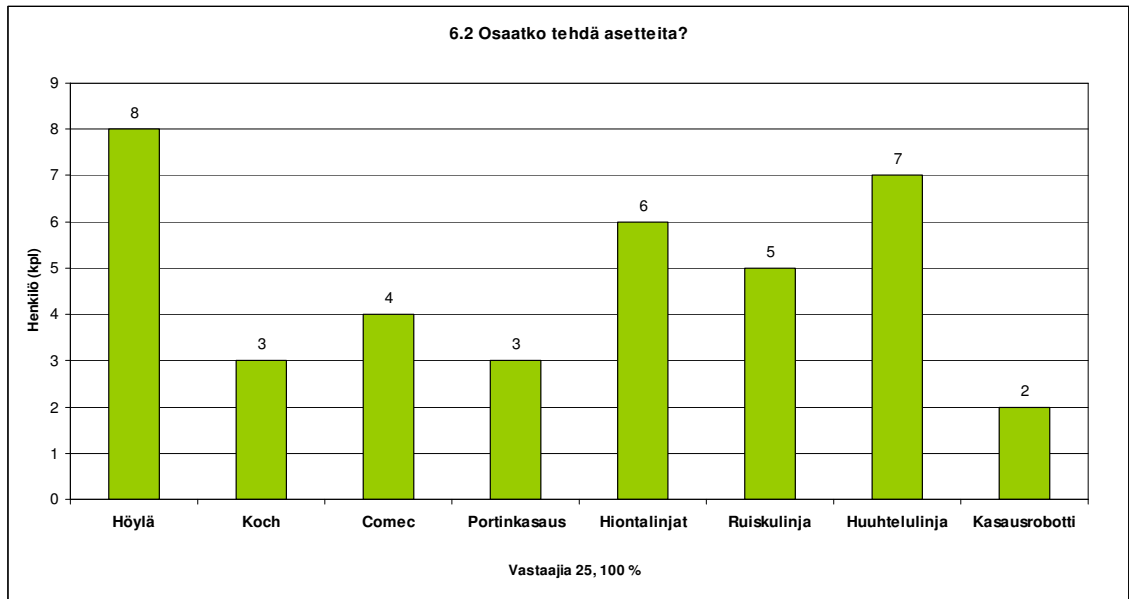
Edellä esitettyjen osaamisten lisäksi olennaista pienessä yksikössä on moniosaaminen ja henkilöstön halu oppia uutta. Moniosaamista kartoitettiin haastattelulomakkeella kohdassa kuusi, kysymällä henkilöstöltä, missä muissa työpisteissä he ovat työskennelleet varsinaisen työpisteensä lisäksi. Vastaukset osoittivat, että pääsääntöisesti tehdään henkilöstöllä kokonaisuutena on riittävä osaaminen tuotantolinjojen koneenkäyttäjinä. Eräs tärkeimmistä ja olennaisimmista tuotantolinjoista Siparila Oy:n Haapaveden tehtaalla on työstökeskus Koch, jonka osaaminen tiedettiin jo tutkimuksen alussa olevan aivan liian harvojen henkilöiden varassa. Vaki-

tuisessa työsuhteessa olevista henkilöistä vain kaksi kykenee käyttämään tuotantolinjaa oma-toimisesti, mikä on ehdottomasti liian vähän. Muilla tuotantolinjoilla osaamista katsotaan olevan tällä hetkellä riittävästi, joskin kokonaisvaltainen osaamisen kehittäminen ja monipuolistaminen on aina ajankohtaista läpi koko henkilöstön. Seuraavassa kuvassa on koottu vastaukset moniosaamisesta haastattelulomakkeen kysymyksiin 6.1 ja 6.2 (Kuvio 11.)



Kuvio 11. Henkilöstön moniosaaminen.

Tuotantolinjan säätäminen kullekin valmistettavalle tuotteelle sopivaksi eli asetteen tekeminen on erityisosaamista, jota tarvitaan isolta osalta henkilöstöä. Sen vuoksi myös sitä osaamista ja mahdollista osaamisen kehittämisen tarvetta kartoitettiin tässä tutkimuksessa. Asetteiden tekotaitoa kysyttiin lomakkeella moniosaamisen yhteydessä kysymyksessä 6.2. Tutkimuksen mukaan asetteen tekotaitoisia on vaihtelevasti tuotantolinjoista riippuen. Lähtökohteisesti tuotannon johdon tavoitteena on, että jokaisen tuotantolinjan säätäminen onnistuisi vähintään kahdelta, mielellään kolmelta henkilöltä. Tähän tulokseen päästiin kaikilla linjoilla. Henkilöstön vastaukset on esitetty seuraavassa kuvassa (Kuvio 12.).



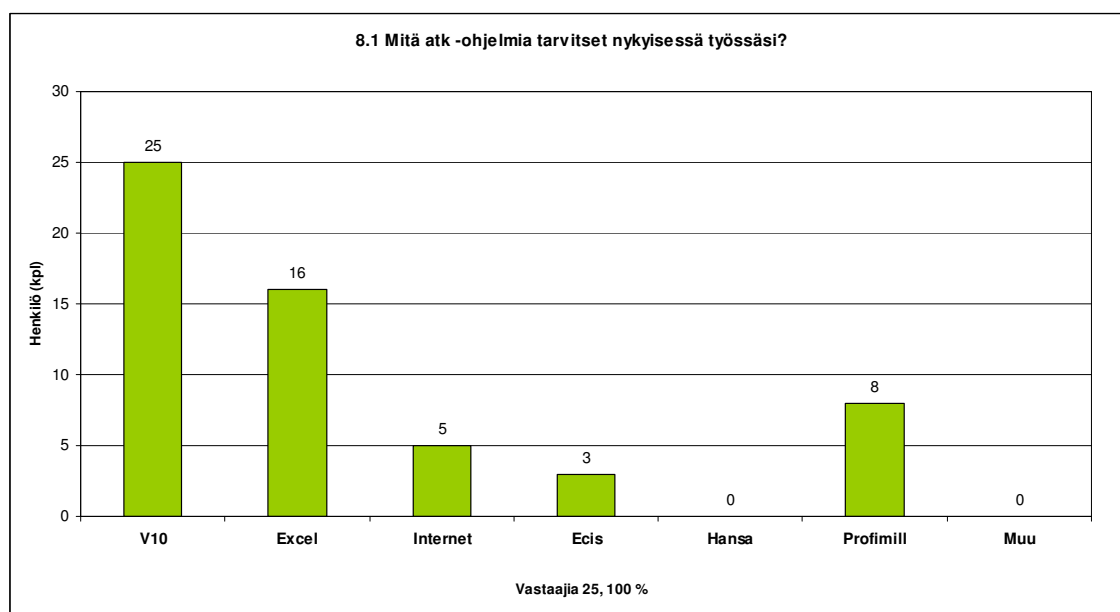
Kuvio 12. Asetteentekotaitoiset tuotantolinjoittain.

Tuotekehitystä varten tehdastiloissa toimii myös mallipaja, jossa valmistetaan joko asiakkaalta tulleen pyynnön perusteella tai Siparila Oy:n omasta aloitteesta mallikappaleita uusista tai uudistetuista tuotteista. Mallitöitä varten on käytössä erityistyöstökoneita ja työkaluja, joiden käytön osaamisen laajuutta osaamiskartoituksen moniosaamista selvittävässä osiossa myös selvitettiin. Riittävä osaaminen mallitöissä ja mallipajan työkoneiden käytössä on tuotannon johdon mielestä kaksi henkilöä. Mallitöiden osajia on nykyisessä henkilöstössä enemmänkin. Se on positiivinen asia, sillä kulunut vuosi on osoittanut, että uusia tuotteita ja malleja tehdään jatkossa yhä enemmän.

Osaamiskartoituksen tulosten mukaan mallitöitä on tehnyt noin kolmannes henkilöstöstä ja mallipajan työkoneita osaa käyttää suurin osa henkilöstöstä. Mallitöiden osalta erityisosaamista on tuotantopiirustusten lukutaidon lisäksi myös se, että kykenee valmistamaan tuotemallin ja suunnittelemaan piirustuksia sekä myös toteuttamaan mallikappaleet käytännössä. Monesti lähtötiedot ovat vähäisiä ja suunnitteluvaiheessa vasta tarkentuu se, millaista tuotetta ollaan tekemässä. Ihanteellinen mallipuuseppä on innovatiivinen ja tuntee pitkän kokemuksensa perusteella niin työstökoneet kuin puun ja sen työstön tuomat rajoitukset ja mahdollisuudet. Siparila Oy:n Haapaveden yksikössä työskentelee kaksi osaavaa ja ammattitaitoista mallipuuseppää ja tuotannon henkilöstössä on heidän lisäksi useita henkilöitä, joita voidaan tarvittaessa käyttää myös mallipuuseppän töissä.

Kysymyslomakkeen 7. kohdassa henkilöstöltä kysyttiin omaa arviota kielitaidosta englannin, ruotsin ja saksan osalta. Kielet valikoituivat vaihtoehtoiksi sen mukaan, mitä kieliä asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa on tarpeen osata. Tärkein kommunikointikieli on englanti, jota käytetään niin asiakkaiden kuin muidenkin yhteistyökumppaneiden kanssa päivittäin. Tuotannon henkilöstö tarvitsee vieraan kielen taitoa harvemmin, mutta osaaminen myös tällä saralla on toivottavaa, sillä yhteistyökumppanit ja asiakkaat haluavat usein vierailullaan tutustua myös tuotantoon ja tehdä kysymyksiä myös tuotannon henkilöstölle. Lisäksi haluttiin selvittää, voidaanko henkilöstön osaamista myös kielitaidon osalta hyödyntää työhön liittyvissä asioissa. Saatujen vastausten perusteella Siparila Oy:n Haapaveden tehtaan henkilöstöstä vajaa puolet on englannin kielentaitoisia ja he kokevat osaamisensa keskimäärin tyydyttäväksi niin luetun ymmärtämisessä, kirjallisessa kommunikoinnissa kuin puhumisessakin. Ruotsin kieltä osaavia henkilöstöstä ilmoitti olevansa neljä ja oma arvio heidän osaamisestaan kaikilla kysytyillä osa-alueilla on keskimäärin välttävä. Saksan kieltä henkilöstön edustajista ilmoitti välttävästi osaavansa vain yksi henkilö. Henkilöstössä on myös yksi henkilö, joka osaa erinomaisesti viittomakieltä.

Osaamiskartoituksella selvitettiin myös henkilöstön tietoteknistä osaamisesta sekä mahdollista kiinnostusta tämänkaltaisen osaamisen kehittämiseen. Kysyttäessä, mitä ohjelmia he päivittäisessä työssään tarvitsevat, saatiin vastaukset seuraavan kuvion (Kuvio 13.) mukaisesti.



Kuvio 13. Henkilöstön päivittäin työssä tarvitsemat ohjelmistot.

Tärkein tietotekninen osaamisalue, jossa Siparila Oy:n Haapaveden yksikössä työskenteleviltä vaaditaan erinomaista osaamista, on toiminnanohjausjärjestelmä V10. Se on myös määritelty kriittiseksi osaamiseksi ja vastaukset osoittavat, että kaikki käyttävät sitä päivittäin. Tuotannon henkilöstön pitää osata tehdä toiminnanohjausjärjestelmään työaikakirjaukset, työn ja tiimien vaihdot, kirjata työajanlyhennysvapaat ja tulostaa lavakortit. Henkilöstön osaaminen edellä luetelluissa osa-alueissa oli erinomaista. Tutkimuksen mukaan kaikki osaavat tehdä työaikakirjaukset. Työn ja tiimien vaihdoissa sekä työajanlyhennysvapaiden kirjauksissa koki tarvitsevansa lisäopastusta neljä henkilöä ja lavakorttien tulostamisessa yksi henkilö. Näissä osaamisalueissa ei saa olla puutteita henkilöstön osaamisessa ja niinpä kaikki lisäopastusta tarvitsevat saivat esimieheltään tarvittavan opastuksen heti osaamispuutteen tultua ilmi.

Toiminnanohjausjärjestelmän muiden osa-alueiden käytön osaamista kartoitettiin myös tietoteknistä osaamista selvittäessä. Näiden osa-alueiden käytön tarve on tuotannon henkilöstöllä vähäisempää, ainoastaan varaston hallintaan liittyviä toimenpiteitä osaa tehdä pieni osa henkilöstöstä. Saapuvan tavaran varastoon saavuttamisen hallitsee nykyisestä henkilöstöstä kahdeksan henkilöä, kun tavoitteena pidetään neljää henkilöä, jotka tarvittaessa voivat vastaanottaa saapuvaa tavaraa. Tavoitetasona varasto-ottojen osaamisessa on määritelty, että puolet henkilöstöstä osaisi varasto-otot. Tässä suhteessa osaamiskartoituksen mukaan tilanne on erinomainen, sillä osaajia on yli puolet henkilöstöstä. Varastosiertojen ja lähetystehtävien osalta on määritelty riittäväksi tasoksi kaksi osaajaa ja tilanne nykyisellään on myös tämän osaamisen kohdalla erinomainen, sillä henkilöstöstä löytyy kolme henkilöä, jotka osaavat tehdä varastosiertoja ja lähetystehtäviä. Tuotannon kuormitusta, nimikkeiden perustamista, taloushallinnon ja palkkahallinnon osaamista sekä tilauskäsittelyä ja laskutusta toiminnanohjausjärjestelmässä osaa tehdä kaksi toimihenkilöä. Tuotannon henkilöstöstä kukaan ei ole käyttänyt näitä toimintoja.

Taulukkolaskentaohjelma Exceliä käytetään laadunvalvontaan ja tehokkuuden seurantaan liittyvissä seurantataulukoissa. Osaamiskartoituksen tulosten perusteella henkilöstö osaa täyttää tehokkuuden seurantataulukot hyvin ja lisäopastusta annetaan tarvittaessa joko kollegan tai esimiehen toimesta. Myös tekstinkäsittelyohjelmien ja Internetin käytön osaamista sekä sähköpostin käyttöä selvitettiin osaamiskartoituksessa. Tekstinkäsittelyohjelmia ei tuotannon työtehtävien suorittamisessa tarvita. Tämä osaamisalue haluttiin kartoitukseen mukaan sen vuoksi, että tuotannon henkilöstön osaamista voitaisiin mahdollisesti tarvittaessa hyödyntää myös toimiston puolen työtehtävissä. Tekstinkäsittelyohjelmien käytön osaaminen tuotannon henkilöstön keskuudessa on vähäistä ja vaatii lisäopastusta, mikäli heidän osaamistaan

tällä saralla halutaan toimiston tehtävissä hyödyntää. Kyselyn mukaan sähköpostia osaa käyttää lähes kaikki. Koko henkilöstö ei työssään sähköpostia tarvitse, mutta kunnossapidon ja tuotannon koneiden varaosien hankinta hoidetaan usein sähköpostin välityksellä tuotannon henkilöstön toimesta, joten on hyvä, että osaamista henkilöstöllä myös tällä saralla on.

Päivittäisessä työssä tarvittavat tietotekniset taidot ovat henkilöstöllä hyvin hallussa. Osaamiskartoitus osoitti, että vain kaksi henkilöä koki tarvitsevansa lisäkoulutusta selvittääkseen hyvin päivittäisistä tietokoneella tehtävistä työhön liittyvistä asioista. Samassa yhteydessä kysyttiin myös, onko tietotekniikkaan liittyvissä ongelmissa hyvin saatavilla apua ja keneltä apua tarvittaessa pyydetään. Kaikki vastanneet kokivat saavansa apua aina tarvittaessaan ja apua pyydetään pääsääntöisesti kollegalta ja kiperimmissä ongelmissa käännetään lähimmän esimiehen puoleen.

Osaamiskartoituksella selvitettiin myös oman osaamisen kehittämistä kouluttautumalla ja siihen liittyen kysyttiin henkilöstön mielipiteitä koulutusajan ja koulutuspaikan suhteen. Kysymykseen vastasi 25 henkilöä ja kyselyn tulos oli seuraavan taulukon mukainen.

9. Millaiseen koulutukseen olisit valmis osallistumaan?

| | |
|--|------|
| Koulutus työpaikalla työajan ulkopuolella | 44 % |
| Koulutus työpaikalla työaikana | 96 % |
| Koulutus työpaikan ulkopuolella työaikana | 80 % |
| Koulutus työpaikan ulkopuolella työajan ulkopuolella | 44 % |

Yleinen kiinnostus koulutukseen henkilöstön keskuudessa oli työajalla tapahtuvaa koulutusta kohtaan hyvä. Sen sijaan työajan ulkopuolella tapahtuvaan koulutukseen halukkaita oli vain vajaa puolet. Kyselyssä haluttiin ottaa vaihtoehdoksi myös työajan ulkopuolella tapahtuva koulutus, koska aina ei ole mahdollisuutta järjestää koko henkilöstölle suunnattua koulutusta siten, että se onnistuu työajan puitteissa. Tällaisia koulutuksia voivat olla esimerkiksi ensiapukoulutukset ja trukin kuljettajakoulutukset. Koulutushalukkuuteen liittyen kysyttiin myös, onko mahdollisuutta matkustaa työhön liittyvään koulutukseen toiselle paikkakunnalle. Suurin osa vastaajista oli valmiita matkustamaan ja vain kolme henkilöä ilmoitti eri syistä kielteisen vastauksen. Yhteenvedona voi todeta, että henkilöstö haluaa kehittää osaamistaan työhön liittyvissä asioissa. Koulutuspaikalla ja ajankohdalla on kuitenkin merkitystä ja se pitää huomioida koulutuksia järjestettäessä. Koulutuksen paikkakunta ei sen sijaan ole henkilöstölle niin merkitsevä asia.

Kysyttäessä keneltä voi pyytää apua työtehtäviin liittyvissä ongelmatilanteissa, henkilöstön mielestä paras apu saadaan työkavereilta. Erityisongelmiin hyödynnetään myös mm. pintakäsittelyainetoimittajien teknisiä tukihenkilöitä, koneiden ja laitteiden valmistajia sekä maahan-tuojia. Mikäli kollega tai lähin esimies ei pysty ongelman ratkaisussa auttamaan, käytetään ulkopuolista apua. Esille tulevat tekniset ongelmat pystytään pääsääntöisesti kuitenkin ratkomaan henkilöstön kesken tai ulkopuolisen huoltoyrityksen osaamista hyödyntämällä.

Oman työn kehittämistä kysyttäessä, saatiin henkilöstöltä koottua hyviä ja suurelta osin helposti toteutettavissa olevia työoloja ja työn tehokkuutta parantavia ideoita. Vastausten perusteella voidaan todeta, että henkilöstö on ajatellut näitä asioita, sillä melkein kaikki osasivat heti kertoa vähintään yhden kehittämiskohteen omasta työpisteestään tai yleisesti työpai-kasta. Raaka-aineen laatu, koneiden ja laitteiden toimivuus, siisteys ja työergonomian paran-taminen olivat niitä kehityskohteita, jotka tulivat esille useissa vastauksissa. Työn kehittä-miseen liittyen saatiin mm. seuraavanlaisia vastauksia:

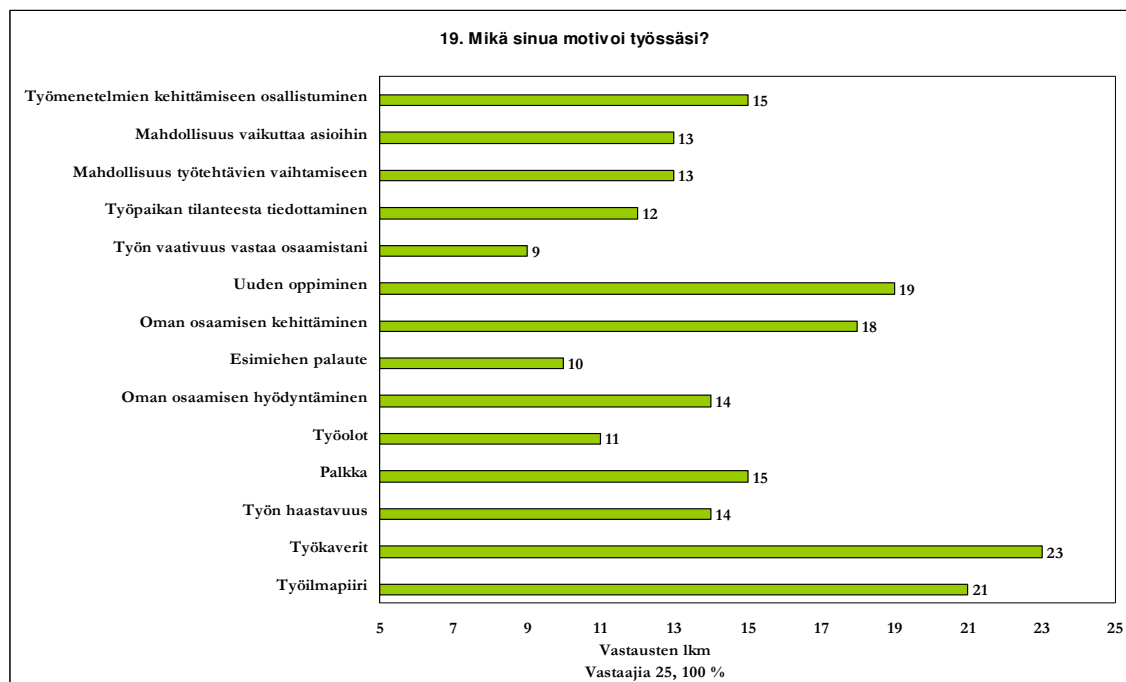
"Siisteys, työergonomian parantaminen, työvälineiden sijoittelu"

"Parantamalla ilmanlaatua ja työskentelylämpötilaa. Jatkuva kehittäminen, häiriöttömän ajon ta-voittelu tuotantolinjalla"

"Kehittämällä työympäristöä toimivammaksi. Työasioiden hyvä järjestys"

"Kehitystyötä työmenetelmien osalta tehty pitkin matkaa ja tehdään aina tarvittaessa"

Henkilöstön työmotivaatio liittyy läheisesti myös haluun kehittää omaa osaamistaan ja työ-tään. Motivaatioon vaikuttaviin asioihin kysymyslomakkeelle listattiin 14 kohtaa ja saadut vastaukset on koottu seuraavaan kaavioon (Kuvio 14.).



Kuvio 14. Työmotivaatioon vaikuttavat asiat.

Siparila Oy:n Haapaveden tehtaan henkilöstön työmotivaatioon vaikuttavat positiivisesti hyvä työilmapiiri ja mukavat työkaverit. Lisäksi työn pitää olla haastavaa ja työnantajan pitää mahdollistaa oman osaamisen kehittäminen ja uuden oppiminen. Henkilöstöä motivoi myös työmenetelmien kehittämiseen osallistuminen ja se, että he kokevat voivansa vaikuttaa työpaikan asioihin. Palkalla on myös tärkeä merkitys työmotivaatioon ja sen koetaan olevan myös työnantajan antama arvostus henkilöstön ammattitaidosta. Yhtenä listan ulkopuolelta tulleena motivaatioon positiivisesti vaikuttavana asiana tuli esille tulospalkkaus. Esille nousi myös tuotannon henkilöstön ja johdon välinen hyvä keskusteluilmapiiri:

”Keskusteluyhteys johdon ja työntekijöiden välillä toimii moitteettomasti ja kynnys keskustelun aloittamiseen on matala.”

Siparila Oy:n toimintatavan mukaisesti tuotannon ja toimiston väliset ”kynnykset” on poistettu ja tavoitteena on entistä avoimempi keskusteluyhteys läpi koko organisaation. Tätä korostetaan koko henkilöstölle ja on positiivista, että tutkimuksen mukaan myös työntekijät kokevat, että tässä on edistytty.

Henkilöstöllä olevaa hiljaista tietoa selvitettiin tutkimuksella mm. kysymyksillä erityisosaamisista. Henkilöstö suhtautui erittäin positiivisesti, kun haastattelun yhteydessä kerrottiin, että erityisosaamista selvitetään siksi, että kukin voisi hyödyntää omaa osaamistaan mahdollisim-

man monipuolisesti niin nykyisissä kuin tulevissakin työtehtävissä. Erityisosaamista henkilöstön keskuudesta löytyi erityisesti hienopuusepäntaidoissa sekä korjaus- ja kunnossapitotöissä. Molemmat näistä ovat olennaisia ja tärkeitä osaamisalueita Siparila Oy:n jokapäiväisessä toiminnassa. Ennen tutkimusta lähin esimieskään ei tiennyt henkilöstön keskuudessa tällaista osaamista olevan.

Henkilöstölle haastattelussa esitettyyn kysymykseen halukkuudesta työkiertoon, vain neljä vastaajaa eivät olleet halukkaita vaihtamaan työtehtävää yrityksen sisällä. He, keitä työkierto ei kiinnostanut, sanoivat syyksi sen, että viihtyvät hyvin nykyisessä tehtävässä, eivätkä siksi nähneet tarvetta vaihtaa tehtäviin, jotka eivät niin paljon kiinnostaneet. Suurin osa henkilöstöstä kuitenkin suhtautui myönteisesti työkiertoon, kun riittävästä opastuksesta huolehditaan. Lähes kaikki työkiertoon valmiit henkilöt toivat esille sen, että nykyisellään ei varata riittävästi aikaa uuden opetteluun.

Osaamisen kehittämiseen liittyen kysyttiin myös henkilöstön omaa näkemystä siitä, mikä on itselle paras tapa opetella uusia asioita. Vaihtoehdot olivat:

1. Näkemällä; seuraamalla vierestä kun toiset tekee.
2. Kokemalla; tekemällä itse toisen ohjauksessa.
3. Lukemalla; opiskelemalla ensin teoriassa ja sitten käytännössä.
4. Jokin muu tapa, mikä?

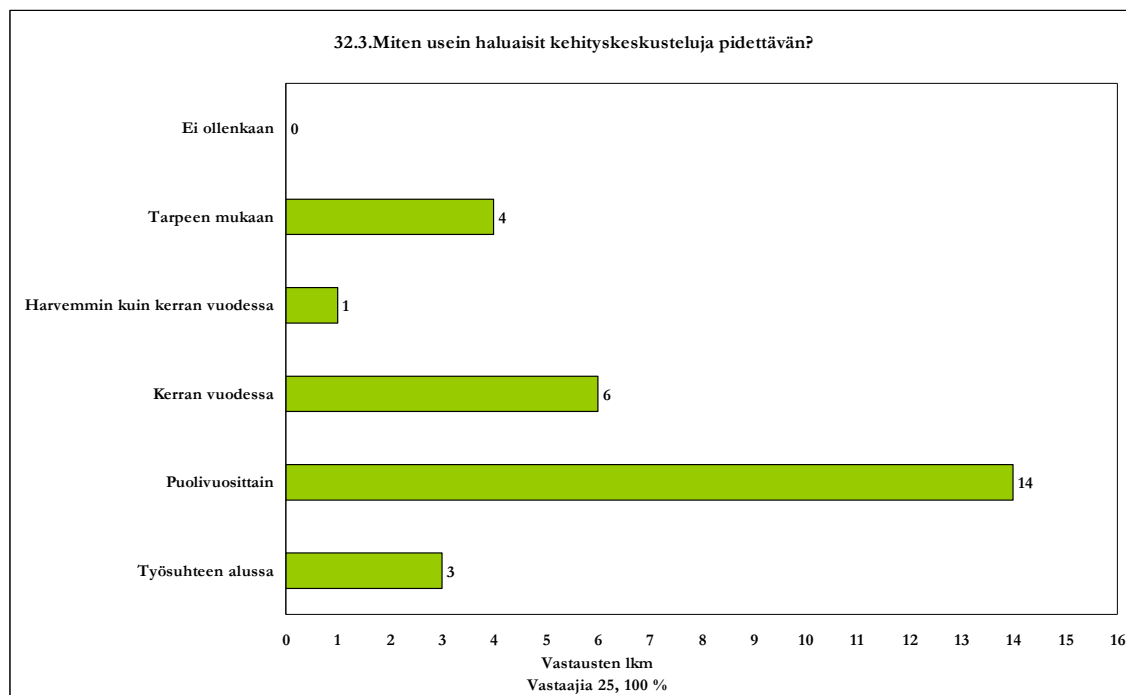
Saatujen vastausten perusteella suurimmalle osalle paras tapa oppia oli vaihtoehto 2, kokeamalla eli tekemällä itse toisen ohjauksessa. Lisäksi kysyttiin, kuka olisi paras opettaja oppimistilanteessa. Tähän kysymykseen vaihtoehtoja oli kollega, tuotantopäällikkö tai yrityksen ulkopuolinen henkilö. Yhdeksän kymmenestä kyselyyn vastanneista opettelisi mieluiten uusia työtehtäviä kollegan ohjauksessa, yksi vastaajista koki parhaaksi opettajaksi tuotantopäällikön ja yksi henkilö opettelisi uutta mieluiten ulkopuolisen henkilön ohjauksessa. Johtopäätöksenä voi sanoa, että henkilöstö luottaa uusien työtehtävien opettelemisessa parhaiten kollegoidensa osaamiseen ja opettamiseen.

Kysyttäessä henkilöstöltä, miten he kokevat, että osaamisen kehittämistä Siparila Oy:ssä tuetaan, vastaukset painottuivat siten, että keskiarvoksi tuli 3,48, kun asteikko oli 1 – 5. Asteikolla 1 tarkoitti erinomaista tukea ja 5 ei tukea ollenkaan. Tässä on selkeästi johdolla ja esimiehillä kehittämistä. Saatu vastaus voidaan tulkita siten, ettei osaamisen johtaminen ja

osaamisen kehittämisen tukeminen ole arjessa esillä, eikä sitä korosteta riittävästi esimiesten toimesta. Henkilöstön mielestä heidän osaamisensa kehittämistä työnantaja voisi parhaiten tukea tarjoamalla mahdollisuuksia kurssien, koulutusten ja työkierron muodossa. Tärkeäksi asiaksi osaamisen kehittämisen tukemisessa nousi vastauksissa myös se, että varataan riittävästi aikaa uusien tehtävien oppimiseen ja annetaan työntekijälle vastuuta ja sitä kautta mahdollisuuksia oman osaamisen kehittämiseen. Motivaatiota osaamisen kehittämiseen parantaisi myös palaute ja sitä haluttaisiin saada sekä onnistumisista että kehittämiskohteista.

Henkilöstölle esitetty kysymys palautteesta ja sen merkityksestä työmotivaatioon sai hieman ristiriitaisen vastaanoton. Palaute mielletään usein vain ylemmältä taholta tuleviksi negatiivisiksi kommentteiksi. Yleinen käsitys oli, että silloin kun palautetta ei tule, oletetaan asioiden olevan hyvin. Haastattelun yhteydessä kerrottiin kuitenkin, että tässä palautteella tarkoitetaan sekä positiivista että negatiivista palautetta. Sen jälkeen vastaajista useampi myönsi saaneensa palautetta. Palautteen saamisen tiheydestä kysyttiin asteikolla yhdestä viiteen, jossa 1 tarkoitti, että palautetta saa säännöllisesti ja 5, ettei palautetta ole tullut ollenkaan. Keskiarvoksi tuli kuitenkin 2,8, eli suurin osa oli mielestään saanut omasta työstään tai työhön liittyvistä asioista palautetta joko kollegaltaan tai esimieheltään. Myös palautteen merkitystä työmotivaatioon kysyttiin samalla asteikolla. Siinä tulos oli 2,52 eli suurin osa henkilöstöstä pitää palautteen saamista tärkeänä työmotivaatiolle.

Kehityskeskusteluilla voidaan tukea yksilön osaamisen kehittämistä ja se on myös keino kehittää yleistä työilmapiiriä. Kehityskeskustelujen yksi tarkoitus on käydä läpi työntekijän omia osaamistarpeita ja osaamisen kehittämistä. Kun henkilöstöltä kysyttiin osaamiskartoituksen yhteydessä, onko heille pidetty kehityskeskusteluja, vain kolme henkilöä muisti, että olisi uransa aikana vähintään kerran käynyt kehityskeskustelun esimiehensä kanssa. Suurimmalle osalle kehityskeskustelu sanana oli tuttu, mutta sisällöllisesti siitä ei paljoakaan tiedetty. Kysyttäessä mielipidettä kehityskeskusteluiden hyödystä oman osaamisen kehittämisen kannalta, kolme neljästä vastanneista kuitenkin oli sitä mieltä, että kehityskeskusteluista olisi erittäin paljon, paljon tai melko paljon hyötyä. Viidennes vastaajista koki, että kehityskeskusteluilla on vain vähän tai ei ollenkaan merkitystä osaamisen kehittämisen tukena. Kun henkilöstöä pyydettiin vielä kertomaan mielipiteensä, milloin kehityskeskusteluja olisi hyvä pitää, vastaukset jakautuivat seuraavasti (Kuvio 15.):



Kuvio 15. Miten usein kehityskeskusteluja olisi henkilöstön mielestä hyvä pitää.

Kyselyn perusteella suurin osa henkilöstöstä suhtautuu positiivisesti kehityskeskusteluihin ja yleinen mielipide painottuu siihen, että kehityskeskustelut voisivat hyödyttää oman osaamisen kehittämistä. Puolivuositain tai kerran vuodessa pidettävistä kehityskeskusteluista koetaan olevan eniten hyötyä ja kaikki olivat sitä mieltä, että kehityskeskusteluja kannattaa pitää. Saatujen vastausten perusteella kehityskeskustelut ovat yksi tärkeä keino, jolla Siparila Oy voisi henkilöstönsä osaamisen kehittämistä tukea.

Haastattelulomakkeen viimeisellä kysymyksellä selvitettiin henkilöstön näkemystä siitä, mikä heidän mielestään on kriittistä osaamista Siparila Oy:n Haapaveden tehtaalla ja mitkä ovat ne keinot, joilla pärjääminen tulevaisuudessa taataan. Saatujen vastausten perusteella voi päätellä, että henkilöstö on miettinyt asiaa ja heillä on vahva näkemys siitä, mitkä ovat Siparila Oy:n Haapaveden tehtaalla vahvuuksia ja mitä osaamisalueita pitää kehittää, että pidetään yllä kilpailukykyä myös tulevaisuudessa. Henkilöstön vastaukset kysymykseen: ”Mikä on näkemyses siitä, millaista osaamista Siparilassa tarvittaisiin nyt ja tulevaisuudessa?” on raportin liitteenä (Liite 7.). Ammattitaitoisen henkilöstön pitäminen yrityksessä ja laaduntuntuokyky nousivat henkilöstön vastauksissa tärkeimmiksi kilpailutekijöiksi. Vastauksissa myös tuotekehitykseen ja henkilöstön moniosaamiseen panostaminen nähtiin kriittisinä tulevaisuuden menestystekijöinä Siparila Oy:ssä.

3.6 Siparila Oy osaamisen johtajana – johdon kysely

Yrityksen toimitusjohtajalle, controllerille ja markkinointijohtajalle lähetettiin syyskuussa 2012 sähköpostitse kysymyslomake, jossa oli 19 avointa kysymystä liittyen osaamisen kehittämiseen, osaamisen johtamiseen, hiljaiseen tietoon sekä osaamisen säilyttämiseen organisaatiossa. Johdon edustajat valittiin sen perusteella, että nämä kolme henkilöä hoitavat yrityksessä oman toimensa ohella myös henkilöstöasioita. Kysymyksillä haluttiin herätellä johtoa miettimään, miten olemassa olevaa osaamista voitaisiin hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti ja mitä keinoja Siparila Oy voisi käyttää osaamisen kehittämisen tukemiseen sekä mitkä ovat ne keinot, joilla taataan osaamisen säilyminen Siparila Oy:ssä. Lisäksi johdon edustajia pyydettiin listaamaan henkilöstön osaamisen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja riskejä. Vastaukset johdolle esitettiin kysymyksiin saatiin 9.11.2012 pidetyn palaverin tuloksena. Palaveriin osallistuivat toimitusjohtaja, controller ja markkinointijohtaja. Palaverissa pohdittiin vastaukset johdolle esittämiini kysymyksiin. Kysymyslomake vastauksineen palautettiin minulle sähköpostitse. Johdon kysymyslomake on tämän raportin liitteenä (Liite 3.).

Siparila Oy:n johdolle suunnatussa kyselyssä kartoitettiin tulevaisuuden osaamistarpeita ja osaamisen haasteita Siparila Oy:ssä. Vastausten perusteella nopeasti muuttuvassa maailmassa monipuolinen osaaminen on johdon mielestä arvokas voimavara yrityksessä. Tuotantohenkilöstöltä tarvitaan laajaa osaamista eri tuotantovaiheiden koneiden käytössä, että saadaan niiden kapasiteetti hyödynnettyä parhaalla mahdollisella tavalla. Toimihenkilötasolla tarvitaan entistä enemmän osaamista eri ohjelmistojen käytössä. Henkilöstön työkyvyn ylläpitämiseksi ja osaavan henkilökunnan pitämiseksi Siparila Oy:n palveluksessa edellytetään hyvää henkilöstöjohtamista. Johdon vastausten pohjalta voidaan linjata, että Siparila Oy:n tulevaisuuden osaamistarpeiden tyydyttämiseksi tarvitaan teknistä osaamista läpi organisaation ja lisäksi ihmiset hyvin huomioon ottavaa johtamista. Iso haaste on myös kyetä saamaan yksilöiden erikoisosaaminen levitettyä organisaatiossa laajemmalle. Nämä asiat huomioimalla ja toteuttamalla Siparila Oy kykenee vastaamaan tulevaisuuden osaamishaasteisiin.

Johdon analyysin perusteella kysymykseen Siparila Oy:n henkilöstöllä olevista osaamisen vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja riskeistä, palaverissa listattiin seuraavia asioita:

Vahvuudet

- Hyvä ammattitaito omalla erikoistumisalueellaan
- Pääosalla henkilökuntaa positiivinen suhtautuminen uusiin työtehtäviin

Heikkoudet

- Muutoshalukkuus ei ole vahvaa läpi organisaation
- Osassa työtehtävistä osaaminen vain muutaman henkilön varassa

Mahdollisuudet

- Monipuolisella osaamisella saavutettava hyvä poikkeustilanteiden sietokyky
- Kiinnostus oman osaamisen kehittämiseen

Riskit

- Ikääntyvien asiantuntijoiden hiljainen tieto
- Lukkiutuminen ainoastaan oman tehtävän hoitoon

Siparila Oy:n johdon mukaan Haapaveden tehtaalla tarvitaan oma-aloitteista henkilöstöä, jolla on kyky hallita kokonaisuutta ja taitoa tehdä monipuolisesti erilaisia työtehtäviä. Tarvitavan osaamisen saavuttamiseksi tarvitaan asennemuutosta, sisäisen yrittäjyyden herättämistä johtamisen keinoin. Olennaista moniosaamisen kehittämiseksi ja sen säilyttämiseksi on työkierron mahdollistaminen. Siparila Oy tarvitsee lähes jatkuvasti osaajia kriittisten tuotantolinjojen käyttäjiksi. Mahdollisuuksien mukaan nämä työtehtävät pyritään täyttämään moniosaamisen kautta. Mikäli olemassa olevasta henkilöstöstä ei löydy oppimishalukasta henkilöä, turvaudutaan osaamisen täydentämiseksi rekrytointiin. Kehittämiskohteista yksi tärkeimmistä on jokaisen siparilalaisen osalta sisäistä liiketoiminnalle olennainen ja tuottava tekeminen, eli ne asiat, joilla asiakkaalle tuotetaan lisäarvoa. Johdon kyselyssä pyydettiin johdon edustajia myös pohtimaan, miten osaaminen saadaan säilymään organisaatiossa. Johdon mielestä osaamisen säilymistä organisaatiossa voidaan tukea luomalla oppimista ja yhdessä tekemistä arvostava yrityskulttuuri, joka mahdollistaa työssä kehittymisen ja oman osaamisen monipuolisen hyödyntämisen ja osaamisen kehittämisen.

Esimiehillä on osaamisen kehittämisessä tärkeä rooli: olla esimerkkinä omalla toiminnallaan ja tukea ja ohjata alaisiaan toimimaan asetettujen tavoitteiden mukaisesti ja päämäärien saavuttamiseksi. Esimiehen tehtävä on myös motivoida alaisiaan ja olla itse motivoitunut kehittämään organisaation toimintatapoja. Esimiesten ja johdon oma motivaatio on onnistumisen ja muiden mukaan saamisen edellytys.

3.7 Osaamisen kehittämisen suunnitelma

Henkilöstön kehittäminen on osa osaamisen johtamista ja se on ollut erityisen kiinnostuksen kohteena yrityksissä 1980 –luvulta lähtien. Työtehtävien suorittamisen tehostuminen, toiminnan laadun parantuminen, luovan ja innovatiivisen työympäristön luominen sekä muutostuoteisuus ovat henkilöstön kehittämisen tärkeät osa-alueet. Osaamisen kehittäminen kattaa kuitenkin myös osaamisstrategioiden, osaamistarpeiden, osaamisen kehittämistarpeiden määrittämisen sekä kehityskeskustelut. Osaamisen kehittämisjärjestelmän pitää sopia yrityksen kulttuuriin ja nykyiseen tilanteeseen. Siitä pitää luoda koko henkilöstön helposti ymmärrettävä monipuolisesti erilaisia osaamisen kehittämisen keinoja hyödyntävä järjestelmä. Osaamisen kehittämisen järjestelmä lähtee yrityksen omista lähtökohdista ja siinä henkilöstölle kerrotaan resurssit ja vastuut osaamisen kehittämiseksi yrityksessä. Hyvä kehittämisjärjestelmä huomioi osaamisen kehittämisen niin koko organisaation, ryhmien kuin yksilönkin tasolla. Tärkeää on myös, että järjestelmän toimivuutta ja toteutumista seurataan ja toimintaa kehitetään jatkuvasti. (Viitala 2005, 254-255.) Osaamisen kehittämisellä pyritään saattamaan osaamista ja osaajia koskeva tieto organisaatiossa mahdollisimman laajalle. Organisaatiossa työskenteleville ihmisille pitää osaamisen johtamisella luoda edellytykset omasta osaamisesta ja sen hyödyntämisestä kertomiseen. Tällä tavalla kunkin omasta osaamisesta kertova tieto saadaan levitettyä organisaatiossa mahdollisimman laajalle. (Hätönen 2005, 49-50.)

Siparila Oy:n Haapaveden tehtaan osaamisen kehittäminen aloitettiin tekemällä osaamiskartoitus tuotannon henkilöstölle. Siinä selvitettiin henkilöstön olemassa oleva osaaminen. Osaamiskartoituksen Siparila Oy:n Haapaveden tehtaalla osaamisen kehittämiseksi laadittiin osaamiskartta. Sen pohjalta tehtiin osaamisen kehittämisen suunnitelma, johon määriteltiin osaamisen tavoitetasot, nykytaso ja osaamisen kehittämistarpeet sekä resurssit ja vastuut kullekin määritellylle osaamisalueelle. Kunkin henkilön osaamisesta laadittiin myös oma osaamiskortti, jossa tutkimushaastattelussa kartoitettujen osaamisalueiden hallinta käy selkeästi ilmi. Osaamista Siparila Oy:n Haapaveden tehtaalla lähdetään kehittämään lähtökohtana työssä oppimisen tukeminen.

Osaamisen kehittämissuunnitelma tehtiin osaamiskartan pohjalta ja suunnitelman pohjana käytettiin mukaillen Hätösen (2007) laatimaa kehittämissuunnitelmaa (Kuvio 15.).

| Kehitettävät osaamisalueet (osaamiskartasta) | Kehittämiseen osallistuvat henkilöt | Henkilöiden osaaminen tällä alueella | | Kehittämis-aikataulu | Kehittämismenetelmät | Seuranta |
|--|-------------------------------------|--------------------------------------|---------|----------------------|----------------------|----------|
| | | Nykyinen | Tavoite | | | |
| Osaamisalue 1 | | | | | | |
| Osaamisalue 2 | | | | | | |

Kuvio 15. Mukaillen Hätösen laatimaa yksikön kehittämissuunnitelmaa. (Hätönen 2007, 61.)

Kehittämissuunnitelmassa osaamiskartasta poimittiin kriittiset osaamisalueet. Suunnitelma sisältää myös resurssit eli osaamisen kehittämiseen ja seurantaan osallistuvat henkilöt. Nykyinen osaaminen osaamisalueittain on selvitetty osaamiskartoituksella ja osaamisen tavoitetaso on tuotannon johdon määrittelemä. Kehittämissuunnitelmassa myös aikataulu ja kehittämismenetelmät sekä toteutumisesta vastaavat resurssit. Kehittämissuunnitelma on tämän raportin liitteenä (Liite 9.).

Lähtökohtana osaamisen kehittämisen suunnitelmassa on, että kaikilla kriittiseksi määritellyillä osaamisalueilla osaamisen tavoitetaso pitää täytyä ja mikäli puutteita näillä alueilla ilmenee, ne pyritään korjaamaan viipymättä. Osaamiskartoituksella saatujen tulosten mukaan, osaaminen kriittiseksi määritellyillä osaamisalueilla on Siparila Oy:n tehtaalla hyvä ja puutteita on vain vähän. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttöön liittyvät osaamispuutteet korjattiin heti. Osaamisaukkoja löytyi kartoituksen mukaan myös yhden tuotantolinjan asetteiden teossa ja siihen osaamisen kehittämisen suunnitelmassa on määritelty aikataulu, missä ajassa puute pitää viimeistään korjata. Käytön opastus on parasta aikaa jo meneillään ja tavoitteena on, että toinenkin vakituisessa työsuhteessa oleva henkilö osaa tehdä asetteita Koch työstölinjalle ennen kesälomien alkamista. Osaamisen kehittämiseen tuotantopäällikön lisäksi osallistuvat tuotantolinjojen pääkäyttäjät. Toiminnanohjausjärjestelmän käyttö ja piirustusten ja lavakorttien tulostus opastetaan uudelle henkilölle perehdytyksen yhteydessä joko kollegan tai lähimmän esimiehen toimesta. Mikäli kuitenkin puutteita näiden osa-alueiden osaamiseen jää

ja tarvitaan myöhemmin lisäopastusta, se hoidetaan joko kollegan tai tuotantopäällikön opastuksella.

Osaamiskartoituksen mukaan henkilöstön mielestä paras tapa opetella uusia työtehtäviä ja myös asetteiden tekoa on työkierto. Asetteiden teon ja muut tärkeät tuotantolinjan toimintaan liittyvät asiat opitaan parhaiten kollegan ohjauksessa, jossa tuotantolinjan pääkäyttäjä valvoo ja opastaa uusissa työtehtävissä. Laatumääritelmien tunteminen on myös kriittistä osaamista ja sitä varten jokainen työntekijä saa opastuksen perehdyttämisen yhteydessä. Laatumääritelmät kuitenkin vaihtelevat asiakkaittain ja tuotteittain, joten tässä asiassa tarvitaan opastusta aina kun tulee uusia tuotteita tai asiakkaita. Uusien tuotteiden laatumääritelmät opastetaan oppimista tukevissa tilaisuuksissa, eli uuden tuotteen aloituspalavereissa. Aloituspalavereissa käydään läpi tuotteen aikataulun, raaka-aineen, rakenteen, pintakäsittelyn ja pakkauksen lisäksi myös asiakkaan tuotteelle määrittelemät laatuvaatimukset. Tuotantolinjojen viikkohuollot opettaa tuotantolinjan pääkäyttäjä. Opastaminen tehdään viikkohuollon yhteydessä.

Trukkien kuljettaminen on olennainen osa tuotannon sujuvuutta kaikissa työtehtävissä ja siksi koko henkilökunta on saanut opastuksen ja luvan sisätrukkien kuljettamiseen. Trukkien kuljettamiskoulutusta on henkilöstölle pidetty ulkopuolisen siihen erikoistuneen yrityksen toimesta. Koska henkilöstössä on nyt jo pitkän kokemuksen omaavia trukin käyttäjiä, voidaan uudet henkilöt perehdyttää niin sisä- kuin ulkotrukkienkin käyttöön heidän toimestaan. Tarvittaessa käytetään myös ulkopuolista opettajaa silloin, jos tarvitaan opastusta muunlaisten, kuin nyt käytössä olevien trukkien kuljettamiseen. Ulkotrukkeja ei tällä hetkellä ole käytössä, ne on korvattu pyöräkuormaajalla. Pyöräkuormaaja on vuokrattu koneyritykseltä ja häneltä saadaan käytönopastusta tarvittaessa. Tavanomaisissa pyöräkuormaajalla hoidettavissa työtehtävissä voi opastusta antaa myös koneen pääkäyttäjä. Mallitöissä paras osaamisen kehittämisen keino on työkierto. Työskentely ammattitaitoisten mallipuseppien kanssa uusien tai uudistettavien tuotteiden parissa antaa parhaat edellytykset oppia mallitöitä. Samalla voi opetella ohjatusti käyttämään monipuolisesti mallipajan työkoneita sekä tulkitsemaan piirustuksia.

Kriittiseksi osaamiseksi luokiteltiin toiminnanohjausjärjestelmän ja tuotantolinjojen asetteiden teon lisäksi myös alkusammutuskaluston käyttötaito ja ensiaputaidot, joissa tarvitaan aina ulkopuolisen koulutetun henkilön opetusta. Alkusammutusharjoituksia pidetään kolmen vuoden välein ja ne hoidetaan sammutinpalveluyrityksen toimesta. Sammutinpalveluyritys käy huoltamassa alkusammutuskaluston kahden vuoden välein ja samalla sovitaan aina myös

käyttökoulutuksesta. Vastuu käyttökoulutuksesta sopimisesta on tuotantopäälliköllä. Ensiapukoulutuksesta Siparila Oy:n Haapaveden tehtaalla on tehty sopimus työterveyshuollon kanssa ja työsuojelutoimikunta yhdessä tuotantopäällikön kanssa varmistavat sen, että ensiapukoulutusta järjestetään tarvittaessa. Tilastot ensiapukoulutusten voimassaolosta saadaan vuosittain työterveyshoitajalta ja osaamisen kehittäminen suunnitellaan sen pohjalta.

Siparila Oy:n Haapaveden tehtaalla organisaatiotason osaamisen kehittämisen seurannasta on kokonaisvastuussa yksikön tuotantopäällikkö, joka yrityksen toimitusjohtajan tuella pitää huolen siitä, että tuotannossa on oikeat henkilöt oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Osaamisen johtamisella luodaan edellytykset sille, että henkilöstöllä on riittävät taidot, tiedot ja valmiudet tehdä organisaation kannalta oikeita asioita niin nyt kuin tulevaisuudessakin. (Hätönen 2007, 51.)

Osaamisen kehittäminen yksilötasolla on seuraava osaamisen kehittämisen vaihe. Osaamiskartoitusten perusteella tehdyt henkilökohtaiset osaamiskartat toimivat tulevaisuudessa kehityskeskusteluissa osaamisen kehittämisen lähtökohtana. Siparila Oy:llä ei ole nykyisin käytössä varsinaisia kehityskeskusteluja, vaan henkilökohtaisia epävirallisia keskusteluja käydään tarvittaessa joko työntekijän tai esimiehen aloitteesta.

4 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö on työelämälähtöinen kehittämistehävä ja tein sen omalle työpaikalleni Siparila Oy:n Haapaveden tehtaalle tavoitteenani luoda raamit osaamisen kehittämiseksi ja nostaa osaamisen johtaminen osaksi jokapäiväistä arkea. Lähdin toteuttamaan osaamisen kartoitusta ja osaamisen kehittämissuunnitelmaa siltä pohjalta, että vastaavanlaiset tutkimukset ja kehittämissuunnitelmat voidaan jatkossa toteuttaa samalla kaavalla myös Siparila Oy:n kahdessa muussa yksikössä, Vaajakoskella ja Parkanossa. Valitsin osaamisen johtamisen aiheen siksi, että koen tärkeäksi henkilöstön osaamiseen ja osaamisen kehittämiseen panostamisen niin nyt kuin tulevaisuuden kilpailussa säilymisen edellytyksenäkin. Osaava ja omaa osaamistaan kehittävä henkilöstö on yritykselle tärkeä kilpailuetu, jolla erotutaan edukseen kovassa kilpailussa markkinoista.

Kehittämistyöni koostuu neljästä osasta: osaamisen kartoittamisesta, kriittisen osaamisen määrittelemisestä, johdon kyselystä ja osaamisen kehittämissuunnitelmasta. Kehittämistyötäni varten tutustuin laajasti osaamisen johtamisen kirjallisuuteen ja julkaisuihin. Osaamisen kartoittamisesta, osaamisen johtamisesta ja osaamisen kehittämisestä on tarjolla runsaasti aineistoa ja eniten aikaa kehittämistyöni alussa veikin juuri tutkimuksen teoriaosuuden koostaminen. Viitekehukseen haluttiin kuitenkin saada laaja teoriapohja osaamiskartoituksesta ja osaamisen kehittämisestä tueksi omalle kehitystyölleni. Viitekehys perustelee hyvin osaamiskartoituksen kysymykset ja siinä on myös käsitelty kaikki osaamisen kehittämisen keinot, joita käytännön osaamisen kehittämiseksi voitaisiin Siparila Oy:n Haapaveden tehtaalla käyttää. Tärkeää on myös, että osaamista kehitettäessä huomioidaan oppijat yksilöinä ja käytetään laajasti eri osaamisen kehittämisen menetelmiä, jotta oppiminen ja osaamisen kehittäminen on mahdollista kaikille.

Aloitin kehittämistyöni henkilöstön osaamisen kartoituksella. Siihen tutkimustavaksi valitsin tuotannon johdon tuella strukturoidun haastattelun. Se sopii tämänkaltaisiin tutkimuksiin hyvin. Haastattelu on tutkimusmuotona paljon käytetty menetelmä, koska se on joustava ja monipuolinen. Huolellisesti tehty ja testattu kyselylomake haastattelun tukena oli onnistunut valinta ja hyvä keino kerätä tietoa. Haastattelu valittiin tutkimusmuodoksi siksi, että haastattelutilanteessa haastateltava voi kysyä, mikäli ei ymmärrä kysymystä tai tarvitsee muuten lisätietoa kysymyksiin liittyen. Haastattelua tutkimusmuotona tukee myös se, että osaaminen saadaan tutkittua koko henkilöstöltä. Mukaan annettu paperilomake jäisi helposti joko koko-

naan täyttämättä tai lomake olisi täytetty puutteellisesti, eikä siksi antaisi riittävää tietoa henkilön osaamisesta. Mikäli tutkimus olisi tehty sähköisellä lomakkeella, tuotannon johdon arvon mukaan lomakkeen täyttämisen opastaminen olisi vienyt paljon aikaa ja olisi ollut vaikeampi sen takia toteuttaa työpäivän aikana. Henkilökohtaisten haastattelujen avulla saatiin monipuolinen kuva henkilöstön osaamisesta ja vuorovaikutustilanteen etuna on myös se, että silloin haastattelijalla saa tutkittavilta myös sanattomia viestejä ja mahdollisuuden tarkentaviin kysymyksiin sitä mukaa kun tarvetta ilmenee. Siparila Oy:n Haapaveden tehtaassa kaikki 25 tuotannossa työskentelevää henkilöä haastateltiin organisaation ja yksilöiden osaamisen nykytilan kartoittamiseksi. Osaamiskartoituksen tulokset koottiin Excel taulukkoon, josta saadaan mm. tuotannon johdolle tuotannon suunnittelua varten helposti käyttökelpoista tietoa henkilöstön osaamisesta. Tämä tapa valittiin, koska haluttiin saada mahdollisimman helppo ja yksinkertainen järjestelmä, josta tietoa henkilöstön osaamisesta olisi helppo hyödyntää. Osaamiskartoituksen perusteella laadin myös henkilökohtaiset osaamiskortit, joita käytetään kehityskeskusteluissa pohjana yksilötason osaamisen kehittämiseksi.

Aloittaessani vuoden 2013 alussa Haapaveden tehtaassa tehdaspäällikkönä koin hyötyväni paljon tekemästäni osaamisen kartoituksesta niin tuotannon suunnittelussa kuin henkilöstöön tutustumisessakin. Olisin joka tapauksessa joutunut selvittämään osaamiskartoituksessa selvittämiäni asioita, kyetäkseen tehokkaasti hyödyntämään henkilöstön osaamista ja ylipäättään suunnittelemaan tehtaassa tuotantoa. Henkilökohtaiset haastattelut auttoivat myös tutustumaan henkilöstöön paremmin, sillä haastattelujen aikana esille nousi paljon muitakin työhön liittyviä asioita, kuin pelkästään vastaukset esittämiini kysymyksiin. Haastattelujen edetessä opin myös paljon haastattelujen tekemisestä ja haastattelukysymysten laadinnasta. Vaikka testasin haastattelulomakkeen ennen varsinaisten haastattelujen alkua, huomasin ensimmäisen haastattelupäivän jälkeen useitakin asioita, joita vielä olisi pitänyt kysyä, saadakseni riittävän kattavasti tietoa henkilöstön osaamisesta. Tuotantoa suunnitellessani olen huomannut, että mm. asetteiden tekotaitoon liittyen olisi haastattelulomakkeella voinut olla tarkemmin kysyttynä myös kaikkien pienempien ja vähemmän käytössä olevien koneiden osaaminen. Useiden nyt tuotannossa olevien tuotteiden tuotantoprosessi menee näiden pienosakoneiden kautta ja tarkka tietämys henkilöstön osaamisesta näillä koneilla olisi helpottanut tuotannon suunnittelua ja henkilöstön osaamisen hyödyntämistä.

Yhdessä tuotantopäällikön kanssa laadittu lista Siparila Oy:n Haapaveden tehtaassa kriittisestä osaamisesta auttoi hahmottamaan kaikki ne osa-alueet, joissa pitää olla osaavat henkilöt tuotannon ja muiden olennaisten tukitoimintojen sujuvuuden varmistamiseksi. Tuotantopäällik-

kö tuntee hyvin tehtaan toiminnan ja omaa pitkän kokemuksen puualalta ja myös henkilöstö on hänelle tuttua vuosien varrelta, joten hän soveltuu hyvin arvioimaan tehtaan toiminnan kannalta kriittisiä osaamisalueita. Haapaveden tehdas on pienin Siparila Oy:n tehtaista ja siksi moniosaamisen merkitys korostuu siellä erityisesti. Osaamiskarttaan kirjatut kriittisen osaamisen alueet ja niille vaadittava osaamisen taso ovat lähtökohta sujuvalle toiminnalle. Osaamiskartta on selkeä yhteenveto siitä, missä osaamista on tavoitetasoon nähden riittävästi ja missä osaamista pitää edelleen kehittää. Osaamiskartan avulla myös viestiminen yrityksen johdolle osaamisen kehittämistarpeista on tehty selkeäksi.

Käyttökelpoisin keino tavoiteltavan osaamisen saavuttamiseksi ja osaamisaukkojen täyttämiseksi on työkierto, jota käytetään myös moniosaamisen ylläpitämiseksi. Osaamiskartoituksen perusteella henkilöstö haluaa oppia uusia työtehtäviä työkierron avulla ja tehdaspäällikkönä ja tuotannon esimiehenä olen vastuussa siitä, että henkilöstö pystyy hyödyntämään omaa osaamistaan mahdollisimman laajasti ja myös opettelemaan uusia tehtäviä. Koska kartoituksen mukaan paras uusien asioiden opettaja on kollega, hyödynnetään jatkossa entistä enemmän osaavia henkilöstön jäseniä uuden opettamisessa ja pyritään suunnittelemaan työt siten, että kyetään tarjoamaan riittävä opastus uusiin tehtäviin, ennen vastuun siirtämistä. Tämä on yksi tapa huolehtia siitä, että henkilöstö säilyttää osaamisen kehittämismotivaationsa. Työkiertoa ja kollegan ohjausta suositaan henkilöstön toivomuksesta ja myös tuotannon johto pitää kyseistä tapaa hyvänä keinona uuden oppimiseen, vaikka työteho tilapäisesti hieman laskeekin, kun opastaja joutuu oman työnsä ohella neuvomaan toista työntekijää. Tällä keinolla kuitenkin pitkällä tähtäimellä lisätään henkilöstön moniosaamista ja varmistetaan se, että tavoiteltava osaamisen taso säilyy kaikilla kriittisiksi määritellyillä osaamisalueilla.

Siparila Oy:n johdolle laaditussa kyselyssä haluttiin herätellä johdon henkilöitä miettimään nykyhetken osaamista ja tulevaisuuden osaamistarpeita sekä pohtimaan myös niitä keinoja, joilla tavoiteltava osaamisen taso olisi saavutettavissa. Siparila Oy tukee monin eri keinoin henkilöstön osaamisen kehittämistä. Kehittämisen paikka on kuitenkin siinä, ettei osaamisen kehittämisen tukeminen näy arjessa ja siksi tukea osaamisensa kehittämiseen saa, kun sitä huomaa pyytää. Haastetta niin yrityksen kuin tuotannonkin johdolle on siinä, että tehdään omalla toiminnalla tietäväksi ja osaksi arkea osaamisen kehittämisen tukeminen luomalla edellytykset työkiertoon ja varaamalla riittävästi aikaa uuden opettelemiseen. Sähköpostin kautta tehty kysely on hyvä tapa hankkia tietoa silloin, kun kysely lähetetään vain muutamalle henkilölle. Helposti käy niin, että kysely hukkuu muun postin joukkoon, eikä vastauksia saada ajoissa. Ajan säästämiseksi johdon kysely kuitenkin toteutettiin näin, vaikka mieluiten oli-

sin kuitenkin ollut itsekin osallisena kyselyn tiimoilta pidetyssä palaverissa tarkkailijan ja kehittäjän roolissa. Saadut vastaukset kuitenkin tyydyttivät sen jälkeen, kun pyysin tarkennuksia joihinkin vastauksiin ennen niiden raportointia. Vastauksista heijastuu se, että tiedetään, mitä pitäisi tehdä, että osaava henkilöstö säilyisi Siparila Oy:n palveluksessa ja henkilöstö saisi kehittää osaamistaan ja kykenisi hyödyntämään osaamistaan laajasti. Konkreettisia käytännön toimenpiteitä jäin vielä vastausten perusteella kaipaamaan ja toivonkin, että kun osaamiskartoitukset toteutetaan Siparila Oy:n muissa yksiköissä, olisivat asiat menneet eteenpäin siten, että kehitystä osaamisen kehittämiseksi ja sen tukemiseksi alkaisi konkreettisesti näkyä.

Viime vuosina organisaatiot ovat panostaneet osaamisen määrittelemiseen, kehittämiseen ja johtamiseen. Osaamiskartoituksia tehdään tutkimusten mukaan vähemmän, mutta kehityskeskusteluja osaamisen kehittämiseksi yhä enemmän. Osaamiskartoituksella saatujen tietojen avulla voidaan toteuttaa organisaatiomuutoksia: organisoida tehtäviä uudelleen, parantaa tämmityöskentelyä ja helpottaa resurssointia. Osaamisen kartoittamisella saadaan myös organisaation kyvyt paremmin hyödynnettyä ja siten toiminta joustavammaksi ja tehokkaammaksi. Osaamiskartoitusten hyötynä ovat myös moniosaamisen ja oma-aloitteellisuuden lisääntyminen henkilöstön keskuudessa. Kun sekä organisaation että yksilön osaaminen pystytään hyödyntämään paremmin lisää se henkilöstön yhteishenkeä ja parantaa niin työviihtyvyyttä kuin työmotivaatiotakin. Henkilöstölle on tärkeää päästä vaikuttamaan ja osallistumaan työhön liittyvään päätöksentekoon.

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida tutkijan selvityksen luotettavuuden ja totuudenmukaisuuden perusteella. Luotettavuutta parantaa myös usean eri tutkimusmenetelmän käyttäminen. Tässä tutkimuksessa käytettiin tutkimusmenetelmänä osaamiskartoituksessa henkilökohtaista strukturoitua haastattelua. Johdon kysely toteutettiin sähköpostitse lähetetyllä kysymyslomakkeella. Kriittisen osaamisen määrittelyssä aineisto koottiin pitämällä palaveri tuotannon johdon kanssa. Osaamiskartoituksessa tutkimustulosten luotettavuutta voi heikentää se, että haastateltava ymmärtää kysymyksen eri tavalla kuin haastattelija on sen tarkoittanut tai haastattelija ymmärtää vastauksen eri tavalla kuin haastateltava on sen tarkoittanut. Oman osaamisen tasoa voi lisäksi olla vaikea arvioida ja tutkimustulosten luotettavuutta olisi voinut parantaa esimerkiksi pyytämällä henkilön oman arvion lisäksi myös esimiehen arvion osaamisesta. Tämän kehitystyön tutkimusten luotettavuus oli hyvä. Osaamiskartoituksen tulosten luotettavuuteen vaikutti positiivisesti tutkimusmenetelmänä käytetty henkilökohtainen haastattelu, joka mahdollisti lisäkysymysten esittämisen niin haastattelijalle kuin haastateltavallekin. Kriittisen osaamisen kartoittamiseksi pidetyssä palaverissa oli läsnä

kaksi henkilöä, jotka tuntevat Haapaveden tehtaan tuotannon ja toiminnan hyvin useiden vuosien kokemuksen perusteella. Johdon kyselyn luotettavuus voidaan myös arvioida hyväksi, sillä kyselyyn vastanneet johdon edustajat ovat niitä, jotka ovat Siparila Oy:ssä eniten tekemisissä osaamisen johtamiseen ja henkilöstön osaamisen liittyvien asioiden kanssa.

Kehittämistyö onnistui mielestäni hyvin ja olen jo voinut hyödyntää sen tuloksia työssäni. Henkilöstöltä sain positiivista palautetta jo esitellessäni tulevaa osaamisen kartoitusta ja kannustavia kommentteja myös haastatteluja tehdessäni. Osaamiskartoituksen avulla henkilöstön osaaminen on saatu paremmin hyödynnettyä jokapäiväisten työtehtävien hoitamiseksi ja kartoituksen tuloksia hyödyntämällä olen pystynyt suunnittelemaan ja resursoimaan tuotantoa myös vapaiden ja lomien ajalle paljon aikaisempaa helpommin ja tehokkaammin. Osaamisen kehittämisen suunnitelman mukaiset osaamisen kehittämiset on jo tätä työtä lopetellessani tehty ja osaaminen näin saatettu tavoiteltavalle tasolle kriittisten osaamisalueiden osalta. Kehitystyö jatkuu edelleen ja seuraava vaihe osaamisen kehittämiseksi on kehityskeskustelujen raamien laatiminen yksilön osaamisen kehittämiseksi. Ensi syksynä osaamisen kartoitukset ja osaamisen kehittämisen suunnitelmat toteutetaan myös Vaajakosken ja Parkanon tehtailla.

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö on kehittämistehtävä, jonka tekemiseksi täytyy kyetä soveltamaan tutkimustietoa ja käyttämään valitsemiaan menetelmiä työelämän ongelmien ratkaisemiseksi. Näiden toteuttamiseksi opinnäytetyön tekijältä vaaditaan valmiutta itsenäiseen ja vaativaan asiantuntijatyöhön. Opinnäytetyöprosessi opetti minulle tiedonhankintaa ja sujuvampaa asiakirjoittamista. Lisäksi opin soveltamaan tutkimustietoa ja poimimaan siitä omaa tarkoitustani varten olennaiset asiat. Olisin halunnut, että yhteisiä seminaareja muiden opiskelijoiden ja ohjaajien kanssa olisi opinnäytetyöprosessin aikana ollut useammin. Sain kuitenkin paljon vertaistukea ja kannustusta opiskelija kavereilta sosiaalisessa mediassa ja se on kannustanut niinä hetkinä, kun usko omaan osaamiseen tai jaksamiseen on ollut koetuksella. Opinnäytetyön tekeminen työn ohella on työläs prosessi ja vaatii sitkeyttä ja päämäärätietoisuutta. Omat haasteensa toi myös viitekehysaineiston hankkiminen. Kirjaston kaukolainapalvelut kuitenkin toimivat moitteettomasti ja sain kaiken tarvitsemani teoria-aineiston sitä kautta.

Opinnäytetyön ohjaajalta, lehtori Hannele Siipolalta sain paljon neuvoja niin opinnäytetyöni sisältöön, teoriaviitekehukseen kuin rakenteeseenkin liittyen. Ohjaus haastoi miettimään asioita monesti aivan uudestakin suunnasta, mutta antoi aina myös sysäyksen mennä työssä eteenpäin. Ohjauksella oli iso rooli opinnäytetyön valmistumisessa ja onnistumisessa. Mieles-

täni tämä prosessi antoi minulle hyvät valmiudet tehdä vastaavanlaisia kehittämisprojekteja myös tulevaisuudessa. Sain valmiudet toimia niin asiantuntijan kuin kehittäjänkin roolissa tulevissa työelämän kehitysprojekteissa.

LÄHTEET

- Aaltonen, T. & Pajunen, H. & Tuominen, K. 2005. Syty ja sytytä. Valmentavan johtamisen filosofia. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.
- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Edita Prima Oy: Helsinki.
- Demarest, M. 1997. Understanding knowledge management. Long Range Planning, Vol. 30, No. 3, pp 374 to 384. Elsevier Science Ltd: Great Britain. Saatavilla: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630197902508>. (Luettu 21.11.2012)
- Dylan, W. 2012. Feedback – Part of a System. Educational Assessment, Institute of Education. University of London: London, Great Britain. Saatavilla: http://hoelscherb.pbworks.com/w/file/58702168/Feedback-Part_of_a_system.pdf. (Luettu 29.11.2012).
- Ferguson, J. & Huysman, M. & Soekijad, M. 2010. Knowledge management in practice: Pitfalls and potentials for Development. Volume 38, Issue 12. VU University Amsterdam: Amsterdam, The Netherlands. Saatavilla: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0305750X10001191>. (Luettu 29.11.2012).
- Haapaveden ammattiopisto. 2012 a. Saatavilla: <http://www.jedu.fi/web/haapavesi/puuseppa>. (Luettu 29.11.2012).
- Haapaveden ammattiopisto. 2012 b. Saatavilla: <http://www.jedu.fi/web/haapavesi/3d-osaamisymparisto>. (Luettu 29.11.2012).
- Heinonen, J. & Järvinen, A. 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Otavan kirjapaino: Keuruu.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino: Helsinki.
- Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Otavan kirjapaino Oy: Keuruu.
- Holopainen, A. 2001. Osaamisen johtaminen – kehittämishankkeen loppuraportti. Valtiovarainministeriö. Saatavilla: https://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinalaitos/4064/4065_fi.pdf. (Luettu 17.8.2012).
- Honkanen, H. 2005. Henkilöarviointi työelämässä. Edita Prima Oy: Helsinki.
- Hyyppä, H. & Miettinen, A. 2000. Johtajuus ja organisaatiodynamiikka. Kirjapaino Kaleva: Oulu.
- Hätönen, H. 2007. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Edita Prima Oy: Helsinki.

- Irani, Z. & Sharif, A. & Love, P. 2009. Mapping knowledge management and organizational learning in support of organizational memory. Saatavilla: <http://dspace.brunel.ac.uk/bitstream/2438/4199/1/IJPE%20-%20FCM%20of%20KM%20and%20OL%20-%20060309.pdf>. (Luettu 30.10.2012).
- Itä-Suomen yliopisto, koulutus- ja kehittämisspalvelu Aducate. 2012. Oppimisstrategiat. Saatavilla: <http://www.aducate.fi/oppiminen-ja-sen-kehittaminen>. (Luettu 30.10.2012).
- Jarzebowski, A-M. & Palermo, J. & van de Berg, R. 2012. When feedback is not enough: The impact of regulatory fit on motivation after positive feedback. International Coaching Psychology Review. Vol. 7 No.1 March 2012. Deakin University. Saatavilla: [http://www.sgcp.org.uk/document-download-area/document-download\\$.cfm?file_uuid=CEB8D120-B57F-CAC2-7BC5-A2642EF310B6&ext=pdf](http://www.sgcp.org.uk/document-download-area/document-download$.cfm?file_uuid=CEB8D120-B57F-CAC2-7BC5-A2642EF310B6&ext=pdf). (Luettu 22.11.2012).
- Jordan, J. & Jones, P. 1997. Assessing your company's knowledge management style. Volume 30, Issue 3, pages 392-398. Elsevier Ltd. Saatavilla: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630197902545>. (Luettu 2.11.2012).
- Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen – Miten vastata kompleksisen ja post-modernin ajan haasteisiin. Otava: Helsinki.
- Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen – menestyksen timantti. Kariston kirjapaino: Hämeenlinna.
- Karlöf, B. 2004. Strategian rakentaminen – sisältö ja välineet. Edita Prima Oy: Helsinki.
- Karppinen, M. 2010. Esimiesten kokemuksia kehityskeskusteluista ja tuloskeskusteluista. Gradututkielma. Itä-Suomen yliopisto. Kauppatieteiden laitos.
- Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2000. Strategisen osaamisen johtaminen. Edita: Helsinki.
- Lanning, H. & Roiha, M. & Salminen, A. 1999. Matkaopas muutokseen – Miten kehittää organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti. Kauppakaari Oy: Helsinki.
- Lloyd, B. 1996. Knowledge management: the key to long-term organizational success. Volume 29, Issue 4, pages 576-580. Saatavilla: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0024630196000520>. (Luettu 30.10.2012).
- Manninen, O. 2009. Työelämäosaamisen käsikirja. Domus Print Oy: Tampere.
- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Gummerus kirjapaino Oy: Jyväskylä.
- Mouritsen, J. & Larsen, H.T. & Bukh, P.N.D. 2001. Intellectual capital and the 'capable firm': narrating, visualising and numbering for managing knowledge. Saatavilla: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0361368201000228>. (Luettu 30.10.2012).

- Nikkilä J. & Paasivaara, L. 2008. Arjen johtajuus. Rutiinijohtamisesta tulkintataitoon. Silverprint: Sipoo.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOY: Porvoo.
- Pitkänen, R. 2000. Mahdollisuuksien johtaminen – kehittämisestä metakehittämiseen. Tammer-paino Oy: Tampere.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 2003. Ammatillinen huippuosaaminen. Hämeen ammattikorkeakoulu: Hämeenlinna.
- Sarala, U. & Sarala, A. 1996. Oppiva organisaatio: oppimisen, tuottavuuden ja laadun yhdistäminen. Tammer-paino Oy: Tampere.
- Siparila Oy. 2012. n.d. Saatavilla: <http://www.siparila.fi/>. (Luettu 17.6.2012).
- Suomen virtuaaliyliopisto. 2004. Oppimisen teoriasta tukea tieto- ja viestintätekniikan pedagogiseen käyttöön. Saatavilla: http://tievie oulu.fi/verkkopedagogiikka/luku_5/oppimisen_strategiat.htm. (Luettu 30.10.2012).
- Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen - Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Kariston kirjapaino Oy: Hämeenlinna.
- Sydänmaanlakka, P. 2008. Älykäs itsensä johtaminen. Talentum: Helsinki.
- Sydänmaanlakka, P. 2000. Älykäs organisaatio - Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Gummerus Kirjapaino Oy: Jyväskylä.
- Työturvallisuuslaki. 2002. Saatavilla: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2002/20020738?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6turvallisuuslaki>. (Luettu 23.10.2012).
- Vaahtio, E-L. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Edita Prima Oy: Helsinki.
- Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Edita Prima Oy: Helsinki.
- Viitala, R. 2008. Johda osaamista: Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Otava: Keuruu.
- Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Väitöskirja. Vaasan yliopisto.
- Wiig, K. 1997. Integrating intellectual capital and knowledge management. Volume 30, Issue 3. Saatavilla: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630197902569>. (Luettu 29.11.2013).
- Wiggins, G. 2012. 7 keys to effective feedback. Educational leadership / September 2012. Saatavilla: <http://www.ascd.org/publications/educational-leadership/sept12/vol70/num01/Seven-Keys-to-Effective-Feedback.aspx>. (Luettu 29.11.2012).

LIITTEET

- Liite 1. Henkilöstön haastattelukutsut
- Liite 2. Henkilöstön osaamiskartoituksen kysymyslomake
- Liite 3. Johdon kysymykset
- Liite 4. Perehdyttämisen tarkistuslista
- Liite 5. Osaamiskartta
- Liite 6. Henkilökohtainen osaamiskortti
- Liite 7. Henkilöstön vastaukset kriittisestä osaamisesta
- Liite 8. Osaamiskartoituksen vastaukset
- Liite 9. Osaamisen kehittämisen suunnitelma organisaatiotasolla

LIITE 1. Haastattelukutsut

Hei,

Opintoni Kajaanin ammattikorkeakoulussa ylemmän tradenomitutkinnon osalta alkavat olla loppusuoralla ja opin-
näytetyönäni teen osaamisen kehittämisen suunnitelman Siparila Oy:n Haapaveden tehtaalle. Tätä varten
aloitan henkilöstön koulutusrekisterin kokoamisen huomenna perjantaina 15.6.2012.

Tietojen keräys tapahtuu henkilökohtaisella haastattelulla ja paikkana on minun työhuone. Olen varannut aikaa noin
15-20 minuuttia henkilöä kohden, mutta tarvittaessa enemmänkin aikaa on käytettävissä. Haastattelu tehdään kaikille
Siparila Oy:n Haapaveden tehtaalla tuotannossa työskenteleville.

Koulutusrekisteriin kerätään tiedot teidän osaamisestanne, kouluksestanne ja työkokemuksestanne, niin kuin alus-
tavasti kerroinkin tiedotustilaisuudessa viime viikolla. Rekisterin pohjalta tehdään osaamismatriisi, johon kootaan
haastatteluissa kerätty tieto Siparila Oy:n Haapaveden tehtaalla olevasta osaamisesta. Osaamismatriisin tarkoitus on
saada hyödynnettyä olemassa olevaa osaamista mahdollisimman hyvin ja mahdollistaa työntekijöiden oman osaami-
sen hyödyntäminen. Osaamismatriisin pohjalta teen osaamisen kehittämissuunnitelman. Kehittämissuunnitelmassa
olemassa olevaa osaamista peilataan tavoiteltavaan osaamistasoon ja listataan ne keinot, joilla tarvittava osaaminen
saavutetaan.

Tässä lista haastatteluajoista:

| Päivä | Aika |
|----------|-------|
| Pe 15.6. | 8:10 |
| Pe 15.6. | 8:30 |
| Pe 15.6. | 8:50 |
| Pe 15.6. | 9:10 |
| Pe 15.6. | 9:30 |
| Pe 15.6. | 9:50 |
| Pe 15.6. | 10:30 |
| Pe 15.6. | 14:30 |
| Pe 15.6. | 14:50 |
| Pe 15.6. | 14:10 |

Jatkan haastatteluja ensi viikolla ja laitan listaa järjestyksestä alkuvuokosta.

Kiitokset teille kaikille avusta!

t: Mervi

Hei,

Jatkan haastatteluja tällä viikolla seuraavasti:

| Päivä | Aika |
|----------|-------|
| Ke 20.6. | 8:50 |
| Ke 20.6. | 9:20 |
| Ke 20.6. | 11:30 |
| Ke 20.6. | 12:45 |
| Ke 20.6. | 13:15 |
| Ke 20.6. | 13:45 |
| Ke 20.6. | 14:30 |
| Ke 20.6. | 15:00 |

| | |
|----------|-------|
| Ma 25.6 | 8:30 |
| Ma 25.6. | 9:00 |
| Ma 25.6 | 9:30 |
| Ma 25.6 | 10:30 |
| Ma 25.6. | 12:00 |
| Ma 25.6. | 12:45 |
| Ma 25.6 | 13:15 |
| Ma 25.6. | 13:45 |

Kiitokset teille kaikille avusta!

t: Mervi

LIITE 2. Henkilöstön osaamiskartoituksen kysymyslomake

Siparila Oy**Henkilöstön osaamiskartoitus, kevät 2012****Nimi****Nykyinen työtehtävä****1. Montako vuotta olet työskennellyt puualalla?****2. Peruskoulutus** Peruskoulu (tai vastaava) Lukio**3. Ammatillinen koulutus****Tutkintonimike****Suoritusvuosi** Ammattikoulu Opistotaso Korkeakoulututkinto**4. Muu koulutus****Kurssit (puuala, ensiapu, tulityöt, trukkikurssi, atk, kielikurssit, palo- ja pelastusalan kurssit)****Kurssi****Järjestäjä****Suoritusvuosi****5. Työkokemus****Työnantaja****Työtehtävä****Aika**

6. Moniosaaminen

6.1 Missä muissa soluissa olet Siparilassa työskennellyt?

| | Koneen käyttäjänä | Vastaanottajana |
|--|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> Vannesaha | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Katkonta | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Höylä | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Koch | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Comec | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Hiontalinja | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Portinkasaus | | |
| <input type="checkbox"/> Kittaus | | |
| <input type="checkbox"/> Ruiskulinja | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Huuhtelulinja | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Harjaus | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> Kasaus | | |
| <input type="checkbox"/> Kasausrobotti | | |
| <input type="checkbox"/> Pakkaus | | |

6.2 Osaatko tehdä asetteita?

- Höylä
- Koch
- Comec
- Portinkasausautomaatti
- Hiontalinjat
- Ruiskulinja
- Huuhtelulinja
- Kasausrobotti

6.3 Mallityöt

Osaatko käyttää mallipajan työkoneita?

- Levysaha
- Reunahiomakone
- Vannesaha
- Pylväsporakone

Oletko tehnyt mallitöitä?

7. Kielitaito

- Englanti
- Ruotsi
- Saksa
- Muu, mikä?

Englanti**7.1 Luetun ymmärtäminen**

Erinomainen Hyvä Tyydyttävä Välttävä Huono

7.2 Suullinen kommunikointi

Erinomainen Hyvä Tyydyttävä Välttävä Huono

7.3 Kirjallinen kommunikointi

Erinomainen Hyvä Tyydyttävä Välttävä Huono

Ruotsi**7.4 Ruotsi: luetun ymmärtäminen**

Erinomainen Hyvä Tyydyttävä Välttävä Huono

7.5 Suullinen kommunikointi

Erinomainen Hyvä Tyydyttävä Välttävä Huono

7.6 Kirjallinen kommunikointi

Erinomainen Hyvä Tyydyttävä Välttävä Huono

Saksa**7.7 Luetun ymmärtäminen**

Erinomainen Hyvä Tyydyttävä Välttävä Huono

7.8 Suullinen kommunikointi

Erinomainen Hyvä Tyydyttävä Välttävä Huono

7.9 Kirjallinen kommunikointi

Erinomainen Hyvä Tyydyttävä Välttävä Huono

Muu kieli, mikä?**7.10 Luetun ymmärtäminen**

Erinomainen Hyvä Tyydyttävä Välttävä Huono

7.11 Suullinen kommunikointi

Erinomainen Hyvä Tyydyttävä Välttävä Huono

7.12 Kirjallinen kommunikointi

Erinomainen Hyvä Tyydyttävä Välttävä Huono

8. ATK- osaaminen**8.1 Mitä ATK -ohjelmia tarvitset nykyisessä työssäsi?**

- V10 toiminnanohjausjärjestelmä
 Excel
 Internet
 Ecis
 Hansa
 Profimill
 Muu, mikä?

8.2 Osaatko V10:ssä

| | Kyllä | En | Tarvitsen lisäopastusta |
|--|--------------------------|--------------------------|----------------------------|
| Työaikakirjaukset, sisään ja ulos leimaukset | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Työn vaihdot, tiimien vaihdokset | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| TALP –vapaat | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Lavakortin tulostus | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

8.3 Mitä muita osa-alueita osaat V10:stä käyttää?

- Varasto-otto
 Saapuminen
 Varasto-siirto
 Lähetystoiminnot
 Tuotannon kuormitus
 Nimikkeiden perustaminen, tuoterakenteet
 Taloushallinto
 Palkkahallinto
 Tilauks käsittely ja laskutus

8.4 Toimistosovellukset

Taulukkolaskentaohjelmat, esim. Excel

Erinomaisesti Hyvin Tyydyttävästi Välttävästi En lainkaan

Tekstinkäsittelyohjelmat, esim. Word

Erinomaisesti Hyvin Tyydyttävästi Välttävästi En lainkaan

8.5 Sähköposti

- Lähetää ja vastaanottaa postia
- Välittää sinulle tulleita posteja
- Käsitellä sähköpostin liitetiedostoja

8.6 Mitä muita ATK ohjelmia osaat käyttää, joita voisit hyödyntää työssäsi?

8.7 Tiedätkö keneltä pyytää apua, mikäli sinulla on jokin ongelma joka koskee ATK:ta?

8.8 Oletko saanut apua ongelmiin tarvitessasi?

8.9 Koetko tarvitsevasi lisäkoulutusta atk:ssa selvittääksesi työssäsi tarvittavista atk asioista? Jos, niin missä asioissa?

9. Millaiseen koulutukseen olisit valmis osallistumaan?

- Työpaikalla järjestettävään koulutukseen työajan ulkopuolella
- Työpaikalla järjestettävään koulutukseen työaikana
- Työpaikan ulkopuoliseen koulutukseen työaikana
- Työpaikan ulkopuoliseen koulutukseen työajan ulkopuolella

10. Olisiko sinulla mahdollisuus matkustaa koulutukseen eri paikkakunnalle?

11. Ensiaputaidot

| | Kyllä | En |
|---|--------------------------|--------------------------|
| Oletko käynyt ensiapukurssin | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Onko sinulla voimassaoleva EA kortti | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Olisitko kiinnostunut opettelemaan ensiaputaitoja | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

12. Palo- ja pelastustaidot

Osaatko käyttää alkusammutuskalustoa Kyllä En

12.1 Onko sinulla jotain erityisosaamista palo- ja pelastustehtävistä? Millaista osaamista?**13. Tulityöt**

Onko sinulla tulityökorttia Kyllä Ei

14. Trukinkuljetuslupa

Ei trukinkuljetuslupaa Sisätrukki Ulkotrukki

15. Mikä on pääasiallinen työtehtäväsi tällä hetkellä?**16. Koetko hallitsevasi nykyisen työtehtäväsi vaatimat asiat**

Erinomaisesti Hyvin Tyydyttävästi Välttävästi En lainkaan

17. Keneltä voit pyytää apua ongelmatilanteissa?**18. Miten voisit kehittää omaa työtäsi?****19. Mikä sinua motivoi työssäsi? Voit valita useita vaihtoehtoja.**

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Työilmapiiri | <input type="checkbox"/> Oman osaamisen kehittäminen |
| <input type="checkbox"/> Työkaverit | <input type="checkbox"/> Uuden oppiminen |
| <input type="checkbox"/> Työn haastavuus | <input type="checkbox"/> Työn vaativuus vastaa osaamistani |
| <input type="checkbox"/> Palkka | <input type="checkbox"/> Työpaikan tilanteesta tiedottaminen |
| <input type="checkbox"/> Työolot | <input type="checkbox"/> Mahdollisuus työtehtävien vaihtamiseen |
| <input type="checkbox"/> Oman osaamisen hyödyntäminen | <input type="checkbox"/> Mahdollisuus vaikuttaa asioihin |
| <input type="checkbox"/> Esimiehen palaute | <input type="checkbox"/> Työmenetelmien kehittämiseen osallistuminen |

Jokin muu asia, mikä?

20. Onko sinulla jotain erityisosaamista, jota haluaisit tai pystyisit työssäsi hyödyntämään?

21. Viihdytkö nykyisessä tehtävässäsi?

En lainkaan Melko hyvin Hyvin Erittäin hyvin Erinomaisesti

22. Mitkä asiat parantaisivat työssä viihtymistäsi?

23. Olisitko valmis työkiertoon?

24. Olisitko valmis opettelemaan uusia tehtäviä?

25. Mitä taitoja sinua erityisesti kiinnostaisi oppia?

26. Mikä on paras tapa itsellesi opetella uutta?

- Näkemällä; seuraamalla vierestä kun toiset tekee
- Kokemalla; tekemällä itse toisen ohjauksessa
- Lukemalla; opiskelemalla ensin teoriassa ja sitten käytännössä
- Jokin muu tapa, mikä?

27. Opettelisitko uutta mieluiten:

- Kollegan ohjauksessa
- Tuotantopäällikön ohjauksessa
- Ulkopuolisen henkilön ohjauksessa

28. Tuetaanko Siparilassa mielestäsi osaamisen kehittämistä?

Erinomaisesti Erittäin hyvin Hyvin Melko huonosti Ei ollenkaan

29. Millä keinoin osaamisen kehittämistä voisi tukea?

30. Saatko palautetta työstäsi?

- Säännöllisesti Silloin tällöin Joskus Harvoin En ollenkaan

31. Millainen merkitys palautteen saamisella on työmotivaatioosi?

- Ei merkitystä
 Vain vähän merkitystä
 Melko paljon merkitystä
 Paljon merkitystä
 Erittäin paljon merkitystä

32. Kehityskeskustelu**32.1 Onko sinulle pidetty kehityskeskusteluja?****32.2 Koetko, että kehityskeskusteluista olisi/on ollut hyötyä työsi ja osaamisesi kehittämisesä?**

- Ei ollenkaan
 Vain vähän
 Melko paljon
 Paljon
 Erittäin paljon

32.3 Miten usein haluaisit kehityskeskusteluja pidettävän?

- Työsuhteen alussa
 Puolivuositain
 Kerran vuodessa
 Harvemmin kuin kerran vuodessa
 Ei ollenkaan

33. Mikä on näkemyksesi siitä, millaista osaamista Siparilassa tarvittaisiin nyt ja tulevaisuudessa?

LIITE 3. Johdon kysymykset

1. Millaista osaamista Siparila Oy:n Haapaveden tehtaalla tarvitaan?
2. Mitkä ovat ne keinot, joilla tarvittava osaaminen saavutetaan?
3. Millä keinoin henkilöstön mahdollisuutta osaamisen kehittämiseen tuetaan?
4. Pystytäänkö yksilön osaamista hyödyntämään?
5. Mikä on hiljaisen tiedon merkitys?
6. Miten hiljaista tietoa saadaan organisaation käyttöön?
7. Miten hiljaista tietoa tällä hetkellä hyödynnetään?
8. Onko joitain keinoja, joilla hiljaista tietoa voisi hyödyntää paremmin?
9. Miten osaaminen saadaan säilymään organisaatiossa?
10. Onko tällä hetkellä käytössä keinoja, joilla osaamisen säilymistä organisaatiossa tuetaan?
11. Miten osaamisen johtaminen on huomioitu Siparilassa?
12. Millaista osaamisen johtamista Siparilassa on?
13. Millaiseksi koet oman roolisi osaamisen johtajana?
14. Mitä Siparilassa voisi tehdä osaamisen johtamisen kehittämiseksi?
15. Mitkä ovat henkilöstön osaamisen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja riskit?
16. Millaiset resurssit Siparilassa on osaamisen kehittämiseen?
17. Mitkä ovat tulevaisuuden osaamistarpeet ja osaamishaasteet?
18. Onko uuden osaamisen hankkimiselle tällä hetkellä tarvetta ja jos on niin miten se toteutettaisiin?
19. Onko olemassa palkitsemisjärjestelmiä ja miten niillä tuetaan henkilöstön osaamisen kehittämistä?

LIITE 4. Perehdyttämisen tarkistuslista

PEREHDYTTÄMISEN TARKASTUSLISTA

Työnantaja: Siparila Oy, Haapaveden tehdas

Esimies: _____
puh.nro: _____



Perehdytettävä: _____

Perehdyttäjä, yleiset asiat: _____

Perehdyttäjä, toimintajärjestelmät: _____

Perehdyttäjä, työtehtävä: _____

| |
|---|
| Yleiset asiat: Työsuhteen alku |
| <input type="checkbox"/> Työsopimuksen tekeminen |
| <input type="checkbox"/> Verokortin toimittaminen työnantajalle |
| <input type="checkbox"/> Pankkitietojen toimittaminen työnantajalle |
| <input type="checkbox"/> Työvaatteiden noutaminen |
| <input type="checkbox"/> Suojainten ja mittavälineiden luovutus |
| <input type="checkbox"/> Työterveyshuolto, työhöntulotarkastus |
| <input type="checkbox"/> Tehdaskierros |
| <input type="checkbox"/> Yrityksen arvot, mitä henkilöstöltä odotetaan |
| Toimintajärjestelmät, pelastussuunnitelma, työsuojelu |
| <input type="checkbox"/> Laatujärjestelmä |
| <input type="checkbox"/> Ympäristöjärjestelmä ja puun alkuperän hallinta |
| <input type="checkbox"/> Ikean IWAY Standardi |
| <input type="checkbox"/> Pelastussuunnitelma |
| <input type="checkbox"/> Työsuojelu |
| Työtehtävään perehdyttäminen |
| <input type="checkbox"/> Omat tehtävät ja vastualueet, työohjeet |
| <input type="checkbox"/> Oman työn tavoitteet, laatuavoitteet |
| <input type="checkbox"/> Tiimikaverit, kunkin tehtävä |
| <input type="checkbox"/> Oman työn merkitys kokonaisuuteen, yhteistyö |
| <input type="checkbox"/> Töihin- ja uloskirjautuminen (tiedonkeruujärjestelmä) |
| <input type="checkbox"/> Töiden raportointi |
| <input type="checkbox"/> Henkilökohtaisten suojainten käyttö, hoito, huolto |
| <input type="checkbox"/> Koneet, laitteet, välineet - käyttöohjeet, työturvallisuus, työsuojelu - huolto, häiriötilanteet |
| <input type="checkbox"/> Siisteys, järjestys |
| <input type="checkbox"/> Jätteiden lajitteluohje |
| <input type="checkbox"/> Mistä lisää tietoa ja apua? |
| <input type="checkbox"/> Ilmoitustaulu, palaverit, tiedotteet |
| <input type="checkbox"/> Kulkutiet ja varauloskäynnit, hälytysjärjestelmä |
| <input type="checkbox"/> Esimiehen varahenkilö, pääluottamusmies, työsuojeluvaltuutettu |

Olen saanut perehdytyksen yllä mainittuihin asioihin

Paikka ja aika

Allekirjoitus

LIITE 5. Osaamiskartta

SIPARILA OY, HAAPAVEDEN TEHDAS, OSAAMISKARTTA

| OSAAMINEN | OSAAMISTAVOITE | NYKYINEN TASO | KEHITTÄMISTARVE |
|--|--------------------------|---|---|
| Toiminnanohjausjärjestelmän käyttö | | | |
| - Sisään ja ulosleimaukset | Kaikki | Kaikki | - |
| - Työajanlyhennysten leimaus | Kaikki | 2 hlöä ei hallitse | Lisäopastusta kahdelle henkilölle |
| - Työn aloitukset ja – vaihdot | Kaikki | 3 hlöä ei hallitse | Lisäopastusta kolmelle henkilölle |
| - Valmistuneiden raportointi | Kaikki | Kaikki | - |
| - Varasto-otto | Puolet henkilöstöstä | 13 | - |
| - Saapuminen | 4 hlöä | 8 | - |
| - Varasto siirto | 2 hlöä | 3 | - |
| - Lähetystoiminnot | 2 hlöä | 3 | - |
| Piirustusten ja lavakorttien tulostaminen | Kaikki | 3 hlöä ei hallitse | Lisäopastusta kolmelle henkilölle |
| Asetteiden tekeminen | Vähintään 2 hlöä / linja | Muilla linjoilla riittävä osaaminen, työstökeskus Koch:lla vain 2 osaajaa | Tarvitaan lisää osaajia. Koulutus kollegan toimesta meneillään |
| Laatumääritelmien tunteminen | Kaikki | Kaikki | - |
| Viikkohuollot | Kaikki | Kaikki | - |
| Paloturvallisuus | | | |
| - Alkusammutuskaluston käyttö | Kaikki | Kaikki | Uusintakoulutus kolmen vuoden välein. Seuraava koulutus v. 2014 |
| Ensiaputaidot | 1 hlö /vuoro/ halli | 18 | Uusintakoulutus tarvittaessa |
| Tulityöt | 1 hlö / vuoro | 3 hlöä, joilla tulityölupa | Uusintakoulutus kun lupa vanhenee |
| Trukinkuljetus | | | |
| - Sisätrukki | 1 hlö / vuoro / linja | Kaikki | - |
| - Ulkotrukki | 1 hlö / vuoro / linja | 16 | - |
| - Pyöräkuormaaja | 1 hlö / vuoro | 4 | - |
| Mallityöt | 2 hlöä | 3 hlöä | - |

LIITE 6. Henkilöstön osaamiskortti

| | | | |
|----------------------------------|-----------------------|-------------------------------|--------------------|
| SIPARILA OY | | | |
| HENKILÖSTÖN OSAAMISKORTTI | | | |
| TUOTANTOLINJA | KONEENKÄYTTÄJÄ | VASTAANOTTAJA | ASETE |
| Vannesaha | | | |
| Katkonta | | | |
| Höylä | | | |
| Koch | | | |
| Comec | | | |
| Hiontalinja | | | |
| Portinkasaus | | | |
| Ruiskulinja | | | |
| Huuhtelulinja | | | |
| Harjaus | | | |
| Kasausrobotti | | | |
| MUU OSAAMINEN | | MALLIPAJAN KONEET | |
| Kittaus | | Levysaha | |
| Kasaus | | Reunahiomakone | |
| Pakkaus | | Vannesaha | |
| | | Pylväsporakone | |
| KIELITAITO | LUETTU | SUULLINEN | KIRJALLINEN |
| Englanti | | | |
| Ruotsi | | | |
| Saksa | | | |
| Muu, mikä | | | |
| ATK | | V10 MUUT | |
| V10 | | Varasto-otto | |
| Excel | | Saapuminen | |
| Internet | | Varastosiiro | |
| Ecis | | Lähetystoiminnot | |
| Hansa | | Tuotannon kuormitus | |
| Profimill | | Nimikkeet ja tuoterakenteet | |
| Excel | | Taloushallinto | |
| Word | | Palkkahallinto | |
| Sähköposti | | Tilauks käsittely ja laskutus | |
| ENSIAPUTAIDOT | | TRUKINKULJETUS | |
| Ensiapukurssi | | Sisätrukki | |
| EA kortti voimassa | | Ulkotrukki | |
| Kiinnostus | | Pyöräkuormaaja | |
| TULITYÖKORTTI | | | |
| OPPIMISTAPA | | OHJAUSTAPA | |
| Näkemällä | | Kollega | |
| Kokemalla | | Tuotantopäällikkö | |
| Lukemalla | | Ulkopuolinen henkilö | |
| ERITYISKIINNOSTUS | | | |
| ERITYISOSAAMINEN | | | |

LIITE 7. Henkilöstön vastaukset kriittisestä osaamisesta

- Ammattitaitoinen henkilöstö säilytettävä talossa, tuotannon laatu pidettävä kohdillaan
- Pidetään ammattitaitoiset henkilöt tärkeillä tuotantolinjoilla
- Kiinnittämällä huomiota läpivientiaikoihin, toimitusaikatauluissa pysyminen, ajoissa reagoiminen
- Osaamisen ja ammattitaitoisen henkilöstön säilyttäminen talossa
- Laatuosaaminen ja kotimaisuus
- Oma-aloitteinen, päätöksentekokykyinen, vastuullinen ja moniosaava henkilöstö, siten, että jokainen osaa useamman työtehtävän hyvin. Tiimityöskentelyyn panostaminen ja työnkierto tiimeittäin
- Uusien tuotteiden hallittu aloitus. 0-sarja ennen varsinaista tuotantoa. Tuotesuunnittelu käytännönläheisemmäksi lähtökohtana olemassa olevat tuotantokoneet ja niiden mahdollisimman tehokas hyödyntäminen
- Urakkatyötä lisäämällä päästäisiin kehittämään toimintoja ja työtapoja ja sitä kautta saataisiin parempia tuloksia. Tiimityöskentelyn lisääminen. Ammattitaitoinen ja tiimityöskentelyyn sopiva henkilöstö ja sijaiset
- Panostamalla tuotekehitykseen. Työnohjaukseen kiinnitettävä erityistä huomiota, kun aloitetaan uusia tuotteita. Aloituspalaverit ennen uuden tuotteen aloittamista, koko henkilöstön kanssa. Johdon (TJ) tiiviimpi yhteistyö suoraan tuotannon kanssa
- Pitämällä ammattitaitoinen henkilöstö talossa
- Tuotekehitykseen panostaminen ja sen kehittäminen. Tuotesuunnitteluun panostaminen. Valmistusmenetelmien kehittäminen
- Henkilöstön oma-aloitteisuus, vastuullisuus ja kokonaisuuden hahmottaminen. Suunnitelmallinen työskentely, tehdään asiat tärkeysjärjestyksessä
- Kokonaisosaamiseen kiinnitettävä huomiota
- Hinnoittelu
- Moniosaaminen ja laaduntuottokyky
- Laaduntuottokyky, ammattitaitoinen henkilöstö, IOMUS katkontalinjan tehokkaampi hyödyntäminen, robotiikan hyödyntäminen
- Osaava ja ammattitaitoinen henkilöstö. Uutta työvoimaa (ikä rakenne!)
- Mahdollisimman laaja moniosaaminen ja työnkierto osaamisen kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi

- Moniosaamista, tiimityöskentelyn kehittäminen siten, että pieni työporukka, jossa työpisteen ja työtehtävän vaihtaminen mahdollista. Tulospalkkaus motivoisi työntekijöitä
- Moniosaamisen kehittäminen. Höylälinjojen parempi hyödyntäminen ja trukkipalvelujen saata-
vuudella tehostettaisiin työntekoa linjoilla, kun ei tarvitsisi itse toimia myös trukkikuskina
- Henkilöstön moniosaamisen kehittäminen erityisesti työstölinjoilla
- Työssä olevilta vaaditaan entistä enemmän moniosaamista. Henkilöstön halua ja motivaatiota
työkiertoon ja työtehtävien vaihtamiseen pitäisi korostaa entistä enemmän. Oma-aloitteellisuutta
ja vastuunkantamista tuettava. Ongelmanratkaisu- ja päätöksentekokykyä korostettava.

LIITE 7. Osaamiskartoituksen vastaukset

| Osaamiskartoituksen vastaukset | | |
|---|----------------------|--------------------|
| 1. Montako vuotta ole työskennellyt puualalla? | kpl hlöstöstä | % hlöstöstä |
| 1 | 1 | 4 % |
| 8 | 1 | 4 % |
| 12 | 1 | 4 % |
| 13 | 1 | 4 % |
| 15 | 1 | 4 % |
| 16 | 1 | 4 % |
| 16,5 | 1 | 4 % |
| 17 | 1 | 4 % |
| 19 | 2 | 8 % |
| 19 | | |
| 21 | 2 | 8 % |
| 21 | | |
| 22 | 2 | 8 % |
| 22 | | |
| 23 | 1 | 4 % |
| 24 | 1 | 4 % |
| 26 | 1 | 4 % |
| 27 | 1 | 4 % |
| 29 | 1 | 4 % |
| 30 | 2 | 8 % |
| 30 | | |
| 33 | 1 | 4 % |
| 35 | 1 | 4 % |
| 36 | 1 | 4 % |
| 37 | 1 | 4 % |

| 2. Peruskoulutus | kpl hlöstöstä | % hlöstöstä |
|---|----------------------|--------------------|
| Peruskoulu | 25 | 100 % |
| Lukio | 2 | 8 % |
| | | |
| 3. Ammattillinen koulutus | kpl hlöstöstä | % hlöstöstä |
| Ammattikoulu | 20 | 80 % |
| Opistotaso | 0 | 0 % |
| Korkeakoulututkinto | 0 | 0 % |
| | | |
| 4. Muu koulutus, kurssit | kpl hlöstöstä | % hlöstöstä |
| Konepuuseppä | 3 | 12 % |
| Ensiapukurssi | 13 | 52 % |
| Puusepänteollisuuden peruskurssi | 8 | 32 % |
| ATK kurssi | 4 | 16 % |
| Trukkikurssi | 12 | 48 % |
| Tulityökurssi | 3 | 12 % |
| | | |
| 6.1 Missä soluissa olet Siparilassa työskennellyt koneenkäyttäjänä | kpl hlöstöstä | % hlöstöstä |
| Vannesaha | 9 | 36 % |
| Harjaus | 9 | 36 % |
| Katkonta | 12 | 48 % |
| Höyläys | 9 | 36 % |
| Hiontalinja | 6 | 24 % |
| Comec | 6 | 24 % |
| Ruiskulinja | 5 | 20 % |
| Huuhtelulinja | 7 | 28 % |
| Koch | 3 | 12 % |
| | | |
| | | |
| | | |

| 6.1 Missä soluissa olet Siparilassa työskennellyt vastaanottajana | kpl hlöstöstä | % hlöstöstä |
|--|----------------------|--------------------|
| Vannesaha | 5 | 20 % |
| Harjaus | 4 | 16 % |
| Katkonta | 2 | 8 % |
| Höyläys | 6 | 24 % |
| Hiontalinja | 6 | 24 % |
| Comec | 2 | 8 % |
| Ruiskulinja | 9 | 36 % |
| Huuhtelulinja | 9 | 36 % |
| Koch | | 0 % |
| 6.2 Osaatko tehdä asetteita | kpl hlöstöstä | % hlöstöstä |
| Höylä | 8 | 32 % |
| Koch | 3 | 12 % |
| Comec | 4 | 16 % |
| Portinkasaus | 3 | 12 % |
| Hiontalinjat | 6 | 24 % |
| Ruiskulinja | 5 | 20 % |
| Huuhtelulinja | 7 | 28 % |
| Kasausrobotti | 2 | 8 % |
| 6.3 Osaatko käyttää mallipajan työkoneita | kpl hlöstöstä | % hlöstöstä |
| Levysaha | 23 | 92 % |
| Reunahiomakone | 19 | 76 % |
| Vannesaha | 22 | 88 % |
| Pylväsporakone | 20 | 80 % |
| 6.3 Mallityöt | kpl hlöstöstä | % hlöstöstä |
| Kyllä | 8 | 32 % |
| Ei | 17 | 68 % |

| 7. Kielitaito | | kpl hlöstöstä | % hlöstöstä |
|--|-------------|----------------------|--------------------|
| | Englanti | 10 | 40 % |
| | Ruotsi | 4 | 16 % |
| | Saksa | 0 | 0 % |
| | Muu | 1 | 4 % |
| | | | |
| 7.1 Englanti, luetun ymmärtäminen | | kpl hlöstöstä | % hlöstöstä |
| | Erinomainen | 1 | 4 % |
| | Hyvä | 2 | 8 % |
| | Tyydyttävä | 6 | 24 % |
| | Välttävä | 1 | 4 % |
| | Heikko | 0 | 0 % |
| | | | |
| | | | |
| 7.2 Englanti, suullinen kommunikointi | | kpl hlöstöstä | % hlöstöstä |
| | Erinomainen | 0 | 0 % |
| | Hyvä | 1 | 4 % |
| | Tyydyttävä | 6 | 24 % |
| | Välttävä | 3 | 12 % |
| | Heikko | 0 | 0 % |
| | | | |
| | | | |
| 7.3 Englanti, kirjallinen kommunikointi | | kpl hlöstöstä | % hlöstöstä |
| | Erinomainen | 1 | 4 % |
| | Hyvä | 0 | 0 % |
| | Tyydyttävä | 7 | 28 % |
| | Välttävä | 2 | 8 % |
| | Heikko | 0 | 0 % |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

| 7.4 Ruotsi, luetun ymmärtäminen | kpl hlöstöstä | % hlöstöstä |
|--|----------------------|--------------------|
| Erinomainen | 0 | 0 % |
| Hyvä | 0 | 0 % |
| Tyydyttävä | 1 | 4 % |
| Välttävä | 1 | 4 % |
| Heikko | 2 | 8 % |
| | | |
| 7.5 Ruotsi, suullinen kommunikointi | kpl hlöstöstä | % hlöstöstä |
| Erinomainen | 0 | 0 % |
| Hyvä | 0 | 0 % |
| Tyydyttävä | 1 | 4 % |
| Välttävä | 0 | 0 % |
| Heikko | 3 | 12 % |
| | | |
| 7.6 Ruotsi, kirjallinen kommunikointi | kpl hlöstöstä | % hlöstöstä |
| Erinomainen | 0 | 0 % |
| Hyvä | 0 | 0 % |
| Tyydyttävä | 1 | 4 % |
| Välttävä | 1 | 4 % |
| Heikko | 2 | 8 % |
| | | |
| 7.7 Saksa, luetun ymmärtäminen | kpl hlöstöstä | % hlöstöstä |
| Erinomainen | 0 | 0 % |
| Hyvä | 0 | 0 % |
| Tyydyttävä | 0 | 0 % |
| Välttävä | 1 | 4 % |
| Heikko | 0 | 0 % |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

| 7.8 Saksa, suullinen kommunikointi | kpl hlöstöstä | % hlöstöstä |
|--|----------------------|--------------------|
| Erinomainen | 0 | 0 % |
| Hyvä | 0 | 0 % |
| Tyydyttävä | 0 | 0 % |
| Välttävä | 0 | 0 % |
| Heikko | 1 | 4 % |
| | | |
| 7.9 Saksa, kirjallinen kommunikointi | kpl hlöstöstä | % hlöstöstä |
| Erinomainen | 0 | 0 % |
| Hyvä | 0 | 0 % |
| Tyydyttävä | 0 | 0 % |
| Välttävä | 1 | 4 % |
| Heikko | 0 | 0 % |
| | | |
| 7.10 Muu kieli, luetun ymmärtäminen | kpl hlöstöstä | % hlöstöstä |
| Erinomainen | 0 | 0 % |
| Hyvä | 0 | 0 % |
| Tyydyttävä | 0 | 0 % |
| Välttävä | 0 | 0 % |
| Heikko | 0 | 0 % |
| | | |
| 7.11 Muu kieli, suullinen kommunikointi | kpl hlöstöstä | % hlöstöstä |
| Erinomainen | 0 | 0 % |
| Hyvä | 0 | 0 % |
| Tyydyttävä | 0 | 0 % |
| Välttävä | 0 | 0 % |
| Heikko | 0 | 0 % |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

| 8.3. Mitä muita osa-alueita osaat V10:stä käyttää | kpl hlöstöstä | % hlöstöstä |
|--|----------------------|--------------------|
| Varasto-otto | 15 | 60 % |
| Saapuminen | 8 | 32 % |
| Varastosiirto | 3 | 12 % |
| Lähetystoiminnot | 2 | 8 % |
| Tuotannon kuormitus | 0 | 0 % |
| Nimikkeiden perustaminen, tuoterakenteet | 0 | 0 % |
| Taloushallinto | 0 | 0 % |
| Palkkahallinto | 0 | 0 % |
| Tilauks käsittely ja laskutus | 0 | 0 % |
| | | |
| | | |
| 8.4 Toimistosovellukset, Excel | kpl hlöstöstä | % hlöstöstä |
| Erinomaisesti | 0 | 0 % |
| Hyvin | 9 | 36 % |
| Tyydyttävästi | 7 | 28 % |
| Välttävästi | 4 | 16 % |
| Ei lainkaan | 5 | 20 % |
| | | |
| 8.4 Toimistosovellukset, Word | kpl hlöstöstä | % hlöstöstä |
| Erinomaisesti | 0 | 0 % |
| Hyvin | 3 | 12 % |
| Tyydyttävästi | 7 | 28 % |
| Välttävästi | 5 | 20 % |
| Ei lainkaan | 10 | 40 % |
| | | |
| 8.5 Sähköposti | kpl hlöstöstä | % hlöstöstä |
| Lähetää ja vastaanottaa | 20 | 80 % |
| Välittää | 17 | 68 % |
| Käsitellä liitetiedostoja | 19 | 76 % |

| 8.6 Mitä muita ATK ohjelmia osaat käyttää, joita voisit hyödyntää työssäsi | kpl hlöstöstä | % hlöstöstä |
|--|----------------------|--------------------|
| AutoCAD, Alphacam | 1 | 4 % |
| Terähuollossa käytettävät koneet ja ohjelmat | 1 | 4 % |
| | | |
| 8.7 Tiedätkö keneltä pyytää apua, mikäli sinulla on jokin ongelma, joka koskee ATK:ta | kpl hlöstöstä | % hlöstöstä |
| Kyllä | 25 | 100 % |
| Ei | 0 | 0 % |
| | | |
| 8.8 Oletko saanut apua ATK ongelmiin tarvitessasi | kpl hlöstöstä | % hlöstöstä |
| Kyllä | 25 | 100 % |
| Ei | 0 | 0 % |
| | | |
| | | |
| 8.9 ATK lisäkoulutus | kpl hlöstöstä | % hlöstöstä |
| Kyllä | 5 | 20 % |
| Ei | 20 | 80 % |
| | | |
| 9. Koulutus, paikka ja aika | kpl hlöstöstä | % hlöstöstä |
| Työpaikalla järjestettävä, työajan ulkopuolella | 11 | 44 % |
| Työpaikalla järjestettävä, työaikana | 24 | 96 % |
| Työpaikan ulkopuolella työaikana | 20 | 80 % |
| Työpaikan ulkopuolella työajan ulkopuolella | 11 | 44 % |
| | | |
| 10. Koulutusmatka | kpl hlöstöstä | % hlöstöstä |
| Kyllä | 22 | 88 % |
| Ei | 3 | 12 % |
| | | |
| | | |

| | | | |
|---|------------------------|----------------------|--------------------|
| 11. Ensiapukurssi | | kpl hlöstöstä | % hlöstöstä |
| | Kyllä | 19 | 76 % |
| | Ei | 6 | 24 % |
| 11. Ea kortti | | kpl hlöstöstä | % hlöstöstä |
| | Kyllä | 10 | 40 % |
| | Ei | 15 | 60 % |
| 11. Ea lisäkoulutus | | kpl hlöstöstä | % hlöstöstä |
| | Kyllä | 21 | 84 % |
| | Ei | 4 | 16 % |
| 12. Palo- ja pelastustaidot. Osaatko käyttää alkusammutus kalustoa | | kpl hlöstöstä | % hlöstöstä |
| | Kyllä | 25 | 100 % |
| | Ei | 0 | 0 % |
| 12.1 Erityisosaaminen palo- ja pelastustehtävissä | | kpl hlöstöstä | % hlöstöstä |
| | Kyllä | 2 | 8 % |
| | Ei | 23 | 92 % |
| 13. Onko sinulla tulityökorttia | | kpl hlöstöstä | % hlöstöstä |
| | Kyllä | 4 | 16 % |
| | Ei | 21 | 84 % |
| 14. Trukinkuljetuslupa | | kpl hlöstöstä | % hlöstöstä |
| | Sisätrukki | 25 | 100 % |
| | Ulkotrukki | 16 | 64 % |
| | Pyöräkuormaaja | 4 | 16 % |
| | Ei trukinkuljetuslupaa | 0 | 0 % |

| 15. Nykyinen pääasiallinen työtehtäväsi | kpl hlöstöstä | % hlöstöstä |
|---|----------------------|--------------------|
| Pakkaus | 8 | 32 % |
| Vannesahaus | 4 | 16 % |
| Kasaus | 2 | 8 % |
| Puuseppä | 1 | 4 % |
| Höyläys | 4 | 16 % |
| Maalaus | 2 | 8 % |
| Lähetys | 2 | 8 % |
| Comec | 2 | 8 % |
| Mallipuuseppä | 1 | 4 % |
| Pintakäsittelijä | 4 | 16 % |
| Koch | 2 | 8 % |
| Terähuolto | 1 | 4 % |
| Kunnossapito | 1 | 4 % |
| Haalinta | 1 | 4 % |
| | | |
| 16. Koetko hallitsevasi nykyisen työtehtäväsi vaatimat asiat | kpl hlöstöstä | % hlöstöstä |
| Erinomaisesti | 8 | 32 % |
| Hyvin | 13 | 52 % |
| Tyydyttävästi | 4 | 16 % |
| Välttävästi | 0 | 0 % |
| Huonosti | 0 | 0 % |
| | | |
| 17. Keneltä voit pyytää apua ongelmatilanteissa | kpl hlöstöstä | % hlöstöstä |
| Työkaveri | 18 | 72 % |
| Tuotantopäällikkö | 10 | 40 % |
| Ratkon ongelmat itsenäisesti | 1 | 4 % |
| Pintakäsittelyainetoimittajat | 1 | 4 % |
| Laitevalmistaja | 1 | 4 % |
| Koneiden käyttäjät | 2 | 8 % |

| |
|--|
| 18. Miten voisit kehittää omaa työtäsi |
| Iltavuoroon trukinkuljettaja |
| Jatkuva tehtävien vaihtuminen ei motivoi kehittämään, pidempiaikaisissa tehtävissä jatkuvaa kehittämistä tarpeen mukaan |
| Työmenetelmiä kehittämällä |
| Raaka-aineen kierouden takia paljon häiriöitä linjassa, parempilaatuinen raaka-aine vähentäisi häiriöitä |
| Pumppukärryt ajanmukaisiksi. Kun tehdään pieniä yksittäisiä sarjoja, ei kehitystyötä ehdi työmenetelmiä ajatellen tekemään |
| Siisteys, työergonomian parantaminen, työvälineiden sijoittelu |
| Lisää työvälineitä, esim. paineilmasylinterin lisääminen linjaan painamaan kieroja lautaa suoraksi. Comecin nostorobotti helpotti ja nopeutti työtä |
| Lisää työtilaa, työkalut päivytyksen tarpeessa, työkalut kaappeihin, akkuporakoneisiin akkuja. Riittävästi materiaalia mallitöitä varten, esim. liimalevyjä |
| Jatkuvan parantamisen periaatteella |
| Kalustoa uusimalla ja pitämällä työkoneet huollettuina ja käyttökunnossa |
| Työergonomiaa parantamalla |
| Trukkien kuntoon laittaminen tehostaisi työskentelyä |
| Tiimityöskentelyn tehostaminen |
| Kehitystyötä työmenetelmien osalta tehty pitkin matkaa ja tehdään aina tarvittaessa |
| Vanhemman kollegan ohjaus muilta toimipaikoilta. Puun laadun parantaminen, turhauttaa, kun suuri osa työajasta menee muuhun kuin varsinaiseen työntekoon. Rimakone: rimojen palautus. Ilmanvaihtoa ja purunpoistoa tehokkaammaksi, esim. sahassa olevia putkia isontamalla |
| Parantamalla ilmanlaatua ja työskentelylämpötilaa. Jatkuva kehittäminen, häiriöttömän ajon tavoittele tuotantolinjalla |
| Asetteen tekeminen hidasta, isolla sarjakoolla pystyttäisiin optimoimaan linjan tehokkuutta |
| Rimakiramo ei toimi kunnolla, ketjun lisäämisellä ongelma voitaisiin ratkaista |
| Kehittämällä työympäristöä toimivammaksi. Työasioiden hyvä järjestys |

Vakituisessa työpisteessä kochilla voisi päivittää tietokoneen uuteen, se nopeuttaisi työskentelyä ja vähentäisi häiriöitä. Jyrsinten 0-pisteen siirto, sillä saataisiin mahdollisuus työstää leveyssuunnassa isompia komponentteja. Muissa työpisteissä robotilla ja höylällä kehitysideoita ei vielä nykyisellä työkokemuksella ole

| | kpl hlöstöstä | % hlöstöstä |
|---|---------------|-------------|
| 19. Mikä motivoi sinua työssäsi | | |
| Työilmapiiri | 21 | 84 % |
| Työkaverit | 23 | 92 % |
| Työn haastavuus | 14 | 56 % |
| Palkka | 15 | 60 % |
| Työolot | 11 | 44 % |
| Oman osaamisen hyödyntäminen | 14 | 56 % |
| Esimiehen palaute | 10 | 40 % |
| Oman osaamisen kehittäminen | 18 | 72 % |
| Uuden oppiminen | 19 | 76 % |
| Työn vaativuus vastaa osaamistani | 9 | 36 % |
| Työpaikan tilanteesta tiedottaminen | 12 | 48 % |
| Mahdollisuus työtehtävien vaihtamiseen | 13 | 52 % |
| Mahdollisuus vaikuttaa asioihin | 13 | 52 % |
| Työmenetelmien kehittämiseen osallistuminen | 15 | 60 % |
| | | |
| 20. Onko sinulla jotain erityisosaamista työssäsi hyödynnettäväksi | | |
| | | |
| Organisointikyky | | |
| Puusepän työt, mallityöt | | |
| Koneiden korjaustaito | | |
| hitsaus, koneistus, puusepän taidot, pienet korjaukset | | |
| Hyvä laskupää | | |
| Hienopuusepän taitoja ehkä mallitöissä hyödynnettäväksi | | |
| CNC osaaminen | | |

| | | |
|--|----------------------|--------------------|
| Kielitaito | | |
| Huoltotöissä mahdollisuus hyödyntää osaamista | | |
| Korjaus- ja kunnossapito | | |
| Automaattirobotin ohjelmistojen suunnittelu ja robotin monipuolinen käyttö ja vikatilanteiden hallinta ja kaikenlainen kehitystyö liittyen robottiin | | |
| | | |
| 21. Viihdytkö nykyisessä tehtävässäsi | kpl hlöstöstä | % hlöstöstä |
| Erinomaisesti | 1 | 4 % |
| Erittäin hyvin | 4 | 16 % |
| Hyvin | 13 | 52 % |
| Melko hyvin | 7 | 28 % |
| En lainkaan | 0 | 0 % |
| | | |
| 22. Mitkä asiat parantaisivat työssä viihtymistäsi | | |
| | | |
| Ilmanvaihtoa parantamalla | | |
| Pitkäjänteisyys töiden suhteen | | |
| Tulospalkkaus | | |
| Työaika, työt voisi alkaa klo 7 | | |
| Automatisointi ja toinen viittomakielen taitoinen työntekijä | | |
| Työkalut ja työtilat ajanmukaiset ja toimivat | | |
| Ruokatauko voisi olla lyhyempi, 15 minuuttia riittäisi | | |
| Ilmanvaihtoa parantamalla | | |
| Työoloja parantamalla; melun ja pölyn vähentäminen | | |
| Ilmanlaadun parantaminen ja lämpötilan sopivuus | | |
| Lyhyempi työmatka | | |
| Tasaisempi työkuorma, parempi ilmanlaatu (pöly ja lämpötila) | | |
| Parempi aikatauluista tiedottaminen, työpaikan ja työpisteiden parempi ilman laatu, pölynpoisto | | |
| Työaika iltavuorossa 14:00 - 22:00 | | |
| Työaika iltavuorossa 14:00 - 22:00 (lyhyempi ruokatauko) | | |

| | | |
|--|----------------------|--------------------|
| Oman työn kehittämiseen liittyvät asiat, asioihin vaikuttamismahdollisuus | | |
| Asianmukaiset työtilat | | |
| Yksivuorotyö, aamuvuoro | | |
| Ilmanvaihdon ja ilmanlaadun parantaminen purunpoiston ja ilmastoinnin tehostamisella | | |
| Myöhäisempi töihintuloaika, esim. klo 7 | | |
| | | |
| 23. Olisitko valmis työkiertoon | kpl hlöstöstä | % hlöstöstä |
| Kyllä | 21 | 84 % |
| Ei | 4 | 16 % |
| | | |
| 24. Olisitko valmis opettelemaan uusia tehtäviä | kpl hlöstöstä | % hlöstöstä |
| Kyllä | 23 | 92 % |
| Ei | 2 | 8 % |
| | | |
| 25. Mitä taitoja sinua erityisesti kiinnostaisi oppia | | |
| | | |
| Hiomakone, huuhtelu- ja ruiskulinja | | |
| Koch | | |
| Maalaus | | |
| Muuten kaikki, mutta pakkaamon työ ei kiinnosta | | |
| Robotin käyttö | | |
| Höyläys, poraus | | |
| Lähetämön toiminnot | | |
| Pintakäsittely | | |
| Kasausrobotti | | |
| Tuotannon työvaiheet työstössä | | |
| Työstökeskusten tyyppiset linjat | | |
| Comec | | |
| Työstölinjat | | |
| Ensiapukoulutuksen voisi päivittää ajan tasalle | | |

| 26. Mikä on paras tapa itsellesi opetella uutta | kpl hlöstöstä | % hlöstöstä |
|---|----------------------|--------------------|
| Näkemällä | 4 | 16 % |
| Kokemalla | 24 | 96 % |
| Lukemalla | 4 | 16 % |
| Muulla tavoin | 0 | 0 % |
| | | |
| 27. Opettelisitko mieluiten uutta | kpl hlöstöstä | % hlöstöstä |
| Kollega | 23 | 92 % |
| Tuotantopäällikkö | 1 | 4 % |
| Ulkopuolinen henkilö | 1 | 4 % |
| | | |
| 28. Tuetaanko Siparila Oy:ssä mielestäsi osaamisen kehittämistä | kpl hlöstöstä | % hlöstöstä |
| Erinomaisesti | 0 | 0 % |
| Erittäin hyvin | 0 | 0 % |
| Hyvin | 13 | 52 % |
| Melko huonosti | 12 | 48 % |
| Ei lainkaan | 0 | 0 % |
| | | |
| 29. Millä keinoin osaamisen kehittämistä voisi tukea | | |
| | | |
| Tarjoamalla mahdollisuus oman osaamisen kehittämiseen ja antamalla riittävä opastus uusiin työtehtäviin | | |
| Luomalla mahdollisuuksia oman osaamisen kehittämiseen | | |
| Kurssit ja koulutus | | |
| Riittävästi aikaa tehtäviin perehdyttämiseen | | |
| Tarjoamalla mahdollisuuksia ja antamalla riittävästi aikaa perehtyä uuteen työhön | | |
| Tarjoamalla mahdollisuuksia, esimerkiksi työnkierrolla | | |
| Tarjoamalla mahdollisuuksia ja antamalla palautetta onnistumisista ja kehityskohteista | | |
| Tarjoamalla mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen | | |
| Mahdollistamalla osaamisen kehittämisen, esim. tarjoamalla erilaisia tehtäviä | | |
| Työnkierto aktiivisempaan käyttöön | | |

| | | |
|---|----------------------|--------------------|
| Tarjoamalla mahdollisuuksia esim. työn kierron kautta | | |
| Järjestämällä kursseja, esim. ulkopuolisen kouluttajan toimesta | | |
| Mahdollistaminen esim. työnkierrolla | | |
| Uuteen tehtävään siirryttäessä riittävästi aikaa ja ohjausta | | |
| Tukemalla omaehtoista oppimista ja järjestämällä kursseja | | |
| Mahdollistamalla työnkierron | | |
| Tarjoamalla mahdollisuus oman osaamisen kehittämiseen | | |
| Antamalla vastuuta ja mahdollisuuksia oppia uutta | | |
| 30. Saatto palautetta työstäsi | | |
| | kpl hlöstöstä | % hlöstöstä |
| Säännöllisesti | 1 | 4 % |
| Silloin tällöin | 9 | 36 % |
| Joskus | 10 | 40 % |
| Harvoin | 4 | 16 % |
| En koskaan | 1 | 4 % |
| 31. Millainen merkitys palautteen saamisella on työmotivaatioosi | | |
| | kpl hlöstöstä | % hlöstöstä |
| Erittäin paljon | 3 | 12 % |
| Paljon | 11 | 44 % |
| Melko paljon | 6 | 24 % |
| Vain vähän | 5 | 20 % |
| Ei merkitystä | 0 | 0 % |
| 32.1 Onko sinulle pidetty kehityskeskusteluja | | |
| | kpl hlöstöstä | % hlöstöstä |
| Kyllä | 3 | 12 % |
| Ei | 22 | 88 % |
| | | |
| | | |

| 32.2 Koetko että kehityskeskusteluista olisi hyötyä osaamisesi kehittämisessä | kpl hlöstöstä | % hlöstöstä |
|--|----------------------|--------------------|
| Erittäin paljon | 1 | 4 % |
| Paljon | 4 | 16 % |
| Melko paljon | 14 | 56 % |
| Vain vähän | 4 | 16 % |
| Ei merkitystä | 2 | 8 % |
| | | |
| 32.3 Miten usein haluaisit kehityskeskusteluja pidettävän | kpl hlöstöstä | % hlöstöstä |
| Työsuhteen alussa | 3 | 12 % |
| Puolivuositain | 14 | 56 % |
| Kerran vuodessa | 6 | 24 % |
| Harvemmin kuin kerran vuodessa | 1 | 4 % |
| Tarpeen mukaan | 4 | 16 % |
| Ei ollenkaan | 0 | 0 % |
| | | |
| 33. Mikä on näkemyksesi siitä, millaista osaamista Siparila Oy:ssä tarvittaisiin nyt ja tulevaisuudessa | | |
| Ammattitaitoinen henkilöstö säilytettävä talossa, tuotannon laatu pidettävä kohdillaan | | |
| Pidetään ammattitaitoiset henkilöt tärkeillä tuotantolinjoilla | | |
| Kiinnittämällä huomiota läpivientiaikoihin, toimitusaikatauluissa pysyminen, ajoissa reagoiminen | | |
| Osaamisen ja ammattitaitoisen henkilöstön säilyttäminen talossa | | |
| Laatuosaaminen ja kotimaisuus | | |
| Oma-aloitteinen, päätöksentekokykyinen, vastuullinen ja moniosaava henkilöstö, siten, että jokainen osaa useamman työtehtävän hyvin. Tiimityöskentelyyn panostaminen ja työnkierto tiimeittäin | | |
| Uusien tuotteiden hallittu aloitus, tehdään 0-sarja kaikista ennen varsinaista tuotantoa. Tuotesuunnittelu käytännönläheisemmäksi lähtökohtana olemassa olevat tuotantokoneet ja niiden mahdollisimman tehokas hyödyntäminen | | |
| Urakkatyötä lisäämällä päästäisiin kehittämään toimintoja ja työtapoja ja sitä kautta saataisiin parempia tuloksia. Tiimityöskentelyn lisääminen. Ammattitaitoinen ja tiimityöskentelyyn sopiva henkilöstö ja sijaiset | | |

| |
|---|
| Panostamalla tuotekehitykseen. Työnohjaukseen kiinnitettävä erityistä huomiota, kun aloitetaan uusia tuotteita. Aloituspäivät ennen uuden tuotteen aloittamista, koko henkilöstön kanssa. Johdon (TJ) tiiviimpi yhteistyö suoraan tuotannon kanssa |
| Tuotekehitykseen panostaminen ja sen kehittäminen. Tuotesuunnitteluun panostaminen. Valmistusmenetelmien kehittäminen |
| Pitämällä ammattitaitoinen henkilöstö talossa |
| Henkilöstön oma-aloitteisuus, vastuullisuus ja kokonaisuuden hahmottaminen. Suunnitelmallinen työskentely, tehdään asiat tärkeysjärjestyksessä |
| Kokonaisosaamiseen kiinnitettävä huomiota |
| Hinnoittelu |
| Moniosaaminen ja laaduntuottokyky |
| Laaduntuottokyky, ammattitaitoinen henkilöstö, IOMUS katkontalinjan tehokkaampi hyödyntäminen, robotiikan hyödyntäminen |
| Osaava ja ammattitaitoinen henkilöstö. Uutta työvoimaa (ikä rakenne!) |
| Mahdollisimman laaja moniosaaminen ja työnkierto osaamisen kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi |
| Moniosaamista, tiimityöskentelyn kehittäminen siten, että pieni työporukka, jossa työpisteen ja työtehtävän vaihtaminen mahdollista. Tulospalkkaus motivoisi työntekijöitä |
| Moniosaamisen kehittäminen. Höylälinjojen parempi hyödyntäminen ja trukkipalvelujen saatavuudella tehostettaisiin työntekoa linjoilla, kun ei tarvitsisi itse toimia myös trukkikuskina |
| Henkilöstön moniosaamisen kehittäminen erityisesti työstölinjoilla |
| Työssä olevilta vaaditaan entistä enemmän moniosaamista. Henkilöstön halua ja motivaatiota työnkiertoon ja työtehtävien vaihtamiseen pitäisi korostaa entistä enemmän. Oma-aloitteellisuutta ja vastuunkantamista tuettava. Ongelmanratkaisu- ja päätöksentekokykyä korostettava. |

LIITE 9. Osaamisen kehittämisen suunnitelma

| Kehitettävät osaamisalueet | Kehittämiseen osallistuvat henkilöt | Osaamisalueen osaaminen | | Aikataulu | Kehittämismenetelmät | Seuranta |
|--|---|---|---|--------------|---|---|
| | | Nykyinen | Tavoite | | | |
| Toiminnanohjausjärjestelmän käyttö - Sisään ja ulosleimaukset - Työajanlyhennysten leimaus - Työn aloitukset ja – vaihdot - Valmistuneiden raportointi - Varasto-otto - Saapuminen - Varasto siirto - Lähetystoiminnot | Tuotantopäällikkö Osaamisalueen hallitsevat henkilöstön edustajat linjoittain. Osaava hlö opastaa | Kaikki - 2 - 3 Kaikki 13 8 3 3 | Kaikki Kaikki Kaikki Kaikki 12 4 2 2 | Heti Hetä | Perehdytys, opettaminen Perehdytys, opettaminen | Tuotantopäällikkö |
| Piirustusten ja lavakorttien tulostaminen | Tuotantopäällikkö Osaava tuotannon henkilöstö | - 3 | Kaikki | | Perehdytys, opettaminen | Tuotantopäällikkö |
| Asetteiden tekeminen | Koneen nykyinen pääkäyttäjä | Muut linjat ok Koch -1 (3) | 2 / linja | vko 24 | Työkierto | Tuotantopäällikkö |
| Laatumääritelmien tunteminen | Tuotantopäällikkö Osaava tuotannon henkilöstö | Kaikki | Kaikki | | Perehdyttäminen Oppimista tukevat tilaisuudet | Tuotantopäällikkö |
| Viikkohuollot | Koneen nykyinen pääkäyttäjä | Kaikki | Kaikki | | Opettaminen | Tuotantopäällikkö |
| Alkusammutuskaluston käyttö | Sammutinpalvelu Saastamoinen | Kaikki | Kaikki | | Oppimista tukevat tilaisuudet | Tuotantopäällikkö Työsuojelutoimikunta |
| Ensiaputaidot | Tuotantopäällikkö Työterveyshuolto | 18 | 1 hlö / halli / vuoro | | Oppimista tukevat tilaisuudet Koulutus | Tuotantopäällikkö Työsuojelutoimikunta |
| Trukinkuljetus - Sisätrukki - Ulkotrukki Pyöräkuormaaja | Kollega Ulkopuolinen opettaja Nykyinen pääkäyttäjä Koneen omistaja | Vuorossa Kaikki 16 4 | Vuorossa 1 / linja 1 / linja 1 / vuoro | | Työkierto Opettaminen Oppimista tukevat tilaisuudet | Tuotantopäällikkö |
| Mallityöt | Mallipuusepät | 3 | 2 | | Työkierto | Tuotantopäällikkö |