

Outi Nyrönen

OSAAMINEN KIIREEN JA MUUTOKSEN KESKELLÄ.

Tarina yhdestä yrityksestä ja sen henkilöstöstä.

Pro gradu -tutkielma

Kevät 2001

Kasvatustieteen laitos

Jyväskylän yliopisto

TIIVISTELMÄ

Nyrönen, Outi. OSAAMINEN KIIREEN JA MUUTOKSEN KESKELLÄ. Tarina yhdestä yrityksestä ja sen henkilöstöstä. Kasvatustieteen pro gradu -työ. Jyväskylän yliopiston kasvatustieteen laitos, 2001. 128 sivua. Julkaisematon.

Osaava työntekijä suoriutuu toimenkuvansa asettamista vaatimuksista. Yritysten kannalta henkilöstön osaaminen on tärkeä resurssi, jonka kehittäminen on kannattavaa ja jopa välttämätöntä. Henkilöstön osaamisen merkitys on tullut entistä keskeisemmäksi yhteiskunnassa tapahtuvien muutosten myötä. Elämme jälkiteollisessa palveluyhteiskunnassa, jossa teknologia kehittyy nopeasti, tiedon merkitys kasvaa, ja työ ja organisaatorakenteet muuttuvat. Osaamisvajetta aiheuttaa usea tekijä yrityksen ja yksilöiden toimintaympäristöissä. Osaamisalueiden ja kehitystarpeiden tunnistaminen ja näkyväksi tekeminen on ensimmäinen vaihe organisaation osaamisen kehittämisessä. Osaaminen on tiiviissä yhteydessä yksilöön, toimenkuvaan, toimialaan yritykseen ja yhteiskuntaan. Tämän vuoksi yksipuolinen tarkastelu voi olla riittämätön kuvaamaan yrityksen osaamisen todellista tilannetta.

Tutkimuksen tavoitteena oli kuvata yhden yrityksen osaamista. Tämä sisälsi osaamisalueiden kartoittamisen, suurimpien kehittämistarpeiden ja hyödyntämättömän osaamisen hahmottamisen sekä vahvuuksien ja työtä haittaavien kehittämiskohtien tarkastelun. Tapaustutkimuksen periaatteiden mukaan aineistoa kerättiin erilaisin menetelmin ja laajemman näkökulman saamiseksi tarkasteltiin useiden tahojen ja organisaatiotasojen näkemyksiä.

Tutkimuksen kohdeorganisaationa oli keskisuuri tietotekniikan tavarantoimittaja pääkaupunkiseudulla. Osaamisen tarkastelun kannalta yrityksen teki mielenkiintoiseksi se, että siihen vaikuttavat selkeästi useat yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset.

Tutkimus osoitti, että tulevaisuuden osaamisalueet ovat täällä jo nyt. Työssä tarvittavaan osaamiseen ei vaikuta pelkästään työtehtävät, vaan myös yrityksen toimintaperiaatteet, muut työntekijät, toimialan muutokset ja sisäiset tai ulkoiset asiakkaat. Osaamisessa ei riitä pelkästään ammatillisen tietotaidon hallinta. Persoonallisuuden piirteet ja niiden yhteensopivuus toimenkuvaan ja yritykseen ovat yhä keskeisempiä. Vastuunkanto, kiireen hallinta ja muutoksessa eläminen korostuvat työssä. Kiire ja vastuullisuus tuovat paineita ja stressiä työntekijöille, lisäksi kiire ja ongelmat yhteistyön sujumisessa hankaloittavat työtä. Työnantaja haluaa motivoituneita työntekijöitä, jotka ymmärtävät yrityksen toiminnan kokonaisuuden, oman osansa siinä ja kantavat tuosta osasta vastuuta. Palvelualalla korostuu asiakaskeskeisyys ja tilanteiden muuttuessa nopeasti vaaditaan innovatiivisuutta ja ongelmanratkaisukykyä. Vahvuutena yrityksessä on hyvä ilmapiiri koko organisaatiossa että työryhmissä. Suurimmat kehitystarpeet ovat atk-ohjelmien käytössä, kielitaidossa, ammattitaidon päivittämisessä ja yhteistyön sujumisessa. Osaamisen kehittämisen tärkeys ymmärretään yrityksessä ja työssäoppiminen korostuu osaamisen kehittämisessä.

Avainsanat: kompetenssi, osaaminen, osaamisalueet, kehitystarveanalyysi, työn muutos, tapaustutkimus

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
2	OSAAMINEN YRITYKSESSÄ	8
2.1	Osaavalla työntekijällä on kompetenssia ja kvalifikaatioita	8
2.1.1	Miten osaaminen näkyy?	10
2.1.2	Osaamisen alueet	11
2.1.3	Osaamisen sidonnaisuus toimenkuvaan ja yritykseen	14
2.1.4	Kompetenssikuilu ja osaamisen vanhentuneisuus	17
2.2	Yritystason osaaminen	18
2.2.1	Ydinosaaminen	18
2.2.2	Organisaation kyvykkyyden lajit	21
2.3	Yksilön osaamisesta organisaation osaamiseen	22
2.3.1	Asiantuntijaorganisaatio	22
2.3.2	Oppiva organisaatio	23
3	OSAAMISEN KARTOITTAMINEN KEHITTÄMISEN LÄHTÖKOH- TANA	26
3.1	Osaava henkilöstö on yrityksen tärkeä resurssi	26
3.2	Kehitystarveanalyysin määritelmä	29
3.3	Miksi kartoittaa osaamisalueet ja kehitystarpeet?	31
3.4	Kehitystarpeiden tunnistaminen	33
3.4.1	Kenen näkökulma huomioida?	34
3.4.2	Millaiset osaamisalueet tavoitteena?	36
3.4.3	Tarveanalyysi organisaation eri tasoilla	37
3.4.4	Tarvemäärityksen keskeiset periaatteet	39
4	OSAAMINEN JA MUUTTUVA TYÖYMPÄRISTÖ	40
4.1	Nyky-yhteiskunta ja yritykset	40
4.1.1	Nopeat muutokset	41
4.1.2	Tieto ja teknologia	42
4.1.3	Jälkiteollinen palveluyhteiskunta	43

4.2	Työn muutos	44
4.2.1	Organisaatiomuutokset	45
4.2.2	Työvoiman hankkiminen muutoksessa	46
4.3	Tulevaisuuden osaamisvaatimukset	47
4.4	Yhteiskunnasta yksilöön	50
5	TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSONGELMATOTEUTUS	52
5.1	Yrityskuvaus	52
5.2	Tutkimuksen tarkoitus ja ongelmat	54
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA AINEISTON ANALYSOINTI	56
6.1	Tutkimuksen toteutus	56
6.1.1	Kyselyjen toteutus	57
6.1.2	Haastattelujen toteutus	59
6.1.3	Valmiin aineiston käyttäminen	60
6.1.4	Ryhmätyöskentely osastojen esimiesten kanssa	61
6.2	Aineiston käsittely ja analyysi	62
6.2.1	Haastatteluaineiston käsittely ja analyysi	63
6.2.2	Eri aineistojen yhteen kokoaminen	64
7	OSAAMINEN TARKASTELUN ALLA	66
7.1	Oppimisen ja koulutuksen rooli yrityksessä	66
7.2	Tapausorganisaation keskeiset kompetenssit	68
7.2.1	Organisaation läpäisevät kompetenssit	68
7.2.2	Yksilöllisten osaamisalueiden eroavaisuudet	71
7.2.3	Osastokohtaisten osaamisalueiden erot	75
7.3	Halutut ja koetut kvalifikaatiovaatimukset	76
7.3.1	Yritysjohdon työntekijältä haluama osaaminen	76
7.3.2	Työntekijöiden kokemat osaamisvaatimukset yritysjohdon suunnalta	78
7.3.3	Asiakkaiden odotukset	80
7.4	Vahvuudet ja hyödyntämätön osaaminen	81
7.4.1	Yrityksen vahvuudet työntekijöiden näkemysten mukaan	82

7.4.2	Hyödyntämätön osaaminen	83
7.5	Kehitystarpeet	84
7.5.1	Suurimmat kehittymistarpeet	84
7.5.2	Yrityksen kehittämiskohdat työntekijöiden näkemysten mukaan	86
7.5.3	Kehitystarpeet osastojen esimiesten mukaan	89
7.5.4	Kehitystarpeet asiakkaiden näkemysten mukaan	90
7.6	Yrityksen ja osaamisvaatimusten tulevaisuus	91
7.6.1	Työssä tapahtuneet ja tapahtumassa olevat muutokset	91
7.6.2	Tulevaisuus ja osaamisalueet	93
8	POHDINTA	95
8.1	Tulosten yhteenveto	95
8.2	Tulosten suhde teoriaan	98
8.2.1	Yrityksen osaamisprofiili suhteessa teoriaan	98
8.2.2	Kohti asiantuntija- ja oppivaa organisaatiota	99
8.2.3	Kehitystarpeiden arvioinnin merkitys ja toteutus	100
8.2.4	Mukana yhteiskunnan suuntauksissa	101
8.2.5	Tulevaisuuden osaamisvaatimukset näkyvissä	102
8.3	Tutkimuksen luotettavuus ja teoreettinen anti	103
8.3.1	Tutkimuksen uskottavuus	104
8.3.2	Tutkimuksen sovellettavuus	105
8.3.3	Tutkimuksen toistettavuus	106
8.4.4	Jatkotutkimus	107
	LÄHTEET	109
	LIITTEET	115

1 JOHDANTO

Teknologisten muutosten ja kehityksen nopeuden kasvu on johtanut siihen, että merkittävä osa työntekijöiden tietopohjasta ja taidoista vanhentuu jatkuvasti. Osaamisen jatkuva ylläpito vaatii työntekijältä sitkeää motivaatiota. Halu oppia ei yksistään riitä, vaan tarvitaan konkreettisia tavoitteita. Osaamisen vanhentuminen ei ole pelkästään työntekijöiden ongelma, sillä yrityksen kilpailukyky riippuu usein työntekijöiden osaamisesta. (Kautto-Koivula, 1993, 1.)

Yrityksmaailmassa osaamisen kehittämistä ei voi enää jättää huomioimatta. Henkilöstön osaamisen kehittäminen on Sandbergin (1994) mukaan noussut avainaiheeksi johtajien keskuudessa. Teknologinen muutos on luonut yritysten toiminnalle uusia olosuhteita monilla toimialoilla. Tuotannon joustavuus on kasvanut dramaattisesti samalla kun tuotteiden elinikä on lyhentynyt. Nämä nopeat teknologiset muutokset luovat tarvetta sekä uudenlaiselle osaamiselle, että nykyisen osaamisen uudistamiselle. (Sandberg, 1994, 1.)

Yritysten on nyky-yhteiskunnassa panostettava henkilöstönsä jatkuvaan kehittämiseen. Osaamistarpeiden määrittäminen on tämän kehittämisen lähtökohta. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan yhden keskisuuren tietotekniikka-alan tukkuyrityksen osaamisalueita ja niissä ilmenneitä kehitystarpeita. Kyseessä on varsin nuori yritys, joka toimii nopeasti kehittyvällä alalla ja johon on vaikuttavat voimakkaasti tämän hetken yritysmaailman tapahtumat. Osaamisen kehittämisen taustalla on muutos, joka on ollut nopeaa erityisesti mikroelektroniikan ja viestinnän alalla ja yhdistynyt palvelu- ja tietopohjaisen työn kasvuun (Sandberg 2000, 9). Kehitystarpeita tapausyrityksessä on sekä tämän hetkessä osaamisessa, että tulevaisuuden vaatimuksiin vastattaessa. Osaamistarpeiden analysoimisessa tavoitteena on ylläpitää ja kehittää työntekijöiden ammattitaitoa sekä tätä kautta säilyttää ja parantaa yrityksen kilpailukykyä markkinoilla. Haasteita organisaatiolle tulee sekä tietotekniikan että tukkukaupan puolelta.

Osaamiseen liittyviä teorioita on lukuisia, eikä ole itsestäänselvyys että ne pätevät siinä nopeassa muutoksen tilassa, joka työelämässä vallitsee. Tutkimuksessa tarkastellaan monipuolisesti yhden yrityksen osaamisalueita ja osaamisen rakennetta. Näin voidaan arvioida teorioiden yhteensopivuutta tapausorganisaatioon. Tutkimuksessa määritetään kohdeyrityksen osaamisen nykytilaa, osaamistarpeita ja kehityskohteita organisaatiotasolla. Samalla muodostuu pohja yksilötason kehitystarvekartoitukselle.

Tutkimuksen pääpaino on yksilöiden näkökulmissa ja lähestymistapa teoriaosuudessakin on alhaalta ylöspäin, eli yksilöstä yrityksen kautta ulkoiseen toimintaympäristöön. Tutkimuksen teoriaosuudessa keskitytään ensinnäkin osaamisen eri puoliin organisaatioissa ja toiseksi kehitystarvekartoituksen teoriaan. Lisäksi tarkastellaan yhteiskunnan muutoksia ja osaamistarpeiden suuntauksia, jotka vaikuttavat yritysten osaamisvaatimuksiin. Osaamisen käsitteellinen tarkastelu on oleellista, jotta hahmotamme mitä tarveanalyysissä kartoitetaan ja millä laajuudella. Se, miten ymmärrämme osaamisen sisällön ja eri puolet on lähtökohtana osaamisprofiilien muodostumiselle ja tarvekartoituksen toteuttamiselle.

2 OSAAMINEN YRITYKSESSÄ

Organisaatiossa osaamista löytyy eri tasoilta ja osaaminen on sidoksissa yrityksen toimintoihin, toimialaan, visioihin, menestymiseen ja työntekijöihin usealla eri tavalla. Tutkimuksen aikana toteutetun kehitystarpeiden määrittämisprosessin tarkoituksena on tuoda esille keskeiset osaamisalueet koko organisaation ja osastojen tasolla. Tämä puolestaan on edelleen lähtökohtana yksilötason kehitystarpeiden määrittämiselle. Vaikka yksilötason osaamiskuvauksia ei tässä tutkimuksessa toteuteta, pohjautuu yritystason osaaminen yksilöihin ja heidän näkemyksiinsä. Yksilötason osaaminen on keskeistä aina organisaation sisäisestä osaamisesta puhuttaessa.

2.1 Osaavalla työntekijällä on kompetenssia ja kvalifikaatioita

Yksilön osaamista organisaatiossa on kuvattu usealla eri käsitteellä: ammattitaito, kompetenssi, kvalifikaatiot, pätevyys, soveltuvuus. Englanninkielinen termi competence (suom. kompetenssi), voi viitata käsitteenä sekä henkilön pätevyyteen, että työn yksilölle asetettiin vaatimukseen. Kompetenssi, eli pätevyys tai kelpoisuus, on ollut useassa tutkimuksessa määrittelyn kohteena.

Kirjallisuudessa ilmenee kompetenssin ja kvalifikaation käsitteiden ongelmallisuus. Käsitteet ovat huonosti määriteltyjä, eikä yhteistä näkemystä niiden merkityksestä ole (mm. Ellström 1998, 40; Hövels 1998, 52). Ongelmia tuottaa toisaalta se, että tutkimuksissa käsitteitä käytetään samassa merkityksessä, ja toisaalta käsitteille on luotu useita erilaisia merkityksiä. Käsitteillä on yhteinen sisällöllinen ydin, mutta myös omat merkityksensä (Ellström 1994, 19-20). Erään näkemyksen mukaan kompetenssi on työntekijän

ominaisuus, eli resurssi joka on muutettavissa tuottavuudeksi. Toisen määrittelyn mukaan kompetenssi määritellään työtehtävien vaatimusten mukaan.

Ellström (1998) erottaa kompetenssin yksilön ominaisuudeksi, ja kvalifikaation työn vaatimiksi taidoiksi tai työnantajan määrittelemäksi pätevyudeksi. Vaaditut kvalifikaatiot voidaan ilmaista joko suoraan tai epäsuorasti. (Ellström 1998, 40.) Pelttari (1997) täydentää edellistä määritelmää siten, että kompetenssi viittaa yksilöön ja hänen kykyihinsä suhteessa työhön. Kvalifikaatio puolestaan viittaa työn asettamiin vaatimuksiin yksilön kompetenssille. Eli yksilöllä voi olla kompetensseja, jotka eivät ole kvalifikaatioita. Tällaisia kompetensseja työ ei vaadi eikä työnantaja edellytä. Työ taas voi vaatia kvalifikaatioita, joita vastaavia kompetensseja työntekijältä ei löydy. (Pelttari 1997, 28, 29.)

Kompetenssia voidaan pitää käsitteenä abstraktimpana kuin kvalifikaatiota. Streumer (1993) liittää kvalifikaation toimintojen suorituskykyyn ja erityisiin taitoihin ja tietoihin. Kompetenssin hän liittää enemmän ajattelun rakenteisiin, tietojen tulkintaan ja yksilön toimintamalleihin. (Streumer 1993, 69.) Hövelsin (1998, 52) mielestä kompetenssin käsite sopii liberaalimpiin ja kvalifikaatio institutionaalisempiin lähestymistapoihin, kun tarkastellaan koulutuksen ja työn välisiä ongelmia.

Kompetenssissa on kyse ammatillisesta pätevyydestä eli pätevyydestä johonkin, minkä vuoksi kompetenssia arvioidaan aina suhteessa johonkin tehtävään tai toimintaan (mm. Pelttari 1997, 28; Ellström 1994, 22). Vaikka kyse on yksilön osaamisesta, kompetenssi ei ole irrallaan toimenkuvasta. Kompetenssin määrittelyn ongelmallisuus ilmentää käsitteen dynaamisuutta, eli termin merkitys vaihtelee yhteydestä ja näkemyksestä riippuen. Kompetenssi on myös käytännössä dynaaminen, sillä sitä voidaan muuttaa, käyttää ja kehittää ajan myötä. Kompetenssi on laadullinen käsite, jota tuskin voidaan kuvata, mitata tai arvioida määrällisin menetelmin.

Tässä tutkimuksessa kompetenssin rinnalla käytetään paljon termiä osaaminen. Yksilön osaamisella tarkoitetaan tutkimuksessa *kompetenssia*, eli yksilön toimenkuvassaan tarvitsemaa osaamista. Puhuttaessa organisaation työntekijältään odottamasta osaamisesta tutkimuksessa käytetään termiä *kvalifikaatio*. Kompetensseista ja kvalifikaatioista käytetään yhdessä termiä osaamisalue. Osaamisalue -termin yhteydessä ei katsota oleelliseksi erottaa, kenen näkemyksiä osaamiseen tarkastellaan.

2.1.1 Miten osaaminen näkyy?

Meillä kaikilla on osaamista, eli kompetensseja. Kyse on kokemustemme, tietojemme, taitojemme, arvojemme ja asenteidemme summasta, jonka olemme hankkineet elämämme aikana. Työssä käytämme osaamistamme suorittamaan erilaisia toimintoja ja käyttäytymistapoja, mitkä puolestaan saavat aikaan tuloksia muille tarjottavien tuotteiden ja palvelujen muodossa. Toimintamme tuotosten laatu ja tuotostemme vastaanottajien reaktiot johtavat tuloksiin, joilla on seurauksia (myönteisiä, kielteisiä tai neutraaleja) organisaatiolle ja sen työntekijöille, toimittajille, osakkaille ja asiakkaille. (Pickett 1998, 1.)

Työntekijän osaaminen liitetään määritelmässä sekä yksilön että organisaation kannalta tiiviisti taidon *soveltamiseen* työtilanteessa. Pickettin edellisessä kuvauksessa yksilön osaaminen on suhteutettu organisaation toimintaan ja kompetenssia tarkastellaan organisaation kannalta. Organisaation näkökulmasta katsottuna kompetenssien soveltamisella tuotetaan palveluita, tuotteita ja lisäarvoa. Yksilön kannalta arvioituna osaaminen on aktiivista ja dynaamista tietämistä, jossa tieto yhtyy sen soveltamiseen (Raivola & Vuorensyrjä 1998, 23, 24).

Ellström (1994) korostaa osaamisessa työn vaatimuksista selviytymistä, ja hän on määritellyt kompetenssin yksilön potentiaaliseksi selviytymiskyvyksi suhteessa tiettyyn tehtävään, tilanteeseen tai kontekstiin. Tarkemmin määriteltynä kompetenssi on ensinnäkin kyvykkyyttä suoriutua menestyksekkäästi työstään (omien tai muiden kriteerien mukaan). Toiseksi kompetenssi sisältää kyvyn tunnistaa, hyödyntää ja mahdollisesti kehittää työn tarjoamia tulkinta-, toiminta- ja arvottamisympäristöjä. (Ellström 1994, 21.) Tässä määritelmässä osaaminen on edelleen tietojen ja taitojen soveltamista, mutta lisäksi osaava henkilö selviytyy eteensä tulevista tilanteista.

Työssä tarvittava osaaminen on käsitteenä moniulotteisempi kuin usein ajattelemme. Kompetenssin määritelmää onkin laajennettu ja tarkennettu useaan otteeseen. Woodruffen (1993) mukaan kompetenssia tarkastellessa on erotettava toisistaan ne työn osat jotka on suoritettava pätevästi ja se, mitä yksilön on tuotava työhön suoriutuakseen tehtävistään vaaditulla pätevyystasolla. Yksilön kompetenssi viittaa jälkimmäiseen. Tämä ero johtaa kompetenssin määritelmään, jonka mukaan kompetenssi on joukko *käyttäytymismalleja*, joita työntekijän on tuotava työtilanteeseen suoriutuakseen sen vaatimista tehtävistä ja

toiminnoista pätevästi. Keskeistä määritelmässä on pätevyuden liittyminen käyttäytymiseen. Eli osaaminen on käyttäytymisen alue, joka on olennainen työsuoritukselle. Kompetenssi on erillään työn piirteistä ollen sitä, mitä yksilö tuo työhön mukanaan. Tällöin herää kysymys, onko kompetenssi sama kuin yksilön muut ominaisuudet, kuten persoonallisuus. (Woodruffe 1993, 29, 31.)

Sandberg (2000) on kritisoinut työntekijälähtöisiä kompetenssin määritelmiä siitä, että ne tyypistävät kompetenssin joukoksi ominaisuuksia, joita työntekijällä on ja joita hän käyttää työstä suoriutuakseen. Sen sijaan työntekijöiden *näkemykset* työstä vaikuttavat siihen, millaista osaamistaan työntekijä hyödyntää työssään. Mitä laajempi ja kattavampi näkemys työstään henkilöllä on, sitä pätevämpi hän on. (Sandberg 2000, 11, 18, 19.) Sandbergin näkemys muuttaa kompetenssin määritelmää siten, että kompetenssin sisältö on henkilökohtainen. Tämän vuoksi samoja työtehtäviä suorittavilla ihmisillä ei kompetenssin sisältö ole välttämättä sama, riippuen heidän työtään koskevista näkemyksistä.

Työntekijän osaamiseen vaikuttaa hänen henkilökohtaisien ominaisuuksien lisäksi hänen näkemykset työstään. Kvalifikaatiovaatimukset ilmenevät yksilölle työprosessissa. Ammatillinen pätevyys, eli kompetenssi sisältää työn edellyttämät tiedot ja taidot ja motivaation. Pätevyys ilmentää henkilön ja työtehtävien suhdetta. Edellisen perusteella yksilön kompetenssin ilmenemisen voisi tiivistää seuraavaan neljään näkökulmaan:

1. Osaaminen on tietojen ja taitojen soveltamista.
2. Osaaminen ilmenee työlle olennaisina käyttäytymismalleina.
3. Osaava työntekijä selviää eteensä tulevista työtilanteista.
4. Osaamisalueet ovat henkilökohtaisia

2.1.2 Osaamisen alueet

Mitä osaaminen sitten pitää sisällään. Yleisesti sillä viitataan tietoihin, taitoihin ja asenteisiin, jotka ovat edelleen kompetenssin määritelmien ytimenä. Nykyajan työelämässä tämä kolmijako on liian suppea. Kompetenssi jaetaan teorioissa usein alueisiin, joiden kautta sen sisältöä voidaan tarkastella ja hahmottaa lähemmin. Ellström (1997) ehdottaa seuraavaa viisijakoa yleiseksi määritelmäksi työn kompetenssin olennaisista piirteistä. Sen mukaan kompetenssin alueita ovat:

1. Psykomotoriset tekijät (havainnolliset ja manuaaliset taidot, kuten kätevyys)
2. Kognitiiviset tekijät (tiedolliset ja älylliset taidot)
3. Affektiiviset tekijät (motivatioon ja emotionaaliset toimintaedellytykset, kuten sitoutuminen ja arvot)
4. Persoonalliset tekijät (persoonallisuuspiirteisiin liittyviä, kuten itseluottamus)
5. Sosiaaliset tekijät (eli sosiaaliset valmiudet, esim. johtamistaito) (Ellström 1994, 21.)

Ammatillinen kompetenssi on edellisestä viisijaosta muodostuva yksilön tai ryhmän kapasiteetti suhteessa tietyn tilanteen tai tehtävän vaatimuksiin. Tämän lisäksi ammatillinen kompetenssi viittaa tietoihin, älyllisiin taitoihin ja ei-kognitiivisiin tekijöihin (kuten motivaatioon ja itseluottamukseen). Ei-kognitiivisia tekijöitä, eli affektiivisiä, persoonallisia ja sosiaalisia tekijöitä ei liitetä kompetenssiin suppeissa määritelmissä. Kompetenssilla tarkoitetaan enemmän potentiaalista, kuin varsinaisesti hyödynnettyä kapasiteettia. Kvalifikaatio puolestaan on kompetenssi, jota työtehtävät todellisuudessa vaativat ja / tai työnantaja vaatii joko suoraan tai epäsuoraan. (Ellström 1998, 40,41.)

Lahti ja Stenlund (1998) painottavat, että ammatillisen osaamisen kuvaaminen pelkästään ammatillisten taitojen osalta ei riitä, koska korkeatasoisen ammatillisen osaamisen ohella monet muut taidot saattavat olla olennaisia. Näitä ovat mm. sosiaaliset taidot, kommunikointitaidot, luova ongelmanratkaisukyky, oppimistaidot, laaja tieteellistekninen perusosaaminen, herkkyys lähiympäristön vaatimuksille, terve työasenne, yrittäjäyys sekä omien kapasiteettirajojen ymmärtäminen. (Lahti & Stenlund 1998, 82.) Ellströmin näkemyksessä tällä ”ei-ammattillisella” osaamisella tarkoitetaan ei-kognitiivisia tekijöitä. Täysin kattava Ellströminkään jaottelu ei ole. Siinä unohdetaan kokonaan muun muassa henkilön kokemusten vaikutus hänen pätevyyteensä, samoin henkilökohtaisen elämäntilanteen ja kontaktiverkoston rooli. Niiden voi olettaa vaikuttavan henkilön työssä suoriutumiseen, mikä oli keskeistä Ellströminkin kompetenssimääritelmässä (vrt. 2.1.1).

Kautto-Koivula (1993) jakaa tutkimuksessaan kompetenssin kuuteen perusosaan. Se on Ellströmin jakoa laajempi ja kattavampi. Kompetenssin perusosat ovat hänen mukaansa:

1. Kokemus (virheet, menestyminen, vertailukohteet),
2. Kontaktit (kollegat, asiakkaat, verkostot, vaikuttajat),
3. Tiedot (yleiset, ammatilliset ja yrityssidonnaiset),

4. Taidot (motoriset ja yleiset sekä ammatilliset älylliset taidot),
5. Vitaalisuus (energisyys ja perheen tuki),
6. Yksilölliset piirteet (persoonallisuus, älyllinen kyky, motivaatio, arvot ja asenteet, oppimisolosuhteet sekä elämäntilanne) (Kautto-Koivula 1993, 17.)

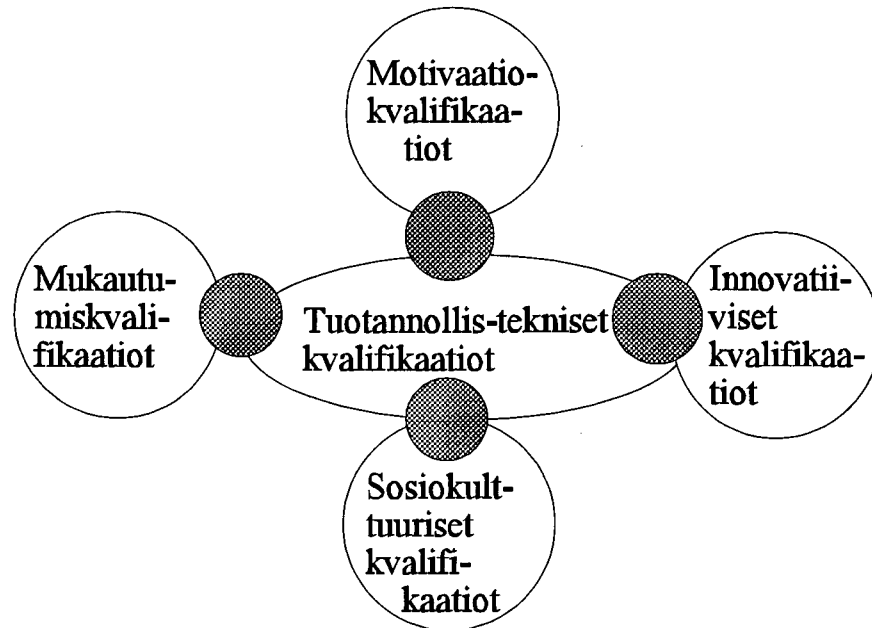
Kautto-Koivulan näkemyksessä Ellströmin affektiiviset, persoonalliset ja sosiaaliset tekijät on yhdistetty yksilöllisiksi piirteiksi. Kokemukset on nostettu tietojen, taitojen ja yksilöllisten piirteiden rinnalle. Myös kontaktiverkostot ja vitaalisuus ovat esitetty omina kompetenssin osina. Jaottelu ei ole aukoton, sillä toisaalta esimerkiksi energisyyden ja perheen tuen voi laskea yksilöllisiin piirteisiin, persoonallisuuteen ja elämäntilanteeseen kuuluviksi. Samoin kontaktien voi ajatella kertyvän kokemusten kautta, jolloin niiden luokittelu omiksi kompetenssin osa-alueiksi kyseenalaistuu.

Painopiste osaamisen sisällössä muuttuu ajan myötä. Täten on ymmärrettävää, että kompetenssin sisällön luokittelujen olisi muututtava samaa tahtia. Tällä hetkellä työ on muuttumassa tehtävä- ja kvalifikaatioperusteisesta prosessi- ja kompetenssiperusteiseksi (Cascio 1995, 932). Työn muuttuessa tähän suuntaan on selvää, että kontekstuaaliset ja sosiaaliset tekijät tulevat yhä keskeisimmiksi työn ja osaamisen määrittelyssä (Raivola & Vuorensyrjä 1998, 39).

Kun tarkastellaan osaamista koko organisaatiossa kuten tässä tutkimuksessa, ei voida rajoittua pelkästään kompetenssiin, vaan myös kvalifikaatiot on huomioitava. Kvalifikaatioitakin on jaoteltu sisällöllisesti eri luokkiin. Väärälä (1995) on jakanut kvalifikaation viiteen tyyppiin. Luokittelussa tarkastellaan niitä osaamisalueita, joita tämän hetken työelämässä työntekijältä vaaditaan.

Tuotannolliset ja tekniset kvalifikaatiot ovat teknispainotteisia ammatillisia tietoja, taitoja ja pätevyksiä, jotka ovat työsuorituksille välttämättömiä. Perinteisesti ammatillinen koulutus on suunniteltu näiden taitojen hankkimista silmällä pitäen. Nykyään moni työ ei onnistu ilman henkistä sitoutumista tai vastuullista itseohjautuvuutta. Siksi tarvitaan motivaatiokvalifikaatioita, jotka ovat henkilökohtaisia ominaisuuksia. Mukautumiskvalifikaatiot kuvaavat työhön sopeutumisen ja suostumisen peruskysymyksiä, joihin työntekijän on alistuttava. Mukautumista vaativat muun muassa työaika ja -tahti, sekä työyhteisö ja tunnollisuus. Työntekijän suhdetta työyhteisöön määritellään sosiokulttuurisilla kvalifikaatioilla. Sosiokulttuuriseen osaamiseen liittyy kyky käyttää muiden osaamista oman osaamisen ja oppimisen tukena, sosiaalinen kyvykyys sekä vuorovaikutus- ja roolinotto-

taidot. Moderni työelämä näyttää korostavan näitä taitoja. Innovatiiviset kvalifikaatiot ovat kyvykkyyttä kehittää työtään. Tähän liittyvät suhteuttamistaidot, kyky analysoida työtään ja kyky jatkuvaan oppimiseen ja ammattitaitonsa kehittämiseen. (Väärälä 1995, 44-47.)



KUVIO 1. Kvalifikaatiotyypit (Väärälä 1995, 44).

2.1.3 Osaamisen sidonnaisuus toimenkuvaan ja yritykseen

Kompetenssi on merkityksellinen käsite vain liitettynä johonkin. Tässä tutkimuksessa se liitetään yritykseen ja toimenkuvaan. Yksilölle osaaminen on pelkistettynä osaamisensa soveltamista työtehtäviin sen vaatimuksista selviytyäkseen. Työn vaatimien osaamisalueiden sisältö ja rakenne ovat kuitenkin sidoksissa kyseiseen työhön ja organisaatioon. Puhuttaessa osaamisen sidonnaisuudesta työhön, on ymmärrettävä ammatillisen kompetenssin eri tasot.

Ellström (1998) erottaa yksilön kompetenssin työpaikan vaatimasta kompetenssista jakaen molemmat vielä kahtia. Työn vaatima osaaminen voi olla joko virallisesti vaadittua osaamista, mikä ilmenee rekrytoinnissa ja palkkauksessa, tai työtehtävien todellisuudessa

vaatimaa osaamista. Nämä eivät välttämättä kohtaa. Yksilöllä puolestaan on sekä muodollista koulutuksella hankittua kompetenssia, että todellista kompetenssia. Jälkimmäinen sisältää myös työssä ja sen ulkopuolella tapahtuneen oppimisen tulokset. Työssä käytettävään kompetenssiin vaikuttavat sekä yksilön kompetenssi, että työpaikan vaatimukset. (Ellström 1998, 42, 43.)

Kompetenssista on mahdollista erottaa suppeampi työkompetenssi sitä laajemmasta ammatillisesta kompetenssista. Työkompetenssi on kyvykkyyttä suoriutua nykyisistä työtehtävistä, ja se keskittyy lähinnä yhteen organisaatioon ja sen työtehtäviin. Ammatillinen kompetenssi on kykenevyyttä suoriutua nykyisistä ja uusista työtehtävistä, sekä kyvykkyyttä toimia tehokkaasti ammatin olennaisissa tehtävissä. Ammatillinen kompetenssi muodostuu pätevyyksistä ja yleisistä yksilöllisistä piirteistä. Ammatille tai tieteenalalle tyypillisiä pätevyyspiirteitä ovat tieteenala-spesifinen tietoperusta, ammatille keskeisiksi koetut tekniset taidot, ja ongelmanratkaisukyky ammattiin liittyvissä ongelmissa. Yksilön yleiset piirteet edistävät hänen ammatillisen kompetenssinsa kehitystä ja ylläpitoa. Yleisiä piirteitä ovat älyllinen kyvykkyys, persoonallisuuden piirteet, motivaatio, asenteet ja arvot. Ammatillinen kompetenssi ilmenee työsuorituksessa ja kompetenssin taso selviää havainnoinnin avulla. Kompetenssin ylläpidon seuraus on ammatillinen vitalisuus, mikä sisältää kyvyn kohdata huomispäivän haasteet. (Willis & Dubin 1990, 3.)

Nordhaug (1998) lisää osaamisalueiden jaotteluun yritys-, tehtävä- ja toimialasidonnaisuuden. Usein yrityksissä on keskitytty luomaan toimenkuvakohtaisia kompetensseja, jotta saataisiin mahdollisimman suuri vastaavuus yksilön ja työtehtävien välille. Nykyajan organisaatioilta vaaditaan yhä enemmän joustavuutta ja muutosvalmiutta, jolloin pitäisi keskittyä ei- tehtäväkohtaisiin kompetensseihin ja niiden merkitykseen tehokkuudelle, kilpailukyvyille ja uraliikkuvuudelle. Ensiarvoisen tärkeää tämän huomioiminen on organisaatiolle, joissa tarvitaan dynaamista sopeutumista usein muuttuviin ulkoisiin olosuhteisiin. Ratkaisevaa on huomioida laaja ja tärkeä yritys kohtaisten kompetenssien luokka, jossa osaaminen ei ole yhteydessä yksittäisiin tehtäviin, vaan voidaan hyödyntää monissa eri tehtävissä. (Nordhaug 1998, 1.) Tällaisessa tilanteessa on tutkimuksen kohdeorganisaatio. Joten henkilö- ja tehtäväkohtaiset osaamisprofiilit eivät ole ensiarvoisen tärkeitä, vaan koko organisaation kattavat ja osastokohtaisen osaamisen keskeiset alueet. Keskittymällä näihin alueisiin henkilöstöstä saadaan mahdollisimman joustava voimavara yritykselle.

Kompetenssin tehtäväsidonnaisuus viittaa sen liittyvyyden asteeseen kapea-alaisiin työtehtäviin. Eli kuinka voimakkaasti kompetenssi on sidoksissa tiettyyn työtehtävään. Heikosti tehtäväsidonnaiset kompetenssit ovat samanaikaisesti merkityksellisiä usealle eri tehtävälle. Heikosti tehtäväsidonnaisia kompetensseja ovat esimerkiksi delegointikyky tai ongelmanratkaisutaidot. Kompetenssin yritys sidonnaisuus määritellään suhteessa yrityksen ulkoiseen ympäristöön. Yrityssidonnaisella kompetenssilla ei ole arvoa toisille työnantajille, kun taas toimialakohtaiset kompetenssit ovat merkityksellisiä tietylle alalle ja arvottomia muille. Työntekijän yleiset tiedot ja taidot voidaan jakaa yleisiin toimialakohtaisiin kompetensseihin ja yleisiin kompetensseihin jotka eivät ole toimialasidonnaisia. (Nordhaug 1998, 3.)

Kompetenssin jako pelkästään yleisiin ja yritys sidonnaisiin taitoihin ei mahdollista kompetenssien muutoksen ja kuoleamisen analysoimista. Tehtäväsidonnaisuuden ulottuvuutta tarkastelemalla voidaan hahmottaa kompetenssien ajallista kehitystä. Esimerkiksi vahvasti tehtäväsidonnaisten kompetenssien kuoleminen ajan myötä on todennäköisempää teknologian muuttuessa. Jaottelu auttaa myös tarkastelemaan markkinapohjaisten ja organisatoristen ratkaisujen merkitystä henkilöstöressurssien kehitystoimille. Kompetenssien sijainnin hahmottaminen auttaa myös päättämään, etsiäkö osaamista muualta vai organisaation sisältä. (Nordhaug 1998, 8.)

Yrityksen työntekijät voi ryhmitellä heidän asiakkaille tuottamansa lisäarvon ja korvattavuuden mukaan. Yrityksistä löytyy helppoja työtehtäviä, joiden tekijät ovat helposti korvattavissa. Korkeaa lisäarvoa asiakkaille tuottavat ja vaikeasti korvattavat työntekijät ovat tärkeitä, koska heidän osaamisensa on vaikeasti jäljiteltävää. Lisäarvoa asiakkaille tuottavat myös työntekijät, joiden toimenkuva vastaa perinteistä koulutusammattia. Edellisistä poiketen he ovat kuitenkin helposti korvattavissa. Lisäksi yrityksistä voi löytyä tukitehtäviä tai vaikeita tuotantoprosesseja tekeviä ammattilaisia, joiden työ ei näy suoraan asiakkaalle, mutta heidän osaamisensa on vaikeasti korvattavissa. Jokaisen ryhmän kompetenssiprofiili on erilainen. Osan kompetenssiprofiileista voi hankkia peruskoulutuksella tai henkilöstön kehittämistoimin. Osa kompetensseista on kuitenkin persoonallisuuteen sidottuja, mikä olisi huomioitava jo rekrytoinnissa. (Raivola & Vuorensyrjä 1998, 39, 40.)

2.1.4 Kompetenssikuilu ja osaamisen vanhentuneisuus

Kehitystarveanalyysin tarkoituksena on selvittää osaamisen “aukot” organisaatiossa. Kompetenssikuilu käsitteenä kuvaa eroja halutun tilan ja nykyisen tilan välillä. Kompetenssin vanhentuneisuus kuvaa sitä kompetenssikuilun osaa, joka muodostuu puutteista ammattitaidon ylläpitämisessä. Vanhentuneisuuden lisäksi kuilu voi muodostua myös työtehtävän vaatiessa täysin uudenlaista osaamista. Todiste kompetenssikuilusta on heikko työssä suoriutuminen.

Ammatillisen vanhentumisen käsite (engl. *obsolescence*) viittaa siihen, että henkilön tietojen taitojen ja kykyjen kokonaisuus poikkeaa hänen kyvykkyydestään suoriutua vaadittavista ammatillisista tehtävistään nyt ja tulevaisuudessa. Työtilanteessa henkilön osaamisen tulisi sopia työn vaatimuksiin. Ammatillisen pätevyyden vanhentuminen johtuu epäonnistumisesta ammatillisen kompetenssin ylläpidossa. Ammatillainen ei kuitenkaan ole koskaan täysin vanhentunut tai ajan tasalla kompetenssinsa suhteen. (Willis & Dubin 1990, 4.)

Tietojen ja taitojen nopea vanheneminen on tämän päivän työelämässä todellinen uhka työntekijälle. Osaaminen voi vanhentua missä työssä tai ikäryhmässä tahansa; työn sisällöstä riippuen nopeasti tai vähitellen pidemmällä ajanjaksolla. Teknologisen kehityksen myötä työtehtävät ovat muuttuneet luonteeltaan käsitteellisemmiksi ja työtehtävät sisältävät entistä enemmän tietojen hallintaa ja päätöksentekoa. Osaamisen vanhentumisesta tulee ongelma, kun työssä tapahtuu muutoksia, joista työntekijät eivät suoriudu nykyisellä pätevyydellään. Organisaation olisi hyvissä ajoin tiedotettava tulevista muutoksista, jotta niihin voitaisiin valmistautua ajoissa. (Ruohotie 1995, 102, 106.)

Kompetenssin vanhentuneisuutta eli kehitystarpeita aiheuttavia tekijöitä on toimintaympäristössä paljon. Näitä tekijöitä löytyy eri tasoilta ja niistä jokainen voi osaltaan vaikuttaa yrityksen toimintaan. Kautto-Koivula (1993) ja Ruohotie (1995) ovat listanneet näitä tekijöitä. Työmarkkinoilla ja yhteiskunnallisella tasolla ammatillista osaamista vanhentaa usea tekijä. Työsidonnaisia tekijöitä on maailmanlaajuisen kilpailun kasvu, muutokset kulutuksessa ja markkinoiden vaatimuksissa, tiedon eliniän lyheneminen sekä tiedon määrän nopea kasvu ja monimutkaistuminen. Teknologiset muutokset ja innovaatiot vaikuttavat uusien tuotteiden ja tuotannon tekijöiden kautta. Muutoksia tapahtuu myös työelämän taloudellisessa ja poliittisessa ympäristössä, sekä sosiaalisessa ympäristössä

arvojen ja oletusten muuttuessa. Ei-työsidonnaisia vanhentuneisuutta aiheuttavia tekijöitä ovat yksityiselämää koskevat muutokset taloudellisessa ja poliittisessa tilanteessa. Asiaan vaikuttavia sosiaalisen ympäristön muutoksia ovat mm. ikäryhmävaihtelu, sukupolvien pieneneminen ja eläkkeelle siirtymisen aikaistuminen. Myös aikuiskoulutuksen taso vaikuttaa osaamisen ajan tasalla pysymiseen. (Kautto-Koivula 1993, 28; Ruohotie 1995, 106.)

Välittömästi työhön ja organisaatioon liittyvistä tekijöistä kehitystarpeiden syntyminen vaikuttavat muutokset organisaation rakenteissa, ilmapiirissä tai kulttuurissa, muutokset tuotteissa tai tuotannossa, työssä tai tehtävävaatimuksissa. Muutokset hallinnollisissa periaatteissa ja käytännöissä, sekä henkilökohtaisissa tekijöissä työssä ja sen ulkopuolella vaikuttavat myös osaamiseen. Yksilöllisellä tasolla useat tekijät voivat vanhentaa osaamista. Yksilöllisiä vaikuttavia tekijöitä ovat mm. muutokset arvoissa ja asenteissa, motivationaalisissa tai terveydellisissä tekijöissä, henkilökohtaisessa tilanteessa tai ammattiin liittyvissä tekijöissä. (Kautto-Koivula 1993, 29; Ruohotie 1995, 106.)

2.2 Yritystason osaaminen

Osaamisen tarkastelu ei rajoitu yrityksissä yksilöihin. Yhä enemmän pohditaan osaamisen suuntaa, tasoa ja vaikutuksia koko organisaation tasolla. Teoriassa kompetenssin-käsite on laajennettu myös yritystasolle, etenkin puhuttaessa yrityksen omaamasta erityisosaamisesta.

Yritystason osaamisen lisääntyvään tarkasteluun on omat syynsä. On huomattu, että yritysten kehityksen strategisoiminen edellyttää tulevaisuuden liiketoiminnan mahdollisuuksien ja suunnitelmien analysoimista. Lisäksi on ajateltava deduktiivisesti niitä työntekijän taitoja, joita tarvitaan tulevaisuuden suunnitelmien täydentämiseksi. Tämän tekemiseksi on olemassa useita eri metodeja. Suosittua on ollut viime aikoina määritellä ja analysoida organisaation ydinkompetensseja, ydinpätevyksiä tai organisaation metataitoja. (Kautto-Koivula 1993, 108.)

2.2.1 Ydinosaaminen

Kilpailuetu riippuu yrityksen kyvystä hyödyntää vahvuuksiaan (Tampoe 1994, 76). Lehtoseen (1997) viitaten kansainvälinen kilpailukyky edellyttää yrittäjän tai yrittäjätiimin huippuosaamista, eli ylivertaista ja kilpailukyvyksi muutettavaa kompetenssia omalla osaamisalueella. Kilpailukykyinen tuote syntyy vain korkeatasoisen osaamisen, vahvan tuotekehityksen ja markkinatuntemuksen kautta. (Lehtonen 1997, 14, 46.)

Lehtonen kuvaa edellä ydinosaamista. Termit erityinen ja ydinkompetenssi, “distinctive competence” ja “core competence”, kuvaavat organisaation muista saman alan organisaatioista erottavia piirteitä. Koneet, rutiinit ja systeemit eivät Sandbergin (1994) mukaan sinänsä muodosta muista erottavaa kompetenssia, vaan yhdistyessään yksittäisen työntekijän kompetenssiin heidän käyttäessään näitä välineitä tietyllä tavalla. Kompetenssi yhteisöllisellä tasolla viittaa paitsi ihmisiin, myös organisaation systeemeihin ja rutiineihin. (Sandberg 1994, 3.)

Hamel ja Prahalad (1990, 184) määrittelevät ydinosaamisen yhtymätason osaamiseksi, joka on yrityksen syvällistä, vaikeasti jäljiteltävää erityisosaamista. Myöhemmin Hamel ja Prahalad (1994) ovat tarkentaneet ydinosaamisen tunnusmerkkejä. Ydinosaaminen on integroitu joukko yksilön taitoja ja tietoja. Pelkkä kilpailuetu, kuten jakelukanava, ei ole ydinkompetenssi, mutta sen poikkeuksellinen soveltaminen saattaa muodostua sellaiseksi. Yritykset menestyvät ja kilpailevat nimenomaan ydinosaamisensa avulla. Se on tapa erottua kilpailijoistaan. Ydinosaamisen tunnusmerkkejä on lisäksi sen asiakkaalle tuottama lisäarvo sekä pääsy uusille markkinoille. (Hamel & Prahalad 1994, 202-211.)

Hamelin ja Prahaladin näkemyksiä ydinosaamisesta on myöhemmin muokattu useaan otteeseen. Esimerkiksi Long ja Vickers-Koch (1995) näkevät ydinpätevyyden muodostuvan ydinkompetensseista ja strategisista prosesseista. Ydinkompetenssit liittyvät tietoihin, taitoihin ja tekniseen tietämykseen, joilla yritys erottuu kilpailijoistaan. Strategisten prosessien avulla tuotetaan asiakkaalle lisäarvoa tuotteiden ja palvelujen muodossa. Ydinpätevyyden kehittymisen ja olemassaolon ehtona on sisäisiä asiakkaita tukeva palvelullinen pätevyys, ja saman alan yritysten kanssa yhteinen peruskyvykkyys. Ydinpätevyyttä on sekä nykyiselle kilpailukyvyllä olennainen kriittinen kyvykkyys, että tulevaisuuden kilpailuedun muodostava kyvykkyys. (Long & Vickers-Koch 1995, 11-13.)

Halla (1998) on koonnut ydinosaamiseen liittyvistä teorioista tiivistelmän. Sen mukaan ydinosaaminen on kehittynyt organisaatiossa pitkän ajan kuluessa sen oppimisen kautta, sijaitsee syvällä organisaatiossa ja on vaikeasti jäljiteltävä. Ydinosaaminen mahdollistaa pääsyn uusille markkina-alueille, vaikuttaa merkittävästi asiakkaan saamaan lisäarvoon, tukee innovaatioita ja erottelee kilpailijat toisistaan. Ydinosaaminen on yhdistelmä taitoja, resursseja ja prosesseja. Se on oleellinen vision toteuttamisessa ja luonteeltaan strategista. Näkyville ydinosaamisen saa luetteloimalla työntekijöiden erityistaidot. Muu osaaminen tukee ydinosaamista, on organisaation ulkopuolistenkin hankittavissa, eikä vaikuta kilpailuetuun kuin hetkellisesti vaikka olisikin kilpailukyvyyn kannalta tärkeää. (Halla, 1998, 36.)

Yritysten on ymmärrettävä vahvuutensa sijainti hyödyntääkseen niitä kilpailueduksi. Ydinkompetenssien avulla päästään lopputuotteiden ja omien markkina-alueiden taakse ydinteknologioihin ja teknisiin alasysteemeihin, jotka ovat yleensä piiloisia sekä itselle että kilpailijoille. Tämä on kuitenkin vain yksi mahdollisuus organisaatioille asettua menestykselliseen asemaan ja suojautua vastoinkäymisiltä. Se on tapa hankkia uutta näkemystä organisaation toimintaan ja voi mahdollistaa uusia tulevaisuuden suuntia, muttei korvaa tuotteiden laatua, tehokasta markkinointia tai vakaata taloutta. (Tampoe 1994, 76.)

Ydinosaamista kriittisesti käsittelevistä näkemyksistä on Hallan (1998) mielestä vaikea muodostaa kokonaiskuvaa. Niiden periaatteellinen ajatus vaikuttaa lähinnä olevan, että ydinasioihin keskittyminen haittaa innovatiivisuutta tarpeelliseksi koetun muutoksen syntymisessä. (Halla, 1998, 66-68.) Nordhaug (1998) tuo kritiikissään esille, että useimmissa resurssilähtöisissä näkökulmissa organisaatioihin (Hamel & Prahalad jne.) työntekijöiden muodostama mikrotaso ja heidän resurssinsa on unohdettu. Makro-orientoituneissa lähestymistavoissa ei ole huomioitu riittävästi yksilöiden osaamisen merkitystä ydinkompetenssien ja organisaatiotason osaamisen muodostumiselle. Eli linkki mikro- ja makrotason väliltä puuttuu, vaikka yksilötason osaaminen on ratkaiseva ainesosa ydinosaamisessa. (Nordhaug 1998, 2.)

Yritykset, joita Hamel ja Prahalad (1994) käyttävät esimerkkeinä ydinkompetenssia tarkastellessaan, ovat suuria yrityksiä, joiden menestys on monen vuoden työn tulosta. Kyseenalaista onkin, sopiiko ydinosaamisideologian mukainen osaamismäärittely tapausyritykseen. Tutkimus kohdistuu nuoreen ja keskisuureen yritykseen, jonka perusosaa-

misessäkin saattaa olla kehittämistä. Ydinkompetensseja ei ole luultavasti ehtinyt muodostua tai ovat vasta muodostumassa. Lisäksi organisaatiotasolla on muutakin kuin ydinosamista, jota ei kannata jättää huomioimatta osaamisalueiden kartoittamisvaiheessa. Yrityksen nuoruuden ja toimintaympäristön muutosten vuoksi jokin näistä alueista voi muodostua ydinosamiseksi.

2.2.2 Organisaation kyvykkyyden lajit

Hannus (1994) luokittelee organisaatiotason osaamisen sisältöjä. Hän käyttää osaamisalueesta termiä kyvykkyys. Ydinkompetenssit on sisällytetty kyvykkyyden lajeihin huomioidessa muista erottavat kilpailukyvyyn lähteet. Erona ydinosamisideologialle on, että koko osaamisen jaottelu ei pohjaudu ydinosamiselle, vaan yrityksen osaamiskapasiteetti huomioidaan kokonaisuutena.

Hannus (1994) jakaa yrityksen kyvykkyyden, eli osaamisen lajit neljään ryhmään sen mukaan, kuinka kriittisiä ne ovat asiakkaalle luotavan arvon kannalta.

Kilpailua luovia strategisia kyvykkyksiä ovat:

1. Käänteentekevät kyvykkyudet ovat huomisen kilpailukyvyyn lähteitä ja perustuvat tulevaisuuden asiakkaiden tarpeiden tunnistamiseen. Vastuu käänteentekevien kyvykkyuksien määrittelemisessä ja kehittämisessä on ylimmällä johdolla ja aikajänne suunnittelussa on pitkä, viidestä kymmeneen vuotta.
2. Kriittiset kyvykkyudet ovat yrityksen tämän hetken kilpailukyvyyn lähteitä ja kilpailukentällä erottumisen perusta. Vastuussa on operatiivinen johto ja suunnittelun aikaväli kahdesta kolmeen vuotta.

Kilpailukyvyyn säilyttämisen kannalta välttämättömiä kyvykkyksiä ovat:

3. Peruskyvykkyudet ovat yhteisiä useille saman toimialan yrityksille. Ne ovat yritykselle olennaisia, mutta eivät luo ainutlaatuisuutta. Vastuussa ovat prosessinomistajat ja tiimit, suunnittelun aikaväli kolmesta kuukaudesta vuoteen.
4. Tukevat kyvykkyudet ovat tukipalveluita, eli tilanteita, joissa yritys tekee kauppaa itsensä kanssa. Vastuussa ovat myös prosessinomistajat ja tiimit, aikajänne myös kolmesta kuukaudesta vuoteen. (Hannus 1994, 25.)

Kyvykkyudet eivät ole staattisia. Kriittinen kyvykkyys voi menettää erilaistamisvoimansa, jos muut yritykset kykenevät kopioimaan sen itselleen. Toisaalta myös tukeva kyvykkyys

saattaa muodostua kriittiseksi tai käännteentekeväksi kyvykkyydeksi. (Hannus 1994, 25, 26.)

2.3 Yksilön osaamisesta organisaation osaamiseen

Edellä on tarkasteltu yksilön osaamista ja organisaatiotason osaamista. Tällä hetkellä osaamisen tutkimuksessa haasteena näyttää olevan yksilön osaamisen suhteuttaminen ja yhdistäminen organisaatiotason osaamiseen (mm. Kautto-Koivula 1994; Lahti & Stenlund 1998). Tietoteknisillä aloilla ongelmana on myös hahmottaa yrityksen ydinosamisen muotoutuminen ja sen suhde markkinoiden haasteisiin (Lahti & Stenlund 1998, 82). Olisi löydettävä yhteys henkilökohtaisesta osaamisesta organisationaalisen osaamisen kautta yrityksen ydinosamiseen.

Osaamisen kehittämiseksi edellä mainittu kuilu yksilön ja organisaatiotason osaamisen välillä on haasteellinen ylitettävä. Yksi vaihtoehto on nostaa osaaminen keskeiseksi koko organisaation toiminnassa, jolloin sitä tarkastellaan ja kehitetään kokonaisvaltaisesti ja joka tasolla. Organisaation osaaminen muodostuu yksilöiden osaamisesta, mutta pelkät osaavat yksilöt eivät riitä. Osaaminen olisi jollain tavalla saatava kumuloitumaan yritystasolle. Seuraavassa tuodaan esille kaksi organisaatiomallia, joissa osaaminen ja oppiminen on hyvin keskeistä.

2.3.1 Asiantuntijaorganisaatio

Asiantuntijaorganisaatiossa yksilöiden osaaminen on keskeistä organisaation pääomaa. Sveiby (1990) luettelee kirjallisuudessa yleisesti käytettyjä kriteerejä asiantuntijaorganisaatiolle. Asiantuntijayrityksessä yrityksen arvo on työntekijöiden yhteenlasketut tiedot ja ihmispääoman osuus kokonaispääomasta on korkea. Asiantuntijaorganisaatiot ovatkin enemmän ihmis- kuin pääomaintensiivisiä. (Sveiby 1990, 40, 41.)

Henkilöstö on asiantuntijaorganisaatiossa pitkälle koulutettua. Korkeatasoista osaamista tarvitaan, sillä asiantuntijaorganisaatiossa työskennellään monimutkaisilla tehtäväalueilla, jotka vaativat hyvää ongelmanratkaisutaitoa. Nämä organisaatiot myyvät ainutlaatuisia, asiakkaiden tarpeisiin sopeutettuja tuotteita tai palveluja. Yrityksen tietä-

mys on sidoksissa yksilöihin. Henkilöstön kokemukset ja opitut valmiudet koetaan muodollisia teoreettisia tietoja tärkeämmiksi. Korkean teknologian valmistusyritykset voidaan lukea asiantuntijayrityksiksi, jos tavaroiden tuottaminen vie vain pienen osan niiden voimavaroista. (Sveiby 1990, 40, 41.)

Asiantuntijaorganisaatioissa henkilöt ovat usein vaikeasti korvattavissa, koska heidän erikoistietämyksensä on organisaatiolle hyvin keskeistä. Korkeatasoinen erikoistietämys on myös vaikeasti hankittavissa. Asiantuntijoiden asema perustuukin siihen, että heillä on sellaisia kompetensseja, joita muilla ei ole (Pirttilä 1997, 76). Asiantuntijuuden kehittymistä Karila ja Ropo (1997) kuvaavat prosessiksi, jossa keskeistä on koulutuksen ja työn kautta hankitut kokemukset. Tässä prosessissa keskeistä on hankitun tietämyksen erikoistuminen jollekin osa-alueelle. (Karila & Ropo 1997, 155.)

Asiantuntijuutta ei voi siirtää esimerkiksi koulutuksella suoraan henkilöltä toiselle, vaan asiantuntijuuden perusta rakennetaan pitkäjännitteisesti koulutuksen, harjaantumisen ja oivallusten kautta. Asiantuntijuuden saavuttaminen asettaa henkilölle tiettyjä vaatimuksia. Hänen on ensinnäkin ongelmanratkaisutilanteissa kyettävä tarkastelemaan tilannetta kontekstin ulkopuolelta. Toiseksi henkilön on kyettävä jäsentämään olemassa olevaa tietoutta uudella tavalla ratkaisuja etsiessään. (Raivola & Vuorensyrjä 1998, 24.)

2.3.2 Oppiva organisaatio

Taloudellinen kasvu pohjautuu nykyään yhä enemmän tietoon ja osaamiseen. Erään näkemyksen mukaan tällöin yritykset, jotka eivät pysty kehittymään oppiviksi organisaatioiksi, ovat vaarassa menettää kilpailuasemansa. Samalla mahdollisuudet erilaisten strategioiden toteuttamiseen kapenevat. Oppivan organisaation periaatteet auttavat yritystä luomaan uutta tietoa nopeasti ja kustannustehokkaasti ja soveltamaan uutta tietoa käytäntöön. Käytännössä tämä näkyy kykyä tuottaa tehokkaasti innovaatioita tuotteisiin, palveluihin ja toimintaprosesseihin. (Alasoini 1999, 1, 2.)

Oppivaa organisaatiota on kuvattu useissa eri tutkimuksissa. Senge (1990) määrittelee oppivaksi organisaatioksi organisaation, jossa ihmisryhmä jatkuvasti kehittää kykyjään luoda sitä, mitä haluavat ja kokevat tarpeelliseksi. Mielekäs, jatkuva luominen ja tulevaisuuden rakentaminen korostuvat oppivassa organisaatiossa. (Senge 1990, 14.) Luoman (1994, 91) näkemyksen mukaan oppiva organisaatio muuttaa jatkuvasti itseään ja helpot-

taa kaikkien jäsentensä oppimista. Huomioitava on, että organisaatio itsessään ei tuota oppimista, vaan siinä toimivien ihmisten käytös johtaa oppimiseen (Ruohotie 1995, 248). Tärkeää on, että yksilöiden oppiminen saadaan kumuloitumaan koko organisaation oppimiseksi.

Nikkanen (1995, 9) tarkastelee eri kuvauksia oppivasta organisaatiosta. Hänen mukaansa niitä yhdistää organisaatiotason oppimisen painottaminen, tietoinen yhteistoiminnallinen muuttaminen, tavoitteellinen organisaation tulevaisuuteen vaikuttaminen ja oppimisen prosessiluonne. Saraloidenkin (1996) mielestä oppivan organisaation teoriat korostavat oppimisen yhteyttä muutokseen ja innovaatioon. Lisäksi oppivaa organisaatiota kuvaa kaikkien osallistuminen, delegointi sekä edellisiä edistävä johtamistapa. (Sarala & Sarala 1996, 54.)

Oppivan organisaation kokonaiskuvauksen Sarala (2000) on jakanut osa-alueisiin. Hänen osa-alueidensa mukaan oppivassa organisaatiossa tosiasioiden tunnistaminen ja visiointi on keskeistä. Työkulttuuri ja ilmapiiri muuttuvat oppimista tukeviksi ja laadukkaat toimintatavat tukevat prosessin kehittämistä. Oppivaa organisaatiota kuvaa yhteistoiminnan kehittäminen, joustavuus, moniosaaminen ja oppiminen. (Sarala 2000, 11.)

Miten organisaatiot sitten oppivat? Oppiminen merkitsee organisaatiossa muun muassa tietotaidon levittämistä koko organisaatiossa, tulevaisuuden pohtimista osaamisen näkökulmasta, työn näkemistä oppimisympäristönä, toimintatapojen kyseenalaistamista sekä oman työn kehittämistä (Sarala 2000, 11). Moilanen (1996) esittää organisaatioiden oppivan, kun sekä yksilöiden että organisaatioiden toiminta tai ajattelu muuttuu. Organisaation oppimisessa ei riitä, että yksilötasolla pystytään tehokkaaseen oppimiseen ja tiedostetaan muutoksen tarpeellisuus. Oppimisen tulosten tulisi näkyä yksilöä laajemmalle. Yksilön pätevyys liittyy organisaation pätevyyteen työryhmien kautta. Yksilön arviointi ilmenee organisaatiossa seuranta-, arviointi- ja palkitsemisjärjestelminä. (Moilanen 1996, 5, 74, 116.)

Moilanen (1996) on tarkastellut Sengen ja Argyris`n ajatuksia oppimisesta oppivassa organisaatiossa yksilön ja organisaation näkökulmista. Yksilön kannalta työssä oppimisen lähtökohtia ovat motivaatio ja tavoitteet. Oppimisen taustalla on aina jo muodostuneet ajattelumallit, jotka voivat myös estää oppimista. Yksilön oppiminen koostuu lisäksi osaamisesta eli pätevyydestä ja kriittisestä suhtautumisesta omaan ja muiden toimintaan. (Moilanen 1996, 116-118).

Yrityksen oppimisen lähtökohtana on jaettu visio ja strateginen suunnittelu. Yksilön ajattelumalleja vastaa yritystasolla omaksutut toimintamallit ja niihin liittyvät puolustusmekanismit. Yritystasolla oppimiseen vaikuttaa keskeisesti johtohenkilöiden arvostukset ja pätevyys. Havainnointi ja kriittinen tarkastelu tapahtuu organisaatioissa yleensä seurantajärjestelmien kautta saadun informaation perusteella. (Moilanen 1996, 116-118.)

Kuinka luoda työpaikasta oppimisympäristö, jossa työntekijät kehittävät asiantuntijuuttaan ja työtä? Yrityksessä olisi tämän saavuttamiseksi muun muassa painotettava työtehtävien monimutkaisuutta ja itsenäisyyttä, työntekijöiden osallistumista tavoitteiden asettamiseen ja palautteen tärkeyttä. Lisäksi tärkeää on tarjota mahdollisuuksia vaihtoehtoisten ratkaisujen ja kehitysehdotusten testaamiseen jo käynnissä olevien projektien aikana, sekä mahdollistaa toiminnan tulosten arviointi ja heijastaminen suhteessa tavoitteisiin ja tehtäviin. (Ellström 1998, 47.)

3 OSAAMISEN KARTOITTAMINEN KEHITTÄMISEN LÄHTÖKOHTANA

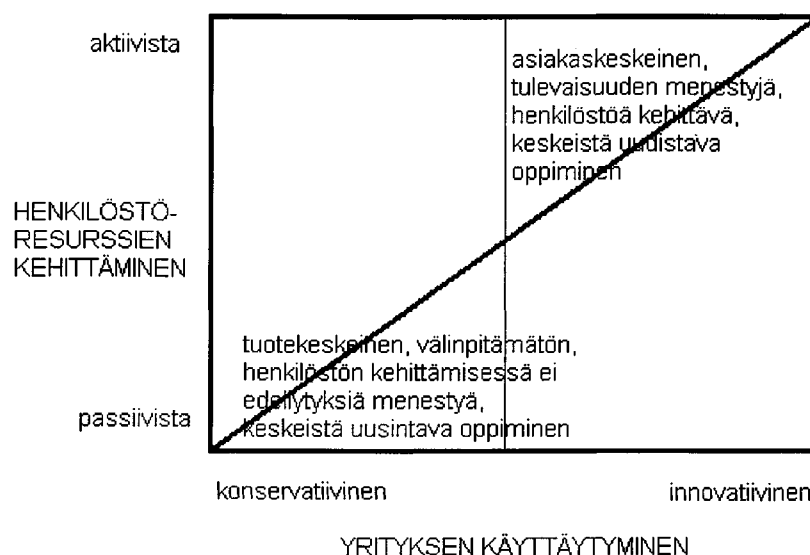
Henkilöstön kehittämisellä on monitahoinen vaikutus organisaation toimintaan ja menestymiseen. Henkilöstön kehittämistä olisi lisäksi suunniteltava eri tasoilla, eri aikaväleillä ja liitettävä suunnitelmat muihin organisaatioita koskeviin suunnitelmiin. Tapausyrityksemme on keskisuuri yritys. Pienyrityksissä henkilöstön kehittäminen merkitsee liikkeenjohdollisella tasolla henkilöstön ammattitaidon kehittämistä ja strategisella tasolla avainhenkilöiden omaehtoisen kehityksen tukemista (Vesalainen & Routamaa 1992, 283).

Henkilöstön kehittämistoimenpiteitä ei suunnitella ja toteuteta niiden itsensä vuoksi. Koska kyse on liiketoiminnasta, henkilöstöön liitettävillä toimenpiteillä pyritään johonkin tavoitteeseen. Pidemmällä aikavälillä pyrkimys on todennäköisemmin kehittää yritystä ja lisätä sen menestymistä. Moilanen (1996) huomioi, että oppimisprosessin käynnistymiseksi on yksilöiden tai organisaation toiminnasta tai perusperiaatteista löydettävä kehittämiskohteita. Kehittämiskohteet voivat näkyä virheinä tai tehottomuutena, tai olla ulkopuolelta tulevien muutospaineiden aiheuttamia muutostarpeita. Kehittämiskohteet on tunnistettava, minkä lisäksi ne olisi myös haluttava korjata. (Moilanen 1996, 78.) Osaamisen kehittämisessä ensimmäiseksi on tehtävä osaaminen näkyväksi, mihin yksi keino on kehitystarveanalyysi.

3.1 Osaava henkilöstö on yrityksen tärkeä resurssi

Yrityksen menestyksen profiileita tarkasteltaessa on tullut esille yrityksen innovatiivisuus, luovuus ja muutoshakuisuus. Nämä edellyttävät potentiaalisia resursseja, sopivaa organisaatiota ja henkilöstöä, joka on valmis itsensä kehittämiseen ja käyttämään siihen omaa

aikaansa. Enää ei yksilötasolla riitä, että osaamistaan kehitetään vain työtehtävien kautta. Uralla menestymiseen tarvitaan omaehtoista itsensä kehittämistä, jota työnantaja yleensä tukee. Yrityksen menestymisen taustalla on henkilöstön osaaminen ja kehittymishalu, jotka vaikuttavat henkilöstön innokkuuteen ja muutosvalmiuteen. Menestyvissä, innovatiivisesti käyttäytyvissä yrityksissä henkilöstön kehittäminen kohdistuu kaikkiin henkilöstöryhmiin. Näin taataan yrityksen koko toiminnan tason kehittyminen. Henkilöstön kehittämisen tarkoituksena on tukea liiketoiminnallista menestymistä ja uudistumista. (Luoma 1994, 72, 94.)



KUVIO 2. Yrityksen innovatiivisuuden ja henkilöstön kehittämisen suhde (Luoma 1994, 11).

Yritysstrategioissa tuotantokeskeisyys on korvautunut resurssilähtöisyydellä. Ennen Kasvion (1997) mukaan määriteltiin ensin tavoiteltu kilpailustrategia, jonka jälkeen etsittiin ihmisiä sen toteuttamiseksi. Nyt liiketoimintastrategiat muotoillaan käytettävissä olevien inhimillisten voimavarojen perusteella. 1970-luvulta lähtöisin olevan Strategisen henkilöstövoimavarajohtamisen (Strategic Human Resource Management, eli SHRM) idean lähtökohtana on, että mikäli yritys nykyisessä osaamisyhteiskunnassa haluaa

toteuttaa menestyksellisesti kilpailustrategiaansa, sitä on toteutettava ensisijaisesti henkilöstön kautta. (Kasvio 1997, 168, 169.)

Henkilöstöresurssien strategisesta johtamisesta on Vanhalan, Laukkasen ja Koskisen (1995) mukaan kyse, kun henkilöstö mielletään keskeiseksi strategiseksi voimavaraksi, tuotekeskeisestä strategia-ajattelusta siirrytään resurssikeskeisempään suuntaan, henkilöstöresurssien suunnittelu on osa liiketoiminnan strategista suunnittelua ja henkilöstöpolitiikka ja -järjestelmät tukevat tätä ajattelua. Henkilöstöresurssien strateginen suunnittelu tuottaa tietoa henkilöstötarpeesta määrällisesti ja laadullisesti. Sen avulla tunnistetaan henkilöstöresursseille asetettavia tavoitteita sekä kehitetään tapoja saavuttaa halutut tulokset. (Vanhala ym. 1995, 196-199.) Luoman (1994) tutkimustulosten perusteella henkilöstöstrategiaa ei voida erottaa yrityksen kokonaisstrategiasta, vaan se on ratkaiseva osa sitä. Yritystoiminta on kokonaisvaltaista, eikä henkilöstöä tai sen kehittämistä voida erottaa muusta toiminnasta. (Luoma 1994, 182, 184.)

Toisin kuin aikaisemmin on ajateltu, aineellinen pääoma ei kerro enää koko totuutta yrityksestä. Yrityksen menestyksen ja todellisen arvon määrittää sen osaamispääoma. Yrityksen kannalta tilannetta hankaloittaa se, ettei osaamispääoma ole ostettavissa tai siirrettävissä yhtä helposti kuin materiaallinen pääoma. Inhimillistä pääomaa voidaan käyttää tuotannossa ja kehittää, kunhan yrityksen liiketoiminnalliset ja sosiaaliset prosessit toimivat yhteen. (Työministeriö 2000, 4.)

Yritysmailmassa osaamisen keskeisyys on ymmärretty ja osaaminen nähdään tällä hetkellä yrityksen keskeisenä kilpailuetuna. Osaamistaan työntekijät kartuttavat sekä työssä oppimalla ja harjaantumalla, että omaehtoisen koulutuksen tai työnantajan järjestämän kehitystoiminnan avulla. Henkilöstön kehittäminen tarkoittaa toimenpiteitä, joilla työntekijöiden toimintavalmiutta ja suoritusasoa ylläpidetään ja parannetaan. Tavoitteena on henkilöstö, joka suoriutuu menestyksellisesti nykyisistä tehtävistään, ja jolla on valmiudet tulevista tehtävistä suoriutumiseen. Henkilöstön kehittämistarpeen arviointi on välttämätöntä suunniteltaessa laajempia henkilöstön kehittämisohjelmia. (Vanhala ym. 1995, 224, 225.)

Henkilöstön osaamisen kehittämisen taustalla voi Ruohotien (1995) mielestä olla havaittu ongelma, tapahtuvat muutokset tai organisaation jonkun osa-alueen vahvistaminen. Syy henkilöstön osaamisen kehittämiseen voi olla myös määräys koulutuksen järjestämiseksi tai tarjottu kiinnostava mahdollisuus henkilöstön kehittämiseksi. (Ruohotie

1995, 188.) Henkilöstön kehittäminen on nähtävä yhdeksi organisaation kannalta kannattavaksi investoinniksi, sillä tehtävänsä osaava ja motivoitunut työntekijä on tuottava (Vanhala ym. 1995, 225). Organisaation kehittämisen tulisi aina Luoman (1994) mielestä aloittaa yrityksen työntekijöistä. Henkilöstön osaaminen, osallistuminen, sitoutuneisuus ja asenteet luovat perustan organisaation rakenteelle, teknologialle ja johtamiselle. Henkilöstön kehittäminen onkin tapa vaikuttaa henkilöstön toimintakykyyn ja se voi olla vaihtoehto rekrytoinnille, henkilöiden siirtämiselle työtehtävistä toiseen, runsaalle ohjaukselle ja valvonnalle tai palkkatason muuttamiselle (Luoma 1994, 75, 83).

Henkilöstön kehittämisestä saatavat etu on tutkimusten perusteella selkeää. Ulrich (1997) on käynyt läpi tutkimuksia 1980-luvun lopulta alkaen, jotka osoittavat henkilöstöhallinnon ja henkilöstön kehittämisen suuren merkityksen yrityksille. (ks. Raivola & Vuorensyrjä 1998, 61.) Laukkanen (1998) esittää, että Suomessakin esimerkiksi työvoimapulasta kärsitään vähiten työpaikoissa, joissa itse koulutetaan ja kehitetään henkilöstöä. Todellisuudessa henkilöstön kehittämistoiminta on vaatimatonta. Yhteistoimintalain mukaan yli 30 hengen työpaikoilla tulee olla yhteistyössä laadittu henkilöstö- ja koulutus-suunnitelma, joissa henkilöstön kehitystarpeet johdetaan tulevaisuuden tarpeista. Vain 57 %:lla lain piiriin kuuluvista on tunnistettavasti henkilöstö- ja koulutussuunnitelmat. Niistäkin työpaikoista henkilöstö on päässyt vaikuttamaan suunnitelmien sisältöön hyvin vain 16 prosentissa. (Laukkanen 1998, 5, 7, 24.)

3.2 Kehitystarveanalyysin määritelmä

Tarveanalyysi on pohjana henkilöstön kehittämiselle. Sen avulla varmistetaan, että oikeat henkilöt saavat oikeanlaista koulutusta. Osaamistarve, koulutustarve ja kehitystarve ovat toisiaan lähellä olevia käsitteitä. Usein niitä käytetään samassa merkityksessä, mutta ne eivät välttämättä tarkoita samaa.

Yrityksen osaaminen on sen työntekijöiden osaamisen summa. Osaamistarve käsitteenä kuvaa yrityksessä *tarvittavaa ammattitaitoa* jonkin osa-alueen hoitamisessa tai yrityksen tarvitsevan *ammattitaidon puutetta*. Osaamistarve liittyy yrityksen osaamiseen ja prosesseihin. Osaamistarve laukaisee yleensä henkilöstön kehittämisen. Kun osaamistarve johtaa henkilökunnan kouluttamiseen, tulee osaamistarpeesta koulutustarve. Koulu-

tustarpeita ratkaistaan koulutuksen kautta, mutta osaamistarpeita voidaan ratkaista myös muilla keinoilla. (Hätönen 1998, 29, 30.)

Kehitystarve käsitteenä sisältää sekä kehittämistarpeen että kehittymistarpeen. *Kehittymistarve* on yksilön henkilökohtainen käsitys omasta osaamisestaan ja itsestä lähtevä tarve parantaa sitä. *Kehittämistarve* on ulkoapäin arvioitu, yksilöön kohdistuva käsitys siitä, mitä hänen tulisi osata. Molempiin tarpeisiin voi sisältyä sekä ammatilliseen osaamiseen että persoonallisuuden kehittämiseen liittyviä puolia. Kehitystarveanalyysi sisältää sekä yritys- että työntekijälähtöisen tarpeen määrittelyn. (Hätönen 1998, 30).

Linqvist ja Manninen (1998) määrittivät koulutustarpeen uudelleen. He käyttävät käsitettä ennakoitu koulutustarve, joka jäsentyy yksilön vuorovaikutuksessa tavoitteiden ja koulutuksen kesken. Ennakoitu koulutustarve on ne taidot ja sisällöt, joita 1) ennakoidaan voivan hyödyntää tulevassa tilanteessa, 2) yksilön tiedetään tulevaisuudessa tarvitsevan, 3) yksilö ei riittävästi hallitse, 4) voidaan kehittää koulutuksella, 5) yksilö on motivoitunut opiskelemaan ja 6) oppiakseen organisaatio on halukas investoimaan aikaa ja rahaa. (Linqvist & Manninen 1998, 36.)

Ennakoitu koulutustarve lähenee käsitteenä kehitystarvetta, sillä se sisältää tulevaisuuden näkökulman ja huomioi toimintaympäristön vaikutuksen organisaatioihin. Ero kehitystarpeessa on, ettei sen paikkaamiseen tarvitse käyttää koulutusta. Linqvist ja Manninen (1998) itsekin myöntävät, että koulutustarve -käsitteen käytössä vaarana on, että koulutus ylikorostuu muiden kehittämisen ja kehittymismenetelmien kustannuksella. Koulutustarpeiden ennakoinnin sijasta tulisi puhua tulevaisuuden toimintaympäristön, työn tekemisen ja osaamistarpeiden ennakoinnista. (Linqvist & Manninen, 1998, 36, 37.)

Tarveanalyysi on toiminnan kivijalka, joka varmistaa, että kehitys ja koulutus osuu oikeaan. Tarveanalyysi antaa kriteerit, joilla kehittämisen tuloksia voidaan arvioida. Parhaimmillaan tarveanalyysi on itsessään organisaatiota kehittävää toimintaa. (Hätönen, 2000, 12, 13.)

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan tapausyrityksen kehitystarpeita. Painopiste on osaamisalueiden nimeämisessä ja tarkastelemisessa. Kehitystarpeiden määrittelemisen sisältää tässä tutkimuksessa sekä yritys-, työntekijä- että toimintaympäristölähtöisen tarpeen määrittelyn. Tarvekäsitys sisältää sekä nykyiset että tulevaisuuden ennakoitavat tarpeet.

3.3 Miksi kartoittaa osaamisalueet ja kehitystarpeet?

Osaamis- ja kehitystarpeiden analysointi on investoimista henkilöstön osaamiseen ja kehittämiseen ja johdon apuväline henkilöstön kehittämisessä (Hätönen 2000, 13). Yrityksen kilpailustrategia vaikuttaa Vanhalan ym.(1995) mielestä henkilöstöstrategian painopisteisiin. Kartoittamalla nykyisen henkilöstön määrää, laatua ja ominaisuuksia saadaan käsitys nykyisen henkilöstön vastaavuudesta tulevaisuuden henkilöstötarpeisiin. Samalla saadaan arvioitua henkilöstön kehitystarpeet ja lisäys- tai vähennystarpeet. (Vanhalan ym. 1995, 201, 202.)

Useat organisaatiot ovat Pickettin (1998) mukaan saavuttaneet tyydyttäviä tuloksia kompetenssien käyttämisestä tavoitteiden tukemiseen ja raportoineet yrityksen kasvua. Tulokset ovat yhteydessä tehokkaisiin henkilöstön kehittämisohjelmiin ja henkilöstön henkilökohtaiseen kasvuun. (Pickett 1998, 2.) Tuloksellisuutta arvioitaessa on huomioitava, että kompetenssikehitystyö osoittaa merkityksensä ja muutosvoimansa vasta muutamana vuodena kuluessa (Halla, 1998, 143, 145). Toisaalta henkilöstön kompetenssin kehittäminen tuo tulosta, toisaalta se on välttämättömyys. Elleivät työsuoritukset pysy yrityksen muutosten tasolla, on organisaatio tuhoon tuomittu. Pahimmillaan organisaatio, jossa osaaminen on vanhentunut kuolee pois, parhaimmillaan se on keskitasoinen suorituksissaan (Pickett 1998, 2).

Lähtökohtana kaikelle kehittämiselle on tarve. Organisaation kompetenssien käyttöönoton yleisimpiä tavoitteita on parantaa yrityksen yleistä suoritus tasoa tai lisätä kilpailukykyä, tehostaa koulutusta ja henkilöstön kehittämistä, parantaa rekrytointiprosessia ja vähentää työntekijöiden vaihduntaa, analysoida taitoja sekä tunnistaa nykyiset ja tulevat puutteet osaamisessa. Tarkoituksena voi olla myös lisätä henkilöstön joustavuutta, tukea palkitsemisohjelmia, edistää yrityksen henkilöstövoimavarastrategioiden integraatiota, auttaa urasuunnittelussa, tukea organisaatiokulttuurin muutosohjelmia, selventää johtajien ja asiantuntijoiden roolia tai lisätä kohdentumista tavoitteisiin. (Pickett 1998, 4.)

Yrityksen nykyinen ja tuleva menestyminen heijastelee Pickettin (1998) mielestä johdon tehokkuutta, heidän näkemyksiään ja johtamistaitojaan, sekä organisaation henkilöstön yhdistettyä osaamista. Tämän vuoksi kriittisen johtamis- ja erikoisosaamisen tunnistaminen, jonka avulla mahdollistetaan tulevaisuuden vaatimusten kohtaaminen, on arvioitu tärkeäksi velvollisuudeksi henkilöstöhallinnolle, kouluttajille, yritysjohtajille,

julkishallinnolle ja hallitusjohtajille. (Pickett 1998, 1.) Samaan osaamiseen viittaa tällä hetkellä suosittu ydinosaamis-ideologia. Ydinosaamisen käytöllä ja omaksumisella Halla (1998) näkee olevan kolme pääasiallista tavoitetta. Ensinnäkin yrityksillä on tarve tunnistaa osaamisensa todellinen taso ja osaamisen sijainti, jotta toimintaedellytykset säilyvät ja niitä pystytään kehittämään. Toiseksi ydinosaamista koskevan tiedon muuttuminen yrityksen pääomaksi varmistuu ja osaamisen kehittyminen helpottuu, kun otetaan käyttöön sopivia työkaluja ja menetelmiä. Kolmanneksi ydinosaamisen määrittelyä käytetään myös tuotantoketjun osien hahmottamiseen ja strategisesti tärkeiden asioiden korostamiseen. (Halla, 1998, 57.)

Tehokkuuden takaamiseksi työpaikan ja johtamistaitojen kehittämisen täytyy heijastaa organisaation tarpeita. Organisaation osaamisen näkyväksi tekevä kehittämistoiminta ja sitä täydentävä työsuorituksen tarkastelun ohjelma mahdollistavat sekä yksilön että organisaation kehittämisen ja voi tuoda lisäarvoa osakkeenomistajille pitkällä aikavälillä (Pickett 1998, 1). Osaamisen arviointia voi käyttää nykytilanteen hahmottamiseen, eli selvitetään missä ollaan yrityksenä, työryhmänä tai yksilönä (Ranki 1999, 13). Muodostettujen kompetenssiluokituksen tarkastelu ja kehittäminen, sekä yksilötason kehittämistoimenpiteet kartuttavat yrityksen osaamista ja ydinosaamista. Osaamisesta tulee näin näkyvää, tunnistettavaa ja määriteltyä suhteessa nykyisiin ja tulevaisuuden tarpeisiin sekä yksilö- että organisaatiotasolla (Halla 1998, 61).

Osaamisen kehittämisestä hyötyy organisaation lisäksi yksittäiset työntekijät. Hallan (1998) tutkimukseen osallistuneiden asiantuntijoiden mielestä kompetenssikehitystyö, eli suoritettu kehitystarvekartoitus tuki heidän omaa ammatillista kehitystään. He kokivat saavansa hyötyä henkilökohtaisissa kehitystarpeissa, kehityssuunnitelman toteutumisessa sekä tulevien tehtävien suunnittelussa. Valtaosa arveli, että kompetenssikehityksellä saattaa tulevaisuudessa olla myönteinen vaikutus työhön sitoutumiseen ja motivaatioon. Selvästi suurimman osan mielestä kompetenssikehitystyö tuki esimiestyötä ja alle puolen mielestä henkilöstöjohtamista. (Halla 1998, 103, 104.)

Kaikki henkilöstön kehittämisohjelmien tulokset eivät tule esille muutoksina työsuorituksissa, sillä vaikutus ei aina ole suoraviivainen ja selkeä. Tuloksina syntyneet parantunut itsetunto, työmoraalin kohoaminen, voimakkaampi sitoutuminen jne. hyödyn-tävät kuitenkin sekä työntekijää että koko organisaatiota. (Ruohotie 1995, 185.)

Kuten edellä on tullut ilmi, kilpailumenestys on entistä enemmän riippuvainen henkilöstön kompetenssista, minkä vuoksi osaamisen kehittämisestä on tullut johtamisen aihe. Nyt Sandbergin (1994) mielestä vaaditaan tehokkaita johtamistapoja työntekijöiden kompetenssin kehittämiseksi. Sitä varten johdon tarvitsee tunnistaa ja kuvailla olennaiset osaamisen osat työssä. Periaatteellinen ongelma on, kuinka työn inhimillinen kompetenssi voidaan tehdä ymmärrettäväksi johdolle sekä lähtökohdaksi koulutukselle ja kehittämiselle. (Sandberg, 1994, 2.) Kompetenssin näkyväksi tekeminen, eli osaamisalueiden nimeäminen ja edelleen kehitystarpeiden etsiminen on yksi ratkaisu tähän.

3.4 Kehitystarpeiden tunnistaminen

Osaamisen arviointi ei ole itsetarkoitus, vaan perusta toimenpiteille. Osaamisen kehittämisen vaiheet ovat osaamisen tunnistaminen, osaamisen arviointi suhteessa nykyisiin ja tuleviin vaatimuksiin, sekä oppimisen suuntaaminen ja nopeuttaminen eli toimenpiteet osaamisen kehittämiseksi (Ranki 1999, 35, 36). Osaamistarpeiden mittaamisessa ja dokumentoinnissa Linqvist ja Manninen (1998) havaitsivat useita ongelmakohtia. Ne liittyvät mittaustapaan ja siihen, mitä pitäisi mitata. Kehittämistarpeen määrittämiseen liittyvät aikaisemman kehityksen, nykytilan ja tulevaisuuden mahdollisuuksien analyysit. Olisi myös huomioitava, että kehittämistarve on aina prosessi, koska tilanteet muuttuvat ja yksilön tietoisuus toiminnan tavoitteista ja siihen liittyvistä muutoksista kasvaa (Linqvist & Manninen, 1998, 36, 37).

Kuviosta 3. ilmenee kehitystarpeiden analysoimisen vaiheet. Huomattavaa on, että päivittäminen jatkuu, eikä tarveanalyysi ole koskaan lopullinen.

1. Osaamisalueiden nimeäminen ⇨ 2. Tavoitetason arviointi ⇨ 3. Nykytason arviointi ⇨ 4. Kehitystarpeiden johtaminen (2. & 3. vaiheen ero) ⇨ 5. Päivittäminen ⇨ 6. Päivittäminen...

KUVIO 3. Kehitystarveanalyysin vaiheet

Työprosessien muuttuminen asettaa jatkuvasti uusia osaamisvaatimuksia työntekijöille. Osaamistarpeita ilmenee organisaatioissa koko ajan, ja niiden tunnistamiseen olisi kehitettävä jatkuva toimintatapa. Osaamisen kehitystarpeet voidaan määrittellä kahden kriteerin perusteella, eli joko henkilöstön halun ja motivaation työtehtävissään kehittymiseen tai organisaation tarpeen saada uutta osaamista (Juvonen, Kovasin, Salo, Soini & Soljala 1999, 18).

Osaamisalueiden sisällöt voidaan määrittellä koko organisaation tai ryhmien näkökulmasta, tai eritellen työntekijöiden toimintaa. Myös osaamistasot voidaan laatia organisaation tarpeiden, koon ja organisaatorakenteen mukaan. Osaamistasot voidaan määrittellä työntekijöiden tehtävien luonteen, työryhmien tai yksittäisten työntekijöiden mukaan. Olennaista on, että osaamisen tasossa kuvataan se taso, jolla työntekijän toivotaan olevan, jotta organisaation tavoitteet saavutetaan nyt ja tulevaisuudessa. Tavoiteltavat osaamistasot muuttuvat ajan myötä, joten niitä tulee tarkistaa aika ajoin. (Juvonen ym. 1999, 19.)

Tarveanalyysin suorittamiseksi tarvitaan systemaattisesti kerättyä tietoa ja perehtymistä vallitseviin ongelmiin ja tilanteisiin. Ensimmäisessä vaiheessa perehdytään muun muassa organisaation ongelmiin, muutos- ja koulutustarpeisiin. Tarkoituksena on selvittää kehittämiskohteet, sekä niiden kiireellisyys ja tarpeellisuus organisaatiolle. Tarvitaan usein eritasoisia analyyssejä, kuten eritasoisia tutkimuksia, raportteihin ja asiakirjoihin tutustumista ja ennakkotietojen keräämistä. (Ruohotie 1995, 188, 189.)

Kehitystarpeita ei tulisi johtaa vain nykyisistä työn ongelmista ja tähän mennessä esiintyneistä tarpeista. Tarvemäärittelyn olisi suunnattava myös tulevaisuuden osaamistarpeiden arviointiin ja hyödynnettävä historiatietoa (Hätönen 2000, 13). Tarvearvioinnissa olisikin tarkasteltava yrityksen tavoitteita ja tulevia tilanteita (Linqvist & Manninen, 1998, 36, 37). Kehitystarpeet näkyvät toiminnassa tietyllä aikaviiveellä. Jollei tulevaisuutta huomioida, osaamisen kehittäminen seuraa aina todellista tilannetta korjaavana ja jälkijunassa.

3.4.1 Kenen näkökulma huomioida?

Uudemmassa osaamisen analysointia käsittelevästä kirjallisuudesta nousee esille kaksi metodista puolta. Ensinnäkin analyysissä on huomioitava jo esille tullut tulevaisuuden suunta ja näkemykset siitä. Toiseksi olisi käytettävä useampia arviointitahoja. Yhdellä

taholla ei ole riittävästi asiantuntemusta määrittelyn pohjaksi ja näkökulma on rajallinen (Linqvist & Manninen, 1998, 36, 37).

Johdon näkemykset on huomioitava, koska heillä on kokonaiskuva organisaatiosta ja sen tarpeista, sekä tietoa yrityksen tulevaisuuden strategioista. Johto ei kuitenkaan aina ymmärrä työn asettamia osaamisvaatimuksia etulinjan työntekijöille, ja kaukana työntekijöistä olevat johtajat saattavat aliarvioida työntekijöidensä kapasiteetin (Stasz 1998, 196). Niinpä johdon näkemykset työn kompetensseista saattavat olla hyvinkin vääristyneitä.

Yritystoiminnan tarpeiden lisäksi on henkilöstön kehittämistoimia suunniteltaessa huomioitava henkilöstön omat tarpeet ja odotukset. Kehittämisen teho riippuu työntekijöiden oppimismotivaatiosta, sillä hyväkään kehittämisohjelma ei tuota hyötyä, jos työntekijät eivät ole motivoituneita oppimaan tai soveltamaan oppimaansa käytäntöön (Luoma 1994, 84). Onnistunut tarveanalyysi on Hätösen (2000) mukaan keskusteleva tapahtuma, jossa eri tahoilta saadut tiedot suhteutetaan toisiinsa. Kun työntekijä itse osallistuu tarpeiden määrittelyyn se samalla motivoi oman toimintansa kehittämiseen. (Hätönen 2000, 13.)

Toisaalta yksittäisen työntekijän mahdollisuuksiin arvioida kehittämisalueita on suhtauduttu kriittisesti. Arvioinnin nähdään rajautuvan työtehtäviin ja niissä välittömästi koettuihin ongelmiin, ja arvion syvällisyyteen vaikuttaa ammattiasema, työkokemus ja työn teoreettinen hallinta. Koulutustarpeiden ennakoinnin kannalta keskeisiä alueita ovat työyhteisön toiminnan tuleva kehitys, jonka arviointiin liittyy toimintaympäristön muutosten ennakointi, sekä alan tiedon ja työnteon tapojen kehityksen ennakointi. (Linqvist & Manninen, 1998, 35.)

Rangin (1999, 15) mielestä osaamisen analysointia ei ole syytä rajoittaa yrityksen henkilökuntaan, koska yritys oppii myös yhteistyökumppaneiltaan, kuten asiakkailtaan ja toimittajiltaan. Samaan ovat päätyneet muutkin tutkijat. Ulrichin (1997; Raivola & Vuorensyrjä 1998, 62.) mielestä yrityksen on menestyäkseen vastattava kolmen eri avainryhmän, eli osakkeenomistajien, asiakkaiden ja työntekijöiden odotuksiin, koska niiden välillä vallitsee riippuvuus. Ritsilän (1998, 4) perusajatuksena alueellisen osaamistarve-ennakointiin liittyvän tiedon tuottamisessa on, että siihen tarvitaan useita erilaisia tiedonlähteitä ja tiedon käsittelymenetelmiä, jotka tukevat toisiaan eri ajanjaksoihin kohdistuvan ennakkotiedon tuottamisessa.

3.4.2 Millaiset osaamisalueet tavoitteena?

Määriteltyihin kompetensseihin on kohdistettu useita vaatimuksia. Kompetenssien olisi oltava havainnoitavissa ja arvioitavissa, yleistettäviä, yksinkertaisia ja rajoiltaan selkeitä, käyttäjäystävällisiä, sisältöään kuvaavia ja tulevaisuussuuntautuneita. Kompetenssilista, eli määritellyt osaamisvaatimukset, ovat osaamisen arviointi- ja kehittämissysteemien ytimessä. Jollei lista onnistu, syntyy ongelmia sovellettaessa arvioinnin tuloksia käytäntöön. (Woodruffe 1993, 31, 32.)

Usein yritykset keskittyvät teknisen, tehtäväkohtaisen osaamisen kehittämiseen. Tällainen kapea näkökulma osaamiseen voi johtaa ikäviin seurauksiin. Toimenkuvia ei usein voi hajottaa erillisiin operationaalisiin tehtäviin, jotka vaativat tiettyä tehtäväsidonnaista osaamista. Tarvitaan myös tärkeitä tehtävärajoja ylittäviä kompetensseja. Kompetenssit on myös sidottu laajempaan organisaatiokontekstiin, joka vaikuttaa työntekijöihin, työn sisältöön ja suoritusstandardeihin. Keskityttäessä vain tekniseen osaamiseen organisaatiosta voi tulla joustamaton, koska muutoksiin liittyvä osaaminen on tällöin unohdettu. Lisäksi näkökulma on lyhyellä aikavälillä ja tämän hetken työtehtävissä, jolloin tulevaisuuden vaatimuksia ei huomata. (Nordhaug 1998, 10.)

Ennen luokittelua selvitetään, onko osaaminen yrityksen eri puolilla eriytynyttä vai samankaltaista. Osaamisen jakautuminen vaikuttaa tehtäväprofiilin muodostamiseen siten, että osaaminen ollessa eriytynyttä organisaatiossa, osaamisalueiden määrittely on konkreettista ja yksityiskohtaista. Mikäli osaaminen on samankaltaista eri puolilla yritystä, toteutuu kompetenssimäärittely edellistä yleisemmällä ja abstraktimmalla tasolla. (Halla 1998, 59.)

Yleensä organisaatiotasolla on päädytty alle kymmeneen sille keskeisimpään kompetenssiin. Kompetenssien määrittämisessä olisi keskityttävä osaamisen kriittisimpiin alueisiin, joilla todella on vaikutusta työsuoritukseen. Painopiste tulisi kompetenssien arvioinnissa olla kriittisissä elementeissä ja tuloksena tulisi olla suoritustason paranemista sekä henkilökohtaisella, osastokohtaisella sekä koko organisaation tasolla. (Pickett 1998, 4.)

3.4.3 Tarveanalyysi organisaation eri tasoilla

Henkilöstön kehittämisohjelmien tarkoituksena on tuottaa hyötyä organisaatiolle ja edistää sen tavoitteiden saavuttamista, minkä vuoksi henkilöstöresurssien kehittämisessä on huomioitava koko organisaatio (Ruohotie 1995, 184). Kehitystarpeiden määrittely on luonteeltaan erilaista organisaation, osaston ja yksilöiden tasoilla. Määrittelyn kohdistuksessa kaikille tasoille suunta voi olla ylhäältä alas tai toisin päin (Halla 1998, 60, 61). Kaikkien tasojen näkökulmien huomioiminen ei kuitenkaan ole ongelmaton, ja metodisesti vielä kehittyessä. Eräs tutkimuksellinen haaste yritysten osaamisen tarkastelussa on nimenomaan yhdistää osaaminen yksilöistä ryhmätasolle ja edelleen koko organisaation tasolle (Nordhaug 1998, 9).

Osaaminen on menestymisen osatekijä, joka näkyy siinä miten hyvin henkilö suoriutuu työtehtävissään, tai työryhmä tai yritys saavuttaa tavoitteensa (Ranki 1999, 39). Willis ja Dubin (1990, 3) painottavat tärkeyttä erottaa toisistaan kompetenssin taso ja tuottavuus. Niiden välillä oletetaan olevan korrelaatio, mutta kompetenssia ei voi arvioida pelkästään tuottavuuden perusteella. (Willis & Dubin 1990, 3) Sen vuoksi osaamista on arvioitava jollain muulla tavalla kuin tulosta tarkastelemalla.

Organisaation osaamistarpeet ovat perustana henkilökohtaisille kehityssuunnitelmi-
le. Kehityssuunnitelmissa tulee huomioida henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat, organisaation ja yksilöiden tavoitteiden yhdistyminen, nykyinen ja tulevaisuudessa tarvittava osaaminen ja osaamisen kokonaisykykkyyden kehittäminen. (Ojala 1996, 194.)

Rangin (1999) perusteella organisaatiotason osaamisessa visioiden, strategioiden ja ydinosamisen näkyväksi tekeminen korostuu. Yritystason osaaminen kuvaa henkisten voimavarojen laatua. Yritystasolla osaaminen näkyy siinä, miten hyvin organisaatio on oppinut tuottamaan tuotteita ja palveluita. (Ranki 1999, 39.) Ilmaistut tavoitteet kuvaavat yrityksen tulevaisuuden liiketoiminnan luonnetta ja antavat strategista suuntaa sekä keskittymiskohtia (Morris 1996, 104). Tavoitteet ovat yhteydessä tulevaisuuden visioon. Rangin mukaan (1999) osaamisen arviointi lähtee juuri visioista, strategioista ja ydinosamisen tunnistamisesta. Niitä voi hahmottaa seuraavilla kysymyksillä: Mitä kyvykkyyttä visio kuvaa? Mitä osaamista strategiat edellyttävät? Mikä on osaamisen taso nyt? Mitä toimenpiteitä tarvitaan? Samalla on muistettava, että yrityksessä on muutakin osaamista kuin ydinosamista. (Ranki 1999, 52, 23.)

Osastokohtaisen arvioinnin avulla haetaan ryhmän nykyosaamisen taso, jota verrataan tavoitteena olevaan osaamiseen. Kompetenssien avulla voidaan arvioida, mitkä ryhmän kompetenssit ovat haavoittuvaisia esimerkiksi sen vuoksi, että vain yksi henkilö hallitsee ne kunnolla (Juvonen ym. 1999, 15). Tällöin osasto on varsin riippuvainen tämän henkilön läsnäolosta.

Osastokohtaisessa osaamisen tunnistamisessa olisi hyvä pohtia seuraavia asioita: Mikä on työryhmän tavoite, eli perustehtävä? Mistä tiedämme, että toimimme hyvin, eli menestystekijät? Mitkä asiat mahdollistavat tai estävät hyvää toimintaa, eli voimavaramme? Mitä asioita pitää kehittää? (Ranki 1999, 20.)

Yksilötasolla kehitystarpeiden selvittäminen perustuu toimenkuvan sisältöön ja siitä aiheutuviin osaamisvaatimuksiin, sekä henkilön osaamiseen. Osaamistarpeet saadaan esille näitä vertaamalla. Pickett (1998) suosittelee henkilökohtaisten kehittämistarpeiden selvittämiseksi sen osaamisen analysoimista, jota tarvitaan työtehtävistä suoriutumiseen. Kun määritellään mitä työstä suoriutumiseksi pätevällä tasolla vaaditaan ja verrataan tätä työntekijän osaamiseen, saadaan esille kompetenssikuilut. Tämän perusteella voidaan luoda henkilökohtainen kehittämissuunnitelma. (Pickett 1998, 6.) Edellä kuvataan työanalyysia, jota myös muut tutkijat suosittelevat kehitystarpeiden esille saamiseksi. Esimerkiksi Woodruffe (1993, 29) näkee ihmisten suoritukselle keskeiseksi sen, miten he käyttäytyvät, ja työanalyysin on erotettava korkealle suoritustasolle olennainen käyttäytyminen.

Tarvemäärittely olisi pystyttävä kohdistamaan työn kannalta keskeisiin asioihin. Sen vuoksi tarpeen määrittelyssä kannattaisi Hätösen (2000, 13) mielestä kysyä, mitä työntekijöiden mielestä pitäisi tehdä toisin sen sijaan, mitä koulutusta he haluaisivat. Pidemmällä aikavälillä yksilöiden kompetenssikuilun löytyminen perustuu Hallan (1998) mukaan systemaattisiin tulos- ja kehityskeskusteluihin, joiden perusteella laaditaan henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat. Seuranta tapahtuu seuraavalla tulos- ja kehityskeskustelukierroksella. (Halla, 1998, 60, 61.) Keskeistä on yksilöiden tilanteiden jatkuva seuranta.

Sandbergin (2000) kritisoi kompetenssin osa-alueisiin keskittymistä. Hänen mukaansa yksilötason kompetenssia tarkastellessa keskeistä on tutkia työntekijän käsityksiä työstään kompetenssin osa-alueiden sijaan. Edelleen pitäisi yrittää kehittää työntekijöiden näkemyksiä työstään korkeammalle tasolle, koska tämä taso vaikuttaa siihen, millaista

osaamista työssä hyödynnetään. (Sandberg 2000, 21-23.) Näkemys perustuu ajatukseen, että ihmiset kokevat asiat eri tavoin, joten eri asiat vaikuttavat ihmisiin yksilöllisesti. Tämä olisi huomioitava yrityksessä muutoinkin kuin kehitystarpeita arvioitaessa. Esimerkiksi Feldt (2000) suosittelee, että työpaikoilla huomioitaisiin työntekijöiden yksilölliset toiveet, tavoitteet ja kyvyt toimenkuvia suunniteltaessa. Ihmiset ovat erilaisia, eivätkä esimerkiksi samat työtehtävät sovi kaikille. (Feldt 2000, 51.)

Kehitystarpeiden kartoituksen on muututtava työelämän muuttuessa. Työtehtävät eivät enää riitä kuvaamaan vaadittua osaamista, eikä toimenkuvat vastaa entisiä ammatillisialtöjä. Kun työntekijä palkataan johonkin työryhmään, tulee Raivolan ja Vuorensyrjän (1998) mukaan vanhan mallin osaamisen ennakointi riittämättömäksi. Vanhassa mallissa työtehtävän analyysistä johdetaan menestymisen kriteerit, laaditaan kriteereitä ennustavat mittarit ja asetetaan työnhakijat kriteerien perusteella paremmuusjärjestykseen. Kun kiinteät työtehtävät korvautuvat laaja-alaisella osaamispotentialilla ja tiimityö tulee keskeisemmäksi, yhteistoiminnallisuus, kommunikointikyky ja oppimisvalmius muodostavat tärkeimmät kehittymiskriteerit. (Raivola & Vuorensyrjä 1998, 39.)

Tutkimuksessa keskitytään määrittelemään kohdeorganisaation osastokohtaisia ja organisaatiokohtaisia kehitystarpeita. Kyseisessä organisaatiossa henkilöstö on suhteellisen nuorta ja työtehtävien osaamisvaatimukset monelta kohtaa päällekkäisiä. Yksilöllisten näkemysten sijaan ensisijaista on kartoittaa organisaation keskeiset osaamisalueet. Henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien teossa yksittäisen työntekijän näkemykset työstään ja näiden näkemysten nostaminen korkeammalle tasolle tulee keskeisemmäksi.

3.4.4 Tarvemäärityksen keskeiset periaatteet

Teorian perusteella tarvemäärityksen keskeiset periaatteet voi tiivistää seuraavasti:

1. Huomioi nykyhetki ja tulevaisuus
2. Tarkastele useiden tahojen mielipiteitä
3. Havaitut tarpeet, osaamisen alueet tai tavoiteltavat tasot eivät ole pysyviä, vaan tarpeiden arviointi on jatkuva prosessi.
4. Tarkastele kompetenssia laajalta näkökulmalta, ei pelkästään tekniseltä puolelta.
5. Huomioi osaamisen yhteys organisaation tavoitteisiin ja visioihin
6. Pyri yhdistämään yksilöiden ja osastojen osaaminen organisaation osaamiseen.

4 OSAAMINEN JA MUUTTUVA TYÖYMPÄRISTÖ

Työelämän instituutioihin on 1990-luvulla kohdistunut paljon muutospaineita. Läntiset teollisuusmaat etenevät kohti uutta teollista vallankumousta. Kyse on sekä teollisuuden tekniikoiden, valmistusmenetelmien ja tuotantomallien uusiutumisesta, että työntekokulttuurin muutoksista ja yritysten henkilöstöstrategioiden kokonaisvaltaisesta uudistumisesta. (Kasvio 1997, 259.)

Tutkimuksen kohdeyritys on lasketaan pienten ja keskisuurten yritysten joukkoon. Ritsilän (1998) tulevaisuuden arvioinnissa tarkasteltiin pk-yritysten yleisiä tulevaisuuden kilpailu- ja menestystekijöitä. Merkittävimmäksi kilpailutekijäksi nähtiin laatu, toisena oli henkilöstön pätevyys. Yrityksen onnistunut rekrytointi- ja koulutusstrategia ja henkilöstöresurssit koettiin erittäin merkittäväksi tulevaisuudessa yritysten menestyksen kannalta. Seuraavina olivat markkinoinnin tehokkuus ja asiakassuuntautuneisuus. (Ritsilä 1998, 89.) Edellisiin tulevaisuuden arviointeihin vaikuttavat arvioidut muutokset yritysten toimintaympäristöissä. Useat päällekkäiset muutossuunnat vaikuttavat yritysten toimintaympäristöön ja edelleen työntekijöiden osaamisalueisiin ja kehitystarpeisiin. Seuraavassa esitellään muutoksia, jotka vaikuttavat tutkimuksen kohdeyrityksen toimintaan.

4.1 Nyky-yhteiskunta ja yritykset

Yhteiskunta kehittyy kohti joustavaa tuotantoa, erikoistumista ja verkostotaloutta. Massatuotanto häviää, tuotanto muuttuu yksilöllisemmäksi, ja organisointi muuttuu tuotannossa, logistiikassa ja työssä. (Ollus, Lovio, Mieskonen, Vuorinen, Karko, Vuori & Ylä-Anttila 1990, 12-16, Kasvio 1997, 24.) Uuteen tuotantomalliin Kasvio (1997) liittyy olennaisesti suurten, byrokraattisesti hallittujen organisaatioiden hajauttamisen, toimintojen suorittami-

sen siirtämisen pieniin ja joustaviin yksiköihin sekä yksiköiden yhteistoimintaverkoston kehittämisen. Työvoiman käyttö muuttuu samalla valikoivammaksi ja joustavammaksi. (Kasvio 1997, 18, 19.) Tapausyritykseen kohdistuvat yhteiskunnalliset muutokset voimakkaasti useasta eri syystä. Yrityksen toimintaan liittyy olennaisesti palveluala, tietotekniikka ja ulkomaankauppa, joista jokaiseen liittyy tiettyjä muutossuuntauksia. Lisäksi yritys sijaitsee pääkaupunkiseudulla, missä ammatti- ja osaamisrakenteen muutos on näkynyt nopeammin kuin muualla Suomessa (Laukkanen 1998, 34).

4.1.1 Nopeat muutokset

Yhteiskunnan kehitykselle on ollut Mannermaan (1999) mukaan ominaista, muutos, jossa yhteiskunnalliset, taloudelliset ja tekniset järjestelmät monimutkaistuvat ja niiden riskialtius lisääntyy. Muutoksen nopeuden kiihtyminen on ollut voimakasta, mikä koskee erityisesti teknologian aloja. (Mannermaa 1999, 96.) Yrityksille muutoksen suuri nopeus on ongelmallista logististen ja organisatoristen ratkaisujen näkökulmasta (Raivola & Vuorensyrjä 1998, 45). Jatkuvien muutosten vuoksi tehdyt ratkaisut ja uudistukset vanhenevat nopeasti.

Muutokset taloudellisessa toimintaympäristössä ovat aina vaikuttaneet yritysten tuotannon tehokkuuteen ja kilpailukykyyn. Taloudelliset muutokset ovat viime vuosikymmeninä nopeutuneet ja tulleet yllättävimmiksi, eli yritykset joutuvat sopeutumaan muutoksiin entistä lyhyemmässä ajassa. Globaalisen toimintaympäristön muutokset, kuten viennin kysynnän vaihtelut ja tuontitarjonnan muutokset vaikuttavat suoraan ulkomaankauppaa harjoittaviin yrityksiin. (Ritsilä 1998, 61.)

1990-luvun liiketoimintaympäristö on arvaamaton ja muutosnopeus kasvaa jatkuvasti. Yritysten on vastattava epäjatkuvaan, turbulentiin toimintaympäristöön rakentamalla joustavuutta, avoimuutta ja reagoitokykyä sisään rakenteisiinsa ja toimintamalleihinsa. Menestys tulee riippumaan kyvystä ennakoida markkina- ja kilpailutilanteen äkilliset muutokset ja kyvystä reagoida nopeasti uusiin asiakastarpeisiin. (Hannus 1994, 28.)

4.1.2 Tieto ja teknologia

Tiedon käsittely ja jalostus määrittää yhä syvällisemmin työtä ja yhteiskuntaa. Tietoyhteiskunta tarkoittaa yhteiskuntaa, jossa hyödynnetään laajasti tietoverkkoja ja tietotekniikkaa, jossa on monipuolinen viestintäteollisuus ja tuotetaan runsaasti tieto- ja viestintäteollisuuden tuotteita ja palveluja (Tekes 1996, 21). Tietointensiivisyys kasvaa Hannuksen (1994) näkemysten perusteella jatkuvasti. Tuotteissa ja palveluissa tietointensiivisyys merkitsee sitä, että tuotteisiin saadaan mukaan enemmän älykkyyttä ja ne räätälöidään asiakkaiden tarpeiden mukaan. Palveluiden merkitys kasvaa ja monet uusista tuotteista ja palveluista perustuvat pelkästään tiedolle. Rakenteissa ja toimintaprosesseissa tietointensiivisyys vaikuttaa muun muassa siten, että maantieteellinen sijainti menettää merkitystään. Tiedon ja tietotekniikan keskeisyys yritysten ydinprosesseissa lisääntyy ja palvelualoilla tieto- ja viestintäteknikka voi mahdollistaa suoran jakelukanavan tuotteille ja palveluille. (Hannus, 1994, 107, 108.)

Muutos teollisesta yrityksestä tietointensiiviseksi tapahtuu kolmessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa työntekijät ja työryhmät itsenäistyvät, ja tiedon ja osaamisen liikkuvuus kasvaa. Toisessa vaiheessa tuotantoprosessi muuttuu imuohjatuimmaksi ja organisaatio madaltuu. Viimeisessä muutosvaiheessa massatuotteet muuttuvat yksilöllisiksi asiakkaiden tullessa mukaan lopputuotteiden ja -palvelujen määrän ja laadun määrittelyyn. (Raivola & Vuorensyrjä 1998, 28.)

Tietoyhteiskuntaa voi kuvata verkoksi, jossa kilpailu tuotannontekijöistä on globaalia, tuotantoprosessit joustavia ja lopputuotteet ja palvelut digitalisoituvat. Lisäarvon tuottaminen tällaisessa ympäristössä on yhä vaikeampaa. Tieto- ja osaamistaloudessa yksilön ja yrityksen strategista asemaa määrittää ydinosaaminen ja oppimiskyky, jolloin osaamisresurssit ovat yhä tärkeämpiä verrattaessa muihin tuotannontekijöihin (Raivola & Vuorensyrjä 1998, 8, 81).

Henkilöstön osaamisen kehittäminen on tietoyhteiskunnassa keskeistä tulevaisuuteen valmistauduttaessa. Organisaatioiden toiminnan dynaamisuuden varmistamiseksi tietoyhteiskunnassa, on yksilö- ja organisaatiotasolla keskityttävä osaamiseen, toiminnan jatkuvaan parantamiseen ja kokonaisvaltaiseen laadulliseen muuttamiseen (Työministeriö 2000, 0). Cowdroy (1994) näkee tietoyhteiskunnassa osaamisessa korostuvan tiedonkäsittelyn, vuorovaikutuksen ja ongelmanratkaisun hallitsemisen. Jatkuvasti muuttuvassa

yhteiskunnassa tiedon olemus ei ole enää pysyvää, vaan se muotoutuu tiedon soveltamista vaativien ongelmatilanteiden mukaan. (Cowdroy 1994, 45-47.)

Tiedon roolin lisäksi teknologian roolin kasvua ja keskeisyyttä yritysten arjessa ei voi ohittaa. Muutos perustuu Mannermaan (1999) mukaan yleensä uusille tieteellisille keksinnöille, joita teknologiset innovaatiot nopeasti hyödyntävät. Muutosnopeus tällä alueella on ollut suuri. Teknologisten innovaatioiden kaupallistuessa ja markkinoiden kasvaessa ihmisten kulutustavat muokkautuvat niiden myötä. (Mannermaa 1999, 98.)

Nopea teknologinen muutos synnyttää uusia ammatillisia osaamistarpeita enemmän kuin mihin ammatillinen peruskoulutus pystyy vastaamaan. Seurauksena on taitovaje, jonka odotetaan lyövän läpi 2000-luvun alkupuolella (Laukkanen, 1998, 3). Yritysten onkin omalta osaltaan jatkuvasti koulutettava sekä entistä että uutta henkilöstöään.

4.1.3 Jälkitekollinen palveluyhteiskunta

Palvelualalla asiakkaiden kokema palvelun laatu on keskeinen menestystekijä. Tavaroiden ja palvelujen tuotannossa keskeinen ero on, että palvelujen tuotanto ja kulutus liittyvät ajallisesti ja paikallisesti yhteen. Palvelutapahtumassa tuottaja ja kuluttaja ovat välittömässä vuorovaikutuksessa toisin kuin tavaroita tuottaessa. (Kasvio 1997, 51, 52, 58.)

Kasvio (1997, 61) tuo esille, että nykyisin teollisuudessa yritykset kykenevät valmistamaan toisiinsa teknisesti rinnastettavia tuotteita, joten menestyminen on yhä enemmän kiinni siitä, kuinka hyvin pystytään palvelemaan asiakkaita. Tällä hetkellä kuluttajien rooli on muuttunut tietoverkon ansiosta, kuten Prahalad ja Ramaswamy (2000) huomioivat. Kuluttajat ovat entistä aktiivisempia ja he ovat avoimessa vuoropuhelussa tuottajien kanssa. Yritykset eivät enää hallitse tätä vuoropuhelua. Markkinoilla kuluttajien rooli lisäarvon luomisessa ja siitä kilpailtaessa on aktiivinen. Asiakkaista on tullut organisaatioille uusi kompetenssin lähde. (Pralhad & Ramaswamy 2000, 2.)

Hyödyntääkseen asiakkaiden kompetenssin, yrityksen on saatava kuluttajat aktiiviseen, tasavertaiseen ja jatkuvaan kanssakäymiseen. Kuluttajaryhmät olisi saatava liikkeelle ja luotava vuorovaikutuskanavat. Samalla olisi hallittava kuluttajien moninaisuutta, sillä eri ryhmillä on erilaisia tarpeita ja yritykselle tarjottavia tietoja. Kuluttajien kanssa olisi pyrittävä luomaan henkilökohtaisia kokemuksia, eli luotava heille mahdollisimman paljon

vapautta ja joustavuutta päättää itse osallisuuden tasostaan jakelu- ja kommunikointikanavissa sekä tuotteiden suunnittelussa. (Prahalad & Ramaswamy 2000, 3-6.)

Palvelujohtamisen periaatteiden mukaan organisaation voittoa määrittelee asiakkaan kokemus palvelun laatu. Tällöin organisaatio on rakennettava siten, että sen pääasiallinen tavoite on voimavarojen käyttö palvelutoiminnan tukemiseen. Tämä saattaa edellyttää matalaa organisaatiota. Päätöksenteko olisi hajautettava mahdollisimman lähelle asiakasta, vaikka tietyt strategisesti tärkeät päätökset onkin tehtävä keskitetysti. Saavutusten mittaamisessakin huomio on kiinnitettävä siihen, että asiakas on tyytyväinen saamansa palvelun laatuun. (Kasvio 1997, 58).

4.2 Työn muutos

Työelämä muuttuu jälkiteolliseen joustavaan yhteiskuntaan siirryttäessä. Kasvion (1997) listauksen mukaan työtehtävät muuttuvat kiinteistä hajanaisimmiksi, tehtäväspesifi osaaminen väistyy organisaatiospesifin tieltä ja palkkaus perustuu aseman sijasta osaamiseen ja tulokseen. Muutossuunta on pysyvistä työsuhteista jatkuvaan liikkuvuuteen ja normaaleista työsuhteista epätyypillisiin. Työuran katkoksellisuus yleistyy ja eteneminen organisaatiossa muuttuu horisontaalisesta vertikaaliseksi. Työorientaatio puolestaan muuttuu välineellisestä korkea-asteisempaan työhön sitoutumiseen. (Kasvio 1997, 21.)

Työtehtävät muuttuvat lähinnä teknologisen kehityksen myötä entistä käsitteellisemmiksi työtehtävien sisältäessä enemmän tietojen hallintaa ja päätöksentekoa (Ruohotie 1995, 101). Tehtävärakenteen muutoksessa on lisäksi kaksi ristikkäistä suuntausta. Vahvempi suuntaus on nykyisten tehtävien yhdisteleminen laajemmiksi kokonaisuuksiksi, toinen suuntaus on erikoistuminen nykyisten tehtävien sisällä (Laukkanen 1998, 55).

Tilastokeskuksen (1998) palkansaajille tekemän työolotutkimuksen perusteella 1990-luvulla myös työolot ovat kehittyneet kahteen suuntaan. Työtehtävät ovat monipuolistuneet ja työpaikkakoulutukseen osallistuminen on lisääntynyt. Samalla työtahti on kiristynyt. Tuottavuus- ja joustavuusajattelu kasvattaa paineita työpaikoilla ja epävarmuus, kilpailu ja määräaikaiset työsuhteet ovat lisääntyneet. Työpaikkaukkoluuden asema on korostunut vakinaisten työsuhteiden kohdalla. (Tilastokeskus 1998.)

Muutos kohti jälkiteollista joustavaa yhteiskuntaa vaikuttaa oppimiseen siten, että elinikäinen oppiminen korostuu. Ammatillinen peruskoulutus ei riitä vaan jatkuva koulutus yleistyy, eikä työuran aikana kiinnitytä yhdelle alalle vaan ollaan useissa ammateissa (Kasvio 1997, 21). Elinikäinen oppiminen poikkeaa perinteisen kouluttamisen menetelmistä. Oppiminen on osa jokapäiväistä työtä eikä se rajoitu koulutuksiin, työntekijät opettavat toisiaan ja oppivat toinen toisiltaan (Ruohotie 1995, 164). Osaamisen hankkiminen irtaantuukin tulevaisuudessa yhä enemmän muodollisesta koulutuksesta (Raivola & Vuorensyrjä 1998, 82).

4.2.1 Organisaatiomuutokset

Muutokset toimintaympäristössä painostavat yrityksiä sisäiseen muutokseen (Ruohotie 1995, 103). Suunta organisaatioissa on kohti joustavuutta ja sopeutumiskykyä. Avainsanoja ovat matalat organisaatiot, imutuotanto ja yhteistyö, joilla tavoitellaan parempaa muutosvalmiutta, tuottavuutta, laatua ja työympäristöä. Teknologian, hallinnollisten innovaatioiden ja kansainvälisillä markkinoilla lisääntyneen kilpailun vaikutuksesta modernit työpaikat ovatkin Staszin (1998) mukaan muuttuneet. Työorganisaatioissa yhä useammin perinteisiä toimenkuvia yhdistetään, työntekijöiden osallistuminen lisääntyy, organisaatiohierarkiat madaltuvat ja vastuuta hajautetaan. Innovaatiot ja nopeus saavutetaan tiimeillä, jotka tarkkailevat laatua ja johtavat tuotantoprosessin uudistamista. (Stasz 1998, 187.)

Organisaatioiden madaltuminen siirtää vastuuta enemmän yksittäisille työntekijöille ja muuttaa työtä. Työntekijöiden tulostavuuksiin arvioidaan kasvavan vuoteen 2003 mennessä erittäin voimakkaasti ja lähinnä ryhmä- ja tiimityön muodossa (Laukkanen 1998, 55). Kasvion (1997) mukaan ohuen tuotannon yleistyessä useimmat havaitsevat työnsä muuttuneen mielenkiintoisemmaksi. Samalla työ voidaan kokea myös stressaavammaksi, sillä ohuen tuotannon avainpyrkimyksenä on siirtää vastuu mahdollisimman alas organisaatiossa. (Kasvio 1997, 40, 41.)

Joustavuusvaatimus kohdistuu myös organisaatioihin, ei vain sen työntekijöihin. Pyrittäessä luomaan dynaamisia, joustavia ja tuloksellisia toiminnallisia yksiköitä, edellytetään työntekijöiltä täysipainoista sitoutumista (Kasvio 1997, 186). Tällöin myös organisaatioiden on kyettävä joustamaan henkilökuntansa muun elämän tuomiin vaati-

muksiin, eli sovittaa työelämän responsiivisuus- ja henkilöstön joustavuusvaatimukset yhteen (Coates, Farrat & Mahaffe 1990 1990, 99-109). Rakenteellisella joustavuudella Sanchez (1997) viittaa organisaation kykyihin reagoida tehokkaasti muuttuvan kilpailuympäristön osa-alueisiin. Strategisten vaihtoehtojen luominen vaatii, että organisaatiolla on saatavilla joustavia resursseja, joita hyödyntää joustavasti eri käyttötarkoituksiin. Kompetenssin jatkuva rakentaminen on tehokkain tapa luoda rakenteellista joustavuutta. Oikein hyödynnettynä kompetensseista saa vipuvoimaa organisaatiolle. Tämä vaatii osaamisresurssien tehokasta ja koordinoinniltaan joustavaa hyödyntämistä. (Sanchez 1997, 2, 4, 7.)

Organisaatioilmaston merkitys tulee korostumaan. Feldt (2000) kuvaa stressin ja muutoksensietokykyyn liittyvää osaamista termillä koherenssi. Koherenssi on yksilön kokonaisvaltaista ja pysyvää, vaikkakin dynaamista tunnetta siitä, että ympäristö on ennustettavissa ja asioiden sujuminen hyvin on todennäköistä. Vahvan koherenssin omaavat ihmiset selviytyvät hyvin stressitekijöistä ja heillä on taipumus tulkita ja havaita uudet asiat hallittaviksi ja mielekkäiksi. Hyvä organisaatioilmasto on yhteydessä työntekijöiden vahvaan koherenssiin ja suuri työn epävarmuus heikkoon koherenssiin. Organisaatioilmastoa kehittämällä voidaan parantaa työntekijöiden koherenssia. (Feldt 2000, 47.)

Tulevaisuudessa menestyviä organisaatioita kuvaa oppimista ja tiedon jakamista aktiivisesti rohkaiseva ja palkitseva organisaatiokulttuuri sekä työympäristö. Menestyvän oppivan organisaation kehittämiseksi on tulevaisuusvisio tärkeä. Vision tulisi olla ilmaistu, ymmärretty, jaettu ja tuettu. Organisaation olisi myös tiedettävä, millaista ydinosaamista menestyminen ja tulevaisuus vaativat. (Pickett 1998, 2.)

4.2.2 Työvoiman hankkiminen muutoksessa

Henkilöstön uudelleenjärjestelyitä on tällä hetkellä työpaikoilla runsaasti. 1990-luvulla henkilöstön rekrytointi on kohdannut uusia haasteita. Uuden henkilöstön palkkaamisessa etenkin vakinaisiin työsuhteisiin ollaan entistä valikoivampia. Yritysten kansainvälistymisen myötä myös rekrytointi kansainvälistyy. Joillakin aloilla saattaa syntyä työvoimapulaa väestön ikärakenteen ja riittämättömästi tai virheellisesti suunnatun koulutuksen seurauksena. (Kasvio 1997, 175.)

Etenkin työvoimapulasta kärsivillä aloilla korostuu entisten työntekijöiden pitäminen yrityksissä. Vaihtuvuuden haittoja ovat osaamisen menetys, yrityksen ydinosaamista koskevan tiedon kulkeutuminen ulkopuolelle, tuottavuuden tilapäinen lasku sekä uusien työntekijöiden rekrytoinnista aiheutuvat kustannukset (Ahonen 1998, 130). Työvoimapulasta yli kaksi kolmannesta johtuu Laukkasen (1998) tutkimuksen perusteella luottamusmiesten mukaan työpaikan ominaisuuksista tai työnantajan harjoittamasta henkilöstöpolitiikasta. Työvoimapula on pahinta pääkaupunkiseudulla, johtuen pääosin koulutetun ja kokeneen työvoiman puutteesta sekä palkkatasoon ja imagoon liittyvistä ongelmista. Suomessa on totuttu yhteiskunnan järjestävän koulutuksen yritysten puolesta, mikä ei strategiana toimi pienenevien ikäluokkien ja työpaikkaspesifien ammatillisten vaatimusten yhteiskunnallisessa tilanteessa. (Laukkanen 1998, 26, 28.) Yritysten on siis näistäkin syistä panostettava tulevaisuudessa henkilöstönsä kouluttamiseen. Painopiste on siirtymässä yhteiskunnalta yrityksille.

Yhteiskuntamme lainsäädäntöä kohtaan saattaa tulla paineita yritysmaailman taholta, jotta työvoiman käytön saisi vastaamaan yritysten tarpeita. Tämä on näkyvissä Pohjois-Amerikassakin, missä joistakin rekrytointiin liittyvistä rajoituksista halutaan Coatesin ym. (1990) arvion mukaan päästä eroon joustavuuden nimissä. Toisaalta voidaan laatia uusia säädöksiä vanhojen tilalle, jotta yhteiskunnan kannalta järkevä työvoimavarojen käyttö saataisiin turvattua. (Coates ym. 1990, 147-198.)

4.3 Tulevaisuuden osaamisvaatimukset

Nykyajan työntekijät tarvitsevat Väärälän (1995) mukaan laajaa tietämystä ja taitojen joukkoa selviytyäkseen uusista ja arvaamattomista tilanteista. Tulevaisuus on vaikeasti ennustettavissa, jolloin joustavuus, laaja-alaisuus ja monitaitoisuus voivat olla tulevaisuuden hallinnan kulmakiviä (Väärälä 1995, 49.) Osaamisrakenne muuttuu Staszin (1998) tutkimuksen mukaan siten, että yleiset, niin sanotut geneeriset taidot ovat nyky-yhteiskunnan työelämässä tärkeitä. Tällaisia taitoja ovat ongelmanratkaisukyky, kommunikointitaidot ja tiimityötaidot. (Staszin 1998, 193-196.)

Osaamis- ja taitoalueiden kehitystä on tarkasteltu huomioiden sekä nykyhetki että tulevaisuus. Delfoi -tutkimuksen kyselyssä vastaajat pitivät tällä hetkellä merkittävimpinä

osaamisalueina oman alan ydinosaamista, vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaitoja sekä neuvottelutaitoja. Tulevaisuudessa merkityksen ajateltiin lisääntyvän eniten kielitaidon, informaatioteknologian hallinnan, tiimityöntaitojen ja ihmissuhdetaitojen kohdalla. Yritysjohtajien haastatteluissa vuorovaikutus- ja kommunikointitaidot nousivat keskeisiksi osaamisalueiksi korostuen erityisesti aloilla, joissa asiakaskontaktien hoitaminen on tärkeää. Myös jatkuva itsensä kehittäminen ja oppiminen tulivat vahvasti esille. (Linqvist & Manninen, 1998, 79-81)

Tulevaisuutta arvioitaessa seuraavan kahdenkymmenen vuoden aikana tärkeinä avaintaitoina pidetään kommunikaatiovalmiuksia, muutoksen sietokykyä sekä oppimiskykyä. Eettisen ja ekologisen ajattelukyvyyn sekä globaalien vastuu- ja tulevaisuusajattelun ajatellaan kasvattavan merkitystään eniten tänä aikana suhteessa muihin osaamisalueisiin. (Linqvist & Manninen 1998, 25.)

Asiantuntijatyön keskeisiä osaamisalueita nähtiin tulevaisuudessa olevan oman ajan ja elämän hallinnan taidot sekä vuorovaikutus- ja kommunikointitaidot. Asiantuntijatyössä jaksaminen ja jatkuvan muutoksen hallinta asettavat paineita erityisesti kokemattomimmille työntekijöille. Vuorovaikutuksen ja kommunikaatiotaitojen merkitys johtuu osaltaan kansainvälistymisestä, verkostoitumisesta ja siitä, että omaa osaamistaan on pystyttävä myymään ja perustelemaan tulevaisuudessa. (Linqvist & Manninen 1998, 82.)

Organisaatorakenteet muuttuvat asettaen uusia osaamistarpeita. Joustavien verkostojen omaksuminen jäykän hierarkian sijaan muuttaa työntekijöiden osaamisvaatimuksia. Tarvitaan hyviä ihmissuhdetaitoja, jotta tullaan toimeen asiakkaiden ja työtovereiden kanssa, vuorovaikutustaitoja, ja neuvottelu- ja tiimityöntaitoja tehokkaan ryhmätyöskentelyn vuoksi. Johtamistaitoja vaaditaan työryhmien toiminnan eteenpäin viemiseksi. Organisatorisia taitoja tarvitaan työpaikan prosessien, menettelytapojen ja kulttuurin tehokkaan hyödyntämisen saavuttamiseksi. Työntekijät tarvitsevat myös itsehallintaan, tavoitteiden asettamiseen ja motivaatioon liittyviä taitoja selvittääkseen itsenäisistä työtaivoista. (Nordhaug 1998,)

Työ muuttuu ja tapa tehdä työtä muuttuu samalla. Berrymanin ja Baileyn analyysin mukaan (1992; Nijhof 1998, 20) työntekijöiden on tulevaisuudessa:

- toimittava itsenäisemmin
- työskenneltävä epämääräisemmin rajatussa ympäristössä
- ajateltava luovasti, tehtävä päätöksiä, ratkaistava ongelmia ja järkeiltävä

- omattava laaja ymmärrys järjestelmästä, jonka parissa he työskentelevät
- ymmärrettävä nykyistä abstraktimmin ja käsitteellisemmin sen, mitä he tekevät
- hankittava, organisoitava ja tulkittava informaatiota.
- oltava vuorovaikutuksessa työtovereihinsa
- oltava kokeneempia yleisissä sosiaalisissa taidoissa, kuten ongelman ratkaisemisessa ryhmissä sekä neuvottelutaidoissa.

Korkeampien tasojen ja johdon on lisäksi tulevaisuudessa :

- opittava toimimaan vuorovaikutteisemmassa ympäristössä, eikä vain annettava käskyjä ylhäältäpäin
- tehtävä aloitteita perinteisen vastualueensa ulkopuolelta
- opittava työskentelemään alaisten kanssa, joilla on aktiivisempi rooli kuin koskaan ennen. (Berryman & Bailey 1992; Nijhof 1998, 20.)

Työntekijöiden seulonnassa, arvioinnissa ja valinnassa työnantajat käyttävät uusia kriteereitä. Olennaisia taitoja vaikuttavat olevan asiakassuhteiden hoitoon liittyvät taidot, ongelmanratkaisukyky, itsenäinen käyttäytyminen, kyky tehdä päätöksiä ja valmiudet oppia. (Nijhof 1998, 21.)

Koska kyseessä on kaupallisen alan yritys, on oleellista huomioida erityisesti kaupallisen alan valmistuneilta odotettavia osaamista. Liiketoiminnan muuttuessa myös valmistuneilta opiskelijoilta työelämässä haluttu osaaminen muuttuu. Tanyel ja Mitchell (1999, 33) ovat tarkastelleet mahdollisten työnantajien ja yliopiston tiedekuntien näkemyksiä niistä taidoista ja kyvyistä, joita liiketoiminta alana odottaa opiskelijoilta uudella vuosituohannella. Työnantajien näkökulmasta tärkeimmät ominaisuudet vastavalmistuneilla opiskelijoilla ovat tärkeysjärjestyksessä vastuuntuntoisuus ja luotettavuus, eettiset arvot, vuorovaikutus- ja sosiaaliset taidot, suullinen ilmaisutaito, ajan hallinta ja täsmällisyys, tiimityöskentelytaidot sekä päätöksentekotaito ja analyyttiset kyvyt. Yliopiston edustajien mielestä tärkeimpien ominaisuuksien ensimmäinen ja kolmas sija menivät samoille ominaisuuksille, toisena oli suullinen ilmaisutaito, neljäntenä kirjalliset ilmaisutaidot, sen jälkeen luovuus ja kriittinen ajattelu, ajan hallinta ja täsmällisyys, sekä päätöksentekotaidot ja analyyttiset kyvyt. (Tanyel & Mitchell 1999, 33, 34.)

Stressin ja kiireen hallintaan liittyvien taitojen merkitys on kasvanut. Kamppinen (2000) toteaa teknologian myötä työn fyysisen rasittavuuden vähentyneen, mutta henkisen rasittavuus kasvaneen jopa työtehtävissä, joissa ei ole aikaisemmin mielletty tarvittavan

paljoa ajatteluvalmiuksia. Lähes jokainen voi sanoa olevansa työstään uupunut. (Kamppinen 2000, 15). Feldtin (2000) tutkimuksen perusteella koherenssi ehkäisee stressitekijöiden haitallisia terveysvaikutuksia. Heikon koherenssin omaaville työntekijöille työn sisällöllinen vaatimus on stressitekijä, kun taas vahvan koherenssin omaaville työntekijöillä työn sisällöllinen vaativuus on voimavaratekijä. (Feldt 2000, 50.)

Uusimaa ja erityisesti pääkaupunkiseutu ovat viime vuosina hyötäneet talouskasvusta muuta maata enemmän. Samalla se on kulkenut ammatti- ja osaamirakenteen muutoksen kärjessä. Muutos on suosinut hyvään ammatilliseen koulutukseen perustuvaa asiantuntijuutta, sekä osaamisen moniammatillisuutta ja yleisosaamista, erityisesti ATK- ja kielitaitoja. (Laukkanen 1998, 34.)

4.4 Yhteiskunnasta yksilöön

Edellä on käsitelty työntekijöiden osaamista, sen suhdetta yrityksen osaamiseen ja yhteiskunnallisten muutosten vaikutusta edellisiin. Tiivistäen ja pelkistettynä teoriataustan eri osien suhteet on esitetty kuviossa 4.

Yhteiskunta kuuluu yritysten ulkoiseen toimintaympäristöön. Yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset vaikuttavat yrityksen toimintaan ja edelleen työntekijän osaamisvaatimuksiin. Yritykselle yhteiskunnan taholta kohdistetut vaatimukset taas vaikuttavat työntekijältä haluttuihin kvalifikaatioihin.

Yksilö puolestaan tarjoaa yrityksen käyttöön osaamisensa, eli kompetenssinsa. Yritykselle työntekijöiden yhdistetty osaaminen on hyödynnettävissä ja kehitettävissä oleva inhimillinen resurssi. Yrityksessä kompetenssin soveltaminen työtehtäviin tuottaa yhteiskuntaan tuotteita ja palveluita.

Kehitystarpeiden analysoiminen tekee näkyväksi sen, mitä vaatimuksia ja toiveita eri tasot asettavat toisilleen, ja mitä heillä on tarjottavana toisilleen. Toisin sanoen kehitystarveanalyysi selvittää työntekijöiden ja yrityksen osaamisresurssit suhteessa yhteiskunnan yritykseltä ja yrityksen työntekijöiltä haluamaan osaamiseen. Henkilöstön kehittäminen taas viittaa niihin toimenpiteisiin, joilla eri tasojen vaatimukset ja nykytilanne yritetään saada vastaamaan toisiaan.



KUVIO 4. Yhteiskunnan suhde yrityksen ja yksilön osaamiseen

5 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSONGELMAT

Tutkimuksen toteutuksessa pyrittiin huomioimaan teoriasta nousevat periaatteet tarvekar-toituksen suorittamiselle. Samat periaatteet voidaan siirtää myös yleisemmin osaamisen tarkasteluun. Nykyhetken lisäksi tutkimuksen toteutuksessa huomioitiin tulevaisuus ja tarkasteltiin useiden tahojen mielipiteitä. Työntekijöiden lisäksi huomioitiin yritysjohton, esimiesten ja asiakkaiden näkemykset.

Näkökulma osaamiseen oli tutkimuksen toteutuksessa laaja sisältäen ammatillisen osaamisen lisäksi yksilölliset piirteet. Eri tasojen osaaminen pyrittiin yhdistämään osastojen osaamiskuvauksissa (Liite 3) ja tarkastelemalla yksilöiden osaamisalueiden eroja osasto- ja organisaatiokohtaisiin osaamisalueisiin. Tulosten ei myöskään oleteta olevan pysyviä, vaan yhden hetken tilanne.

Toteutuksessa noudatettiin Ruohotien (1995) tarveanalyysin ensimmäisen vaiheen periaatteita. Sen mukaisesti perehdyttiin organisaation päällimmäisiin ongelmiin ja kehitystarpeisiin. Lisäksi tutkimuksessa hyödynnettiin eritasoisia analyysejä ja erilaisia valmiita materiaaleja.

5.1 Yrityskuvaus

Tutkimuskohteena on Ingram Micro, tietotekniikan tavarantoimittaja. Kyseessä on teknologiateollisuuden taustavaikuttaja, joka toimittaa teknologiatuotteita, -palveluja sekä teknistä osaamista toimittajilta jälleenmyyjille ja edelleen loppukäyttäjille.

Tapausyritys on keskisuuri, kasvava organisaatio. Organisaatorakenne on toiminto-kohtainen, osastojen ollessa myynti, markkinointi, osto ja rahoitus. Osastoilla on omat johtajansa ja osastojen sisällä henkilöstö on jaettu pienempiin työryhmiin, joista osalla

omat esimiehensä. Osastojen välillä on kuitenkin paljon yhteistyötä ja yhteisiä kehitystarpeita.

Tutkimuksen kohdeyritys on osa kansainvälistä yhtiötä. Ingram Micron päämaja on Santa Anassa Kaliforniassa, Suomen yksikkö sijaitsee Vantaalla. Vuonna 1998 toimintaa oli yhtiöllä 31 maassa. Kyseessä on aineiston keruuhetkellä maailman johtava teknologiatuotteiden ja -palvelujen tukkumyyjä, ja yrityksen kasvu jatkuu edelleen. Tavarantoimittajien kautta tehtiin vuonna 1999 neljä viidesosaa tietotekniikka-alan ostoista. Tästä Ingram Micron osuus asiakkaiden liiketoiminnassa oli vuonna 1999 seitsemäntoista prosenttia, jossa kasvua edellisvuodesta oli melkein puolet.

Ingram Micro on maailman johtava tukkumyyjä tietokonetuotteissa, ja tavoitteena on olla hallitseva tavarantoimittaja yrityksen jokaisella markkina-alueella. Saavuttaakseen tavoitteensa Ingram Micro uskoo asiakaskeskeisyyteen sekä korkeatasoisimpiin ja hinnaltaan kilpailukykyisiin tuotteisiin ja palveluihin.

Koko organisaatio on maailmanlaajuisesti sitoutunut yhteisiin arvoihin, jotka ohjaavat päätöksiä ja toimintatapoja. Nämä arvot näkyvät osaltaan Suomen yksikönkin toiminnassa. Taustalla vaikuttavat arvot ovat:

1. Tiimityö (muodostetaan ja tuetaan monipuolisia ja silti yhtenäisiä tiimejä, tavoitteet saavutetaan yhteistyöllä).
2. Kunnioitus (työtovereiden, asiakkaiden, osakkeenomistajien, hankkijoiden ja yhteisön oikeuksia ja uskomuksia kohtaan).
3. Vastuu (hyväksytään henkilökohtaiset ja tiimikohtaiset velvollisuudet ja sitoudutaan niihin, kannetaan vastuuta omista suorituksista kaikissa päätöksissä ja toimissa).
4. Rehellisyys (toteutetaan rehellisyyttä ja oikeudenmukaisuutta kaikissa toimissa).
5. Innovaatio (luovuus lisäarvon tuottamisessa asiakkaille, osakkaille, hankkijoille ja yhteisölle; ennakoidaan muutoksia ja käytetään esille tulevat mahdollisuudet hyväksi).

Globaali edustus ja tavoitteena oleva suuri koko tuovat organisaatiolle monia, kilpailuetuun vaikuttavia hyötyjä. Etuja ovat, että Suomen yksikön toiminta-alue on globaali, saadaan suurtuotannon edut, paljousalennukset, hankinnat saman katon alta, alhaiset lainakustannukset ja lujat suhteet valmistajiin.

Tavoitteena yrityksellä on asiakassuhteissa ja liikekumppaneihin nähden olla paras yhteistyökumppani ja samalla olla kasvava ja tuloksellinen. Jakelukanavamallissa keskeis-

tä on asiakaskeskeisyys. Organisaation läpileikkaavassa prosessissa käytettävissä olevista monien toimittajien tuotteista Ingram Microssa räätälöidään asiakkaalle sopiva ratkaisu.

Asiakkaiden mielipiteet vaikuttavat luonnollisesti yrityksen menestymiseen. Ingram Microssa on tutkittu, mikä heidän liiketoiminnassaan vaikuttaa asiakkaiden näkemyksiin. Asiakkaiden kokonaisarviointiin tavarantoimittajia kohtaan liiketoiminnan kulujen vaikutus on yli puolet. Loput (47 %) kokonaisarvioinnista, muodostuu koetusta tuotteiden ja palvelujen laadun vaikutuksesta. Koettuun laadun tasoon vaikuttavat eniten myyntiprosessi ja asiakkaaseen keskittyminen, mutta myös tuoteinventaarior koetaan tärkeäksi. Kun asiakasuskollisuutta arvioidaan todennäköisyydellä suositella yritystä, merkitsee laatu tällä hetkellä kustannuksia selkeästi enemmän (laatu 72% ja kustannukset 28%). Tämän perusteella henkilöstöllä on suuri merkitys asiakkaiden uskollisuuteen ja mielipiteeseen yritystä kohtaan. Henkilökunnan vaikutus korostuu nimenomaan palvelujen laadussa.

Tutkimuksen kohdeyritys toimii kaupan ja tietotekniikan alalla, joten siihen kohdistuvat voimakkaasti useat yritysmaailman ja työelämän muutossuuntaukset. Tapausorganisaation tilanteeseen sopivat liiketoimintaympäristöä vuosituhannen vaihteessa kuvaavat piirteet, eli kiivas kilpailu, globaalisuus, teknologia-intensiivisyys ja dynaamisuus (Tanya & Mitchell 1999, 33). Kyseessä oleva Ingram Micron Suomen yksikkö on myös suhteellisen nuori ja pieni, eli keskisuureksi luokiteltava yritys. Iän ja koon myötä se on joustavampi muutosten edellä kuin suuret, hierarkkiset yritykset. Edellisten piirteiden vuoksi tapausorganisaatio on tutkimuksellisesti mielenkiintoisen, sillä sen osaamisen tarkasteleminen mahdollistaa osaamiseen liittyvien teorioiden ja oletettujen suuntausten nykytilan tarkastelun.

5.2 Tutkimuksen tarkoitus ja ongelmat

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä tarkasteltiin organisaation sisältä löytyvää osaamista organisaation eri tasoilla, kompetenssien, kvalifikaatioiden ja kehitystarpeiden näkyväksi tekemistä ja yritysmaailman osaamisvaatimuksia. Tutkimuksen empiirisen osan tavoitteena on kuvata kokonaisvaltaisesti yhden yrityksen osaamisalueita. Tämä sisältää keskeisten kompetenssien ja kvalifikaatioiden tarkastelun, koettujen kehitystarpeiden hahmottamisen ja yrityksen vahvuuksien ja osaamisen roolin tarkastelun. Suhteutettaessa

tutkimustuloksia teoriaan, voidaan tarkastella kehitystarvekartoitukseen ja henkilöstön osaamiseen liittyvien teorioiden soveltumista tapausyritykseen.

Yleensä yritysten sisältä löytyvää osaamista tarkastellaan yhdeltä rajatulta osa-alueelta, kuten teoriaosuudesta ilmeni. Osaaminen on kuitenkin yhteydessä yksilöihin, organisaation toimialaan ja toimintatapoihin, toimintaympäristöön jne. usealla eri tavalla. Toisin sanoen yhtä osaamiseen liittyvää tekijää on vaikea irrottaa kontekstistaan, vaikka useissa teorioissa on niin pyritty tekemään. Tässä tutkimuksessa tarkastellaankin yhden yrityksen osaamista monelta eri taholta ja työntekijöiden osaaminen pidetään kontekstinsa yhteydessä.

Tutkimusongelmat:

1. Millainen on oppimisen rooli yrityksessä?
2. Mitkä ovat tapausorganisaatiossa työnteon kannalta keskeiset kompetenssit?
 - Mitkä kompetenssit läpäisevät koko organisaation?
 - Mitä eroja on yksilöiden kompetensseissa?
 - Mitä eroja on osastojen kompetensseissa?
3. Mitkä ovat työntekijöiltä halutut ja työntekijöiden kokemat kvalifikaatiovaatimukset?
 - Mitä osaamisvaatimuksia johto ja kansainvälinen organisaatio kohdistavat yksittäiselle työntekijöille?
 - Mitä vaatimuksia työntekijät kokevat yritysjohdon puolelta?
 - Mitä osaamisvaatimuksia asiakkaat haluavat työntekijöiltä?
4. Mitkä ovat yrityksen vahvuudet ja löytyykö hyödyntämätöntä osaamista?
 - Mitä työntekijät kokevat yrityksen vahvuuksiksi?
 - Löytyykö työntekijöiltä hyödyntämätöntä osaamista?
5. Mitä ovat yrityksen kehittymistarpeet, kehittämiskohdat ja mitä kehittämisehdotuksia löytyy?
 - Missä osaamisalueissa on suurimmat kehitystarpeet?
 - Mistä työn sujumattomuus johtuu ja miten se olisi ratkaistavissa?
6. Mikä on yrityksen ja osaamisvaatimusten muutossuunta?
 - Mitä muutoksia työssä on tapahtunut ja tapahtumassa?
 - Minkä osaamisalueiden nähdään korostuvan tulevaisuudessa?

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA AINEISTON ANALYSOINTI

Tämä tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen tapaustutkimus. Tapaustutkimus on Yinin (1994, 13) määritelmän mukaan empiiristä tutkimusta, jossa nykyajan ilmiötä tutkitaan sen omassa ympäristössä, etenkin jos ilmiö ei ole selvästi erotettavissa kontekstistaan. Luonteeltaan tapaustutkimus voi Järvisen (1996) mukaan olla kuvailevaa, teoriaa testavaa tai teoriaa luovaa. Tapaustutkimuksessa tutkimuskohde on yksi tai usea yksittäinen tapaus. (Järvinen & Järvinen 1996, 53.) Tutkimuskohde on kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillinen, eli kohdeorganisaation henkilöstö. Tämän tutkimuksen tavoitteena on ensisijaisesti kuvailla laajemmin organisatorisen osaamisen keskeisiä tekijöitä ja problematiikkaa, ei niinkään saavuttaa yleistä tietoa. Tavoite on kuvaileva ja tutkimuksessa yhdistetään useita osaamiseen liittyviä näkökulmia.

Tutkimuksessa määritellään osaamista ja organisaation kehitystarpeita koko organisaation tasolla. Tutkimuksessa tarkastellaan seuraavien ryhmien mielipiteitä: johto, työntekijät ja esimiehet, ja jälleenmyyjät eli asiakkaat. Asiantuntijatieto tulee mukaan tutkimustiedon ja teorian kautta. Yritykselle tämän tutkimuksen aikana kerättyjen tulosten on tarkoituksena olla lähtökohtana yksilötason kehitystarpeiden arvioinnille ja kehitysuunnitelmille, ja tätä kautta henkilöstön systemaattiselle kehittämislle.

6.1 Tutkimuksen toteutus

Tapaustutkimuksen aineistonhankinnassa käytetään useita eri metodeja (Yin 1994, 13). Useiden erilaisten aineistojen käytöllä pyritään tässä tutkimuksessa parempaan kokonaiskuvaan yrityksestä ja mahdollistetaan triangulaatio. Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset ratkaisivat sen, millaisin menetelmin tutkittavaa ilmiötä lähestyttiin (Aalto-

Marjosola 1999a). Tutkimus perustuu pääosin avoimeen kyselylomakkeeseen ja teema-haastatteluun. Niiden tukena on käytetty valmista tutkimusaineistoa ja yritystä koskevaa materiaalia. Käytettävät tutkimusmenetelmät ovat strukturoimattomia, koska ollaan kiinnostuneita siitä, miten tutkittavat jäsentävät omaa maailmaansa ja kokemuksiaan (Syrjälä & Numminen 1988, 9). Samalla strukturoimattomuudella haluttiin varmistaa rikkaiden ja monipuolisten näkemysten saaminen.

Tutkimuksen toteuttamisessa oli useita eri vaiheita (taulukko 1). Tapaustutkimuksen aineistonkeruussa tutkija tulkitsee ja analysoi aineistoa jo tutkimusta suorittaessaan, ja tuloksista riippuen valmisteleo tutkimuksen seuraavan vaiheen sellaiseksi, että tapauksesta saadaan uutta tietoa (Aaltio-Marjosola 1999a). Tässä tutkimuksessa kyselylomakkeiden tulokset vaikuttivat haastattelun teema-alueisiin ja kaikki kerätty aineisto osastokohtaisiin kehitystarvealueisiin (Liite 3).

TAULUKKO 1. Tutkimuksen aineistonkeruun osa-alueet

Tarkastelun kohde	Aineiston keräysmetodi
Työntekijöiden näkemykset	Kyselylomakkeen avulla, ennakkokysely mukana
Avainosaajien näkemykset	Teemahaastattelut
Keskeiset kvalifikaatiot johdon näkemysten mukaan	Valmiiseen materiaaliin tutustuminen (perehdyttämismateriaali, toimintakertomus), johtoryhmän näkemysten kartoittaminen aihetta käsittelevässä kokouksessa.
Asiakkaiden näkemykset	Ingram Micron suorittaman Customer Value Analysis -kartoituksen perusteella
Osastojen esimiesten näkemykset	Osastokohtaiset kehitystarpeet ryhmätyöskentelymetodilla esimiesten kanssa

6.1.1 Kyselyjen toteutus

Käytettyinä pääasiallisina tutkimusmenetelminä olivat avoimia kysymyksiä sisältävä kysely ja puoliavoin teemahaastattelu. Kyselylomake löytyy liitteistä (Liitteet 1). Kyselyi-

hin vastasi 23 työntekijää. Organisaation yli 80 työntekijästä vastausprosentti ei ollut kovin korkea. Kyselyn tarkoituksena oli antaa kaikille vaikutusmahdollisuus ja kartoittaa työntekijöiden näkemyksiä kaikilla tasoilla. Kyselyn tulokset vaikuttivat edelleen haastattelun teemoihin.

Kyselylomakkeesta toteutettiin ensin koekysely viidelle työntekijälle. Lomakkeeseen ei esiintynyt kehitysehdotuksia ja vastaukset vastasivat odotuksia, joten kyselylomakkeeseen ei tehty muutoksia ennen varsinaisen kyselyn suorittamista. Lomakkeen kysymykset olivat avoimia, koska suljettujen kysymysten koettiin johdattelevan ja rajoittavan liikaa vastauksia. Kompetensseja ja niihin vaikuttavia tekijöitä olisi myös ollut mahdoton rajata muutamaaan vaihtoehtoon.

Vastaajien toimenkuvan hahmottamiseksi kyselyssä kysyttiin toimenkuvaa, osastoa ja kolmea pääasiallista työtehtävää. Näiden perusteella vastauksia oli mahdollista tulkita yksityiskohtaisemmin. Kyselyihin vastattiin omalla nimellä, mutta vastaajille taattiin anonyymiys tulosten julkaisuvaiheessa sekä yritykselle jäävässä osuudessa että tutkimusjulkaisussa.

Kyselytutkimuksen luotettavuutta yleensä heikentää se, ettei ole mahdollista varmistua siitä, ovatko vastaajat pyrkineet vastaamaan huolellisesti ja rehellisesti. Mahdollisia väärinymmärryksiä annettujen vastausvaihtoehtojen kohdalla on myös vaikea kontrolloida, ei tiedetä miten vastaajat ovat perehtyneet tarkasteltavaan asiaan ja kato voi nousta suureksi. Avointen kysymysten etuna on, että ne osoittavat vastaajien tietämyksen aiheesta. Koska vastausmuodot eivät ole annettuja, niihin liittyviä epäselvyyksiä ei ole. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 191, 197.)

Avointen kysymysten käyttäminen paransi siis kyselyjen luotettavuutta. Tosin kato oli varsin suuri, mikä heikentää tulosten yleistettävyyttä koko yritykseen. Toisaalta saadut vastaukset oli täytetty huolella, mikä paistoi vastauksista lävitse ja paransi. Saadut vastaukset olivat hyvin informoivia, eli kyselylomake täytettiin joko huolellisesti tai ei ollenkaan. Eräs vastaajista kommentoikin vastaamiseen menneen koko aamupäivän töiden ohessa. Lisäksi tulokset suhteutetaan haastatteluihin, joten luotettavuus paranee.

6.1.2 Haastattelujen toteutus

Tutkimuksessa käytettiin puoliavoimaa teemahaastattelua. Puolistrukturoitu haastattelu, eli teemahaastattelu sopii käytettäväksi, kun halutaan tutkia ilmiötä, joista tutkittavat eivät ole tottuneet päivittäin keskustelemaan (Hirsjärvi & Hurme 1991, 35). Tutkimuksessa osaamista tarkastellaan laajemmasta näkökulmasta kuin monet ymmärtävät. Haastattelun avulla pyrittiin saamaan esille haastateltavien näkemyksiä pintaa syvemmältä. Kyselyyn verrattuna haastattelussa teemoihin liittyviä tekijöitä kuvattiin tarkemmin ja tarkentavien kysymysten teko oli mahdollista.

Kompetensseissa kyse on työntekijöiden kokemista osaamistarpeista. Haastattelun tavoitteena on Pattonin (1990) mielestä selvittää asioita, joita emme voi havainnoida suoraan. Näitä ovat henkilöiden ajatukset, tunteet, tavoitteet, kokemukset ja merkitykset. Haastattelemalla voimme tarkastella toisten näkökulmia "sisältä päin". (Patton 1990, 278.)

Teemahaastattelulle tyypillistä on Hirsjärven ja Hurmeen (1991) mukaan, että keskustelu kohdennetaan tiettyihin aiheisiin, eli teemoihin. Puolistrukturoitu tämä menetelmä on siksi, että haastattelun aihepiirit ovat tiedossa. Menetelmästä puuttuu kuitenkin strukturoidulle haastattelulle ominainen kysymysten tarkka muoto ja järjestys. (Hirsjärvi & Hurme 1991, 36.) Haastattelua varten oli laadittu teema-alueuuttelo, joka on tutkimuksen lopussa (Liite2). Teema-alueet ovat tutkimusongelmia yksityiskohtaisempia, ja niitä alueita, joihin haastattelukysymykset kohdistuvat (Hirsjärvi & Hurme 1991, 41).

Haastattelun kohdejoukon valinta suoritettiin valitsemalla mahdollisimman informatiivisia henkilöitä, niin sanottuja avainosaajia osastoiltaan. Kultakin osastolta valittiin kaksi haastateltavaa ja ne pyrittiin valitsemaan eri tyyppisistä toimenkuvista. Teemahaastatteluissa ehdotetaan satunnaisotoksen vaihtoehtona valittavaksi henkilöitä, jotka tuntevat hyvin haastattelun aihealueen (Hirsjärvi & Hurme 1991, 58). Taustatiedoiksi kysyttiin osastoa, toimenkuvaa ja aikaa, jonka henkilö on yrityksessä työskennellyt. Näiden oletettiin vaikuttavan näkemyksiin, joita työntekijät esittävät osaamisesta.

Haastattelutilanteessa tutkimuskohde ja tutkija ovat henkilökohtaisessa kontaktissa, mikä mahdollistaa tarkentavien kysymysten teon. Etukäteen laadittujen teemojen kautta haastattelun vertailtavuuden ja uskottavuuden oletettiin parantuvan avoimeen haastatteluun verrattuna (Patton 1990, 283, 284). Teemojen avulla haastattelun sai kohdennettua tutkimusongelmiin ja kyselyjen alustaviin tuloksiin.

Teemahaastattelulle luonteenomaisesti haastattelut eivät noudattaneet tarkalleen etukäteen laadittua runkoa, vaan teemat pyrittiin käsittelemään siinä järjestyksessä kuin ne luontevasti tulivat esille (Hirsjärvi & Hurme 1991, 36). Vaikka haastatteluteemat oli etukäteen määritelty, vaihtelivat haastattelujen yksityiskohtaiset kysymykset ja niiden esittämisjärjestys. Yhdestä teemasta esitettiin useita kysymyksiä tilanteen mukaan (Hirsjärvi & Hurme 1991, 42). Haastattelurunko kuitenkin varmisti sen, että kaikki halutut teemat tulivat läpikäytyä kaikkien haastateltavien kanssa.

Tarvittaessa asiaa kysyttiin uudestaan eri tavalla tai vastauksia toistettiin, jotta niiden merkityksen ymmärtäminen varmistettiin. Hirsjärvi ja Hurme (1991) ovat todenneet vastauksen toistamisen sopivan teemahaastatteluun, koska se voi auttaa lisäkysymysten tekemisessä ja reagoimaan luontevasti haastateltavan puheeseen. Teemahaastattelun etu on, että haastattelussa välittömästi huomataan “vääränlaiset” reaktiot kysymyksiin ja voidaan lisäkysymyksillä oikaista tiedonantoa haluttuun suuntaan. Syventäessä haastateltavan vastausta muotoillaan seuraava kysymys edellisen perusteella. (Hirsjärvi & Hurme 1991, 86-90.)

Haastattelut oli tarkoitus nauhoittaa. Nauhurin käyttöön kukaan ei suhtautunut kielteisesti. Tutkimuksen nauhoituksessa oli kuitenkin pieniä ongelmia. Sen vuoksi haastattelujen aikana kirjasin nauhoituksen lisäksi tärkeimmät tulokset ylös ja haastattelujen välissä täydensin muistiinpanojani nauhoilta. Kirjaamisessa tavoitteena oli Hirsjärven ja Hurmeen (1991) esittelemään tapaan tavoittaa vastauksen olennainen sisältö. Näin muistiin merkittyä tietoa valikoitiin ja seulottiin jo tutkimusvaiheessa. (Hirsjärvi & Hurme 1991, 113.) Kohteena olevat ihmiset on tapaustutkimuksessa saatava tarkistamaan heidän kokemansa todellisuuden ja tutkijan tekemien löydösten vastaavuutta (Syrjälä & Numminen 1988, 0). Haastattelujen luotettavuuden parantamiseksi puhtaaksikirjoitin jokaisesta haastattelusta tiivistelmän, jonka lähetin haastateltaville mahdollisia korjauksia varten. Muutama tarkennus tulikin. Aineiston käsittelyssä käytettiin näitä puhtaaksikirjoitettuja versioita, joihin tarkennukset tai korjaukset oli lisätty.

6.1.3 Valmiin aineiston käyttäminen

Asiakkaiden näkemykset huomioitiin valmiin aineiston perusteella. Ingram Microssa tehdään vuosittain Customer Value Analysis (CVA). Sitä varten suoritetaan puheluhaastat-

teluita, joista saatu aineisto käsitellään kvantitatiivisesti. Avoimella kysymyksellä etsittiin parannuskohteita Ingram Microlle tuotteissa ja palveluissa. Tutkimuksessa kirjattiin useimmiten esille tulleet vastaukset.

CVA -tutkimuksen avulla mitataan Ingram Microa ja sen tärkeimpiä kilpailijoita tuotteissa, tukipalveluissa, toimituksessa ja sisäisissä prosesseissa, jotka vaikuttavat asiakkaisiin. Samalla määritellään eri palvelujen vaikutus suoriutumisen kokonaisarviointiin ja asiakasuskollisuuteen. Tutkimuksen avulla arvioidaan myös yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia kilpailijoihin nähden ja jäljitetään ajan kuluessa tapahtuneita muutoksia. Tulokset käsitellään tilastollisesti, joten aineiston tieto oli luotettavaa.

Tässä tutkimuksessa aineistoa käytettiin kartoittamaan asiakkaiden työntekijöihin kohdistamia osaamisvaatimuksia ja yrityksessä heidän mielestään ilmeneviä kehitystarpeita. Tutkimustuloksista kerättiin tuloksia, jotka kertovat niistä tukkuyritykseen kohdistuvista odotuksista joihin työntekijöiden osaaminen vaikuttaa. Esimerkiksi yrityksen tarjoamia luottoehtojen merkitystä ei käsitellä.

Valmista aineistoa käytettiin tutkimuksessa yrityksen kvalifikaatioiden muodostamiseen. Tarkasteltavana materiaalina oli muun muassa perehdyttämismateriaalia, toimintakertomus, seurantajärjestelmien tuottamaa tietoa ja henkilötietolomakkeita. Lisäksi toimitusjohtajan ja johtoryhmän näkemyksiä kirjattiin johtoryhmän kokouksen yhteydessä. Luotettavuuden parantamiseksi muodostettu kvalifikaatiolista (Taulukko 1) lähetettiin yritykseen. Tarkoituksena oli varmistaa, että kvalifikaatiot vastasivat yrityksen johdon näkemystä keskeisistä työntekijöiltä toivottavista osaamisalueista.

6.1.4 Ryhmätyöskentely osastojen esimiesten kanssa

Osastokohtaisten osaamisalueiden nimeämistä ja arvioimista varten kehitettiin taulukko (Liite 3). Varsinainen osaamisalueiden nimeäminen ja tavoitetason ja nykytason arviointi tehtiin yhteistyössä osaston johtajien kanssa. Tätä varten oli haastattelujen ja kyselyjen perusteella kerätty työntekijöiden näkemyksiä. Ryhmätyössä täydennetyn taulukon tarkoitus on toimia lähtökohtana osastojen osaamistarpeiden arvioinnissa. Taulukkoa olisi tarkoitus päivittää ja tarkistaa jatkuvasti. Lisäksi sitä muokkaamalla on mahdollista johtaa henkilökohtaiset osaamisaluekuvaukset.

Ryhmätyöskentelyn aikana pohdittiin ja nimettiin koko osaston kannalta keskeisiä osaamisalueita, arvioitiin toivottu tavoitetaso ja nykytaso. Lisäksi arvioitiin osaamisalueen merkityksen mahdollista muutosta tulevaisuudessa. Luotettavuutta heikentää esimiesten erilainen arviointityyli ja näkemysten henkilökohtaisuus. Toisaalta esimiehillä on todennäköisimmin paras yrityksen sisältä löytyvä kokonaiskuva osastostaan. Luotettavuuden parantamiseksi ryhmätyöskentelyn pohjana oli ensinnäkin kyselyjen ja haastatteluiden perusteella kootut työntekijöiden näkemykset osastoittain. Toiseksi tarkasteltiin myös muiden osastojen osaamiskuvauksia, jotta verrattavuutta saataisiin parannettua. Kolmanneksi useilta osastoilta oli kaksi esimiestä, jolloin yhden esimiehen näkemys ei painotu liikaa. Tuloksissa ei käsitelty arvioituja osaamisen nyky- ja tavoitetasoa, koska ne eivät ole verrattavissa osastoittain. Sen sijaan tuotiin esille keskeisimmät kehitystarpeet esimiesten mukaan.

6.2 Aineiston käsittely ja analyysi

Tapaustutkimuksessa aineiston sidonnaisuus kontekstiinsa on keskeinen tulkintaperusta (Aaltio-Marjosola 1999b). Asetetut tutkimusongelmat ohjasivat aineistojen käsittelyä ja analysointia. Kyselylomakkeiden tulokset jaettiin tutkimusongelmien alle. Tulosselosteesseen kirjattiin yleisimmät tulokset. Jos hajonta oli suuri tai yksittäiset vastaukset poikkesivat suuresti muista, ne mainitaan tuloksissa. Yksittäiset tulokset kuitenkin ilmaistaan tekstissä.

Haastattelujen tulokset liitettiin kyselyjen tuloksiin käsittelyn ja analyysin jälkeen. Kyselyjen ja haastattelujen tuloksien käsittely erillisesti olisi johtanut päällekkäisyyksiin ja vaikeasti hahmotettavaan tulososioon. Haastatteluista liitettiin pätkiä, joiden tarkoituksena on mahdollistaa haastattelujen analyysin luotettavuuden arviointia. Tulososio perustuukin haastattelujen ja kyselyjen yhteistuloksiin, ellei toisin mainita. Tuloksiin liitettiin asiakkaiden näkemykset, jotka pohjautuvat valmiiseen aineistomateriaaliin.

Poikkeuksena edellisestä ovat osastojen eroja ja yrityksen keskeisiä kvalifikaatioita käsittelevät tulososiot. Osastojen erot on käsitelty kokoamalla osastoittain kyselyjen tulokset ja haastattelut yhteen. Lisäksi on hyödynnetty osaston johtohenkilöiden kanssa

yhteistyössä tehtyä arviota osastojen osaamisalueista, niiden tavoite- ja nykytasoista sekä muutossuunnista.

Yrityksen keskeisiä kvalifikaatioita tarkasteltiin valmiin materiaalin ja johtoryhmän mielipiteiden perusteella. Saadusta aineistosta kerättiin esille tulleet osaamisalueet ja arvioitiin niiden painoarvot. Osaamisalueista valittiin aineistossa erityisesti korostetut tai useimmiten esiintyneet. Tästä tiedosta muodostettiin kvalifikaatioluettelo- ja määrittely. Saatu luettelo lähetettiin yritykseen varmistettavaksi siitä, että se vastaa yrityksen näkemystä.

6.2.1 Haastatteluaineiston käsittely ja analyysi

Kvalitatiivinen aineisto voidaan analysoida usealla eri tavalla. Tutkittavasta ilmiöstä, ongelmanasettelusta ja aineistosta riippuu, millainen ratkaisu on järkevintä valita (Hirsjärvi & Hurme 1991, 116). Tutkimuksen tarkoitus oli kuvaileva ja haastattelun tulokset yhdistettiin muilla metodeilla kerättyyn aineistoon. Haastatteluaineiston analyysissä päädyttiin aineiston kuvailuun ja luonnehdintaan. Syvälinen ja intensiivinen analyysi ei olisi ollut tarkoituksenmukainen tavoitteisiin verrattuna (Hirsjärvi & Hurme 1991, 16).

Valmiit tutkimusongelmat ohjasivat aineiston analyysia. Haastatteluaineiston perustuessa teema-alueisiin, voidaan haastatteluaineisto analysoida teoreettisten taustaole- tusten ja tutkimusongelmien antaman viitekehyksen mukaan (Anttila 1999). Tarkkaan puhtaaksikirjoittamiseen ei ollut mahdollisuutta, koska haastatteluaineistoa valikoitiin jo tutkimusvaiheessa. Tutkimusaineiston analysoinnissa käytettiin osittaista toistoa ja cross- case analyysiä. Osittainen toisto tarkoittaa Hirsjärven ja Hurmeen (1991) mukaan niin sanottua puolittien ratkaisua. Vastaukset kirjattiin teema-alueittain, eli samaa teema- aluetta koskevat vastaukset koottiin yhteen, merkiten haastateltavan numero kommenttien kohdille. Jos samaa aihealuetta käsiteltiin saman haastattelun eri kohdissa, se osoitettiin merkinnöin. Haastattelulainauksissa tämä näkyy kolmena pisteenä lainausten sisällä. Vastauksen konteksti pyrittiin säilyttämään, mikäli se on oikean ja tulkinnan ymmärtämi- sen kannalta tarpeellista. Lainauksen ymmärtämiseksi tarpeelliset viittaukset on sulkeiden sisällä. Haastateltavan voimakkaat painotukset on ilmaistu lainauksissa kursiivein. (Hirsjärvi & Hurme 1991, 111).

Pattonin (1990) esittelemä cross -case analyysi sopii yhteen osittaisen toiston kanssa. Cross-case analyysin mukaisesti eri haastateltavien vastaukset ryhmiteltiin yhteen niiden sisällön mukaan. Teemat muodostavat analyyttisen kehyksen analyysille. Teema-haastattelussa oleellinen tieto ei löydy samasta kohtaa jokaisen haastateltavan kohdalla, joten ryhmittely on tarpeellista. (Patton 1990, 376.) Haastatteluista suositellaan poimittavaksi vain tutkimusongelmien kannalta olennaiset asiat, kuten tämän tutkimuksen aineiston käsittelyssä tehtiin (Anttila 1999). Analyysissä käytetyt koodaus ja teemoihin jaottelu- minen ovat oleellisia myös siksi, ettei suorien haastattelukertomusten esittely vie teoriaa eteenpäin (Hirsjärvi & Hurme 1991, 125).

6.2.2 Eri aineistojen yhteen kokoaminen

Tapaustutkimuksessa aineisto koostuu kaikesta siitä tiedosta, joka tutkijalla on tapauksesta. Raaka-aineisto muodostuu tapaustutkimuksessa haastatteluista, havainnoista, valmiista dokumenteista, eli kaikesta kerääntyneestä tiedosta. Raakatiedon keräämisen jälkeen tutkija voi kirjoittaa tapauskertomuksen. Tässä eri lähteistä saatu tieto kerätään ymmärrettävään muotoon. Tapausarkisto sisältää kaiken sen tiedon, jota käytetään lopulliseen analyysiin ja tutkimukseen. Tietoa muokataan, tarpeettomia osia karsitaan, osioita yhdistellään, ja tapauksesta kerätyt tiedot järjestetään joko ajallisesti tai aiheiden mukaan. Tapausarkiston on oltava täydellinen ja helppokäyttöinen, ja siitä on löydettävä kaikki tieto, jota seuraavassa analyysissä tarvitaan. (Patton 1990, 386, 387.)

Pattonin (1990) malli sopii hyvin tähän tutkimukseen, koska aineistona käytettiin erilaisia aineistoja. Raaka-aineiston valikoiminen tapahtui tutkimusongelmien perusteella. Eri aineistoista koottiin tutkimusongelmiin liittyvä tieto tapausarkistoksi. Tapaustutkimus raportoidaan usein vastaanottajien erilaisten tarpeiden mukaisesti erilaisiksi raporteiksi (Syrjälä & Numminen 1988, 0). Tapausarkiston, eli tiivistetyn raaka-aineiston perusteella tutkimuksesta kerättiin kaksi raporttia. Ensimmäinen toimitettiin tapausyrityksen henkilöstöhallinnon ja johdon käyttöön muutaman kuukauden kuluttua aineiston keräämisestä. Yritysmailman nopeiden muutosten takia tämä oli oleellista, jotta yritys saisi hyödynnettyä tutkimustuloksia ennen niiden vanhenemista. Toinen raportti on tämä tutkimus.

- Vaihe 1: *Kokoa tapauksen raakadata.*
Tämä data muodostuu kaikesta tiedosta, joka tapauksesta on kerätty.
- Vaihe 2 (vapaaehtoinen):
Muodosta tapausarkisto.
Tämä on tiivistetty raakadata, jossa jälkimmäistä järjestellään, luokitellaan, ja muokataan hallittavaksi kokonaisuudeksi.
- Vaihe 3: *Kirjoita tapauskertomus.*
Tapaustutkimus on luettava kuvaus käsiteltävästä tapauksesta. Lukijalle on tuotava esille kaikki oleellinen tieto tutkimuksen ymmärtämiseksi. Tapaustutkimus esitellään joko ajallisessa tai teemoittaisessa järjestyksessä. Tapaustutkimus esittää kohteestaan kokonaisvaltaisen kuvauksen.

KUVIO 5. Tapaustutkimuksen laadintaprosessi (Patton 1990, 388).

7 OSAAMINEN TARKASTELUN ALLA

Tulosten esittelyn perusteella pitäisi muodostua kuva osaamisesta tapausorganisaatiossa. Osaamisesta tarkastellaan keskeisiä kompetensseja ja kvalifikaatioista sekä niiden hajontaa. Lisäksi esitellään ensisijaisia kehitystarpeita ja vahvuuksia. Pääpaino osaamisen tarkastelussa on työntekijöiden näkemyksissä.

7.1 Oppimisen ja koulutuksen rooli yrityksessä

Pätevyys työhön on hankittu työkokemusten ja *työssäoppimisen* kautta. Tämä tuli esille kaikilla osastoilla ja toimenkuvasta riippumatta. Työn kautta oli opittu joko työskennellessä tässä yrityksessä, tai pitkän työuran aikana useissa yrityksissä. Työn nähtiin jatkuvasti myös opettavan tekijäänsä, eli ammatillinen kehittyminen jatkuu pääasiassa työssäoppimisen kautta.

-- Pätevyys on hankittu työtä tekemällä. Opintoja on pystynyt hyödyntämään suoraan sanoen täällä vähän. Koulutus opettaa enemmän ajattelua, sellaista taloudellista ajattelua. Työ on se mikä opettaa ... työtä tekemällä oppii ja omaksuu koko ajan. Oppii monia asioita, juuri niitä missä olisi osaamistarpeita. (H8)

Toimenkuvien kanssa yhtenevää koulutusta ei useimmissa tapauksissa ole, jolloin kokemuksellinen oppiminen korostuu formaaliin koulutukseen verrattuna. Yleisen peruskoulutuksen toimenkuviin vastaamattomuuden vuoksi jotkut asiat on opittava yrityksen järjestämällä koulutuksella.

-- Työtehtäviin ei voi kouluttaa. Kyseessä on tapa toimia, jolloin koulutuksen on tapahduttava talon sisällä. (H2)

Työntekijät kokivat oman ammatillisen osaamisen ylläpitämisen ja kehittämisen tärkeäksi. Elinikäisen osaamisen merkitys ymmärretään, eikä kerran hankitun osaamisen koettu riittävän. Vaikka osaamisen nähtiin kehittyvän työssä, kurssien ajateltiin soveltuvan ammatillisen tietämyksen ylläpitoon. Ammatillinen pohjakoulutus ei ollut pätevyyden hankkimisessa merkittävässä roolissa. Kurseilla saatavan lisä- ja täydennyskoulutuksen koettiin silti olevan hyödyllistä.

--Oman ammattitaidon ylläpitoon haluaisi keskittyä, eli siihen että osallistuu koulutuksiin ja tietää suunnilleen missä markkinat menee ja muuta sellaista. (H8)

Koulutukselle ja kursseille sisällöllisesti sopiviksi kohteiksi nähtiin osaamisen ylläpito ja kehittäminen tietokoneohjelmien hallinnassa, kielitaidossa ja tuotetuntemuksessa. Halukkuutta koulutuksiin osallistumiselle olisi. Ongelma osallistumisessa ei ole koulutuksen tarjonnan puute, vaan ajan löytyminen työn ohella.

--Puolipäiväkoulutuksille tai muille sellaisille olisi hyvä olla enemmän aikaa. Tällä hetkellä haluaisi olla enemmän perillä siitä, mitä alalla tapahtuu. Ei niin, ettei olisi mahdollisuuksia, mutta itse ehkä pitäisi enemmän olla aktiivinen, pitäisi olla enemmän aikaa. (H3)

Jos aikaa koulutukselle on löytynyt, häiritsee ajan puute ja kiire siirtovaikutusta. Opetetun soveltamista työhön haittaa se, ettei ehditä harjoitella tarpeeksi. Oppien soveltamista käytäntöön ehkäisee myös valmiiden kurssien sisällön vastaamattomuus todellisuuteen. Toisin sanoen koulutuksen pitäisi olla kohdennetumpaa.

-- Excelin kohdalla olisi hyvä kun olisi aikaa harjoitella sen käyttöä. Pari kuukautta sitten siitä oli kurssi. Kurssi toi varmuutta lisää sen käyttämiseen, mutta pitäisi ehtiä harjoitella. (H7)

-- Valmiit kurssipaketit eivät välttämättä toimi. Ei sovelleta käytäntöön, kurssien sisältö ei vastaa usein reaalityötä. (H1)

7.2 Tapausorganisaation keskeiset kompetenssit

Koko organisaation läpäisevät kompetenssit ovat keskeisiä toimenkuvasta riippumatta. Tuloksissa edellisiä löytyi useita. Yksittäisissä toimenkuvissa tarvittavat kompetenssit voivat sen sijaan olla hyvinkin erilaisia. Tämä tulee ilmi jo laajasta toimenkuvien ja työtehtävien kirjosta. Vaikka osastojen sisällä toimenkuvat saattavat poiketa paljon toisistaan, löytyy osaamisalueissa myös osastoja erottelevia kompetensseja.

Toimenkuvaan liittyviä tietoja ja taitoja tarvitaan työstä suoriutumiseen. Tämä ei kuitenkaan riitä, sillä kompetensseissa ilmeni paljon yksilöllisiä piirteitä, etenkin persoonallisuuteen tai sosiaalisiin tekijöihin liittyviä osaamisalueita. Organisaation läpäisevissä kompetensseissa painopiste oli yksilöllisiin piirteisiin liittyvissä kompetensseissa. Tiedot ja taidot olivat enemmän toimenkuvakohtaisia muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta.

--Työ vaatii ihmiseltä sinnikkyyttä, loogisuutta ja paineensietokykyä. Vastuunkanto omasta osastaan on tärkeää. Sitä vaaditaan kaikilta. Uuden tiedon omaksuminen on myös tärkeää ... vaaditaan kykyä tehdä yhteistyötä muiden kanssa. (H2)

7.2.1 Organisaation läpäisevät kompetenssit

Osaamisalueista, joita yrityksessä tarvitaan toimenkuvasta tai osastosta riippumatta työntekijöiden näkemysten mukaan, nousivat yleisosaamiseksi luokiteltavat *tietokoneohjelmien hallinta ja kielitaito* selkeimmin esille. Tietokoneen käyttötaitoa ja ohjelmien hallintaa tarvitsee jokainen yrityksessä, ohjelmat tosin vaihtelevat toimenkuvan mukaan. Taulukkolaskentaohjelma Excelin, tekstinkäsittelyohjelma Wordin ja sähköpostiohjelman käyttö on kuitenkin todennäköisimmin hallittava toimenkuvassa.

-- Jokapäiväisessä työssä *ohjelmistojen* hallinta on keskeistä. Ja oman systeemin hallitseminen. (H9)

-- Raportointiohjelmien hallinta on tärkeää omassa toimessa, ja tietojenkäsittelyyn liittyvien työkalujen hallinta yleisestikin. Näistä erityisesti Excel, mutta myös Word, PowerPoint, Notes ja Outlook- sähköpostiohjelma on hallittava. Accessia tarvitsee myös jonkin verran. (H1)

Kielitaitoa tarvitsee päivittäin usea työntekijä. Tarvittavan kielitaidon taso vaihtelee toimenkuvasta riippuen. Jokaiselle tulee kuitenkin eteen muun muassa vieraskielisiä ohjelmistoja. Tietyissä toimenkuvissa ei pärjää ilman englannin kielen hallintaa. Kielitaito on sitä tärkeämmässä roolissa, mitä enemmän ollaan yhteistyössä muiden maiden yksiköihin. Englanti on yrityksessä käytettävä kieli, muun kielitaidon sen sijaan koettiin jopa heikentyvän tarpeettomana. Englannin kielitaidossa tarvitaan alaan liittyvän sanaston hallintaa, sekä kanssakäymisessä muihin maihin myös kykyä kuunnella vieraita aksentteja.

-- Englannin kielen hallitseminen on välttämätöntä. Tämä sisältää myös eri aksenttien kuuntelutaidon, kun on yhteydessä muihin maihin. (H1)

-- Kielitaitoa tarvitaan myös ... osa vaihtoi työpaikkaa, koska kielitaito ei riittänyt. Koko ajan ollaan yhteydessä muihin yksiköihin. (H9)

Työkokemus, eli alalta kokemuksen kautta kertynyt tietotaito yhdisti myös erilaisissa toimenkuvissa hyödynnettävää osaamista. Koulutuksella kerättyä osaamista, eli useimmissa tapauksissa kaupallisia perustaitoja ei koettu yhtä tärkeäksi jokapäiväisessä työssä, mikä ilmenee aikaisemmista lainauksistakin.

Kiireeseen liittyvät osaamisalueet tulivat esille monella eri tavalla ja yhdistivät eri toimenkuvia ja osastoja. Kiire asettaa omia vaatimuksia työstä suoriutumiselle. Työtehtävistä suoriutumiseksi tärkeäksi mainittiin nopeus tai ripeys useassa yhteydessä, samoin organisointitaito tai suunnitelmallisuus, sekä tarkkuus tai huolellisuus. Lisäksi priorisointitaito, eli kyky asettaa työtehtävät tärkeysjärjestykseen koettiin kiireessä tärkeäksi. Kiireeseen liittyy myös stressin- ja paineensietokyvyn hallitseminen, joita työssä koettiin tarvittavan.

-- Priorisointitaito on keskeistä, koska tehtävää on paljon. On hoidettava ne asiat, mitkä tuntuu tärkeiltä. Meno on villiä, hektistä ... Tilanne osastolla vaihtelee päivittäin. Yhtenäisempi toimintatapa, malli toimia osastolle tarvittaisiin. Kehittämiskohtia on, ala on hektinen ja kiireinen. STOP- nappula olisi hyvä olla olemassa. Eli välillä pysähtyä tarkastelemaan toimintaansa kriittisesti. *Ajanhallinta* on osastolla kriittistä. Kaikilla on opittavaa tässä. Muuten tulee stressiä ja työt kasautuu. (H1)

-- *Jaksamisen* lisäämistä tarvittaisiin suoriutuakseen työtehtävistä. Paineensietokykyä tarvitaan tässä työssä. (H5)

Joustavuus on tärkeää työssä selviytymiseksi, mutta se näkyy erilaisissa työtehtävissä eri tavoin. Asiakaspalvelussa korostuu mukautuminen asiakkaisiin ja heidän tilanteisiinsa, toisissa työtehtävissä joustavuus ylitöiden suhteen. Joustavuuden suhde kiireeseen ja stressinsietokykyyn liittyvään hallintataitoon tuli myös esille. Jollei yksilö pysty joustamaan, stressi lisääntyy.

--Tapa toimia on hyvin päämieskohtaista. On muovauduttava tilanteiden mukaan, työpäivät on hyvin erilaisia, mistä tulee joustavuusvaatimus yksilölle. (H1)

-- Työ vaatii tekijältään pitkäjännitteisyyttä, ettei heti luovuta ... Työmoraalin on oltava vahvaa, sellaista että vaivaa jollei jotain saa tehtyä tai pysty tekemään. Vaaditaan joustavuutta ylitöiden suhteen. Kahdeksasta kuuteentoista työpäivä ei aina toteudu. (H3)

Yhteistoimintaan liittyvä osaaminen läpäisee koko yrityksen. Työ on paitsi yksilö-, myös ryhmätyötä. Käytännössä yksilölliset vastuualueet yhdistyvät tiimityöhön. Työn sujumiseksi myös yhteistyön muiden kanssa on sujuttava.

-- Työskentely osastolla on sekä yksilö- että tiimityötä. Jokaisella on oma vastuualue, mutta muiden työt vaikuttavat myös toisiin. Jos jotain ei tehdä, se kaatuu jonkun toisen niskaan. (H3)

Toimenkuvat ovat sidottuja toisiinsa siinä mielessä, että yhden henkilön toiminta vaikuttaa usean muun toimenkuvaan. Yhden ihmisen osaamattomuus tai muut ongelmat työtehtävissä hankaloittavat muiden työskentelyä ja samalla ongelmat kumuloituvat. Tämän ehkäisemiseksi yrityskokonaisuuden hallinta ja vastuualueiden tunteminen on tärkeää jokaiselle työntekijälle. Työntekijälle on tarpeellista sekä tietoisuus omasta roolista yrityksen kokonaistoiminnassa, että tieto muiden ihmisten toimenkuvien sisällöstä ja suhteesta omaan toimenkuvaan.

-- Olisi helpompi itse toimia, jos ihmiset ympärillä omaksuisi ja osaisi asioita. Voisi luottaa siihen, että homma hoituu niin kuin haluaisi. (H8)

-- Osaamattomuus osastolla voi johtua siitä, että törmää asiaan joka ei kuulu omaan vastuualueeseen. Perusasiat on kuitenkin jokaisella oltava hallussa. Ne kertyy Ingram Microssa työskentelemisen myötä. Jos tulee este ja ei osaa, ongelmien kohdalla käännetään sen puoleen, jonka vastuualueeseen asia kuuluu. Kokonaiskuva pitää olla hallussa, jotta tietää keneltä kysyä. Uudelle työntekijälle on ongelmallista, kun ei tunne ihmisiä ja mikä rooli kenelläkin on osastolla. (H2)

Asiakaskeskeisyyden merkityksen ymmärtäminen ja sen soveltaminen omaan toimintaan nähtiin tärkeäksi jokaiselle toimenkuvalla. Asiakaskeskeisyyden merkitys kuitenkin vaihtelee toimenkuvan mukaan. Kaikki eivät työskentele suoraan asiakkaiden kanssa tai suorat asiakaskontaktit ovat hyvin vähäisiä. Asiakaskeskeisyys onkin ymmärrettävä tärkeäksi yrityksen toimintaperiaatteeksi ja vaikei suorita kontakteja asiakaskontakteja olisi, oma toiminta vaikuttaa kuitenkin jotain kautta niiden ihmisten toimintaan, joilla näitä kontakteja on.

-- Asiakas tulee aina ensin! Tämä on ymmärrettävä kaikilla osastoilla. (H1)

Kommunikaatio- ja viestintätaidot, sekä laajemmin ihmissuhdetaidot koettiin tärkeiksi usean työntekijän taholta ja erityisesti niitä mainittiin tarvittavan hankalissa tilanteissa. Kommunikaatiotaitoja tarvitaan työtehtävistä riippuen erilaisissa yhteyksissä, asiakaspalvelusta neuvottelutilanteisiin. Kommunikointivalmiuksiin liittyen mainittiin myös erityisesti esitysten teko ja pitäminen sekä ihmisjoukoille puhuminen. Lisäksi iloisuus ja ystävällisyys tulivat esille, mitkä ovat palveluasenteeseen liittyviä. Kommunikointi- ja viestintätaitojen merkitys on vähäinen, jos työtehtävät eivät liity kontakteihin asiakkaiden ja päämiesten kanssa. Tavoitetasot ja soveltamistilanteet tässä osaamisalueessa ovat toimenkuvakohtaisia.

--Työssä tarvitaan myynnillistä käsitystä. Myyntitaitoa, ihmistuntemusta. Nopeaa adaptoitumista tilanteisiin, koska alalla työskentelee hyvin nuoria ja vanhoja ihmisiä. Sopeutumiskykyä eri asiakkaisiin vaaditaan. Tiivistäen sosiaalisia ja vuorovai-
kutustaitoja. (H1)

-- Työtehtävät vaativat verbaalisia taitoja. Ihmisten kanssa on tultava toimeen...
Kommunikaatiotaito on tärkein. (H5)

7.2.2 Yksilöllisten osaamisalueiden eroavaisuudet

Koko yrityksen läpäisevien osaamisalueiden lisäksi toimenkuvat vaikuttavat työntekijältä vaadittavaan osaamiseen. Yrityksen sisällä on hyvin erilaisia toimenkuvia. Tämä ilmenee tärkeimpiä työtehtäviä ja osaamisalueita tarkastellessa. Toimenkuvasta riippuen tarvitaan erilaista tietoutta, erilaisia taitoja ja erilaisia ihmisiä.

Edellä on esitelty koko organisaation läpäiseviä osaamisalueita. Jo esitellyissä tuloksissa tuli esille, että samat kompetenssit ilmenevät eri toimenkuville ei tavoin. Näiden lisäksi toimenkuville on osaamisalueita, joita useissa muissa toimenkuville ei tarvita. Henkilökohtaisten, eli toimenkuvakohtaisten osaamisalueiden merkitys kasvaa muodostettaessa henkilökohtaiset osaamis- ja osaamisaluekuvaukset.

Toimenkuvien kirjo

Tärkeimmiksi mainitut työtehtävät kuvaavat organisaatiossa vaadittavan osaamisen monipuolisuutta. Toimenkuvat ovat hyvinkin erilaisia yrityksen sisällä, vaikka samanlaisia työtehtäviä liittyikin tiettyihin toimenkuviin. Useimmiten toimenkuvan työtehtävät liittyvät joko asiakaspalveluun, rahaliikenteen hoitoon, tilausten ja ostojen tekemiseen, tai järjestelmän päivittämiseen hintojen ja tuotteiden suhteen. Nämä ilmenevät eri toimenkuville eri tavoin, eli samaan alueeseen liittyvinä erilaisina työtehtävinä. Asiakaspalvelu tapahtui useimmiten puhelimitse ja siihen liittyi tilausten vastaanottoa, tarjousten tekemistä, asiakkaiden kyselyihin vastaamista ja ongelmien ratkaisemista. Rahaliikenne ja laskutusten hoitaminen liittyi useisiin eri toimenkuviin eri muodoissaan (tilien täsmäytyksinä, rahoitustilanteen hallussapitona, laskuerojen selvittelynä, saamisten seuranta, kirjanpidon hoitona...).

-- Rahaliikenteen hoitaminen on tärkein työtehtävä. Työnkuva sisältää rahaliikenteen suunnittelua ja hoitamista, kassabudjetin hoitamista, täsmäytyksiä... (H9)

-- Työ on puhelinmyyntiä tilauskeskuksen vastaanotossa. Työtehtävät sisältävät sisääntulevien puhelujen käsittelyä ja tilausten vastaanottamista. Toimenkuvassa ei ole yhden asiakkaan vastuuta toisin kuin ulosmyyjillä. (H5)

Kokonaiskuvan saamiseksi yrityksen toimenkuvien kirjosta on tärkeä mainita myös työtehtävät, jotka eivät kosketa yhtä monen ihmisen toimenkuvaa. Työtehtäviä kartoitettaessa ei ole olennaista, kuinka useassa toimenkuvassa ne esiintyvät, vaan kuinka merkittäviä ne jollekin toimenkuvalle ovat. Tärkeitä työtehtäviä osassa toimenkuville on toimitusten ja varaston seuranta, markkinoinnin suunnittelu ja toteuttaminen, palautusten tekeminen, yhteydenpito päämiehiin tai jälleenmyyjiin, puhelinvaihteen hoitamisen tai asiakkaiden vastaanottaminen. Määrällisesti harvempi toimenkuva keskittyy muun muassa

vientilähetysten hoitamiseen, teknisiin asennuksiin, toimistoviihtyvyydestä huolehtimiseen, asiakaskäynteihin, koulutus- ja kehittämistoimenpiteiden suunnitteluun ja palkkahallintoon sekä henkilöstöpolitiikan suunnitteluun.

Vastuu ja vapaus

Toimenkuvissa on hajontaa sen suhteen, minkä verran pystyy itse vaikuttamaan työhönsä. Vaikutusmahdollisuudet koettiin positiivisiksi ja miellettiin toimenkuvaan kuuluviksi eduiksi. Työssä, jossa oli vaikutusmahdollisuuksia, kehitettiin toimenkuvaa eteenpäin ja itselle sopivammaksi. Samalla ymmärrettiin tilanteen vaihtelevan tässä suhteessa yrityksen sisällä.

-- Osaamistaan pystyy tässä työssä hyödyntämään laajalti. Siinä mielessä kiitollinen työ, että se on laaja-alaista ... työni saan tehdä kuten haluan. Kehitän sitä itse päivä päivältä enemmän itseni näköiseksi tiettyjen raamien puitteissa. Se on etuoikeus, mikä on tässä tehtävässä. Se tuo mielekkyyttä lisää. Työnkuvat vaihtelee yrityksen sisällä. Minä saan vapaammin tehdä työni. (H8)

Vaikutusmahdollisuuksien puute koettiin kielteiseksi työhön liittyväksi piirteeksi. Vähäiset vaikutusmahdollisuudet vähensivät työn mielekkyyttä ja lisäsivät stressiä.

--Itse ei pysty yhtään vaikuttamaan. Vihaisia asiakkaita tulee, mikä ei ole aina helppoa. (H5)

Myös organisaation kansainvälisyyden koettiin rajoittavan toimintaa ja vaikutusmahdollisuuksia. Käskyt tulevat ylhäältä ja ne otetaan annettuina. Tämä yksilön vaikutusmahdollisuuksia vähentävä tekijä kohdistuu kuitenkin jokaiseen työntekijään samalla tavalla.

-- Organisaation globaalisuus näkyy siinä, että käskyt tulee aika ylhäältä. Isompiin asioihin pitää kysyä lupa muualta. (H6)

Toimenkuvakohtainen tietotaito

Toimenkuvalle tärkeisiin osaamisalueisiin liittyy keskeisten työtehtävien hallintaa. Toimenkuvasta riippuen nämä osaamisalueet ovat hyvin yksilöllisiä. Esimerkkinä tarjous-

ten tekeminen, teknisten asennusten hallitseminen, lisenssien käsittely, tiliöinti, markkinointiosaaminen, kirjanpidon perusteet ja tilinpäätökseen liittyvät työt, laskutus, konekirjoitus ja tilausten tekeminen.

Kaupalliselle alalle tyypillisistä osaamisalueista tarvitaan toimenkuvaan liittyen eri osa-alueita. Näitä osa-alueita olivat muun muassa "business-vainu", lisämyyminen ja yritystoimintaan liittyen johtamistaito parissa vastauksessa.

Tietoutta tarvittiin työssä päivittäin. Työtehtävistä riippuen vaaditaan erilaista tietoa. Tätä tietoutta on myös pidettävä ajan tasalla. Tuotetietous tuli keskeisimpänä esille useassa vastauksessa, matematiikan hallinta parissa vastauksessa ja lisäksi mainittiin taustatuntemus, markkinatietous ja kirjanpitolaki.

-- Työ vaatii, että tiedot kirjanpitolaista olisi oltava ajan tasalla. Kursseilla pitäisi käydä tai ottaa muuten selvää jatkuvasti tästä puolesta. (H3)

-- Työssä tuotetuntemus pitää olla aika hyvä. Järjestelmä on tunnettava hyvin ja inventoinnista yleisesti tiedettävä. (H6)

-- Työ vaatii huolintatietoutta, mitä on hankittu kursseilla... Perustietoja täytyy pitää yllä. (H4)

Persoonan ja työn yhteen sopivuus

Toimenkuvia löytyy yrityksestä erilaisia, ja jokainen toimenkuva asettaa erilaisia vaatimuksia ihmiselle. Tärkeäksi koettiin työn ja henkilön yhteen sopivuus, ja oman paikkansa löytäminen yrityksessä.

-- *Oikea tyyppi* on tärkeintä. Itse rekrytoidessa tärkeää yhteistyön sujuvuus hakijan kanssa. Jos työtavat poikkeaa ihmisillä, syntyy konflikteja. Työpaikan tulisi tuntua "oikealta", että tuntee olevansa oikeassa paikassa. Halu tulla juuri tähän taloon ja tehtäviin on tärkeää. (H1)

Persoonan ja työn yhteen sopiminen ei kuitenkaan tarkoita, että yritykseen sopisi vain tietyn tyyppiset ihmiset. Yrityksessä tarvitaan erilaisia ihmisiä toimenkuvasta riippuen. Yksilön piirteiden ja toimenkuvan vastaavuus toisiinsa estää vaihtuvuutta. Sen vuoksi se on keskeistä rekrytoinnissakin.

-- Tämä työ on henkilökohtaisesti sopiva, siksi, ettei ole paljon asiakaskontakteja. Ei olisi myyjäksi ... Tänne on karsiutuneet ne, jotka ajattelevat tätä omana työpaikkanaan. Jollei tämä tunnu omalta, hakeudutaan äkkiä muualle ... Toisaalta täältä löytyy erilaisille persoonallisuuksille oma paikkansa. (H9)

Millaisia vaatimuksia työ sitten asettaa tekijälleen tietotaidon lisäksi? Eri toimenkuvissa erilaiset persoonallisuudenpiirteet koettiin tärkeiksi jokapäiväisissä tehtävissä. Avoimuus, luovuus ja tilanteiden hallinta ja niissä luovasti toimiminen mainittiin vastauksissa. Samoin esille tulivat hyvä muisti, itsenäinen päätöksenteko ja oman kantansa esille tuominen.

7.2.3 Osastokohtaisten osaamisalueiden erot

Useat osaamisalueet liittyvät kaikkien osastojen toimintaan, kuten organisaation läpäisevistä osaamisalueista ilmeni. Eroavaisuuksia kuitenkin löytyi osastoittain osaamisen painopisteissä. Osastoilla on käytössä osastokohtaisia tietokoneohjelmia. Myös alaan liittyvä perusosaaminen ja etenkin erityisosaaminen vaihtelee osastoittain. Esimerkiksi talousosastolla kirjanpitolain ja budjetoinnin hallinta on tärkeää, varastossa pitää hallita trukin käyttöä, markkinointiosastolla korostuu luonnollisesti markkinoinnin hallitseminen.

Tuoteosaaminen on erittäin tärkeää osto- ja markkinointiosastoilla, myyntiosastoilla ja varastossa on tiedettävä pinnallisesti tuotevalikoimat. Talousosastolla ja hallinnossa tuoteosaamista ei tarvita.

Myyntiosastolla korostuvat asiakaspalvelutaidot, myyntitaidot, viestintätaidot ja vuorovaikutustaidot. Markkinointiosastolla tulee erityisesti esille markkinointiosaaminen. Myös myyntitaidot ja liiketoiminnan tunteminen ovat siellä keskeisiä. Kuten myyntiosastolla, markkinointipuolellakin tarvitaan hyviä viestintä- ja vuorovaikutustaitoja. Erityisosaamisesta markkinointiosastolla muihin osastoihin verrattuna tulee esille visuaalisuus ja tiedottaminen.

Talousosastolla korostuu ammatillinen pätevyys erityisosaaminen. Osaamisessa korostuu muihin osastoihin verrattuna kirjanpidon hallitseminen ja matemaattiset taidot. Kielitaito on tällä osastolla tärkeää, samoin yhteistyön sujuminen yrityksen sisällä ja muiden maiden yksikköjen kanssa.

Varasto poikkeaa siinä mielessä muista osastoista, että siellä osaamisen tarvetasot poikkeavat selvästi toimenkuvasta riippuen (ks. Liite 3). Esimiesten osaaminen on oltava monipuolisempaa ja korkeampitasoista, kuin yksinkertaisimmissa työtehtävissä toimittaessa. Ainoastaan esimiehet tarvitsevat osastoon liittyvää ammatillista erityisosaamista. Jollei toimi varastolla esimiestasolla, ei muun muassa kielitaidoista tai tietokoneohjelmien käyttötaidoista tarvitse hallita kuin perusteet.

Pienten henkilöryhmien, kuten hallinnon ja henkilöstöpuolen toimenkuvat poikkeavat selkeästi muista yrityksessä työskentelevien toimenkuvista. Kyseiset toimenkuvat eivät kuulu isoimpiin edellä esiteltyihin osastoihin ja niiden osaamisen kartoittaminen henkilöryhmittäin ei ole oleellista, koska kyseisiin henkilöstöryhmiin kuuluu pari tai muutama työntekijä.

7.3 Halutut ja koetut kvalifikaatiovaatimukset

Työntekijöihin kohdistuu odotuksia yritysjohdon ja kansainvälisen organisaation tasolta. Työntekijät myös kokevat tiettyjä odotuksia ylemmiltä tahoilta työn asettamien vaatimusten lisäksi. Lisäksi palveluyrityksen ollessa kyseessä, asiakkaiden odotukset työntekijöitä kohtaan ovat myös keskeisiä.

7.3.1 Yritysjohdon työntekijältä haluama osaaminen

Organisaatiossa työntekijöiltä halutaan tiettyjä osaamisalueita toimenkuvasta tai osastosta riippumatta. Nämä ovat organisaatiotason kvalifikaatioita. Seuraavien osaamisalueet kuvaavat Ingram Micron henkilöstöltään haluamia keskeisiä ja olennaisia osaamisalueita. Osaamisalueet on johdettu Ingram Micron toimintakertomuksesta, esittelymateriaalista sekä osallistumisestani johtoryhmän kokoukseen, ja ne perustuvat yrityksen arvoihin ja toimintaperiaatteisiin. Niiden tarkoitus on kuvata yrityksen johdon näkemystä henkilöstölle olennaisesta osaamisesta yrityksen kannalta.

TAULUKKO 2. Organisaation keskeiset kvalifikaatiot

Osaamisalue	Osaamisaluekuvaus
Ingram Micro - tuntemus	Yrityksen kannalta osaamisalueessa painottuu kokonaiskuvan hallitseminen yrityksen toiminnasta ja omasta roolistaan yrityskonaisuudessa. Tämän lisäksi IM-tuntemus sisältää vastuualuetuntemuksen, eli tietämyksen siitä kuka tekee yrityksessä mitäkin ja mitkä ovat heidän roolinsa.
Jatkuva kehittyminen	Ala kehittyy nopeasti, joten yksittäinen työntekijäkään ei voi jäädä paikoilleen. Osaamisalue kuvaa ensinnäkin jatkuvaa itsensä kehittämistä, eli ammatillisen osaamisen ja asiantuntemuksen ylläpitoa ja kehittämistä eri tavoin (koulutukset, työssä oppiminen, itsenäinen asioihin perehtyminen jne.), ja toiseksi oman työnsä kehittämistä.
Työmotivaatio ja sitoutuminen	Alan nopean vaihtuvuuden vuoksi sitoutuminen tulee yhä tärkeämmäksi yrityksen kannalta. Työmotivaatio ja sitoutuminen näkyvät haluna suoriutua työstään hyvin ja siinä, että työntekijä kokee olevansa oikeassa paikassa.
Kiireen ja muutoksen hallinta	Kiireen ja muutoksen hallinta korostuvat yrityksen toimintaympäristön luonteen myötä. Osaamisalue muodostuu useista eri osista, kuten priorisointitaidosta työtehtävien suhteen, työn suunnittelu- taidoista, sekä stressin- ja muutoksen hallintataidoista.
Asiakaskeskeisyys	Asiakaskeskeisyys on olennaista IM:n toimintaperiaatteissa. Sen merkityksen ymmärtäminen omassa toiminnassa on tärkeää jokaiselle työntekijälle.

(jatkuu)

Taulukko 2 (jatkuu)

Osaamisalue	Osaamisaluekuvaus
Yhteistoiminnallisuus	Yhteistoiminnallisuus tarkoittaa yhteistyötä sekä osaston sisällä, että yhteistyön sujumista osastojen välillä. Tiimityöskentelytaidot, työn yhteissuunnittelu, sekä vuorovaikutuksen sujuvuus sisältyvät tähän osaamisalueeseen.
Innovatiivisuus ja ongelmanratkaisutaidot	Tilanneluovuus tulee esille eri työtehtävissä eri tavoin. Ongelmanratkaisutaidot ja innovatiivisuuskyky ovat kuitenkin olennaisia arkipäivän työtehtävissä.
Joustavuus	Joustavuus on noussut olennaiseksi osaksi tämän hetken työskentelykulttuuria. Joustavuus näkyy sekä valmiuksina mukautua erilaisiin tilanteisiin ja asiakkaisiin, että haluna joustaa esim. työajoissa tarpeen vaatiessa.
Vastuunotto- ja kantokyky	Vastuunkantokyvyllä tarkoitetaan sekä henkilökohtaisen että ryhmäkohtaisen vastuun kantamista. Sillä tarkoitetaan omasta vastuualueestaan suoriutumisesta huolehtimista ja vastuun kantamista tekemistään päätöksistä ja ratkaisuista. Se, että jokainen tekee oman osansa, on olennaista koko organisaation toiminnan sujumisessa. Vastuunottokyky kuvaa valmiutta ja halukkuutta ottaa vastuuta uusista, laajoistakin tehtävistä ja alueista.

7.3.2 Työntekijöiden kokemat osaamisvaatimukset yritysjohtajien suunnalta

Ingram Microssa työskenteleminen koettiin mielenkiintoiseksi ja haastavaksi. Taitonsa ja kykynsä saa näyttää, itsestään saa paljon irti ja työtään annetaan kehittää. Omasta työstään onkin pidettävä, sillä työntekijöiltä myös odotetaan ja vaaditaan paljon. Ingram Micron nähdään vaativan työntekijältään joustavuutta ja työnsä on hoidettava kunnolla.

-- Täällä työskentely sisältää haasteita, kovaa duunia ja matkustelua. Sopii nuorille, jotka arvostavat näitä asioita. Ei niinkään vanhemmille, joilla työneuroosi on jo ohitse. Tänne on kiva tulla töihin ja tykkään tehdä tätä työtä. Tämä ei ole helppo paikka, vaaditaan tuloksia. (H5)

Toimenkuvien vastuualueet on yrityksessä tarkkaan määritelty ja vaaditaan tuloksellisuutta. Annetut tavoitteet ovat selviä, numeraalisia. Työntekijöiden seuranta on hoidettu. Jatkuvan *tulosvastuullisuuden* työntekijät kokivat raskaaksi ja stressaavaksi. Työntekijöiden ajateltiin vaihtuvan, jollei tuloksia synny. Vastuualueista muodostuu myös välillä sisäisiä kiistoja. Tuloskaudet vaikuttavat siten, että uusi työpäivä on joka päivä ja tavoitekauden jälkeen aloitetaan tyhjästä. Tämän työntekijät kokivat toisaalta raskaaksi onnistumisten unohtuessa tavoitteiden lyhytnäköisyyden vuoksi. Toisaalta lyhyet tavoitekaudet helpottavat oman työn seuraamista.

-- Uusi työpäivä on joka päivä. Joka kuukausi aloitetaan tyhjästä kuukausitavoitteiden vuoksi. Tämä on raskasta, koska onnistumiset nollautuu. Eli ei suuria tavoitteita taustalla. Jatkuva tulosvastuullisuus on raskasta ja stressaavaa. Toisaalta se helpottaa työn seuraamista eli näkee heti jos jotain on tapahtunut. Jos haluaa, voi jatkuvasti analysoida niitä ja saada selville mitä on tapahtunut. (H1)

--Ihmiset vaihtuu jollei tuloksia synny. On sisäisiä kiistoja siitä, mikä kuuluu kenellekin. (H5)

Seuranta on järjestetty yrityksessä tehokkaasti, mitä ei koettu positiivisesti. Jatkuva mittaaminen, seuranta ja valmistautuminen tekemistensä perustelemiseen asettivat paineita. Myös jatkuva raportointi koettiin rasitteena.

-- Täällä odotetaan työntekijöiltä tavoitteisiin pääsemistä. Oman roolin vaatimiin pyrkimyksiin pääsemistä. Annetut tavoitteet ovat selviä, numeraalisia. Ihmisiä mitataan. (H2)

-- Meitä katsotaan ja arvioidaan vastausajan nopeuden perusteella. Täysin naurettavaa, vastataan jo mahdollisimman nopeasti. Naurettavaa siinä mielessä, että kuinka pitkä puhelu on. Olisi annettava aikaa myös puhelulle. Jos ei ole muuta vaihtoehtoa käsitellä asia kuin ottaa se kokonaisuutena siinä vaiheessa kun asiakas pääsee läpi. (H5)

Yritysjohdon nähtiin myös arvostavan oman työnsä kehittämistä. Työntekijät voivat tätä kautta vaikuttaa työntekotapaansa ja yrityksessä ollaan aina valmiita kuuntelemaan työntekijöiden kehitysehdotuksia.

-- Luulen, että täällä painotetaan sellaista toimintatapaa, että aktiivisesti huolehdit omista töistä ja kokeillaan löytää siinä uusia ratkaisuja ... On hyvä, jos löytää parempia tai helpompia tapoja selviytyäkseen työtehtävistä. Jos löytää tuottoa tai säästää tuovia asioita, rahaa säästäviä. On selvää, että niitä täytyy pyrkiä löytämään työssään tai työryhmässään. (H9)

Johto tuo työntekijöilleen myös selkeästi esille arvoja ja asenteita, jotka yrityksessä toivotaan omaksuttavan. Nämä ovat kansainvälisiä, eli samat periaatteet vaikuttavat kaikissa yrityksen yksiköissä. Aluksi työntekijät suhtautuivat asetettuihin arvoihin huvittuneesti, mutta pikkuhiljaa nekin ovat löytäneet paikkansa työskentelyssä.

-- Arvot ja missiot ovat lähinnä huvittavia. Etenkin aluksi, erilaiset palkitsemisjärjestelmät ja missiot seinillä. Nyt täällä on osattu muokata ne suomalaiseen kulttuuriin sopiviksi. (H2)

-- Luulen, että arvot ja missiot oli aluksi vaan seinillä ja niin amerikkalaisia että niille naureskeltiin. Nyt toisten työntekijöiden ja niiden työpanosten merkitys ymmärretään. (H9)

7.3.3 Asiakkaiden odotukset

Myyntiosasto huolehtii myyntiprosessista. Myyntiprosessista asiakkaalle muodostuvaan kokonaiskuvaan suurin vaikutus on asiakkaan ongelmien tyydyttävällä ratkaisemisella ja valitusten kuuntelemisella (39%). Suuri vaikutus on myös myyntihenkilöstön tavoitettavuudella (18%), henkilöstön tiedoilla asiakkaan liiketoiminnasta (18%) ja tarkkojen toimitusaikojen antamisella (20%).

Asiakkaiden mielestä asiakaskeskeisyyden yleiskuvaan suurin vaikutus on henkilöstön ammattitaidolla ja kohteliaisuudella (24%). Teknologinen edellä käyminen (22%) ja asiakkaiden ongelmien ratkaiseminen (21%) ovat asiakkaille melkein yhtä merkittäviä tekijöitä. Tehokas kommunikaatio osastojen välillä vaikuttaa asiakaskeskeisyyden näkymiseen asiakkaalle jonkin verran (18%), kuin myös työntekijöiden arvostus asiakkaan

liiketoimintaa kohtaan (15%). Sen sijaan sillä, että ymmärtää yrityksen yleiseurooppalaisuuden asettamat vaatimukset, ei nähty olevan merkitystä.

Asiakaspalvelun kokonaiskuvan muodostumisessa asiakaspalveluhenkilöstön tavoitettavuus on ensisijaisessa asemassa (37%). Suuri merkitys asiakkaan havaitsemaan asiakaspalvelun tasoon on myös asiakaspalveluhenkilöstön kyvyillä ratkaista hänen ongelmansa (26%), sekä palautettujen tuotteiden nopealla käsittelyllä (20%). Ingram Micro paransi tilastollisesti merkittävästi toimintaansa toimitusten ja laskutuksen välisten ristiriitaisuuksien selvittämisessä, mikä muodostaa 9% asiakaspalvelun kokonaiskuvasta.

Teknisessä tuessa asiakkaalle suurin merkitys on teknisen henkilöstön kommunikointitaidoilla (36% kokonaiskuvasta). Ratkaisuehdotusten tarjoaminen asiakkaille (25%), kyky löytää ongelmat eli määrittää vika (22%) ja teknisen tukihenkilöstön tavoitettavuus (17%) ovat myös merkittäviä tekijöitä asiakkaalle.

Toimitus- ja rahtipuolen kokonaiskuvaan merkittävin tekijä on toimitusten nopeudella (39%). Asiakkaan kannalta myös tuotteiden saapuminen vahingoittumattomana, tilausten toimituksella luvattuna ajankohtana ja toimitusten oikealla sisällöllä on merkitystä. Kokoamispalvelussa asiakkaiden näkemyksiin vaikuttaa kaksi puolta. Toimitetaan kokoamistilaus luvattuna ajankohtana (60%) ja kokoonpanon hinnoittelu (40%).

7.4 Vahvuudet ja hyödyntämätön osaaminen

Työntekijöiden näkemyksiä työryhmien vahvuuksista kartoitettiin, jotta saataisiin kuva organisaation mahdollisista ydinosaamisalueista nyt ja tulevaisuudessa. Useimmiten esille tulleet vahvuudet olivat työryhmän vankka osaaminen sekä hyvä henki työryhmässä ja yhteistyön toimiminen.

Asiakkaiden mielestä Ingram Micro suoriutui parhaiten kuljetus- ja toimituspuolella, Toimitus- ja rahtipuolen osalta Ingram Micro oli parantanut toimintaansa joka osa-alueella, tilastollisesti merkittävästi vuoden sisällä toimitusten ja rahtien osalta.

7.4.1 Yrityksen vahvuudet työntekijöiden näkemysten mukaan

Yrityksen johdolla nähtiin olevan selvä vaikutus siihen, millainen yritys on työpaikkana. Työntekijät näkevät yrityksen vahvuudeksi koko organisaation *avoimen ilmapiirin ja ihmisläheisyyden*. Tällaisessa ympäristössä kehittämis ehdotukset ja uudet näkemykset voidaan tuoda vapaasti esille ja niitä kuunnellaan. Yrityksen koetaan joustavan tarvittaessa ihmisten elämäntilanteen mukaan. Yrityksen johdon katsottiin onnistuneen hyvin myös strategisessa puolessa, mikä näkyy myös yrityksen ulkopuolelle.

-- Yrityksen johtaminen vaikuttaa siihen, millainen yritys on työpaikkana. Tämä organisaatio on ihmisläheinen. Johtajan luokse voi mennä kuka tahansa. Ilmapiiri on avoin, voi avata suunsa. Se on vahvuus. (H1)

-- Ingram Micro on työpaikkana hyvä, muuten en olisikaan täällä töissä. Omalla kohdalla työnkuvaan tehtiinkin muutos, kun muu elämä kärsi liikaa. Pystyn kyllä tuomaan esille, jos jossain olisi kehittämistä. Ideat voi täällä kertoa ja niitä myös kuunnellaan. (H6)

Henkilökunnan osaamisen ja ammattitaidon korkea taso koettiin vahvuudeksi. Osastoittain tämä näkyi eri tavoilla. Toisaalta vahvuudeksi koettiin osaston sisäinen eri ihmisiltä löytyvä erilainen osaaminen ja toisissa tapauksissa työryhmän moniosaaminen, eli kaikki hallitsevat kaiken. Myös ammattitaitoinen esimies mainittiin vahvuudeksi eräällä osastolla.

-- Henkilökunta on täällä osaavaa, ammattilaisia työntekijöinä. Pystytään toimimaan ryhmänä. Virheiden suhteen jotkut tekee ihmeitä osastoilla. (H2)

Hyvä henki nimettiin vahvuudeksi useissa eri työryhmissä ja osastoilla. Tämä näkyi muun muassa siten, että tiimin jäsenet auttavat toisiaan ja joustavat tarvittaessa, ja että työryhmässä on huumoria mukana. Tähän liittyi myös kommentti, että työryhmässä on muodostunut toimintamalleja työntekijöiden välillä. Yhteistyön ja hengen koettiin olevan hyvää myös siksi, että jokainen kantaa vastuun omasta osuudestaan ja työtovereita arvostaminen.

-- Työpaikkana kiva. Ihmisillä on hyvä henki keskenään ... Voi sanoa että on mukava tulla töihin. Ei tarvitse, miettiä, voiko jollekin sanoa "hei". (H8)

7.4.2 Hyödyntämätön osaaminen

Hyödyntämätöntä osaamista ei useimmiten työntekijöillä ollut tai ei tullut mieleen. Työtehtävät koettiin yleensä tarpeeksi monipuolisiksi, jotta osaamistaan pystyy hyödyntämään laajasti. Eräs vastaajista myös ihmetteli, miten kaikkea osaamista voisi edes hyödyntää työssään. Kuitenkin osa työntekijöistä pystyi listaamaan osaamista, jota ei työssään ole mahdollista hyödyntää. Tämä johtui pitkälti siitä, että työntekijä oli moniosaaja, eikä toimenkuva ollut yhtä moniulotteinen kuin henkilön osaamisalueet.

-- Ura on ollut niin pitkä, että osaa joka nurkasta jotain. Osaamistaan tässä hommassa saa käyttää aika paljon. Työkokemusta on kyllä kertynyt niin paljon, että hyödyntämätöntäkin osaamista joltain alueelta vois löytyä. (H7)

Kielitaitoa riittäisi tarvittavaa laajemmin eräiltä työntekijöiltä. Tarkemmin selitettiin, ettei saksan tai ranskan kielitaitoa ei tarvita lainkaan ja ruotsia vain vähän, jolloin kielitaito ruostuu. Sama taitojen ruostuminen hyödyntämättömänä tuli esille myös muissa osaamisalueissa.

-- Tullauksesta on kertynyt kokemusta, jota Ingram Microssa ei enää tarvita. Muut hoitaa ne tehtävät. Tullilainsäädännön tuntemusta ei enää tarvita, jolloin taidotkin ruostuu. (H4)

Kuten edellä ilmeni, hyödyntämättömiä osaamisalueita tarvittiin usein jossain toimenkuvassa yrityksen sisällä, muttei kyseisen henkilön kohdalla. Asiakaspalvelukokemustaan ei pysty hyödyntämään kaikki työntekijät, koska se ei liity juuri heidän toimenkuvaansa. Samoin ilmeni, etteivät kaikki pysty hyödyntämään ihmissuhde- tai tiimityöskentelytaitojaan mielestään täyspainoisesti. Erään vastaajan toimenkuva ei vastaa nykyisiä opintoja. Yksittäisten henkilöiden osaamisena, jota mahdollisesti voisi hyödyntää yrityksessä, muttei tällä hetkellä tapahdu, mainittiin mikrojen kokoaminen alusta asti, mekaanikon osaamista, operatiivinen kustannuslaskennan hallintaa ja vienti- ja tuontitullausten tekemistä.

7.5 Kehitystarpeet

Tuloksista löytyi sekä yksilöjen kokemia kehittymistarpeita, että laajemmin osastoon ja organisaatioon liitettäviä kehittämiskohtia. Osa on koulutuksella paikattavissa, mutta toisiin kehitystarpeisiin tarvitaan muita ratkaisuja. Työntekijöiltä löytyi myös kehittämisehdotuksia puutteiden tai heikkouksien korjaamiseksi. Työntekijöiden näkemyksissä korostui oman työn sujuminen, asiakkaiden esittämissä parannuskohdissa heidän oman liiketoimintansa ja yhteistyön parempi sujuminen.

7.5.1 Suurimmat kehittymistarpeet

Tuloksissa oli useita kehittämistarpeita, joita on helppo paikata koulutuksen avulla. Selkeimmät koulutustarpeet ilmenivät kielitaidossa, tietokoneohjelmien käytössä ja tuotetuntemuksessa. Näitä tietouden alueita koettiin tarvittavan useimmiten, jotta työtehtävistä selvittäisiin paremmin tai kehityttäisiin eteenpäin.

--Ohjelmista *Impulse*... Se on toiminut, kun sen käytön on ensin oppinut. Kielitaitoa, englannin kieltä tarvitaan myös. Kielitaidoissa olisikin kohentamisen varaa, ei vahvimpia henkilökohtaisia puolia. Myös Wordia ja Exceliä tarvitaan ... Lisäosaamista haluaisi päällimmäisenä Excelistä ja huolinnasta. (H7)

Tietokoneohjelmien käyttötaidoissa usea työntekijä koki osaamistarpeita. Näiden joukossa yleisimmin tuli esille taulukkolaskentaohjelma Excel ja osastojen omat työkalut. Usean muunkin ohjelman käyttötaito koettiin puutteelliseksi yksittäisten työntekijöiden suunnalta. *Kielitaidoissaan* usea työntekijä koki kohennustarvetta ja erityisesti englannin kielessä. Osa vastaajista tarkensi osaamistarpeitaan erityisesti englannin kielen alaan liittyvään sanastoon.

--Excel on tärkeä, siinä kaipaisikin henkilökohtaisesti lisäoppia. Sen käyttö on lisääntynyt. Paremmalla hallinnalla ei tarvityisi siihen niin paljon aikaa. Ja ei edes tiedä, miten sitä voisi hyödyntää paremmin. Myös Word on vähän hatarasti hallussa. Sitä ei ole paljon tarvinnut, mutta haluaisi oppia. (H9)

Työntekijät haluaisivat ylläpitää ammatillista tietämystään ja kehittää omaa ammattitaitoaan. Lisäksi tuotekoulutusta tarvitsisi usea työntekijä ajan hermolla olemista varten. Vastauksista tulikin esille, ettei tuotekoulutusta voi koskaan korostaa liikaa.

-- Omaan työhön liittyen kaikkea olisi hyvä osata vähän paremmin. Tarvitsee lisää kokemusta, minkä myötä osaaminen kasvaa ... Kokonaisnäkemystä alasta voisi kehittää. (H6)

-- Myyntiosastolla tuotteen teknisen puolen tuntemusta voisi kehittää, eli järjestää tuotepuolen koulutusta. Se tuo asiakkaita, että osataan tuotetietous. (H2)

Edellisten lisäksi useassa vastauksessa tuotiin esille työtehtävien vaatimaa erityisosaamista. Nämäkin olivat usein alueita, joilla osaamistarpeita voidaan paikata koulutuksen ja lisätietouden avulla. Yksittäisissä vastauksissa esille tulivat muun muassa kirjanpitolain kertaus, tietous laskuerojen selvittämisestä, lisenssikoulutus, luottoasiakoulutus, lisätietouden tarve rekrytointiin tai varaston hallintaan liittyvistä asioista. Logistiikan laajempaa ymmärtämistä ja hallintaa koki tarvitsevansa muutama vastaajista.

Edellä on tuotu esille ilmenneitä osaamistarvealueita, joita on mahdollista paikata koulutuksella. Työssä suoriutumiseen liittyy kuitenkin muitakin osa-alueita, joissa voidaan kokea osaamistarpeita. Stressinsietokyky tuli tuloksissa usein esille. Osa työntekijöistä koki hallitsevansa stressinsietokykyä riittävästi, mutta selkeästi useampi halusi kehittää tätä osaamisaluetta itsessään. Stressinsietokyvyn mainittiin myös kasvavan tässä työpäivässä ja sitä tarvitaan, koska kiire kasvaa jatkuvasti eikä työn määrään tai ajoitukseen voi itse vaikuttaa jokaisessa toimenkuvassa. Tekemättömien töiden määrän koettiin seuraavan joskus kotiin asti. Eräs vastaaja koki liikunnan auttavan stressinsietokyvyn kehittämisessä ja ehdotti yrityksen tukevan vapaa-ajan liikkumista. Muista kiireeseen ja suureen työmäärään liittyvistä kompetensseista tuli esille kiireeseen liittyvät ajan hallinta ja priorisointitaidot, joista yksittäistapauksissa koettiin kehittämistarvetta.

-- Jaksamisen lisäämistä tarvittaisiin suoriutuakseen työtehtävistä. Paineensietokykyä tarvitaan tässä työssä. (H5)

Tiimityöskentelytaitoja kerrottiin työssä tarvittavan useassa vastauksessa. Osa työntekijöistä koki hallitsevansa tiimityöskentelytaidot riittävän hyvin, mutta yhtä moni tutkimuk-

seen osallistuneista haluaisi kehittää itsessään näitä taitoja. Eräs työntekijä koki jatkuvan kehittymisen hyväksi, vaikkei tällä hetkellä ongelmia ole ja toinen kertoi kehittävänsä tiimityöskentelytaitojaan itse. Lisäksi ilmeni halua kehittää ihmissuhdetaitojaan yleisemmin.

Edellisten osaamisalueiden jälkeen osaamistarpeita koettiin olevan eniten asiakaspalvelutaidoissa. Yksittäisiä kehittymistarpeita tuli esille myyntiosaamisessa, ideointikyvyssä, johtamistaidoissa, osastojen välinen kommunikoinnin kehittämisessä ja kokonaiskuvan hallitsemisessa yrityksen toiminnasta ja henkilöiden tehtävistä. Lisäksi kaivattiin kommunikaatio- ja johtamistaitojen kehittämistä.

7.5.2 Yrityksen kehittämiskohdat työntekijöiden näkemysten mukaan

Kiire koettiin yleisemmäksi ongelmaksi työssä. Sen aiheuttamiksi ongelmiksi mainittiin, että kiireen ja stressin vuoksi asioita ei ehdi tehdä huolella ja virheiden määrä kasvaa. Samasta syystä suunnitelmallisuus ja työn laatu kärsivät. Jatkuva kiire stressaa työntekijöitä ja työssä väsymistä on erään vastaajan mielestä havaittavissa kaikilla. Myös suorituspainneiden ilmaistiin olevan kovia. Ratkaisuna ajanhallinnan kehittäminen työryhmän tasolla esitettiin usean työntekijän taholta. Jo saadun lisätyövoiman mainittiin myös vähentäneen kiirettä. Lisätyövoimaa kaivattiin kuitenkin edelleen muutaman työntekijän taholta, jotta työtehtäviä saisi jaettua ja virheiden määrä pienenisi. Lisätyövoiman palkkausta ruuhka-huippuina toivottiin jatkettavan tulevaisuudessakin.

-- Oma työ tuntuu sujuvan hyvin. Jos sujuu huonommin välillä, se johtuu muista tekijöistä. Eli itsestä riippumattomista ongelmista. Jos ei suju, se johtuu yleensä siitä ettei aikaa ole tarpeeksi. Esimerkiksi jos tulee varastopäällikön hommia tehtäväksi, ei aika riitä enää omiin hommiin. Silloin asiat on pistettävä tärkeysjärjestykseen. (H6)

--Työn sujuminen korvien välistä kiinni. *Kiireestä* riippuu. Kun pääsee paineet kasautumaan, ei tiedä mistä päästä aloittaisi. Enemmän työtehtäviä olisi ainakin tällä hetkellä kuin ehtii tekemään, ja koko ajan työmäärä näköjään paisuu... Stressi ei näy omalla kohdalla, mutta koko osastolla varmaan. Etenkin iltaisin, kun kiire painottuu iltaan. Uskon että siellä on paineita. (H7)

Työ koettiin haavoittuvaksi poissaolojen kohdalla ja suuren liikkuvuuden vuoksi, jolloin osaamattomuus toisten työtehtäviä tuuratessa aiheuttaa ongelmia. Sijaisten puute lisää

kiirettä entisestään. Työnkuvien kerrottiin edelleen olevan henkilökohtaisia, eikä toisten työhön ole aikaa perehtyä. Ratkaisuksi ehdotettiin varamiesjärjestelyä ja työnkiertoa.

-- Ja rauhallinen on oltava, vaikka työt painaisi päälle. Esimerkiksi kun ei ole tuuraajaa tällä hetkellä, niin kaikki kaatuu päälle. Jos olisi rauhottomampi tyyppi, ei tästä tulisi mitään. Töitä ei saa viedä kotiin... (H7)

Koko tiimiä koskevien koulutustarpeiden havaitsi aiheuttavan ongelmia työssään muutama tutkimukseen osallistuneista. Yhden heistä mukaan kaikilla pitäisi olla samat perustiedot ja -taidot esimerkiksi työkalujen käytöstä. Koulutuksen järjestämisestä tuli esille, että sitä pitäisi olla tarpeeksi ja järjestää jaksoissa, jottei koko osasto ole samaa aikaa koulutuksessa. Koulutuksen puutetta kuvaa myös vastaus, jonka mukaan uudet asiat pitää opetella itsenäisesti sitä mukaa kun ne tulevat eteen.

-- Paikka paikoin ammattitaitoa saisi olla enemmän ... ei vain tiedetä tarpeeksi ... Koulutus tottakai auttaisi siihen. (H8)

Ongelmia tuo mukanaan myös epätietoisuus siitä, kuka yrityksessä tekee mitään. Eräässä vastauksessa ilmenikin kokonaiskuvan heikkeneminen yrityksen kasvaessa. Parilla vastaajalla oli epäselvyyksiä siitä, mitä kukin tekee milläkin osastolla ja kenen puoleen tulisi kääntyä ongelmatilanteissa. Vastaavasti ilmaistiin myös, ettei epävarmoissa tilanteissa edes kysytä, tehdäänkö oikein. Vastuurajapinnat näki sekaviksi pari vastaajaa. Päällekkäisyyttä ilmeni työtehtävissä ja tiimin rajat ovat epäselviä henkilökohtaisten vastuualueiden vuoksi.

Yhteistyötä koettiin kehittämiskohteeksi eri tasoilla, eli sekä osastojen välillä, eri maiden välillä että päämiesten kanssa. Näistä osastojen välisen yhteistyön kehittämistarve tuli useimmiten esille. Osastojen välistä tiedonkulkua haluaisi parannettavan päällekkäisyyden vähentämiseksi.

-- Yhteistyötä oston ja myynnin kanssa voisi kehittää... Moni asia sujuisi paremmin. Esimerkiksi ostolta voisi saada vihjeitä jos tulee tai lähtee isoja määriä. Tällaiset asiat näkyy parhaiten. Yhteistyö on yleensä kahdenkeskistä, ei enää niinkään isommalla porukalla. Sitäkin voisi lisätä. (H6)

-- Työn sujuminen riippuu varaston henkilöstöstä. Siitä, onko tuotetiedot merkitty oikein. Myös ostolaskujen tuleminen vaikuttaa toimintaan. Eli jos ei tule, ongelmia

tällöin esim. UK:ssa. Ostolaskut tulevat miten tulevat. Eli kansainvälinen yhteistyö toimii hitaasti tai ei ollenkaan. (H4)

Myös yhteistoiminta muiden Ingram Micro maiden kanssa ilmeni usein kehittämiskohtaksi. Tämä näkyi epäselvyyksinä laskutuksessa, tuoteinformaation löytämisessä ja muiden maiden tekemisissä. Intranettia voisi hyödyntää sisäisen tiedon jakelussa ja mielipidefoorumina. Päämiesten kanssa toimintaa haluttaisiin kehitettävän, lähinnä päämiesten toimintaa ripeämmäksi. Uusien päämiesten tullessa toivottiin etukäteen tietoa heidän toimintatavoistaan, eikä vasta yhteistoiminnan alkaessa.

-- Negatiivisempi puoli siinä (organisaation kansainvälisyydessä) on, että tiedonkulkua ei suju niin kuin pitäisi. Tulee päällekkäisyyksiä maiden välillä. Aina vasen käsi ei tiedä mitä oikea tekee. Joku maa sopii Euroopan laajuisia asioita asiakkaan kanssa ja unohtaa kertoa meille. Sillä välin täällä on tehty töitä omalta osalta eteenpäin. (H8)

-- Myös siinä työssä on kitkakohta, että kun työasiat sivuaa muitakin yksiköitä kuin Suomea. Pitäisi tietää keneen ottaa yhteyttä missäkin asioissa. Luettelot eivät ole ajan tasalla, muutos on niin nopeaa ja tieto ei siirry niin nopeasti muihin maihin. Eli ei saa kiinni oikeaa henkilöä. (H9)

Työntekijöiden välisen sosiaalisen toiminnan nähtiin myös kaipaavan kehittämistä. Osansa tähän nähtiin olevan työntekijöiden vaihdoksilla, koska sosiaalinen ympäristö muuttuu tiheästi. Tupakoimattomien sosiaalisten kontaktien nähtiin olevan tupakoivia huonompi, koska kahvitkin juodaan töiden ääressä. Yrityksen tukemaa vapaa-ajan toimintaa kaivattiin myös.

Työhön ongelmia ilmaistiin tuovan toimimattomat ohjelmistot tai puutteet niiden käyttötaidoissa. Uusien ja parempien ohjelmistojen mainittiin tosin olevan tulossa.

-- Osaamattomuus näkyy eniten teknisissä välineissä. Kun joku ei toimi niin kuin pitäisi. Eli ohjelmien käytössä...Päivittäin ärsyttää se, etteivät työvälineet pelaa kunnolla. Ne eivät toimi tai sitten ei itse hallitse kunnolla. Alun alkaenkaan ei ehkä tullut tarpeeksi työkalujen tai Impulsen käsittelyä. Olisi ehkä pitänyt vaatia sitä. (H9)

Työn toteutustavoista tuli kyselyssä useita erillisiä kehittämiskohtia ja -ehdotuksia esille. Tiimityötä kaivattiin lisää kahdessa vastauksessa. Työtä haluttiin jakaa vastualueisiin,

ikävimmit työtehtävät toivottiin jaettavan tasaisesti ja kaikille samanlaiset työvuorot. Toisaalta haluttiin selkeyttä tiimityön ja henkilökohtaisten vastuualueiden suhteeseen.

-- Se on täällä ristiriitaista, että tiimityöskentelyä korostetaan. Toisaalta oman osan vastuunkanto on selvillä. On turvattava selustansa sen suhteen että pystyy selvittämään miksi tein näin. (H9)

Omien toimenkuvien kehittämistä mielekkäämmäksi toivottiin yrityksen taholta. Tämä korostui ostajan toimenkuvassa, ja useiden osastolla ilmaistiin yhtyvän tähän näkemykseen. Ihmisten vahvaa osaamista nähtiin voitavan hyödyntää motivointia lisäämällä. Eräs Kehittämisehdotus oli, että osan asiakaspalautuksista voitaisiin testauttaa tai tarkastuttaa esiasennuksessa.

7.5.3 Kehitystarpeet osastojen esimiesten mukaan

Esimiesten arvioidessa tavoite- ja nykytasoja tuli ilmi selkeimmät kehitystarpeet osasto-kohtaisesti esimiesten mukaan. Huomioitava olisi, että yksilötasolla erot osaamistasoissa eivät välttämättä vastaa koko osaston arviota.

Osto-osastolla kehittämistä arvioitiin tarvittavan lähinnä joissain tietokoneohjelmien käytössä ja logistiikassa. Myyntiosastolla kehittämistarpeita olivat yhteistoiminnallisuuden ja vastuualuetuntemukseen liittyvä osaaminen. Myös alan perustietämystä ja kokonaiskuvaa sekä priorisointitaitoja voisi kehittää.

Markkinointiosastolla kehittämisen kohteita olivat ensisijaisesti kiireen ja muutoksen hallintaan liittyvät priorisointitaidot ja työnsuunnittelu. Osastojen välistä yhteistoimintaa, myyntitaitoja, kielitaitoja sekä sosiaalisia ja vuorovaikutustaitoja olisi hyvä hallita entistä paremmin.

Talousosastolla koulutustarpeita olisi selkeimmin kirjanpitolaissa ja atk- ohjelmista Excelin ja Impulsen käytössä. Työmotivaatio ja sitoutuminen, osaston sisäinen vastuualuetuntemus sekä oman työnsä kehittäminen voisivat olla korkeammalla taholla.

Varastolla osaamisen taso oli hyvin eriytynyttä siten, että toisilla osaamisen tavoite- ja nykytasot olivat korkeammat kuin toisilla. Suurimmat kehitystarpeet osalla osastosta nähtiin olevan joustavuudessa, vastuunotto- ja kantokyvyssä, motivaatiossa, asiakaskeisyydessä ja oman työnsä kehittämisessä.

7.5.4 Kehitystarpeet asiakkaiden näkemysten mukaan

Asiakkaiden mielestä parantamista oli eniten tuoteinventaariorissa ja siinä erityisesti asiakkaiden ajan tasalla pitämisessä ja tuotteiden saatavuudessa. Verkkoon liittyen toivottiin verkkosivujen ja online-tilauspalvelun parantamista. Mainittiin myös hinnoittelussa toiveita hintojen alentamiseen sekä hintojen pitämistä ajan tasalla.

Asiakaskeskeisyydessä ja -palvelussa eniten huomiota tulisi kiinnittää suhteiden vahvistamiseen asiakkaiden kanssa. Asiakkaiden mielestä yrityksen osaamisen kehittämiskohteita asiakaskeskeisyyteen liittyen olivat tehokas kommunikaatio osastojen välillä ja asiakkaiden ongelmien ratkaisu. Toissijaisiksi kehittämisen kohteiksi nousivat asiakkaan liiketoiminnan arvostaminen ja tietämys asiakkaiden liiketoimista. Asiakaskeskeisyydessä Ingram Micro oli parantunut asiakkaiden mielestä vuodessa vähän joka alalla, jolloin kokonaiskasvu on tilastollisesti merkittävä.

Asiakkaat toivoivat yrityksen kiinnitettävän huomiota henkilökohtaisiin asiakassuhteisiin ja myyntihenkilöstöön, joka tuntee asiakkaan liiketoiminnan. Myyntiprosessissa toivottiin henkilökohtaista kontaktia myyntihenkilöstön kanssa sekä nimettyä myyntihenkilöä, joka ymmärtäisi asiakkaan liiketoimintaa. Palvelun parantamiseksi ehdotettiin kehittää työntekijöiden koulutusta ja tietämystä.

Rahti- ja toimituspuolella haluttaisiin nopeampaa toimitusta ja uudet tuotteet heti. Teknisen tuen kehittämistä ehdotettiin myös. Teknisessä tuessa useimmat tietotekniikan jakeluyritykset pärjäävät asiakkaiden mielestä suhteellisen heikosti, eikä tilastollisesti merkittävää muutosta ollut tapahtunut vuoden sisällä. Kun tarkastellaan asiakkaiden odotuksia tekniseltä tuelta, kehittämistä olisi työntekijöiden kommunikaatiotaidoissa ja ongelmanratkaisutaidoissa.

Tuoteinventariosta asiakkaat haluaisivat olla ajan tasalla ja tuotteiden saatavuuteen pyydettiin kiinnittämään huomiota. Asiakkaiden mielestä heikoimpia puolia yrityksessä olivat tällä hetkellä verkkosivut ja tekninen tuki. Yrityksen verkkosivut ovat kuitenkin jo aineistoa kerätessä kehityksen alla.

7.6 Yrityksen ja osaamisvaatimusten tulevaisuus

Työn muutoksia tarkasteltiin sekä lähihistorian että tulevaisuuden visioiden näkökulmasta. Tapahtumassa olevia ja juuri tapahtuneita muutoksia kuvasi yrityksen kasvaminen, päämiesten ja tuotteiden määrän lisääntyminen ja samalla kiireen kasvu.

7.6.1 Työssä tapahtuneet ja tapahtumassa olevat muutokset

Muutoksen kerrottiin olevan normaali olotila yrityksessä ja johtuvan joko alan kehityssuunnasta tai yrityksen kasvusta. Muutokset tapahtuivat yleensä pikkuhiljaa. Tapahtuneet tai työntekijöiden odottamat muutokset eivät olleet suuria ja työntekotavan kerrottiin pysyneen samana näistä muutoksista huolimatta.

-- Työ muuttuu jatkuvasti, pieniä alaan kuuluvia muutoksia. Yrityksen kasvun ja kehityksen myötä tulevia muutoksia. Kahden ja puolen vuoden ajalla muutos on ollut valtava. Silloin yrityksessä oli noin kolmekymmentä henkeä, nyt jotain kahdeksankymmentäviisi. Toimintatapa on muuttunut kun on tultu valtavirran volyymitukkuriksi. Tuotteissa iso volyymi, minkä vuoksi logistiikka on keskeistä. Ihmiset on vaihtuneet paljon. Perustapa tehdä työtä on kuitenkin pysynyt samana. (H1)

Muutosten suunnan koettiin pysyneen samana ja oletettiin jatkuvan samansuuntaisena. Esille tulleet muutokset liittyivät yrityksen kasvuun. Useimmiten esiintyi kiireen lisääntyminen tai työmäärän kasvaminen. Tämän kerrottiin vaikuttavan työtapoihin ja siihen ettei kaikkea enää ehdi tekemään kunnolla.

-- Muutoksia tapahtuu jatkuvasti. Itsellä siirto kaksi viikkoa sitten ... Henkilöstömäärä kasvaa koko ajan. Yritys kasvaa vauhdilla, mikä tuo mukanaan uusia vaatimuksia. (H2)

Kasvun koettiin vaikuttavan työhön usealla eri tavalla. Päämiesten määrän lisääntyminen tuotiin usein esille. Päämiesten kasvu vaikuttaa työhön sitä kautta, että työnkuva muuttuu, tulee uusia opeteltavia tuotteita ja samalla kasvaa tarve tietää enemmän. Yrityksen kasvua kuvaa myös muut muutokset, kuten lähetysmäärien lisääntyminen, asiakkaiden määrän

kasvaminen, yrityksen myynnin kasvu ja kaupankäynnin lisääntyminen Baltian suuntaan. Samalla byrokraattisuus saattaa kasvaa organisaation kasvaessa.

-- Alan kehitys menee samaan suuntaan tulevaisuudessa. Myös byrokraattisemmaksi, kun massa kasvaa. Ei ehkä sellaista yksilöllistä virittelyä. Toiminta muuttunee jäykemmäksi sen myötä, ei niinkään asiakaspalvelussa vaan muussa toiminnassa. Kun joka paikassa on silloin niin kiire, ettei saa sotkea muiden toimia sisäisesti. (H5)

Toimenkuviissa on tapahtunut muutoksia. Toimenkuvaa on muutettu osalla joko siirtymälä osastolta toiselle tai erilaisiin työtehtäviin. Osalla työntekijöistä toimenkuva on erikoistunut tai tarkentunut työmäärän, päämiesmäärän ja työntekijämäärän kasvaessa. Tällöin on jäänyt enemmän aikaa hoitaa nimettyjä asiakkaita ja työtaakka on vähentynyt uusien ihmisten tulemisen myötä. Töitä on jaettu uudelleen. Ihmismäärän kasvun nähtiin vaikuttavan työhön myös siten, ettei enää tiedä kuka tekee mitään. Saman suuntauksen uskottiin jatkuvan myös tulevaisuudessa.

-- On ollut pakko lähteä erityisosajiin. Myyntitietämys ja tuotetietämys pitää irrottaa joistakin teknisistä työsuorituksista. Saa enemmän aikaa kun yksi keskittyy lisenseihin, eikä kaikki ole irti puhelimesta... Nyt on irrotettu lisenssityöntekijä. Tämän vuoksi hänelle on tullut sellaista tietämystä, mitä muilla ei ole. Häneltä on pyydetty apua, jollei tiedä itse. Pinnallisesti on tiedettävä paljosta paljon. Kun lähdetään syvemmälle, pitää hyvin monista asioista pyytää apua. Tuotepäälliköiltä ja siltä joka tietää. Syvällisempään osaamiseen tarvitaan erityisosajia. Ei itse pysty hallitsemaan kaikkea. (H5)

Työn sisältö on myös muuttunut. Näistä mainittiin tavoitteiden lisääntyminen, vastuun kasvaminen, mielenkiinnon ja haasteellisuuden lisääntyminen ja suunnittelun sekä analysoinnin osuuden kasvaminen työssä. Yksittäisiä tapahtumassa olevia muutoksista tuli ilmi pankin ja pankkiohjelmiston vaihtuminen, minkä vaikutukset työhön olivat vielä epäselviä. Uusista tietokoneohjelmista ja tietoverkosta kertoi osa vastaajista, samoin uudet työtoverit mainittiin useassa vastauksessa. Suuria muutoksia aiheutti myös kilpailijan toiminnan lopettaminen, minkä vuoksi työmäärä kasvoi yllättäen.

Tulevaisuuden suunnat olivat osaksi visioita, osaksi toteutumassa olevia asioita ja osaksi toiveita työn suunnasta. Kiireen ja työmäärän lisääntyminen nykyisestä tuli

useimmiten vastauksissa esille. Pari vastaajista näki tulevaisuuden tuovan lisää päämiehiä eli lisää tuotteita. Vain yksi vastaajista koki, ettei muutoksia tule.

-- Ala on arvoituksellinen, tulevaisuutta on vaikea sanoa. Kustannustehokkaampaan toimintaan päin ... Muutos on varmaa, suunta epävarmaa. (H1)

7.6.2 Tulevaisuus ja osaamisalueet

Kartoitettaessa tulevaisuuden osaamistarpeita ei uusia osaamisen alueita esiintynyt. Sen sijaan useaa edellisissä kysymyksissä ilmennyttä osaamisaluetta arveltiin joutuvan kehittämään edelleen tulevaisuudessa.

Päällimmäisenä tulevaisuuden mukanaan tuomista kehitystarpeissa oli tietotekniikan käyttötaito, eli vanhojen ja uusien ohjelmien hallitseminen. Tämä taito koettiin tärkeäksi, koska osaamisvaje tietokoneohjelmien käyttötaidossa vie työaikaa muilta työtehtäviltä. Muidenkin nykyisten osaamistarpeiden nähtiin korostuvan tulevaisuudessa. Erityisesti tuotiin esille lisääntyvä kielitaidon, tuotetuntemuksen ja markkinointitaitojen tarve.

Osaamisen pitäminen ajan tasalla koettiin tärkeäksi. Tämän vuoksi myös oppimiskyvyllä on merkitystä. Ohjelmistoihin ja tuotteisiin liittyvä osaamisvaatimukset muuttuvat jatkuvasti kehityksen myötä.

-- Tulevaisuutta silmällä pitäen on keskityttävä *oman perustan* tekemiseen. *Avoimuus* ja uusien asioiden *omaksuminen* ja oppiminen on keskeisiä tulevaisuudessa. (H2)

Työtehtävien uskottiin erikoistuvan ja muuttuvan sisällöllisesti haasteellisemmiksi. Tällaista suuntausta kuvasi neljä vastaajaa, joiden mielestä tulevaisuudessa keskitytään enemmän hoitamaan tiettyjen asiakkaiden asioita, tai työryhmää jaetaan edelleen erikoistumisen lisäämiseksi.

--Ammattitaito lisääntyy tulevaisuudessa, kun vanhat oppii enemmän kasvun pakottamana. Myös uutta ammattitaitoista väkeä tulee. Joka paikan höylät tulee häviämään. Mitä enemmän kasvetaan, sitä enemmän jokaisen oma, yksilöllinen rooli kokonaisuudessa tulee korostumaan. Tulee enemmän tiettyyn tehtävään vaadittavaa osaamista. Ennen kaikki osasi kaikkea, muttei se toimi enää. (H8)

Kaikki työntekijät eivät nähneet työnsä muuttuvan tulevaisuudessa. Keskeisimmät esille tulleita työn muutossuuntia olivat työn muuttuminen tulevaisuudessa vaativammaksi yrityksen kasvun vuoksi, itsenäisemmäksi, monipuolisemmaksi, mielekkäämmäksi tai paremmaksi. Osalle vastaajista työn paraneminen liittyi juuri monipuolisuuden ja erikoistumisen kasvuun. Edellä mainitut tulevaisuuden visiot olivat osalle toiveita, osa odotti näin tapahtuvan. Muutamassa toimenkuvassa työtehtävien uskottiin muuttuvan enemmän analysoinnin, suunnittelutyön ja valmistelujen suuntaan. Yrityksen toiminnan eräs vastaaja näki muuttuvan liiketoiminnan ohjaamiseen ja asiakas- ja päämiessuhteiden hoitamiseen myymisen ja ostamisen sijasta.

Tietoverkkojen kehittymisen nähtiin tuovan mukanaan joitain muutoksia. Tietoverkon kautta tilaamisen ajateltiin kehittyvän ja kasvavan, mikä tuo mukanaan muutoksia työhön ja tiedon tuottamisen tietoverkkoon nähtiin lisääntyvän. Uuden sisäisen verkon myötä tuoteylläpidosta nähtiin tulevan kriittisemmäksi yrityksen toiminnalle. Työn uskottiin toisaalta painottuvan yhä enemmän tietokoneen ääressä istumiselle, mutta toisaalta ohjelmistojen ja tekniikan kehittymisen helpottavan työtä.

--Business muuttuu radikaalisti, tuotespektri ja digitalisoituminen menee eteenpäin.
(H1)

Muutosten nähtiin kuuluvan tulevaisuuteen. Tulevaisuuden tuomia haasteita oli, että muutoksiin mukautuminen pitäisi pystyä hoitamaan vielä nopeammin sekä pitäisi keksiä uusia keinoja työnsä ja samalla yrityksen toiminnan kehittämiseen. Tulevaisuutta kuvasi myös jatkuvan kehittymisen tarve, koska muutos nähtiin pysyväksi olotilaksi.

--Lähinnä kai muuntautumiskyky on olennaista tulevaisuutta varten. Ehkä tärkeintä; että pysyy mukana vauhdissa. Jos jämähtää paikoilleen, ei ole kovin tehokasta. (H8)

-- Muutoksiin sopeutuminen on tärkeää tulevaisuuden kannalta. Muutoksessa on elettävä joka päivä. Olisi haisteltava ilmapiiriä, mietittävä miten sieltä tulevat tekijät vaikuttavat omaan työhön. Muutos on huomattava silloin kun se *alkaa* tapahtua. Silloin ehtii vielä junaan mukaan. Tällaiset muutokset vaikuttaa koko organisaatioon. Vain muutos on pysyvää. (H1)

8 POHDINTA

8.1 Tulosten yhteenveto

Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa yhden yrityksen osaamisalueita ja kehitystarpeita huomioiden useiden tahojen näkemykset ja muutossuunnat. Asetettuihin tutkimusongelmiin saatiin vastaukset. Tulosten perusteella työntekijät ymmärsivät osaamisen kehittämisen ja ylläpidon tärkeäksi. Työssäoppimisen merkitystä korostettiin koulutukseen verrattuna. Koulutusta koettiin kuitenkin tarvittavan tietyissä asioissa; lähinnä tietämyksen päivittämisessä ja kieli- ja tietotekniikkataitojen kehittämisessä. Työkiireet vähensivät koulutukseen osallistumista ja koulutuksen siirtovaikutusta häiritsi harjoitteluun tarvittavan ajan puuttuminen.

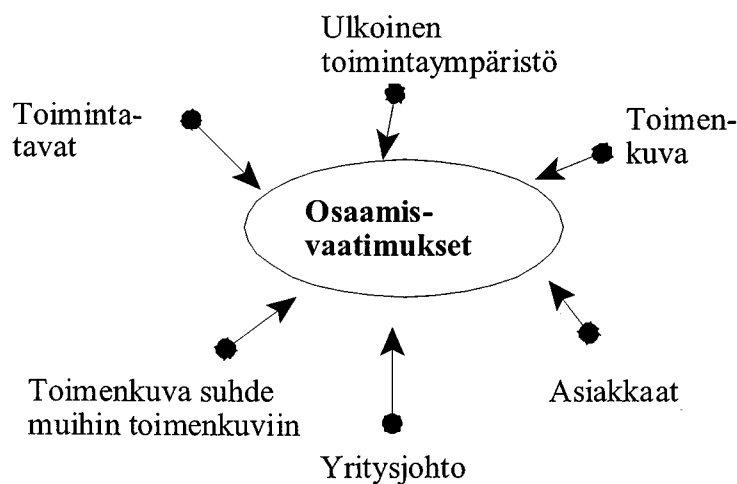
Kompetensseissa, eli työssä käytettävissä osaamisalueissa korostui laaja näkökulma ja yksilöön liitettävät piirteet. Ammatillisella koulutuksella hankittavissa oleva tietotaito, kuten ammatillinen perusosaaminen, kielitaito ja tietotekniikkaan liittyvät taidot olivat keskeisiä työtehtävistä suoriutumiseen. Pelkkä ammatillinen osaaminen ei kuitenkaan riittänyt, vaan lisäksi korostui työn tekotavassa yhteistoiminnallisuus, asiakaskeskeisyys ja vastuunkanto. Toimintaympäristöä kuvaavat kiire ja muutos näkyivät työssä monella tavalla ja niistä selviytyminen vaati työntekijöiltä monenlaista osaamista. Lisäksi toimenkuvan ja yksilön persoonallisuuden yhteensopivuus oli keskeistä ja erilaisiin toimenkuviin sopivat erilaiset ihmiset. Osastojen ja toimenkuvien erot kompetensseissa näkyivät lisäksi osaamisalueiden vaihtelevassa tärkeydessä työtehtävälle, erilaisessa esiintymisessä toimenkuvittain ja tarvittavan ammatillisen osaamisen erilaisuutena.

Osaamiseen kohdistuvat tarpeet tulevat yksilölle useasta eri suunnasta. Samat osaamisvaatimukset voivat kohdistua yksilöön eri teitä. Työnantajan ja asiakkaiden suunnalta koetut odotukset asettavat osaamistarpeita, koska odotuksiin pyritään vastaa-

maan. Edellisiä oli tuloksissa muun muassa joustavuus, vastuunkantokyky ja tehokkuus, jälkimmäisiä asiakaskeskeisyys ja ongelmanratkaisutaidot.

Toimenkuvan tehtäväsisältö vaatii tiettyä tietämystä ja ammatillista osaamista (esimerkiksi kirjanpidon hallitsemista tai huolintatietoutta). Työntekotapa osastolla ja yrityksessä asettaa omat odotuksensa. Tapausyrityksessä esimerkiksi korostuvat kiireen ja stressinhallintaan liittyvä osaaminen nopean työrytmin vuoksi ja vastuunkanto- ja ottokyvyyt hajautetun vastuun seurauksena.

Toimenkuvan suhde muihin toimenkuviin asettaa osaamistarpeita, jotka vaikuttavat yhteistyön ja koko osaston toiminnan sujumiseen. Tuloksissa näitä olivat yrityksen tuntemus ja henkilöiden toimenkuvien tunteminen. Lisäksi ulkoiset muutokset, kuten toimialan muutossuuntaus, asettavat osaamisvaatimuksia. Esimerkiksi teknologian kehittyminen lisää tapausyrityksessä tarvittavan tuotetuntemuksen määrää ja atk-taitoja uusien ohjelmien vuoksi.



KUVIO 6. Osaamisvaatimusten lähteet

Osaamisvajetta aiheutti teknologian nopea kehitys ja tiedon määrän nopea kasvu. Omissa kehittymistarpeissa korostuivat alati kehittyvät tietokoneohjelmien hallitseminen, tuotetuntemus ja alaan liittyvän tietämyksen päivittäminen. Etenkin puutteet tarvittavien ohjelmasovellusten osaamisessa hidastivat ja vaikeuttivat työtä. Myös kielitaidoissa löytyi

usein kohennettavaa, erityisesti alaan liittyvän sanaston hallinnassa. Kehittämistarpeet liittyivät pääasiallisesti koulutuksella kehitettävissä oleviin alueisiin. Yksilöön ja persoonaan liitettävät kehitystarpeet eivät tulleet yhtä usein esille omia kehittämistarpeita arvioitaessa.

Painopisteen siirtyessä omasta osaamisesta laajemmalle, kehittämistarpeiden painopiste muuttui. Tietokoneohjelmissa kehittämistarpeet kohdistuivat niiden toimimiseen henkilöstön käyttötaidon sijasta. Kehittämistarpeissa korostui yhteistoiminnallisuus sekä osastojen sisällä ja välillä, että eri maiden yksiköiden kanssa. Kiire hankaloittaa työtä monella eri tavalla, kuten stressin ja virheiden kasvamisena. Vastuunkannon koettiin aiheuttavan paineita työntekijöiden keskuudessa. Vahvuutena oli hyvä ilmapiiri sekä organisaation tasolla että työryhmissä. Yrityksessä työskentelystä pidettiin juuri sen ilmapiirin vuoksi.

Yritys halusi yrityksen toiminnan tuntevia, työhönsä sitoutuneita ja vastuuntuntoisia työntekijöitä, jotka kehittävät ammattitaitoaan ja työtään. Lisäksi on pystyttävä työskentelemään tehokkaasti, joustavasti, asiakaskeskeisesti ja yhteistyössä muiden kanssa ja hallittava kiirettä sekä stressiä. Työntekijöiden hyödyntämästä kompetensseista nämä löytyivät, tosin painopiste jokapäiväisessä työssä on enemmän tiedoissa ja ammatillisissa taidoissa. Työntekijät kokivat johdon haluavan ensisijaisesti vastuunsa kantavia ja työtään kehittäviä työntekijöitä.

Muutoksia kuvasi yrityksen kasvu ja toimialan kehitys. Yrityksen kasvu vaikutti työhön usealla eri tavalla, erityisesti kiireen lisääntymisenä, mutta myös työtehtävien erikoistumisena, päämiesten määrän lisääntymisenä ja työntekijöiden määrän kasvamisena. Muutos koettiin jatkuvaksi olotilaksi. Tapahtuneet muutokset olivat kerrallaan pieniä ja suunta oli pysynyt samana. Tulevaisuuden näkymiä ja vaikutuksia työhön moni ei osannut arvioida. Yrityksen kasvun ja kiireen määrän arveltiin jatkavan noususuuntaansa, ja muutenkin suunnan oletettiin pysyvän edelleen samana. Henkilökohtaisella tasolla tulevaisuutta varten koettiin tärkeäksi osaamisensa kehittäminen ja ylläpitäminen sekä muutosvalmius.

8.2 Tulosten suhde teoriaan

8.2.1 Yrityksen osaamisprofiili suhteessa teoriaan

Kompetenssin määritelmässä korostuneet kompetenssin henkilökohtaisuus ja osaamisen soveltaminen saivat tukea tuloksissa (ks. 2.1.1). Kompetensseja peilattiin omien näkemysten ja kokemusten kautta; toimenkuvansa vaatimuksista suoriutumiseksi hyödynnettynä osaamisena. Tämä näkyi muun muassa siinä, että vastauksissa pitäydettiin omissa työtehtävissä ja osaamisessa ellei laajempaa näkökulmaa kysytty. Sen sijaan Ellströmin (1994) olettaus, että kompetentti työntekijä selviää eteensä tulevista työtilanteista, ei vastannut tuloksia yhtä hyvin. Tuloksissa työn ongelmien koettiin johtuvan usein itsestä riippumattomista tekijöistä. Muutosten keskellä tilanteet ja olosuhteet vaikuttavat työstä selviytymiseen entistä enemmän, eikä työstä selviytymisen voi olettaa aina riippuvan osaamisesta.

Kompetenssien sisällöt koettiin laaja-alaisesti, eli tiedot ja taidot eivät riittäneet kuvaamaan esiintyneitä osaamisen alueita. Teoriassa käsitelty Ellströmin (1997) kompetenssin osa-alueiden viisijako sai enemmän tukea tuloksista kuin Kautto-Koivulan (1993) laajempi kuusijako. Keskeisimmiksi kompetenssin alueiksi nousivat melko tasaisesti kognitiiviset, affektiiviset, persoonalliset ja sosiaaliset tekijät. Psykomotorisia tekijöitä oli vähemmän, lukuunottamatta konekirjoitustaitoa, nopeutta ja varastolla työkalujen käyttötaitoa.

Kautto-Koivulan (1993) kompetenssin osa-alueissa koulutuksella hankittavissa oleva tietämys erotettiin työn kautta opittavista ja kehitettävistä taidoista. Tuloksissa kokemus sen sijaan liitettiin tietotaidon hankkimiseen koulutuksen jäädessä vähemmälle huomiolle. Tuloksissa ei myöskään viitattu kontakteihin kompetenssien yhteydessä, eikä perhettä tai harrastuksia mielletty osaamiseen vaikuttaviksi tekijöiksi. Tosin teoriassa esitetty vitaalisuus ilmeni tuloksissa jaksamisen tärkeytenä. Lisäksi yksilöllisiin piirteisiin Kautto-Koivula (1993) tiivistää Ellströmin (1997) affektiiviset, persoonalliset ja sosiaaliset tekijät. Koska näistä kaikki olivat keskeisiä tutkimuksen kompetensseissa, Kautto-Koivulan jaottelua käytettäessä painopiste olisi liikaa yhdessä kompetenssin perusosassa.

Työnantajan haluamissa koko yrityksen kannalta keskeisissä kvalifikaatioissa korostuivat Väärälän (1995) mukautumiskvalifikaatiot ja innovatiiviset kvalifikaatiot.

Yrityksessä halutaan joustavia, tunnollisia, työtään ja ammattitaitoaan kehittäviä työntekijöitä. Samat kvalifikaatiot työntekijät kokivat yritysjohton suunnilta. Sosiokulttuuriset kvalifikaatiot ilmenivät arvoissa toisten arvostamisena ja työskentelyssä tiimityön korostamisena. Tuotannollisia ja teknisiä kvalifikaatioita ei korostettua sinänsä, koska ne luultavasti vaikuttavat rekrytoinnissa ja oletetaan itsestään selvyytenä palkattujen työntekijöiden omaavan.

Organisaatiotason kompetensseja, eli koko organisaation läpäiseviä kompetensseja tuloksissa ilmeni useita. Ydinosaamista (mm. Hamel & Prahalad 1994,; Halla 1998) ja käänteentekeviä kyvykkyksiä (Hannus 1994) ei organisaatioissa ole tarkennettu tai ei ole ehtinyt vielä muodostua. Käänteentekevissä kyvykkyyksissä suunnittelun aikaväli oli viidestä kymmeneen vuotta, joten parin vuoden ikäiseltä yksiköltä ei näitä voida vielä odottaakaan selvästi löytyvän. Yrityksen vahvuudet markkinoilla eivät vielä painottuneet työntekijöihin, vaan lähinnä kansainvälisen organisaation tukeen. Kuitenkin esille tulleista osaamisalueista voi muodostua ydinosaamisalue tulevaisuudessa.

Nordhaugiin (1998) verraten osaamisalueista löytyi yrityssidonnaisia (vastuualueiden tuntemus, omat yrityskohtaiset ohjelmat...), yleisiä ammatillisia (kirjanpidon tuntemus, markkinointiosaaminen...) sekä yleisiä kompetensseja (sosiaaliset taidot, tietojenkäsittelyn perustaidot...). Osa kompetensseista oli tehtäväsidonnaisia (lähinnä ammatillinen osaaminen), mutta suurin osa oli heikosti tehtäväsidonnaisia.

8.2.2 Kohti asiantuntija- ja oppivaa organisaatiota

Kyseessä ei ole asiantuntijaorganisaatio, mutta suuntaus on lievästi sitä kohti verrattaessa yritystä Sveibyn (1990) asiantuntijaorganisaatiota kuvaaviin piirteisiin. Koulutustaso ei ole kovin korkea, koska työhön suoraan valmentamaa koulutusta ei useissa toimenkuvissa ole. Asiantuntijaorganisaation yksi piirre kuitenkin oli, että työntekijän kokemukset ja oppimat valmiudet ovat tärkeämpiä kuin teoreettinen tietämys. Moniosaaminen oli tällä hetkellä keskeistä osastojen sisällä. Tapausyrityksen liikkuminen kohti asiantuntijaorganisaatiota näkyi suuntautumisena kohti erikoistumista ja palvelujen asiakaskohtaista sopeuttamista.

Oppiminen on yhä keskeisempää tapausyrityksessä. Jatkuvat muutokset ja uusiutuvat ohjelmat pakottavat työntekijöitä päivittämään osaamistaan ja hankkimaan uutta.

Työntekijät ovat myös halukkaita tähän. Yrityksessä on jatkuvaa koulutusta ja kouluttajan palkkaaminen oli näkyvä esimerkki panostamisesta henkilöstönsä jatkuvaan kehittämiseen. Oppivaa organisaatiota kuvasivat Saraloiden (2000) mukaan yhteistoiminnan kehittäminen, joustavuus, moniosaaminen ja oppiminen. Tapausyrityksessä ainakin kolme jälkimmäistä osuvat kohdalleen. Yhteistoiminnassa löytyisi kehittämistä, mutta sen tiedostaminen on ensi askel kehittymiselle.

Oppivassa organisaatiossa korostettua jatkuvaa itsensä kehittämistä (mm. Senge 1990; Nikkanen 1995) voi verrata elinikäiseen oppimiseen. Tuloksista ilmeni, että elinikäinen oppiminen on osa työntekijöiden näkemystä. Työntekijät näkevät työnsä oppimisympäristönä ja ymmärtävät oman toimintansa kehittämiseen pyrkimisen tärkeyden. Myös toiset työntekijät koettiin oppimisen lähteiksi etenkin ongelmatilanteissa. Varsinkin työtehtävissä, joissa on toimintavapautta, työtä muokataan ja kehitetään jatkuvasti.

Havainnointi ja kriittinen tarkastelu on osa oppivaa organisaatiota (Moilanen 1996). Seuranta on järjestetty yrityksessä tehokkaasti yksilö- osasto- ja yksikkötasolla. Seurannan avulla on teorian perusteella mahdollista yhdistää yksilön, ja osastojen toiminta koko yksikön toimintaan. Visiot ja arvot ovat selkeästi esillä koko organisaatiossa. Sen sijaan tulevaisuuden pohtiminen, jota Nikkanen (1995) ja Sarala (2000) korostavat, on hiukan kyseenalaista näinkin ennalta-arvaamattomalla alalla. Hiukan pitää olla edellä, mutta tapahtuviin muutoksiin nopeasti reagoiminen koettiin tärkeämmäksi kuin pitkän ajan visiointi. Pitkän aikavälin suunnitelmat tulevat myös pitkälti annettuina koko konsernin tasolta, mikä rajoittanee Suomen yksikön visiointia.

8.2.3 Kehitystarpeiden arvioinnin merkitys ja toteutus

Kehitystarpeiden arvioinnista voi tapausyrityksen tulosten perusteella olettaa hyötyvän. Selkeitä kehitystarpeita esiintyi ja työtä häiritseviä kehittämiskohtia saatiin selville. Henkilökohtaisten osaamisalueiden ja kehitystarpeiden kartoittamisen hyödyllisyys ilmeni toimenkuvakohtaisissa eroissa ja hyödyntämättömissä osaamisalueissa. Koska hyödyntämätön osaaminen ilmeni yleensä yrityksessä tarvittavissa osaamisalueissa, voi työntekijöiden osaamisen kartoittamisesta olla hyötyä muun muassa sijaisten etsinnässä.

Osasto- ja yritysکوhtaisesti löytyi useita yhteisiä osaamisalueita. Näiden tiedostaminen auttaa muun muassa rekrytoinnissa. Kehitystarpeiden arvioinnissa eri organisaation tasojen käyttö toi erilaista ja laajempaa näkökulmaa mukaan. Eri tasojen näkemysten esille tuominen ja ilmaiseminen auttaa jo ymmärtämään, mikä yrityksen toiminnassa on tärkeää.

Tulevaisuuden näkökulmien huomioimisen merkitys, jota Hätönen (2000) ja Linqvist ja Manninen (1998) painottivat, oli tapausyrityksessä kyseenalaista. Kun muutokset ovat nopeita ja suunta epävarmaa, tulevaisuutta ei osattu arvioida pitkälle aikavälille. Kysymys onkin, olisiko tämä edes kannattavaa. Kun muutossuunta on epävarmaa, väärät arvioinnit voivat haitata toteutuneisiin muutoksiin sopeutumista.

Laaja näkökulma osaamiseen oli hyödyllinen tapausyrityksessä, kuten tulosten perusteella ilmeni. Kompetenssit keskittyivät Nordhaugin (1998) ajatusten mukaisesti tehtävärajat ylittävään osaamiseen pelkän ammatillisen osaamisen sijasta. Osaamisalueista usea liittyi yleisiin ja yksilöön liittyviin kompetensseihin. Suppean näkökulman mukaisessa tarkastelussa nämä olisivat saattaneet jäädä huomaamatta.

8.2.4 Mukana yhteiskunnan suuntauksissa

Tietotekniikan tukkuyrityksen toiminta on monessa suhteessa keskipisteessä nyky-yhteiskunnan muutoksissa. Tietotekniikan ja talouden alalla muutoksia tapahtuu vauhdilla ja odottamattomiin suuntiin. Globaalin toimintaympäristön muutokset vaikuttavat tapausyritykseen suoraan, koska kyseessä on kansainvälisen organisaation Suomen yksikkö. Nuoren ja keskisuuren organisaation voi olettaa reagoivan nopeasti muutoksiin. Taustalla ei ole suurta hierarkiaa tai vuosien kuluessa muodostuneita jäykkiä käytäntöjä.

Muutos koettiin yrityksessä jokapäiväiseksi, tietotekniikan alan vauhti nopeaksi ja suunta melko ennalta-arvaamattomaksi. Teknologian rooli yrityksessä ja työssä on suuri. Koska myyntiartikkelina on tietotekniikan tuotteet, ovat tuotetuntemus ja alan kehityksessä mukana pysyminen usealle työntekijälle tärkeää. Tietokoneohjelmat ovat hyvin usealle keskeinen työväline. Mannermaan (1999) huomioima teknologisten innovaatioiden lisääntyminen näkyy jokapäiväisessä työssä tuotevalikoiman vaihtumisena ja kasvamisena, sekä uusiutuvina ohjelmina. Tietotekniikan kehitys aiheuttaa yrityksessä myös osaamistarpeita ja osaamisen vanhentumista kuten Laukkanen (1998) arvioi tapahtuvan.

Jälkitekollinen palveluyhteiskunta, tietointensiivisyys ja räätälöiminen näkyvät selkeimmin asiakaskeskeisyyden korostamisena. Kasvion (1997) korostama asiakastyytyväisyyden merkitys menestymiselle ymmärretään tapausyrityksessä ja sitä korostetaan työntekijöille keskeisenä arvona ja kvalifikaatiovaatimuksena. Asiakkaiden tyytyväisyyttä ja mielipiteitä kartoitetaan tasaisin väliajoin.

Nyky-yhteiskunnan kehityssuunnat näkyvät tapausyrityksen toimenkuviissa ja kompetensseissa. Suunta on kohti monipuolisempia ja haastavampia toimenkuvia sekä erikoistumista nykyisten tehtävien sisällä, kuten Laukkasen (1998) ja Tilastokeskuksen (1998) tutkimukset ilmaisivat. Kasvion (1997) ja Sanchezin (1997) esittämää joustavuutta yritetään lisätä koko organisaation toimintaan, työntekijöiden ollessa tässä avainasemassa. Organisaatorakenteeseen on tehty muutoksia ja se vastaa tällä hetkellä Staszin (1998) kuvausta muutossuunnista. Tiimityötä ja osastojen ja yksiköiden sulavampaa yhteistoimintaa korostetaan. Organisaatorakenne on melko matala ja työntekijät kokivat johtajan olevan heitä lähellä. Vastuu on lisääntynyt työntekijöillä, kun vastuuta on hajautettu ja työ jaettu vastuualueisiin. Vaikuttamista kuitenkin rajoittaa organisaation kansainvälisyys, koska määräysvalta on tietyissä asioissa ulkomailla. Pienen Suomen yksikön myös koettiin hukkuvan suurempien yksiköiden joukkoon. Vastuu lisää työntekijöiden paineita, ja tuottavuus- ja joustavuusajattelu näkyvät yrityksessä, kuten tilanne on Tilastokeskuksen (1998) tutkimuksen perusteella useissa muissakin yrityksissä.

Kiire ja sen lisääntyminen oli selvä muutos. Työtahdin odotettiin vielä kasvavan tulevaisuudessa, mikä liittyi vahvaan uskoon sekä yrityksen ja toimialan kasvua, että tietotekniikan kehitystä ja yhteiskunnallisen roolin kasvua kohtaan. Työsuhteiden määräaikaisuus ei tullut esille, mutta työntekijöiden vaihtuvuus ja työntekijöiden määrän kasvu kylläkin. Moni työntekijä oli ollut useita vuotta yrityksen ja sen edeltäjän palveluksessa.

8.2.5 Tulevaisuuden osaamisvaatimukset näkyvissä

Työn muutos on vaikuttanut teoriaan verrattuna osaamiseen odotetusti. Työhön orientoitumista kuvaa korkea työhön sitoutuminen (vrt. Kasvio 1997), sillä tulosten perusteella työstään on pidettävä ja tunnettava olevansa oikeassa paikassa. Tilastokeskuksen (1998) arviota mukaillen työtahti on kiristynyt. Linqvistin ja Mannisen (1998) arvioinnissa tulevaisuudessa lisääntyi kielitaidon, informaatioteknologian hallinnan, ihmishuhdetaitojen

ja tiimityötaitojen hallinta. Nämä olivat jo nyt keskeisimmät osaamisalueet tapausyrityksessä. Samassa tutkimuksessa kahdenkymmenen vuoden aikana avaintaidoiksi lueteltavat muutoksen sietokyky, oppimiskyky ja kommunikaatiovalmiudet sopivat hyvin tuloksiin. Sen sijaan eettisestä ja ekologisesta ajattelutavasta ja globaalista ajattelutavasta ei tulokset saaneet vahvistusta.

Muodostuneet keskeisimmät osaamisalueet olivat hyvin Staszin (1998) tuloksia tukien geneerisiä, eli yleisiä. Tanyelin ja Mitchellin (1999) kaupallisen alan vaatimuksista vastuunkanto, ajan hallinta, tiimityöskentelytaidot ja kyky tehdä päätöksiä nousivat selkeästi esille. Sen sijaan suullinen ja kirjallinen ilmaisutaito tai analyttiset kyvyt eivät korostuneet tuloksissa.

Teoriassa vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaidot nousivat hyvin selkeästi esille. Tuloksissa nämä koettiin tärkeäksi, mutta työstä suoriutumiseksi tietotekniikan käyttötaito, kiireeseen liittyvä osaaminen ja toimenkuvan vaatima ammatillinen osaaminen olivat keskeisimpiä.

8.3 Tutkimuksen luotettavuus ja teoreettinen anti

Tässä tutkimuksessa käytettiin laadullisia menetelmiä. Käytettyjen tutkimusmenetelmien avulla saatiin vastaukset asetettuihin tutkimusongelmiin. Syvempään analyysiin ei pyritty, vaan tarkoituksena oli saada laaja käsitys tutkimuskohteesta, eli tapausyrityksen osaamisesta ja siihen liittyvistä tekijöistä. Tarkastelukulmaa kaventamalla olisi ollut mahdollista saada yksityiskohtaisempia tuloksia jostakin osaamisen osa-alueesta.

Tapaustutkimuksen luotettavuutta on yleensä pyritty määrittelemään kvantitatiiviseen tutkimukseen kehitettyjen reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden avulla. Tapaustutkimuksen kohdalla käsitteitä on muokattu, ja puhutaan enemmän esimerkiksi uskottavuuden osoittamisesta, soveltamisesta ja toistamismahdollisuuksista. (Syrjälä & Numminen 1988, 135.)

8.3.1 Tutkimuksen uskottavuus

Tutkimuksen uskottavuudella viitataan sisäiseen validiteettiin. Validiteetti viittaa siihen, miten hyvin tutkimusmenetelmillä mitataan sitä mitä sillä oli tarkoitus mitata, eli vastaavako tulokset tarkasteltua todellisuutta (Anttila 2001). Valittuja menetelmiä tukee se, että niillä saatiin vastaukset asetettuihin tutkimusongelmiin. Tutkimusongelmiin nähden menetelmänä olisi voinut käyttää esimerkiksi pelkästään teemahaastatteluja suuremmalla otosjoukolla. Menetelmävalintoja arvioitaessa on kuitenkin huomioitava, että aineistosta koottiin myös toinen raportti yrityksen käyttöön, jossa raportoitiin tutkimusongelmia laajemmin ja osastokohtaisemmin työntekijöiden näkemyksiä. Tähän raporttiin oli tarkoituksenmukaisempaa kerätä laajemman henkilöstömäärän näkemyksiä. Tutkimusmenetelmien valinnassa huomioitiin myös se, että tutkimus häiritse mahdollisimman vähän yrityksen ja työntekijöiden toimintaa. Kyselyitä käytettäessä työntekijöiden oli mahdollista itse valita vastaustilanteensa ja osallistumisasteensa.

Sisäisessä validiteetissa on kyse siitä, missä määrin tutkimusraportti vastaa tutkimuksen kohdejoukon näkemyksiä (Syrjälä & Numminen 1988, 136). Sisäisen luotettavuuden vuoksi tutkijan on mietittävä keinoja, joilla hän saa tutkimukseen osallistuneet henkilöt tarkastamaan tehtyjen tulkintojen uskottavuutta (Anttila 1999). Haastattelujen puhtaaksikirjoitetut tiivistelmät lähetettiin haastateltaville kommentoimista varten. Samoin valmiin aineiston ja johtoryhmän kokoukseen osallistumisen perusteella muodostetut keskeiset kvalifikaatiot lähetettiin yritykseen varmistettavaksi siitä, kvalifikaatiolista vastaa yrityksen virallista näkemystä.

Haastattelujen luotettavuutta voi heikentää ongelmat nauhoituksessa, jonka vuoksi puhtaaksikirjoitetut tiivistelmät jouduttiin tekemään nopeasti ja samalla karsimaan tutkimusongelmien kannalta oleelliset osat haastatteluista. Toisaalta näin haastattelujen puhtaaksikirjoitus tapahtui haastattelutilanteen ollessa vielä hyvin muistissa, mikä vähentää virheitä vastausten tulkinnassa.

Haastatteluja suoritettiin vain yhdeksän kappaletta. Tutkimuksen perustuessa useisiin menetelmiin, otokset yksittäisen tutkimusmenetelmän kohdalla pidettiin suhteellisen pieninä. Aineistojen koko oli käytettyjen tutkimusmenetelmien puitteissa riittävä. Haastatteluissa kylläisyysaste oli huomattavissa, sillä uutta tietoa tutkimusongelmiin ei loppuvaiheilla enää tullut.

Kyselyjen uskottavuutta arvioitiin koekyselyllä. Näin pyrittiin varmistamaan, että kysymykset ymmärretään oikein ja saadaan tutkimusongelmien kannalta oleellisia vastauksia. Avointen kysymysten käytöllä pyrittiin varmentamaan tulosten luotettavuutta strukturoituun kyselyyn verrattuna. Avoimet kysymykset osoittavat vastaajien tietämyksen aiheesta, eivät rajoita vastausvaihtoehtoja, eikä annettuihin vastausmuotoihin mahdollisesti liittyviä epäselvyyksiä ilmene (Hirsjärvi ym. 1997, 191, 197).

Kato kyselyissä oli varsin suuri, mikä heikentäne tulosten yleistettävyyttä koko yritykseen. Katoon vaikutti varmasti osaltaan avointen kysymysten käyttö, jolloin kyselyyn vastaaminen vaatii enemmän aikaa ja vaivanäkää kuin valmiita vastausvaihtoehtoja käytettäessä. Tulosten uskottavuutta paransi se, että saadut vastaukset olivat hyvin informoivia ja täytetty huolella. Kyselyihin osallistuminen oli vapaaehtoista ja siinä painotettiin mahdollisuutta tuoda omat näkemyksensä esille. Tavoitteena ei ollut suuri vastausprosentti, vaan saatujen vastausten oleellisuus tutkimukselle. Kyselyyn vastattiinkin joko huolellisesti tai ei ollenkaan. Lisäksi tulokset suhteutettiin haastatteluihin, mikä paransi luotettavuutta.

Useiden aineistojen käyttö vaikuttaa uskottavuuteen kaksisuuntaisesti. Toisaalta tutkimuksen laajuus rajoittaa aineistojen keruun ja analysoinnin syvällisyyttä. Keskittymällä esimerkiksi haastatteluun tutkimusmetodina, olisi osaamista voitu todennäköisesti kuvata syvällisemmin valittujen henkilöiden taholta. Toisaalta useita aineistoja ja eri tahojen näkökulmia tarkastelemalla saatiin laajempi ja pinnallisesti kattavampi kokonaiskuva. Triangulaatio paransi tutkimuksen uskottavuutta eri menetelmien tukiessa toisiaan (Syrjälä & Numminen 1988, 140, 141). Tutkimuksessa kyselyillä ja haastatteluilla saadut tulokset tukivat toisiaan, minkä vuoksi ne on aineiston esittelyäkin käsitelty yhdessä. Tämä osoittaa, että tutkimuksen tulosten vastaavuus reaali maailmaan oli hyvä (Tynjälä 1991, 390).

8.3.2 Tutkimuksen sovellettavuus

Ulkoisessa validiteetissa arvioidaan, missä määrin tutkimuksen oletukset ja käsitykset ovat siirrettävissä toisen tilanteeseen (Syrjälä & Numminen 1988, 136). Tapaustutkimuksessa yleistettävyyttä sopivampi termi on tulosten siirrettävyys tai sovellettavuus.

Tapaustutkimuksessa yleistettävyyteen pyritään erilaisin keinoin kuin esimerkiksi survey-tutkimuksessa. Pyrittäessä ymmärtämään ja tulkitsemaan syvällisemmin yksittäisiä tapauksia kontekstissaan, haetaan tietoa prosesseista, ja sisäisistä "lainalaisuuksista" tavalla, joka lähestyy perinteistä yleistettävyyttä. Ymmärrykseen pyritään yksityisestä yleiseen päin. Yleistettävyyden vaatimusta voidaan myös kritisoida, koska kuvattaessa asioita hyvin yleisellä tasolla saattavat tulokset jäädä pinnallisiksi. (Aaltio-Marjosola 1999b).

Tapaustutkimuksella ei tavoitella laajaa yleistettävyyttä, vaan enemmän kokonaisvaltaisempaa ymmärtämistä (Merriam 1988, 173). Tutkimuksen tuloksina saadut osaamisalueet ja kehitystarpeet eivät ole sovellettavissa toisiin yrityksiin, vaan ne ovat aina yrityskohtaisia. Toisiin tutkimuskohteisiin tuloksista on siirrettävissä lähinnä osaamiseen vaikuttavat tekijät, yrityksen sisäisten tekijöiden vaikutukset osaamiseen ja tulosten suhde teoriaan. Tutkimuskohteiden samankaltaisuus vaikuttaa pitkälti siihen, miten pitkälle tulokset ovat sovellettavissa toisiin kohteisiin. Toisaalta, koska tapausyrityksen teki mielenkiintoiseksi sen yhteensopivuus työn ja yritysmaailman muutossuuntauksiin, sitä voi sovelletusti verrata useaan muuhun työpaikkaan.

8.3.3 Tutkimuksen toistettavuus

Reliabiliteetin käsite sisältää tutkimuksen pysyvyyden, tarkkuuden ja toistettavuuden. Reliabiliteetti viittaa aineiston käsittelyn ja analysoinnin luotettavuuteen. Reliabiliteettiin liittyvät käsitteet ovat analyysin arvioitavuus ja uskottavuus. Arvioitavuus tarkoittaa sitä, että lukijalla on mahdollisuus arvioida ja seurata tutkijan päättelyä. Uskottavuuden perusteella olisi oltava uskottavaa, että käytetyillä menetelmillä on päästy esitettyihin tuloksiin. (Anttila 2001.)

Kuten tapaustutkimuksessa aina, tutkijan näkökulma on tuloksissa vahvasti mukana heikentäen toistettavuutta. Tapaustutkimus on arvosidonnaista, eli tunnustetaan tutkijan olevan mukana koko persoonallisuudellaan, jolloin hänen arvomaailmansa on yhteydessä tutkittavasta ilmiöstä muodostuneeseen näkemykseen (Syrjälä & Numminen 1988, 11). Toinen tutkija olisi saattanut tulkita tuloksia toisin tai kiinnittää huomionsa materiaalissa toisiin kohtiin.

Tapaustutkimuksen toistettavuus ei käytännössä toteudu, sillä tutkimustilanteet toistuvat harvoin samanlaisina, eikä ihmisten käyttäytyminen tai osaaminen ole muuttumaton (Merriam 1988, 170). Tutkimuksen pysyvyyttä heikentää yrityksen tilanteen muutokset heikentävässä toimintaympäristössä. Tuloksina ilmenneet kehitystarpeet eivät pysy paikoillaan. Kehitystarpeiden ja osaamisalueiden arvioiminen onkin jatkuva prosessi. Luultavasti tämän tutkimuksen julkaisuajankohtana kohdeyrityksen tilanne ei ole enää sama.

Toistettavuuteen liittyvän arvioitavuuden parantamiseksi olisi esiteltävä kaikki tutkimuksen vaiheet, analyysitekniikat ja tutkimusprosessi. Reliabiliteetin tarkastelussa tapaustutkimuksessa huomio voidaan kiinnittää siihen, miten tutkimusprosessi on raportoitu, miten yksimielisiä hankkeeseen mahdollisesti osallistuvat muut tutkijat ovat ja millaisia tuloksia on saatu eri menetelmien avulla. (Syrjälä & Numminen 1988, 140, 141, 145.)

Arvioitavuuden parantamiseksi tutkimuksessa pyrittiin raportoimaan kaikki käytetyt tutkimusmenetelmät ja aineiston analyysitavat, vaikka pääpaino olikin haastatteluissa ja kyselyissä. Käytetyt valmiit materiaalit ovat myös muiden tutkijoiden hankittavissa. Lisäksi liitteistä ilmenee käytetyt haastattelurungot, kyselyt ja osastokohtaiset osaamisalueet, joita ilman toistettavuus ja arvioitavuus heikentyisivät huomattavasti. Analyysin arvioitavuuden kohentamiseksi tulososioon on liitetty lainauksia haastatteluista, joiden avulla lukija voi päätellä analyysin oikeellisuutta haastatteluaineiston kohdalla. Lisäksi triangulaatio heikentää tutkijan persoonan vaikutusta verrattuna vain yhden metodin käyttöön.

8.3.4 Jatkotutkimus

Jatkotutkimusta varten tämä tutkimus antaa useita lähtökohtia. Kuten Aaltio-Marjosola (1999b) asian ilmaisee, voi jonkin asian ymmärtäminen omassa kontekstissään tuottaa ymmärrystä, jonka avulla tutkimuksellisesti kiinnostava ilmiö valottuu laajemmin. Paneutuessaan tutkimusalueen problematiikkaan syvällisesti, tapaustutkimus voi tuottaa hypoteeseja ja ideoita jatkotutkimuksia varten. (Aaltio-Marjosola 1999b.) Tätä tutkimusta voisi laajentaa usealla eri tavalla. Tarkastelun kohteeksi voisi ottaa useita eri yrityksiä, tai laajentaa otosta saman yrityksen sisällä. Mielenkiintoista olisi myös tutkia tämän yrityksen osaamisen tilanteen kehittymistä, eli suorittaa useita tutkimuksia tietyin aikavälein.

Tarkastelukulmaa kaventamalla olisi ollut mahdollista saada yksityiskohtaisempia tuloksia jostakin osaamisen osa-alueesta. Näitä tutkimuksia on kuitenkin tehty, kokonaisvaltaisempien osaamisen tarkastelujen jäädessä vähemmälle tutkimukselliselle huomiolle. Tämä tutkimus onkin esimerkki holistisesta osaamisen tarkastelusta. Teoriassa osaaminen on helppo pilkkoa pieniin osa-alueisiin, mutta käytännössä useiden eri teorioiden aihepiirit liittyvät ja läpäisevät toisiansa. Osaamiseen liittyvien tekijöiden suhteisiin liittyvässä teoriassa olisi vielä selvittämättömiä puolia, ja holistinen näkemys voisi olla yksi tapa niiden valottamiseksi.

Tapaustutkimuksen avulla pyritään ja on mahdollista usein kehittää ilmiötä koskevaa teoriaa. (Syrjälä & Numminen 1988, 16). Osaamisen teoriassa tarkastelematta ovat jääneet tutkimuksessa työntekijöiden näkemyksissä ilmenneet, työhön vaatimuksia asettavat tekijät ja tahot (kuvio 6.). Lisäksi tulokseksi saadut osaamisalueet olivat pitkälle yleisiä ja vastasivat useita tutkimustuloksia tulevaisuuden arvioinnista. Jos tulevaisuudessa korostuvat osaamisalueet pätevät jo nyt, herää kysymys, pitäisikö tulevaisuuden osaamistarpeita arvioida uudelleen. Muutos saattaa olla nopeampaa kuin mitä on arvioitu.

Lähteet

- Aaltio-Marjosola, I. 1999a, muutettu 25.1.2000. Tutkimuksen toteuttaminen ja sen kriittiset kohdat case-metodologiassa. Saatavilla www-muodossa: <URL:wysiwyg://main.80/http://www.metodix.co...it/iiris2/tutkimuksen toteuttaminen.htm>.
- Aaltio-Marjosola, I. 1999b, muutettu 25.1.2000. Tutkimusaineiston käsittely ja johtopäätelmät. Saatavilla www-muodossa: <URL:wysiwyg://main.80/http://www.metodix.co...it/iiris2/tutkimusaineiston kasittely.htm>.
- Ahonen, G. 1998. Henkilöstötilinpäätös - yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen. Helsinki: Gummerus.
- Alasoini, T. 1999. Oppivat organisaatiot, oppiva yhteiskunta - Kansallinen työelämän kehittämisohjelma uutena työpoliittisena strategiana. Teoksessa T. Alasoini & P. Halme (toim.) Oppivat organisaatiot, oppiva yhteiskunta. Kansallinen työelämän kehittämisohjelma. Vuosikirja 1999. Raportteja 7. Helsinki: Edita, 1-14.
- Anttila, P. 1999. Haastatteluaineiston kvalitatiivinen analyysi. Saatavilla www -muodossa: <URL:wysiwyg://main107/http://www.metodix.c...uaineistokvalitatiivinen analyysi.htm> (Muutettu 17.1.2000).
- Anttila, P. 2001. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta Saatavilla www -muodossa: <URL http://www.metodix.com/showres.dll/fi/index.> (Muutettu 18.4.2001).
- Cascio, W. 1995. Whither Industrial and Organizational Psychology in a Changing World of Work? *American Psychologist* 50, 928-939.
- Coates, J., Farrat, J. ja Mahaffie, J. 1990. Future Work. Seven Critical Forces Reshaping Work and the Work Force in North America. San Fransisco: Oxford.
- Cowdroy, R. M. 1994. Concepts, constructs and insights: the essence of problem-based learning. Teoksessa S.E. Chen, R.M. Cowdroy, A.J. Kingd'sland & M.J. Oswald (toim.) Reflections of Problem Based Learning. Sydney: Australian PBL network.
- Ellström, P.-E. 1994. Kompetens, lärande och utbildning i arbetslivet. Problem, begrepp och teoretiska perspektiv. Stockholm: Publica.
- Ellström, P.-E. 1998. The many meanings of occupational competence and qualification. Teoksessa W. Nijhof & J. Streumer (toim.) Key Qualifications in Work and Education. Netherlands: Kluwer Academic Publishers, 39-50.

- Feldt, T. 2000. Sense of Coherence. Structure, Stability and Health Promoting Role in Working Life. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 158. University of Jyväskylä.
- Halla, J. 1998. Ydinosaamisteoriasta kompetensseihin - Tutkielma henkilöstön kehittämismenetelmästä IVO Teknologiakeskuksessa, yksilöistä ja organisaatiokäytännöistä. Helsingin yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta. Pro gradu -tutkielma.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. 1990. The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review 68 (3), 79-91.
- Hamel, G. & Prahalad, C.K. 1994. Competing for the future. Boston: Harvard Business School Press.
- Hannus, J. 1994. Prosessijohtaminen. Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. 4. painos. Espoo: HM&V Research.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1991. Teemahaastattelu. 5. painos. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 3. painos. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Hätönen, H. 1998. Osaava henkilöstö- nyt ja tulevaisuudessa. Metalliteollisuuden Keskusliitto, MET-julkaisuja nro 4/98. Vantaa: Metalliteollisuuden Kustannus.
- Hätönen, H. 2000. Mistä liikkeelle? Kehitystarveanalyysi oppivan organisaation kehittämiseen. Helsinki: Helsingin yliopiston tutkimus- ja koulutuskeskus Palmenia. Oppimateriaaleja 87.
- Hövels, B. 1998. Qualification and labour markets: institutionalisation and individualisation. Teoksessa W. Nijhof & J. Streumer (toim.) Key Qualifications in Work and Education. Netherlands: Kluwer Academic Publishers, 51-62.
- Juvonen, J., Kovasin, M., Salo, A., Soini, T. & Soljala, R. 1999. Projektiraportti: Tiedätkö? Taidanko? Haluanko? Kompetenssin määrittäminen ja määrittelyn hyödyntäminen Turun terveystoimessa - esimerkkinä hoitotyöntekijän ammatti. Turun kaupungin terveystoimen julkaisuja. Sarja A Nro 1/1999.
- Järvinen, P. & Järvinen, A. 1996. Tutkimustyön metodeista. Opinpaja Oy: Tampere.
- Kamppinen, M. 2000. Työyhteisöjen tulevaisuus. Yritystalous 58 (5), 15-17.
- Karila, K. & Ropo, E. 1997. Näkökulmia asiantuntijuuden olemukseen ja kehitykseen opettajatutkimuksen valossa. Teoksessa J. Kirjonen, P. Remes & A. Eteläpelto (toim.) Muuttuva asiantuntijuus. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos, 149-157.

- Kasvio, A. 1997. Uusi työn yhteiskunta. Suomalaisen työelämän muutokset ja kehittämismahdollisuudet. 3. painos. Espoo: Libella painopalvelu.
- Kautto-Koivula, K. 1993. Degree-Oriented Professional Adult Education in the Work Environment. University of Tampere. Acta Universitatis Tamperensis ser A vol. 390.
- Lahti, A. Stenlund, H. 1998. Tietotekniikka- ja tietoliikennealan klusterianalyysi. ESR - julkaisut. Helsinki: Edita.
- Laukkanen, E. 1998. Tulevaisuus työpaikoilla. SAK:n ennakointihanke. ESR -julkaisu 38/98. Helsinki: Edita.
- Lehtonen, P. 1997. Osaamis pohjaisen yrityksen menestystie. Analyysi seitsemän suomalaisen yrityksen kehittymisestä oman alansa parhaimmiston. ETLA Keskusteluaiheita - Discussion papers No 590. Helsinki: Elinkeinoelämän tutkimuslaitos.
- Long, C. & Vickers-Koch, M. 1995. Using Core Capabilities to Create Competitive Advantage. *Organizational Dynamics* 24 (1) 7-21.
- Luoma, E. 1994. Yritysten strategisen kokonaiskäyttämisen suhde henkilöstön kehittämiseen ja menestymiseen. Kauppa- ja teollisuusministeriön tutkimuksia ja raportteja 46/1994. Kauppa- ja teollisuusministeriö. Akateeminen väitöskirja.
- Mannermaa, M. (toim.) 1999. TOOLBOX - Työelämän ennakoinnin työkalupakki. ESR -julkaisut 41/99. Helsinki: Edita.
- Merriam, S.B. 1988. Case study research in education: a qualitative approach. San Francisco: Jossey-Bass.
- Moilanen, R. 1996. 2. Painos. Oppiva organisaatio- tausta ja käsitteistö. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteen laitos. N:o 100/1996. Lisensiaattitutkimus.
- Morris, R. 1996. Developing a Mission for a Diversified Company. *Long Range Planning*. 29, 103-115.
- Nijhof, W. 1998. Qualifying for the future. Teoksessa W. Nijhof & J. Streumer (toim.) *Key Qualifications in Work and Education*. Netherlands: Kluwer Academic Publishers, 19-38.
- Nordhaug, O. 1998. Competence specificities in organizations. *International Studies of Management & Organization* 28, 8-30. Saatavilla www-muodossa: <URL: <http://www.epnet.com/finland/login.html>>.

- Ollus, M., Lovio, R., Mieskonen, J., Vuorinen, P., Karko, J., Vuori, S. ja Ylä-Anttila, P. 1990. Joustava tuotanto ja verkostotalous. Tekniikan, talouden ja yhteiskunnan vuorovaikutus 1990-luvulla. SITRA nro 109. Helsinki: Suomen itsenäisyyden juhluvuoden 1967 rahasto.
- Otala, L. 1996. Oppimisen etu -kilpailukykyä muutoksessa. Ekonomiasarja. Porvoo: WSOY.
- Patton, M.Q. 1990. 2. painos. *Qualitative Evaluation and Research Methods*. 2. Painos. Newbury Park: Sage.
- Pelttari, P. 1997. Sairaanhoitajan työn nykyiset ja tulevat kvalifikaatiovaatimukset. Tampereen yliopisto. Hoitotieteen laitos. Stakes, tutkimuksia 80.
- Pickett, L. 1998. Competencies and managerial effectiveness: putting competencies to work. *Public Personnel Management* 27, 103-115. Saatavilla www-muodossa: <URL:<http://www.epnet.com/finland/login.html>>.
- Pirttilä, I. 1997. Teoria, markkina-analyysi ja futurologinen silmä eksperttiyden ehtona. Teoksessa J. Kirjonen, P. Remes & A. Eteläpelto (toim.) *Muuttuva asiantuntijuus*. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos, 73-82.
- Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. 2000. Co-opting customer competence. *Harvard Business Review* 78 (1), 79-88.
- Raivola, R. & Vuorensyrjä, M. 1998. Osaaminen tietoyhteiskunnassa. *Sitra* 180. Helsinki: Suomen itsenäisyyden juhlarahasto.
- Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Helsinki: Kauppa kaari.
- Ritsilä, J. 1998. Alueellisen osaamistarve-ennakoinnin kolme ulottuvuutta. *ESR -julkaisut* 23/98. Helsinki: Edita.
- Ruohotie, P. 1995. Ammatillinen kasvu työelämässä. 2. painos. *Ammattikasvatussarja* 8. Tampereen yliopiston Hämeenlinnan opettajankoulutuslaitos.
- Sandberg, J. 1994. *Human Competence at Work. An interpretative approach*. Grafignerna i Kungälv. Sweden.
- Sandberg, J. 2000. Understanding human competence at work: An interpretative approach. *Academy of Management Journal* 43, 9-25.

- Sanchez, R. 1997. Preparing for an uncertain future. *International Studies of Management & Organization* 27, (2), 71- 95. Academic Search Elite. Saatavilla [www-
muodossa: <URL:http://www.epnet.com/finland/login.html>](http://www.epnet.com/finland/login.html).
- Sarala, U. & Sarala. A. 1996. Oppiva organisaatio: oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Sarala, U. 2000. Toiveista totta. Työyhteisöjen kehittäminen käytännössä. Helsinki: Palmenia.
- Savolainen, P. 1991. Kvalitatiiviset tutkimustavat suomalaisessa kasvatustieteessä. Suomen kasvatustieteellinen aikakauskirja *Kasvatus* 22, 451- 457.
- Senge, P. M. 1990. *The Fifth Discipline. The Art and Practise of The Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Stasz, C. 1998. Generic skills at work: implications for occupationally-oriented education. Teoksessa W. Nijhof & J. Streumer (toim.) *Key Qualifications in Work and Education*. Netherlands: Kluwer Academic Publishers, 187-206.
- Streumer, C. W. 1993. Qualification, competence and certification in the modular vocational education in Netherlands. Teoksessa R. Mäkinen & M. Taalas (toim.) 1993. *Producing and Certifying Vocational Qualifications*. University of Jyväskylä. Institute for Educational Research. Publication Series B: Theory and practise 83, 67-89.
- Sveiby, K. 1990. *Valta ja johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa*. Jyväskylä: Welin + Göös.
- Syrjälä, L. & Numminen, M. 1988. Tapaustutkimus kasvatustieteessä. Oulun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia 51/1988.
- Tampoe, M. 1994. Exploiting the Core Competences of Your Organization. *Long Range Planning* 27, 66-77.
- Tanyel, F. & Mitchell, M. A. 1999. The Skill Set for Success of New Business School Graduates: Do Prospective Employers and University Faculty Agree? *Journal of Education for Business* 75, 33-37.
- Tekes. 1996. *Teknologia 2000. Osaamisella tulevaisuuteen*. Helsinki: Teknologian kehittämiskeskus.
- Tynjälä, P. 1991. Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien luotettavuudesta. Suomen kasvatustieteellinen aikakauskirja *Kasvatus* 22 (5-6). 387-398.

- Työministeriö. 2000. Tietoyhteiskunnasta osaamisyhteiskuntaan. Innovatiivisuudella työllisyyttä. Tietoyhteiskuntatiimin loppuraportti ja ehdotukset. Helsinki: Edita.
- Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. 1995. Liiketoiminta ja johtaminen. Keuruu: KY-Palvelu.
- Vesalainen, J. & Routamaa, V. 1992. Henkilöstöressurssien johtaminen pienyrityksessä. Teoksessa I. Jahnukainen (toim.) Uudistuva pienyritys. Ekonomia- sarja. Jyväskylä: Weilin + Göös, 273-291.
- Väärälä, R. 1995. Ammattikoulutus ja kvalifikaatiot. Lapin yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Acta Universitates Lapponienses 9.
- Willis, S. L. & Dubin, S. S. 1994. Maintaining Professional Competence: Directions and Possibilities. Teoksessa S. L. Willis & S. S. Dubin (toim.) Maintaining Professional Competence. San Francisco: Jossey - Bass Publishers, 306-314.
- Woodruffe, C. 1993. What Is Meant by a Competency? Leadership & Organization Development Journal 14, 29-36.
- Yin, R. 1994. 2. painos. Case Study Research. Design and Methods. Applied Social Research Methods Series. Volume 5. Thousand Oaks: Sage.

LIITE 1: Kyselylomake

Koulutustarveprojektikysely

Ingram Microssa on käynnistynyt Koulutustarveprojekti, johon seuraava kysely liittyy. Kyselyn tarkoituksena on antaa kaikille työntekijöille mahdollisuus ilmaista ajatuksiaan työhönsä liittyvistä ja havaitsemistaan osaamis- ja koulutustarpeista. Kyselyn vastauksia tullaan käyttämään osastokohtaisten koulutus- ja kehitystarvemääritysten pohjana. Vastaamalla voit vaikuttaa koulutuksen suuntautumiseen ja henkilöstön kehittämisen painopisteisiin Ingram Microssa.

Voit vastata kyselyyn halutessasi myös nimettömänä. Osastoa ja toimenkuvaa tiedustellaan, jotta vastaukset osataan kohdistaa oikealle osastolle. Koulutustarpeita selvittävä Outi Nyrönen käsittelee vastauksenne. Niistä kootaan osastokohtaiset selvitykset, joita käytetään apuna tarkasteltaessa eri osastojen koulutus/kehittämistarpeita. Suorat vastauksenne ovat vain Outi Nyrösen käytettävissä. Kootut osastokohtaiset selvitykset, eli tiivistykset vastauksistanne, jäävät Ingram Micron käyttöön. Kootut vastauksenne samoin kuin vähän myöhemmin määriteltävät osastokohtaiset koulutus- ja kehittämistarpeet julkaistaan koko organisaatiolle.

Koulutustarveprojekti on Outi Nyrösen opinnäytetyö Jyväskylän yliopistolle, joten tulokset tullaan julkaisemaan paitsi Ingram Micron sisällä, myös pro graduna. Kenenkään henkilöllisyys ei tule ilmenemään julkaisuissa.

Lomake palautetaan _____ :lle mahdollisimman pian tai sähköpostitse suoraan Outi Nyröselle.

Lisäkysymyksiä voi esittää Outi Nyröselle < ounyrone@st.jyu.fi >

Toivoisin, että paneudutte kysymyksiin huolella. Kiitos etukäteen vaivannäöstänne!

Osasto:

Nimi:

Toimenkuva:

(jatkuu)

Liite 1 (jatkuu)

1. Mitkä ovat pääasialliset työtehtäväsi? Nimeä kolme tärkeintä.

1)

2)

3)

2. Ajattele eteesi tulevia erilaisia työtehtäviä. Millaista osaamista (tietoja, taitoja, kokemuksia) hyödynnät työssäsi päivittäin?

3. Millä alueella tarvitsisit mielestäsi enemmän osaamista, jotta selviytyisit paremmin työtehtävistäsi tai kehittyisit alallasi?

4. Millaisia muita kuin ammatillisia valmiuksia työsi tällä hetkellä vaatii (esim. stressin-sietokykyä, tiimityöskentelytaitoja)? Haluaisitko kehittyä jollain näistä alueista?

5. Mitä osaamistasi et pysty hyödyntämään työssäsi tällä hetkellä?

6. Mitä muutoksia työssäsi on tapahtunut lähiaikoina tai on tapahtumassa?

(jatkuu)

Liite 1 (jatkuu)

7. Mihin suuntaan uskoisit työsi kehittyvän lähitulevaisuudessa?

8. Vaativatko työsi muutokset Sinulta entistä parempaa osaamista jollain alalla, tai kokonaan uudenlaista osaamista? Jos vastaus on myönteinen, millaista osaamista tarkoitat?

9. Mitä vahvuuksia näet työryhmässäsi? Voitaisiko niitä hyödyntää mielestäsi paremmin?

10. Mitä työhösi liittyviä ongelmia näet tai koet? Mitä ongelmille voisi mielestäsi tehdä? Eli miten kehittäisit osastosi toimintaa?

11. Muita ajatuksia työstäsi, työyhteisöstäsi ja niiden kehittämisestä?

Kiitos osallistumisesta!

LIITE 2: Teemahaastattelurunko avainosaajille

Nimi, osasto, toimenkuva

Näkemys omasta osaamisesta:

Miten oma ammatillinen osaamisesi on hankittu / kerääntynyt? Koulutus ja työhistoriaa.

Mitä tarvitaan suoriutuaksesi työtehtävistäsi pätevästi?

Mitä henkisiä voimavaroja koet itselläsi olevan, jotka auttavat sinua selviytymään työstäsi?

Voitko käyttää kaikkea osaamistasi työssäsi parhaalla mahdollisella tavalla? Jos et, miten haluaisit käyttää sitä entistä paremmin?

Mitä haluaisit oppia tai hallita paremmin kehittyäksesi alalla?

Työn kuvaus ja näkemys työstä:

Mitä työtehtäviä liittyy työhösi?

Minkä tekniikan tai työvälineiden hallinta on keskeistä jokapäiväisessä työssäsi?

Mitä muita kuin ammatillisia taitoja (persoonallisuuden piirteitä, henkisiä voimavaroja) työsi vaatii?

Missä ja miten osaamattomuus näkyy työssäsi? Entä osastollasi?

Mitä työhösi liittyviä ongelmia näet tai koet? Mitä näille ongelmille voisi tehdä?

Mistä työsi sujuminen riippuu?

Millä alueella osastollasi tarvitaan lisäosaamista?

Näkemyksiä työn muutoksista:

Mitä muutoksia työssäsi on tapahtunut lähiaikoina ja mitä on tapahtumassa?

Miten uskoisit alan kehittyvän lähitulevaisuudessa? Miten tämä vaikuttaa työhösi?

Mitä näet olennaisiksi taidoiksi varautuessa tulevaisuuteen?

Näkemys yrityksestä:

Millainen Ingram Micro on mielestäsi työpaikkana?

(jatkuu)

Liite 2 (jatkuu)

Mitä Ingram Microssa mielestäsi odotetaan työntekijöiltä?

Mikä rooli arvoilla ja missioilla on työssäsi? Näkyvätkö ne omassa tai osastosi toiminnassa?

Miten työtehtäviäsi tai yritystä voitaisiin mielestäsi kehittää?

Mitä yrityksessäsi pitäisi mielestäsi muuttaa?

LIITE 3: Osastokohtaiset osaamisprofiilit

OSAAMISPROFIILIN KÄYTTÖOHJEET

Osaamisalueiden arviointiasteikko on 1-5. Puolikkaat ovat käytössä, jotta erot saataisiin selvemmin esille.

1= Tiedetään asiasta

2= Hallitaan jonkin verran, tarvitaan käytössä apua

3= Hallitaan perusteet

4= Hallitaan hyvin

5= Hallitaan erittäin hyvin, asiantuntija alueella

Tavoitetaso on se taso, johon osaston kokonaisuudessaan pitäisi pyrkiä ja joka on riittävä toiminnalle. Perusohjeena on, että asiantuntijataso on harvoin tarpeellinen tavoitetilana. Hyvä hallinta on tavoitteena osaston kannalta keskeisissä osaamisalueissa. Perusteiden hallinta riittää useissa osaamisalueissa.

Nykytaso on arvio koko osaston tämän hetken osaamistasosta. **Tulevaisuuden suunta** kuvaa osaamisalueen merkitystä lähitulevaisuudessa. Yksi tähti* kuvastaa sitä, että tavoitetaso tulee olemaan tulevaisuudessa tätä hetkeä korkeampi, eli alueen merkitys nousee. Kaksi tähteä ** kuvaa, että osaamisalueella on kehityttävä jatkuvasti tai osaamistään on päivitettävä koko ajan "mukana" pysyäkseen.

Etenkin nykytaso, mutta myös tavoitetaso vaihtelevat yksilöiden kohdalla. Taulukon arvot ovatkin viitteellisiä, paremman kuvan osaston todellisesta osaamisesta saa vasta, kun profiileista johdetaan henkilökohtaiset osaamisprofiilit.

OSAAMISALUEET

Osaamisprofiilit, eli määriteltyjen osaamisalueiden kokonaisuudet ovat osastokohtaisia. Ne perustuvat työntekijöiden näkemyksiin ja koko organisaation toimintaperiaatteisiin. Lopullinen määrittelemine tehdään yhteistyössä esimiesten kanssa. Osaamisalueista osa

(jatkuu)

Liite 3 (jatkuu)

on koko organisaation kattavia, mutta niistä pitäisi tulla esille myös osastojen erilaisuus. Tämän olisi tarkoitus tulla esille paitsi mukaan otetuissa osaamisalueissa, myös tavoite-
tasojen erilaisuudessa.

Ammatillinen osaaminen kuvaa työtehtävissä vaadittavaa alaan liittyvää osaamista, tietämystä. Yleisen tason osaaminen luokitellaan alan **perustietämykseksi**, sisältäen ajan tasalla pysymisen alan tilanteesta. Ammatillinen **erityisosaaminen** on perusosaamista syvempää tuntemusta tietyistä ammatillisen osaamisen erityisalueista. Osastoittain nämä olisi hyvä määritellä tarkemmin.

Välineosaaminen kuvaa työtehtävistä suoriutumiseksi vaadittavaa osaamista, joka ei ole puhtaasti ammatillista. Näihin lukeutuvat **ATK-** taidot ja **kielitaidot**, joista osastoittain käytettävät ohjelmat ja hallittavat kielet eritellään tarkemmin. Välineosaamiseen luetaan myös "humaanimmat" osaamisalueet, kuten viestintätaidot ja myyntitaidot. Eri osastoilla painopisteet ovat näissäkin erilaiset. Ingram Microon liittyvä tuntemus on välineosaamisessa mainittu erikseen, koska se on olennaista työstä suoriutumiseksi. **IM-tuntemus** on jaoteltu edelleen kokonaisnäkemykseen yrityksen toiminnasta. Tällä viitataan mm. siihen, että ymmärretään yrityksen liiketoiminnan kokonaisprosessi ja tiedetään, mihin oma toiminta vaikuttaa yrityksen kokonaistoiminnassa.

Vastuualue-tuntemus oman osaston kohdalla viittaa siihen, että tunnetaan omat ja muiden vastualueet osaston sisällä. Vastuualue-tuntemus koko yrityksen osalta painottaa sitä, että tiedetään mitä kukin tekee muillakin osastoilla ja kenen puoleen tarvittaessa käännytään.

Työskentelykulttuuriosaaminen kuvaa niitä osaamisalueita, jotka liittyvät tapaan tehdä työtä. Edelliset osaamisalueet ovat painottuneet enemmän työtehtävien sisältöön. Raja alueiden välillä on kuitenkin häilyvä. **Yhteistoiminnallisuus** viittaa paitsi tiimityötaitoihin, myös toiminnan yhteiseen organisointiin, eli yhteistyön sujuvuuteen. Eriksien määrittellään osaaminen sekä osaston sisällä että eri osastojen välillä.

Kiireen ja muutokseen hallintaan liittyvät osaamisalueet on jaoteltu tarkemmin, jotta sen eri osat saisi otettua tarkastelun alle. **Priorisointitaidot** viittaavat kykyyn asettaa tehtävät ja asiat tärkeysjärjestykseen kiireessä. **Työn suunnittelu** kuvaa kykyä organisoida

(jatkuu)

Liite 3 (jatkuu)

työnsä etukäteen. **Stressinhallinta** sisältää stressin sietokyvyn ja taidot pitää stressin kurissa. **Muutoksenhallinta** viittaa myös paitsi muutoksen sietämiseen, myös kykyyn elää siinä.

Joustavuudella tarkoitetaan valmiuksia joustaa tilanteen mukaan, myös ylitöiden suhteen. **Vastuunotto- ja kantokyky** sisältää sekä omasta vastuualueestaan huolehtimisen, myös kyvyn ottaa vastaan uusia haasteita ja vastuuta. **Työmotivaatio ja sitoutuminen** heijastuvat käytäntöön siinä, että henkilö tuntee olevansa oikeassa paikassa ja oikeissa työtehtävissä. Edelleen motivaatio näkyy haluna tehdä työnsä hyvin ja työnsä kokemisena mielekkäänä. Toiminnan **asiakaskeskeisyys** viittaa siihen, että yksilön toiminta lähtee asiakkaan tarpeista, eli ymmärretään asiakaskeskeyden merkitys omassa työssä ja sovelletaan sitä myös käytäntöön.

Luovuus ja innovatiivisuus näkyvät osastoilla eri muodoissa. **Oman työnsä kehittäminen** liittyy parempien toimintatapojen etsimiseen omassa ja osaston toiminnassa. **Ongelmanratkaisukyky** viittaa enemmän yllättäen työtilanteessa eteen tulevan ongelman ratkaisemiseen.

(jatkuu)

TAULUKKO 3. Varaston osaamisalueet

VARASTO	Tavoitetaso	Nykytaso	Muutossuunta
Ammatillinen osaaminen:			
Varastohallinnan kokonaisuus	4	2	
Tuotetuntemus	2&3	1&3	
Ammatillinen erityisosaaminen:			
Huolintatietous	4	2	
Inventointi	4	4	
Logistiikka	4	2	
Välineosaaminen:			
ATK-taidot			
Word	2&3	1&2	
Excel	2&4	1&3	
Impulse	2&4	2&4	
Outlook	3	1&3	
DSS	0&3	0&1	
Kielitaito			
englanti	2&4	1&4	
IM-tuntemus			
Kokonaisnäkemys	3&4	2&3	
Vastuualuetuntemus: oma osasto	4	2&3	
Vastuualuetuntemus: koko yritys			
Työskentelykulttuuriosaaminen:			
Yhteistoiminnallisuus			
Osaston sisäinen	4	2&3	
Osastojen välinen	4	2&3	
Kiireen ja muutoksen hallinta			
Priorisointitaidot	4	2&4	
Työn suunnittelu	4	2&4	
Sressinhallinta	4	2&4	
Muutoksenhallinta	4	2&4	
Ongelmanratkaisukyky	3	1&3	
Joustavuus	4	1&4	
Vastuunotto- & kantokyky	4	1&4	
Työmotivaatio & sitoutuminen	4	1&4	
Asiakaskeskeisyys	4	1&4	
Oman työnsä kehittäminen	4	1&4	

TAULUKKO 4. Osto-osaston osaamisalueet

OSTO-OSASTO	Tavoitetaso	Nykytaso	Muutossuunta
Ammatillinen osaaminen:			
Alan perustietämys ja markkinatilanne	3	2	**
Logistiikka	4.5	3	
Tuotetuntemus	3.5	3	
Ammatillinen erityisosaaminen	4	3	**
Välineosaaminen:			
ATK-taidot			
Word	3	3	
Excel	4	3	
Impulse	4	3.5	
Microbase	4	3.5	
Access	3	2	
EBS	4	3.5	
Notes	4	4	
Outlook	3.5	3	
Oston omat työkalut	4	3	
DSS	3	2	
Kielitaito			
englanti	4	3.5	
IM-tuntemus			
Kokonaisnäkemys	3	2	*
Vastuualuetuntemus: oma osasto	3	2.5	
Vastuualuetuntemus: koko yritys			
Työskentelykulttuuriosaaminen:			
Yhteistoiminnallisuus			
Osaston sisäinen	4	3.5	
Osastojen välinen	3.5	2.5	
Kansainvälinen/pohjoismainen			
Kiireen ja muutoksen hallinta			
Priorisointitaidot	4	3	
Työn suunnittelu	4	3	
Stressinhallinta	3.5	3	
Muutoksenhallinta	3.5	3	
Ongelmanratkaisukyky	3.5	3	
Joustavuus	3.5	3	
Vastuunotto- & kantokyky	4	3.5	
Työmotivaatio & sitoutuminen	4	3	
Asiakaskeskeisyys	3.5	3	
Oman työnsä kehittäminen	4	3	

TAULUKKO 5. Myyntiosaston osaamisalueet

MYYNТИ-OSASTO	Tavoitetaso	Nykytaso	Muutossuunta
Ammatillinen osaaminen:			
Alan perustietämys ja kokonaiskuva	4	2.5	**
Tuotetuntemus	3	2.5	**
Ammatillinen erityisosaaminen			
Myyntitietämys	4	3	*
Lisenssit	3	2	*
Välineosaaminen:			
ATK-taidot			
Word	3	2	
Excel	3	2	
Impulse	4	3	
Outlook	3	3	
Osaston web	3	2.5	
DSS	3.5	3	
Notes	3	3	
HP & IBM työkalut			
Kielitaito			
englanti	4	2	
Vuorovaikutus ja viestintätaidot	4	2	
Asiakaspalvelutaidot	4	3	*
Myyntitaito	4	3	*
IM-tuntemus			
Kokonaisnäkemys toiminnasta	3	2	
Vastuualue-tuntemus: oma osasto	4	2	
Vastuualue-tuntemus: koko yritys			
Työskentelykulttuuriosaaminen:			
Yhteistoiminnallisuus			
Osaston sisäinen yhteistoiminta	4	2.5	
Osastojen välinen yhteistoiminta	4	2	
Kiireen ja muutoksen hallinta			
Priorisointitaidot	4	2	*
Työn suunnittelu	4	2.5	
Stressinhallinta	3	2.5	
Muutoksenhallinta	3	2.5	
Joustavuus	3	3	
Vastuunotto- & kantokyky	3.5	3	
Asiakaskeskeisyys	4	2.5	*
Työmotivaatio & sitoutuminen	4	3	
Oman työnsä kehittäminen	3	2	
Ongelmanratkaisukyky	4	3	

TAULUKKO 6. Markkinointiosaston osaamisalueet

MARKKINOINTIOSASTO	Tavoitetaso	Nykytaso	Muutossuunta
Ammatillinen osaaminen			
Alan perustietämys ja kokonaiskuva	4	3	*
Tuotetuntemus	5	4.5	*
Ammatillinen erityisosaaminen			
Markkinointiosaaminen	4	3	
Tiedottaminen	4	2.5	
Visuaalisuus	2.5	2	
Myyntitietämys	4	3	
Logistiikka	3	3	
Bisnestuntemus	4	3	*
Välineosaaminen			
ATK-taidot			
Word	3	3	
Excel	4	3	
Impulse	4	4	
Outlook	3	3	
Notes	3	2	
PowerPoint	3	3	
Access	2	1	
DSS	4	2	
HP & IBM -työkalut	4		
Kielitaito			
englanti	4	2	
Sosiaaliset & vuorovaikutustaidot	4	2	
Viestintätaidot	4	3	
Myyntitaito	4	2	
IM-tuntemus			
Kokonaisnäkemys toiminnasta	4	3	*
Vastuualuetuntemus: oma osasto	4	3	
Vastuualuetuntemus: koko yritys	3	2	
Työskentelykulttuuriosaaminen			
Yhteistoiminnallisuus			
Osaston sisäinen	4	4	
Osastojen välinen	4	2	
Kansainvälinen/pohjoismainen			

(jatkuu)

TAULUKKO 6 (jatkuu)

Kiireen ja muutoksen hallinta		
Priorisointiaidot	5	2
Työnsuunnittelu	5	2,5
Stressinhallinta	5	4
Muutoksenhallinta	4	4
Joustavuus	4	3.5
Vastuunotto- & kantokyky	5	3.5
Työmotivaatio & sitoutuminen	4	3.5
Innovatiivisuus	4	2.5
Asiakaskeskeisyys	4	2.5
Organisointitaito	4	3
Ongelmanratkaisukyky	4	3
Oman työnsä kehittäminen	4	3.5

TAULUKKO 7. Talousosaston osaamisalueet

TALOUSOSASTO	Tavoitetaso	Nykytaso	Muutossuunta
Ammatillinen osaaminen:			
Alan perustietämys			
Kirjanpito	3.5	2	**
Matematiikka	3	3	
Maksutapahtumat	3	3	**
Budjetointi	3	2	*
Ammatillinen erityisosaaminen			
IM:n toiminta politiikka	4	-	
Kirjanpitolaki	4	2	**
Välineosaaminen:			
ATK-taidot			
Excel	4	1.5	**
Impulse	3	1.5	**
Intranet	3	-	**
Pankkiohjelma	3	3	
Word	2	1.5	
Kielitaito			
englanti	4	3	
ruotsi	3		
IM-tuntemus			
Kokonaisnäkemys toiminnasta	3	1	*
Vastuualuetuntemus: oma osasto	4	2	
Vastuualuetuntemus: koko yritys	3	2	
Työskentelykulttuuriosaaminen:			
Yhteistoiminnallisuus			
Osaston sisäinen	4	2.5	
Osastojen välinen	4	1	
Kansainvälinen / pohjoismainen	4	1	
Kiireen ja muutoksen hallinta			
Priorisointitaidot	4	2.5	
Työn suunnittelu	4	2.5	
Stressinhallinta	3	2.5	
Muutoksenhallinta	3	1.5	
Joustavuus	3.5	3.5	
Vastuunotto- & kantokyky	4	2.5	
Työmotivaatio & sitoutuminen	4	2	**
Toisen työn arvostaminen	3.5	2	
Oman työnsä kehittäminen	4	1.5	
Päätelykyky	3	2	*
Pitkäjännitteisyys	3	2	