



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Osaamisen johtaminen ja kehittäminen

## Case: ESLogC-hankkeen yhteistyöyritykset

---

Laine, Sampsa

2012 Laurea Kerava

**Laurea-ammattikorkeakoulu**  
Laurea Kerava

Osaamisen johtaminen ja kehittäminen  
Case: ESLogC-hankkeen yhteistyöyritykset

Sampsa Laine  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Huhtikuu, 2012

Sampsa Laine

### Osaamisen johtaminen ja kehittäminen Case: ESLogC-hankkeen yhteistyöyritykset

Vuosi 2012 Sivumäärä 102

---

Tämän opinnäytetyön aiheena on tutkia osaamisen johtamista ja kehittämistä ESLogC-hankkeen, Etelä-Suomen logistiikkakeskusten verkoston kehittämishankkeen, toimintaympäristössä. Opinnäytetyö on linkitetty hankkeen osaamista tutkivaan osakokonaisuuteen, jossa oli vuosien 2010-2012 aikana mukana yhteensä 37 erisuuruista logistiikka-alan yhteistyöyritystä. Laurean projektihenkilöstö toteuttaa osaamisen kehittämissuunnitelmat näistä kymmenen yrityksen henkilöstöryhmille, ja opinnäytetyössä tehdään kehittämissuunnitelmat näistä yrityksistä neljän yrityksen kahdelle henkilöstöryhmälle. Työ on muodoltaan laadullinen toimintatutkimus, jonka pääasiallisena tavoitteena on tuottaa yhteistyöyrityksille tietoa henkilöstöryhmien osaamisen kehittämisen lähtökohdista ja mahdollisuuksista. Sen lisäksi työn toissijaisina tavoitteina on selvittää, ovatko kehittämissuunnitelmien sisältämät kehittämislinjaukset samansuuntaisia yrityksestä toiseen samalla henkilöstöryhmätasolla ja voidaanko samoja kehittämistoimia siirtää yrityksestä toiseen.

Kukin kehittämissuunnitelma on räätälöity yhdelle henkilöstöryhmälle. Koska opinnäytetyössä tarkastellaan neljän yrityksen kahta henkilöstöryhmää, kehittämissuunnitelmia valmistetaan yhteensä kahdeksan kappaletta. Tarkasteltavat henkilöstöryhmät ovat pääasiallisesti varastotyöntekijöitä ja varaston työnjohtoa. Kehittämissuunnitelmien lähtökohtina ovat opinnäytetyössä käsitelty osaamisen johtamiseen perustuva tutkimuskirjallisuus ja ESLogC-hankkeen toteuttamat osaamisen kehittämisen työpajat, jotka toteutettiin vuosien 2011 ja 2012 aikana yhteistyöyrityksissä. Työpajoissa yrityksiin henkilöstöryhmien edustajia pyydettiin kirjallisesti ilmaisemaan, mitkä heidän mielestään ovat heidän oman henkilöstöryhmänsä vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Työpajojen alustuksena käytettiin hankkeen aikaisemmin keräämää taustatietoa osaamisen nykytilasta suhteutettuna koko osahankkeen keskiarvoihin. Työpajojen tuloksina syntyneet 4-kenttiset SWOT-analyysit laajennettiin opinnäytetyössä 8-kenttäiseksi SWOT-analyysiksi, joista selviää henkilöstöryhmän menestystekijät, kehittämislinjaukset ja -keinot, kriisitilanteet ja mahdolliset toiminnan kehittämisen mittarit.

Kehittämissuunnitelmien tulokset ovat yleensä ottaen samansuuntaisia. 8-kenttäisistä SWOT-analyysistä selviää, että käsiteltävät kehittämiskohteet ja -toimenpiteet ovat 4 yrityksellä usein samoja tai samantyyllisiä samalla henkilöstöryhmätasolla. Johtopäätöksiä todetaan, että tutkimuksen ensisijainen tavoite on saavutettu eli yritykset saavat tietoa osaamisen kehittämiseen vaadittavista panostuksista. Seuraavana askeleena on, että yritykset ryhtyvät resursoimaan, vastuuttamaan ja toteuttamaan kehittämistoimintaansa hyödyntäen kehittämissuunnitelmien tuomaa tietoa. Yrityksiin vastuuksi jää myös seurata, miten kehittäminen on onnistunut niiden yksilöllisesti määriteltävien seuranta-ajavälien aikana. Todetaan myös, että tutkimuksen toissijaiset tavoitteet ovat saavutettu. Kehittämislinjaukset ovat samansuuntaisia ja ne voidaan siirtää yrityksestä toiseen ESLogC-hankkeen toimintaympäristössä logistiikkatoimijoiden samojen henkilöstöryhmätasojen kesken.

Asiasanat: osaaminen, osaamisen johtaminen, johtaminen, henkilöstöjohtaminen, kehittäminen

Sampsa Laine

**Competence Management and Development Case: Joint Ventures of the ESLogC Project**

Year	2012	Pages	102
------	------	-------	-----

---

The theme of this Bachelor's thesis is the study of competence management and development in the operational environment of the ESLogC project, the project for the development of Southern Finland's network of logistical centres. This thesis is linked to the project's Competence work package, in which 37 different logistical joint ventures of the project took part during the years 2010-2012. As a part of this work package, the project personnel of Laurea undertake the task of producing competence development plans for the personnel of ten joint ventures. In this thesis development plans are made for the personnel of four joint ventures. The form of this thesis is a qualitative activity analysis the primary objective of which is to produce information for the cooperative companies in terms of competence development. The secondary objectives are to examine whether the targets of development are congruent between the companies on the same level of personnel, and also to examine whether the proposed developmental actions are applicable to other companies of the same configuration.

Each one of the development plans is individually tailored for the personnel of each company. As a part of this thesis, development plans are made for two groups of personnel in each company, so eight plans are made in total. The addressed personnel groups are mainly those of warehouse workers and warehouse supervisors of work. The development plans are based on the published literature of competence management and on the competence development workshops organized by the project in each company during the years 2011 and 2012. In the workshops, representatives of the personnel groups were asked to write down their assessments on their respective group's strengths, weaknesses, opportunities and threats in terms of competence development. As a part of this thesis, conventional SWOT analyses of the workshops were expanded on to be reformed as 8-fielded SWOT analyses, detailing the success factors, the targets of development and developmental actions, crisis situations and the indicators of development.

The results of the development plans are parallel in general. As is indicated by the 8-fielded SWOT analyses, the targets of development and developmental actions are usually congruent between the companies on the same personnel level. In conclusion, it is established that the primary objective of the study is reached and the cooperative companies can get information to assist them in the coordination of resources to be invested in the development of their personnel's competence. Implementing and monitoring the developmental actions to be undertaken during their individual follow-up periods will be up to the companies. Also, the secondary objectives of the study were reached, as it's established that the majority of the targets of development are congruent between the same personnel levels of the companies, and that the developmental actions are applicable to other logistical companies that run in the same operational environment with the joint ventures of the ESLogC project.

Keywords: competence, competence management, management, human resource management, development

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Osaamisen johtaminen.....	7
2.1	Oppimisen ja osaamisen yhteys.....	8
2.1.1	Yksilön osaaminen.....	9
2.1.2	Organisaation osaaminen.....	10
2.2	Osaamispääoma.....	12
2.2.1	Ydinosaamisen muodostuminen.....	12
2.2.2	Osaamispääoman dynaamisuus.....	13
2.3	Strateginen johtaminen.....	15
2.3.1	Osaamisen johtamisen prosessi.....	16
2.3.2	Esimiestyö.....	17
2.4	Osaamisen kehittäminen.....	18
2.4.1	Kehittämismenetelmät.....	19
2.4.2	Palkitseminen.....	22
3	ESLogC-hankkeen yhteistyöyritysten osaamisen kehittäminen.....	25
3.1	Kehittämissuunnitelmat ESLogC-hankkeelle yrityskohtaisesti.....	27
3.1.1	Yritys A.....	27
3.1.2	Yritys B.....	38
3.1.3	Yritys C.....	45
3.1.4	Yritys D.....	55
3.2	Kehittämissuunnitelmien tulokset.....	65
4	Johtopäätökset.....	74
4.1	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	76
4.2	Jatkotutkimusehdotukset.....	77
5	Oman oppimisen arviointi.....	77
	Lähteet.....	79
	Kuviot.....	81
	Taulukot.....	82
	Liitteet.....	83

## 1 Johdanto

Opinnäytetyön aiheena on tutkia osaamisen johtamista ja kehittämistä. Opinnäytetyö keskittyy yritysten henkilöstöryhmien kehittämissuunnitelmien tekemiseen. Työ toteutetaan ES-LogC-hankkeelle, jossa kehitetään Etelä-Suomen logistiikkakeskusten verkostoa. Hankkeen päätavoitteena on edistää Etelä-Suomen logistiikkatoimintojen kehittymistä yhtenäiseksi kokonaisuudeksi maakuntien vahvuuksien pohjalta. Hankkeen rahoitusvolyyymi on 1,97 miljoonaa euroa ja se kestää 1.9.2009-30.9.2012. ESLogC-hanke koostuu 5 työkokonaisuudesta, jotka ovat Logistiikkakeskustoiminta (WP1), Huomisen Logistiikkakeskus (WP2), Osaaminen (WP3), Alueelliset vaikutukset (WP4) sekä Yhteistoiminta ja jatkuvuus (WP5).

Opinnäytetyö linkitetään Osaamisen (WP3) työkokonaisuuden osahankkeeseen, johon liittyvissä työpajoissa kerättiin tietoa sovelletulla DACUM-menetelmällä ja osaamisen itsearvioinnilla 37 yhteistyöyrityksen nykyisistä työtehtävistä sekä henkilöstöryhmien osaamisen tasosta. Tarkoituksena oli selvittää logistiikkatoimijoiden henkilöstöryhmien osaamisen nykytila ja näkemys tulevaisuudesta osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Opinnäytetyö linkitetään keskeisesti hankkeen keräämän tiedon perusteella tehtävien kehittämissuunnitelmien tekemiseen. Työn päätavoitteena on tuottaa yhteistyöyrityksille tietoa henkilöstöryhmien osaamisen kehittämisen lähtökohdista ja mahdollisuuksista. Toissijaisina tavoitteina on selvittää, ovatko työssä tuotettavat kehittämislinjaukset samansuuntaisia yrityksestä toiseen samalla henkilöstöryhmätasolla ja voidaanko samoja kehittämistoimia siirtää yrityksestä toiseen.

Osaamisen johtamiseen liittyvien kehittämissuunnitelmien tekeminen luo lisäarvoa ESLogC-hankkeen keräämälle tiedolle. Opinnäytetyön muoto on laadullinen toimintatutkimus, jonka tavoitteena on luoda osaamisen arviointituloksiin pohjautuva näkökulma siitä, miten yritysten varaston työnjohdon, varastotyöntekijöiden ja logistiikan johdon osaamista voitaisiin kehittää. Laurea-ammattikorkeakoulun projektihenkilöstö luo kehittämissuunnitelmat heidän kymmenelle WP3:n partneriyritykselleen. Opinnäytetyön empiirisenä osana kehittämissuunnitelmat toteutettiin neljälle yhteistyöyritykselle.

Hanke oli vuosien 2010 ja 2011 aikana kerännyt tulevaisuuden osaamisen valmiuksien arviointia ja kehittämistä (TUVA) koskevia tietoja yhteistyöyrityksien henkilöstöryhmiltä. TUVAtulokset ovat määrällisessä muodossa asteikolla 1-5. Vuosien 2011 ja 2012 aikana hanke oli myös toteuttanut osaamisen kehittämisen arviointiin liittyviä työpajoja yhteensä 10 yrityksessä. Työpajoissa selvennettiin yritysten henkilöstöryhmäkohtaisia 4-kenttä SWOT-analyysyjä. Työpajojen tuotokset toimivat opinnäytetyön ensisijaisena empiirisenä lähdeaineistona. Kehittämissuunnitelmat perustuvat osaamisen johtamisen teoreettiseen viitekehykseen ja työpajojen tuotoksiin, jotka esitellään ensin. Viimeisessä osiossa esitetään johtopäätökset, pohditaan työn luotettavuutta ja jatkotutkimusmahdollisuuksia.

## 2 Osaamisen johtaminen

Kaupalliseen voittoon tähtäävä organisaatio eli yritys tavoittelee aina tuottavuutta, tuloksen-tekoa ja kasvua. Kasvun edellytyksenä on joko kilpailijoita kustannustehokkaampi valmistus ja uusien markkinoiden valtaaminen tai uusien palveluiden ja tuotteiden tuottaminen. Verrattuna kehitysmaihin monissa kehittyneissä maissa on koko ajan vaikeampi kilpailla kustannustehokkuudella suhteellisten korkeiden palkkatasojen takia.

Taloudellista kasvua haetaan yhä useammin palveluista ja osaamista vaativista töistä. Jo vuonna 2004 palvelujen osuus Suomen bruttokansantuotteesta oli 68 %. Palvelun onnistuneisuuden ratkaisevat ihmisten osaaminen, luovuus ja motivaatio ratkaista asiakkaan ongelma. Täten kilpailukyky rakennetaan viime kädessä panostamalla ihmisiin, osaamiseen ja yhteistyöhön. (Ojala 2008, 17-18.)

Perinteisten tuotantokeskeisten alojen töiden luonteet muuttuvat myös osaamista vaativiksi palveluiksi silloinkin kun tuotantolaitokset ovat lähes pelkkää huipputeknologiaa (Ojala 2008, 19). Elämme nykyään jatkuvasti vahvistuvassa tietoyhteiskunnassa, jossa työn sisältö ja yritysten toimintaympäristö ovat jatkuvassa muutoksessa (Viitala 2006, 110).

Toimintaympäristön kasvava dynaamisuus vaikeuttaa ennakoimista ja suorituksen toistamista samalla tavalla. Staattisista työnkuvista siirrytään kohti laajenevia tehtäviä, joita luonnehtii muun muassa vaihtelevuus, ainutlaatuisuus ja voimakas muutos. Rutiinit ovat vähentyneet ja siirtyneet automaattisen tietojenkäsittelyn varaan. Työsuoritusten sujuminen edellyttää monia valmiuksia, ja hyvän työnhallinnan edellytyksenä on, että ihmisillä on riittävät työkalut ja harjaantuminen. (Viitala 2006, 110-111.)

Siirtyminen tuotannosta palveluihin näkyy ansaintalogiikan muutoksena. Kilpailu käydään palvelulla eli ihmisen suorituskyvyllä, johon vaikuttaa hänen henkilökohtainen ja organisaation kollektiivinen osaaminen, motivaatio sekä hänen hyvinvointinsa työyhteisössä (Kuvio 1). Mitä paremmin yrityksen käytössä oleva osaaminen on otettu hyötykäyttöön osaamisen johtamisen kautta, sitä nopeammin yritys voi reagoida alati muuttuvassa toimintaympäristössä, jota ei kuitenkaan voi täysin hallita. Organisaatioiden rakenteista tulee tällöin vähemmän mekaanisia ja enemmän orgaanisia.

Vastuu työstä siirtyy asteittain tekijälle eli asiakasrajapintaan. Orgaanisessa organisaatiossa esimiesten tehtävänä on varmistaa, että tekijöillä on riittävästi osaamista ja oikeat toimintolosuhteet, joissa voidaan hankkia ja luoda asiakkaan ainutkertaisten tarpeiden edellyttämää uutta tietoa. Työnantajien tärkeäksi tehtäväksi muodostuu pohtia sitä, miten tarvittava

osaaminen hankitaan ja miten varmistetaan, että se kehittyy muuttuvan tarpeen mukaan. (Ojala 2008, 22-25.)



Kuvio 1. Organisaation kilpailukyvyntä rakentuminen muuttuvassa ympäristössä.

## 2.1 Oppimisen ja osaamisen yhteys

Pärjätäkseen muutoksissa osaamisen täytyy uudistua jatkuvasti (Sydänmaalakka 2000, 21-27). Osaamisen uudistuminen näkyy ennen muuta innovaatioina yrityksen toiminnassa ja tarjonnassa. Yrityksen kilpailukyky on nykyään enemmän riippuvainen siitä, mitä siellä osataan, miten osaamista käytetään ja kuinka nopeasti pystytään oppimaan uutta. (Viitala 2006, 11.)

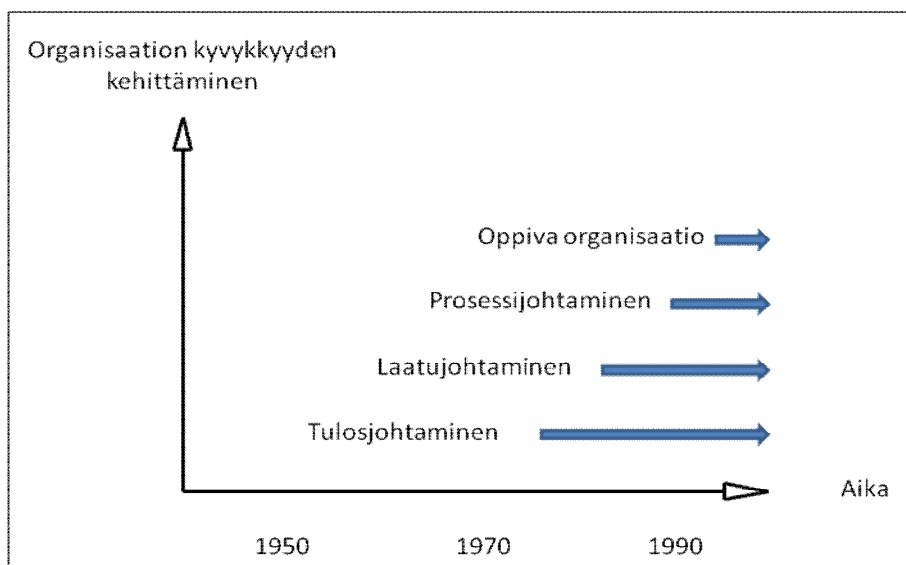
Ennen yritykset pystyivät vain keskittymään työvoiman ja pääoman entistä tehokkaampien yhdistelmien etsimiseen. Nykyään tällaisessa tulosjohtamisessa kehitys hidastuu ja lakkaa. Käytössä olevia tuotannontekijöitä ei voi yhdistää niin, että voitaisiin voittaa kilpailuetua, sillä lisäpanostukset tuottavat lisää, mutta koko ajan vähemmän. Sen sijaan suurimpaan osaan tietopääomasta eli aineettomasta pääomasta alenevan tuotoksen laki ei vaikuta.

Yksilöiden suorituskyvystä täytyy muuntaa yrityksen toimintakyky. Yrityksen toimintakyvyn kehittämismenetelmät jakaantuvat kolmeen kategoriaan: laatujohtamiseen, prosessijohtamiseen ja oppivaan organisaatioon (Kuvio 2). Laatujohtaminen edustaa laadun parantamiseen viittaavia menettelytapoja ja prosessijohtaminen edustaa toimintaketjujen kehittämistä. Oppiva organisaatio on niistä seuraava toimintamalli, jossa toiminnan kehittäminen nähdään oppimisprosessin näkökulmasta. Siinä toiminnan taustalla on pyrkimys edistää henkilöstön osaamista, oppimaan oppimista ja moniosaamistaitoja henkilöstön kehittämisessä.

Oppivan organisaation toimintamallissa toiminnan kehittäminen on oppimisprosessi, jossa oppiminen on yrityksen toiminnan osatavoite, mikä mahdollistaa pääsyn laadullisesti kehittyneemmälle toiminnan tasolle. (Sarala & Sarala 2001, 42.) Keskeisiä oppivan organisaation tunnusmerkkejä ovat muun muassa (Laakso-Manninen & Viitala 2007, 103): oppimista tukeva työilmapiiri ja organisaatiokulttuuri, aktiivinen tiimityö ja osallistava johtaminen (valtuutta-



minen) sekä vapaa tiedonkulku sekä toiminnan muuttaminen uuden tiedon ja näkemyksen mukaan.



Kuvio 2. Organisaation toiminnan kehittämismallit (soveltaen Sarala & Sarala 2001, 43).

### 2.1.1 Yksilön osaaminen

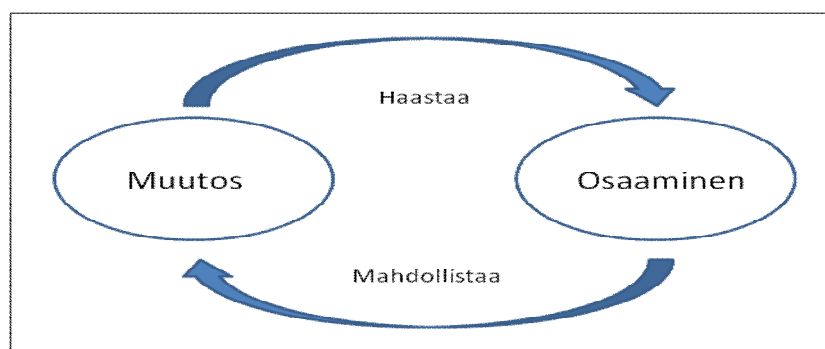
Organisaation tasolla tapahtuva kehittyminen vaatii yksilötason osaamisen vaalimista. Yksilön osaaminen on hänen oppimisprosessinsa tulos (Kuvio 3). Muutoksista on tullut entistä nopeampia ja epälinearisempia. Nopeasti muuttuvat yrityksen toimintaympäristö, organisaatioiden sisäiset muutokset ja se, että ihmiset itse saattavat muuttua hitaasti, vaikuttavat oppimisprosessiin. Oppimisprosessissa muutos haastaa yksilön pätevyyden eli kompetenssin kehittymään. Pätevyyden elementit ovat (Kauhanen 2006, 142):

- Tiedot ja taidot
- Kokemus
- Ihmissuhdeverkot
- Arvot ja asenteet
- Motivaatio ja energia
- Henkilökohtaiset ominaisuudet

Tiedot ja taidot muodostavat vain osan pätevyydestä. Niillä viitataan ammattitaitoon eli substanssiosaamiseen, kielitaitoon sekä tietotekniikkataitoihin ja järjestelmätaitoihin. Kokemuksen merkitys on keskeinen, sillä se auttaa ymmärtämään uutta tietoa ja oppimaan nopeammin. Kokemus muodostaa oppimiskyvyn viitekehyksen, joka on sitä laajempi mitä kauemmin kokemusta on hankittu. Kokemus ei kuitenkaan ole pelkästään sitä mitä ihmiselle tapahtuu, vaan sitä miten ihminen osaa hyödyntää hänelle tapahtuneita asioita. Tiedot, taidot ja kokemus yhdessä muodostavat yksilön asiantuntemuksen. Yksilön pätevyyteen vaikuttaa myös asi-

antuntemuksen lisäksi kyky saada nopeasti uutta tietoa. Täten yksilön käyttökelpoisuuteen organisaatiossa vaikuttavat hänen kykynsä solmia ja ylläpitää ihmissuhteita sekä muut sosiaaliset taidot. Arvot muodostavat maailmankatsomuksen pohjan, mikä vaikuttaa asenteisiin. Yksilön asenteet ovat indikaattori sille, pystyykö hän sopeutumaan jatkuvaan muutokseen ja onko hän valmis oppimaan uutta eli ylläpitämään osaamisensa kehittymistä. Motivaatio rakentuu myös arvomaailmaan, mutta motivaatioon vaikuttaa sen lisäksi hänen fyysinen ja psyykinen energiansa sekä organisaation käyttämät motivaatiokeinot eli kannustimet. Henkilökohittaiset ominaisuudet kattavat tietyt kykytekijät, kuten luovuuden, ilmaisu- ja esiintymistaidon ja ulkoisen olemuksen. (Kauhanen 2006, 143-144.)

Oppimisprosessin panee liikkeelle yrityksen toimintaympäristössä tai yrityksen sisällä tapahtuva muutos, joka haastaa ja pakottaa yksilöä oppimaan. Hänen oppimisprosessinsa sujuvuuteen eli kykyyn selviytyä suuristakin muutoksista vaikuttavat yllämainitut pätevyyden elementit. Osaaminen syntyy tiedon soveltamisesta käytäntöön. Muutokseen liittyvät vaikutukset ennen pitkään heijastuvat yrityksen toimintamalleihin, järjestelmiin ja ihmisten työkuviin. Täten myös oppimisprosessit ovat monitasoisia. Lopulta ihmisten osaamisen vahvistuminen luo edellytykset myös uudelle muutokselle. (Viitala 2006, 29-30.)

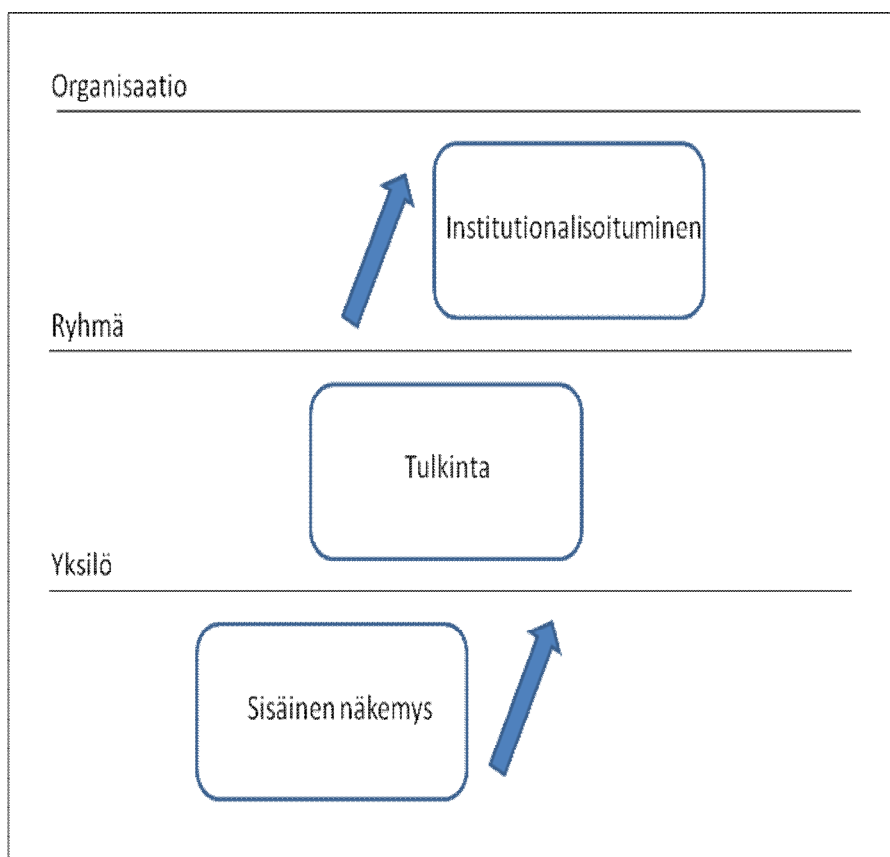


Kuvio 3. Muutos ja osaaminen oppimisprosessissa (Viitala 2006, 29).

### 2.1.2 Organisaation osaaminen

Organisaation oppimisen mallilla (Kuvio 4) selitetään yksilöiden osaamisen siirtymistä organisaation kulttuuriin ja toimintamallien kehitykseksi (Viitala 2006, 176-177). Yksilöiden ja ryhmän oppimisen integraatiossa keskeisiä tekijöitä ovat sosiaaliset ja psykologiset prosessit. Yksilötason oppimisessa ratkaisevaa on itseohjautuvuus, rohkeus kyseenalaistaa, sisäiseen kokemukseen vaikuttavat tekijät, kuten kokemukset, mieli- ja vertauskuvat, tunneäly sekä asenteet. Ryhmätasolla tärkeää ovat palautteen antaminen sekä tulkintaan vaikuttavat tekijät, kuten jaettu ymmärrys ja keskinäinen hyväksyntä. Organisaatiotasolla oppimiselle olennaisista ovat integrointiin vaikuttavat tekijät, kuten arviointijärjestelmät ja toimintamallit.

Organisaation oppimisen lähtökohta on sen yksilöiden kokemukseen perustuva tieto eli hiljainen tieto, joka on oleellinen mutta vaikeasti mallinnettava osa yksilöiden osaamista. Tämän tiedon selittäminen tai ilmaiseminen viime kädessä mahdollistaa onnistuneen tiedonjaon ryhmätasolla. Ryhmätasolla tapahtuva oppiminen on dialogissa tapahtuva yhteisen näkemyksen luominen. Viimeinen vaihe on osaamisen institutionalisoituminen, jossa ryhmäprosessien tulokset siirretään organisaation toimintamalliksi. Tällöin opitut asiat muutetaan abstraktiksi malliksi, jonka jälkeen sitä sovelletaan uudessa tilanteessa (Kauhanen 2006, 153).



Kuvio 4. Organisaation oppimisen malli (soveltaen Viitala 2006, 176).

Osaamisen johtamisen keskeinen tavoite on rakentaa ja vahvistaa yrityksen strategian ja yksilöiden osaamisen välistä yhteyttä. Yksilöiden osaamisesta muodostuu varanto, josta toimintamallien, prosessien ja rakenteiden kehitys riippuu (Viitala 2006, 109). Oppivan organisaation oppimisprosessi osaltaan mahdollistaa yritystä hyödyttävän yksilöiden oppimisen, mutta yksilöiden oppiminen ei vielä itsessään takaa organisaation oppimista ja osaamisen siirtymistä yrityksen aineettomaan pääomaan. Yksilöiden osaamisen tulisi myös hyödyttää yrityksen vision ja strategian toteutumista vaikuttaakseen yrityksen toimintakykyyn. Strategian jalkauttamista käsitellään enemmän osiassa 2.3.

## 2.2 Osaamispääoma

Osaaminen on merkittävää kilpailukyvyn kannalta, mutta se on lähes arvotonta, jos sitä ei johdeta. Konkreettisiksi kilpailutekijöiksi muodostuvat järjestelmät ja toimintatavat, joilla oppimista tuetaan ja osaamista vaalitaan (Ojala 2008, 28). Yritysten markkina-arvoon vaikuttavat vähemmässä määrin koneet, aineet ja muut aineelliset resurssit. Aineettomien resurssien eli uusien tuotteiden, innovaatioiden, tehokkaiden prosessien ja yritysten brändien vaikutus kasvaa entisestään. Aineetonta pääomaa eli yrityksen osaamista muodostuu, kun aineettomia resursseja muunnetaan jalostuneemmaksi tiedoksi ja tehokkaammaksi toimintatavaksi. Muutos tapahtuu yrityksen rakenteissa ja vaatii prosesseja, toimintatapoja ja oikeaa ilmapiiriä. Muutoksen tuloksena on osaamispääomaa, joka on samalla yrityksen varallisuutta.

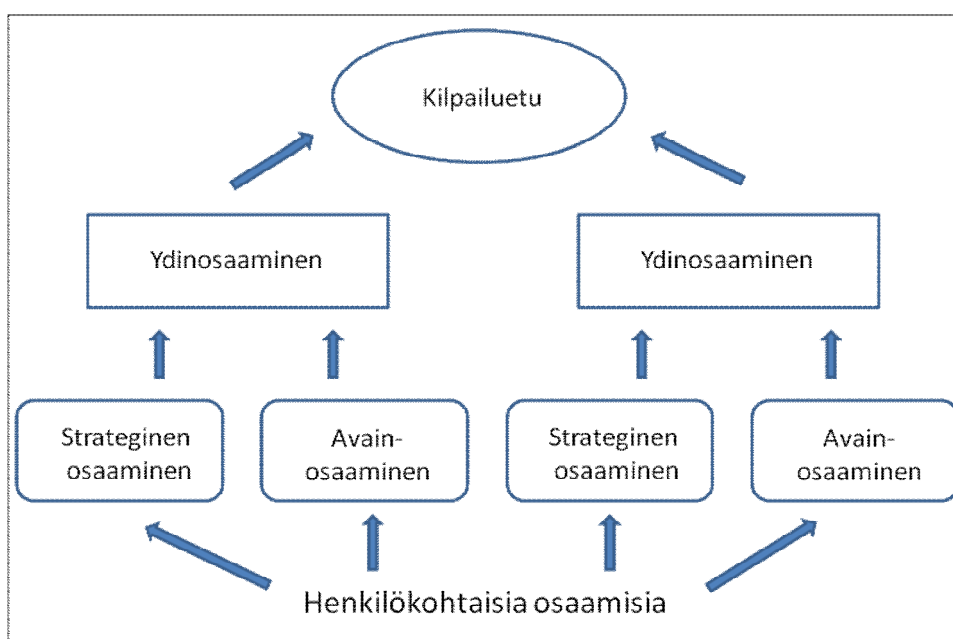
Aineettomaan pääomaan lasketaan osaamispääoman lisäksi vielä yrityksen ominaisuudet, kuten brändiarvo ja imago, ja aineettomat oikeudet, kuten patentit ja lisenssit. Osaamispääoman osuus aineettomasta pääomasta on kuitenkin keskeisin, koska se vaikuttaa ratkaisevasti ominaisuuksien ja oikeuksien kehittymiseen ja täten mahdollistaa uudet tuotteet ja uusille markkinoille pääsyn. Osaamispääoman määrää on kuitenkin vaikea laskea sen abstraktin luonteen takia. Osaamispääoma voidaan nähdä arvoa tuottava resurssina, jolloin fokuksessa on niiden tekijöiden rahallinen arvo, jotka mahdollistavat uuden luomisen ja asiakkaan tarpeen hoitamisen. Osaamispääoman arvo voidaan myös nähdä hyötynäkökulmasta, jolloin oleellista on se, miten paljon osaamisella saadaan rahaksi muunnettavia asioita, kuten patenteja ja tekijänoikeuksia. Vuonna 2005 oli laskettu, että Suomessa eri toimialoilla aineettoman pääoman arvo suhteessa aineelliseen pääomaan on ylivoimaisesti suurinta elektroniikkateollisuudessa, jossa se on jopa 130 %. Kuljetus- ja varastointialalla se on noin 40 %, joka edustaa toimialojen keskiarvoa. (Ojala 2008, 32.)

Organisatorisesti heikossa yrityksessä ihmiset voivat olla hajallaan eri puolilla organisaatiota, jolloin organisaation osaaminen muodostuu hajautuneesta asiantuntijuudesta. Asiantuntijuus pitää saattaa yhteen rakenteilla. Muuten uuden osaamisen siirtyminen yrityksen sisällä on hidasta ja uuden osaamisen syntymisestä voi tulla jopa olematonta. Rakenteet ovat vähintään yhtä tärkeitä organisaation osaamisen kannalta kuin yksittäisten ihmisten osaaminen. (Ojala 2008, 53.)

### 2.2.1 Ydinosamisen muodostuminen

Organisaation osaaminen konkretisoituu ydinosamisessa (Kuvio 5). Ydinosaminen mahdollistaa pääsyn uusille markkinoille ja lisää lopullisen asiakkaan tai tuotteen käyttäjän kokemaa hyötyä. Se on täten yhteydessä yrityksen kilpailuetuun. Ydinosaminen on aina oppimisen myötä syntynyt koko organisaation toimintatapa ja vaatii tietoista kehittämistä eli osaamispää-

oman johtamista. Ydinosaaminen muodostuu yksittäisten ihmisten henkilökohtaisesta osaamisesta eli tiedoista ja taidoista, strategisesta osaamisesta, avainosaamisesta ja geneerisestä osaamisesta. Osaaminen, joka on yrityksen toiminnan edellytys, on yrityksen avainosaamista. Avainosaaminen määrittää selvittämällä yrityksen osaamistarpeet. Avainosaamisen rinnalla toimii strateginen osaaminen, joka on välttämätöntä yrityksen strategisten tarpeiden saavuttamisen kannalta. Avainosaaminen ja strateginen osaaminen ovat yrityksille yksilöllistä osaamista ja arvokasta vain kyseenomaiselle yritykselle. Geneerinen osaaminen on sen sijaan yleistä osaamista, kuten taloudellista osaamista, joka voidaan ulkoistaa. (Ojala 2008, 54.)



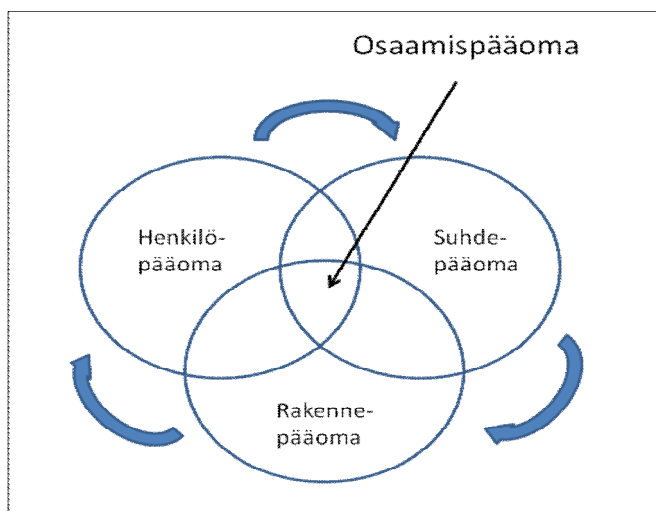
Kuvio 5. Ydinosaamisen muodostuminen (soveltaen Ojala 2008, 55).

### 2.2.2 Osaamispääoman dynaamisuus

Osaamispääoma jakaantuu vielä eri osiin (Ojala 2008, 57). Osaamispääomaan kuuluvat ihmiset, heidän yksilöllinen osaamisensa sekä osaamisen edellytyksenä oleva sitoutuminen ja motivaatio. Ihmisten myötä syntyvää osaa osaamispääomasta kutsutaan henkilöpääomaksi. Osaamispääomaan kuuluu sen lisäksi rakennepääoma, jota tarvitaan ihmisten osaamisen muuttamisessa yrityksen osaamiseksi. Täten rakennepääomaan kuuluu osaamisen hankkiminen, ylläpito ja kehittäminen. Viimeinen osa osaamispääomasta on suhdepääoma, joka auttaa luomaan uutta osaamista entistä nopeammin. Suhdepääoma sisältää ne suhteet yrityksen kumppaneihin ja verkostoihin, jotka täydentävät yrityksen omaa osaamista.

Osaamispääoma on luonteeltaan dynaamista ja osaamispääoman osien välillä tulee olla jatkuva virtaus (Kuvio 6). Virtauksen jäädessä pois osaamispääoma alkaa menettää arvoaan. Jatku-

va oppiminen on osaamispääoman dynaamisuuden eli kehittymisen ja lisääntymisen edellytys. Osaamispääoman dynaamisuus taas takaa oppivan organisaation toteutumisen.



Kuvio 6. Osaamispääoman dynaamisuus (soveltaen Otala 2008, 58).

Henkilöpääomaa kuvataan henkilöstön määrällä ja laadulla (Otala 2008, 59). Määrään kuuluu muun muassa lukumäärä, ikä, koulutus ja kokemus. Laatuun kuuluu muun muassa henkilöiden työtehtäviin nähden riittävä osaaminen, työn hallinta, oppimishalu, sitoutuminen, innostus ja motivaatio, henkilöstön kokemat vuorovaikutussuhteet sekä halu jakaa osaamistaan. Henkilöpääoman kohdalla on hyvä tarkastella organisaation oppimisen kannalta osaamistason ja oppimishalun lisäksi henkilöstön diversiteettiä. Henkilöstön innovatiivisuutta saattaa olla vaikea tukea, jos henkilöstön määrässä ja laadussa ei ole erilaistavia tekijöitä.

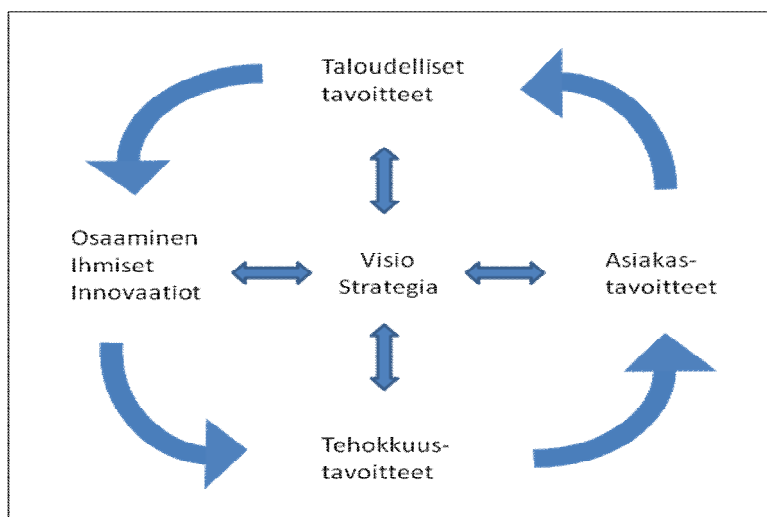
Rakenteet ohjaavat ihmisten toimintaa. Osaamispääoman rakenteet mahdollistavat oikean osaamistarpeen tunnistamisen ja hankkimisen sekä olemassa olevan osaamisen hallitsemisen, jakamisen ja hyödyntämisen. Näihin tehtäviin tarvitaan tietoverkkoja, prosesseja ja toimintatapoja. Rakenteisiin sisältyvät muun muassa rekrytointijärjestelmä, osaamisen kehittämissysteemit, osaamisen jakamista tukeva johtamissysteemit sekä oppimista ja osaamista tukeva palkitsemissysteemit. Organisaation osaaminen vaatii myös henkisiä rakenteita eli johtamiskulttuuria ja ilmapiiriä sekä fyysisiä rakenteita, kuten tiimejä ja tekniikkaa, jotka ovat yhteistyön ja oppimisen tukena. (Otala 2008, 61.)

Suhdepääoma kattaa kaikki yrityksen sidosryhmät ja täten myös asiakkaat ja alihankkijat ovat tärkeitä suhdepääoman kannalta. Suhdepääoman mittarina ei ole pelkästään suhteiden määrä mutta myös laatu, jotta voitaisiin kehittää osaamista yhdessä. Hyvä suhdepääoma johtaa runsaaseen sosiaaliseen pääomaan eli yhteisön jäsenten väliseen kykyyn toimia keskenään ja toimijoiden keskinäiseen luottamukseen. Luottamus koostuu kyvystä sitoutua yhteisiin tavoitteisiin, jotta kaikki verkoston jäsenet hyötyisivät toisistaan.

### 2.3 Strateginen johtaminen

Organisaation ydinosaimiset mahdollistavat kilpailuedun tavoittelemisen. Ydinosaimisen ulottuvuudet käytännössä jakaantuvat markkina- ja asiakasosaimiseen, tuotannollis-tekniseen osaimiseen sekä toiminnan ohjaus- ja kehittämisosaimiseen (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 68). Teollisuus- ja tuotantotyyppisissä yrityksissä markkinaosaiminen painottuu tyypillisesti asiakkuuksien hallintaan, tuotanto-osaimisen painottuu jalostusketjun hallintaan ja ohjausosaiminen johtamisjärjestelmiin kuten muutoksen hallintaan ja osa-alueiden integrointiin. Johtaakseen näitä osaimisia yrityksen on herkistettävä asiakasrajapintaansa ja kehitettävä sisäisen tiedonkulun avoimuutta. Ulkoisen tiedon nopea saanti ja tulkitseminen mahdollistavat nopeamman suunnan muutoksen ja toteutuksen, jos yritys aikoo reagoida muutokseen kilpailijoita nopeammin, mikä on kriittistä kilpailukyvyyn kannalta (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 90).

Kokonaisuuden toimimisen kannalta on tärkeää, että yrityksessä toimivat ihmiset ymmärtävät omat roolinsa ja niiden vaikutukset (Kuvio 7). Yrityksen strategian ja vision täytyy olla kirkastettu kaikille. Jos ne eivät ole, organisaation tasoinen osaiminen alkaa heikentyä, mikä vaikuttaa negatiivisesti kustannustehokkuuteen ja prosessien sujuvuuteen. Tämä näkyy nopeasti asiakastytymättömyydessä ja, jos asiakkaat alkavat kaikota, näkyy se myös taloudellisessa tuloksessa. Jos strategiset tavoitteet ovat kaikille selvät, yritystasoinen osaiminen vahvistuu sen myötä. Parempi osaiminen tarkoittaa parempaa tehokkuutta ja laatua, mikä puolestaan hyödyttää asiakastytyväisyyttä ja -uskollisuutta. Tämä johtaa parempaan taloudelliseen tulokseen. (Ojala 2008, 44.)



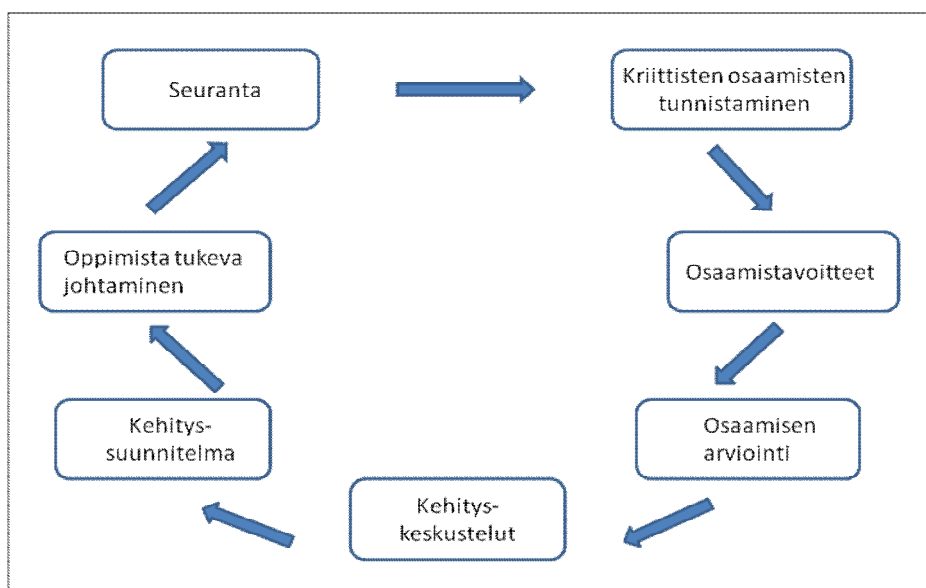
Kuvio 7. Strategialähtöinen johtaminen Balanced Score Card -mallissa (soveltaen Ojala 2008, 44).

Asiakastyytyväisyys ja -uskollisuus ovat tärkeimpiä yrityksen tehokkuuden kriteereitä. Tyytyväisillä asiakkailla on usein pitkät suhteet yritykseen, he vähentävät yrityksen markkinointi-, huolto- ja myyntikuluja sekä hyväksyvät helpommin uudet tuotteet.

Pitää myös muistaa, että tyytyväisiä asiakkaita ei ole, jos ei ole tyytyväisiä työntekijöitä koska asiakkaiden kokema laatu muodostuu henkilöstön osaamisen tuloksena, jonka kehittymiseen työtyytyväisyys vaikuttaa (Liukkonen 2008, 129-131). Tutkimusten mukaan 60-70 % laatuvirheistä johtuu työntekijöiden ja esimiesten motivaatiopuutteesta, mikä tarkoittaa, että työntekijöiden tyytyväisyyttä ja motivoituneisuutta kannattaa kehittää (Liukkonen 2008, 149).

### 2.3.1 Osaamisen johtamisen prosessi

Osaamisen johtaminen on sidoksissa strategiajohtamiseen. Osaamisen johtamisella pyritään varmistamaan, että organisaation kehitystyö fokuoitetuu niihin osa-alueisiin, jotka ovat strategisten tavoitteiden saavuttamisen kannalta välttämättömiä (Hyppänen 2007, 96). Osaamisen johtamisen prosessi lähtee liikkeelle kriittisen osaamisen tunnistamisesta (Kuvio 8). Seuraavaksi muodostetaan osaamistavoitteet, joiden pohjalta osaamista arvioidaan.



Kuvio 8. Osaamisen johtamisen prosessi (soveltaen Hyppänen 2007, 96).

Osaamisen arvioinnista siirrytään kehityskeskusteluihin, jotka ovat strategialähtöisen johtamisen keskeisin työkalu. Kehityskeskusteluissa nostetaan esille henkilöstön tila ja odotukset, osaamisen arviointi ja tulokset, esimiesten ja työntekijöiden molemminpuolinen palaute sekä kehittämistavoitteet pohjautuen osaamistarveanalyysiin ja yhteisesti hyväksyttäviin kehittämissuunnitelmiin.



Esimiesten ja työnantajan edustajien näkökulmasta kehityskeskustelut tarjoavat mahdollisuuden: kehittää organisaatiota ja sen tehokkuutta, varmistaa että kaikki ovat tietoisia heille asetetuista tavoitteista sekä seurata tuloksia ja henkilökohtaisten panostusten vaikuttavuutta.

Työntekijöiden näkökulmasta kehityskeskustelut tarjoavat mahdollisuuden: keskustella esimiesten kanssa ja kertoa työpaikan oikeasta tilanteesta, kertoa miten tiimi toimii ja miten toimintaa voisi kehittää sekä ilmaista henkilökohtaisen kehittymisen tarpeet. (Laakso-Manninen & Viitala 2007, 70.)

Kehityskeskusteluista siirrytään organisaation, tiimin ja yksilön tasojen kehittämissuunnitelmiin. Kehittämissuunnitelmien toteutus tapahtuu oppimista tukevan johtamisen ja esimiestyön tukemana. Prosessi päättyy suoritusten mittaamiseen. Mittaamisen tulokset tarjoavat hyödyllistä pohjatietoa, kun prosessi käynnistetään uudestaan kriittisen osaamisen tunnistamisesta seuraavalla periodilla.

### 2.3.2 Esimiestyö

Strategian tuntemus jalkautetaan esimiestyön avulla. Esimiestyö on yrityksen keskeinen osaamisen kehittämisen työkalu (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 123). Yksilöiden osaamista täytyy kehittää koordinoitusti eli yrityksen strategian mukaisesti, mikä vaatii yrityksen strategisten valintojen selkeää viestimistä. Suurin osa tästä viestinnästä tapahtuu esimiesten toimesta jokapäiväisen työn ohessa.

Strategian viestintää pystytään tehostamaan kiinnittämällä huomiota osallistavan johtamisen eli valtuuttamisen toteutumiseen, jolloin esimiehen rooli on olla valmentaja ja ohjaaja, eikä pelkästään määrääjä. Esimiestyö on instrumentti, jolla analysoidaan yksilön kehittymisintressejä ja etsitään osaamisen kehittämistilanteisiin sopivat yksilölliset kannustimet. Esimiestyön avulla tuetaan myös yksilöiden kokemukseräisen tai hiljaisen tiedon tehokasta hyödyntämistä. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 124.)

Onnistuakseen esimiestyössä yksilön täytyy hallita kokonaisuuksia. Esimiesosaaminen muodostuu tahdon, tiedon ja taidon tulosta (Hyppänen 2007, 22-25). Jokaisen ulottuvuuden hallitseminen, yhdistäminen ja käytäntöön vieminen on kriittistä esimiesosaamisen onnistumiselle. Tieto sisältää operatiivisen toiminnan tuntemisen, kuten ohjeistukset, laatujärjestelmät ja tulosvastuun. Tietoon sisältyy myös organisaation strategisten tavoitteiden tunteminen, roolit ja vastuut. Taito sisältää viestintä- ja vuorovaikutustaidot, tunneälyn ja kyvyn yhdistää johtamisen työkaluja. Tahto sisältää halun kehittyä ja olla esimiehenä sekä itsetuntemuksen.

Esimiesosaaminen on osa laajempaa johtajuuden käsitettä, joka koostuu muun muassa tehokkuus-, hyvinvointi-, ammatti-, vuorovaikutus- ja johtamisaamisesta.

#### 2.4 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen johtamiseen kuuluu monia osa-alueita, kuten oppimisen edellytysten luominen ja kehittäminen, osaamistarpeiden selvittäminen ja osaamisen arviointi sekä kehittämissuunnitelmien luominen. Osaamisen kehittäminen on kuitenkin se osa-alue, joka on usein kaikista konkreettisista siihen sisältyvän toiminnan takia.

Osaamisen kehittäminen usein käytännössä viittaa henkilöstön kehittämiseen. Henkilöstön kehittämistoiminnan keskeisiä päämääriä ovat muun muassa yrityksen kilpailustrategian vaatiman osaamisperustan turvaaminen, muutosten toteuttamisen tukeminen sekä yksilöiden osaamisen ja markkinakelpoisuuden vahvistaminen. Yritys pystyy lisäämään ja varmistamaan tarvittavaa osaamista (Viitala 2007, 182):

- Sitouttamalla olemassa olevaa ja tulevaisuudessa arvokasta osaamista avainhenkilöpolitiikalla
- Kehittämällä osaamista eli investoimalla henkilöstön kehittämiseen
- Ostamalla yritys, jossa on tarvittava osaaminen tai rekrytoimalla uusia osaajia
- Lainaamalla osaamisen eli ostamalla palvelut ulkopuoliselta yritykseltä tai
- Siirtämällä tarpeeton osaaminen pois toimintoja myymällä tai irtisanomisilla.

Useimmiten henkilöstön sitoutus ja kehittäminen tarjoavat osaamisen kehittämislle parhaimmat ja kestävimät mahdollisuudet. Henkilöstön kehitys edellyttää yksilö-, ryhmä-, ja organisaatiotasolla toteutettavien kehittämissuunnitelmien laatimista. Viitalan (2007) mukaan suunnitelmien päämääränä on tuoda julki, missä asioissa halutaan kehittyä, mikä on tavoiteltava osaamistaso ja miten sinne päästään, mitkä ovat kehittämismenetelmät, ketkä osallistuvat kehittämistoimintaan, mikä on aikataulu, miten tuloksia seurataan ja paljonko kehittämiseen on varattu muita resursseja. Nämä lähtökohdat ovat kehittämissuunnitelmien käytäntöön viemisen edellytykset.

Henkilöstön osaamisen kehittymistä voidaan ilmentää osaamisen määrällisillä ja laadullisilla tunnusluvuilla (Taulukko 1). Tunnusluvut jaetaan menneisyyttä, nykyisyyttä ja tulevaisuutta kuvaaviin mittareihin. Keskeisiä tunnuslukuja ovat muun muassa henkilöstö- ja asiakastytyväisyys, tapaturmat, lakot, 360-mittaus sekä toiminnan kehittämiseen osallistuminen.

Osaamisen tunnuslukuihin vaikuttaa se, miten hyvin organisaatio on saanut turvattua osaamisen sitä kehittämällä. Niihin vaikuttaa sen lisäksi työhyvinvointi, jolla pyritään muun muassa tukemaan henkilöstön motivaation ja sitoutuneisuuden kehittymistä panostamalla työn mie-

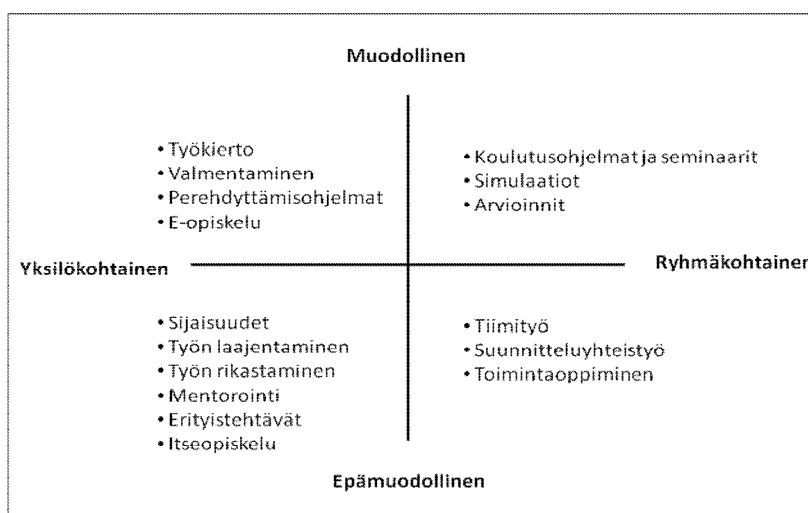
lekkyyteen ja työturvallisuuteen (Kehusmaa 2011; Lecklin 2002, 251-252; Luukkala 2011, 31-44).

Menneisyys	Nykyisyys	Tulevaisuus
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liikevoitto/työntekijä</li> <li>• Kustannukset/työntekijä</li> <li>• Pitkäaikaiset sairaspöissaolat</li> <li>• Toteutetut koulutustapahtumat</li> <li>• Tapaturmat</li> <li>• Lakot</li> <li>• Maksetut bonukset ja palkkiot</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Henkilöstön tyytyväisyys</li> <li>• Motivaatioindeksi</li> <li>• Lyhytaikaiset poissaolot</li> <li>• Kehitysideoiden lukumäärä</li> <li>• Asiakastyytyväisyys</li> <li>• Toiminnan kehittämiseen osallistuminen</li> <li>• 360 mittaus</li> <li>• Tiimi- ja esimiespalautte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onnistuneet rekrytoinnit</li> <li>• Työkykyindeksi</li> <li>• Uudet patentit ja tekijänoikeudet</li> <li>• Maine työmarkkinoilla</li> <li>• Poislähteneiden suositukset</li> <li>• Henkilöstön verkottuneisuus</li> <li>• Urasuunnitelmat</li> </ul>

Taulukko 1. Osaamisen tunnusluvut (soveltaen Kauhanen 2010, 45).

#### 2.4.1 Kehittämismenetelmät

Henkilöstöä pystytään kehittämään usealla eri tavalla. Kehittämismenetelmät voidaan jakaa muodollisiin ja epämuodollisiin sekä yksilökohtaisiin ja ryhmäkohtaisiin menetelmiin (Kuvio 9). Organisaatiosta riippuen jotkin menetelmät soveltuvat hyvin esimies- ja johtotehtävissä työskenteleville, kun taas toiset paremmin toimihenkilöille.



Kuvio 9. Kehittämismenetelmät (soveltaen Laakso-Manninen & Viitala 2007, 76).

Henkilöstön kehittämisen ensimmäiset askeleet otetaan yleensä perehdyttämisohjelmilla (Viitala 2007, 189-190). Perehdyttämisen tarkoituksena on auttaa uusi henkilö pääsemään mahdollisimman nopeasti kiinni työntekoon, minkä lisäksi hänet autetaan pääsemään työyhteisön jäseneksi. Perehdyttämisjärjestelmä sisältää tiedottamisen ennen työhön tuloa, vastaanoton, yritykseen ja työsuhteeseen perehdyttämisen sekä työnopastuksen. Yritykseen perehdyttämi-

nen sisältää tutustuttamisen yrityksen tavoitteisiin ja toimintatapaan. Työsuuhdeperehdytys sisältää työntekijän perehdyttämisen työsuhdetta määritteleviin perusteisiin, kuten palkkausperusteisiin, työaikoihin ja tietoturva-asioihin. Työnopastukseen kuuluu riittävän toimintavarmuuden turvaaminen, kuten työn sisällön, työvaiheiden ja työtä koskevien tiedonlähteiden hallintaan liittyvät asiat.

Työkierto sisältää ihmisten systemaattisen liikuttelun eri työpisteiden välillä. Se kehittää työntekijöiden ja työyhteisön joustavuutta ja laajentaa henkilöstön ymmärrystä toiminnan kokonaisuudesta. Työkiertoon liittyy ristiinkoulutus, joka lisää moniosaamista (Viitala 2007, 192). Moniosaamisen lisääntyessä työntekijöitä voidaan tarvittaessa osoittaa prosessin pullonkaulapisteisiin, mikä lisää työyhteisön tuottavuutta. Moniosaaminen mahdollistaa myös sijaisjärjestelmän kehittämisen, jonka myötä henkilöstön ammattitaito kehittyy. Sijaisuuksien hoito turvaa toiminnan sujumista, jonka lisäksi se on tehokas tapa levittää ja uudistaa osaamista. Moniosaaminen lisää myös työntekijän työmarkkina-arvoa.

Työkiertoon liittyy myös kehitysharjoitusten käyttäminen, joista käytetään termejä työn laajentaminen ja työn rikastaminen (McKenna & Beech, 2008, 302). Työn laajentaminen viittaa horisontaaliseen työkuvaan laajentamiseen. Työn rikastaminen liittyy vertikaaliseen työn syventämiseen. Horisontaalista työn laajentamista ruokitaan lisäämällä työkuvaan samantyyllisiä työtehtäviä. Työn rikastamisella työkuvaan lisätään niitä ominaispiirteitä, joilla kasvatetaan työmotivaatiota ja - tyytyväisyyttä.

Valmentaminen ja mentorointi ovat jokseenkin samanlaisia kehittämismenetelmiä, mutta McKenna ja Beech (2008, 299-300) tekevät niiden välille tiettyjä eroja. Valmentaminen (Coaching) muodostuu kouluttajan ja koulutettavan väliselle lyhytaikaiselle vuorovaikutussuhteelle, joka alkaa oppimistavoitteesta ja tähtää tietyn taidon tai kyvyn kehittämiseen. Valmentamiseen liittyy myös palautteen saaminen useasta lähteestä. Valmentamisessa on ennen kaikkea kyse siitä, että yksilö oppii soveltamaan sitä tietoa, mitä hänellä jo on.

Mentorointi (Mentoring) perustuu päinvastaisesti pidempiaikaiselle vuorovaikutukselle, mikä auttaa koulutettavaa määrittelemään oppimistavoitteet ja sen, miksi nämä tavoitteet ovat tärkeitä. Mentorointi on kahden ihmisen välistä toimintaa, joista kouluttaja on organisaatiossa hierarkkisesti korkeammalla tasolla. Mentorointi tarjoaa kanavan, jonka kautta yrityksen arvot voidaan tehokkaasti siirtää koulutettavalle. Mentorointi tarjoaa myös koulutettavalle ainutkertaisia urakehitysmahdollisuuksia.

Valmentamiseen ja mentorointiin liittyy myös työnohjaus, jota käytetään erityisesti ongelmatilanteissa. Työnohjauksen tavoitteena on kehittää työtapoja ja huojentaa henkistä kuormi-

tusta. Työnohjaus toteutetaan usein isommalle ryhmälle työnohjaajan koordinoimana, jolloin ryhmä käsittelee työn sisältöä, toimintatapoja ja voimavarojen lähteitä.

Haasteelliset erityistehtävät tarjoavat tehokkaita henkilöstön kehittämismahdollisuuksia (Viitala 2007, 191). Niissä henkilö siirretään väliaikaisesti ottamaan vastuu esimerkiksi uuden yksikön perustamisesta, tuotekehitysprojektin vetämisestä tai muusta koordinoitua ja vastuunottoa vaativasta tehtävästä. Erityistehtäviin kuuluu myös työkomennukset yhteistyöyrityksiin tai osallistuminen ulkomailla sijaitsevaan organisaation toimintaan. Erityistehtävät vahvistavat henkilön osaamista ja mahdollistavat harjoittelun esimies- ja johtamistehtävissä.

Henkilökohtaista kehittymistä voidaan tukea itseohjautuvalla oppimisella esimerkiksi perehtymällä kirjallisuuteen tai muuhun oppimismateriaaliin. Itseoppimisen etuna on se, että se huomioi yksilökohtaiset tarpeet aikataulun suhteen. Muun muassa tuotevalikoiman uusiutessa itseoppiminen voi olla tehokkain tapa uudistaa henkilökohtaista oppimista. Usein yritysten intranet toimii itseohjautuvan oppimisen oppimisfoorumina.

E-opiskelu eli Internet-pohjainen oppiminen liittyy itseohjautuvaan oppimiseen (McKenna ym. 2008, 306). Siinä henkilöstö voi Internetin välityksellä tehdä työhönsä liittyviä harjoituksia ja saada työhönsä liittyvää tietoa. Teknologiaan perustuva etäoppiminen tarjoaa henkilöstölle mahdollisuuden päästä tietoon käsiksi ajasta ja paikasta riippumatta. Tällöin tieto voidaan välittää henkilöryhmille nopeasti ja säännöllisin väliajoin, mistä on hyötyä esimerkiksi silloin, kun organisaatorakenne on maantieteellisesti hajanainen.

Toimintaoppiminen (Action Learning) on suunnitelmallista toimintaa, jossa teorian omaksuminen ja soveltaminen vuorottelevat (Ranki 1999, 128; Viitala 2007, 194). Toimintaoppiminen järjestetään tapahtuvaksi useamman ihmisen kesken, jolloin soveltamisvaiheen kokemukset arvioidaan ryhmässä. Arviosta saadaan oppimisen ainekset teoriaopetukseen. Käytännössä ryhmälle annetaan aito yrityksen ongelma ratkaistavaksi. Tehtävän suoritusta tuetaan käsittelemällä relevanttia uutta tietoa, toiminnan kehittämisen metodeja ja käytännön esimerkkejä. Toimintaoppiminen on yleistä hankkeissa, jotka muodostavat oppimisalustan kokeilulle ja reflektiolle.

Useimmiten suurin osa yritystä hyödyttävästä henkilöstön kehittymisestä tapahtuu työn ohessa. Monet yritykset käyttävät 20/80-sääntöä kuvaamaan voimavarojen resursoimista työssä oppimisen kehittämiskeinoihin, kuten työkiertoon tai sijaisuuksiin. Chartered Institute of Personnel Development (CIPD) järjestön vuonna 2007 teettämän tutkimuksen mukaan (Taulukko 2) merkittävin tapa oppia on työssä (41 %), mutta työn ulkopuolella tapahtuvat muodolliset kurssit ja koulutusohjelmat tulevat kuitenkin toiseksi (21 %) muun muassa valmentamisen ja mentoroinnin (10 %) sekä itse- ja e-opiskelun (3 %) jälkeen.

Organisaatiot eivät voi kuitenkaan luottaa siihen, että kaikki yrityksen palveluksessa olevat henkilöt olisivat asennoituneet, sitoutuneet ja motivoituneet jatkuvaan henkilökohtaiseen kehittymiseen. Täten työn ulkopuolista koulutusta käytetään oppimisen ja osaamisen kehittämisen tukikeinoina.

Metodi	Osuus (%)
Työssä oppiminen	41
Koulutusohjelmat	21
Työkokemus	15
Valmentaminen/mentorointi	10
Epävirallinen työyhteisön apu	7
Muut	4
E-opiskelu	2
Itseopiskelu	1

Taulukko 2. Oppimismenetelmien tehokkuus (McKenna & Beech 2008, 308).

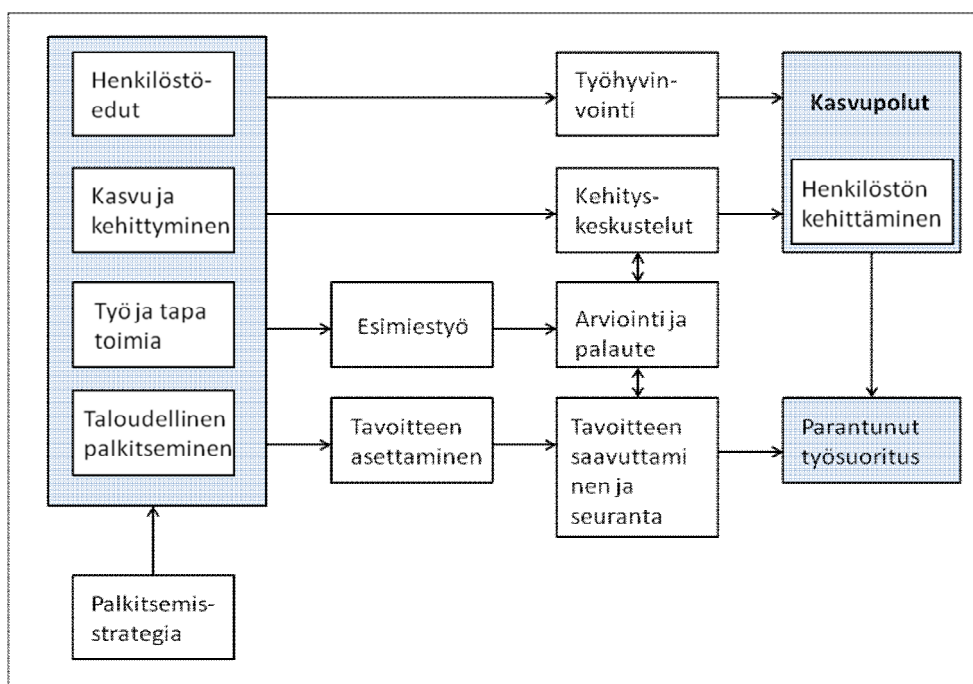
Koulutus on henkilöstöasiantuntijan koordinoimaa suunniteltua ja systemaattista yleensä ryhmään kohdistuvaa ja työn ulkopuolista kehitystoimintaa. Koulutustarpeet päätellään joko aritmeettisella (Arithmetic Approach) tai kasvua ennustavalla (Growth Trajectory Approach) tavalla. Aritmeettinen tapa perustuu analyysiin, jossa osaamistavoitteista vähennetään nykyisen osaamisen taso. Koulutuksen sisältö perustuu jäljelle jääneeseen erotukseen. Kasvua ennustavassa tavassa koulutuksen sisältö perustuu jo entuudestaan vahvojen osaamisten edelleen kehittämiseen.

Koulutus järjestetään työn ulkopuolella, mutta sen fyysinen tapahtumapaikka voi olla työpaikalla tai sen ulkopuolella. Työpaikalla järjestettävä koulutus tarjoaa hyvät mahdollisuudet yhdistää kehittämistoiminta organisaation strategisten tavoitteiden kanssa. Työpaikan ulkopuolella järjestettävä koulutus helpottaa uusien näkemysten löytämistä suhteessa osaamisen kehittämisen tavoitteisiin. (Laakso-Manninen & Viitala 2007, 81-82.)

#### 2.4.2 Palkitseminen

Palkitseminen on johtamisväline, joka oikein käytettynä tukee yrityksen menestystä kannustamalla ja sitouttamalla henkilöstöä parempaan työsuoritukseen (Kuvio 10). Palkitsemisen tavoitteena on tukea henkilöstöä toimimaan yrityksen arvojen ja strategisten tavoitteiden mukaisesti. Yrityksen liiketoiminta- ja henkilöstöstrategia muodostavat pohjan palkitsemisstrategialle, jonka pohjalta muodostetaan palkitsemispolitiikka ja -menettely. (Kauhanen 2006, 105.)

Palkitseminen käsittää taloudelliset seikat, kuten palkan ja edut sekä aineettomat seikat, kuten sosiaaliset ja urapalkkiot (Kuvio 11). Palkitsemisstrategiaan vaikuttavat ainakin seuraavat osa-alueet, jotka yrityksen johdon täytyy tuntea: yksilöiden käyttäytyminen ja motivaatio, organisaation henkilöstörakenne ja terveystilanne sekä työmarkkinatilanne ja työlainsäädäntö. (Kauhanen 2006, 106.)



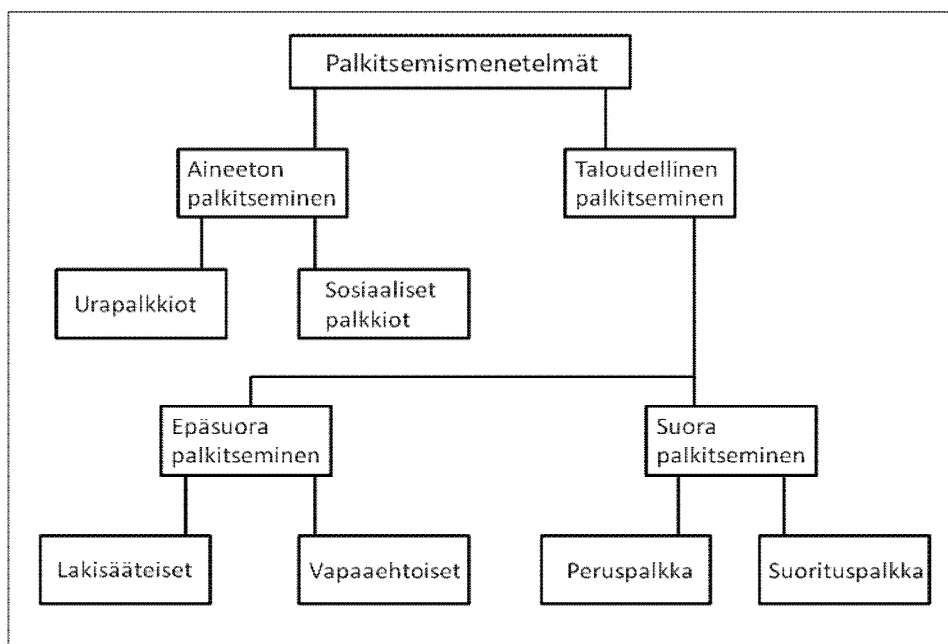
Kuvio 10. Kokonaispalkitsemisprosessi (soveltaen Kauhanen 2010, 95).

Motivaatioon vaikuttavat tekijät tuovat yleensä eniten liikkumavaraa palkitsemisstrategiaan. Täten palkitseminen tehokkuuteen vaikuttaa ensisijaisesti se, miten hyvin henkilöstön motivaatiota saadaan tuettua. Motivaation taso perustuu muun muassa Frederik Herzbergin 2-faktoriteorian mukaan siihen, kuinka paljon työtyytyväisyyttä lisääviä tekijöitä on käytetty henkilöstön kannustamiseksi sekä kuinka paljon työtytymättömyyttä aiheuttavia tekijöitä on kitketty pois työyhteisöstä. 2-faktoriteorian mukaan työtyytyväisyyttä aiheuttavat tärkeysjärjestyksessä eniten: saavutukset, tunnustus työstä, työ sinänsä, vastuu ja viimeisenä eteenpäin pääsy. Sen sijaan 2-faktoriteorian mukaan huonosti hoidettuna seuraavat seikat aiheuttavat työtytymättömyyttä ja hyvin hoidettuna ovat lähes merkityksettömiä motivaation kannalta: yrityspolitiikka, hallinto ja työnjohto, suhteet työnjohtoon ja työtovereihin sekä alaisiin, henkilökohtainen elämäntilanne ja turvallisuus, palkka sekä status. (Kauhanen 2006; Kauhanen 2010.)

Strategisten tavoitteiden saavuttaminen on sitä helpompaa, mitä motivoituneempia ihmiset ovat. Kauhasen mukaan (2006, 111) taloudellisen palkitseminen avulla voidaan houkuttaa potentiaalisia työnhakijoita, pitää hyvät työntekijät, saada kilpailuetua ja lisätä tuottavuutta

etenkin vähäpalkkaisten tai nuorten ihmisten kohdalla. Erilaisia taloudellisia palkitsemiskeinoja ovat suora palkitseminen eli rahapalkka ja epäsuorat palkitsemiskeinot eli edut. Suoraan palkitsemiseen kuuluu vähintään peruspalkka, mutta suoraa palkitsemista voidaan tukea suorituspalkkoilla, kuten tulospalkkoilla, osakeoptioilla ja henkilökohtaisilla lisillä. Epäsuoriin palkitsemisiin kuuluvat Suomessa vähintään lakisääteiset seikat, kuten eläkevakuutus, sairausvakuutus, työttömyysvakuutus ja tapaturmavakuutus. Sen lisäksi epäsuoraa palkitsemista voidaan tukea erilaisilla lisävakuutuksilla, ravinto-, puhelin-, auto-, asunto- ja muilla eduilla. (Kauhanen 2006, 112.)

Aineettomien palkkioiden merkitys alkaa kasvaa yleensä ihmisten ikääntyessä ja taloudellisen toimeentulon kasvaessa. Aineettomaan palkitsemiseen kuuluu työuraan liittyvät tekijät, kuten työ sinänsä, itsensä kehittäminen ja uran joustavuus sekä sosiaaliset palkkiot, kuten statussymbolit, tunnustukset ja sosiaaliset suhteet.



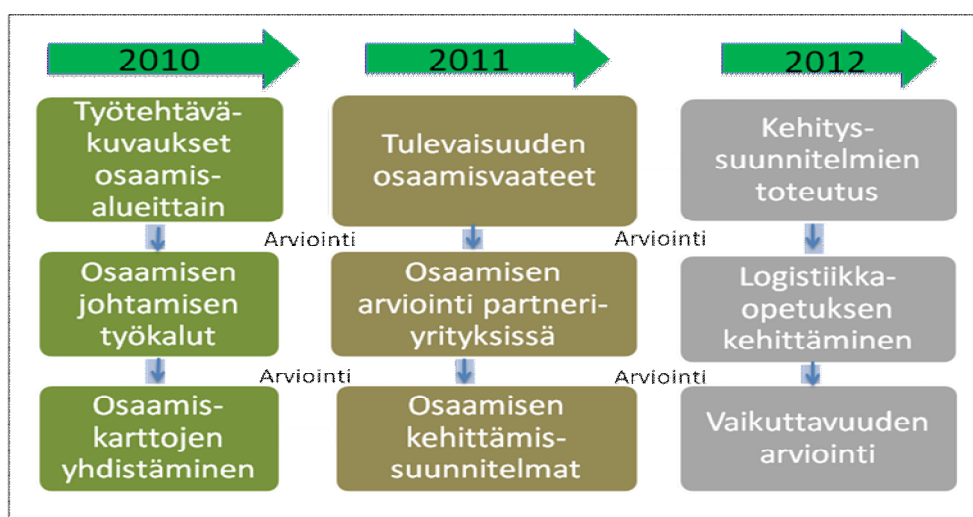
Kuvio 11. Palkitsemismenetelmät (soveltaen Kauhanen 2006, 110).

Lopuksi mainitaan, että yrityksen, työryhmän tai yksilön kehittämistehokkuutta ei kuitenkaan kannata viedä liian pitkälle. Osaamista aletaan menettää silloin, kun sopeutuminen toimintaympäristön muutoksiin epäonnistuu. Yksipuolinen lyhyen ajanjakson taloudellisen tuloksen maksimoiminen ja äärimmäisen tehokkuuden tavoittelemisen köyhdyttävät yrityksen osaamisvarantoa. Huono työilmapiiri lisää lähtövaihtuvuutta, mikä johtaa osaamisen menettämiseen. Vision ja strategian epäselvyys ja ristiriitaisuus eivät myöskään motivoi oppimiseen. Lisäksi kehittymismahdollisuuksia hukataan, jos johtamiskäytännöt ja esimiestyö eivät tue oppimista. (Ranki 1999, 144-145.)



### 3 ESLogC-hankkeen yhteistyöryitysten osaamisen kehittäminen

ESLogC-hankkeen osaamisen työkokonaisuuden (WP3) toteutus jakaantui vuosille 2010–2012 (Kuvio 12). Vuonna 2010 37 yhteistyöryitykselle valmistettiin työtehtäväkuvaukset henkilöstöryhmittäin. Henkilöstöryhminä olivat muun muassa varastotyöntekijät, työn johto ja logistiikan johto. Työtehtäväkuvauksen perusteella luotiin osaamiskartat, joita käytettiin apuna seuraavana vuonna tulevaisuuden osaamisvaateiden määrittelyssä sekä yritys- ja henkilöstöryhmäkohtaisen osaamistason arvioinnissa. Osaamisvaateiden ja tulevaisuuden osaamisvalmiuksien arvioinnin pohjalta siirrytään viimeiseen vaiheeseen eli osaamisen kehittämisen suunnitteluun ja toteutukseen. Osaamisen kehittäminen sisältää Laurea-ammattikorkeakoulun osalta henkilöstön kehittämissuunnitelmien luomisen 10 yhteistyöryityksen tietyille henkilöstöryhmillä, pääsääntöisesti työntekijöille, esimiehelle ja logistiikan johdolle.



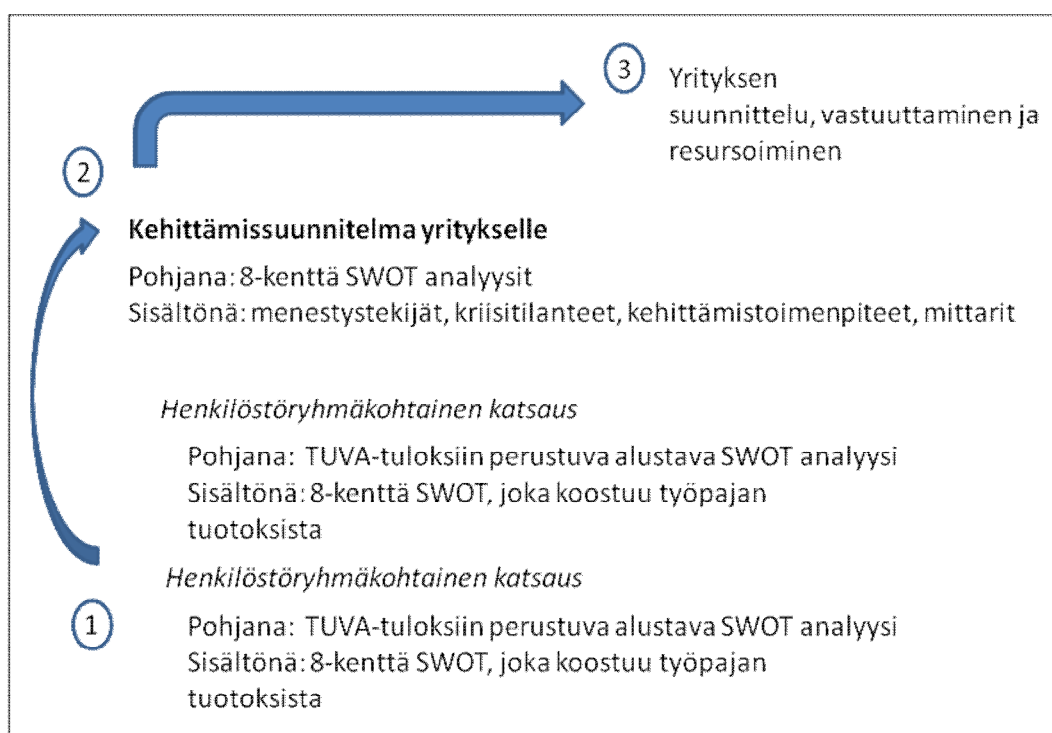
Kuvio 12. Osaamisen työkokonaisuuden osavaiheet.

Opinnäytetyössä kehittämissuunnitelmat luodaan Laurea-ammattikorkeakoulun ESLogC-hankkeen 4 yhteistyöryityksen henkilöstöryhmillä. Suunnitelmat tehtiin 3 yrityksen varastotyöntekijöille ja varaston työnjohdolle sekä yhden yrityksen varastotyöntekijöille ja logistiikan johdolle. Yrityksen henkilöstöryhmäkohtaista kehittämissuunnitelmaa varten toteutettiin työpajat. Työpajojen toteutus ajoittui loppuvuoteen 2011 ja alkuvuoteen 2012. Työpajojen tarkoituksena oli kartoittaa henkilöstöryhmän vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat kuhunkin henkilöstöryhmään kuuluneiden henkilöiden näkökulmasta.

Yhteistyöryityksissä toteutettavien työpajojen alustuksena käytettiin tulevaisuuden osaamisen valmiuksien arviointeja ja kehittämistä eli TUVA-tuloksista johdettuja alustavia 4-kenttä SWOT-analyyssejä (Liitteet 12-15), jotka perustuivat yritysten henkilöstöryhmäkohtaisiin TUVA-tuloksiin (Liitteet 4-7). Sen lisäksi työpajoissa esiteltiin TUVA-tulosten vertailut (Liitteet 8-11), jotka perustuivat yrityksen henkilöstöryhmien ja koko osaamisen osahankkeen (Liitteet 1-

3) kokonaistulosten väliselle vertailulle. Työpajojen tuotoksina syntyivät kehittämissuunnitelmia varten uudet 4-kenttiset SWOT-analyysit, jotka opinnäytetyössä laajennetaan 8-kenttäisiksi SWOT-analyyseiksi (Kuvio 13).

Liitteet 1-15 sisältävät EsLogC-hankkeen vuosien 2010-2012 aikana tuottamaa tietoa. Työpajojen lopullisena tarkoituksena oli siis tarkentaa ja täydentää yrityksen henkilöstöryhmien vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia koskevat tiedot perustuen TUVA-tuloksista johdettuun alustavaan 4-kenttä SWOTiin.



Kuvio 13. Yrityskohtaisen kehittämissuunnitelman rakenne.

8-kenttäisen SWOT-analyysin pohja koostuu 4-kenttäisestä SWOT-analyysistä, eli vahvuuksista (kenttä 1), heikkouksista (kenttä 2), mahdollisuuksista (kenttä 3) ja uhista (kenttä 4). Näitä kenttiä täydennetään menestystekijöillä (kenttä 5), jotka pohjautuvat vahvuuksista ja mahdollisuuksista johdettuun tietoon. Menestystekijät-kenttään kuuluu tieto siitä, miten vahvuuksilla saadaan mahdollisuudet todeksi.

4-kenttäistä SWOT-analyysiä täydennetään myös etsimällä kehittämistoimenpiteet (kentät 6 ja 7), jotka löytyvät yhdistämällä heikkoudet ja mahdollisuudet sekä vahvuudet ja uhat. Tällöin kentässä 6 ilmaistaan, miten osaamista pitää kehittää että heikkoudet käänntyisivät vahvuuksiksi ja kentässä 7 miten vahvuuksilla voidaan osaamattomuus kääntää osaamiseksi. Viimeinen kenttä eli kriisitilanteet (kenttä 8) muodostuu yhdistämällä heikkoudet ja uhat. Kriisi-

tilanteet-kenttä sisältää tiedon siitä, millaisiin tilanteisiin voidaan ajautua, jos osaamista ei kehitetä (taulukko 3).

	Sisäiset nykyiset	Kenttä 1	Kenttä 2
Tulevat ulkoiset markkinat		Vahvuudet	Heikkoudet
	Kenttä 3	Kenttä 5	Kenttä 6
Mahdollisuudet		Menestystekijät (kentät 1+3)	Heikkoudet vahvuuksiksi (kentät 2+3)
	Kenttä 4	Kenttä 7	Kenttä 8
Uhat		Uhat voitoiksi (kentät 1+4)	Kriisitilanteet (kentät 2+4)

Taulukko 3. 8-kenttäinen SWOT-analyysi.

8-kenttäinen SWOT-analyysi luo pohjan henkilöstöryhmän kehittämissuunnitelmalle. Yrityskohtainen kehittämissuunnitelma koostuu lopulta menestystekijöiden, kriisitilanteiden, kehittämistoimenpiteiden ja mahdollisten mittareiden kartoittamisesta. Kun yritys on saanut koovan tiedon tutkittavien henkilöstöryhmien osaamisen kehittämistarpeista, voi se ryhtyä suunnittelemaan, vastuuttamaan ja resursoimaan toimintaansa kehittämissuunnitelman tuoman tiedon perusteella.

### 3.1 Kehittämissuunnitelmat ESLogC-hankkeelle yritysakohtaisesti

Yrityksien henkilöstöryhmäkohtaisten osaamisen kehittämissuunnitelmien laatiminen alkoi helmikuussa, kun työpajoissa kerätyt tiedot tulivat saataville. Kehittämissuunnitelmien laatiminen päättyi huhtikuussa 2012, jonka jälkeen opinnäytetyönä valmistetut suunnitelmat palautetaan yhteistyöyrityksille. Tietyille hankkeen yhteistyöyrityksille oli jo opinnäytetyötä tehdessä palautettu samoilla menetelmillä valmistettuja kehittämissuunnitelmia.

#### 3.1.1 Yritys A

Yritys A:n varastotyöntekijöiden 8-kenttä SWOT on esitetty alla (Taulukko 4). Kenttien 1-4 tietojen pohjalta muodostettiin 7 asiakokonaisuutta, joita käsitellään tarkemmin kentissä 5-8. Asiakokonaisuudet ovat: ammattiosaaminen, asiakaslähtöisyys, motivaatio, järjestelmäosaaminen, kokonaisuuden hallinta, materiaali- ja prosessiosaaminen sekä yhteistyö ja viestintä. Yritys A:n osaamisen kehittämisen työpajaan osallistui yhteistyöyrityksestä 3 henkeä: logistiikkapäällikkö, yksi varaston työnjohtajan edustaja ja yksi varastotyöntekijöiden edustaja. Yritys A:n työpaja toteutettiin yrityksessä 25.1.2012.

<p>SISÄISET, NYKYISET MARKKINAT</p> <p>TULEVAT, ULKOISET MARKKINAT</p>	<p>Kenttä 1: Vahvuudet (S = Strengths)</p> <p>Työhön asennoituminen ja asiakasnäkökulman säilyttäminen Joustavuus asiakkaan tarpeiden mukaan Järjestelmien tuntemus suhteessa koulutuksen määrään Tuotetuntemus, tuotantoprosessin tuntemus Itsenäisyys työtehtävissä, vastuullisuus Oman työtehtävän osaaminen Tehtaan ja varaston keskinäinen kanssakäyminen Joustaminen Laadunvalvonta Tavarasta / materiaalista huolehtiminen Oman asiansa osaaminen to della hyvin Kyky kysyä neuvoa, jos ei itse osaa Tarttuminen epäkohtiin välittömästi</p>	<p>Kenttä 2: Heikkoudet (W = Weaknesses)</p> <p>Kielitaito ATK / muut järjestelmät kuin SAP tai SAP:iin liittyvät ”rinnakkaismoduilit” Materiaalinhallinta (lähinnä seurattavuus, saldoihin vaikuttavat liikkeet tai tekemättä jätetyt liikkeet) -&gt; ymmärrys ko. asiaan Moniosaaminen Tietojärjestelmän hyödyntäminen täysimittaisesti SAP</p>
	<p>Kenttä 3: Tulevaisuuden mahdollisuudet (O = Opportunities)</p> <p>Kielitaito</p> <p>Yhteistyökyky SAP-osaaminen Tuotannon ymmärtäminen / seuraaminen -&gt; yhteistyön lisääminen sidosryhmien (osto, tuotanto) kanssa Oman näkemyksen tiedottaminen muille ja sitä kautta muiden ryhmien ymmärryksen lisääntyminen materiaalinhallintaan liittyvissä ongelmissa Moniosaaminen varastotöissä Tuotantoprosessin parempi tuntemus Materiaalinhallintaan liittyvän osaamisen lisääminen Järjestelmäosaamisen kehittäminen Laadunhallintaan liittyvien menetelmien tuntemus</p>	<p>Kenttä 5: Menestystekijät (S + O)</p>
<p>Kenttä 4: Tulevaisuuden uhat ja menetykset (T = Threats)</p> <p>Välinpitämättömyys Turhautuminen Kommunikoinnin puute Joustamaton toiminta, ei kykyä vastata muuttuvaan työkuormaan tai erilaisiin asiakastarpeisiin Työtapatuimat, varomaton toiminta, jossa riskejä ei ole tunnistettu Asiakkaan kannalta turhan työn tekeminen, resurssien hukkaaminen ja turhan kustannuksen tuottaminen Motivaatiopula -&gt; välinpitämättömyys -&gt; laatu huononee Henkinen väsymys -&gt; irtisanoutuminen / sairausloma Uuden resurssin löytäminen, koulutus</p>	<p>Kenttä 7: Uhat voitoiksi (S + T)</p>	<p>Kenttä 8: Kriisitilanteet (W + T)</p>

ASIAKOKONAISUUDET

1. Ammattiosaaminen
2. Asiakaslähtöisyys
3. Motivaatio
4. Järjestelmäosaaminen
5. Kokonaisuuden hallinta
6. Materiaali- ja prosessiosaaminen
7. Yhteistyö/viestintä

Taulukko 4. Yritys A:n varastotyöntekijöiden 8-kenttä SWOT.

Varastotyöntekijöiden menestystekijöiden (kentät 1+3) sisältö on eritelty alla (Kuvio 14).

### Menestystekijät (kenttä 5)

#### 1. Ammattiosaaminen

Moniosaamisen kehittäminen -> koulutukset, viestittäminen, työkierto, perehdyttäminen

Ammattiosaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen -> koulutukset, perehdyttäminen -> valmiudet oman vastualueen hoitamiseen

Itsenäinen ja vastuullinen toimintatapa -> luottamus -> liiallisen valvonnan tarpeettomuus

Epäkohtiin tarttuminen nopeasti -> ongelmanratkaisutaitojen kehittäminen

Laadunhallinta ja valvonta -> laadun seuranta sovitulla menetelmällä -> asiakastytyväisyyden parantuminen

Tuotetuntemus -> perehdytys

#### 2. Asiakslähtöisyys

Joustaminen asiakkaan tarpeen mukaan -> asiakastytyväisyyden lisääminen

Asiaksnäkökulman säilyttäminen työssä -> asiakastarpeiden tunnistaminen -> asiakastytyväisyyden säilyttäminen

#### 3. Motivaatio

Työhön asennoituminen on hyvällä ja vahvalla perustalla -> työilmapiirin positiivinen kehittyminen -> yleisen joustavuuden kehittyminen

Yhteisten pelisääntöjen kehittäminen -> itsenäisen työskentelyn mahdollistuminen -> vastuullinen toiminta

Tuen pyytämisen ja antamisen matala kynnyks -> työn sujuvuuden lisääntyminen

#### 4. Järjestelmäosaaminen

Tietojärjestelmien tuntemus -> SAP:n osaaminen -> perusteellinen käyttökoulutus

#### 5. Kokonaisuuden hallinta

Tuotantoprosessin tuntemus -> kokonaisuuden hahmottaminen -> oman roolin ymmärtäminen kokonaisuudessa -> määrätietoinen työskentely

Tuotannon ymmärtäminen ja seuraaminen -> prosessien tuntemus -> sisäisen yhteistyön lisääminen

#### 6. Materiaali- ja prosessiosaaminen

Kokonaisvaltainen materiaalinhallinta -> toimitettavasta tavarasta huolehtiminen -> epäkuranttien tavaroiden poistaminen toimitusketjusta -> laadun varmistaminen -> asiakastytyväisyyden varmistaminen

Tavaran toimittamisen oikea-aikaisuudesta huolehtiminen -> tuotantoprosessin sujuvuus

#### 7. Yhteistyö/viestintä

Yhteistyön ylläpitäminen ja kehittäminen tehtaan ja varaston välillä -> palaverikäytännöt, viestintä

Oman näkemyksen viestittäminen muille -> avoimen kommunikaation lisääminen -> rakentavan palautteen antaminen ja saaminen

Kuvio 14. Yritys A:n varastotyöntekijöiden menestystekijät, kenttä 5.

Varastotyöntekijöiden heikkoudet vahvuuksiksi (kentät 2+3) sisältö on eritelty alla (Kuvio 15).

## Heikkoudet vahvuuksiksi (kenttä 6)

### 1. Ammattiosaaminen

Kielitaidon kehittäminen -> kansainvälistyvä toimintaympäristö -> koulutusten järjestäminen

Ammattiosaamisen ylläpitäminen -> koulutukset, työkierto, perehdytysjärjestelmä

Moniosaamisen kehittäminen -> työkierto, sijaisuusjärjestelmän kehittäminen

Poikkeamiin ja epäkohtiin reagoiminen nopeasti -> ennakoimiseen panostaminen -> ohjeistuksen laatiminen -> laadun säilyttäminen

Vuokratyövoiman hyödyntäminen sesonkiaikana -> nopean ja tehokkaan perehdytysprosessin luominen

### 3. Motivaatio

Asenteen muuttaminen ja edelleen kehittäminen työtä ja työnantajaa kohtaan

Palkitsemisen kehittäminen -> virheettömän työn palkitsemisjärjestelmän kehittäminen

### 4. Järjestelmäosaaminen

Järjestelmäosaamisen kehittäminen -> tarvittavan käyttökoulutuksen järjestäminen toiminnanohjausjärjestelmää varten -> SAP:n rinnakkaismoduuli-koulutukset

Ohjeistuksen laatiminen toiminnanohjausjärjestelmää varten

### 5. Kokonaisuuden hallinta

Yrityksen toiminnan tavoitteiden sisäistäminen -> yhteisten toimintatapojen tunnistaminen ja noudattaminen -> määrätietoinen toiminta

Kokonaisuuden hahmottaminen -> oman työn roolin parempi tuntemus -> positiivisen asenteen tukeminen -> työn tehokkuuden lisääntyminen

### 6. Materiaali- ja prosessiosaaminen

Prosessiosaaminen -> prosessien kuvaaminen -> prosessien vaiheiden yhteistoiminnallinen tunnistaminen -> prosessin kehittämiskohteiden tunnistaminen oman työn kautta

Materiaalinhallinnan kehittyminen -> seurantamenetelmien hallinta -> saldon hallinta -> kokonaisymmärryksen lisääntyminen -> laadun parantuminen

### 7. Yhteistyö/viestintä

Kommunikaatio- ja viestintätaitojen kehittäminen -> avoin tiedonkulku -> kriittisen tiedon välittyminen -> toimintavarmuuden paraneminen

Viestintäjärjestelmän kehittäminen -> ilmoitustaulut, palaverit, sähköiset tiedotusvälineet -> viestintätaitojen soveltamisen tukeminen

Kuvio 15. Yritys A:n varastotyöntekijöiden heikkoudet vahvuuksiksi, kenttä 6.

Varastotyöntekijöiden uhat voitoiksi (kentät 1+4) sisältö on eritelty alla (Kuvio 16).

### Uhat voitoiksi (kenttä 7)

#### 1. Ammattiosaaminen

Moniosaamisen kehittäminen -> työntekijän hyödynnettävyyden lisääminen -> toiminnan jatkuvuuden varmistaminen -> pullonkaulapisteiden syntyminen ehkäisy

Ammattiosaamisen ylläpitäminen, arvioiminen ja kehittäminen -> osaamiskartoitukset, kehityskeskustelut -> tarvittavat koulutukset

Työskentely-ympäristön turvallisuudesta huolehtiminen -> riskien tunnistaminen -> työtapaturmien ja varomattoman toiminnan väheneminen

Rekrytointikampanjan järjestäminen uusien osaajien hankkimiseksi -> osaamisvarannon turvaaminen

Muutosvalmiuden parantaminen -> reagointinopeuden kehittyminen -> toiminnan joustavuuden parantuminen -> valmiudet vastata vaihteleviin asiakastarpeisiin

#### 2. Asiakslähtöisyys

Asiakaspalveluprosessien kehittäminen -> asiakkaiden tarpeiden selvittäminen ja seuraaminen kyselyillä ja palautteen saamisella -> työntekijöiden ohjeistuksen päivittäminen -> tuotantoresurssien tehokas kohdistaminen

Arvoa tuottavan työn maksimoiminen -> resurssien tehokas kohdistaminen -> kustannustehokkuuden parantuminen

#### 3. Motivaatio

Työhyvinvoinnin ylläpitäminen -> työtyytyväisyyskyselyt -> kehitystoimet pohjautuen tuloksiin -> työssä jaksamisesta huolehtiminen (esim. TYKY-toiminta) -> sairaslomien ja muiden poissaolojen vähentyminen

Palkitsemisjärjestelmän kehittäminen -> työmotivaation ylläpitäminen -> laadun varmistaminen

Esimiehen ja työyhteisön tuki -> toimintavarmuus omassa työssä -> työtyytyväisyys -> asenteiden kehittyminen -> turhautumisen ja välinpitämättömyyden ehkäiseminen -> laadun säilyttäminen

#### 4. Järjestelmäosaaminen

Opastuksen tai koulutuksen järjestäminen toiminnanohjausjärjestelmän (SAP) käyttöä varten

#### 5. Kokonaisuuden hallinta

Yrityksen prosessien yhteinen läpikäyminen -> kokonaisuuden hahmottaminen -> oman roolin tunnistaminen ja tärkeyden ymmärtäminen

#### 7. Yhteistyö/viestintä

Kommunikoinnin kehittäminen -> palautteen rakentava antaminen ja saaminen -> viestinnän tehostuminen

Yhteistyötaitojen kehittäminen -> tiimityöskentely -> työn tehokkuuden lisääntyminen

Kuvio 16. Yritys A:n varastotyöntekijöiden uhat voitoiksi, kenttä 7.

Varastotyöntekijöiden kriisitilanteiden (kentät 2+4) sisältö on eritelty alla (kuvio 17).

<p><b>Kriisitilanteet (kenttä 8)</b></p> <p><b>1. Ammattiosaaminen</b></p> <p>Moniosaamista ei kehitetä -&gt; osaaminen ei leviä organisaatiossa ja uusiudu -&gt; toimintavarmuus heikkenee</p> <p>Työturvallisuutta ylenkatsotaan -&gt; varomaton toiminta ja työtapaturmat lisääntyvät</p> <p>Työvoimapula -&gt; riittävän osaamisvarannon vaarantuminen -&gt; toimintavarmuus heikkenee ja kriittisiä töitä ei saada tehtyä ilman lisäkustannuksia</p> <p>Ammattiosaamista ei kehitetä -&gt; osaamisen vanhentuminen -&gt; laatu heikkenee -&gt; kilpailukyky laskee</p> <p>Resurssien hukkaaminen tuottamattomaan toimintaan -&gt; yllättävä resurssitarve vahingoittaa muita toiminnan osa-alueita -&gt; resurssivaje toiminnan muissa osa-alueissa</p> <p><b>2. Asiakslähtöisyys</b></p> <p>Asiakkaiden yksilökohtaisia tarpeita ei osata tyydyttää -&gt; asiakastytymättömyys lisääntyy ja asiakassuhteet päättyvät</p> <p>Asiakkaan kannalta turhan työn tekeminen -&gt; asiakkaan tuotteesta saama lisäarvo pienenee -&gt; asiakastytymättömyyden lisääntyminen</p> <p><b>3. Motivaatio</b></p> <p>Työhyvinvoinnista huolehtiminen sivuutetaan -&gt; henkinen ja fyysinen kuormitus -&gt; sairaslomat lisääntyvät -&gt; resurssivaje -&gt; työkuormittavuus kasvaa -&gt; motivaatio heikkenee</p> <p>Välinpitämättömyys ja turhautuminen vaikuttavat negatiivisesti toiminnan luotettavuuteen, laatuun ja työilmapiiriin -&gt; työnantajan maine työmarkkinoilla huononee -&gt; vaihtuvuus ja työvoimapula kasvavat</p> <p><b>4. Järjestelmäosaaminen</b></p> <p>Tietojärjestelmiä ei hyödynnetä täysimittaisesti -&gt; resurssien epätehokas kohdistaminen kalliiseen toiminnanohjausjärjestelmään</p> <p>Järjestelmäosaaminen ei ole riittävällä tasolla -&gt; virheiden lisääntyminen -&gt; laatu heikkenee</p> <p><b>6. Materiaali- ja prosessiosaaminen</b></p> <p>Materiaalinhallintaa ei seurata ja ennakoita -&gt; kokonaisuutta ei ymmärretä ja hahmoteta -&gt; laadun ja toimintavarmuuden vaarantuminen</p> <p>Ongelmat materiaalinhallinnassa -&gt; resurssien hukkaaminen ja asiakkaan kannalta turhan työn tekeminen -&gt; tehokkuuden ja kilpailukykyyn heikentyminen</p> <p><b>7. Yhteistyö/viestintä</b></p> <p>Kommunikoinnin puute -&gt; yhteistyön laatu kärsii -&gt; yhtenäisten toimintatapojen ylläpito vaikeutuu-&gt; tavoitteet ovat vaikeampi saavuttaa</p> <p>Viestintää ei kehitetä -&gt; tieto ei kulje -&gt; kriittinen tieto ei välity eteenpäin -&gt; laatu ja toimintavarmuus heikkenevät</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Kuvio 17. Yritys A:n varastotyöntekijöiden kriisitilanteet, kenttä 8.

Yritys A:n varaston työnjohdon 8-kenttä SWOT on esitetty alla (Taulukko 5). Kenttien 1-4 tietojen pohjalta muodostettiin 7 asiakokonaisuutta, joita käsitellään tarkemmin kentissä 5-8. Asiakokonaisuudet ovat: henkilöstöjohtaminen, kokonaisuuden hallinta, asiakaslähtöisyys, järjestelmäosaaminen, työvälineiden toimivuuden ylläpitäminen, toiminnan mittaaminen ja kehittäminen sekä yhteistyö ja viestintä.



<p>SISÄISET, NYKYISET MARKKINAT</p> <p>TULEVAT, ULKOISET MARKKINAT</p>	<p>Kenttä 1: Vahvuudet (S = Strengths)</p> <p>Työnteko mahdollistetaan hyvillä ja toimivilla työvälineillä          Helppo puhua ongelmista, tarpeista yms.          Tuntee alustensa työtehtävät ja työtilanteen          Saapuvan tavaran hallinta fyysisesti sekä järjestelmään          Sisäiset siirrot (tehtaalle/varastolle), jakelun organisointi          Työjonon hallinta          Henkilöjohtaminen          Resursointi          Vastausten löytäminen vaikeisiin asioihin          Varaston kehittäminen toimivammaksi          Henkilöstöhallinnolliset asiat (tuntien kuittaaminen tms.)          Asiakasrajapinnassa toimiminen          Kaluston ylläpito: huollot, korjaukset, kalustotarpeet          Joustaminen asiakkaan tarpeiden mukaan          Sovittujen pelisääntöjen noudattaminen, sovitusta kiinnittäminen</p>	<p>Kenttä 2: Heikkoudet (W = Weaknesses)</p> <p>Kykenee vertailemaan vaihtoehtoisia toimintatapoja ja valitsemaan niistä parhaimman -&gt; vertailukohteisiin tutustuminen?          SAP WM          Excel makrot / pivot + ohjelma yleensä          Ajanhallinta ajoittain          Palaveritekniikka          Tietojärjestelmän hyödyntäminen täysimittaisesti -&gt; raportit, seuranta, työkuormaan vaikuttavat asiat -&gt; koulutusta          Työn ja prosessin aktiivinen kehittäminen -&gt; ajanpuute / tai oikeastaan riittävä rauhallinen aika puuttuu          Suunnitelmien laatiminen, seuranta ja noudattaminen</p>
	<p>Kenttä 3: Tulevaisuuden mahdollisuudet (O = Opportunities)</p> <p>Prosessin analysointi systemaattisesti, prosessin kehittäminen valittuja tavoitteita kohti -&gt; analysointimenetelmien osaaminen          Laadunhallintamenetelmien osaaminen ja soveltaminen          Työn konseptointi erilaisiin asiakkaan tarpeisiin          Kustannustietoisuus, ymmärrys kustannustekijöistä omalla vastualueella          SAP:n eri modulien osaaminen ja sitä kautta TITO-ketjun optimointiin saatava tietämys johtaa osastoa          Sidosryhmien välisen yhteistyön lisääminen -&gt; materiaalihallinnan optimointi          SAP</p>	<p>Kenttä 5: Menestystekijät (S + O)</p>
<p>Kenttä 4: Tulevaisuuden uhat ja menetykset (T = Threats)</p> <p>Kustannustehokkuuden lasku          Tehdään asiakkaan kannalta turhia/väärin asioita, hukataan resurssit arvoa tuottamattomaan toimintaan          Toiminta ei tue koko tehtaan tavoitteita, osioptimointi          Osaamaton työnjohto lamauttaa työntekijät, motivaation lasku -&gt; työpahoinvointi          Turhautuminen -&gt; loppuun palaminen -&gt; sairausloma -&gt; sairaseläke          Hiljaisen tiedon katoaminen          Väsymys          Välinpitämättömyys -&gt; koko prosessi kärsii</p>	<p>Kenttä 7: Uhat voitoiksi (S + T)</p>	<p>Kenttä 8: Krisitilanteet (W + T)</p>

**ASIAKOKONAISUUDET**

1. Henkilöstöjohtaminen
2. Kokonaisuuden hallinta/yrityksen strategian ja tavoitteiden tunteminen
3. Asiakslähtöisyys
4. Järjestelmäosaaminen
5. Työvälineiden toimivuuden ylläpitäminen
6. Toiminnan mittaaminen, arviointi, seuranta ja kehittäminen
7. Yhteistyö/viestintä

Taulukko 5. Yritys A:n varaston työnjohdon 8-kenttä SWOT.

Varaston työnjohdon menestystekijöiden (kentät 1+3) sisältö on eritelty alla (kuviot 18).

## Menestystekijät (kenttä 5)

### 1. Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöhallinto -> työajan seuranta

Esimies-alaistaidot -> helppo puhua ongelmista -> lähestyttävyyys -> ongelmanratkaisutaidot

Työn sujuvuuden varmistaminen -> tietoisuus alaisten työtilanteesta -> alaisten tunteminen -> toimivat työvälineet

Työhyvinvoinnista huolehtiminen -> työmotivaation ylläpitäminen -> toimivat työvälineet

### 2. Kokonaisuuden hallinta/yrityksen strategian ja tavoitteiden tunteminen

Työjonon hallinta -> saapuvan tavaran hallinta, sisäiset siirrot, jakelun organisointi

Kustannustietoisuus omalla vastuualueella -> ymmärrys kustannustekijöistä -> kustannustehokkuus

Laadunhallinta -> seuranta ja kehittäminen -> asiakastyytyväisyys

Kestävän kehityksen periaatteiden tunteminen -> sisällyttäminen operatiiviseen toimintaan

### 3. Asiakslähtöisyys

Asiakasrajapinnassa toimiminen -> työn konseptointi vaihteleviin asiakastarpeisiin -> tilaustoimitusketjun optimointi

Asiakkaan tarpeen mukainen joustaminen -> ennakoiminen -> asiakastyytyväisyyden lisääntyminen

### 4. Järjestelmäosaaminen

SAP:n moduulien osaamisen kehittäminen -> tilaustoimitusketjun optimointi -> turhan korjaamistyön väheneminen -> tehokkuus -> laadunhallinta

SAP:n kokonaisvaltainen hyödyntäminen -> työn tehokkuuden lisääntyminen

### 5. Työvälineiden toimivuuden ylläpitäminen

Toimivat työvälineet -> työturvallisuus

Kaluston ylläpito -> huollot, korjaukset -> huolto-ohjeistuksen laatiminen ja/tai päivittäminen

### 6. Toiminnan mittaaminen, arviointi, seuranta ja kehittäminen

Varaston kehittäminen toimivammaksi -> resurssien hallinta -> varaston layout, henkilöstö

Prosessien systemaattinen analysoiminen -> prosessin kehittäminen tavoitteita kohti

Analysointimenetelmien tunteminen -> mittareiden hyödyntäminen -> toiminnan hahmottaminen ja selkeyttäminen -> kehittäminen

### 7. Yhteistyö/viestintä

Sovittujen pelisääntöjen ja sopimusten noudattaminen -> toiminnan selkeys -> yhteiset päämäärät

Sisäisen sidosryhmäyhteistyön kehittäminen -> tehtaan ja varaston yhteistyö -> ajan tasalla oleminen -> työn sujuvuus

Viestinnän kehittäminen -> avoin tiedonkulku -> toimintavarmuuden vahvistuminen

Kuvio 18. Yritys A:n varaston työnjohdon menestystekijät, kenttä 5.

Työnjohdon heikkoudet vahvuuksiksi (kentät 2+3) sisältö on eritelty alla (Kuvio 19).

## Heikkoudet vahvuuksiksi (kenttä 6)

### 1. Henkilöstöjohtaminen

Ajankäytön hallinta -> ennakoiminen ja suunnittelu -> töiden delegoiminen -> ajan puutteen ehkäiseminen

Osallistavan johtamisen kehittäminen -> henkilöstön työmotivaation lisääminen -> asennekehitys positiiviseen suuntaan

Esimiestaitojen arvioiminen -> tiimipalautteet ja 360-kyselyt sekä mittaaminen työtyytyväisyysindeksillä

Ammattiosaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen -> moniosaaminen

### 2. Kokonaisuuden hallinta/yrityksen strategian ja tavoitteiden tunteminen

Työmenetelmien tunteminen -> vertaileminen -> kyky valita tilanteeseen sopiva menetelmä

Prosessien tunteminen -> kokonaisuuden hallinta paranee -> laadunhallinnan paraneminen -> toimintavarmuuden lisääntyminen

Toimitusketjun eri toimijoiden välisen yhteistyön lisääminen -> materiaalihallinnon optimointi

### 3. Asiakslähtöisyys

Asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen -> työn konseptoinnin kehittäminen asiakastarpeisiin -> sidosryhmäyhteistyön kehittäminen toimitusketjun eri toimijoiden kanssa -> räätälöinti -> yhteistyön lisääminen asiakkaiden kanssa -> asiakastytyväisyyden kasvu

### 4. Järjestelmäosaaminen

Lisäkoulutuksen järjestäminen tietojärjestelmien (SAP) kokonaisvaltaista hyödyntämistä varten -> raportointi, yleinen seuranta, henkilöstön ja koneiden työnkuormituksen seuranta

Tietoteknisten tukitoimintojen (MS Office) hallinnan kehittäminen

### 6. Toiminnan mittaaminen, arviointi, seuranta ja kehittäminen

Asiakslähtöisen toiminnan mittaaminen -> asiakastytyväisyyskyselyt -> toimenpiteet tulosten pohjalta

Työn ja prosessien aktiivinen arvioiminen -> kehittäminen tulosten perusteella

### 7. Yhteistyö/viestintä

Palaveritekniikan kehittäminen

Suunnitelmallisuuden lisääminen -> suunnitelmien laadinta, noudattaminen ja seuranta -> yhtenäisen toimintatavan vahvistaminen

Kuvio 19. Yritys A:n varaston työnjohdon heikkoudet vahvuuksiksi, kenttä 6.

Työnjohdon uhat voitoiksi (kentät 1+4) sisältö on eritelty alla (Kuvio 20).

## Uhat voitoiksi (kenttä 7)

### 1. Henkilöstöjohtaminen

Työhyvinvoinnin varmistaminen -> johtamis- ja esimiestaitojen kehittäminen -> turhautumisen, loppuun palamisen ja sairaslomien ehkäiseminen

Hiljaisen tiedon katoamisen ehkäiseminen -> yksittäisten työntekijöiden osaamisen mallintaminen

Työhyvinvoinnista huolehtiminen -> vuorovaikutus operatiivisessa toiminnassa -> työntekijöiden työtilanteiden ja tehtävien tunteminen -> työtehtävien tehokkaampi organisoiminen -> työn kuormittavuuden väheneminen -> työssä jaksamisen lisääntyminen -> sairaslomien vähentäminen

Asenteiden kehittäminen -> kiinnostuksen ylläpitäminen työtä kohtaan -> välinpitämättömyyden ehkäiseminen

Ammattiosaamisen ylläpitäminen -> johtamistaidot operatiivisessa toiminnassa -> henkilöstön osaamisen varmistaminen -> osaamisen tuoma työmotivaation ylläpitäminen -> tekemisen varmuus

### 2. Kokonaisuuden hallinta/yrityksen strategian ja tavoitteiden tunteminen

Kokonaistavoitteita tukeva toiminta -> yhteisten toimintatapojen selkeyttäminen -> osaoptimoinnin ehkäiseminen

Toimitusketjun prosessien analysoiminen -> mittareiden tulosten hyödyntäminen -> tehokkuuden lisääminen suhteessa kustannuksiin

Sisäisen materiaalinhallinnan kehittäminen -> tehtaan ja varaston väliset siirrot, jakelun tehokkaampi organisointi -> ajanhallinnan tehostuminen

### 3. Asiakslähtöisyys

Tilaustoimitusketjun prosessien tehostaminen -> arvoa tuottamattomien toimintojen vähentäminen -> asiakastarpeiden huomioiminen prosessien tehostamisessa -> yhteistyön lisääminen ja tiedonkulun parantaminen eri toimijoiden kesken -> järjestelmäintegrointi ja -standardointi

Asiakastyytyväisyyden ylläpitäminen -> asiakas- ja sidosryhmätyytyväisyyskyselyt -> toiminnan jatkuvuuden varmistaminen ja toimitusketjun toimivuuden tukeminen

### 4. Järjestelmäosaaminen

Nykyisen SAP -osaamisen vahvistaminen -> lisäkoulutukset, kehittämispäivät, kurssit, osaamisen jakaminen

### 7. Yhteistyö/viestintä

Vuorovaikutuksen ja kommunikaation kehittäminen työryhmissä ja osastojen välillä -> tiimityön lisääminen ja parantaminen

Yhteisöllisyyden lisääminen -> yhteiset virkistyspäivät

Hiljaisen tiedon kerääminen ja hyödyntäminen -> nykyisen osaamisen mallintaminen -> tiedon jakaminen -> tiimi- ja työparityöskentely

Kuvio 20. Yritys A:n varaston työnjohdon uhat voitoiksi, kenttä 7.

Työnjohdon kriisitilanteiden (kentät 2+4) sisältö on eritelty alla (Kuvio 21).

## Kriisitilanteet (kenttä 8)

### 1. Henkilöstöjohtaminen

Välinpitämättömyys -> lisää virheiden riskiä ja heikentää laatua

Turhautuminen -> loppuun palamiset ja sairaslomat -> osaamisen kehittymisen pysähtyminen -> taloudellisen tuloksen heikentyminen

Ajanhallinta ei toimi -> suunnitelmien laatiminen ja seuranta vaikeutuvat -> kriittisiä töitä ei saada tehtyä ilman lisäkustannuksia

Ammattiosaamisen heikentyminen -> osaamattomuus -> toimintavarmuuden ja laadun heikkeneminen -> kilpailukyvyyn heikentyminen

### 2. Kokonaisuuden hallinta/yrityksen strategian ja tavoitteiden tunteminen

Prosessien aktiivisen kehittämisen puute -> laadun ja toimintavarmuuden heikentyminen -> asiakastyytymättömyys ja kilpailukyvyyn heikentyminen

Liiallinen keskittyminen vastuualueen muutamaosa-alueeseen -> osaoptimointi -> toiminta ei tue kokonaistavoitteita

### 3. Asiakslähtöisyys

Asiakkaan todellisia tarpeita ei tunneta -> resurssien hukkaaminen arvoa tuottamattomaan työhön -> asiakastyytymättömyys

Keskitytään vain tuloksen tekemiseen -> asiakastarpeiden tyydyttämiseen ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota -> asiakkuuksien menetys -> tuloksen laskeminen

### 4. Järjestelmäosaaminen

Toiminnanohjausjärjestelmän (SAP) täyden potentiaalin käyttämättömyys -> resurssien tehon kohdistaminen -> kustannustehokkuuden lasku

Osaamattomuus -> turhan työn lisääntyminen

### 5. Työvälineiden toimivuuden ylläpitäminen

Välinpitämättömyys -> koneita ja laitteita ei huolleta tarpeeksi usein -> laitteiden vajaatoiminta voi vaarantaa toimintavarmuuden ja työturvallisuuden

Työturvallisuuden huononeminen -> tapaturmat -> sairaslomat

### 6. Toiminnan mittaaminen, arviointi, seuranta ja kehittäminen

Markkinoita ei seurata -> toimintaa ei ennakoita tai kehitetä -> toimintavarmuuden heikkeneminen -> kilpailukyvyyn huononeminen

### 7. Yhteistyö/viestintä

Viestintää ja vuorovaikutusta ei kehitetä -> tieto ei kulje -> kommunikaatio huononee -> resurssien tehon kohdentaminen -> kokonaisuuden hallinnan vaikeutuminen

Hiljaisen tiedon katoaminen -> nykyisen osaamisen mallintaminen vaikeutuu -> yksilöiden ja työyhteisön oppimisen ja osaamisen vaikeutuminen

Välinpitämättömyys ja väsymys -> kommunikoinnin heikentyminen -> yhteistyö ei toimi -> kriittinen tieto voi jäädä välittymättä -> toimintavarmuus laskee

Kuvio 21. Yritys A:n varaston työnjohdon kriisitilanteet, kenttä 8.

## 3.1.2 Yritys B

Yritys B:n varastotyöntekijöiden 8-kenttä SWOT on esitetty alla (Taulukko 6). Kenttien 1-4 tietojen pohjalta muodostettiin 8 asiakokonaisuutta, joita käsitellään tarkemmin kentissä 5-8. Asiakokonaisuudet ovat: ammattiosaaminen, laadunhallinta, prosessiosaaminen, työkoneiden ja laitteiden hallinta, järjestelmäosaaminen, asiakaslähtöisyys, yhteistyö ja viestintä sekä toiminnan kehittäminen. Yritys B:n osaamisen kehittämisen työpajaan osallistui yhteistyöyri-tyksestä 3 henkeä: logistiikkapäällikkö ja kaksi varastotyöntekijöiden edustajaa. Yritys B:n työpaja toteutettiin yrityksessä 24.1.2012.

<p>SISÄISET, NYKYISET MARKKINAT</p> <p>TULEVAT, ULKOISET MARKKINAT</p>	<p>Kenttä 1: Vahvuudet (S = Strengths)</p> <p>Kerääminen ja pakkaaminen Hyllyttäminen ja Inventointi Asiakassuhteet Tavarantoimitus / lähetys / pakkaus Laadun tarkastaminen Työkoneiden käyttö Puhtauden ylläpito Yhteistyö varaston ja asiakaspalvelun välillä Konttien purkaminen Tietokoneen käyttö Koneilla ajaminen / nostaminen Joustavuus, ahkeruus, nopeus Huolellisuus (=vastaanotto, keräily, lähetys)</p>	<p>Kenttä 2: Heikkoudet (W = Weaknesses)</p> <p>Ulkomaan keikat Sijaiset, 3. varamies Työkierto Työajat (tulo) välillä. Joustavuus plussaa Työaika on työaika klo 8-16 Trukkihuolto, vesitys etc.</p>
	<p>Kenttä 3: Tulevaisuuden mahdollisuudet (O = Opportunities)</p> <p>Koulutus Fyysinen kunto Koulutus, esim. ATK, trukkihuolto, kielitaito Venäjä</p>	<p>Kenttä 5: Menestystekijät (S + O)</p>
<p>Kenttä 4: Tulevaisuuden uhat ja menetykset (T = Threats)</p> <p>Ei uhkia</p>	<p>Kenttä 7: Uhat voitoiksi (S + T)</p>	<p>Kenttä 8: Kriisitilanteet (W + T)</p>

**ASIAKOKONAISUUDET**

1. Ammattiosaaminen
2. Laadunhallinta
3. Prosessiosaaminen
4. Työkoneiden ja laitteiden hallinta
5. Järjestelmäosaaminen
6. Asiakaslähtöisyys
7. Yhteistyö/viestintä
8. Toiminnan kehittäminen

Taulukko 6. Yritys B:n varastotyöntekijöiden 8-kenttä SWOT.

Varastotyöntekijöiden menestystekijöiden (kentät 1+3) sisältö on eritelty alla (Kuvio 22).

<p><b>Menestystekijät (kenttä 5)</b></p> <p><b>1. Ammattiosaaminen</b>  Ammattiosaamisen ylläpitäminen -&gt; osaamisen kartoittaminen -&gt; koulutukset ja opastus  Omien työtehtävien osaaminen -&gt; työkierto -&gt; moniosaamisen lisääntyminen  Yleiset työelämävalmiudet -&gt; joustavuus, ahkeruus -&gt; motivaation ylläpitäminen</p> <p><b>2. Laadunhallinta</b>  Työn opastaminen -&gt; oikeat työtavat -&gt; työn hallinta  Laadun tarkastaminen -&gt; menetelmien hallinta  Työaseman puhtauden ylläpito -&gt; järjestys -&gt; laadun turvaaminen</p> <p><b>3. Prosessiosaaminen</b>  Työprosessien kokonaisvaltainen osaaminen -&gt; perusosaamisen hallinta -&gt; tuetaan lisäkoulutuksella tarpeen mukaan</p> <p><b>4. Työkoneiden ja laitteiden hallinta</b>  Koneiden ja laitteiden tuntemus -&gt; koneiden turvallinen käyttö -&gt; koneiden säännöllinen huolto</p> <p><b>5. Järjestelmäosaaminen</b>  ATK-laitteiden hallinta -&gt; kokonaisvaltainen hyödyntäminen -&gt; toiminnan tehokkuuden lisääntyminen -&gt; lisäkoulutus tarpeen mukaan</p> <p><b>6. Asiakslähtöisyys</b>  Huoellisuus ja tarkkuus työssä -&gt; kurantin tavaran toimittaminen -&gt; asiakastyytyväisyys</p> <p><b>7. Yhteistyö/viestintä</b>  Varaston sisäinen viestintä -&gt; toimintavarmuus paranee  Yhteistyö muiden sidosryhmien välillä -&gt; varasto, asiakaspalvelu, osto -&gt; tiedonkulun varmistaminen ja parantaminen -&gt; työn sujuvuus</p> <p><b>8. Toiminnan kehittäminen</b>  Prosessien aktiivinen seuranta -&gt; kehittäminen -&gt; toiminnan tehostuminen  Viestintäjärjestelmän kehittäminen -&gt; sähköinen viestintä</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Kuvio 22. Yritys B:n varastotyöntekijöiden menestystekijät, kenttä 5.

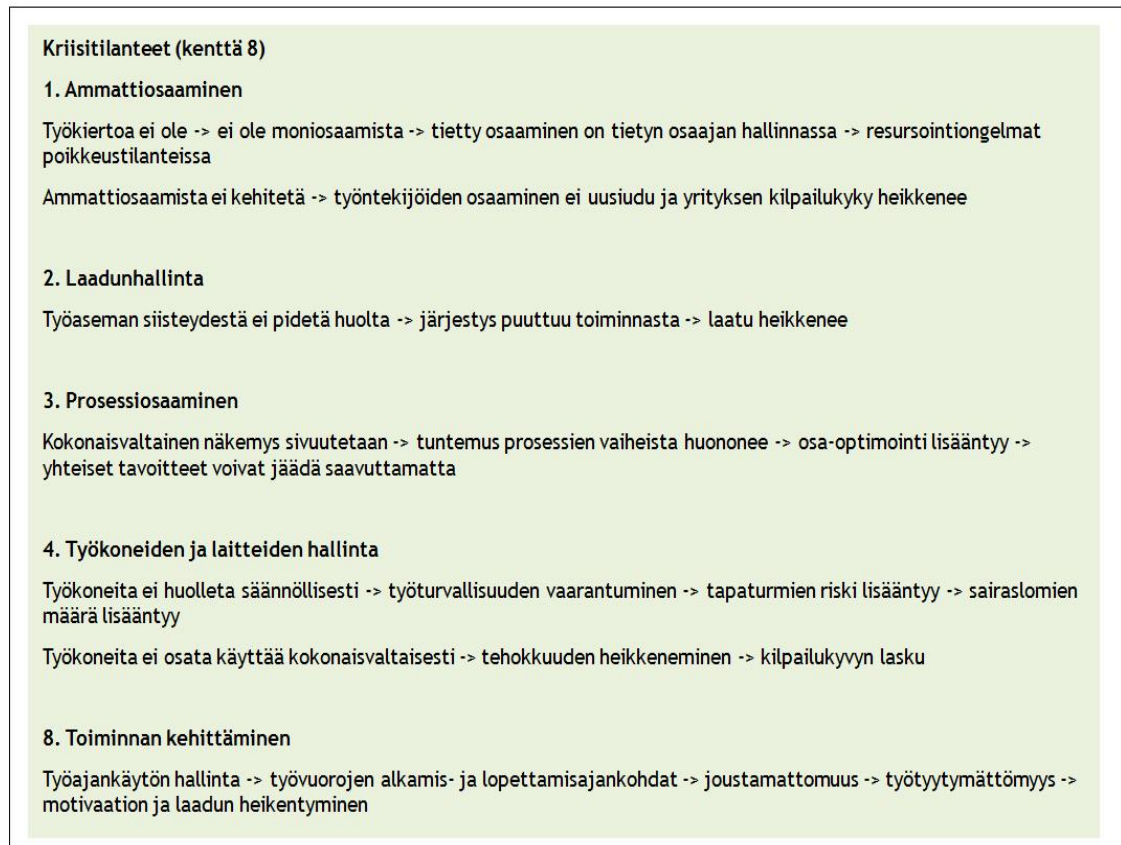
Varastotyöntekijöiden heikkoudet vahvuuksiksi (kentät 2+3) sisältö on eritelty alla (Kuvio 23).

<p><b>Heikkoudet vahvuuksiksi (kenttä 6)</b></p> <p><b>1. Ammattiosaaminen</b></p> <p>Moniosaaminen -&gt; ristiinkoulutukset</p> <p>Työkierto -&gt; työkierron kehittämissuunnitelman laatiminen -&gt; työkiertojärjestelmän implementointi</p> <p>Työsuhde-edut -&gt; liikuntasetelit -&gt; fyysisen kunnon ylläpitäminen</p> <p>Kansainvälistyvä toimintaympäristö -&gt; kielitaidon parantaminen -&gt; intensiivikurssit</p> <p>Työasenteen kehittäminen -&gt; työmotivaation parantaminen -&gt; motivaation lähteiden kartoittaminen -&gt; sitouttamisjärjestelmän kehittäminen -&gt; työajan noudattaminen</p> <p><b>2. Laadunhallinta</b></p> <p>Loma-ajan resurssisuunnittelu -&gt; sijaisjärjestelmän kehittäminen ehkäisemään resurssivajetta -&gt; organisaation tuottavuuden ja toimintavarmuuden lisääminen</p> <p>Toiminnan ja tuotteiden laadun varmistaminen -&gt; asiakastytyväisyyden ylläpitäminen ja lisääminen</p> <p>Ulkomaan tilausten toimitusprosessin selkeyttäminen -&gt; työn tekemisen varmuuden paraneminen -&gt; työn tehostuminen</p> <p><b>4. Työkoneiden ja laitteiden hallinta</b></p> <p>Täydennys- ja lisäkoulutuksen järjestäminen laitteiden käyttöä varten tarpeen mukaan</p> <p>Huoltovalmiuden lisääminen -&gt; huolto-ohjeistuksen laatiminen -&gt; operatiivisen toiminnan varmistaminen</p> <p><b>8. Toiminnan kehittäminen</b></p> <p>Työaikajärjestelmän parantaminen -&gt; työtyytyväisyys kysely -&gt; liukuvan työajan mahdollisuus</p> <p>ATK-laitteiden uusiminen -&gt; toiminnan tehostuminen</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Kuvio 23. Yritys B:n varastotyöntekijöiden heikkoudet vahvuuksiksi, kenttä 6.

Yritys B:n varastotyöntekijöiden uhat voitoiksi -kenttää ei ole, koska henkilöstöryhmällä ei ole uhkia eli kenttää 4. Varastotyöntekijöiden kriisitilanteiden (kentät 2+4) sisältö on eritelty alla (Kuvio 24).





Kuvio 24. Yritys B:n varastotyöntekijöiden kriisitilanteet, kenttä 8.

Yritys B:n logistiikan johdon 8-kenttä SWOT on esitetty alla (Taulukko 7). Kenttien 1-4 tietojen pohjalta muodostettiin 5 asiakokonaisuutta, joita käsitellään tarkemmin kentissä 5-8. Asiakokonaisuudet ovat: henkilöstöjohtaminen, toiminnan kehittäminen, laadunhallinta, järjestelmäosaaminen sekä yhteistyö ja viestintä.

SISÄISET, NYKYISET MARKKINAT  TULEVAT, ULKOISET MARKKINAT	Kenttä 1: Vahvuudet (S = Strengths)  Logistiset ratkaisut Kehittää vastualueen toimintaa Laadunhallinnan seuranta Henkilöstön toiminnan kehittäminen Tekee kaiken oman työnsä Perehdyttäminen onnistuu Työn jakaminen ja ohjaaminen Motivointi	Kenttä 2: Heikkoudet (W = Weaknesses)  Tuotteiden määrän seuranta / ennakointi (liittyy myös ostoon) Scala-järjestelmä Tietokoneet / atk-laitteet Kapulat ATK - Scalan hyödyntäminen Jos ja kun tarvittaisiin mittareita
	Kenttä 3: Tulevaisuuden mahdollisuudet (O = Opportunities)  Airam ei liity Facebookiin Kuinka toimia yläkerran kanssa ATK:ssa Web-kauppa Tietokoneiden toimintavarmuus	Kenttä 5: Menestystekijät (S + O)
Kenttä 4: Tulevaisuuden uhat ja menetykset (T = Threats)  Konkurssi	ASIAKOKONAISUUDET  1. Henkilöstöjohtaminen 2. Toiminnan kehittäminen 3. Laadunhallinta 4. Järjestelmäosaaminen 5. Yhteistyö/viestintä	
	Kenttä 7: Uhat voitoiksi (S + T)	Kenttä 8: Kriisitilanteet (W + T)

Taulukko 7. Yritys B:n logistiikan johdon 8-kenttä SWOT.

Logistiikan johdon menestystekijöiden (kentät 1+3) sisältö on eritelty alla (Kuvio 25).

### Menestystekijät (kenttä 5)

#### 1. Henkilöstöjohtaminen

Toimiva perehdytys -> työn hallinta -> osaamisen varmistaminen

Töiden delegointi -> vastuualueen toiminnan varmistaminen

Motivointi -> työtyytyväisyyden varmistaminen -> työn tehokkuuden lisääntyminen

Kriittisen osaamisen tunnistaminen -> osaamistavoitteiden määrittäminen -> osaamisen nykytilan kartoitus -> kehityskeskustelut -> henkilöstön kehittämissuunnitelman laatiminen -> kehittämisen osaamisen kehittäminen

Ammattitaidon ylläpitäminen ja kehittäminen -> logististen ratkaisujen toimivuus -> toimintavarmuuden säilyttäminen

#### 2. Toiminnan kehittäminen

Koneiden ja laitteiden päivittäminen vastaamaan toiminnan vaatimuksia -> toimintavarmuuden paraneminen -> tehokkuuden lisääntyminen

Operatiivisen toiminnan kehittäminen -> toimintamallien arviointi ja kehittäminen -> sujuvuuden lisääntyminen

Webkaupan kehittäminen -> asiakastarpeiden kartoittaminen -> webkaupan perustaminen tulosten perusteella

#### 3. Laadunhallinta

Laadunhallintamittareiden kehittäminen -> toiminnan seurannan mahdollistuminen ja helpottuminen -> mittareiden tuoman tiedon hyödyntäminen -> laadun ylläpitäminen

#### 4. Järjestelmäosaaminen

Tietokoneiden toimintavarmuus -> laitteiden uusiminen

#### 5. Yhteistyö/viestintä

Sisäinen viestintä -> tiedon välitys sisäisten toimijoiden kesken -> järjestelmän standardointi -> kriittisen tiedon välittymisen varmuus

Viestintä ulkoisten sidosryhmien kanssa

Kuvio 25. Yritys B:n logistiikan johdon menestystekijät, kenttä 5.

Logistiikan johdon heikkoudet vahvuuksiksi (kentät 2+3) sisältö on eritelty alla (Kuvio 26).



Kuvio 26. Yritys B:n logistiikan johdon heikkoudet vahvuuksiksi, kenttä 6.

Logistiikan johdon uhat voitoiksi (kentät 1+4) sisältö on eritelty alla (Kuvio 27).



Kuvio 27. Yritys B:n logistiikan johdon uhat voitoiksi, kenttä 7.

Logistiikan johdon kriisitilanteet (kentät 2+4) sisältö on eritelty alla (Kuvio 28).

<p><b>Kriisitilanteet (kenttä 8)</b></p> <p><b>1. Henkilöstöjohtaminen</b></p> <p>Osaamista ei kehitetä -&gt; osaamisen vanhentuminen -&gt; osaamattomuus -&gt; sisäisen toiminnan kehityksen hidastuminen -&gt; kilpailukyvyyn heikkeneminen</p> <p><b>2. Toiminnan kehittäminen</b></p> <p>Henkilöstön toimintaa ei kehitetä -&gt; osaaminen ei leviä organisaatiossa eikä uusiudu henkilöstön keskuudessa -&gt; osaamisvajetta -&gt; toimintavarmuuden heikentyminen ja kilpailukyvyyn heikentyminen</p> <p>Tuotteiden määrää ei seurata tai pyritä ennustamaan -&gt; kehityksen hidastuminen -&gt; vaikeampi vastata asiakastarpeisiin ja kilpailukyvyyn heikentyminen</p> <p><b>3. Laadunhallinta</b></p> <p>Laatua ei seurata -&gt; epäkurantteja tuotteita ei tunnisteta -&gt; epäkurantit tuotteet päätyvät myyntiin -&gt; reklamaatioiden lisääntyminen -&gt; asiakastyytymättömyyden lisääntyminen</p> <p><b>4. Järjestelmäosaaminen</b></p> <p>Varastonhallintajärjestelmän (Scala) puutteellinen hyödyntäminen -&gt; ongelmat tilaustoimitusketjussa -&gt; toimitusvarmuuden heikentyminen -&gt; asiakastyytymättömyyden lisääntyminen</p> <p><b>5. Yhteistyö/viestintä</b></p> <p>Kommunikoinnin puute -&gt; yhteistyön vaikeutuminen -&gt; toimintavarmuuden heikentyminen</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Kuvio 28. Yritys B:n logistiikan johdon kriisitilanteet, kenttä 8.

### 3.1.3 Yritys C

Yritys C:n varastotyöntekijöiden 8-kenttä SWOT on esitetty alla (Taulukko 8). Kenttien 1-4 tietojen pohjalta muodostettiin 6 asiakokonaisuutta, joita käsitellään tarkemmin kentissä 5-8. Asiakokonaisuudet ovat: ammattiosaaminen, motivaatio, materiaalituntemus, koneiden ja laitteiden hallinta, työn ja toiminnan kehittäminen sekä viestintä ja yhteistyö. Yritys C:n osaamisen kehittämisen työpajaan osallistui yhteistyöyrityksestä 10 henkeä: logistiikkapäällikkö, 2 HR-edustajaa, 2 operaattoria, 2 varaston työnjohdon edustajaa ja 3 varastotyöntekijöiden edustajaa. Yritys C:n työpaja toteutettiin yrityksessä 3.11.2011.

<p>SISÄISET, NYKYISET MARKKINAT</p> <p>TULEVAT, ULKOISET MARKKINAT</p>	<p>Kenttä 1: Vahvuudet (S = Strengths)</p> <p>Avoimuus Halu oppia uutta Joustavuus Motivoitunut ryhmä Työaikojen noudattaminen Koneiden ja laitteiden tuntemus ja turvallinen käyttäminen Layout -tuntemus Materiaalien tunnistaminen (tuotteet ja päällysteet) Perustekemisen hallinta ja osaaminen Siisteys ja järjestys, puhtaus Tekninen osaaminen Vastuullinen ja laadullinen toiminta Lähes kaikki osaavat tarvittavat työtehtävät (työkierto) Parantunut tiedonkulku</p>	<p>Kenttä 2: Heikkoudet (W = Weaknesses)</p> <p>Kapeakatsaisuus Oma-aloitteisuus Positiivinen ajattelutapa Muutoksiin reagoiminen Halukkuus työkiertoon Koneiden ja laitteiden osaaminen Työalueen siisteydestä huolehtiminen Työajan tehokas käyttäminen -&gt; aloittaminen, lopettaminen ja taukojen pitäminen Vuorovaikutustaidot / alaistaidot</p>
	<p>Kenttä 3: Tulevaisuuden mahdollisuudet (O = Opportunities)</p> <p>Käytettävissä olevien varastojärjestelmien osaaminen Moniosaaminen (automaatio lisääntyy) Mahdollisuus oppia lisää automaatiota ja uusia tehtäviä Työn keveneminen tai sen muuttuminen vaatii uutta osaamista Toimintavarmuuden takaaminen (tekninen osaaminen) Kone- ja laitetuntemuksen lisääminen Joustavuus Kielitaito = ohjelmat tulevaisuudessa Resurssien lisääminen työpisteisiin Pidempi perehdyttämisaika Ryhmähenkisyys ja vuorovaikutus Toimivan huoltohenkilökunnan palaaminen</p>	<p>Kenttä 5: Menestystekijät (S + O)</p>
<p>Kenttä 4: Tulevaisuuden uhat ja menetykset (T = Threats)</p> <p>Asiakkaiden katoaminen Automaatio lisääntyy -&gt; työn yksinkertaistuminen Ei kiinnostusta -&gt; välinpitämättömyys Motivaation puute, ei halua oppia Turhautuminen tekemisessä -&gt; välinpitämättömyys Osaamisen puute Työmarkkinakelpoisuuden laskeminen Epäkuranttien tuotteiden toimittaminen tietämättä Kerääminen ja jakelu siirtyvät keskusliiketoimille Teknologiaa ei osata hyödyntää eikä käyttää Ulkoistaminen Työturvallisuuden vaarantumien</p>	<p>Kenttä 7: Uhat voitoiksi (S + T)</p>	<p>Kenttä 8: Krisitilanteet (W + T)</p>

**ASIAKOKONAISUUDET**

1. Ammattiosaaminen
2. Motivaatio
3. Materiaalituntemus
4. Koneiden ja laitteiden hallinta
5. Työn ja toiminnan kehittäminen
6. Viestintä / yhteistyö

Taulukko 8. Yrittäjä C:n varastotyöntekijöiden 8-kenttä SWOT.

Varastotyöntekijöiden menestystekijät (kentät 1+3) sisältö on eritelty alla (Kuvio 29).

### Menestystekijät (kenttä 5)

#### 1. Ammattiosaaminen

Moniosaamisen kehittäminen -> työkiertojärjestelmän kehittäminen -> kaikki osaavat tarvittavat työtehtävät -> mahdollisia pullonkaulapisteitä ei synny prosesseihin -> olemassa olevista pullonkaulapisteistä selviydytään helpommin -> toimintavarmuuden paraneminen

Ammattiosaamisen ylläpito ja kehittäminen -> kaikilla on perusosaaminen -> laadun varmistaminen

Perehdytysprosessin kehittäminen -> työn hallinnan lisääntyminen -> virheiden väheneminen -> toimintavarmuuden paraneminen

Kansainvälistyvä toimintaympäristö -> kielitaidon kehittäminen -> intensiivikurssien järjestäminen

Varaston hallinta -> layout-tuntemus -> työn sujuvuus -> toiminnan tehokkuus

#### 2. Motivaatio

Motivoitunut työryhmä -> tukee halua ja kykyä kehittää osaamista -> kilpailukyyn varmistaminen

Vastuullisuus ja pelisääntöjen noudattaminen -> alaistaitojen kehittäminen -> positiivisen työilmapiirin edistäminen -> työmotivaation paraneminen -> toiminnan tehokkuuden lisääntyminen

Henkilöstön halu oppia uutta -> edellytysten parantuminen moniosaamisen ja yksittäisten taitojen edelleen kehittämiseksi -> laadun varmistaminen ja toimintavarmuuden paraneminen

#### 3. Materiaalituntemus

Tuotteiden ja materiaalien tunnistaminen -> epäkurantteja tavaroita ei toimiteta -> laadun varmistaminen ja asiakastytyväisyyden ylläpitäminen

#### 4. Koneiden ja laitteiden hallinta

Laitteiden tuntemus -> laitteiden turvallinen käyttö -> työturvallisuuden varmistaminen

Laitteiden tuntemus -> laitteiden tehokas käyttö -> toiminnan tehokkuuden ylläpitäminen

Huoltohenkilökunnan hyödyntäminen -> laitteiden säännöllinen huoltaminen -> laitteiden toimivuuden takaaminen -> tapaturmariskien pieneminen -> työturvallisuuden paraneminen

Varastohallintajärjestelmän tuntemus -> automaation ymmärtäminen ja hyödyntäminen -> kokonaisuuden ymmärtäminen -> toiminnan sujuvuus

#### 5. Työn ja toiminnan kehittäminen

Työn muuttuminen on huomioitu osaamisen kehittämisen kohteena -> ennakointi -> osaamisen kehittämistarpeiden tunnistaminen -> tulevaisuuden osaamisen hankkimiselle ja varmistamiselle on hyvät edellytykset -> kilpailukyyn varmistaminen

Automaation lisääntyminen -> ammattiosaamisen laajentuminen -> työn jatkuvuuden varmistaminen

#### 6. Yhteistyö/viestintä

Avoimeen tiedonkulkuun panostaminen -> ryhmähengen ja joustavuuden rakentaminen -> vuorovaikutustaitojen kehittyminen -> kriittisen tiedon välittyminen -> toimintavarmuuden varmistaminen

Kuvio 29. Yritys C:n varastotyöntekijöiden menestystekijät, kenttä 5.

Varastotyöntekijöiden heikkoudet vahvuuksiksi (kentät 2+3) sisältö on eritelty alla (Kuvio 30).

## Heikkoudet vahvuuksiksi (kenttä 6)

### 1. Ammattiosaaminen

Työkiertohalukkuuden kehittäminen -> tarjotaan mahdollisuuksia oppia uutta -> työkierron lisääntyminen -> moniosaamisen lisääntyminen -> toimintavarmuuden lisääntyminen, työntekijöiden työmarkkina-arvon lisääntyminen

Perehdytysprosessiin panostaminen -> pidempi perehdytys -> työn hallinnan lisääntyminen -> työn tekemisen varmuus -> osaamisen kehittyminen

Ammattiosaamisen ylläpitäminen -> työnkuvan muuttumisen huomioiminen ammattiosaamisen kehittämisessä -> toiminnan jatkuvuuden turvaaminen

### 2. Motivaatio

Alaistaitojen kehittäminen -> positiivisen ajattelutavan kehittäminen -> työtyytyväisyyskyselyn toteuttaminen -> työyhteisön kehittäminen tulosten pohjalta -> työilmapiirin parantaminen -> motivaation parantuminen

Työaikojen toteutumisen seuranta -> työajan käytön suunnittelu-> alaisten toiveiden ottaminen huomioon suunnitelmassa työn aloitus- ja lopetusaikoja sekä taukoja -> liukuvien työaikojen mahdollisuus -> motivaation parantuminen

Asennoituminen muutoksiin -> myönteinen suhtautuminen työympäristön muutoksiin -> kehitysedellytysten parantuminen

### 4. Koneiden ja laitteiden hallinta

Koneiden ja laitteiden tuntemuksen lisääminen lisäkoulutuksella -> automaatiojärjestelmän tuntemus-> työn varmuus

Varastonhallintajärjestelmäosaamisen kehittäminen -> opastuksen kehittäminen -> toimintaohjeistuksen laatiminen -> ymmärryksen lisääntyminen -> kokonaisuuden hallinta

### 5. Työn ja toiminnan kehittäminen

Huolenpito työalueen siisteydestä -> toiminnan järjestyksen ylläpitäminen -> täsmällisyyden tukeminen -> tilausten hallinta -> laadun turvaaminen

### 6. Yhteistyö/viestintä

Vuorovaikutustaitojen kehittäminen -> tiimityö-> avarakatseisuuden ja oma-aloitteisuuden lisääntyminen -> kommunikaation avoimuuden parantuminen -> kriittisen tiedon välittyminen -> toimintavarmuuden turvaaminen

Kuvio 30. Yritys C:n varastotyöntekijöiden heikkoudet vahvuuksiksi, kenttä 6.

Varastotyöntekijöiden uhat voitoiksi (kentät 1+4) sisältö on eritelty alla (Kuvio 31).



### Uhat voitoiksi (kenttä 7)

#### 1. Ammattiosaaminen

Automaation lisääntyminen -> töiden yksinkertaistuminen -> riski liialliseen luottamukseen koneisiin -> huolellisuuden kärsiminen -> työn laadun vaarantuminen

Ammattiosaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen -> epäkurantin tuotteen tunnistaminen ja poistaminen toimituksesta -> laadun säilyminen toiminnassa ja tuotteissa -> asiakastyytyväisyyden ylläpitäminen -> asiakkaiden säilyminen

Vahvan ammattiosaamisen ylläpitäminen -> tehokkuuden maksimoiminen -> ulkoistamisriskin pienentäminen

#### 2. Motivaatio

Työn kehittäminen -> alustaidot -> yhteisöllisyyden kehittyminen -> tuen antaminen ja saaminen -> turhautumisen ehkäiseminen -> työilmapiirin parantuminen

Kiinnostuksen lisääminen toimintaa kohtaa -> yhteisöllisyyden kehittäminen -> tiimityö, palaute, virkistäytymispäivät -> välinpitämättömyyden ehkäiseminen

#### 3. Materiaalituntemus

Tarkkuus ja huolellisuus tavaran käsittelyssä -> tuotetuntemus -> ehkäistään epäkurantin tavaran toimittamista -> laadun varmistaminen -> asiakastyytyväisyys

#### 4. Koneiden ja laitteiden hallinta

Laitetuntemuksen kehittäminen -> perehdytykset, koulutukset, opastukset -> ohjeistuksen laatiminen -> tekniikan parempi hyödyntäminen -> toiminnan tehokkuuden ylläpitäminen

#### 5. Työn ja toiminnan kehittäminen

Työvälineiden säännöllinen huolto ja huolellisten toimintatapojen kehittäminen -> työtaturmien seuranta -> työturvallisuuden kehittämismenetelmien suunnitteleminen -> kehittämistoimet tulosten perusteella -> työturvallisuuden takaaminen

Järjestelmien ja automaation kehittyminen -> toiminnan tehokkuuden kasvaminen -> kilpailukyvyyn säilyminen

Kuvio 31. Yritys C:n varastotyöntekijöiden uhat voitoiksi, kenttä 7.

Varastotyöntekijöiden kriisitilanteiden (kentät 2+4) sisältö on eritelty alla (Kuvio 32).

### Kriisitilanteet (kenttä 8)

#### 1. Ammattiosaaminen

Ammattiosaamista ei kehitetä -> osaamattomuus -> laadun heikentyminen

Työkiertoa ei kehitetä -> sijaisjärjestelmällä ei ole tukevaa kehityspohjaa -> toimintavarmuuden heikkeminen

Työkiertoa ei kehitetä -> osaaminen ei leviä organisaatiossa ja uusiudu henkilöstön keskuudessa -> kilpailukyvyyn heikentyminen

Perehdytystä ei kehitetä -> työnhallintaan liittyvien riskien todennäköisyys nousee -> virheiden lisääntyminen -> laadun heikentyminen

#### 2. Motivaatio

Työntekijöiden motivaatiota ei kehitetä -> työyhteisön toimivuutta ei kehitetä -> ei palkitsemis- ja sitouttamispolitiikkaa -> työtytyymättömyyden kasvaminen -> vaihtuvuuden lisääntyminen -> osaamisvaje -> toiminnan jatkuvuuden vaarantuminen

Työajankäyttöä ei kehitetä -> työtytyymättömyyden lisääntyminen -> vaihtuvuuden lisääntyminen

Alaistaitoja ei kehitetä -> toisia ei kuunnella -> välinpitämättömyyden lisääntyminen -> laadun heikkeneminen ja työilmapiirin huononeminen

#### 3. Materiaalituntemus

Materiaalin tunnistusta ei kehitetä -> materiaaleja ei tunnisteta -> epäkuranttien tavaroiden toimittaminen -> asiakastytyymättömyyden lisääntyminen

#### 4. Koneiden ja laitteiden hallinta

Koneiden ja laitteiden hallintaa ei kehitetä -> työturvallisuuden vaarantuminen -> työtapaturmien lisääntyminen -> sairaspöissaolojen riski kasvaa

Koneiden ja laitteiden hallintaa ei kehitetä -> tekniikkaa ei hyödynnetä maksimaalisesti -> resurssien hukkaaminen ja kustannustehokkuuden heikentyminen

#### 5. Työn ja toiminnan kehittäminen

Muutoksiin ei reagoida tarpeeksi nopeasti -> osaaminen ei kehity tarpeiden mukaan -> kilpailukyky heikkenee

#### 6. Yhteistyö/viestintä

Yhteistyötä ei kehitetä -> olennaisia asioita ei tunnisteta -> juuttuminen vanhoihin toimintamalleihin -> osaamisen kehittyminen hidastuu -> kilpailukyky heikkenee

Kommunikointia ei kehitetä -> kriittinen tieto ei välity -> epämääräisen toiminnan lisääntyminen -> toimintavarmuuden heikkeneminen

Kuvio 32. Yritys C:n varastotyöntekijöiden kriisitilanteet, kenttä 8.

Yritys C:n varaston työnjohdon 8-kenttä SWOT on esitetty alla (Taulukko 9). Kenttien 1-4 tietojen pohjalta muodostettiin 7 asiakokonaisuutta, joita käsitellään tarkemmin kentissä 5-8. Asiakokonaisuudet ovat: henkilöstöjohtaminen, motivaatio, toiminnan mittaaminen ja arviointi, järjestelmäosaaminen, laadunhallinta, kokonaisuuden hallinta sekä yhteistyö ja viestintä.

<p>SISÄISET, NYKYISET MARKKINAT</p> <p>TULEVAT, ULKOISET MARKKINAT</p>	<p>Kenttä 1: Vahvuudet (S = Strengths)</p> <p>Laite /konetuntemus Työtehtävien ohjaus / suunnittelu Resurssisuunnittelu (tehtävien jako) Henkilöstön sijoitus Nopea reagointi muutoksiin ja tilannetaju Toiminnan seuranta ja valvonta Toimintojen edistäminen ja yhteistyökyky Joustavuus ja motivoituneisuus Oikeudenmukaisuus ja rohkeus Sitoutuminen tehtäviin Diplomaattisuus ja täsmällisyys Vastuun ottaminen asioista Vuorovaikutustaidot ja palkitseminen Yhteishengen kohottaminen &amp; parantaminen Laadusta ja työturvallisuudesta huolehtiminen</p>	<p>Kenttä 2: Heikkoudet (W = Weaknesses)</p> <p>Eri vuorojen välinen yhteydenpito Vuorovaikuttaminen työryhmän sisällä Johdonmukaisuus Suunnitelmallisuus Kielitaito Kokonaisnäkemys koko yrityksen toiminnasta Mahdollisuus vaikuttaa asioihin Oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus Palautteen antaminen Raportoiminen -&gt; ICM ja Powermaint Asioiden toimeenpaneminen Yhtenäisen linjan noudattaminen Sovituista asioista kiinni pitäminen Tehtävien loppuunsaattaminen Eri käytännöt vuorojen välillä</p>
	<p>Kenttä 3: Tulevaisuuden mahdollisuudet (O = Opportunities)</p> <p>ATK- ja tekninen osaaminen Automaation osaaminen Positiivinen asenne Johtamistaidot Kouluttajana ja opastajana toimiminen Kehityskeskusteluiden toteuttaminen laadukkaasti Kielitaito Alan asiantuntemuksen lisääminen Kokonaisuuden hallinta / ymmärtäminen Liike- ja toimitusketjun tunteminen Yhteistyön parantaminen osastojen välillä</p>	<p>Kenttä 5: Menestystekijät (S + O)</p>
<p>Kenttä 4: Tulevaisuuden uhat ja menetykset (T = Threats)</p> <p>Huono ilmapiiri / motivaation puute työntekijöillä Työn arvostaminen Kapea-alaisuus Ei pysty johtamaan toimintaa -&gt; ei ymmärrä, mitä työntekijät tekevät "Väärin" töiden tekeminen väärään aikaan Toimitusten myöhästyminen Työntekijöiden pakeneminen/hakeutuminen muihin työpaikkoihin Työvoimapula, ei kiinnostusta tehtävään Suuri vaihtuvuus</p>	<p>ASIAKOKONAISUUDET</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Henkilöstöjohtaminen</li> <li>2. Motivaatio</li> <li>3. Toiminnan mittaaminen, arviointi, seuranta ja kehittäminen</li> <li>4. Järjestelmäosaaminen</li> <li>5. Laadunhallinta</li> <li>6. Kokonaisuuden hallinta (+prosessiosaam.)</li> <li>7. Yhteistyö/viestintä</li> </ol>	
	<p>Kenttä 7: Uhat voitoiksi (S + T)</p>	<p>Kenttä 8: Krisitilanteet (W + T)</p>

Taulukko 9. Yritys C:n varaston työnjohdon 8-kenttä SWOT.

Varaston työnjohdon menestystekijöiden (kentät 1+3) sisältö on eritelty alla (Kuvio 33).

## Menestystekijät (kenttä 5)

### 1. Henkilöstöjohtaminen

Tehokas resursointi -> tehtävien jako ja henkilöstön sijoitus -> operatiivisen toiminnan jatkuvuuden varmistaminen -> työntekijöiden vahvuuksien ja heikkouksien tunteminen -> työvoiman tehokas käyttö

Ammattiosaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen -> koulutukset, opastukset, perehdyttäminen -> toimintavarmuuden vahvistaminen

Moniosaamisen kehittäminen -> ristiinkoulutus, opastukset, perehdyttäminen -> työkierron kehittyminen -> sijaishenkilöstön kehittäminen -> toimintavarmuuden turvaaminen

Johtamistaitojen kehittäminen -> kouluttajana ja opastajana toimiminen -> henkilöstön osaamisen arvioiminen ja kehittäminen -> osaamisen varmistaminen

Kyky reagoida muutoksiin nopeasti -> tilannetaju -> nopeat taktiset muutokset mahdollistuvat -> toiminnan joustavuuden lisääntyminen

### 2. Motivaatio

Yleiset työelämävalmiudet -> joustavuus, oikeudenmukaisuus, diplomaattisuus, täsmällisyys -> työmotivaation ylläpitäminen -> hyvän työilmapiirin tukeminen -> henkilöstön vaihtuvuuden vähentyminen

Sitoutuneisuus työhön -> vastuullisuus -> laadukas työ -> toimintavarmuus, asiakastyytyväisyys

### 3. Toiminnan mittaaminen, arviointi ja kehittäminen

Toiminnan seuranta -> ennakointi -> muutoksiin sopeutuminen helpottuu

Henkilöstön toiminnan valvonta -> toiminnan sujuvuuden turvaaminen -> laadun varmistaminen

### 4. Järjestelmäosaaminen

Laite- ja konetuntemus -> tekniikan hyödyntäminen -> toiminnan sujuvuuden varmistaminen

Laite- ja konetuntemus -> työturvallisuuden varmistaminen -> työtaturmien vähentäminen -> sairaspotilaiden vähentäminen

Varastonhallintajärjestelmän ja automaation tuntemus -> toiminnan sujuvuuden varmistaminen

### 5. Laadunhallinta

Kokonaisvaltainen toimintojen ja tuotteiden tuntemus -> laatukriteereiden tunteminen -> laadun varmistaminen

### 6. Kokonaisuuden hallinta

Toimitusketjun hallinta -> kokonaisuuden ymmärtäminen -> toiminnan kokonaistavoitteiden sisäistäminen -> oman vastuualueen toiminnan kehittäminen tukemaan toiminnan tavoitteita

### 7. Yhteistyö/viestintä

Yhteishengen parantaminen -> positiivisen asenteen tukeminen -> työilmapiirin parantaminen -> motivaation parantaminen -> työtyytyväisyys

Viestinnän kehittäminen -> kriittisen tiedon välittyminen -> toimintavarmuuden turvaaminen

Kuvio 33. Yritys C:n varaston työnjohdon menestystekijät, kenttä 5.

Varaston työnjohdon heikkoudet vahvuuksiksi (kentät 2+3) sisältö on eritelty alla (Kuvio 34).

## Heikkoudet vahvuuksiksi (kenttä 6)

### 1. Henkilöstöjohtaminen

Johtamistaitojen kehittäminen -> johdonmukaisuuden ja suunnitelmallisuuden parantaminen -> asioiden ennakointi -> operatiivisen toiminnan muutoksiin varautuminen -> toiminnan sujuvuus

Kansainvälistyvä toimintaympäristö -> kielitaidon parantaminen -> kielikurssit

Ammattiosaamisen ylläpito ja kehittäminen -> koulutustarpeiden kartoittaminen -> tarvittavat koulutukset -> osaamisen varmistaminen

Perehdyttämisjärjestelmän ylläpito ja kehittäminen -> työn hallinta -> osaamisen varmistaminen -> toiminnan jatkuvuuden turvaaminen

Työnopastus -> virheiden minimoiminen -> työn sujuvuus -> laadukas työskentely

### 2. Motivaatio

Vaikuttaminen asioihin -> osallistavan johtamisen kehittäminen

Tasapuolinen ja oikeudenmukainen toimintatapa -> työilmapiirin parantuminen -> työmotivaation ylläpitäminen -> toiminnan tehokkuus

### 3. Toiminnan mittaaminen, arviointi, seuranta ja kehittäminen

Yleisen operatiivisen toiminnan seuranta -> ennakointi -> toiminnan kehittäminen -> kilpailukyvyyn ylläpitäminen

### 4. Järjestelmäosaaminen

Materiaalinhallintajärjestelmäosaamisen parantaminen -> lisäkoulutuksen järjestäminen tarpeen mukaan

Raportoinnin osaamisen ja aktiivisuuden kehittäminen -> perehdyttäminen raportointiohjelmistoihin -> raportoinnin tehostuminen -> seurannan parantuminen

### 5. Laadunhallinta

Laadunhallinnan kehittäminen -> laatuajattelun edistäminen -> laatuksiteereiden tunteminen -> laadun ylläpitäminen

### 6. Kokonaisuuden hallinta

Strategisten tavoitteiden selkeyttäminen -> sitoutuminen -> yhteisen toimintamallien noudattaminen -> käytänteiden yhtenäistäminen -> yhteisten tavoitteiden tukeminen

### 7. Yhteistyö/viestintä

Vuorojen ja osastojen välisen yhteydenpidon parantaminen -> tehtäväkenttien muuttaminen -> vuorojen välisten yhteyshenkilöiden asettaminen -> kriittisen tiedon välittämisen varmistuminen

Vuorovaikutuksen kehittäminen -> palautteen antaminen ja saaminen -> kommunikaation parantuminen

Viestintäjärjestelmien kehittäminen -> ilmoitustaulut, palaverit, sähköiset järjestelmät -> tiedonkulun parantuminen

Kuvio 34. Yritys C:n varaston työnjohdon heikkoudet vahvuuksiksi, kenttä 6.

Varaston työnjohdon uhat voitoiksi (kentät 1+4) sisältö on eritelty alla (Kuvio 35).

## Uhat voitoiksi (kenttä 7)

### 1. Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtiminen -> työtyytyväisyyden ylläpitäminen -> edut, palkkaus, oikeudenmukaisuus  
-> työmotivaation parantaminen -> henkilöstön vaihtuvuuden vähentyminen -> työvoiman varmistaminen

Työntekijöiden osaamisen varmistaminen -> työntekijöiden toiveiden huomioiminen kehittämistoimissa -> kehityskeskustelut ja palautteen anto työryhmän sisällä -> työilmapiirin parantuminen -> työmotivaation lisääntyminen

Johtamistaitojen kehittäminen -> operatiivisen toiminnan sujuvuuden varmistaminen -> oman vastualueen toiminnan tunteminen

Oman työn roolin merkityksen ymmärtäminen kokonaisprosessissa -> työn arvostuksen lisääntyminen

### 2. Motivaatio

Yhteishengen kohottaminen -> virkistäytymispäivät, suunnittelu yhteistyö, tiimityöskentely -> työilmapiirin parantaminen -> työmotivaation parantuminen

### 3. Toiminnan mittaaminen, arviointi ja kehittäminen

Toimitusketjun oman vastualueen seuranta -> mittaroinnin kehittäminen oman vastualueen seuranta varten -> kehittämistoimet mittareiden tuoman tiedon perusteella -> toimintavarmuuden parantaminen

### 4. Järjestelmäosaaminen

Laitteiden ja koneiden tuntemus -> turvallinen ja tehokas käyttäminen -> työturvallisuuden ylläpitäminen

Järjestelmäosaamisen kehittäminen -> kokonaisvaltaisen hyödyntämisen tehostaminen -> koulutukset, perehdytykset -> toiminnan tehostuminen

### 5. Laadunhallinta

Toimitusketjun hallinta -> valvonnan ja seurannan tehostaminen -> vuorovaikutussuhteiden perustaminen ja ylläpitäminen toimijoiden välillä -> viestinnän tehostuminen -> kriittisen tiedon välittyminen -> toimitusketjun sujuvuus -> tavaran toimittaminen oikea-aikaisesti -> asiakastytytyväisyys

### 6. Kokonaisuuden hallinta

Toimitusketjun hahmottaminen -> prosessien osa-alueiden mallintaminen -> operatiivisen toiminnan organisointi -> töiden tekemisen oikea-aikaisuus -> kokonaisuuden toimivuus

### 7. Yhteistyö/viestintä

Viestinnän kehittäminen -> yhteistyön parantaminen -> tiimityö, palautteet, viestintäjärjestelmät -> kommunikaation parantuminen -> kriittisen tiedon välittyminen -> toimintavarmuuden turvaaminen

Kuvio 35. Yritys C:n varaston työnjohdon uhat voitoiksi, kenttä 7.

Varaston työnjohdon kriisitilanteiden (kentät 2+4) sisältö on eritelty alla (Kuvio 36).

<p><b>Kriisitilanteet (kenttä 8)</b></p> <p><b>1. Henkilöstöjohtaminen</b></p> <p>Johtamistaitoja ei kehitetä -&gt; henkilöstöä ei osata johtaa -&gt; tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden puute -&gt; työilmapiirin heikentyminen ja työn arvostamisen laskeminen -&gt; työmotivaation huonontuminen -&gt; henkilöstön vaihtuvuuden lisääntyminen</p> <p>Ammattiosaamista ei kehitetä -&gt; osaamattomuus -&gt; osaaminen ei uusiudu -&gt; kilpailukyky heikkenee</p> <p>Henkilöstön osaamista ei varmisteta -&gt; osaamisen vanhentuminen -&gt; virheiden lisääntyminen -&gt; työn laatu kärsii -&gt; asiakastytyttömyyteen</p> <p><b>2. Motivaatio</b></p> <p>Vaikuttamismahdollisuuksia omaan työhön ei ole -&gt; työntekijät eivät voi vaikuttaa asioihin -&gt; turhautuminen lisääntyy -&gt; välipitämättömyys kasvaa -&gt; työn tekemisen laatu heikkenee</p> <p><b>3. Toiminnan kehittäminen, arviointi, seuranta, mittaaminen</b></p> <p>Kehittämistarpeita ei tunnisteta -&gt; toimintaa ei kehitetä -&gt; kilpailukyky heikentyminen</p> <p>Kehittämistarpeet ovat tunnistettu väärin -&gt; väärät kehittämistoimet -&gt; resurssien kohdentaminen väärin</p> <p>Asiakastarpeita ei tunnisteta -&gt; asiakastarpeisiin ei osata vastata -&gt; asiakastytyttömyyden väheneminen -&gt; asiakkuuksien menetys -&gt; työn loppuminen -&gt; lomauttamiset ja irtisanomiset</p> <p><b>4. Järjestelmäosaaminen</b></p> <p>Varastonhallintajärjestelmää ei osata hyödyntää kokonaisvaltaisesti -&gt; työn tehottomuuden lisääntyminen -&gt; resurssivaje -&gt; töitä ei saada tehtyä ajallaan -&gt; toimintavarmuuden heikkeneminen</p> <p><b>5. Laadunhallinta</b></p> <p>Valvonnan ja seurannan puute tuotteissa ja toiminnassa -&gt; laatuksiteerit eivät täyty -&gt; epäkurantin tavaran toimittaminen -&gt; asiakastytyttömyyden laskeminen -&gt; asiakkaiden menetys</p> <p><b>6. Kokonaisuuden hallinta</b></p> <p>Kokonaisnäkemys koko yrityksen toiminnasta on puutteellinen -&gt; osa-optimoinnin lisääntyminen -&gt; yhteiset strategiset tavoitteet jäävät saavuttamatta</p> <p>Yhteisen linjan noudattamatta jättäminen -&gt; strategisten tavoitteiden ja taktisten valintojen epäselvyys -&gt; työnteon epämääräisyys -&gt; työn ja työpaikan arvostus laskee -&gt; vaihtuvuus lisääntyy</p> <p><b>7. Yhteistyö/viestintä</b></p> <p>Vuorojen ja osastojen välinen yhteydenpito ei toimi -&gt; kriittistä tietoa ei välity eteenpäin -&gt; toimintavarmuus ja laatu heikkenevät -&gt; odottamattomien resurssivajeiden riski lisääntyy</p> <p>Palautetta toiminnasta ei anneta eikä saada säännöllisesti -&gt; esimiehet ja johto eivät tunne työntekijöiden todellista tilannetta -&gt; työntekijöiden turhautuminen lisääntyy -&gt; vaihtuvuuden lisääntyminen</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Kuvio 36. Yritys C:n varaston työnjohdon kriisitilanteet, kenttä 8.

### 3.1.4 Yritys D

Yritys D:n varastotyöntekijöiden 8-kenttä SWOT on esitetty alla (Taulukko 10). Kenttien 1-4 tietojen pohjalta muodostettiin 7 asiakokonaisuutta, joita käsitellään tarkemmin kentissä 5-8. Asiakokonaisuudet ovat: ammattiosaaminen, motivaatio, tietojärjestelmäosaaminen, kokonaisuuden hallinta, yhteistyö, työn ja toiminnan kehittäminen sekä asiakaslähtöinen ajattelu. Yritys D:n osaamisen kehittämisen työpajaan osallistui yhteistyöyrityksestä 6 henkeä: logis-

tiikapäällikkö, jakelupäällikkö, 2 varaston työnjohdon edustajaa, 1 suunnittelija ja 1 varastontyöntekijöiden edustaja. Yritys D:n työpaja toteutettiin yrityksessä 26.10.2011.

<p>SISÄISET, NYKYISET MARKKINAT</p> <p>TULEVAT, ULKOISET MARKKINAT</p>	<p>Kenttä 1: Vahvuudet (S = Strengths)</p> <p>Oman työtehtävän osaaminen Kiinnostus ja sitoutuneisuus omaan työhön Tehokkuus suorittavissa töissä Asioihin ja epäkohtiin otetaan kantaa Halu tehdä laadukasta työtä - reagointi poikkeamiin Halu kehittyä ja oppia Positiivinen suhtautuminen koulutukseen Kaverin auttaminen / neuvominen Opastusprosessi ja perehdytys Oma-aloitteinen liikkuvuus työtehtävien välillä Moniosaaminen Turvalliset työtavat Yhteistyö muiden osastojen kanssa</p>	<p>Kenttä 2: Heikkoudet (W = Weaknesses)</p> <p>Asenne työntekeä kohtaan Oman työn ja työnantajan arvostus Motivaatio Vastuu omasta työstä Sitoutuminen ja tarkkaavaisuus Toimintojen kehitys Epäkohtien korjaaminen Muutosvastarinta Uskallus uuden oppimiseen Kielitaito Kokonaisuuden ymmärtäminen ja tietojärjestelmien hallinta Oma-aloitteisuus Työturvallisuus Vaihtuvuus Yhteistyö ja yleiset työelämänvalmiudet</p>
	<p>Kenttä 3: Tulevaisuuden mahdollisuudet (O = Opportunities)</p> <p>Oman työn arvonymmärtäminen Työkierto -&gt; työssä jaksaminen Omatoimisuus / itseohjautuvuus -&gt; ei tarvetta valvoa Asiakaslähtöinen ajattelu Kokonaisprosessin ymmärrys Automaation ja teknologian hyödyntäminen Halu kehittää toimintaa ja itseään Monikulttuurisuus -&gt; suvaitsevaisuus Mahdollisuus edetä työuralla / tehtävissä Realistinen mahdollisuus vaikuttaa omaan palkkukseen Moniosaamisen ja työmotivaation lisääminen</p>	<p>Kenttä 5: Menestystekijät (S + O)</p>
<p>Kenttä 4: Tulevaisuuden uhat ja menetykset (T = Threats)</p> <p>Automaatiot Poissaolot ja sairaslomat lisääntyvät Työkyvyn ja motivaation alentuminen Oma-aloitteisuus laskee Organisaatio kasvaa -&gt; valvonnan tarve lisääntyy Virheet lisääntyvät -&gt; kulut kasvavat Asiakaspalvelu heikkenee Perusprosessia ei tunneta / perehdytys ei toimi Teknologiaa ei hyödynnetä -&gt; turhia investointeja Toiminnan ulkoistaminen Toimitusvarmuus romahtaa Henkilöstön vaihtuvuus ja saatavuus</p>	<p>Kenttä 7: Uhat voitoiksi (S + T)</p>	<p>Kenttä 8: Krisitilanteet (W + T)</p>

**ASIAKOKONAISUUDET**

1. Ammattiosaaminen
2. Motivaatio
3. Tietojärjestelmäosaaminen
4. Kokonaisuuden hallinta
5. Yhteistyö
6. Työn ja toiminnan kehittäminen
7. Asiakaslähtöinen ajattelu

Taulukko 10. Yritys D:n varastontyöntekijöiden 8-kenttä SWOT.

Varastotyöntekijöiden menestystekijöiden (kentät 1+3) sisältö on eritelty alla (Kuvio 37).



### Menestystekijät (kenttä 5)

#### 1. Ammattiosaaminen

Perehdytysprosessin ylläpitäminen ja päivittäminen työtehtävien mukaan -> myös kirjallisesti

Moniosaamisen kehittäminen -> työkierto, koulutukset, uusiin tehtäviin opastaminen

Ammattiosaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen -> työn tekemisen varmuus ja tehokkuus

Työkierron systemaattinen kehittäminen ja toteuttaminen

Oma-aloitteinen ja vastuullinen toimintatapa -> luottamus -> ei tarvetta valvonnalle

Työskentely-ympäristön turvallisuudesta huolehtiminen -> työturvaohjeistuksen sisäistäminen ja noudattaminen

Poikkeamien hallinta, poikkeamiin reagoiminen -> laadunhallinta

#### 2. Motivaatio

Työhyvinvoinnista huolehtiminen -> asenteen pitäminen positiivisena -> esimerkkinä muillekin

Moniosaamisen kehittäminen -> työn monipuolisuus -> työn jakaminen -> työssä jaksaminen

Työntekijöiden lisäkouluttaminen -> sitouttaminen

Yhteisöllisyyden luominen työpaikalla -> hyvä työilmapiiri/yhteishenki -> suvaitsevaisuus erilaisia ihmisiä kohtaan -> hyvä motivaatio

Yhteisten pelisääntöjen luominen -> noudattaminen

#### 3. Tietojärjestelmäosaaminen

Nykyisten ja uusien tietojärjestelmien hyödyntäminen

#### 4. Kokonaisuuden hallinta

Prosessien ymmärtäminen

Oman roolin ymmärtäminen kokonais kuvassa

#### 5. Yhteistyö

Yhteistyön kehittäminen osastojen välillä

Avoin viestintä -> kommunikointi -> palautteen rakentava antaminen ja saaminen

Viestintäjärjestelmän / -tapojen kehittäminen

#### 6. Työn ja toiminnan kehittäminen

Teknologian hyödyntäminen kehittämistyössä

Kehittämisen halu

#### 7. Asiakslähtöinen ajattelu

Asiakkaiden merkityksen ymmärtäminen

Asiakaspalvelun ylläpitäminen ja kehittäminen

Kuvio 37. Yritys D:n varastotyöntekijöiden menestystekijät, kenttä 5.

Varastotyöntekijöiden heikkoudet vahvuuksiksi (kentät 2+3) sisältö on eritelty alla (Kuvio 38).

## Heikkoudet vahvuuksiksi (kenttä 6)

### 1. Ammattiosaaminen

Ammattiosaamisen ylläpitäminen -> koulutukset, työkierto

Tuleviin osaamistarpeisiin reagoiminen -> tarvittavat koulutukset -> muutoksessa pärjääminen

Poikkeamien hallintaan valmiuksien luominen -> laadukkaan toiminnan säilyttäminen

Työturvallisuusasioihin huomion kiinnittäminen -> selkeiden ohjeiden laatiminen

Kielitaidon kehittäminen -> koulutusten järjestäminen

### 2. Motivaatio

Motivointi -> virheettömän työn palkitsemisjärjestelmän kehittäminen

/ muu palkitseminen laadukkaasta työstä

Asenteen muuttaminen työnantajaa ja työtä kohtaan

Työhyvinvoinnin varmistaminen -> työntekijöiden vaihtuvuuden väheneminen

Mahdollisuudet edetä työuralla -> työntekijöiden vaihtuvuuden väheneminen

### 3. Tietojärjestelmäosaaminen

Tarvittavan koulutuksen järjestäminen -> omat osaajat / järjestelmän tarjoajan

konsultit

### 4. Kokonaisuuden hallinta

Prosessien kuvaaminen yhdessä esimiesten ja henkilöstön kanssa -> oman työn roolin ja merkityksen ymmärtäminen

Yrityksen strategian/toiminnan tavoitteiden sisäistäminen -> yhteisten tavoitteiden saavutettavuuden varmistaminen

Oman työn merkityksen ymmärtäminen -> asennemuutos -> palkitsemis- ja sitouttamiskäytänteiden kehittäminen

### 5. Yhteistyö

Tiimityön tekeminen erilaisten ihmisten kanssa -> vuorovaikutustaitojen parantuminen -> tiedon välittyminen -> toimintavarmuus

Viestintäjärjestelmien parantaminen -> ilmoitustaulut, palaverit, sähköiset järjestelmät -> kommunikation rakenteiden paraneminen

### 6. Työn ja toiminnan kehittäminen

Ymmärrys oman työn kehittämisen tärkeydestä -> sujuvampi työskentely

### 7. Asiakslähtöinen ajattelu

Asiakkuuksien merkitysten ymmärtäminen -> toiminnan mahdollistuminen

Kuvio 38. Yritys D:n varastotyöntekijöiden heikkoudet vahvuuksiksi, kenttä 6.

Varastotyöntekijöiden uhat voitoiksi (kentät 1+4) sisältö on eritelty alla (Kuvio 39).

<p><b>Uhat voitoiksi (kenttä 7)</b></p> <p><b>1. Ammattiosaaminen</b></p> <p>Opastus- ja perehdytysprosessiin panostaminen (ml. työturvallisuuteen liittyvät asiat)</p> <p>Ammattiosaamisen ylläpitäminen ja arvioiminen sekä kehittäminen -&gt; osaamiskartoitukset, kehityskeskustelut -&gt; tarvittavat koulutukset</p> <p>Moniosaamisen kehittäminen -&gt; työkierron ylläpitäminen</p> <p>Rekrytointikampanjan järjestäminen uusien osaajien saamiseksi -&gt; motivoituneen ja osaavan työntekijän tunnistaminen</p> <p><b>2. Motivaatio</b></p> <p>Työhyvinvoinnin ylläpitäminen -&gt; työtyytyväisyyskyselyt -&gt; kehittämistoimenpiteet</p> <p>Virheettömään työhön kannustaminen (esimerkiksi palkkiojärjestelmällä) -&gt; laadun ylläpitäminen</p> <p>Yhteisissä pelisäännöissä pitäytyminen</p> <p><b>3. Tietojärjestelmäosaaminen</b></p> <p>Opastuksen tai koulutuksen järjestäminen järjestelmien käyttöön liittyen</p> <p><b>4. Kokonaisuuden hallinta</b></p> <p>Yrityksen prosessien läpikäyminen -&gt; yhteinen koulutustilaisuus</p> <p><b>5. Yhteistyö</b></p> <p>Yhteistyön lisääminen osastojen välillä -&gt; varmistetaan toiminnan jatkuvuus ja ajan tasalla oleminen -&gt; myös toiminnan ennakoiminen</p> <p>Viestinnän tehostaminen -&gt; avoin kommunikointi</p> <p><b>6. Työn ja toiminnan kehittäminen</b></p> <p>Kehittämisprojektit -&gt; mukana edustajia jokaisesta henkilöstöryhmästä -&gt; projektiosaamisen kehittäminen samalla</p> <p>Palautte- /kehittämisehdotuslaatikon luominen -&gt; kaikille mahdollisuus esittää kehittämisehdotuksia</p> <p><b>7. Asiakslähtöinen ajattelu</b></p> <p>Asiakaspalveluprosessin kehittäminen -&gt; ohjeistuksen luominen ja sen ylläpitäminen/päivittäminen tarvittaessa</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Kuvio 39. Yritys D:n varastotyöntekijöiden uhat voitoiksi, kenttä 7.

Varastotyöntekijöiden kriisitilanteiden (kentät 2+4) sisältö on eritelty alla (Kuvio 40).

### Kriisitilanteet (kenttä 8)

#### 1. Ammattiosaaminen

Ammattiosaamista ei kehitetä -> tehdään samoja asioita, vaikka pitäisi kehittyä ja oppia uusia toimintatapoja -> työn tehottomuus

Osaamistarpeita ei tunnisteta

Omaa osaamista ei haluta kehittää -> urautuminen

Työvoimapula -> töiden kasautuminen liian pienelle työntekijämäärälle -> töitä ei saada tehtyä -> yrityksen toiminta lamaantuu

#### 2. Motivaatio

Työhyvinvointiin ei panosteta -> sairaslomat lisääntyvät -> tuuraajia tarvitaan enemmän -> aina uudet perehdytykset joka vie aikaa työnteosta

Väärä asenne leviää koko työyhteisöön -> huono työilmapiiri -> yrityksen maine työnantajana huononee -> vaihtuvuus kasvaa -> työvoimapula

Tehdyistä virheistä syytellään muita

#### 3. Tietojärjestelmäosaaminen

Tietojärjestelmiä ei osata hyödyntää niin hyvin kuin olisi mahdollista -> turhat investoinnit hyviin järjestelmiin

Tietojärjestelmäosaaminen vain harvojen henkilöiden varassa -> toiminta seisoo, jos henkilöt ovat poissa

#### 4. Kokonaisuuden hallinta

Työtä tehdään "putkinäköisesti" -> tehdään vain "pakollinen" työ -> kokonaisuutta ei hahmoteta ja prosesseja ei tunneta -> yritys ei kehity ->

Kilpailijat saavat etulyöntiaseman markkinoilla

#### 5. Yhteistyö

Muiden osastojen kanssa ei tehdä yhteistyötä -> yritys ei ole yhtenäinen -> tavoitteisiin vaikea päästä

#### 6. Työn ja toiminnan kehittäminen

Kehittämistä ei tapahdu -> kilpailijat ovat edellä

Toiminta ulkoistetaan kokonaan -> yritykseen tulevat uudet työntekijät -> vanhat osaajat ulos -> työttömyys

#### 7. Asiakslähtöinen ajattelu

Asiakkaita ei osata palvella oikein -> tyytymättömät asiakkaat -> asiakassuhteiden päättymisen -> työn väheneminen/loppuminen

Kuvio 40. Yritys D:n varastotyöntekijöiden kriisitilanteet, kenttä 8.

Yritys D:n varaston työnjohdon 8-kenttä SWOT on esitetty alla (Taulukko 11). Kenttien 1-4 tietojen pohjalta muodostettiin 7 asiakokonaisuutta, joita käsitellään tarkemmin kentissä 5-8. Asiakokonaisuudet ovat: henkilöstöjohtaminen, asiakslähtöisyys, toiminnan mittaaminen ja kehittäminen, kokonaisuuden ymmärtäminen, järjestelmäosaaminen, yhteistyö ja viestintä sekä muutokseen sopeutuminen.

<p>SISÄISET, NYKYISET MARKKINAT</p> <p>TULEVAT, ULKOISET MARKKINAT</p>	<p>Kenttä 1: Vahvuudet (S = Strengths)</p> <p>Hyvät suhteet työntekijöihin ja esimiestaidot Oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus Henkilöstönsiirto tehtävistä toiseen Päivän resurssien ohjaaminen ja töiden delegointi Työn ohjaus ja opastus Järjestelmien ja varastoprosessien hallinta Moniosaaminen ja motivoituneisuus Mukautuminen muutoksiin ja reagointi poikkeamiin Oma-aloitteisuus ja sitoutuminen Työturvallisuus Uuden oppiminen ja yhteistyökyky Yrityksen toimintatapojen hallinta</p>	<p>Kenttä 2: Heikkoudet (W = Weaknesses)</p> <p>Ennakointi Henkilöstöjohtaminen ja kuunteleminen Kyky kehittää toimintaa Mittareiden seuranta, kehitys ja hyödyntäminen Oman työn kehittäminen ja vaikuttaminen omaan työhön Halu kehittää asioita Tehokkaiden toimintatapojen kehitys Kokonaisuuden ymmärtäminen Muutosten jalkautus, tiedottaminen ja esiintyminen Muutosvastarinta Prosessien hallinta Tietotekniikka</p>
<p>Kenttä 3: Tulevaisuuden mahdollisuudet (O = Opportunities)</p> <p>Ennakointi ja resurssien suunnittelu Osaamisen varmistus ja tehokkaan perehdytyksen ylläpito Työntekijöiden ymmärtäminen ja motivointi Hyvät sosiaaliset taidot ja vuorovaikutustaidot Kattava mittarointi ja toiminnan mittaaminen Kehittämiskyky ja innovatiivisuus Työprosessin nopeuttaminen Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja toimenkuvaan Toimitusketjun hahmottaminen, hallinta ja kehittäminen Myymläprosessien parempi tuntemus Monikulttuurisen työpaikan hallinta Moniosaaminen Toiminnanohjausjärjestelmän hallinta Yhteistyö ja viestinnän hyödyntäminen</p>	<p>Kenttä 5: Menestystekijät (S + O)</p>	<p>Kenttä 6: Heikkoudet vahvuiksi (O + W)</p>
<p>Kenttä 4: Tulevaisuuden uhat ja menetykset (T = Threats)</p> <p>Riittämätön ennakointi -&gt; toimitusvamuus huononee Huono henkilöstöjohtaminen -&gt; tyytymättömyys kärsii Huono ilmapiiri ja työolosuhteet -&gt; vaihtuvuus kasvaa Osoittaminen -&gt; myymälätehoisuus ja laatu kärsivät Loppuasiakas unohdettu Motivaation lasku Osaamaton johto laskee työtehoa ruohonjuuritasolla Osaamista ei kehitetä Teknologia ei ole hallinnassa -&gt; turhia investointeja Töitä ei saada tehtyä ja toimitusvarmuus laskee Työturvallisuus heikkenee jos siitä ei huolehdita Töiden ulkoistaminen ja yhteistyön toimimattomuus</p>	<p>Kenttä 7: Uhat voitoiksi (S + T)</p>	<p>Kenttä 8: Kriisitilanteet (W + T)</p>

ASIAKOKONAISUUDET

1. Henkilöstöjohtaminen
2. Asiakaslähtöisyys
3. Toiminnan mittaaminen, arviointi, seuranta ja kehittäminen
4. Kokonaisuuden ymmärtäminen (prosessiosaaminen)
5. Järjestelmäosaaminen
6. Yhteistyö/viestintä
7. Muutokseen sopeutuminen

Taulukko 11. Yritys D:n varaston työnjohdon 8-kenttä SWOT.

Varaston työnjohdon menestystekijöiden (kentät 1+3) sisältö on eritelty alla (Kuvio 41).

### Menestystekijät (kenttä 5)

#### 1. Henkilöstöjohtaminen

Johtamisosaamisen kehittäminen -> hyvät suhteet henkilöstöön -> alaisten työtehtävien ja -tilanteiden tuntemus -> resurssisuunnittelu -> operatiivisen toiminnan tehokkuuden varmistaminen

Johtamisosaamisen kehittäminen -> tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu -> hyvä työilmapiiri -> työmotivaatio

Osaamisen varmistaminen -> työnohjaus -> työn hallinta -> toiminnan sujuvuus

Moniosaamisen kehittäminen -> työkiertojärjestelmän kehittäminen -> sijaisjärjestelmän kehittäminen -> toimintavarmuus

Ammattiosaamisen kehittäminen -> osaamisen arviointi, kartoitukset, tulevaisuuden vaateiden määrittäminen -> kehittäminen tulosten perusteella

Motivaation kehittäminen -> oma-aloitteisuuden ja sitoutumisen hyödyntäminen -> vastuuttamisen ja valtuuttamisen lisääminen -> toiminnan autonomisuus -> toiminnan sujuvuuden ja tuottavuuden turvaaminen

#### 3. Toiminnan mittaaminen, arviointi ja kehittäminen

Kattavan mittariston hyödyntäminen -> toiminnan hahmottaminen ja selkeys

Toiminnan kehittämisen edellytysten ylläpitäminen -> avoin työilmapiiri -> oppimishalun tukeminen -> kehittämiskyvyn ja innovatiivisuuden kehittyminen

#### 4. Kokonaisuuden ymmärtäminen

Toimitusketjun hahmottaminen -> kokonaisuuden ymmärtäminen -> kokonaistavoitteiden sisäistäminen -> toiminnan optimoiminen

Yrityksen toimintatapojen hallinta -> varastoprosessien nopeuttaminen -> toiminnan tehokkuus

#### 5. Järjestelmäosaaminen

Toiminnanohjausjärjestelmän hallinta -> toiminnan sujuvuuden varmistaminen

#### 6. Yhteistyö/viestintä

Yhteistyön ja viestinnän hyödyntäminen -> yhteistyökykyjen kehittyminen -> sosiaalisten taitojen hallinta -> kriittisen tiedon välittyminen -> laadun ja toimintavarmuuden turvaaminen

Monikulttuurisen työpaikan hallinta -> viestintäjärjestelmien kehittäminen tukemaan monikulttuurista kommunikointia -> järjestelmien monikielisuuden kehittäminen

#### 7. Muutokseen sopeutuminen

Toimintaympäristön seuranta -> ennakointi -> nopea reagointi poikkeamiin -> toiminnan muuttaminen tarpeen mukaan -> muutokseen mukautuminen -> kilpailukyvyyn säilyttäminen

Kuvio 41. Yritys D:n varaston työnjohdon menestystekijät, kenttä 5.

Varaston työnjohdon heikkoudet vahvuuksiksi (kentät 2+3) sisältö on eritelty alla (Kuvio 42).

## Heikkoudet vahvuuksiksi (kenttä 6)

### 1. Henkilöstöjohtaminen

Esimiestaitojen kehittäminen -> alaisten kuunteleminen ja ymmärtäminen -> kehityskeskustelut -> henkilöstön työpanoksen tehokkaampi hyödyntäminen

Osallistavan johtamisen kehittäminen -> vaikutusmahdollistusten lisääminen omaan työhön -> motivaation paraneminen -> sitoutumisen paraneminen -> työn tehokkuuden paraneminen

Moniosaamisen kehittäminen -> monikulttuurisuuden hyväksyminen ja tukeminen -> ennakkoluulojen vähentäminen työilmapiiriin paraneminen

### 3. Toiminnan mittaaminen, arviointi ja kehittäminen

Toimintatapojen tehokkuuden kehittäminen -> ajankäytön tehokkuus ja oikea-aikaisuus, kustannustehokkuus ja sidosryhmätyytyväisyys -> palaverit, tiimityö, kyselyt ja palaute, liikevoitto suhteessa työntekijään ja kustannukset suhteessa työntekijään

Toiminnan seuranta -> tiedonsaannin helpottuminen -> mittareiden tuottaman tiedon hyödyntäminen -> ennakkoinnin ja toiminnan tehokkuuden paraneminen

Ennakkoinnin kehittäminen-> sisäisten prosessien sekä markkinoiden ja sidosryhmien seuranta -> resurssisuunnittelun tehostaminen -> resurssivajeen ehkäiseminen -> kustannustehokkuuden paraneminen

### 4. Kokonaisuuden ymmärtäminen

Prosessien kokonaisuuden kehittäminen -> prosessien osavaiheiden yhteistoiminnallinen tunnistaminen ja kehittäminen -> oman vastualueen merkityksen tunteminen -> kokonaiskuvan selkeytyminen -> kokonaistavoitteiden saavuttaminen

### 5. Järjestelmäosaaminen

Tietotekniikkataitojen kehittäminen -> osaamisen tason arviointi ja tulevaisuuden vaateiden määrittäminen -> käyttökoulutuksen järjestäminen

Toiminnanohjausjärjestelmäosaamisen kehittäminen -> työn tehokkuuden lisääntyminen

### 6. Yhteistyö/viestintä

Viestintäjärjestelmien kehittäminen -> kommunikaatiomuotojen hyödyntäminen -> palaverit, ilmoitustaulut, sähköinen viestintä -> kommunikaation kehittyminen -> tiedonkulun avoimuus -> kriittisen tiedon välittyminen -> toimintavarmuuden turvaaminen

Vuorovaikutustaitojen kehittäminen -> koulutukset, tiimityö, suunnitteluyhteistyö, palaute -> kommunikaation parantuminen

### 7. Muutokseen sopeutuminen

Työn mielekkyyden säilyttäminen muutoksessa -> muutosvastarinnan alentaminen -> kokonaistavoitteiden ja työnkuvan pitäminen selkeänä -> virheiden vähentyminen ja motivaation säilyminen

Kuvio 42. Yritys D:n varaston työnjohdon heikkoudet vahvuuksiksi, kenttä 6.

Varaston työnjohdon uhat voitoiksi (kentät 1+4) sisältö on eritelty alla (Kuvio 43).

### Uhat voitoiksi (kenttä 7)

#### 1. Henkilöstöjohtaminen

Työilmapiirin ja -olosuhteiden kehittäminen -> oikeudenmukainen ja tasapuolinen johtaminen -> miellyttävämpi työympäristö -> vaihtuvuuden pienentyminen

Ammattiosaamisen ylläpito ja kehittäminen -> työnohjaukseen panostaminen -> työn hallinnan paraneminen -> motivaation paraneminen -> laadun paraneminen

Osaamisen kehittämisen tukeminen -> avoin ja kannustava työilmapiiri -> työkiertoon sekä työn laajentamiseen ja rikastamiseen panostaminen

Moniosaamisen kehittäminen -> työkierron tehokkuuden varmistaminen -> toimintaoppiminen, palaute, arvioinnit -> toimintavarmuuden parantaminen

#### 2. Asiakslähtöisyys

Loppuasiakkaan muistaminen -> toiminnan tarkoituksen pitäminen mielessä työtä tehdessä -> asiakastyytyväisyys

#### 3. Toiminnan mittaaminen, arviointi ja kehittäminen

Työturvallisuuden kehittäminen -> työturvallisuuden yhteistoiminnallinen ylläpito -> toimintaohjeistuksen laatiminen, päivittäminen ja noudattaminen -> työturvallisuuden paraneminen -> tapaturmariskien pieneneminen -> sairauspoissaolojen väheneminen

#### 4. Kokonaisuuden ymmärtäminen

Kokonaisuuden hahmottaminen -> resurssien ohjaaminen ja töiden delegoiminen -> kokonaisprosessien optimoiminen -> kokonaistavoitteiden saavuttaminen

#### 5. Järjestelmäosaaminen

Teknologian ja laitteiden hallinnan kehittäminen -> käyttökoulutustarpeen kartoittaminen, koulutuksen järjestäminen, toimintaohjeistuksen laatiminen ja päivittäminen -> investointien tehokas kohdistaminen teknologiaan ja laitteisiin

#### 6. Yhteistyö/viestintä

Yhteistyötaitojen kehittäminen -> tiimityöskentely, palautteen anto ja saaminen -> kommunikaation kehittyminen -> tiedon välittymisen paraneminen -> toimintavarmuuden turvaaminen

Kuvio 43. Yritys D:n varaston työnjohdon uhat voitoiksi, kenttä 7.

Varaston työnjohdon kriisitilanteiden (kentät 2+4) sisältö on eritelty alla (Kuvio 44).



### Kriisitilanteet (kenttä 8)

#### 1. Henkilöstöjohtaminen

Esimiestaitoja ei kehitetä -> alaisuhteiden kehittämättömyys -> alaisia ei kuunnella ja heitä ei johdeta optimaalisesti -> työilmapiirin heikentyminen -> työtyytyväisyyden heikentyminen -> toimintavarmuuden heikentyminen ja vaihtuvuuden lisääntyminen

Ammattiosaamista ei kehitetä -> työnohjaukseen ei panosteta -> työn hallinta heikkenee -> motivaatio laskee -> laatu heikkenee

Moniosaamista ei kehitetä -> henkilöstön osaaminen ei uusiudu ja leviää organisaatiossa -> osaamisvaranto heikkenee -> kilpailukyky heikkenee

Monikulttuurisuutta ei tueta tai hyväksyttyä -> työilmapiirin heikentyminen -> työn laadun heikentyminen

#### 2. Asiakslähtöisyys

Loppuasiakkaan unohtuminen -> toiminta ei tue lopullisia tavoitteita -> asiakastyytymättömyyden lisääntyminen

#### 3. Toiminnan mittaaminen, arviointi ja kehittäminen

Toiminnan seuranta on riittämätöntä -> ennakkoinnin puute -> muutoksiin reagoiminen on hidasta ja huonosti koordinoitua -> toimintavarmuuden ja kilpailukykyyn heikentyminen

Työturvallisuutta ei kehitetä -> työtapatuusriskin nouseminen ja onnettomuuksien lisääntyminen -> sairaspotilaiden lisääntyminen ja tehokkuuden lasku

#### 4. Kokonaisuuden ymmärtäminen

Prosessien kokonaiskuvan ymmärtämättömyys -> osaoptimoinnin lisääntyminen -> yhteisten tavoitteiden saavuttaminen vaikeutuu

#### 5. Järjestelmäosaaminen

Teknologiaa ja toiminnanohjausjärjestelmää ei osata hyödyntää kokonaisvaltaisesti -> resurssien epätehokas kohdistaminen -> odottamattomien resurssivajeiden ilmaantuminen toiminnan eri osa-alueilla

#### 6. Yhteistyö/viestintä

Yhteistyötaitoja ei kehitetä -> kommunikaatio ei kehity -> kriittinen tieto ei välity -> toimintavarmuus heikkenee

Viestintäjärjestelmiä ei kehitetä -> kommunikaation kehittymiselle ei ole riittäviä rakenteita -> kriittinen tieto ei välity -> toimintavarmuus heikkenee

#### 7. Muutokseen sopeutuminen

Muutoksiin ei sopeuduta tarpeeksi nopeasti -> toiminta ei ole tarkoituksenmukaista -> turhautuminen -> motivaation heikentyminen -> laadun ja kustannustehokkuuden heikentyminen

Kuvio 44. Yritys D:n varaston työnjohton kriisitilanteet, kenttä 8.

### 3.2 Kehittämissuunnitelmien tulokset

Opinnäytetyön keskiössä oli kehittämissuunnitelmien laatiminen ESLogC-hankkeen osatoteuttajan Laurea-ammattikorkeakoulun neljälle yhteistyöyritykselle. Kustakin yrityksestä otettiin tarkasteluun kaksi henkilöstöryhmää, joten kehittämissuunnitelmia tehtiin yhteensä 8 kappaletta. Yritys A:sta tarkastelussa olivat varastotyöntekijät ja varaston työnjohto. Yritys B:stä tarkastelussa olivat varastotyöntekijät ja logistiikan johto. Yritys C:stä tarkastelussa olivat varastotyöntekijät ja varaston työnjohto. Lopuksi yritys D:stä tarkastelussa olivat varastotyöntekijät ja varaston työnjohto. ESLogC-hanke oli toteuttanut kunkin yrityksen henkilöstö-

ryhmän kohdalla osaamisen kehittämisen työpajan, johon osallistuneita henkilöstöryhmän edustajia pyydettiin kirjaimellisesti ilmaisemaan omasta näkökulmastaan, mitkä ovat tarkasteltavien henkilöstöryhmien vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Opinnäytetyössä työpajoissa kerättyjen tietojen pohjalta luotiin 4-kenttiset SWOT-analyysit kullekin henkilöstöryhmälle, jotka laajennettiin 8-kenttäisiksi SWOT-analyyseiksi. 8-kenttäisissä SWOT-analyyseissä käsiteltiin kunkin henkilöstöryhmän menestystekijöitä, kehittämislinjauksia, kriisitilanteita ja mahdollisia mittareita, jotka johdettiin työpajojen tuotosten pohjalta valmistetuista 4-kenttäisistä SWOT-analyyseistä.

Henkilöstöryhmäkohtainen kehittämissuunnitelma perustuu siis 8-kenttäiseen SWOT-analyysiin, jonka sisältämää tietoa yritykset voivat hyödyntää suunnitellessaan henkilöstöryhmä- ja yrityskohtaisia osaamisen kehittämistoimenpiteitä sekä niiden vastuuttamista ja resursoimista. Kunkin yrityksen henkilöstöryhmän kehittämissuunnitelmien yhteenvedot esitetään seuraavaksi. Yhteenvedoissa käsiteltävät kehittämiskohteet ovat painottuneet yrityksen sisäiseen osaamisen kehittämiseen, sillä sisäiset kehittämistoimet ovat pääsäännön mukaan tehokkaampia kehittämismenetelmiä kuin yrityksen ulkopuoliset kehittämistoimet. Yrityksen ulkoisia kehittämistoimia, kuten eritasoisia oppilaitoksissa tapahtuvaa ja muuta tilattavaa koulutusta, käsiteltiin yrityksiin lähetettävissä kehittämissuunnitelmissa, mutta niiden yksityiskohtainen esittely on jätetty tämän opinnäytetyön ulkopuolelle.

Yritys A:n varastotyöntekijöiden yhteenvedo on esitetty alla (Taulukko 12). Yhteenvedossa esitetään asiakokonaisuudet, joita kehitetään yrityksen sisäisesti. Yhteenvedossa esitetään myös kehittämislinjaukset taulukon keskisarakeissa, jotka perustuvat 8-kenttäisten SWOT-analyysien kenttien 6 ja 7 tietoihin. Lopuksi yhteenvedossa esitetään ehdotus kehittämistoimien vastuuttamiselle.

Yrityksessä sisäisesti tapahtuva osaamisen kehittäminen	Tapaehdotuksia	Vastuuhenkilö(t)
Ammattiosaaminen	Koulutukset, työkierto, sijaisuusjärjestelmän kehittäminen, perehdytys Rekrytointikampanjan järjestäminen	Toiminnan suunnittelijat Esimiesasemassa olevat henkilöt Johtavassa asemassa olevat henkilöt
Työhyvinvointi ja -turvallisuus	Työskentely-ympäristön turvallisuudesta ja siisteydestä huolehtiminen TYKY-toiminta	Esimiesasemassa olevat henkilöt Johtavassa asemassa olevat henkilöt Toimihenkilöt
Poikkeamiin reagoiminen	Ennakoimiseen panostaminen Ohjeistus	Esimiesasemassa olevat henkilöt Johtavassa asemassa olevat henkilöt
Asiakaslähtöisyys	Asiakastytytyväisyyskysely Työntekijöiden ohjeistuksen päivittäminen Sidosryhmäyhteistyö	Esimiesasemassa olevat henkilöt Johtavassa asemassa olevat henkilöt
Motivaatio	Virheettömän työn palkitsemisjärjestelmän kehittäminen Työhyvinvoinnin ylläpitäminen -> työtyytyväisyyskyselyt	Esimiesasemassa olevat henkilöt
Järjestelmäosaaminen	Opastuksen järjestäminen järjestelmien käyttöä varten Ohjeistus	Johtavassa asemassa olevat henkilöt Toiminnan suunnittelijat
Kokonaisuuden hallinta	Oman työn roolin parempi tuntemus Yrityksen prosessien yhteinen läpikäyminen Yhteisten toimintatapojen tunnistaminen ja noudattaminen	Toimihenkilöt Esimiesasemassa olevat henkilöt
Materiaali- ja prosessiosaaminen	Prosessien vaiheiden yhteistoiminnallinen tunnistaminen/kuvaaminen Seurantamenetelmien ja saldon hallinta	Esimiesasemassa olevat henkilöt Toimihenkilöt
Yhteistyö/viestintä	Palautteen rakentava antaminen ja saaminen Tiimityöskentely Ilmoitustaulut, palaverit, sähköiset tiedotusvälineet	Esimiesasemassa olevat henkilöt Toimihenkilöt Johtavassa asemassa olevat henkilöt

Taulukko 12. Yritys A:n varastotyöntekijöiden yhteenveto.

Yritys A:n varaston työnjohdon yhteenveto on esitetty alla (Taulukko 13). Yhteenvedossa esitetään asiakokonaisuudet, joita kehitetään yrityksen sisäisesti. Yhteenvedossa esitetään myös kehittämislinjaukset taulukon keskisarakeissa, jotka perustuvat 8-kenttä SWOT-analyysien kenttien 6 ja 7 tietoihin. Lopuksi yhteenvedossa esitetään ehdotus kehittämistoimien vastuuttamiselle.

Yrityksessä sisäisesti tapahtuva osaamisen kehittäminen	Tapaehdotuksia	Vastuuhenkilö(t)
Osallistavan johtamisen kehittäminen	Kehityskeskustelut Osallistamisen huomioiminen operatiivisessa toiminnassa	Toiminnan suunnittelijat Esimiesasemassa olevat henkilöt
Ammattiosaaminen	Osaamisen johtamisen työkalujen hyödyntäminen	Esimiesasemassa olevat henkilöt
Ajankäytön hallinta	Ennakoiminen ja suunnittelu ehkäisemään ajan puutetta	Toiminnan suunnittelijat Esimiesasemassa olevat henkilöt
Kokonaisuuden hallinta	Toimintatapojen selkeyttäminen Toimintatapoihin tutustuminen ja niiden vertaileminen Prosessien mallintaminen	Esimiesasemassa olevat henkilöt
Asiakaslähtöisyys	Työn räätälöiminen asiakastarpeisiin Arvoa tuottamattoman työn tunnistaminen ja vähentäminen -> sidosryhmäyhteistyön hyödyntäminen	Toiminnan suunnittelijat Esimiesasemassa olevat henkilöt
Järjestelmäosaaminen	Osaamisen jakaminen Perehdyttäminen	Toiminnan suunnittelijat
Toiminnan kehittäminen	Esimiestaitojen arviointi Markkinoiden seuranta Prosessien systemaattinen analysoiminen	Esimiesasemassa olevat henkilöt
Yhteistyö/viestintä	Kommunikaation kehittäminen Yhteisöllisyyden kehittäminen Suunnitelmallisuuden lisääminen Yhteisten toimintamallien noudattaminen ja kehittäminen Palaveriteknikan kehittäminen Hiljaisen tiedon mallintaminen Viestintäjärjestelmän kehittäminen	Johtavassa asemassa olevat henkilöt Esimiesasemassa olevat henkilöt

Taulukko 13. Yritys A:n varaston työnjohdon yhteenveto.

Yritys B:n varastotyöntekijöiden yhteenveto on esitetty alla (Taulukko 14). Yhteenvedossa esitetään asiakokonaisuudet, joita kehitetään yrityksen sisäisesti. Yhteenvedossa esitetään myös kehittämislinjaukset taulukon keskisarakeissa, jotka perustuvat 8-kenttä SWOT-analyysien kenttien 6 ja 7 tietoihin. Lopuksi yhteenvedossa esitetään ehdotus kehittämistöimien vastuuttamiselle.

Yrityksessä sisäisesti tapahtuva osaamisen kehittäminen	Tapaehdotuksia	Vastuuhenkilö(t)
Ammattiosaaminen	Ristinkoulutukset, työkierto	Esimiesasemassa olevat henkilöt Toiminnan suunnittelijat
Järjestelmäosaaminen	Koulutukset, opastukset	Esimiesasemassa olevat henkilöt Toiminnan suunnittelijat
Laadunhallinta	Sijaisjärjestelmän kehittäminen Perehdytysohjelma, ohjeistus	Esimiesasemassa olevat henkilöt Toiminnan suunnittelijat
Koneiden ja laitteiden hallinta	Täydennys- ja lisäkoulutukset Huolto-ohjeistuksen laatiminen	Esimiesasemassa oleva henkilöt Toimihenkilöt
Toiminnan kehittäminen	Työaikajärjestelmän parantaminen ATK-laitteiden uusiminen	Esimiesasemassa olevat henkilöt Toiminnan suunnittelijat
Viestintä/yhteistyö	Sähköisen viestinnän kehittäminen Tiedonkulun varmistaminen	Esimiesasemassa olevat henkilöt Toiminnan suunnittelijat
Työkierto	Työkierron kehittämissuunnitelman laatiminen	Esimiesasemassa olevat henkilöt Toiminnan suunnittelijat

Taulukko 14. Yritys B:n varastotyöntekijöiden yhteenveto.

Yritys B:n logistiikan johdon yhteenveto on esitetty alla (Taulukko 15). Yhteenvedossa esitetään asiakokonaisuudet, joita kehitetään yrityksen sisäisesti. Yhteenvedossa esitetään myös kehittämislinjaukset taulukon keskisarakeessa, jotka perustuvat 8-kenttä SWOT-analyysien kenttien 6 ja 7 tietoihin. Lopuksi yhteenvedossa esitetään ehdotus kehittämistoimien vastuuttamiselle.

Yrityksessä sisäisesti tapahtuva osaamisen kehittäminen	Tapaehdotuksia	Vastuuhenkilö(t)
Ammattiosaaminen	Perehdytysohjelman kehittäminen Töiden delegoiminen Valmennukset	Toiminnan suunnittelijat Esimiesasemassa olevat henkilöt
Toiminnan kehittäminen	Säännölliset osaamiskartoitukset ja kehityskeskustelut Markkinoiden seuranta Toiminnan ennakoiminen Asiakastarpeiden kartoittaminen Web-kauppa konseptin kehittäminen	Esimiesasemassa olevat henkilöt Toiminnan suunnittelijat
Laadunhallinta	Tuotteiden laadun seuranta Mittareiden kehittäminen Mittareiden tuoman tiedon hyödyntäminen	Johtavassa asemassa olevat henkilöt
Järjestelmäosaaminen	ATK-laitteiden päivitys Sisäisen opastuksen järjestäminen	Toiminnan suunnittelijat Johtavassa asemassa olevat henkilöt
Yhteistyö/viestintä	Sosiaalisen median hyödyntäminen Sisäisen viestinnän kehittäminen toiminta-alueiden välillä	Toiminnan suunnittelijat Johtavassa asemassa olevat henkilöt

Taulukko 15. Yritys B:n logistiikan johdon yhteenveto.

Yritys C:n varastotyöntekijöiden yhteenveto on esitetty alla (Taulukko 16). Yhteenvedossa esitetään asiakokonaisuudet, joita kehitetään yrityksen sisäisesti. Yhteenvedossa esitetään myös kehittämislinjaukset taulukon keskisarakeissa, jotka perustuvat 8-kenttä SWOT-analyysien kenttien 6 ja 7 tietoihin. Lopuksi yhteenvedossa esitetään ehdotus kehittämistoimien vastuuttamiselle.

Yrityksessä sisäisesti tapahtuva osaamisen kehittäminen	Tapaehdotuksia	Vastuuhenkilö(t)
Ammattiosaaminen	Työkiertohalukkuuden kehittäminen Pidempi perehdytys Huolellisuuden säilyttäminen töiden yksinkertaistuessa	Toiminnan suunnittelijat Esimiesasemassa olevat henkilöt Toimihenkilöt
Alaistaidot	Työajan käytön suunnittelu-> alaisten mielipiteiden ottaminen huomioon	Esimiesasemassa olevat henkilöt
Motivaatio	Työilmapiirin parantaminen kehittämällä palkitsemis- ja sitouttamispolitiikkaa	Johtamisasemassa olevat henkilöt Toiminnan suunnittelijat
Materiaalituntemus	Tarkkuus ja huolellisuus tavaran käsittelyssä -> ehkäistään epäkurantti tavaran toimittamista	Toimihenkilöt
Koneiden ja laitteiden hallinta	Varastojärjestelmäosaamisen kehittäminen, Säännöllinen huolto ja huolellisten toimintatapojen kehittäminen	Toiminnan suunnittelijat Esimiesasemassa olevat henkilöt
Työn ja toiminnan kehittäminen	Huolenpito työalueen siisteydestä	Toimihenkilöt
Viestintä / yhteistyö	Vuorovaikutustaitojen kehittäminen - > panostus tiimityöhön ja osallistavaan johtamiseen	Toimihenkilöt Esimiesasemassa olevat henkilöt

Taulukko 16. Yritys C:n varastotyöntekijöiden yhteenveto.

Yritys C:n varaston työnjohdon yhteenveto on esitetty alla (Taulukko 17). Yhteenvedossa esitetään asiakokonaisuudet, joita kehitetään yrityksen sisäisesti. Yhteenvedossa esitetään myös kehittämislinjaukset taulukon keskisarakeessa, jotka perustuvat 8-kenttä SWOT-analyyysien kenttien 6 ja 7 tietoihin. Lopuksi yhteenvedossa esitetään ehdotus kehittämistoimien vastuutamiselle.

Yrityksessä sisäisesti tapahtuva osaamisen kehittäminen	Tapaehdotuksia	Vastuuhenkilö(t)
Henkilöstöjohtaminen	Johdonmukaisuuden ja suunnitelmallisuuden parantaminen Kielitaidon parantaminen Perehdyttämisympäristön kehittäminen Työnopastus Työtyytyväisyydestä huolehtiminen	Toiminnan suunnittelijat Esimiesasemassa olevat henkilöt
Motivaatio	Yleisten työelämävalmiuksien kehittäminen Tasapuolisen toimintatavan kehittäminen Yhteishengen kohottaminen	Johtavassa asemassa olevat henkilöt Esimiesasemassa olevat henkilöt
Järjestelmäosaaminen	Materiaalinhallintajärjestelmäosaamisen parantaminen Raportoinnin kehittäminen Laitteiden turvallisuuden ja tehokkaan hyödyntämisen kehittäminen	Esimiesasemassa olevat henkilöt
Laadunhallinta	Laatuajattelu Toimitusten valvonnan ja seurannan kehittäminen	Esimiesasemassa olevat henkilöt
Kokonaisuuden hallinta	Strategisten tavoitteiden selkeyttäminen Prosessien mallintaminen	Johtavassa asemassa olevat henkilöt
Yhteistyö/viestintä	Vuorojen välisen yhteistyön parantaminen Palaute Viestintäjärjestelmien kehittäminen Yhteistyötaitojen parantaminen	Esimiesasemassa olevat henkilöt
Toiminnan kehittäminen	Mittaroinnin kehittäminen oman vastualueen seuranta varten	Johtavassa asemassa olevat henkilöt Esimiesasemassa olevat henkilöt

Taulukko 17. Yritys C:n varaston työnjohdon yhteenveto.

Yritys D:n varastotyöntekijöiden yhteenveto on esitetty alla (Taulukko 18). Yhteenvedossa esitetään asiakokonaisuudet, joita kehitetään yrityksen sisäisesti. Yhteenvedossa esitetään myös kehittämislinjaukset taulukon keskisarakeissa, jotka perustuvat 8-kenttä SWOT-analyysien kenttien 6 ja 7 tietoihin. Lopuksi yhteenvedossa esitetään ehdotus kehittämistoimien vastuuttamiselle.



Yrityksessä sisäisesti tapahtuva osaamisen kehittäminen	Tapaehdotuksia	Vastuuhenkilö(t)
Ammattiosaamisen varmistaminen	Rekrytointi- ja perehdytysprosessien kehittäminen Kehityskeskustelujen pitäminen ja hyödyntäminen Osaamisen johtamisen työkalujen hyödyntäminen Osaamisen arviointi ja kehittämistarpeet	Johtoasemassa olevat henkilöt Esimiesasemassa olevat henkilöt
Kokonaisuuden hallinta	Prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen Yhteisen koulutustilaisuuden järjestäminen Oman roolin merkityksen hahmottaminen	Esimiesasemassa olevat henkilöt
Työn ja toiminnan kehittäminen	Palautteen kerääminen työntekijöiltä ja asiakkailta Markkinoiden seuranta	Johtoasemassa olevat henkilöt Esimiesasemassa olevat henkilöt
Työssä jaksamisen ja motivaation kehittäminen	Työkierto ja työnohjaus	Esimiesasemassa olevat henkilöt Toimihenkilöt
Tietojärjestelmäosaaminen	Lisäkoulutuksen järjestäminen tarvittaessa Järjestelmien kehittäminen yrityksen tarpeiden mukaisesti	Toiminnan suunnittelijat Esimiesasemassa olevat henkilöt
Yhteistyö	Tiimityöskentelyn lisääminen Viestinnän kehittäminen Avoin kommunikointi	Johtoasemassa olevat henkilöt Esimiesasemassa olevat henkilöt Toimihenkilöt
Asiakaslähtöinen ajattelu	Asiakkuuksien merkitysten korostaminen esimerkiksi yhteisissä palavereissa	Johtoasemassa olevat henkilöt Esimiesasemassa olevat henkilöt

Taulukko 18. Yritys D:n varastotyöntekijöiden yhteenveto.

Yritys D:n varaston työnjohdon yhteenveto on esitetty alla (Taulukko 19). Yhteenvedossa esitetään asiakokonaisuudet, joita kehitetään yrityksen sisäisesti. Yhteenvedossa esitetään myös kehittämislinjaukset taulukon keskisarakeissa, jotka perustuvat 8-kenttä SWOT-analyysien kenttien 6 ja 7 tietoihin. Lopuksi yhteenvedossa esitetään ehdotus kehittämistoimien vastuuttamiselle.

Yrityksessä sisäisesti tapahtuva osaamisen kehittäminen	Tapaehdotuksia	Vastuuhenkilö(t)
Henkilöstöjohtaminen	Alaisten kuunteleminen ja ymmärtäminen Osallistavan johtamisen kehittäminen Työnohjaus, työkierto Tiimityöhön ja arviointeihin panostaminen	Toimihenkilöt Johtoasemassa olevat henkilöt Esimiesasemassa olevat henkilöt
Asiakaslähtöisyys	Toiminnan tarkoituksen pitäminen mielessä työtä tehdessä	Toimihenkilöt
Toiminnan kehittäminen	Toimintatapojen tehokkuuden kehittäminen -> palaverit, tiimityö, kyselyt, palaute Ennakointi ja seuranta -> resurssisuunnittelun tehostuminen Mittareiden tuoman tiedon hyödyntäminen Työturvallisuuden kehittäminen	Esimiesasemassa olevat henkilöt Toiminnan suunnittelijat
Kokonaisuuden ymmärtäminen	Prosessien osavaiheiden yhteistoiminnallinen tunnistaminen ja kehittäminen Resurssien ohjaaminen ja töiden delegoiminen yhteisten tavoitteiden mukaisesti	Esimiesasemassa olevat henkilöt Johtamisasemassa olevat henkilöt
Järjestelmäosaaminen	ATK-käyttökoulutuksen kartoittaminen ja järjestäminen Laiteshallinnan kehittäminen	Toiminnan suunnittelijat
Yhteistyö/viestintä	Viestintäjärjestelmän kehittäminen -> palaverit, sähköinen viestintä Vuorovaikutustaitojen kehittäminen -> tiimityöskentely, palaute	Esimiesasemassa olevat henkilöt Toimihenkilöt
Muutokseen sopeutuminen	Työn mielekkyyden säilyttäminen muutoksessa	Esimiesasemassa olevat henkilöt Toimihenkilöt

Taulukko 19. Yritys D:n varaston työnjohdon yhteenveto.

#### 4 Johtopäätökset

Osaamisen kehittämissuunnitelmista käy ilmi, että ESLogC-hankkeen osatoteuttajana toimivan Laurea-ammattikorkeakoulun 4 yhteistyöyrityksen 8 henkilöstöryhmän kesken toistuu usein samoja kehittämiskohteita. Yleisimmät näistä asiakokonaisuuksista ovat henkilöstöryhmätasosta riippumatta henkilöstöjohtaminen, ammattiosaaminen, kokonaisuuden ymmärtäminen, laadunhallinta, viestintä ja yhteistyö, tietojärjestelmäosaaminen, laite- ja konehallinta sekä työn ja toiminnan kehittäminen.

Henkilöstöjohtamisella on usein viitattu varaston työnjohdon kohdalla esimiestaitojen kehittämiseen, työjonon ja töiden delegoimisen hallintaan sekä sijaisjärjestelmän ja moniosaamisen parantamiseen. Varastotyöntekijöiden kohdalla on viitattu alaistaitoihin, työnohjaukseen ja siihen sisältyvään ohjeistuksen laadintaan ja ylläpitoon sekä työkierron kehittämiseen. Varastotyöntekijöiden kohdalla on usein myös viitattu työkiertohalukkuuden ja motivaation pa-

rantamiseen. Ammattiosaamisella on usein viitattu henkilöstöryhmätasosta riippumatta toiminnan sujuvuuden varmistamiseen ja laatuajatteluun, perehdytysohjelmien kehittämiseen, kehityskeskustelujen pitämiseen ja osaamisen johtamisen työkalujen hyödyntämiseen.

Kokonaisuuden ymmärtämisellä on usein viitattu varaston työnjohdon kohdalla strategisten tavoitteiden selkeyttämiseen ja strategiatuntemuksen jalkauttamiseen henkilöstön keskuudessa sekä kokonaisprosessien tuntemukseen. Varastotyöntekijöiden kohdalla on usein taas viitattu oman työn roolin merkityksen tuntemiseen ja prosessien osavaiheiden tunnistamiseen. Laadunhallinnalla on usein viitattu varaston työnjohdon kohdalla materiaalinhallintajärjestelmien kehittämiseen ja varastotyöntekijöiden kohdalla materiaalituntemukseen. Viestintä- ja yhteistyötaitojen kohdalla on usein viitattu henkilöstöryhmätasosta riippumatta viestintätaitojen ja -järjestelmien kehittämiseen eli palaverikäytänteiden parantamiseen, tiimityöhön, arviointeihin sekä palautteen antamiseen ja saamiseen.

Tietojärjestelmäosaamisen kohdalla on usein viitattu henkilöstöryhmätasosta riippumatta toiminnanohjausjärjestelmän hyödyntämiseen ja sen kokonaisvaltaiseen hallitsemiseen. Tietojärjestelmäosaamisen liittyen on myös usein viitattu yleisten tietotekniikkataitojen kehittämiseen etenkin varastotyöntekijöiden kohdalla. Laite- ja konehallinnalla on usein viitattu etenkin varastotyöntekijöiden kohdalla laite- ja konetuntemuksen parantamiseen muun muassa kehittämällä opastusta ja ohjeistusta.

Työn ja toiminnan kehittämisellä on usein viitattu etenkin varaston työnjohdon kohdalla ennakoinnin ja seurannan kehittämiseen. Seurantaan on kuulunut niin ulkoisten markkinoiden kuin sisäisten prosessien ja sidosryhmäyhteistyön seuranta. Ennakointiin on kuulunut seurannan mittareiden tuoman tiedon hyödyntäminen varautuessa tulevaisuuteen ja muutoksiin reagoimiseen. Varastotyöntekijöiden kohdalla on usein viitattu myös työalueen siisteydestä huolehtimiseen.

Lähes kaikilla henkilöstöryhmillä oli tunnistettu monia nykyisyyden vahvuuksia ja heikkouksia sekä tulevaisuuden mahdollisuuksia ja uhkia. Tämä lähtökohta tarkoittaa ensinnäkin sitä, että nykyisen oman osaamisen taso tunnetaan hyvin ja että tunnistetaan niin positiivisia kuin negatiivisia tulevaisuuden kehitysmuutoksia. Toiseksi se tarkoittaa sitä, että tunnistetaan osaamisen systemaattisen kehittämisen tarve. Tähän lähtökohtatilanteeseen oli muutama poikkeus. Useimmilla henkilöstöryhmillä oli tunnistettu tulevaisuuden uhkia, lukuun ottamatta yritys B:n varastotyöntekijöitä ja logistiikan johtoa, joilla niitä ei juuri ollut. Kyseenomaisten henkilöstöryhmien kohdalla ei myöskään ollut tunnistettu monia nykyisyyden heikkouksia, vaikkakin nykyisyyden vahvuuksia ja tulevaisuuden mahdollisuuksia oli tunnistettu enemmän. Voidaan olettaa, että jokaisen yrityksen jokaisella henkilöstöryhmän osaamisen kehittämisellä

on erilaisia uhkia, mutta jos niitä ei tunnisteta ja vielä vähemmän kehitetä, niin ne voivat sitä todennäköisemmin ennakoimattomasti aktualisoitua tulevaisuudessa.

Nykyisyyden heikkouksien vahvistamista ja tulevaisuuden uhkien välttämistä varten tulee yrityksessä laatia henkilöstöryhmäkohtainen osaamisen kehittämissuunnitelma, jolla pyritään ennalta ehkäisemään yritykselle epäedullisten tilanteiden syntymistä. Tällöin ESLogC-hankkeen yhteistyöyrityksille toimitettavat henkilöstöryhmien kehittämissuunnitelmat perustuvat siihen, että nykyisyyden heikkoudet suhteutetaan tulevaisuuden mahdollisuuksiin ja nykyisyyden vahvuudet suhteutetaan tulevaisuuden uhkiin. Täten myös positiivisten asianhaarojen eli vahvuuksien ja mahdollisuuksien tunnistaminen on yhtä tärkeää osaamisen kehittämisen kannalta kuin heikkouksien ja uhkien tunnistaminen. Näin on voitu kartoittaa kehittämissuunnitelmat, joiden sisältämän keinovalikoiman hyödyntämisen avulla kriisitilanteet pystyttiin välttämään ja panostamaan enemmän menestystekijöiden edelleen kehittämiseen.

Lähes jokaisen henkilöstöryhmän kohdalla osaamisen kehittämisen keinovalikoima olikin monipuolinen ja kattava. Yritykset voivat hyödyntää kehittämissuunnitelmien tuomaa tietoa omassa osaamisen kehittämistoiminnassa. Kehittämissuunnitelmat tähtäävätkin siihen, että kehittämistoiminta voi suunnittelun jälkeen lähteä liikkeelle kehittämistoimien päättämisestä, niiden resursoimisesta, vastuuttamisesta ja toteuttamisesta. Johtopäätöksinä todetaan, että tutkimustulokset ovat yhdenmukaisia ja niitä voidaan soveltaa samanlaisesta yrityksestä toiseen samalla henkilöstöryhmätasolla.

#### 4.1 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Määrälliselle tutkimukselle on ominaista pohtia reliabiliteettia ja validiteettia, koska ne ottavat kantaa mittareiden luotettavuuteen. Koska kyseessä on kuitenkin laadullinen toimintatutkimus, tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytetään sen sijaan seuraavia kriteereitä: totuudellisuus, johdonmukaisuus, siirrettävyys, vahvistettavuus, uskottavuus ja hyödyllisyys. Tutkimusaineisto koostui useiden yritysten useista henkilöstöryhmistä. Tutkimuksessa selvitettiin, miten heidän osaamistaan voitaisiin kehittää perustuen heidän omiin käsityksiinsä osaamisen nykytilasta ja tulevaisuuden kehittämissuunnitelmista. Täten tutkimuksessa oli yhdistynyt monia erilaisia tiedonlähteitä. Tutkimustuloksista on havaittavissa, että samat asiakokonaisuudet eli kehittämiskohteet toistuvat usein yrityksestä riippumatta ja joskus henkilöstöryhmätasostakin riippumatta. Tällöin samoja kehittämissuunnitelmia voidaan usein soveltaa yhä uudestaan samoihin tiedonlähteisiin eli henkilöstöryhmiin. Täten todetaan, että aineistot ovat voitu trianguloida eli yhdistää tutkimuksessa, mikä lisää tutkimuksen johdonmukaisuutta ja hyödyllisyyttä.

Aineistoissa on huomioitavaa, että ne perustuvat useamman henkilöstöryhmän edustajan arviointiin omasta osaamisesta. Tutkimusta tehdessä tiettyihin ESLogC-hankkeeseen kuuluvien yhteistyöyritysten, mutta tämän opinnäytetyön ulkopuolisiin yhteistyöyrityksiin samoilla parametreillä valmistetut kehittämissuunnitelmat, olivat jo palautettu ja esitetty. Yritykset olivat hyväksyneet suunnitelmat ja antaneet positiivista vertaispalautetta, mikä tukee tutkimustulosten ja johtopäätösten keskinäistä vastaavuutta eli tutkimuksen totuudellisuutta.

Tutkimusta tehdessä tutkija ei ollut suoraan osallistunut tutkimusaineiston keräämiseen, mikä tarkoittaa, että hän on pystynyt säilyttämään maksimaalisen objektiivisuuden aineiston käsittelyssä sekä tutkimustuloksia että johtopäätöksiä laadittaessa. Hänellä ei myöskään ollut ennakko-odotuksia kyseenomaisen tutkimuksen tekemisestä, koska tutkimuksen aihe oli mielenkiintoinen eikä hän ollut aikaisemmin tehnyt vastaavaa tutkimusta, mikä vahvistaa tutkimuksen uskottavuutta. Voidaan toisaalta myös todeta, että aikaisemman kokemuksen puutteesta johtuen tutkimuksen yleinen uskottavuus kärsii. Tutkimustulokset ja johtopäätökset saavat kuitenkin tukea muista tutkimuksista, joissa on tutkittu samaa aihetta (Djerer 2000; Karamperis & Sampson & Fytros 2006; Lehvonen & Laine 2012; Ollikainen 2008).

Tutkimuksessa oli mukana neljä erisuuruista mutta muuten samanlaista toimijaa eli yritystä. Kriittinen osa toimijoiden samankaltaisuutta oli se, että niillä kaikilla oli varastotoimintaa. Aineiston triangulaatiosta voidaan päätellä, että samat kehittämissuunnitelmat soveltuvat ainakin lähtökohdiltaan myös muiden samanlaisten toimijoiden henkilöstöryhmiin, jolloin tutkimustulokset voidaan siirtää eli niitä voidaan soveltaa laaja-alaisesti.

#### 4.2 Jatkotutkimusehdotukset

Loogisena jatkotutkimuskohteena olisi selvittää, ovatko tutkimustulokset kongruenttisia eli yhdenmukaisia oleellisilta osiltaan myös niiden logistiikkatoimijoiden eli yritysten henkilöstöryhmien kanssa, jotka toimivat ESLogC-hankkeen toimintaympäristön ulkopuolella eli esimerkiksi Suomen ulkopuolella. Tällöin voitaisiin tutkia esimerkiksi kulttuurin tai muun vastaavan merkittävän taustamuuttujan muuttumisen vaikutusta tutkimustuloksiin. Tutkimustulosten yhdenmukaisuutta voitaisiin myös tutkia vertaamalla niitä logistiikka-alan ulkopuolisiin toimijoihin.

### 5 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyö oli keskeisesti linkitetty yritysten henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Täten työllä oli myös erittäin työelämälähtöiset asetelmat. Työn aineiston käsittely avasi käsitystä siitä, miten eri henkilöstöryhmissä suhtaudutaan osaamisen kehittämistoimintaan. Nämä ko-

kemukset osaltaan edesauttoivat työelämässä hyödyllisten yleisten kompetenssien kehittymistä.

Eettinen osaamiseni parani sitä kautta, kun tarkastelin samaa kehittämiskohdetta eri henkilöstöryhmien näkökulmista. Tämä pakotti myös asettamaan itseni tutkittavan henkilöstöryhmän asemaan, mikä paransi kehittämissuunnitelmien innovatiivisuutta ja hyödyllisyyttä. Reflektio-osaamiseni parani myös sitä kautta, kun jouduin arvioimaan omaa ajattelua ja päätteilyäni tehdessäni kehittämislinjauksia. Kehittämislinjausten muodostaminen on neutraali toimenpide, koska niiden tekemisellä lopulta pyritään ajamaan kokonaisuuden etuja eli organisaation osaamisen kehittymistä, eikä pelkästään tietyn henkilön tai henkilöstöryhmän osaamista.

## Lähteet

- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.
- Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Hämeenlinna: Kauppakamari.
- Kirjavainen, P & Laakso-Manninen, R. 2000. Strategisen osaamisen johtaminen. Helsinki: Edita Oy.
- Laakso-Manninen, R & Viitala, R. 2007. Competence Management and Human Resource Development. Helsinki: Edita Oy.
- Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. Jyväskylä: Talentum Media Oy.
- Lehvonen O. & Laine, S. 2012. Osaamisen kehittäminen asiantuntijayrityksessä, Case: Systems Garden. Laurea-ammattikorkeakoulu.
- Liukkonen, P. 2008 Henkilöstön arvon mittaaminen. Jyväskylä: Talentum Media Oy.
- McKenna, E. & Beech, N. 2008. Human Resource Management: A Concise Analysis, Second Edition. New Jersey: Financial Times Press.
- Ollikainen, S. 2008. Osaamisen johtaminen ja kehittäminen, Case: Jyväskylä Booking. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Otala, L.-M. 2008 Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: Sanoma Pro.
- Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita. Jyväskylä: Gummerus.
- Sarala, U. & Sarala A. 2001. Oppiva organisaatio. Tampere: Palmenia-kustannus.
- Sydänmaalakka, P. 2000. Älykäs organisaatio. Jyväskylä: Gummerus.
- Viitala, R. 2006. Johda osaamista. Keuruu: Inforviestintä Oy.
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prime.

## Muut lähteet

- Affecto. 2012. Business Intelligence peruskurssi. Viitattu 14.3.2012.  
<http://www.affecto.fi/Palvelut/Koulutuspalvelut/Kurssikalenteri/%28url%29/http%253A%252F%252Ffilm.o.affecto.com%252Facademy%252Findex.php%253Fcourseid%253D0000000082>
- Djejer, A. 2000. Organisational learning and competence development. Viitattu 12.4.2012  
<http://www.learnership.co.uk/archive/41.pdf>
- Elinkeinoelämän koulutuspalvelut. Viitattu 15.3.2012.  
<http://www.ael.fi/koulutustarjonta>
- Karampiperis, P. & Sampson, D. & Fytros, D. 2006. Lifelong competence development. Viitattu 12.4.2012.  
<http://dspace.ou.nl/bitstream/1820/683/1/312karsamfyt.pdf>
- Osto- ja logistiikkayhdistys. Toimitusketjun hallinnan perusteet. Viitattu 13.3. 2012.

[http://www.logy.fi/koulutus/logistiikka/toimitusketjun\\_hallinnan\\_perusteet.php](http://www.logy.fi/koulutus/logistiikka/toimitusketjun_hallinnan_perusteet.php)

Luotain Consulting. 2012. Esimiesvalmennuskurssi. Viitattu 14.3.2012.

<http://www.luotain.net/kotisivu/valmennukset/arvostava-esimies-tyonohjaus/>

Sanoma Pro. 2012. Työpaikan vuorovaikutustaitokurssi. Viitattu 14.3.2012.

<http://www.sanomapro.fi/wsoypro.aspx?navi=Koulutukset.Avoimet-koulutukset&sub=8667>

Suomalaisten henkilöstö- ja aikuiskoulutusten hakukone. 2012. Henkilökohtaisen tehokkuuden ja ajanhallinnan koulutus. Viitattu 14.3.2012.

<http://www.koulutus.fi/kurssi/henkilokohtainen-tehokkuus-henkilokohtainen-tehokkuus-ja-ajanhallinta-127027>

Työterveyslaitos. 2012. Riskien arviointi työpaikalla. Viitattu 14.3.2012.

<http://www.koulutus.fi/kurssi/riskien-arviointi-tyopaikalla-129799>

Willberg, E. 2009. Laadullisen aineiston luotettavuus. Viitattu 12.4.2012.

<https://www.jyu.fi/edu/laitokset/eri/opiskelu/opiskelu-info/prosem/laadullinen>



## Kuviot

Kuvio 1. Organisaation kilpailukyvyyn rakentuminen muuttuvassa ympäristössä.....	8
Kuvio 2. Organisaation toiminnan kehittymismallit (soveltaen Sarala & Sarala 2001, 43)....	9
Kuvio 3. Muutos ja osaaminen oppimisprosessissa (Viitala 2006, 29).....	10
Kuvio 4. Organisaation oppimisen malli (soveltaen Viitala 2006, 176).....	11
Kuvio 5. Ydinosaamisen muodostuminen (soveltaen Ojala 2008, 55).....	13
Kuvio 6. Osaamispääoman dynaamisuus (soveltaen Ojala 2008, 58).....	14
Kuvio 7. Strategialähtöinen johtaminen Balanced Score Card -mallissa (soveltaen Ojala 2008, 44).....	15
Kuvio 8. Osaamisen johtamisen prosessi (soveltaen Hyppänen 2007, 96).....	16
Kuvio 9. Kehittämismenetelmät (soveltaen Laakso-Manninen & Viitala 2007, 76).....	19
Kuvio 10. Kokonaispalkitsemisprosessi (soveltaen Kauhanen 2010, 95).....	23
Kuvio 11. Palkitsemismenetelmät (soveltaen Kauhanen 2006, 110).....	24
Kuvio 12. Osaamisen työkokonaisuuden osavaiheet.....	25
Kuvio 13. Yrityskohtaisen kehittämissuunnitelman rakenne.....	26
Kuvio 14. Yritys A:n varastotyöntekijöiden menestystekijät, kenttä 5.....	29
Kuvio 15. Yritys A:n varastotyöntekijöiden heikkoudet vahvuuksiksi, kenttä 6.....	30
Kuvio 16. Yritys A:n varastotyöntekijöiden uhat voitoiksi, kenttä 7.....	31
Kuvio 17. Yritys A:n varastotyöntekijöiden kriisitilanteet, kenttä 8.....	32
Kuvio 18. Yritys A:n varaston työnjohdon menestystekijät, kenttä 5.....	34
Kuvio 19. Yritys A:n varaston työnjohdon heikkoudet vahvuuksiksi, kenttä 6.....	35
Kuvio 20. Yritys A:n varaston työnjohdon uhat voitoiksi, kenttä 7.....	36
Kuvio 21. Yritys A:n varaston työnjohdon kriisitilanteet, kenttä 8.....	37
Kuvio 22. Yritys B:n varastotyöntekijöiden menestystekijät, kenttä 5.....	39
Kuvio 23. Yritys B:n varastotyöntekijöiden heikkoudet vahvuuksiksi, kenttä 6.....	40
Kuvio 24. Yritys B:n varastotyöntekijöiden kriisitilanteet, kenttä 8.....	41
Kuvio 25. Yritys B:n logistiikan johdon menestystekijät, kenttä 5.....	43
Kuvio 26. Yritys B:n logistiikan johdon heikkoudet vahvuuksiksi, kenttä 6.....	44
Kuvio 27. Yritys B:n logistiikan johdon uhat voitoiksi, kenttä 7.....	44
Kuvio 28. Yritys B:n logistiikan johdon kriisitilanteet, kenttä 8.....	45
Kuvio 29. Yritys C:n varastotyöntekijöiden menestystekijät, kenttä 5.....	47
Kuvio 30. Yritys C:n varastotyöntekijöiden heikkoudet vahvuuksiksi, kenttä 6.....	48
Kuvio 31. Yritys C:n varastotyöntekijöiden uhat voitoiksi, kenttä 7.....	49
Kuvio 32. Yritys C:n varastotyöntekijöiden kriisitilanteet, kenttä 8.....	50
Kuvio 33. Yritys C:n varaston työnjohdon menestystekijät, kenttä 5.....	52
Kuvio 34. Yritys C:n varaston työnjohdon heikkoudet vahvuuksiksi, kenttä 6.....	53
Kuvio 35. Yritys C:n varaston työnjohdon uhat voitoiksi, kenttä 7.....	54
Kuvio 36. Yritys C:n varaston työnjohdon kriisitilanteet, kenttä 8.....	55
Kuvio 37. Yritys D:n varastotyöntekijöiden menestystekijät, kenttä 5.....	57
Kuvio 38. Yritys D:n varastotyöntekijöiden heikkoudet vahvuuksiksi, kenttä 6.....	58
Kuvio 39. Yritys D:n varastotyöntekijöiden uhat voitoiksi, kenttä 7.....	59
Kuvio 40. Yritys D:n varastotyöntekijöiden kriisitilanteet, kenttä 8.....	60
Kuvio 41. Yritys D:n varaston työnjohdon menestystekijät, kenttä 5.....	62
Kuvio 42. Yritys D:n varaston työnjohdon heikkoudet vahvuuksiksi, kenttä 6.....	63
Kuvio 43. Yritys D:n varaston työnjohdon uhat voitoiksi, kenttä 7.....	64
Kuvio 44. Yritys D:n varaston työnjohdon kriisitilanteet, kenttä 8.....	65

## Taulukot

Taulukko 1. Osaamisen tunnusluvut (soveltaen Kauhanen 2010, 45).....	19
Taulukko 2. Oppimismenetelmien tehokkuus (McKenna & Beech 2008, 308).....	22
Taulukko 3. 8-kenttäinen SWOT-analyysi.....	27
Taulukko 4. Yritys A:n varastotyöntekijöiden 8-kenttä SWOT.....	28
Taulukko 5. Yritys A:n varaston työnjohdon 8-kenttä SWOT.....	33
Taulukko 6. Yritys B:n varastotyöntekijöiden 8-kenttä SWOT.....	38
Taulukko 7. Yritys B:n logistiikan johdon 8-kenttä SWOT.....	42
Taulukko 8. Yritys C:n varastotyöntekijöiden 8-kenttä SWOT.....	46
Taulukko 9. Yritys C:n varaston työnjohdon 8-kenttä SWOT.....	51
Taulukko 10. Yritys D:n varastotyöntekijöiden 8-kenttä SWOT.....	56
Taulukko 11. Yritys D:n varaston työnjohdon 8-kenttä SWOT.....	61
Taulukko 12. Yritys A:n varastotyöntekijöiden yhteenveto.....	67
Taulukko 13. Yritys A:n varaston työnjohdon yhteenveto.....	68
Taulukko 14. Yritys B:n varastotyöntekijöiden yhteenveto.....	69
Taulukko 15. Yritys B:n logistiikan johdon yhteenveto.....	70
Taulukko 16. Yritys C:n varastotyöntekijöiden yhteenveto.....	71
Taulukko 17. Yritys C:n varaston työnjohdon yhteenveto.....	72
Taulukko 18. Yritys D:n varastotyöntekijöiden yhteenveto.....	73
Taulukko 19. Yritys D:n varaston työnjohdon yhteenveto.....	74

## Liitteet

Liite 1: Varastotyöntekijöiden TUVA-tuloksiin perustuvat kokonaistulokset .....	84
Liite 2: Varaston työnjohdon TUVA-tuloksiin perustuvat kokonaistulokset .....	85
Liite 3: Logistiikan johdon TUVA-tuloksiin perustuvat kokonaistulokset .....	86
Liite 4: Yritys A:n TUVA-tulokset .....	87
Liite 5: Yritys B:n TUVA-tulokset .....	89
Liite 6: Yritys C:n TUVA-tulokset .....	91
Liite 7: Yritys D:n TUVA-tulokset .....	93
Liite 8: TUVA-tulosten vertailu yritys A:n henkilöstöryhmien ja vertailuryhmien välillä. ..	95
Liite 9: TUVA-tulosten vertailu yritys B:n henkilöstöryhmien ja vertailuryhmien välillä. ..	96
Liite 10: TUVA-tulosten vertailu yritys C:n henkilöstöryhmien ja vertailuryhmien välillä. .	97
Liite 11: TUVA-tulosten vertailu yritys D:n henkilöstöryhmien ja vertailuryhmien välillä. .	98
Liite 12: Yritys A:n henkilöstöryhmien TUVA-tuloksista johdetut 4-kenttä SWOT analyysit.	99
Liite 13: Yritys B:n henkilöstöryhmien TUVA-tuloksista johdetut 4-kenttä SWOT analyysit.	100
Liite 14: Yritys C:n henkilöstöryhmien TUVA-tuloksista johdetut 4-kenttä SWOT analyysit.	101
Liite 15: Yritys D:n henkilöstöryhmien TUVA-tuloksista johdetut 4-kenttä SWOT analyysit.	102















## LOGISTIIKAN JOHTO & SUUNNITTELIJAT

### Yritys B

OSAAMISALUEET, arviointiasteikko 1 - 5	Itsearvio (1-5)									Itsearvio (ka)
<b>Osoittaa logistisia ratkaisuja yrityksen strategian mukaisesti</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>vast.</b>	<b>ei vast.</b>	<b>n</b>		<b>4,00</b>
Osallistuu strategian määrittelyyn ja luo omalle vastuualueelle strategian mukaiset	0	0	0	1	0	1	0	1		4,00
Laatii organisaation toimintasuunnitelman yrityksen strategian mukaisesti ja jalkauttaa	0	0	0	1	0	1	0	1		4,00
Osallistuu tuotannon sisäisen ja varaston logistiikan kehittämiseen	0	0	0	1	0	1	0	1		4,00
Suunnittelee, kehittää ja seuraa tavaravirtoja yhteistyössä eri organisaatioiden kanssa	0	0	0	1	0	1	0	1		4,00
Vastaa logistiikan käytäntöjen jalkauttamisesta ja toimii asiantuntijana	0	0	0	1	0	1	0	1		4,00
<b>Osoaa suunnitella, ohjata, arvioida ja kehittää toimintaa ja taloutta</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>vast.</b>	<b>ei vast.</b>	<b>n</b>		<b>2,80</b>
Ennakoi ja seuraa markkinakehitystä	0	1	0	0	0	1	0	1		2,00
Suunnittelee ja ohjaa vastuualueen toimintaa	0	0	0	1	0	1	0	1		4,00
Laatii budjetin	1	0	0	0	0	1	0	1		1,00
Laatii toimintasuunnitelmia	0	1	0	0	0	1	0	1		2,00
Seuraa budjetin ja toimintasuunnitelmien toteutumista ja analysoi poikkeamat	1	0	0	0	0	1	0	1		1,00
Suunnittelee ja varmistaa toiminnan resurssit	0	0	0	1	0	1	0	1		4,00
Raportoi toiminnan tuloksista ja taloudesta ja korjaavista toimenpiteistä sovitulla	0	0	0	1	0	1	0	1		4,00
Anvoo ja kehittää ja varmistaa toiminnan tehokkuuden laadun	0	0	0	1	0	1	0	1		4,00
Seuraa laadunhallinnan ja toiminnan kehittämisen tuoreimpia suuntauksia	0	0	1	0	0	1	0	1		3,00
Käyttää tarkoituksenmukaisia mittareita ja ymmärtää mittareiden sisällön	0	0	1	0	0	1	0	1		3,00
<b>Osoaa suunnitella, toteuttaa ja seurata laadunhallintaa</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>vast.</b>	<b>ei vast.</b>	<b>n</b>		<b>2,67</b>
Seuraa, käyttää ja kehittää laatuohjelmia ja prosesseja	0	0	1	0	0	1	0	1		3,00
Varmistaa korjaavien toimenpiteiden toteuttamisen	0	0	1	0	0	1	0	1		3,00
Tukee ja kannustaa työntekijöitä käyttämään ja kehittämään laatuohjelmia toiminnalle tarpeelliseen suuntaan	0	0	1	0	0	1	0	1		3,00
Neuvoo ja kouluttaa henkilöstöä laatuasioissa	0	0	1	0	0	1	0	1		3,00
Sovellaa laatumittareiden sisältöä tilanteen vaatimalla tavalla	0	1	0	0	0	1	0	1		2,00
Seuraa yrityksen toimialalle liittyvien laatustandardien soveltamista omaan toimintaan	0	0	1	0	0	1	0	1		3,00
On mukana ulkopuolisissa ja sisäisissä auditoinneissa	0	1	0	0	0	1	0	1		2,00
Laatii auditointien poikkeamiin korjaavat toimenpiteet ja aikataulun	0	1	0	0	0	1	0	1		2,00
Varmistaa reklamaatioprosessin toimivuuden	0	0	1	0	0	1	0	1		3,00
<b>Osoaa ottaa työtehtävissään huomioon kestävän kehityksen periaatteet</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>vast.</b>	<b>ei vast.</b>	<b>n</b>		<b>1,67</b>
Vastaa oman vastuualueen henkilökunnan kouluttamisesta kestäväan kehittämiseen	0	0	0	1	0	1	0	1		4,00
Laatii kestävän kehityksen mittareita ja vastaa, että korjaavat toimenpiteet tehdään	1	0	0	0	0	1	0	1		1,00
Laatii investointiasioita ja suunnitelmia kestäväan kehityksen edistämiseksi	1	0	0	0	0	1	0	1		1,00
Toimii kestäväan kehityksen arvojen mukaisesti ja tukee henkilöstön aloitteita kestäväan kehityksen mukaiseen toimintaan	0	1	0	0	0	1	0	1		2,00
Vastaa kestäväan kehityksen mittariston näkyvyydestä koko henkilökunnalle ja mittaristo päivitetään sovitujen ajanjaksojen mukaan	1	0	0	0	0	1	0	1		1,00
Suunnittelee energiatehokkaampia ratkaisuja esim. kuljetukset, varastointi	1	0	0	0	0	1	0	1		1,00
<b>Osoaa ylläpitää ja edistää asiakas- ja sidosryhmysuhteita</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>vast.</b>	<b>ei vast.</b>	<b>n</b>		<b>2,20</b>
Toimii, kehittää ja ylläpitää yhteistyötä sisäisten asiakkaiden ja sidosryhmien välillä	0	0	1	0	0	1	0	1		3,00
Toimii, kehittää ja ylläpitää yhteistyötä ulkoisten asiakkaiden ja sidosryhmien välillä	0	0	1	0	0	1	0	1		3,00
Toimii yhteistyössä eri viranomaisten kanssa	1	0	0	0	0	1	0	1		1,00
Huolehtii sisäisestä ja ulkoisesta viestinnästä	1	0	0	0	0	1	0	1		1,00
Varmistaa asiakas- ja sidosryhmytyytyvyyden	0	0	1	0	0	1	0	1		3,00
<b>Osoaa suunnitella, ohjata, arvioida ja kehittää henkilöstön kyykykyttä</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>vast.</b>	<b>ei vast.</b>	<b>n</b>		<b>2,80</b>
Suunnittelee tarvittavat henkilöstöresurssit	0	0	0	1	0	1	0	1		4,00
Osallistuu rekrytointiin	0	0	0	1	0	1	0	1		4,00
Perhehtyy ja huolehtii uusien henkilöiden työhön opastamisesta	0	0	0	1	0	1	0	1		4,00
Toimii työläinsäädännön, työehto- ja työsuojelun vaatimusten mukaisesti	0	1	0	0	0	1	0	1		2,00
Huolehtii työturvallisuus- ja työhyvinvointiasioista	0	0	0	1	0	1	0	1		4,00
Käy esimies- alais-kehityskeskusteluja	0	0	1	0	0	1	0	1		3,00
Ohjaa ja arvioi henkilöstön toimintaa ja työsuorituksia	0	0	1	0	0	1	0	1		3,00
Anvoo työn vaatimusta (TVA)	0	1	0	0	0	1	0	1		2,00
Ennakoi, ylläpitää ja kehittää henkilöstön osaamista	1	0	0	0	0	1	0	1		1,00
Ylläpitää ja päivittää osaamisen johtamisen työkaluja	1	0	0	0	0	1	0	1		1,00
<b>Osoittaa yleisiä työelämävalmiuksia</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>vast.</b>	<b>ei vast.</b>	<b>n</b>		<b>2,79</b>
Kykenee toimimaan vuorovaikutussuhteeseen erilaisten ihmisten kanssa	0	0	1	0	0	1	0	1		3,00
Toimii luontevasti erilaisissa vuorovaikutustilanteissa	0	0	1	0	0	1	0	1		3,00
Tekee työhön kuuluvia kirjallisia tehtäviä ja dokumentteja sovitujen käytäntöjen	0	0	1	0	0	1	0	1		3,00
Laatii työhön liittyviä kieliasultaan moitteettomia asiakirjoja	0	1	0	0	0	1	0	1		2,00
Ilmaisee itseään suullisesti selkeästi ja ymmärrettävästi työtehtäviensä edellyttämällä	0	1	0	0	0	1	0	1		2,00
Esiintyy vakuuttavasti ja asiantuntevasti	0	0	1	0	0	1	0	1		3,00
Hankkii sekä välittää tietoa online-työkaluilla	0	0	1	0	0	1	0	1		3,00
Toimii rakentavasti tiimi- ja ryhmätöissä	0	0	1	0	0	1	0	1		3,00
Tunnistaa uusia yhteistyökumppaneita ja luo toimivia yhteistyösuhteita ja --verkostoja	0	1	0	0	0	1	0	1		2,00
Selviytyä kohtaamistaan ongelmatilanteista noudattaen sovitun ohjeita ja toimintatapoja	0	0	1	0	0	1	0	1		3,00
Kykenee päätöksentekotilanteissa vertailemaan vaihtoehtoisia toimintatapoja	0	0	1	0	0	1	0	1		3,00
Toimii joustavasti ja uusia ratkaisuja luoden	0	1	0	0	0	1	0	1		2,00
Ennakoi ja ehkäisee ongelmatilanteiden syntyä	0	0	1	0	0	1	0	1		3,00
Suhtautuu myönteisesti oppimiseen ja tunnistaa tarpeensa oppia uusia asioita	0	1	0	0	0	1	0	1		2,00
Ideoi, kehittää ja kokeilee uusia ratkaisuja omiin ja työyhteisön työskentelytapoihin	0	1	0	0	0	1	0	1		2,00
Noudattaa ammattietiikkaa, kuten asiakkaita koskevaa vaitiolovelvollisuutta, tietosuojaa ja kuluttajasuojasäädöksiä	0	0	1	0	0	1	0	1		3,00
Toimii vastuullisesti, oikeudenmukaisesti ja tehtyjen sopimusten mukaisesti	0	0	1	0	0	1	0	1		3,00
Käyttäytyy huomaavaisesti ja pitää työpisteen ja yhteiset tilat järjestyksessä	0	0	0	1	0	1	0	1		4,00
Näkee erilaisia mahdollisuuksia, joilla voi vaikuttaa koko henkilöstön viihtyvyyteen	0	0	0	1	0	1	0	1		4,00
<b>Osoittaa henkilökohtaisia taitoja</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>vast.</b>	<b>ei vast.</b>	<b>n</b>		<b>3,29</b>
Toimii laadukkaasti ja asiakaslähtöisesti	0	0	1	0	0	1	0	1		3,00
Huolehtii työhyvinvoinnista ja työturvallisuudesta	0	0	1	0	0	1	0	1		3,00
Toimii lainsäädännön ja säästöjen mukaisesti	0	0	0	1	0	1	0	1		4,00
Noudattaa toimintajärjestelmien ohjeita ja työyhteisön pelisääntöjä	0	0	0	1	0	1	0	1		4,00
Omaa projektiosaamista	0	0	0	1	0	1	0	1		4,00
On kielitaitoinen	0	0	1	0	0	1	0	1		3,00
Hyödyntää teknologiaa ja tietotekniikkaa	0	1	0	0	0	1	0	1		2,00





## Liite 7: Yritys D:n TUVA-tulokset

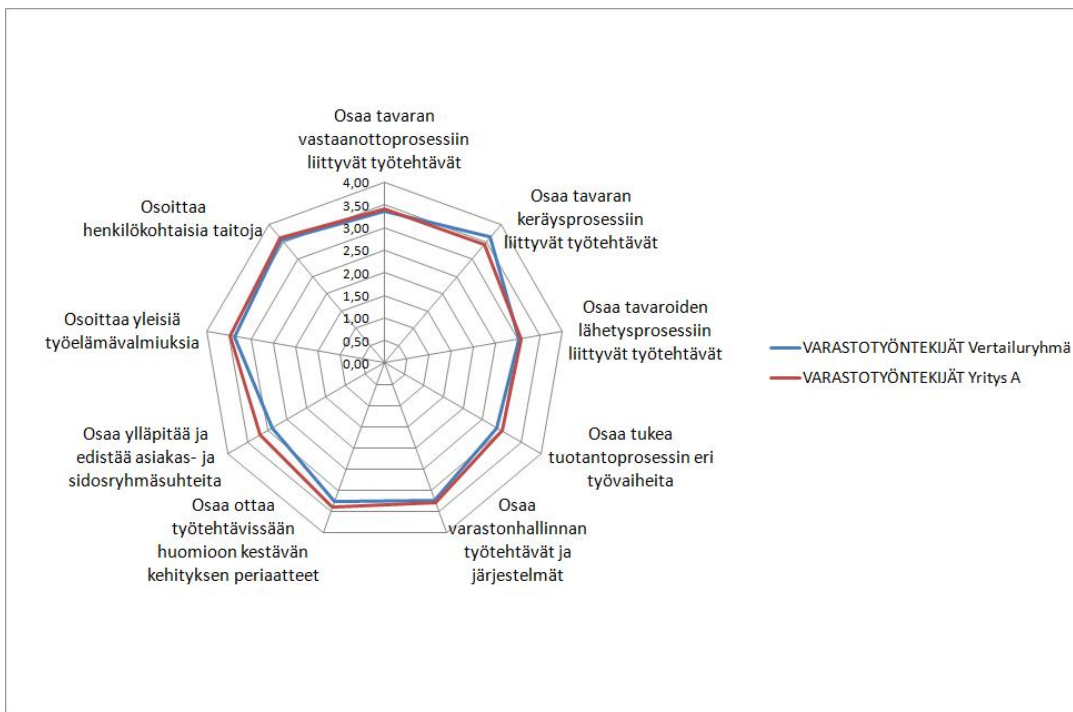
## VARASTOTYÖNTEKIJÄT Yritys D

OSAAMISALUEET, arviointiasteikko 1 - 5	Itsearvio (1-5)								Itsearvio (ka)
<b>Osaa tavarain vastaanottoonprosessiin liittyvät työtehtävät</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>vast.</b>	<b>ei vast.</b>	<b>n</b>	<b>3,85</b>
Ohjaa saapuvan tavaran oikeaan purkupaikkaan	0	0	5	0	4	9	0	9	3,89
Teeke vastaanottotarkastuksen	0	0	4	2	3	9	0	9	3,89
Raportoi poikkeama- ja varaumatiedot	0	0	3	1	4	8	1	9	4,13
Tulostaa paikka- tai lavatunnisteen varastointia varten	0	0	3	2	3	8	1	9	4,00
Hyllyttää tuotteet varastonhallintajärjestelmän mukaan	0	2	2	1	3	8	1	9	3,63
Tallentaa asiakirjat järjestelmään	1	0	2	2	2	7	2	9	3,57
<b>Osaa tavarain keräysprosessiin liittyvät työtehtävät</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>vast.</b>	<b>ei vast.</b>	<b>n</b>	<b>4,09</b>
Hyllyttää tavarat keräyspaikkaan	0	0	4	0	4	8	1	9	4,00
Tarkkailee tavarapuitteita keräyserissä	0	0	3	1	3	7	2	9	4,00
Valvoo tuotteiden laatua	0	0	2	2	2	6	3	9	4,00
Seuraa ja täydentää keräyspaikkojen saldoja	0	0	3	1	2	6	3	9	3,83
Kirjaa reklamaatiot varastonhallintajärjestelmään	0	0	1	2	2	5	4	9	4,20
Kerää asiakkaan tilaukset	0	0	2	3	2	7	2	9	4,00
Pakkaa tilaukset pakkausohjeiden mukaisesti	0	0	2	2	3	7	2	9	4,14
Kelmuttaa lavatrukkakot ja kiinnittää tunnistetarrat	0	0	3	1	5	9	0	9	4,22
Siirtää lähtevät tavarat lähteyksialueelle	0	0	2	1	5	8	1	9	4,38
<b>Osaa tavaroiden lähteyksiproessin liittyvät työtehtävät</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>vast.</b>	<b>ei vast.</b>	<b>n</b>	<b>3,04</b>
Laatii lähtevän tavaran dokumentit	0	2	0	1	3	6	3	9	3,83
Tallentaa tiedot varastonhallintajärjestelmään	1	1	0	1	1	4	5	9	3,00
Tilaa kuljetuksen lähtevälle tavaralle	1	2	1	0	0	4	5	9	2,00
Lastaa lähtevän tavaran kuljetusohjeiden mukaisesti	1	1	0	0	1	3	6	9	2,67
Luovuttaa lähtevän tavaran kuljettajalle	0	2	1	0	2	5	4	9	3,40
Tarkistaa tiedot ja kuljetusasiakirjat	1	1	0	1	3	6	3	9	3,67
Tallentaa asiakirjat järjestelmään	1	1	0	1	1	4	5	9	3,00
Kuittaa tehtävät suoritetuksi varastonhallintajärjestelmään	1	1	0	2	0	4	5	9	2,75
<b>Osaa tukeaa tuotantoprosessin eri työvaiheita</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>vast.</b>	<b>ei vast.</b>	<b>n</b>	<b>3,62</b>
Toimittaa tuotantoon puolivalmiit tuotteet ja pakkausmateriaalit	0	1	0	1	0	2	7	9	3,00
Hoitaa tuotannon trukkiajoja järjestelmätietojen perusteella	0	2	0	1	1	4	5	9	3,25
Purkaa kuormat oikeille paikoille tuotannossa	0	0	2	0	1	3	6	9	3,67
Siirtää tavaraa osastojen välillä	0	0	2	0	2	4	5	9	4,00
Suorittaa tuotannon keräilyjä	0	0	1	1	2	4	5	9	4,25
Tarkastaa tuotannon settyksiä teknologian avulla	0	1	0	1	1	3	6	9	3,67
Teeke osakokoonpanoja tuotantoa varten teknologian avulla	0	1	0	0	1	2	7	9	3,50
<b>Osaa varastonhallinnan työtehtävät ja järjestelmät</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>vast.</b>	<b>ei vast.</b>	<b>n</b>	<b>3,17</b>
Inventoi ja tarkastaa saldoja	1	1	4	0	2	8	1	9	3,13
Valvoo laatua silmäämällä ja tunnistetietojen avulla	1	1	2	1	2	7	2	9	3,29
Kirjaa tiedot varastonhallintajärjestelmään	1	1	2	1	2	7	2	9	3,29
Ylläpitää tuotteiden ja varastopaikkojen perustietoja	1	1	1	1	2	6	3	9	3,33
Teeke tarvittavat muutokset varastonhallintajärjestelmään	1	2	1	0	2	6	3	9	3,00
Hallitsee varastonhallintajärjestelmät ja laitteet	1	1	3	1	1	7	2	9	3,00
<b>Osaa ottaa työtehtävissään huomioon kestävä kehityksen periaatteet</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>vast.</b>	<b>ei vast.</b>	<b>n</b>	<b>3,53</b>
Toimii ympäristötoimien mukaisesti	0	1	2	3	3	9	0	9	3,89
Osallistuu ympäristökoulutuksiin	1	0	1	1	1	4	5	9	3,25
Välttää kertakäyttötavotteita ja yksittäispakattuja tuotteita	1	1	2	0	2	6	3	9	3,17
Käyttää viestinnässä online-työkaluja	1	0	2	1	2	6	3	9	3,60
Käyttää koneita ja laitteita energiatehokkaasti sekä taloudellisesti	1	1	1	1	3	7	2	9	3,57
Käyttää koneita ja laitteita turvallisesti sisä- ja ulkotiloissa	1	1	2	2	3	9	0	9	3,56
Optimoi työsuorituksiin liittyvän liikkumisen välttämällä turhaa ajoa työkoneilla	1	1	1	1	3	7	2	9	3,57
Huolehtii koneiden kunnosta	1	1	2	0	3	7	2	9	3,43
Korjauttaa vialliset laitteet mikäli mahdollista	0	2	2	1	3	8	1	9	3,63
Huolehtii laitteista ja kierrätyksestä jätin uusiokäytöstä	0	1	2	3	3	9	0	9	3,89
Hävittää vialliset tuotteet ja laitteet asianmukaisesti	0	1	2	2	3	8	1	9	3,88
Etsii kestävä kehityksen vaihtoehtoisia toiminta- ja menettelytapoja	1	2	1	2	1	7	2	9	3,00
<b>Osaa ylläpitää ja edistää asiakas- ja sidosryhmasuhteita</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>vast.</b>	<b>ei vast.</b>	<b>n</b>	<b>3,81</b>
Toimii yhteistyössä sisäisten asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa	0	0	1	2	1	4	5	9	4,00
Toimii yhteistyössä ulkoisten asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa	0	1	1	0	2	4	5	9	3,75
Huolehtii asiakas- ja sidosryhmyväisyydestä	0	1	0	1	1	3	6	9	3,67
<b>Osottaa yleisiä työelämävalmiuksia</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>vast.</b>	<b>ei vast.</b>	<b>n</b>	<b>3,67</b>
Kykenee toimimaan vuorovaikutussuhteeseen erilaisten ihmisten kanssa	0	1	1	6	1	9	0	9	3,78
Toimii luontevasti erilaisissa vuorovaikutustilanteissa	0	3	0	4	1	8	1	9	3,38
Teeke työhön kuuluvia kirjallisia tehtäviä ja dokumentteja sovitun käytännön	1	0	1	5	1	8	1	9	3,63
Laatii työhön liittyviä kieliasultaan moitteettomia asiakirjoja	1	1	1	4	1	8	1	9	3,38
Ilmaisee itseään suullisesti selkeästi ja ymmärrettävästi	0	0	2	5	1	8	1	9	3,88
Esiintyy vakuuttavasti ja asiantuntevasti	0	2	3	2	1	8	1	9	3,25
Käyttää tavallisia työvälineitä tarvittavien tietokoneohjelmien perustasolla	0	2	1	5	1	9	0	9	3,56
Hankkii sekä välittää tietoa online-työkaluilla	0	2	1	3	1	7	2	9	3,43
Toimii rakentavasti tiimi- ja ryhmätyötilanteissa	0	1	1	5	1	8	1	9	3,75
Tunnistaa uusia yhteistyökumppaneita ja luo toimivia yhteistyösuhteita ja -verkostoja	0	1	1	1	0	3	6	9	3,00
Selvittää kohtaan kohtaan ongelmallista noudattaen sovitun ohjeita ja toimintatapoja	0	1	2	3	2	8	1	9	3,75
Kykenee päätöksentekotilanteissa vertailemaan vaihtoehtoisia toimintatapoja	0	1	2	3	2	8	1	9	3,75
Toimii joustavasti ja uusien ratkaisujen luoden	1	0	2	2	2	7	2	9	3,87
Ennakoi ja ehkäisee ongelmallisten syntymistä	0	1	1	4	2	8	1	9	3,58
Suhtautuu myönteisesti oppimiseen ja tunnistaa tarpeensa oppia uusia asioita	0	1	1	5	2	9	0	9	3,89
Ideoi, kehittää ja kokeilee uusia ratkaisuja omiin ja työyhteisön työskentelytapoihin	1	1	2	1	2	7	2	9	3,29
Noudattaa ammattietiikkaa, kuten asiakkaista koskevaa valitsemattomuutta, tietosuojaa ja kuluttajasuojasääntöjä	0	0	1	4	2	7	2	9	4,14
Toimii vastuullisesti, oikeudenmukaisesti ja tehtyjen sopimusten mukaisesti	0	0	1	4	3	8	1	9	4,25
Käyttäytyy huomaavasti ja pitää työpisteen ja yhteiset tilat järjestyksessä	0	0	2	4	3	9	0	9	4,11
Näkee erilaisia mahdollisuuksia, joilla voi vaikuttaa koko henkilöstön viihtyvyyteen	0	0	2	4	1	7	2	9	3,86
<b>Osottaa henkilökohtaisia taitoja</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>vast.</b>	<b>ei vast.</b>	<b>n</b>	<b>3,76</b>
Toimii laadukkaasti ja asiakaslähtöisesti	0	1	0	3	3	7	2	9	4,14
Noudattaa työaikaa ja käyttää sen oikein	0	0	2	3	4	9	0	9	4,22
Huolehtii työhyvinvoinnista ja työterveydestä	0	0	1	5	2	8	1	9	4,13
Ylläpitää työpaikkajärjestyksen ja siisteyden	0	0	2	4	3	9	0	9	4,11
Toimii toimintaohjeiden ja työyhteisön pelisääntöjen mukaisesti	0	0	2	3	4	9	0	9	4,22
On kielitaitoinen	3	1	3	0	1	8	1	9	2,38
Hyödyntää teknologiaa ja tietotekniikkaa	1	1	3	2	1	8	1	9	3,13

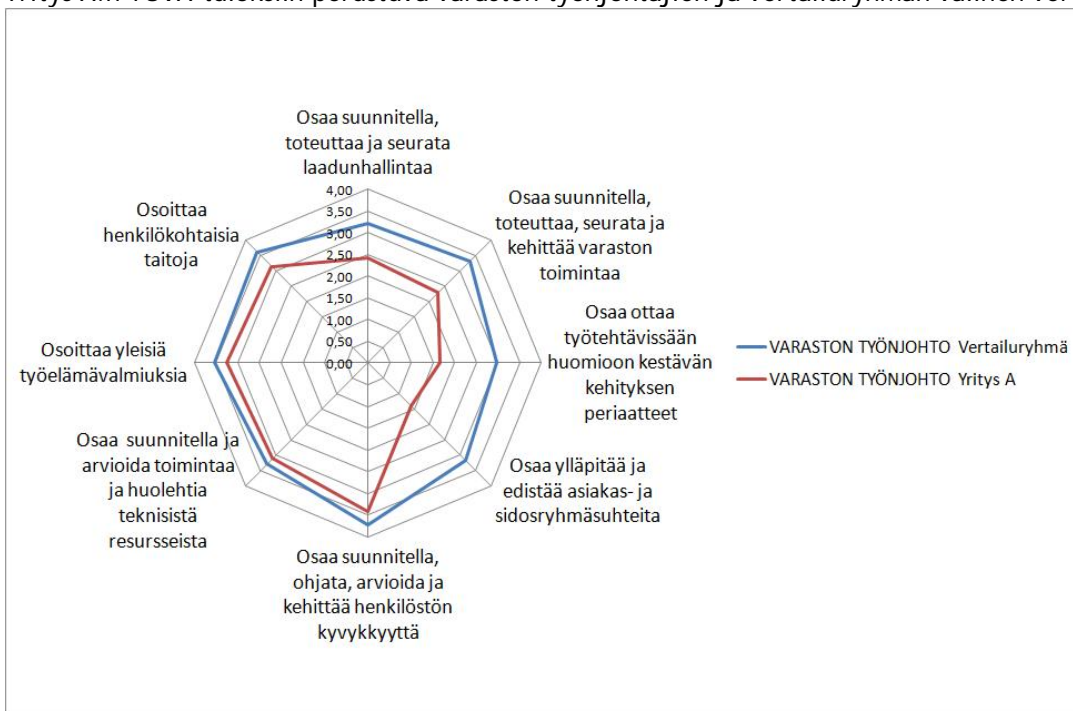


Liite 8: TUVA-tulosten vertailu yritys A:n henkilöstöryhmien ja vertailuryhmien välillä.

Yritys A:n TUVA-tuloksiin perustuva varastotyöntekijöiden ja vertailuryhmän välinen vertailu.

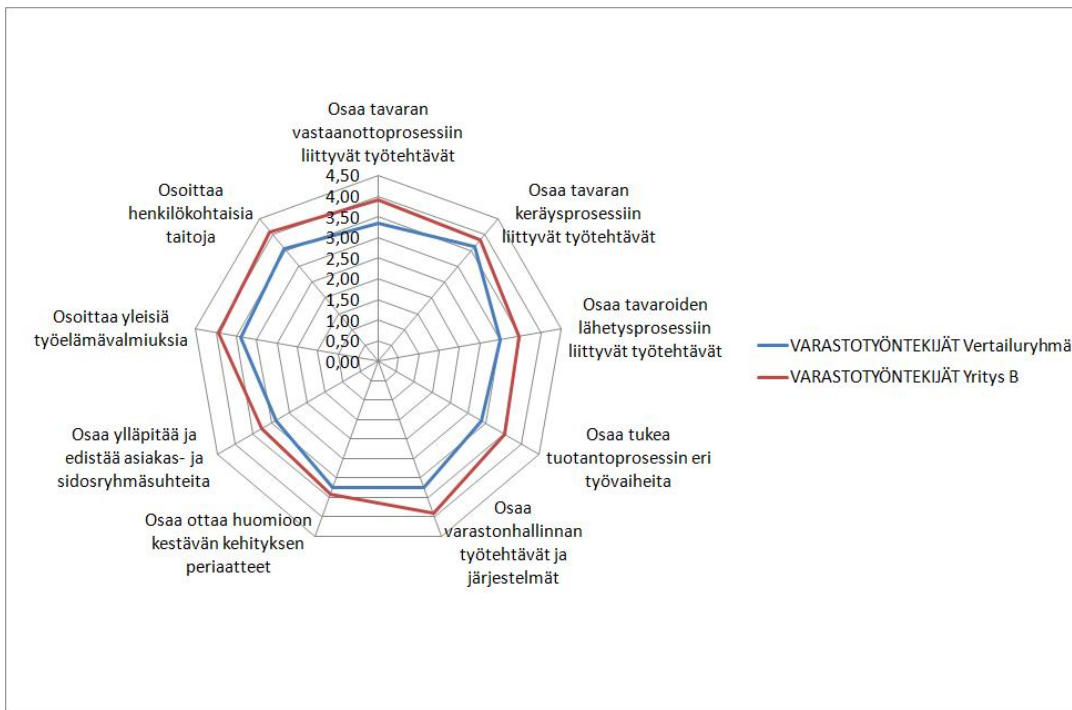


Yritys A:n TUVA-tuloksiin perustuva varaston työnjohtajien ja vertailuryhmän välinen vertailu.

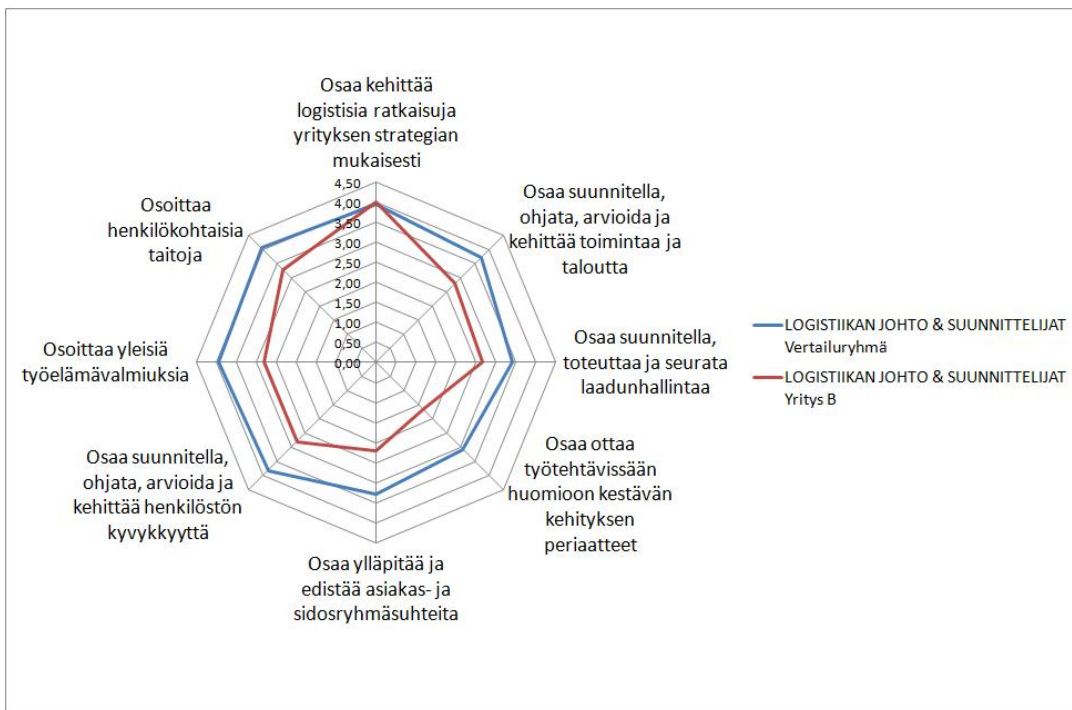


Liite 9: TUVA-tulosten vertailu yritys B:n henkilöstöryhmien ja vertailuryhmien välillä.

Yritys B:n TUVA-tuloksiin perustuva varastotyöntekijöiden ja vertailuryhmän välinen vertailu.



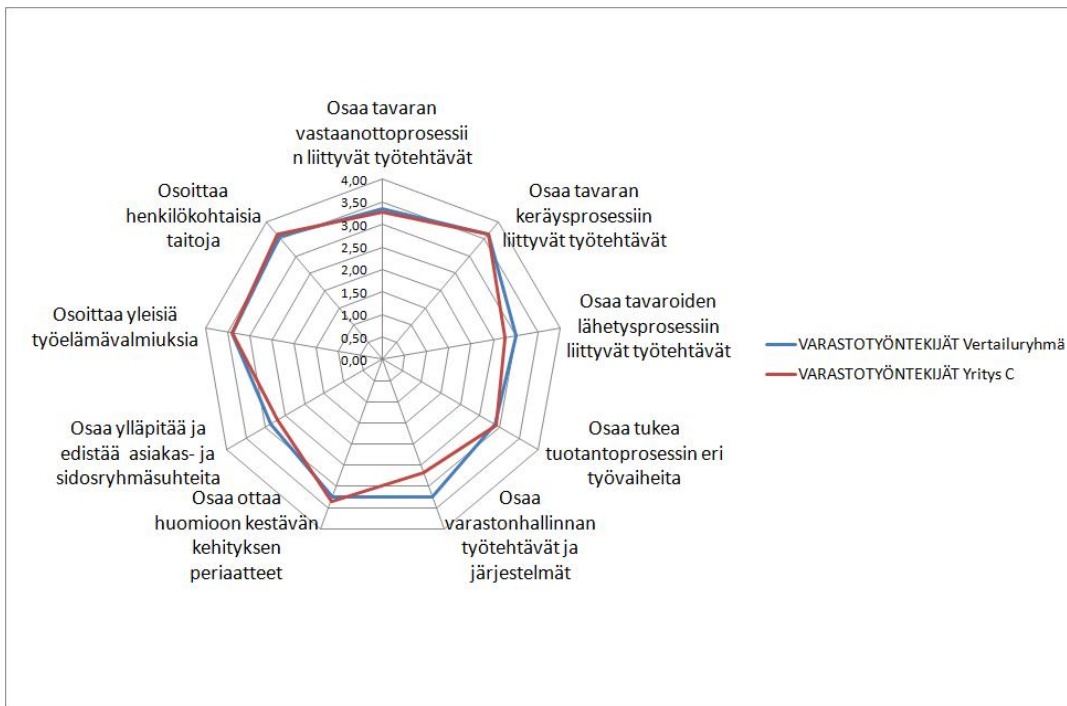
Yritys B:n TUVA-tuloksiin perustuva logistiikan johtajien ja vertailuryhmän välinen vertailu.



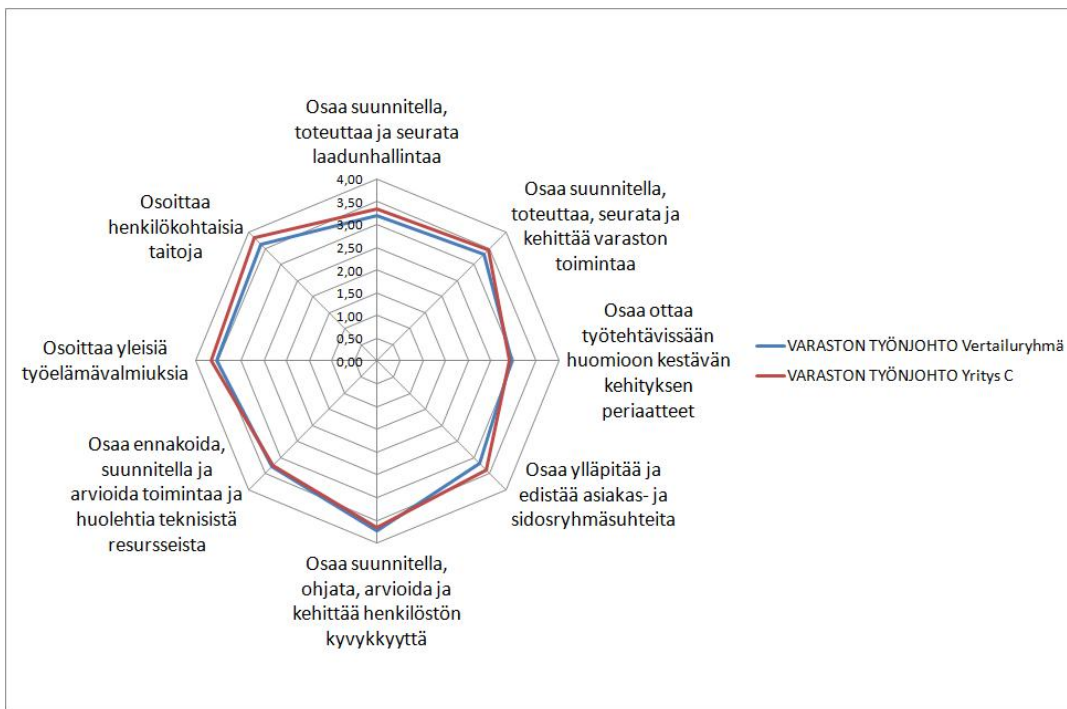


Liite 10: TUVA-tulosten vertailu yritys C:n henkilöstöryhmien ja vertailuryhmien välillä.

Yritys C:n TUVA-tuloksiin perustuva varastotyöntekijöiden ja vertailuryhmän välinen vertailu.

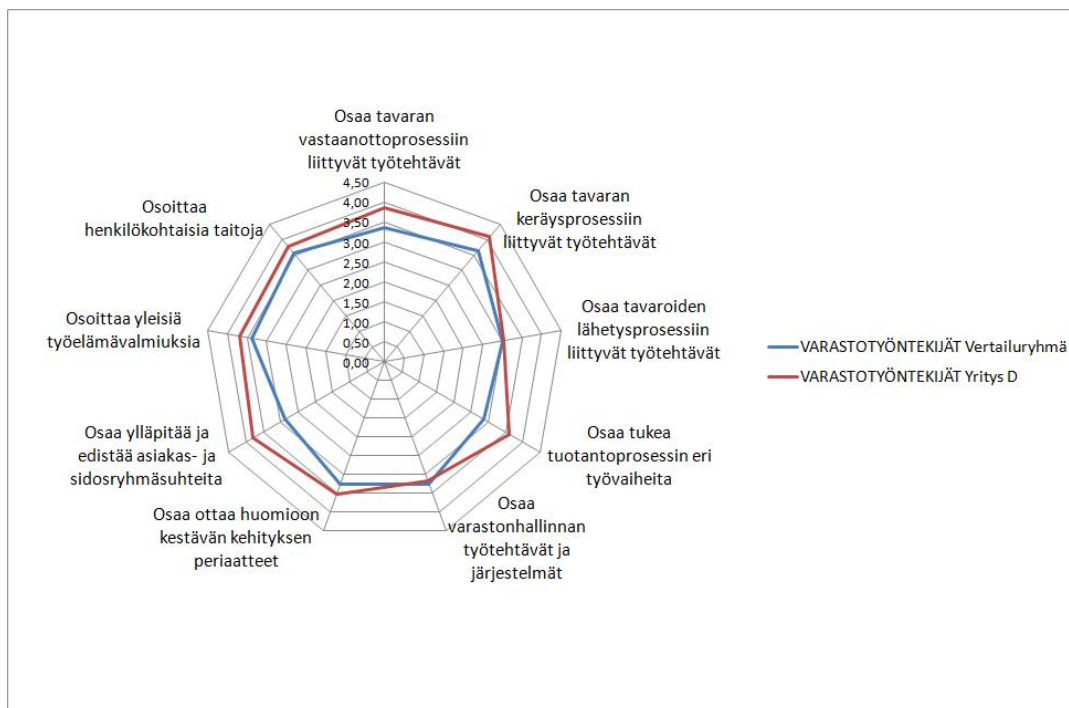


Yritys C:n TUVA-tuloksiin perustuva varaston työnjohtajien ja vertailuryhmän välinen vertailu.

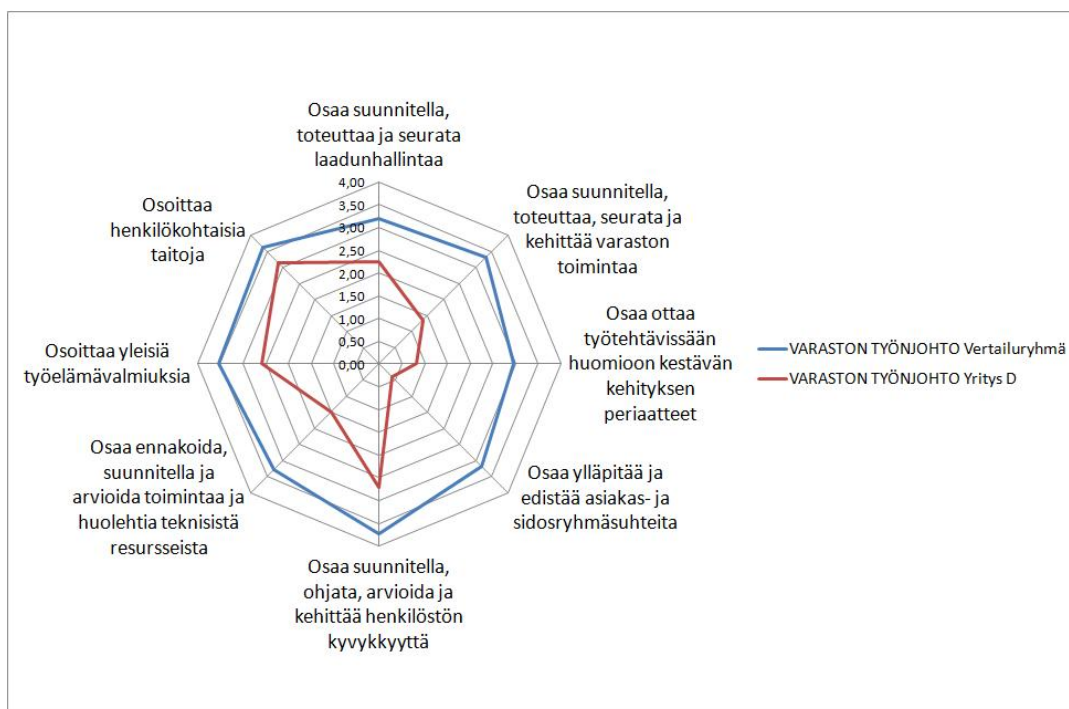


Liite 11: TUVA-tulosten vertailu yritys D:n henkilöstöryhmien ja vertailuryhmien välillä.

Yritys D:n TUVA-tuloksiin perustuva varastotyöntekijöiden ja vertailuryhmän välinen vertailu.



Yritys D:n TUVA-tuloksiin perustuva varaston työnjohtajien ja vertailuryhmän välinen vertailu.



Liite 12: Yritys A:n henkilöstöryhmien TUVAtuloksista johdetut 4-kenttä SWOT analyysit.

## Varastotyöntekijät

<b>Vahvuudet</b>	<b>Kenttä 1</b>	<b>Heikkoudet</b>	<b>Kenttä 2</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Saapuvan tavaran ohjaaminen oikeaan purkupaikkaan, kuormien purkaminen oikeille paikoille tuotannossa ja tavaroiden hyllyttäminen keräyspaikkaan</li> <li>•Tavaran siirtäminen osastojen välillä ja yhteistyö sisäisten asiakkaiden kanssa</li> <li>•Hyllyttäminen varastohallintojärjestelmän mukaan</li> <li>•Laadunvalvominen silmämääräisesti</li> <li>•Työajan noudattaminen ja työpaikkasiisteyden ylläpitäminen</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>•Lähtevien tavaroiden kuljetuksen tilaaminen ja dokumenttien laatiminen</li> <li>•Poikkeamatiedoista raportointi</li> <li>•Asiakirjojen tallentaminen järjestelmään</li> <li>•Reklamaatioiden kirjaaminen varastohallintojärjestelmään</li> <li>•Yhteistyö ulkoisten asiakkaiden kanssa</li> <li>•Kielitaito</li> <li>•Ympäristökoulutukseen osallistuminen</li> <li>•Yhteistyökumppaneiden tunnistaminen ja yhteistyöverkoston luominen</li> </ul>	
<b>Mahdollisuudet</b>	<b>Kenttä 3</b>	<b>Uhat</b>	<b>Kenttä 4</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Prosessien ja tuotteiden riittävä tuntemus</li> <li>•Varastointityön kehittäminen tuotantoprosessin näkökulmasta</li> <li>•Laadunvalvonta ja seuranta</li> <li>•Varastointijärjestelmän hallitseminen</li> <li>•Teknologian hyödyntäminen</li> <li>•Ympäristöasioiden periaatteiden tuntemus</li> <li>•Moniosaamisen kehittäminen</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>•Tuotantoketju ei ole ehjä, jos varastointi ei tue tuotantoprosessia</li> <li>•Yhteistyö osastojen välillä ei toimi, jos työmenetelmät eivät tue tuotantoprosessia</li> <li>•Puutteellinen laadunvalvonta aiheuttaa virheitä ja puutteellinen osaaminen vaikuttaa työilmapiiriin</li> <li>•Osaajien vaihtuvuus ja ennenaikainen eläköityminen jos inhimillisiä tekijöitä väheksytään</li> <li>•Hiljaisen tiedon katoaminen</li> </ul>	

## Varaston työnjohto

<b>Vahvuudet</b>	<b>Kenttä 1</b>	<b>Heikkoudet</b>	<b>Kenttä 2</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Alueensa koneiden kunnon jatkuva seuraaminen, välitön reagoiminen puutteisiin ja viallisten laitteiden korjauttaminen</li> <li>•Yhteistyö sisäisten asiakkaiden kanssa</li> <li>•Henkilöstöressurssien, työvuorojen ja -tehtävien suunnittelu sekä tavoitteiden asettaminen</li> <li>•Itsensä ilmaiseminen selkeästi ja ymmärrettävästi</li> <li>•Joustava, vastuullinen, oikeudenmukainen ja asiakaslähtöinen toiminta</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>•Laadunhallinnan mittareiden ja vastuualueensa talouden tunnuslukujen seuraaminen ja niistä raportointi</li> <li>•Myynnin ennusteiden ja markkinointipromootioiden seuraaminen</li> <li>•Kestävän kehityksen periaatteiden huomioiminen omassa työssä</li> <li>•Henkilöstön osaamisen ennakoiminen ja ylläpitäminen</li> <li>•Kielitaito</li> </ul>	
<b>Mahdollisuudet</b>	<b>Kenttä 3</b>	<b>Uhat</b>	<b>Kenttä 4</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Kokonaisuuksien ymmärtäminen</li> <li>•Teknologia-, viestintä- ja projektiosaaminen</li> <li>•Työhyvinvoinnin ylläpitäminen</li> <li>•Hiljaisen tiedon hyödyntäminen</li> <li>•Monikulttuurisuus</li> <li>•Vuorovaikutustaitojen kehittäminen sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>•Kokonaisuutta ei hahmoteta ja varasto pyrkii toimimaan itsenäisesti (osaoptimointi)</li> <li>•Teknologiaa ei osata hyödyntää ja toiminnan tehostomuus johtaa kannattamattomuuteen</li> <li>•Väärään osaamiseen perustuvat rekrytoinnit eivät vastaa oikeaa tarvetta</li> <li>•Inhimillisten tekijöiden väheksyminen työhyvinvoinnin kustannuksella</li> <li>•Hiljaisen tiedon katoaminen</li> <li>•Osaamista ei johdeta</li> </ul>	

Liite 13: Yritys B:n henkilöstöryhmien TUVAtuloksista johdetut 4-kenttä SWOT analyysit.

## Varastotyöntekijät

<b>Vahvuudet</b>	<b>Kenttä 1</b>	<b>Heikkoudet</b>	<b>Kenttä 2</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Saapuvan tavaran ohjaaminen oikeaan purkupaikkaan ja vastaanottotarkastuksen tekeminen</li> <li>•Tilausten pakkaaminen, lähtevien tavaroiden siirtäminen lähetysalueelle ja luovuttaminen kuljettajalle sekä kuljetusasiakirjojen tarkastaminen</li> <li>•Asiakas- ja sidosryhmätyytyväisyydestä huolehtiminen</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>•Reklamaatioiden kirjaaminen varastohallintajärjestelmään</li> <li>•Tuotteiden ja varastopaikkojen perustietojen ylläpitäminen</li> <li>•Kestävän kehityksen toimintatapojen etsiminen</li> <li>•Toimivien yhteistyösuhteiden ja –verkostojen luominen</li> </ul>	
<b>Mahdollisuudet</b>	<b>Kenttä 3</b>	<b>Uhat</b>	<b>Kenttä 4</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Prosessien ja tuotteiden riittävä tuntemus</li> <li>•Varastointityön kehittäminen tuotantoprosessin näkökulmasta</li> <li>•Varastointijärjestelmien hallinta</li> <li>•Nykyisen ja uuden teknologian hyödyntäminen</li> <li>•Moniosaamisen kehittäminen</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>•Yhteistyö osastojen välillä ei toimi, jos työmenetelmät ja työn sisältö eivät tue koko tuotantoprosessia</li> <li>•Puutteellinen laadunvalvonta ja seuranta aiheuttavat virheitä</li> <li>•Puutteellinen osaaminen vaikuttaa haitallisesti työilmapiiriin</li> <li>•Hiljaisen tiedon katoaminen</li> </ul>	

## Logistiikan johto

<b>Vahvuudet</b>	<b>Kenttä 1</b>	<b>Heikkoudet</b>	<b>Kenttä 2</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Vastuualueen toiminnan suunnitteleminen ja ohjaaminen sekä toiminnan resurssien varmistaminen</li> <li>•Perehdyttäminen ja työhön opastaminen</li> <li>•Työhyvinvoinnista ja -turvallisuudesta huolehtiminen sekä työpaikkajärjestyksen ylläpitäminen</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>•Toimintasuunnitelmien toteutumisen seuraaminen ja poikkeamien raportointi</li> <li>•Ulkopuolisiin ja sisäisiin auditointeihin osallistuminen</li> <li>•Sisäisestä ja ulkoisesta viestinnästä huolehtiminen</li> <li>•Kestävän kehityksen periaatteiden huomioiminen työtehtävissä</li> <li>•Toimivien yhteistyösuhteiden ja –verkostojen luominen</li> </ul>	
<b>Mahdollisuudet</b>	<b>Kenttä 3</b>	<b>Uhat</b>	<b>Kenttä 4</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Reklamaatioiden käsittelyn parantaminen</li> <li>•Laadunhallintaan liittyvän osaamisen parantaminen</li> <li>•Henkilöstön suunnitteluun ja kehittämiseen liittyvä osaaminen</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>•Heikon reklamaatioiden käsittelyn myötä ongelmat kertaantuvat</li> <li>•Heikkotasoiset kirjalliset dokumentit antavat yrityksestä huonon kuvan sidosryhmien silmissä</li> <li>•Strategisen osaamisen heikkous johtaa huonoihin taloudellisiin tuloksiin</li> <li>•Kestävän kehityksen osaamisen kehittämisen laiminlyönti, jolloin yritys ei kelpaa kumppaniksi asiakkaalle</li> </ul>	

Liite 14: Yritys C:n henkilöstöryhmien TUVAtuloksista johdetut 4-kenttä SWOT analyysit.

## Varastotyöntekijät

<b>Vahvuudet</b>	<b>Kenttä 1</b>	<b>Heikkoudet</b>	<b>Kenttä 2</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Saapuvan tavaran ohjaaminen oikeaan purkupaikkaan ja tavaroiden hyllyttäminen keräyspaikkaan</li> <li>•Lähtevien tavaroiden siirtäminen lähetyalueelle ja luovutus kuljettajalle</li> <li>•Tavaroiden siirtäminen osastoiden välillä</li> <li>•Koneiden ja laitteiden turvallinen käyttäminen</li> <li>•Yhteistyö sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>•Lähetys- ja vastaanottoprosessiin liittyvien asiakirjojen tallentaminen järjestelmään</li> <li>•Reklamaatioiden ja muutosten tekeminen varastonhallintajärjestelmään</li> <li>•Asiakastytyväisyydestä huolehtiminen</li> <li>•Kielitaito</li> </ul>	
<b>Mahdollisuudet</b>	<b>Kenttä 3</b>	<b>Uhat</b>	<b>Kenttä 4</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Prosessien ja palveluiden riittävä tuntemus</li> <li>•Varastointityön kehittäminen tuotantoprosessin näkökulmasta</li> <li>•Nykyisen ja uuden teknologian hyödyntäminen</li> <li>•Verkostoitumiseen liittyvä osaaminen</li> <li>•Moniosaamisen kehittäminen</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>•Varastointi ei tue tuotantoprosessia, mikä vahingoittaa tuotantoketjua</li> <li>•Työmenetelmät ja työn sisältö eivät tue tuotantoprosessia, mikä vahingoittaa osastojen välistä yhteistyötä</li> <li>•Puutteellinen laadunvalvonta aiheuttaa virheitä</li> <li>•Puutteellinen osaaminen vaikuttaa haitallisesti työilmapiiriin</li> <li>•Hiljaisen tiedon katoaminen</li> </ul>	

## Varaston työnjohto

<b>Vahvuudet</b>	<b>Kenttä 1</b>	<b>Heikkoudet</b>	<b>Kenttä 2</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Henkilöstön neuvominen ja kouluttaminen laatuasioissa</li> <li>•Ennaltaehkäisevistä toimenpiteistä huolehtiminen laadun säilyttämiseksi</li> <li>•Oman alueen laitteiden kunnon seuraaminen ja välitön reagoiminen puutteisiin</li> <li>•Yhteistyö sisäisten asiakkaiden kanssa</li> <li>•Kehityskeskustelujen käyminen</li> <li>•Työhyvinvoinnista huolehtiminen</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>•Varastointiprosessien tilastointi ja kehittäminen</li> <li>•Parhaiden käytänteiden ja työmenetelmien tunnistaminen, dokumentoiminen ja jakaminen osaston sisällä</li> <li>•Mittareiden seuraaminen ja toimenpiteiden tekeminen mittareiden perusteella</li> <li>•Kielitaito</li> </ul>	
<b>Mahdollisuudet</b>	<b>Kenttä 3</b>	<b>Uhat</b>	<b>Kenttä 4</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Kokonaisuuksien ymmärtäminen ja hahmottaminen</li> <li>•Teknologia-, viestintä- ja projektiosaaminen</li> <li>•Onnistuneet rekrytoinnit</li> <li>•Työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja parantaminen</li> <li>•Hiljaisen tiedon hyödyntäminen</li> <li>•Vuorovaikutustaitojen kehittäminen ja monikulttuurisuus</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>•Kokonaisuutta ei hahmoteta ja varasto pyrkii toimimaan liian itsenäisesti, mikä johtaa osaoptimointiin</li> <li>•Teknologiaa ei osata hyödyntää ja tehottomuus johtaa kannattamattomuuteen</li> <li>•Väärään osaamiseen perustuvat rekrytoinnit</li> <li>•Hiljaisen tiedon katoaminen</li> <li>•Osaamista ei johdeta, jolloin organisaation osaaminen ei vastaa tarpeita</li> </ul>	

Liite 15: Yritys D:n henkilöstöryhmien TUVAtuloksista johdetut 4-kenttä SWOT analyysit.

Varastotyöntekijät

<b>Vahvuudet</b>	<b>Kenttä 1</b>	<b>Heikkoudet</b>	<b>Kenttä 2</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Vastaanottotarkastusten hallinta</li> <li>•Poikkeamatietojen raportointi</li> <li>•Tuotteiden laadun valvonta</li> <li>•Yhteistyö sisäisten asiakkaiden kanssa</li> <li>•Ammattietiikan noudattaminen</li> <li>•Vastuullisuus, laadukkuus ja asiakaslähtöinen toiminta</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>•Lähtevän tavaran lastaaminen</li> <li>•Asiakirjojen tallentaminen, tehtävien kuittaaminen suoritetuksi ja muutosten päivittäminen varastonhallintajärjestelmään</li> <li>•Saldojen inventointi ja tarkastaminen</li> <li>•Vaihtoehtoisen kestävä kehityksen toimintatavat</li> </ul>	
<b>Mahdollisuudet</b>	<b>Kenttä 3</b>	<b>Uhat</b>	<b>Kenttä 4</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Prosessien ja tuotteiden riittävä tuntemus</li> <li>•Varastointityön kehittäminen tuotantoprosessin näkökulmasta</li> <li>•Varastointijärjestelmien hallinta</li> <li>•Teknologian hyödyntäminen</li> <li>•Verkostoituminen ja osastojen yhteistyöhön liittyvä osaaminen</li> <li>•Moniosaamisen kehittäminen</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>•Tuotantoketju kärsii, jos varastointi ei tue tuotantoprosessia</li> <li>•Yhteistyö osastojen välillä ei toimi, jos työmenetelmät ja työn sisältö eivät tue tuotantoprosessia</li> <li>•Hiljaisen tiedon katoaminen</li> <li>•Puutteellinen osaaminen vaikuttaa haitallisesti työilmapiiriin</li> </ul>	

Varaston työnjohto

<b>Vahvuudet</b>	<b>Kenttä 1</b>	<b>Heikkoudet</b>	<b>Kenttä 2</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Henkilöstön opastaminen ja kouluttaminen laatuasioissa</li> <li>•Henkilöstön toiminnan ohjaaminen ja arviointi</li> <li>•Perehdyttäminen ja työhön opastaminen</li> <li>•Ammattietiikan noudattaminen ja myönteinen suhtautuminen oppimiseen</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>•Asiakassuhteiden ylläpito</li> <li>•Parhaiden käytäntöjen tunnistaminen ja jakaminen</li> <li>•Varaston- ja laadunhallinnan mittareiden seuranta ja tulosten raportointi</li> <li>•Vakuuttava ja asiantunteva esiintyminen</li> <li>•Rakentava tiimityötoiminta</li> </ul>	
<b>Mahdollisuudet</b>	<b>Kenttä 3</b>	<b>Uhat</b>	<b>Kenttä 4</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Kokonaisuuksien hahmottaminen ja ymmärtäminen</li> <li>•Teknologia-, projekti- ja viestintäosaaminen</li> <li>•Hiljaisen tiedon hyödyntäminen</li> <li>•Onnistuneet rekrytoinnit</li> <li>•Vuorovaikutustaitojen kehittäminen ja monikulttuurisuus</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>•Kokonaisuutta ei hahmoteta ja varasto pyrkii toimimaan liian itsenäisesti</li> <li>•Teknologiaa ei osata hyödyntää</li> <li>•Väärään osaamiseen perustuvat rekrytoinnit</li> <li>•Hiljaisen tiedon katoaminen</li> <li>•Osaamista ei johdeta, jolloin organisaation osaaminen ei vastaa todellisia tarpeita</li> </ul>	