

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamistieteiden laitos

**TARPEIDEN KARTOITTAMINEN
OSAAMISEN KEHITTÄMISESSÄ
Case Rautaruukki Oyj**

Yrityksen hallinto
Pro gradu -tutkielma
Maaliskuu 2005
Ohjaaja: Kari Lohivesi

Kaisa Lantto

1	JOHDANTO	5
1.1	Taustaa	5
1.2	Tutkimusongelma ja tavoitteet	8
1.3	Tutkimusmetodi	11
1.4	Tutkimuksen rajaus ja keskeiset käsitteet	11
1.5	Tutkimuksen rakenne	15
2	TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN OSUUS.....	15
2.1	Kyselymenetelmän soveltaminen tarvekartoituksessa	15
2.1.1	Kysymystyyppin valinta	17
2.1.2	Kysymysten tulkinta	20
2.1.3	Kyselyn rakenne	22
2.2	Henkilöstön kehittäminen	24
2.3	Tarpeiden kartoituksen määrittely	27
2.4	Tarpeiden arvioinnin merkityksestä	29
2.5	Tarpeiden kartoittaminen henkilöstön kehittämisessä	33
2.6	Pohjatyö tarpeiden kartoittamiselle	34
2.6.1	Organisaation analyysi.....	38
2.6.2	Työ/Tehtäväänalyysi.....	40
2.6.3	Henkilöanalyysi	42
2.7	Kartoituksen vaiheet	43
2.7.1	Suunnitteluvaihe	45
2.7.2	Kyselyn kehittäminen	46
2.7.3	Esitestaus	47
2.7.4	Toteutus.....	48
2.7.5	Aineiston tulkinta.....	49
2.7.6	Suosituksien ja kehittämissuunnitelmat.....	49
2.7.7	Arviointi	51
2.8	Yhteenveto teoreettisesta osuudesta	51
3	TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN OSUUS	53
3.1	Tutkimusprosessin kulku	53
3.2	Aineiston keruu	53
3.3	Kuvaileva aineisto	53
3.4	Tilastollinen aineisto	55
3.4.1	Kyselyn kehittäminen	55
3.4.2	Kyselyn toteutus	56
3.4.3	Pisteytysperiaatteet ja palautteen antaminen.....	59
3.5	Tilastollisen aineiston kuvaus ja analysointi	60
3.6	Kohdeorganisaation esittely	62
3.6.1	Rautaruukki Oyj.....	62
3.6.2	Organisaatorakenteen uudistaminen.....	62
3.6.3	Liiketoimintamallin uudistaminen	63
3.6.4	Uuden liiketoimintamallin edellytykset osaamiselle	64
3.7	Tarpeiden kartoittaminen Rautaruukki Oyj:ssä	65
3.7.1	Mitä tähän mennessä on tehty?	65
4	TULOKSET.....	66

4.1	Mitkä ovat tarpeiden kartoitusprosessille asetetut tavoitteet ja miten ne saavutetaan?	66
4.1.1	Tavoitteet	66
4.1.2	Määritellyt osaamisalueet	67
4.2	Miten kehitetty kysely on onnistunut tarpeiden kartoituksessa?	70
4.3	Miten vastaajan käsitys osaamisesta ja osaaminen kartoituksen perusteella vastasivat toisiaan?	72
4.3.1	Avoimet kysymykset ja itsearviointiväittämät	72
4.3.2	Itsearviointi verrattuna tehtäviin	75
4.4	Kuinka taustamuuttajat ovat yhteydessä osaamiseen?	76
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA TUTKIMUKSEN ARVIOINTIA	77
5.1	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	77
5.2	Päätelmiä	82
5.2.1	Kartoitusprosessin arviointia	82
5.2.2	Kyselyn toimivuuden arviointia	84
5.2.3	Oma käsitys osaamisesta	88
5.2.4	Taustamuuttajat	88
5.2.5	Tulosten hyödyntäminen kohdeorganisaatiossa	90
5.2.6	Suosituksat jatkotutkimukselle	91
5.3	Yhteenveto	91
	LÄHTEET:	95
	LIITTEET	99
	LIITE 1: Haastattelujen teemat	99
	LIITE 2: Tiivistelmä kyselylomakkeesta	100
	LIITE 3: Saatekirje	103
	LIITE 4: Yhteenveto tuloksista	104
	LIITE 5: Faktorianalyysi	105
	LIITE 6: Tehtäväosan pisteiden ja taustamuuttajien korrelaatioita	113

KUVIOT:

KUVIO 1	Osaamis-, kehitys- ja koulutustarve	14
KUVIO 2	Henkilöstön kehittämisen osatekijät	25
KUVIO 3	Koulutustarve yksilön näkökulmasta	28
KUVIO 4	Henkilöstön kehittämisen työvaiheet	34
KUVIO 5	Tarpeiden kartoitusprosessin vaiheet	44
KUVIO 6	Tehtäväosion pisteet prosentteina maksimista	71
KUVIO 7	Itsearviointiosion tulokset toiminnoittain	74
KUVIO 8	Itsearviointi- ja tehtäväosiodien pisteiden vertailu	75

TAULUKOT:

TAULUKKO 1	Kyselymenetelmän etuja ja heikkouksia	16
TAULUKKO 2	Kysymystyyppien vertailua	18
TAULUKKO 3	Vastausten luokittelu sisällön mukaisesti	73
TAULUKKO 4	Itsearviointi- ja tehtäväosiodien pisteiden vertailu	93

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamistieteiden laitos, yrityksen hallinto
Tekijä:	LANTTO, KAISA
Tutkielman nimi:	Tarpeiden kartoittaminen osaamisen kehittämässä, Case Rautaruukki Oyj
Pro gradu -tutkielma:	89 sivua, 14 liitesivua
Aika:	Maaliskuu 2005
Avainsanat:	Osaaminen, kyselytutkimus, henkilöstön kehittäminen, koulutus- ja kehittämistarve, tarpeiden kartoittaminen

Henkilöstön kehittämisestä on tulossa yhä tärkeämpi tekijä yritysten hyvinvoinnille ja kilpailukyvyille ja siihen investoidaan yhä enemmän. Jotta henkilöstön kehittämistoimenpiteisiin käytetyistä aika-, raha- ja henkilöresursseista saataisiin mahdollisimman paljon hyötyä, on olennaista toimenpiteiden kohdistaminen yrityksen tavoitteiden kannalta tärkeimpiin osaamistarpeisiin. Tämä edellyttää, että on määritelty, minkälainen osaaminen on keskeistä yrityksen tavoitteiden saavuttamisessa sekä kartoitettu, millä tasolla osaaminen tärkeiksi katsotuilla alueilla on. Ennen kehittämistoimenpiteiden aloittamista on siis tiedettävä lähtötaso.

Tutkimus käsittelee johtotason henkilöiden koulutus- ja kehittämistarpeiden kartoittamista viidellä projektissa määritellyllä osaamisalueella. Tutkimuksen tavoitteena oli arvioida kohdeorganisaation, Rautaruukki Oyj:n, tarpeiden kartoitusprosessia sekä prosessissa kehitetyn kyselyn onnistumisen kannalta että osaamisen kehittämistarpeiden selvittämisen kannalta. Prosessissa kehitetty kysely pohjautuu kohdeorganisaatiossa vuonna 2003 suoritettussa tarpeiden kartoituksessa käytettyyn kyselyyn. Tutkimuksen teoreettisessa osuudessa käsitellään kyselymenetelmän soveltamista tarpeiden kartoitukseen, henkilöstön kehittämistä pääpiirteittäin sekä tarpeiden kartoittamista henkilöstön kehittämisessä.

Tutkimusaineisto koostui kuvailevasta ja tilastollisesta osasta. Kuvaileva aineisto koostui pääosin haastatteluista, jotka tehtiin kyselylomakkeen suunnitteluvaiheessa ja esitutkimuksessa. Haastatteluiden tarkoituksena oli selvittää, mitkä osaamisalueet ja asiat ovat keskeisiä tutkimuksen kohderyhmälle, eli yrityksessä työskenteleville päälliköille ja avainhenkilöille. Tilastollinen aineisto on kerätty tarpeiden kartoituksessa käytetyllä kyselyllä, jolla selvitettiin kohderyhmän osaamisen tasoa määritellyillä osaamisalueilla sekä heidän omaa käsitystä osaamisestaan.

Tutkimuksen tuloksena voitiin erottaa määritellyistä osaamisalueista ne, joissa osaaminen oli erityisen vahvaa, sekä ne, joiden kehittämiseen olisi hyvä kiinnittää huomiota jatkossa hieman aiempaa enemmän. Tuloksista tehtiin jokaiselle vastaajalle henkilökohtaiset yhteenvedot, joita voidaan käyttää hyödyksi esimerkiksi henkilökohtaisia kehittämissuunnitelmia tehtäessä. Kyselyn kehittämisprosessi on myös ollut kehittävää jo itsessään, sillä prosessin aikana on pohdittu kohdeorganisaation vahvuuksia, kehittämistarpeita ja tärkeimpiä osaamisalueita nyt ja tulevaisuudessa, sekä uuden liiketoimintamallin asettamia vaatimuksia.

1 JOHDANTO

1.1 Taustaa

"One thing which is true about the twenty-first century is that the development of human resources is no longer an option but a must"¹.

Organisaatiot ovat olemassa ja kasvavat, koska ne tarjoavat yhteisölle tuotteita tai palveluita, joita yhteisö tarvitsee ja arvostaa. Jotta organisaatio pystyisi toimimaan tehokkaasti, täytyy sen optimoida tuotantonsa taso, joka syntyy jokaisen organisaation jäsenen ponnistelujen tuloksena. Kaikki organisaation jäsenet eivät kuitenkaan välttämättä työskentele tavoitteiden mukaisella optimaalisella tasolla, jolloin vaaditun ja todellisen suorituksen väliin jää kuilu ja sen seurauksena tuottavuus kärsii. Osaamisen kehittämällä, esimerkiksi koulutuksella, tätä eroa voidaan kaventaa tai se voidaan jopa poistaa kokonaan. Tämä tapahtuu organisaation jäsenten eli yksilöiden käyttäytymiseen vaikuttamalla – antamalla heille lisää niitä tietoja, taitoja tai valmiuksia, joita he tarvitsevat yltääkseen asetettujen tavoitteiden mukaiseen suoritukseen. Perimmäinen tavoite on auttaa organisaatiota sen tavoitteiden saavuttamisessa käyttämällä työvoimaa optimaalisesti.²

Jotta osaamisen kehittämisestä saataisiin mahdollisimman paljon hyötyä, olennaista on sen kohdistaminen kriittisimpiin koulutus- ja kehittämistarpeisiin. Tällöin on analysoitava organisaatiossa olevat tarpeet; mitkä ovat ne keskeiset osaamisalueet, joilla koulutusta ja kehittämistä tarvitaan. On määriteltävä organisaation tavoitteiden ja kontekstin kannalta ratkaiseva osaaminen, minkälaista osaamista organisaatiossa tarvitaan tulevaisuudessa menestymiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen, miten sitä osaamista hankitaan ja kehitetään ja onko organisaatiossa tällä hetkellä kyseisenlaista osaamista tai potentiaalia sen kehittämiseen.³

¹ Al-Khayyat 1998, 18

² Johnson, ks. Craig 1976, 2-1

³ mm. Brown 2002, Al-Khayyat 1998

Tämä tutkimus käsittelee johtotason henkilöiden koulutus- ja kehittämistarpeiden kartoittamista metallialan yritys Rautaruukki Oyj:ssä. Koulutus- ja kehittämistarpeita haluttiin kohdeorganisaatiossa kartoittaa, jotta suunnitelmissa olleet laajemmat henkilöstön kehittämistoimenpiteet osattaisiin kohdistaa liiketoiminnan kannalta olennaisimpiin asioihin. Kohdeorganisaatiossa on uudistettu liiketoimintamallia ja -ajattelua pyrkimyksenä siirtyä tuotantokeskeisestä toimintatavasta enemmän asiakkaan tarpeista lähtevään ratkaisuliiketoimintaan. Kun aikaisemmin päätettiin ensin, montako tonnia terästä tuotetaan, on uudistetun liiketoimintamallin mukainen lähtökohta tuotannossa se, paljonko terästä asiakkaan tarpeiden ratkaisemiseksi tarvitaan. Tutkimuksessa osaamista on kartoitettu viidellä kartoitusprosessissa määritellyllä osaamisalueella, jotka on pyritty valitsemaan niin, että ne ovat uudistetun liiketoimintamallin toteuttamisen ja tavoitteiden saavuttamisen kannalta keskeisimpiä.

Viime vuosikymmenten yhteiskunnalliset, teknologiset, taloudelliset ja poliittiset paineet ovat pakottaneet yritykset kiinnittämään enemmän huomiota inhimilliseen pääomaansa, erityisesti koulutukseen ja muuhun osaamisen kehittämiseen. Salasin ja Cannon-Bowersin mukaan organisaatioiden onkin nyt, enemmän kuin koskaan aikaisemmin, tukeuduttava työpaikalla oppimiseen ja jatkuvaan parantamiseen säilyttääkseen kilpailukykyä.⁴ Senge oppivan organisaation määrittelyn mukaan kyseessä on jatkuva oman kapasiteetin laajentaminen tulevaisuuden luomiseksi⁵. Tehokkuusvaatimusten lisääntyessä on yhä tärkeämpää maksimoida jokaisen yksittäisen työntekijän potentiaali, jolloin organisaatiot ovat tulevaisuudessa yhä riippuvaisempia kyvystään käyttää tehokkaasti hyväkseen yhteisön jokaista jäsentä⁶. Menestyvä organisaatio muuntaa yksilöiden osaamisen edelleen organisaation kyvyiksi; asioiksi, jotka tehdään aina kilpailijaa paremmin⁷.

Inhimillisten voimavarojen kehittämisestä on tulossa yhä tärkeämpi tekijä organisaatioiden hyvinvoinnille ja osaamisen kehittämiseen investoidaan yhä enemmän. Yritykset vaikuttavat huomanneen, että hyvin koulutettu henkilöstö on avain menestykseen ja

⁴ Salas & Cannon-Bowers 2001, 472

⁵ Senge 1994, 14

⁶ Goldstein 1993, 15

⁷ Ulrich, 1997, 10–11

kilpailukykyyn.⁸ Henkilöstön kehittämisen merkityksen kasvaessa myös sen rooli organisaatioissa muuttuu. Koulutusta ja osaamisen kehittämistä ei pidetä organisaatioissa enää erillisenä toimintona, vaan muihin yhtenäisesti liittyvänä organisaation strategisena osatekijänä⁹. ”Kehittäminen ja johtaminen ovat yritykselle keskeisiä strategisia elementtejä, jotka vaativat paneutumista ja johdon sitoutumista, koska niillä rakennetaan paljolti yrityksen tulevaisuutta.”¹⁰

Henkilöstön kehittämisestä on tullut myös entistä suurempaa liiketoimintaa ja henkilöstön kehittäjistä on pikavauhtia sukeutunut oma ammattikuntansa. Vuonna 2002 henkilöstön kehittämiseen käytetyt panostukset teollisuus, palvelut, kauppa ja julkinen sektori yhteenlaskettuna olivat jo yli miljardi euroa.¹¹

Puhuttaessa menestymisen kannalta näinkin tärkeästä asiasta ja suurista summista, kannattaa pitää järki kädessä ja keskittyä oleelliseen. Kehittämistä ja koulutusta voi toki olla mukava suunnitella ja järjestää ja kurseilla voi olla mielenkiintoista käydä, mutta toivottavasti viimeistään laskua maksettaessa tullaan ajatelleeksi koulutuksesta saatua hyötyä; oliko kurseilta saatu oppi varmasti tämän summan arvoista yrityksen tulevaisuuden ja tavoitteiden saavuttamisen kannalta? Koulutus- ja kehitysohjelmien suunnittelu ja toteutus ovat omalta osaltaan kuluttamassa organisaation rajallisia resursseja, joten on järkevää analysoida organisaatiossa olevat tarpeet niin, että osaamisen kehittämiseen tähtäävät toimenpiteet voidaan suunnitella ja kohdistaa organisaation tavoitteiden saavuttamisen kannalta keskeisiin tarpeisiin. Hakuammunnalla valittu koulutus voi ennemminkin vain tuhjata resursseja kuin lisätä niitä.¹²

Tutkimuksen kohdeorganisaatiossa koulutus- ja kehitystarpeiden määrittely on nähty tärkeäksi osaksi henkilöstön kehittämistä. Kohdeorganisaatiossa tarpeiden kartoittaminen

⁸ Al-Khayyat, 1998, 18

⁹ Salas & Cannon-Bowers 2001, 472

¹⁰ Sahi 2003

¹¹ Luoma 2003

¹² Brown 2002

on aloitettu vuonna 2003, jolloin toteutettiin ensimmäinen kartoitus päälliköille ja avainhenkilöille. Kohdeorganisaatiossa on tavoitteena kehittää tarpeiden kartoitusmalli, jolla voidaan analysoida suuremmankin kohderyhmän tarpeita tehokkaasti. Tämän tutkimuksen puitteissa tarpeita on kartoitettu kahdessa kohdeorganisaation viidestä divisioonasta. Tarpeiden kartoittamista voidaan mahdollisesti laajentaa muihinkin divisiooniin.

Osaamisen määrittely ja mittaaminen on kuitenkin huomattavasti vaikeampaa kuin esimerkiksi ilman lämpötilan mittaaminen. Ja osaaminen etenkin organisaation johtotasolla pääasiassa aivotyötä tehtäessä ei ole sellaista teknistä osaamista, kuin operatiivisilla tasoilla, joilla osaamista voidaan konkreettisesti mitata esimerkiksi aikaansaadun tuotoksen laatuna, tonneina, metreinä tai virheellisten tuotteiden määränä. Yksi haastavimmista tehtävistä tämän tutkimuksen tekemisessä onkin ollut juuri niin sanotun oikean osaamisen määrittely sekä sen arvioiminen ja pisteytyskriteerien asettaminen.

Tarpeiden kartoittamista on tutkittu etenkin hoitotieteissä, mutta esimerkiksi yritysmaailmassa toimivien henkilöiden osaamistarpeita on kartoitettu vain lähinnä toimitusjohtajatasolla¹³. Toimitusjohtajille tehdyissä tutkimuksissa kohderyhmä on kuitenkin huomattavasti pienempi kuin tässä tutkimuksessa. Lisäksi kartoitusprosessit ovat niissä pidempikestoisia sekä yksilöllisempiä ja henkilökohtaisempia; tarpeita kartoitetaan useissa tapaamisissa konsultin tai muun kartoittajan kanssa. Kirjallisuuden ja tutkimusten etsiminen ja soveltaminen tämän tutkimuksen tarpeisiin onkin tehnyt prosessista erittäin mielenkiintoisen ja haastavan myös tutkimuksen tekijälle.

1.2 Tutkimusongelma ja tavoitteet

Tutkimustehtävänä on arvioida kohdeorganisaation koulutus- ja kehitystarpeiden kartoitusprosessia ja sen tuloksia. Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella tarpeiden kartoitusta kokonaisuutena sekä arvioida prosessin onnistumista niin kartoituksessa käytetyn kyselyn kehittämisen kuin osaamisen tason ja tarpeiden selvittämisen kannalta.

¹³ ks. esim McClelland 1993; Kerr 1991

Tutkimuksen pääongelma on: **Minkälaisella tarpeiden kartoitusprosessilla voidaan selvittää Rautaruukin johtotason nykyistä osaamisen tasoa ja tulevaisuuden osaamisen kehittämistarpeita?** Tutkimuksen pääongelma voidaan jäsentää seuraaviin alaongelmiin:

- Mitkä ovat tarpeiden kartoitusprosessille asetetut tavoitteet ja miten ne saavutetaan?
- Miten kehitetty kysely on onnistunut tarpeiden kartoituksessa?
- Miten vastaajan käsitys osaamisesta ja osaaminen kartoituksen perusteella vastasivat toisiaan?
- Kuinka taustamuuttajat ovat yhteydessä osaamiseen?

Teknistä osaamista, jonka tuloksena syntyy jotain konkreettisesti havaittavaa, voidaan mitata ja tutkia suhteellisen helposti tuloksia ja tuotosta tarkastelemalla. Jos tarkasteltava osaaminen on esimerkiksi hevosenkengän tekemistä, voidaan osaamisen tasoa mitata aikaansaatuojen hevosenkenkien laatuna ja määränä. Mutta jos kyseessä oleva osaaminen on abstraktimpien asioiden hallitsemista, esimerkiksi liiketoimintaympäristön hallitsemista tai esimiestäitoja, ei osaamisesta synny heti näkyviä ja käsinkosketeltavia tuloksia tarkasteltavaksi.

Tässä tutkimuksessa mitataan hyvin abstraktien asioiden osaamista; liiketoimintaympäristön tuntemista ja strategian hallitsemista, esimiestäitoja ja ratkaisuliiketoiminnan hahmottamista. Tällaisia aiheita käsitteleviin kysymyksiin ei ole olemassa vain yhtä ainoaa oikeaa vastausta. Esimerkiksi liiketoimintaympäristö ja toimintaolosuhteet ovat jokaisella organisaatiolla omansa; vaikka poliittinen ja yhteiskunnallinen ympäristö samassa maassa toimivilla yrityksillä olisikin sama, eivät kilpailijat, asiakkaat, alihankkijat tai yhteistyökumppanit ole yhteisiä, yrityskulttuurista tai henkilöstöstä puhumattakaan. Eri toimialoilla liiketoimintaa harjoittavien yritysten välillä erot vielä korostuvat, mutta samallakaan alalla toimivien yritysten liiketoimintaympäristö ei ole identtinen. Samoin esimerkiksi tilanteet, jotka edellyttävät esimiestäitoja ja kykyä ihmisten johtamiseen, ovat jokainen omia tapauksiaan, koska niissä ovat osapuolina

erilaiset ihmiset, jotka toimivat ja reagoivat eri tavoin eri tilanteissa. Koska olosuhteiden merkitys on niin suuri, ei yksiselitteisesti oikeita tai väärä vastauksia ole.

Aiheiden abstraktius vaikuttaa myös siihen, minkälainen vaikutus ja teho osaamisen kehittämisellä on. Esimerkiksi esimiestäitoja voidaan kehittää ja asioiden tiedostamisessa auttaa tiettyyn rajaan asti, mutta jos koulutettavalta henkilöltä puuttuu tarvittavaa tilannetajua ja -herkkyyttä, ei tilannetajun merkityksen tiedostaminen auta kovin pitkälle. Sama pätee myös esimerkiksi strategiseen osaamiseen. Henkilö voi teoriassa tuntea strategisen suunnittelun malleja, mutta jos ei osaa niitä käytännössä oman organisaationsa tilanteeseen soveltaa, ei muutaman uuden mallin kouluttaminen todennäköisesti paljon tilannetta paranna. Vaikka osaamisen kehittämisellä voidaan tasoa jonkin verran parantaa, luonnollisesti aina tilanteen mukaan, rajoittaa asioiden abstrakti luonne osaamisen kehittämisen tehoa.

Tutkimuksessa käsiteltyjen aiheiden abstraktius ja kontekstisidonnaisuus asettaa suuria haasteita ja vaatimuksia niin sanotun oikean vastauksen määrittelemiselle. Koska näiden asioiden osaamista on kuitenkin haluttu tutkia, on ollut tarpeen määritellä arvostelukriteerit, joilla osaamista arvioidaan. Tässä tutkimuksessa käytetyt kriteerit on muodostettu kohdeorganisaation kontekstissa; mitä on tärkeä ja olennainen osaaminen tämän organisaation tavoitteiden kannalta, niissä olosuhteissa, joissa kyseinen organisaatio toimii. Kun kohderyhmän jäsenten osaamista mitataan samoilla kriteereillä, on mahdollista määrittää osaamisen tasoa kohderyhmän jäsenten kesken ja toisiinsa verrattuna. Ei kuitenkaan ole mahdollista, järkevää tai edes tarpeellista vertailla osaamisen tasoa muissa olosuhteissa tai muilla kriteereillä tehtyihin tutkimuksiin.

Sen lisäksi, että on määriteltävä mitä arvioidaan, on kiinnitettävä huomiota myös siihen, miten arvioidaan. Asiaa selventää kuulemani mainio taitoluisteluvertaus. Valmentaja voi kysyä luistelijalta, osaako tämä suorittaa tietynlaisen kolmoishypyn, johon luistelija voi omatuntonsa salliessa vastata myöntävästi, vaikkei kyseistä hypyä hallitsisikaan. Mutta jos valmentaja haluaa mitata todellista osaamista, hän voi pyytää luistelijaa esittämään kyseisen hypyn, jolloin luistelijan osaamisen taso näkyy valmentajalle hyvin selkeästi.

Sama pätee abstraktimmankin osaamisen mittaamiseen; voidaan kysyä vastaajalta, osaako hän analysoida organisaation liiketoimintaympäristöä, tai voidaan pyytää vastaajaa tekemään niin. Vastausten oikeellisuutta ja osaamisen tasoa mitataan sitten kyseiseen kontekstiin, tavoitteisiin ja tutkimukseen sopivilla kriteereillä. Kun tässä tutkimuksessa puhutaan oikeista vastauksista, tarkoitetaan juuri organisaation tavoitteiden ja olosuhteiden kautta määriteltujen kriteerien mukaan oikeita asioita.

1.3 Tutkimusmetodi

Tämä tutkimus on kehittämistutkimus, jossa pyritään kehittämään kohdeorganisaation osaamista ja toimintaa ja kehittämään juuri kyseisellä organisaatiolla toimivaa ja sille sopivaa teoriaa. Kehittämistutkimus tähtää toiminnan paranemiseen ja muutokseen käytännössä, tavoitteena ovat tutkimuskohteen toimintaan ulottuvat vaikutukset. Kyseessä on siis empiirinen tutkimus, mutta siinä on myös tapaustutkimuksen piirteitä, sillä tutkimuksessa pyritään tapauskohtaiseen ongelmanratkaisuun. Yksittäiseen kohteeseen keskittyminen johtaa myös tutkimuksen subjektiivisuuteen.¹⁴ Tapaustutkimukselle tyypillisesti tutkimus on rajattu koskemaan yhtä organisaatiota, jota kuvataan yhteydessä ympäristöönsä¹⁵.

1.4 Tutkimuksen rajaus ja keskeiset käsitteet

Tutkimus käsittelee tarpeiden kartoitusprosessia ja sen tulosten arviointia. Tulosten perusteella muodostettavien kehittämissuunnitelmien sekä niiden mukaisten toimenpiteiden suunnittelu, toteutus ja arviointi rajataan tämän tutkimuksen ulkopuolelle, joskin kehittämissuunnitelmien rakenne kuvataan lyhyesti kartoitusprosessissa käytetyn kyselyn esittelyn yhteydessä. Henkilöstön kehittämistä ja koulutuksen suunnittelua käsitellään vain niiltä osin kuin se olennaisesti liittyy tarpeiden kartoittamisen perustelemiseen.

¹⁴ Kaikkonen 1996, 89–92; 96–98

¹⁵ Hirsjärvi 2000, 123

Tutkimuksen empiirinen osuus on rajattu koskemaan Rautaruukki Oyj:n Konepajateollisuuden ratkaisut ja Metallituoteteollisuuden ratkaisut -divisioonaa, joiden tarpeisiin tutkimuksessa arvioitu kartoitusprosessi on kehitetty. Rautaruukissa on jo jonkin verran käytetty tarpeiden kartoitusta ja tässä tutkimuksessa tehtyjen päätelmien perusteella kartoituksia ja niiden toteuttamista voidaan kehittää edelleen. Tutkimuksessa arvioitu tarpeiden kartoitusprosessi on sovellettavissa muihinkin Rautaruukki Oyj:n divisiooniin.

Keskeisiä käsitteitä tutkimuksessa ovat seuraavat:

Koulutus (training) voidaan määritellä kaikeksi oppimistoiminnaksi, jonka tarkoituksena on hankkia tiettyjä tietoja, taitoja ja valmiuksia (knowledge, skills and abilities) ammatin tai tehtävän suorittamista varten. Valmiuksien sijaan puhutaan joskus myös arvoista (values) tai asenteista (attitudes). Koulutuksen funktio on käyttäytymisen muuttaminen; lisäämällä ja kehittämällä yksilöiden tietoja, taitoja ja valmiuksia mahdollistetaan suorituskyvyn kasvattaminen ja tietyn suoritustason saavuttaminen.¹⁶

Kehitys (development) voidaan määritellä kaikeksi oppimistoiminnaksi, jonka kohteena ovat enemmänkin tulevaisuuden kuin nykyiset tarpeet, ja joka on keskittynyt uralla kasvuun ja kehittymiseen enemmän kuin välittömään suoritukseen. Kehityksen fokus on ensisijaisesti organisaation tulevaisuuden työvoiman vaatimukset ja toisena yksilöiden kasvutarpeet työpaikalla. Työvoiman vaatimusten kasvaessa työntekijältä vaaditaan uusia ja parempia keinoja niistä selviämiseen. Näihin vaatimuksiin voidaan vastata juuri esimerkiksi osaamisen kehittämistoiminnalla.¹⁷

Human Resource Development (HRD) voidaan yksinkertaisimmillaan määritellä suoraan sen käsitteestä siten, että henkilöstö (humans) on resurssi (resource), jota voidaan kehittää (development). HRD:n on tarkoitus palvella organisaation intressejä ja tuottaa jotain organisaatiolle arvokasta; jotain joka auttaa organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa.¹⁸

¹⁶ Cole 2002, 330; McClelland 1993, 6; Johnson, ks. Craig 1976

¹⁷ Cole 2002, 330; Ulrich 1997, 144

¹⁸ Callahan & Gracanic, ks. Lee 2003; Brinkerhoff 1987, 9

Osaaminen (competence – pätevyys, kelpoisuus, osaaminen, capability – kyky, pystyvyys, kykenevyys) koostuu tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista. Yksilötasolla termiä käytetään kuvaamaan yhdistelmää tietoa, teknisiä taitoja ja suorituksen hallintataitoja, organisaation tasolla osaamista ovat myös sen prosessit, toimintatavat ja kulttuuri.¹⁹

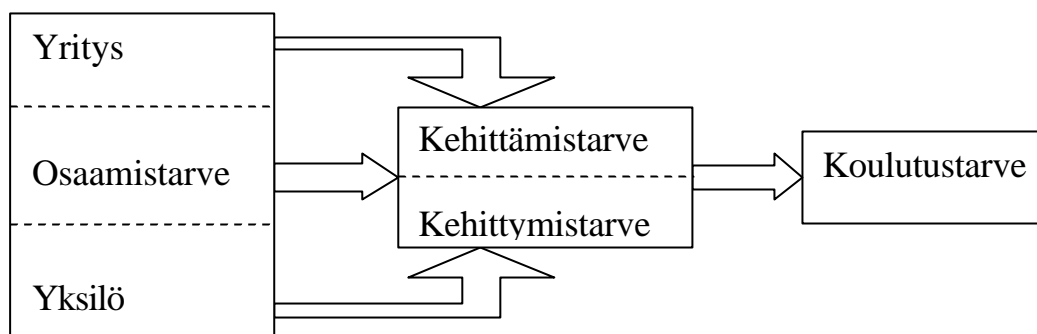
Organisaation ydinosaaminen puolestaan on osaamisten, teknologioiden ja tietojärjestelmien yhdistelmä, joka mahdollistaa yrityksen menestyksekkään kilpailun. Ydinosaaminen on käsite, jota käytetään yleensä vain organisaatiotasolla. Ydinosaaminen on kumuloitunutta osaamista, jota organisaatio pystyy hyödyntämään liiketoiminnassaan tuottaessaan asiakkaalle lisäarvoa eli yksinkertaisesti hyötyä.²⁰

Osaamis-, kehitys- ja koulutustarve. Hätönen²¹ jakaa määritettävät tarpeet kolmeen eri merkitykseen: osaamistarpeeseen, koulutustarpeeseen ja kehitystarpeeseen (kuvio 1). Hänen mukaansa käsitteet liittyvät läheisesti toisiinsa ja ne voidaan nähdä saman asian eri näkökulmina, mutta vaikka niitä usein käytetään tarkoittamaan samaa asiaa, ne eivät välttämättä ole sitä. Osaamistarpeella Hätönen tarkoittaa yrityksen prosesseihin liittyvää jonkin osa-alueen hoitamisessa tarvittavaa ammattitaitoa tai tämän tarvittavan ammattitaidon puutetta. Yrityksen näkökulmasta osaamistarve on yleensä se tekijä, jonka perusteella havaitaan tarve henkilöstön kehittämiseen. Koulutustarpeen Hätönen erottaa osaamistarpeesta siten, että osaamistarve voidaan ratkaista muillakin keinoin, kun taas koulutustarve ratkaistaan vain koulutuksen avulla. Osaamistarve voi kuitenkin johtaa siihen, että organisaation henkilöstöä koulutetaan, jolloin osaamistarpeesta tulee koulutustarve. Kehitystarve koostuu kehittämistarpeesta, joka on yksilöstä lähtevä tarve parantaa omaa osaamistaan, ja kehittämistarpeesta, joka puolestaan on yksilön ulkoapäin arvioitu käsitys siitä, mitä yksilön tulisi osata. Molempiin voi liittyä sekä ammatilliseen osaamiseen että persoonallisuuden kehittämiseen liittyviä tarpeita.

¹⁹ Sydänmaanlakka 2001, 256; Dunphy, Turner ja Crawford 1997

²⁰ Sydänmaanlakka 2001, 260

²¹ Hätönen 1998, 29–30

KUVIO 1 Osaamis-, kehitys- ja koulutustarve²²

Muussa tämän tutkimuksen lähteenä käytetyssä kirjallisuudessa käytetään lähinnä vain käsitettä koulutustarve (training need), joissain tapauksissa puhutaan lisäksi kehitystarpeista (development need). Koulutustarvetta käytetään kuitenkin laajempänä käsitteenä ja koulutustarpeiden analysoinnin ja kartoittamisen katsotaan kattavan myös ne tarpeet, joita koulutuksella ei ratkaista. Koulutus- ja kehitystarpeen kartoittamisen käsitettä määritellään tarkemmin luvussa 2.3. Tarpeiden kartoittamisen määrittely.

Tässä tutkimuksessa kartoituksella pyritään löytämään puutteita ja ongelmia osaamisessa määritellyillä osaamisalueilla. Tutkimuksen tuloksena määritettyihin tarpeisiin voidaan pyrkiä vastaamaan koulutuksella, mutta myös esimerkiksi rekrytoinnilla, tehtävien vaihdolla tai lisäämisellä tai muilla toimenpiteillä ja interventioilla. Pidemmän aikavälin tavoitteeksi voidaan tiivistää yksinkertaisesti sen varmistaminen, että kohdeorganisaatiossa on oikeat ihmiset oikeilla paikoilla. Koulutus on yksi keino tavoitteen saavuttamisessa, mutta ei suinkaan ainoa. Tutkimusta ei siis rajata pelkästään koulutustarpeiden määrittämiseen, joten tutkimuksessa käytetään yleisempää käsitettä ja puhutaan tarpeiden kartoittamisesta. Näin pyritään välttämään kapeakatseisuutta sekä mahdollisten ongelmien havaitsemisessa että tulosten käsittelyssä ja jatkotoimenpiteiden suunnittelussa.

²² Mukailtu Hätönen 1998, 30

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen ensimmäisessä luvussa esitellään tausta, tavoitteet, tutkimusongelmat, rajaukset sekä keskeiset käsitteet. Toisessa luvussa luodaan tutkimuksen teoreettinen viitekehys, jossa aluksi käsitellään kyselymenetelmän soveltamista tarpeiden kartoitukseen, sen jälkeen käsitellään henkilöstön kehittämistä pääpiirteittäin ja lopuksi keskitytään tarpeiden kartoittamiseen henkilöstön kehittämisessä. Kolmannessa luvussa esitellään tutkimuksen kohdeorganisaatio ja sen taustat ja tavoitteet koulutustarpeiden kartoittamiselle. Neljännessä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset ja viidennessä arvioidaan tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia sekä esitetään päätelmät ja suositukset jatkotutkimukselle.

2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN OSUUS

2.1 Kyselymenetelmän soveltaminen tarvekartoituksessa

Tarpeita voidaan selvittää ja kartoittaa useilla menetelmillä. Tärkeintä on löytää tarkoituksenmukainen ja kyseiseen tutkimukseen sopiva menetelmä. Frenchin²³ mukaan useimmissa tilanteissa käytännöllisimpiä menetelmiä ovat haastattelu, kysely, ryhmäkeskustelu ja työnäyte.

Oikean, juuri omaan tarkoitukseen sopivan menetelmän valinnassa kannattaa nähdä vaivaa. Valitulla menetelmällä on huomattava merkitys kerätyn tiedon laatuun ja näin ollen myös sen pohjalta saatuihin tuloksiin ja toimenpidesuosituksiin. Kartoituksen suorittajantuleekin tuntea eri menetelmät ja niiden ominaisuudet, jotta voidaan välttää mahdolliset myöhemmät, esimerkiksi tutkimustulosten luotettavuuteen liittyvät ongelmat. Kartoituksessa olisi hyvä käyttää useampaa kuin yhtä menetelmää kerätessä informaatiota osaamisen kehittämisen suunnittelua varten, koska eri menetelmät tuottavat erilaista tietoa.

²³ 1987, 366

Jokaisella menetelmällä on myös omat heikkoutensa, joiden vaikutusta voidaan vähentää käyttämällä useampia menetelmiä, jolloin yhden edut kumoavat toisen heikkoudet. Menetelmää valittaessa on myös otettava huomioon, että informaation dokumentoinnin tulisi olla mahdollista.²⁴

Tässä tutkimuksessa menetelmänä on käytetty kyselyä, jonka etuja ja mahdollisia ongelmia esitellään seuraavassa taulukossa (taulukko 1):²⁵

TAULUKKO 1 Kyselymenetelmän etuja ja heikkouksia

Kysely	Etuja	Heikkouksia
<ul style="list-style-type: none"> • Voi olla tutkimuksen tai mielipidekyselyn muodossa • Mahdollistaa monenlaisten kysymysten käytön • Voidaan täyttää joko itsenäisesti tai valvotusti 	<ul style="list-style-type: none"> • Saavuttaa suuren joukon vastaajia lyhyessä ajassa • Suhteellisen edullinen • Mahdollistaa arkojen asioiden käsittelyn ilman vaivaantumista tai kiusaantumista • Kerätty tieto on helppo käsitellä • Kysymysten tai tehtävien jäsentämisessä voidaan käyttää apuna mm. kuvia tai taulukoita • Mahdollisuus pitkienkin vastausvaihtoehtojen käyttöön 	<ul style="list-style-type: none"> • Vähän tilaa vapaalle ilmaisulle tai odottamattomille vastauksille • Tehokkaan kyselytyökalun kehittäminen vaatii aikaa (sekä teknisiä taitoja) • Rajallinen mahdollisuus ongelmien syiden tai mahdollisten ratkaisujen selvittämiseen • Matala vastausprosentti, vastahakoisuus vastaamiseen, sopimattomat vastaajat • Kenttävaihe kestää kauemmin esim. haastatteluun verrattuna • Kysymykset voidaan ymmärtää eri tavoin kuin on tarkoitettu

²⁴ mm. Brown, 2002, 574; McClelland 1995, 63–67; Goldstein 1993, 47–50

²⁵ Brown 2002, 575; French 1987, 368; Tilastokeskus 1986, 9; Fowler 1985, 70–71

Kun tutkimuksessa käytettävä menetelmä on valittu, on seuraava vaihe itse työkalun eli tässä tapauksessa kyselyn kehittäminen. Koska tutkimuksen voidaan katsoa koostuvan yleensä kahdesta osasta; 1) kyselyn kehittämisestä ja tiedon keräämisestä, sekä 2) kerätyn tiedon analysoinnista, täytyy jo kyselyä suunniteltaessa pitää mielessä, että se, mitä tutkimuksen myöhemmissä vaiheissa voidaan tehdä, riippuu suuresti aikaisemmista vaiheista. Niinpä kyselyä suunniteltaessa kyselyn tavoitteet, mahdolliset hypoteesit sekä käytettävissä olevat resurssit on oltava selvillä. Useimpia tutkimuksia rajoittavat raha- ja/tai aikaresurssit, mikä on otettava huomioon suunnitteluvaiheessa.²⁶ Myös mm. Fowler²⁷ korostaa tavoitteiden määrittelyä kyselyn suunnittelua aloitettaessa; mihin kyselyllä pyritään ja mitä sillä halutaan saavuttaa, mitä pitää mitata, jotta saavutetaan projektin tavoitteet. Kyselyä suunniteltaessa on hyvä pitää mielessä myös se, että kyselyt koetaan usein raskaiksi ja aikaavieviksi, joten kysely kannattaa suunnitella vastaajalle mahdollisimman helpoksi²⁸.

2.1.1 Kysymystyyppin valinta

Kyselyä suunniteltaessa on ratkaistava, käytetäänkö ns. avoimia vai suljettuja kysymyksiä. Avoimissa kysymyksissä vastaajat muodostavat omat vastauksensa, kun taas suljetuissa kysymyksissä on annettu lista vaihtoehtoja, joista vastaaja valitsee sopivimman²⁶. Seuraavaan taulukkoon on kerätty avointen ja suljettujen kysymysten ominaisuuksia (taulukko 2):

²⁶ Jolliffe 1986, 24–25

²⁷ 1985, 99

²⁸ Al-Khayyat 1998

TAULUKKO 2 Kysymystyyppien vertailua²⁹

Kysymystyyppi	Etuja	Heikkouksia
Avoimet kysymykset	<ul style="list-style-type: none"> • Vastaaaja voi ilmaista itseään omin sanoin • Välttää muotoseikkojen vaikutusta vastaamiseen • Mahdollistaa monimutkaisten vaikuttimien tunnistamisen • Auttavat tulkittaessa suljettuihin kysymyksiin annettuja poikkeavia vastauksia • Eivät johdattele vastaajaa 	<ul style="list-style-type: none"> • Vastaukset saattavat olla epätarkkoja tai epämääräisiä • Vastaukset eivät välttämättä ole aina analyttisesti käyttökelpoisia
Suljetut kysymykset	<ul style="list-style-type: none"> • Mahdollistavat vastaamisen samoihin kysymyksiin niin, että vastaukset ovat keskenään vertailtavissa • Tuottavat vähemmän vaihtelevia vastauksia • Helpompaa vastaajalle • Vastaukset helpommin käsiteltävissä ja analysoitavissa • Vastaaminen ja vastausten tulkitseminen luotettavampaa, kun on annettu valmiit vaihtoehdot 	<ul style="list-style-type: none"> • Vastaaminen aina vain valitsemalla valmiista vaihtoehdoista voi olla turhauttavaa • Ei tilaa spontaanille vastaamiselle • Syitä ongelmien taustalla ja mahdollisia ratkaisuja vaikea saada selville • Vastausvaihtoehtojen lista voi kasvaa liian pitkäksi

Avointen kysymysten vastaukset viittaavat Foddyn³⁰ mukaan siihen tapaan, jolla vastaaja on tulkinnut kysymyksen, sekä siihen, mitkä perusteet ovat vaikuttaneet vastaajan suhtautumiseen aiheeseen. Mm. Kidder ja Judd³¹ toteavat avointen kysymysten antavan vastaajille mahdollisuuden ilmaista asenteitaan paremmin verrattuna siihen, että heidät pakotetaan valitsemaan jokin vaihtoehdoista, joista mikään ei täysin vastaa heidän mielipidettään. Tämän vuoksi he pitävät avoimia kysymyksiä motivoivampina. Heidän mukaansa on kuitenkin myös todennäköistä, että vastaajat ovat turhautuneempia

²⁹ Foddy 1993, 128; Fowler 1985, 87; Jolliffe 1986, 25

³⁰ 1993, 129–133

³¹ ks. Foddy 1993, 151

vastaamaan, jos avoimen kysymyksen tarkoitus on epämääräinen eli vastaajille ei kerrota, minkälaisia vastauksia heidän pitäisi antaa.

Myös muistin merkitys on otettava huomioon kysymysten suunnittelussa. Suljettuja kysymyksiä käytettäessä valmiit vaihtoehdot virkistävät vastaajan muistia ja näin helpottavat vastaamista³². Schuman ja Presser³³ toteavat kuitenkin, että avoimet ovat käytännöllisempiä, koska vastausvaihtoehdoista saattaisi muuten tulla liian pitkiä. He myöntävät silti, ettei mikään takaa sitä, että vastaajat ”löytävät” muististaan asianmukaisimman vastauksen eivätkä vain vastaa sitä, mikä ensimmäisenä mieleen juolahtaa. Kriittisimmin avointen kysymysten käyttöön suhtautuu Fowler, jonka mukaan itsetäytettävissä kyselyissä pitäisi käyttää vain suljettuja kysymyksiä, koska vastaukset avoimiin kysymyksiin ovat usein epätäydellisiä, epämääräisiä, vaikeita koodata ja siten vain osittain arvokkaita tutkimuksessa. Fowlerin mukaan suljettujen kysymysten valintaa puoltaa kaksi syytä: ensinnäkin pyydettyä vastaamaan omin sanoin, tehtävän vaikeusaste kasvaa, mikä puolestaan voi vaikuttaa vastausprosenttiin. Toinen, ja hänen mukaansa vielä tärkeämpi syy on se, että avoimet kysymykset eivät useimmiten tuota käyttökelpoista dataa. Jos paikalla ei ole haastattelijaa tarkentamassa epätäydellisiä vastauksia, eri vastaajien vastaukset ovat vaikeita koodata eivätkä ole keskenään vertailukelpoisia.³⁴

Krosnick puolestaan suosii avoimia kysymyksiä sen vuoksi, että useiden tutkimusten mukaan vastaajat rajoittavat vastauksiaan suljettujen kysymysten vaihtoehtojen mukaisiksi, vaikka paras vastaus ei olisikaan niissä mukana. Siten Krosnickin mukaan suljettuja kysymyksiä voidaan käyttää tehokkaasti vain jos vastausvaihtoehdot ovat todella kattavat, mikä kuitenkin on vaikeaa varmistaa. Lisäksi Krosnick, useisiin lähteisiin viitaten, kumoaa turhiksi väitteet, joiden mukaan avoimet kysymykset eivät sovi vastaajille, jotka eivät ilmaise itseään erityisen selvästi. Krosnick toteaa vielä lopuksi, että myös reliabiliteetti ja validiteetti ovat avoimilla kysymyksillä suljettuja paremmat ja siten avoimet kysymykset ovat toimivampia tutkimustyökaluja kuin aiemmin on ajateltu³⁵. Foddy puolestaan päätyy

³² Jolliffe 1986, 25

³³ ks. Foddy 1993, 151

³⁴ Fowler 1985, 64, 103

³⁵ Krosnick 1999, 544

kompromissiratkaisuun ja suosittelee parhaaksi tavaksi käyttää sekä avoimia että suljettuja kysymyksiä jossain loogisessa järjestyksessä. Olennaista ei hänen mukaansa ole kysymyksen avoimuus/suljettuus, vaan se, että vastaaja tietää minkälaista vastausta häneltä odotetaan.³⁶

2.1.2 Kysymysten tulkinta

Käytettiinpä sitten avoimia tai suljettuja kysymyksiä, kysymystyyppiä tärkeämpää on kysymysten ja vastausten tulkinta. Kuten Fowler³⁷ osuvasti toteaa, ei vastauksilla sinänsä ole luontaista arvoa, vaan olennaista on se, mitä vastaus kertoo siitä todellisuudesta, josta kyselyn tekijä on kiinnostunut. Foddy esittääkin perustellun oletuksen, jonka mukaan kysymys-vastaus -ketjussa on jotain järkeä vain, jos vastaaja ymmärtää kysymyksen siten kuin kyselyn tekijä sen tarkoitti ja kyselyn tekijä puolestaan ymmärtää vastauksen siten, kuin vastaaja sen tarkoitti. Foddy listaa helposti ymmärrettävän kysymyksen ominaisuuksiksi seuraavat:

- Vaikeita ja abstrakteja sanoja ja ilmaisuja tulisi välttää. Jos vaikeaa sanaa kuitenkin on tarpeellista käyttää, se on määriteltävä vastaajille selkeästi. Samoin on vältettävä sanoja, jotka ovat monimerkityksisiä, tai joiden sävy on moraalinen tai opettavainen. Kaiken kaikkiaan ensisijaisten periaatteiden tulisi olla lyhytsanaisuus, yksinkertaisuus ja konkreettisuus.
- Pitkät kysymykset voivat aiheuttaa harhaa vastauksiin. Monimutkaiset fraasit ja lauseet jätetään usein huomioimatta, etenkin jos ne sijaitsevat kysymyksen lopussa, niin että vastaaja voi ryhtyä vastaamaan kysymykseen kuulematta tai lukematta kysymystä kokonaan. Jos tällaisia pitkiä fraaseja tai lauseita täytyy käyttää, on ne sijoitettava kysymyksen alkuun.

³⁶ 1993, 152

³⁷ 1985, 74

- Selvyyden vuoksi kannattaa käyttää positiivisia ilmaisuja. Aina kun mahdollista, kielteisten muotojen käyttöä tulee välttää, koska ne tekevät kysymyksen ja vastauksen oikean tulkitsemisen vaikeammaksi.³⁸

Vaikka Foddy suosittaakin välttämään kielteisiä muotoja, löytyy niiden käytölle puoltaviakin perusteluja. Esimerkiksi itsearviointiväittämässä kielteisiä muotoja käyttämällä voidaan suhteellisen helposti tarkastaa, lukeeko vastaaja todella väittämät vai vastaako vain mekaanisesti ympyröimällä suunnilleen samoja vaihtoehtoja kaikissa kysymyksissä.

Fowler³⁹ määrittelee hyvän kysymyksen sellaiseksi, joka tarkoittaa samaa asiaa jokaiselle vastaajalle. Hänen mukaansa yksinkertaisin esimerkki epätäydellisestä kysymyksestä on tilanne, jossa tutkijan sanat eivät muodosta täydellistä kysymystä. Tällöin haastattelijan tai vastaajan on lisättävä sanoja, jotta kysymykseen voidaan vastata. Jos tavoitteena on, että kaikki vastaajat vastaavat samoihin kysymyksiin, on siis parempi kirjoittaa ne loppuun asti. Kysymyksiä mietittäessä Fowler neuvoo tarkastamaan, onko kysymys sellainen,

- joka voidaan kysyä juuri niin kuin se on kirjoitettu
- joka tarkoittaa samaa kaikille
- johon voidaan vastata
- johon ihmiset haluavat vastata tiedonkeruumenetelmä huomioon ottaen.⁴⁰

Kysymyksiä ja kyselyn rakennetta suunniteltaessa on huomattava, että vastaajat etsivät kyselystä erilaisia vihjeitä vastaamisensa tueksi. Kysymyksiä tulkitessaan vastaaja voi käyttää mm. kysymyksen muotoilua ja sisältöä sekä vastausvaihtoehtojen ja edellisten kysymysten antamia vihjeitä lähteinään selvittäessään kysymyksen tarkoitusta. Vastaajat yrittävät tyypillisesti huomioida myös kyselyn tekijän päämäärät vastatessaan. Kysymysten erilaisesta tulkinnasta johtuvia ongelmia voidaan vähentää mm. määrittelemällä aihe täsmällisesti, käyttämällä konkreettisia termejä sekä selkeästi kertomalla, miksi kysymyksiä

³⁸ Foddy 1993, 17, 50

³⁹ 1985, 76

⁴⁰ Fowler 1985, 101

kysytään, jottei vastaajalle tulisi tarvetta etsiä apua vihjeistä yrittäessään selvittää kysymyksiä. Kyselyn tekijän olisi myös varmistettava, että vastaajat hyväksyvät kyselyn tekijän tavoitteet kysymysten kysymiselle ja että vastaajat eivät näiden tavoitteiden sijaan pyri edistämään omia tavoitteitaan.⁴¹

Vastaajat päättävät kysymysten merkitystä myös niiden normien ja odotusten perusteella, jotka säätelevät jokapäiväisiä keskusteluja. On olemassa tiettyjä käytäntöjä siitä, mitä, miten ja mistä sopii puhua, ja vastaajat olettavat näiden tapojen pätevän myös silloin, kun tulkitsevat kysymyksiä ja muotoilevat vastauksiaan.⁴²

2.1.3 Kyselyn rakenne

Kyselyn rakenteella on suuri merkitys vastaajien tulkinnoissa. Usein kyselyt aloitetaan suhteellisen helpoilla kysymyksillä, jotta vastaajat pääsevät ”sisään” aiheeseen, ja vaikeammat kysymykset sijoitetaan kyselyn keski- tai loppuvaiheille⁴³. Kysymysten järjestyksen saatetaan kuitenkin olettaa viestivän kysymysten keskinäisestä tärkeysjärjestyksestä. Krosnick ym. ovat osoittaneet, että joskus vastaajat olettavat tutkijoiden esittävän ensin vähemmän tärkeää taustatietoa ja käsittelevän sen jälkeen merkittävämpiä asioita. Tämän seurauksena vastaajat saattavat antaa enemmän painoarvoa jäljempänä käsitellyille asioille noudattaakseen tutkijan uskomuksia. Siksi onkin kiinnitettävä huomiota siihen, ettei vastaajille viestitä tahattomasti mitään, mikä voisi aiheuttaa harhaa vastauksiin.⁴⁴

Kysymysten ryhmittelyyn kannattaa myös kiinnittää huomiota. Jos samaa aihetta käsittelevät itsearviointiväittämät ovat oman otsikon alla peräkkäin, voi vastaaja vastata jokaiseen kysymykseen sen mukaan, mikä hänen yleinen käsityksensä aiheesta on, eikä käsittele jokaista kysymystä erillisenä ja omana asiana. Suositeltavampi tapa onkin

⁴¹ Foddy 1993, 52–53, 75

⁴² Krosnick 1999, 545

⁴³ Fowler 1985, 102

⁴⁴ ks. Krosnick 1999

sekoittaa kaikki itsearviointiväittämät ja esittää ne satunnaisessa, aiheesta riippumattomassa järjestyksessä.⁴⁵

Samoin vastausvaihtoehtojen esitysjärjestyksen on osoitettu vaikuttavan vastauksiin. Mikäli kysymykset esitetään vastaajalle niin, että hän lukee ne itse, suosii vastaaja listan alkupäässä esitettyjä vaihtoehtoja. Mikäli vaihtoehdot esitetään vastaajalle suullisesti niin, että vastaaja kuulee vaihtoehdot, suosii vastaaja listan loppupuolella esitettyjä vaihtoehtoja.⁴⁶

Pääasiallisena tavoitteena kyselyn suunnittelussa tulisi Fowlerin mukaan olla se, että kysely on helppo käyttää. Hän listaakin itsetäytettäville kyselyille seuraavia periaatteita:

- Luettavia ohjeita ei pitäisi olla, koska niitä ei kuitenkaan lueta. Kyselyn pitäisi siis olla niin selkeä, ettei ohjeita tarvita.
- Kyselyssä ei tulisi käyttää useita erilaisia kysymysmuotoja. Mitä enemmän kysely sisältää erilaisia kysymyksiä ja tehtäviä, sitä todennäköisemmin vastaaja hämääntyy ja tehtävistä suoriutuminen vaikeutuu.
- Kyselyllä tulisi olla selkeä rakenne ja ulkoasu.
- Mahdollisesti ylihypättäviä osioita tulisi välttää, mutta jos sellainen on tarpeen, tulisi se osoittaa nuolilla ja erottaa osiot selkeästi toisistaan.
- Vastaajille tulisi tarjota ylimääräistä tietoa. Jos ihmiset voivat mennä sekaisin siinä, mitä heidän pitäisi tehdä, niin todennäköisesti myös käy.⁴⁷

Fowlerin periaatteissa on hieman ristiriitaista neuvoa toisaalta välttämään luettavia ohjeita ja toisaalta kuitenkin tarjoamaan ylimääräistä tietoa. Jos ohjeita ei lueta, niin miksi ylimääräisiä tietoja luettaisiin? Silloin, kun kysely toteutetaan ilman henkilökohtaista kontaktia vastaajan ja kyselyn suorittajan välillä, luettavat ohjeet auttavat kyselyn ja

⁴⁵ Wealleans 2003, 61–62

⁴⁶ Foddy 1993, 7; Krosnick 1999, 549–551

⁴⁷ Fowler 1985, 103

vastausten tarkoituksen selventämisessä vastaajalle ja näin vähentävät väärinymmärryksestä johtuvien virheiden tai virheellisten tietojen riskiä.

2.2 Henkilöstön kehittäminen

Organisaatioiden muuttuessa irtisanomisten, rakenneuudistusten ja ulkoistamisen myötä myös henkilöstön kehittäminen (Human Resources Development, HRD) on kokenut suuria muutoksia. Sen nykyisiä tehtäviä McClelland kuvaa seuraavasti:

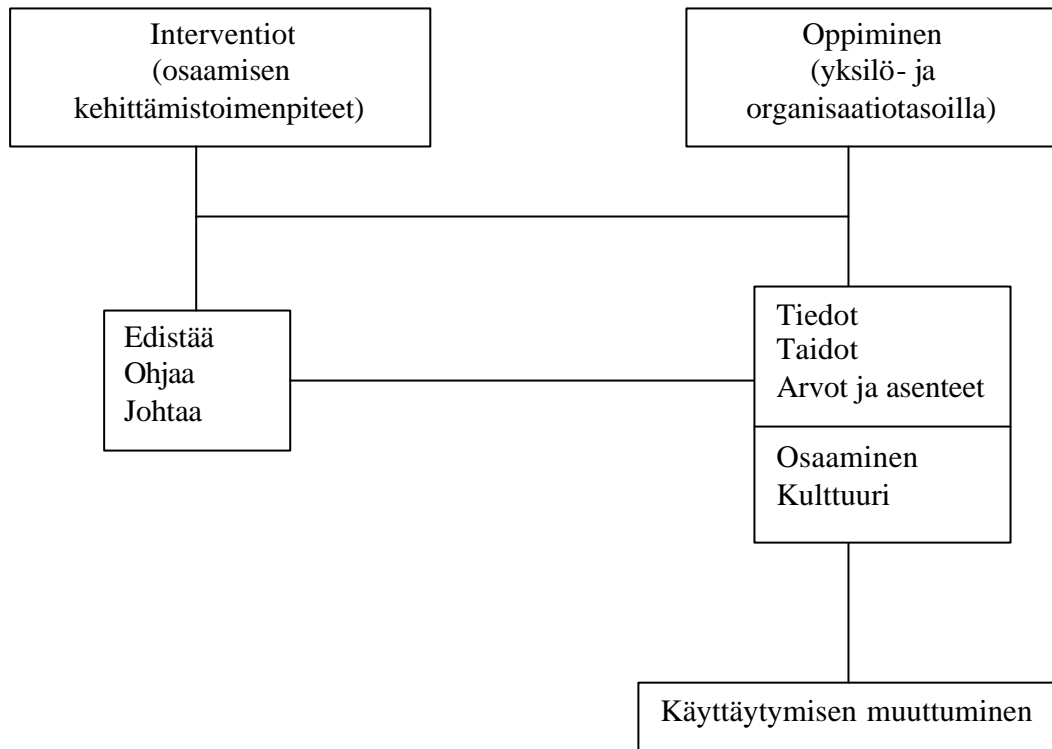
1. HRD:n standardien ja käytäntöjen vakiinnuttaminen suhteessa organisaation standardeihin ja käytäntöihin
2. Organisaation tarpeiden analysoinnissa tarvittavien järjestelmien ja prosessien kehittäminen
3. HRD:n ponnistelujen ohjaaminen tukemaan organisaation liiketoimintastrategiaa
4. Jatkuva linja- ja henkilöstötoimintojen seuraaminen ja analysointi, toimenpidesuosituksen muotoileminen ja asianosaiselle johdolle raportoiminen
5. Kaikkien koulutus- ja kehitystoimenpiteiden suunnittelu, toteuttaminen, arviointi ja analysointi.⁴⁸

Stewartin⁴⁹ määrittelyn mukaan henkilöstön kehittämisessä on kysymys käyttäytymiseen vaikuttamisesta tai sen muovaamisesta ja myös esimerkiksi Johnson⁵⁰ tukee tätä määrittelyä. Stewartin mukaan HRD sisältää toimintoja ja prosesseja, joiden tarkoituksena on vaikuttaa organisaation ja yksilön oppimiseen. Tämä HRD:n määritelmä olettaa, että organisaatiot voidaan nähdä oppivina kokonaisuuksina, ja että sekä organisaation että yksilön oppimisprosesseihin voidaan vaikuttaa ja niitä voidaan ohjata tarkoituksellisilla ja suunnitelluilla interventioilla. Siten HRD muodostuu suunnitelluista interventioista organisaation ja yksilön oppimisprosesseihin. Tämän määritelmän pohjalta Stewart kuvaa HRD:n osatekijöiden suhteita seuraavalla tavalla (kuvio 2):

⁴⁸ McClelland 1995, 5

⁴⁹ 2003, 86

⁵⁰ ks. Craig 1976, 2-1

KUVIO 2 Henkilöstön kehittämisen osatekijät⁵¹

Stewart ei piirrä kuvioonsa suoraa yhteyttä interventioiden ja oppimisen välille, koska hänen mukaansa sellaista ei välttämättä ole; ihmiset oppivat koska se on biologinen pakko, ihmiset ovat syntyneet oppimaan. Mikään ei kuitenkaan pakota oppimaan jotain tiettyä asiaa tai taitoa, esimerkiksi ruotsin kielioppia, vaan Stewartin kuvaama biologinen pakko käsittää melko rajallisen määrän oppimista. Sen sijaan käyttäytymiseen oppiminen Stewartin mukaan vaikuttaa. Kuvion vasen puoli viittaa käytännön HRD:n muodostuvan interventioista, joita ovat esimerkiksi koulutus ja muut osaamisen kehittämistoimenpiteet. Nämä interventiot vaikuttavat oppimisprosesseihin kolmella tavalla: edistävät ja helpottavat oppimista, ohjaavat oppimista tiettyihin tuloksiin ja johtavat kahdessa edellisessä vaiheessa tarvittavaa resurssien allokointia. Tästä päästään siihen, mikä yhdistää interventioita ja oppimista: käytännön HRD:n toimenpiteet vaikuttavat kuvion oikealla puolella keskellä oleviin tekijöihin, joiden katsotaan olevan oppimisen tuloksia ja jotka puolestaan vaikuttavat käyttäytymiseen. Yksilötasolla nämä tekijät ovat tietoja, taitoja ja arvoja, joskus

⁵¹ Stewart 2003, 89-90

myös asenteita. Organisaation tasolla kompetenssi viittaa osaamiseen ja kulttuuri käsittää arvot ja asenteet.⁵²

Vaikka Stewart kuviossaan kuvaa lopputulosta nimenomaan käyttäytymisen muuttumisena, on se melko laaja käsite ja suuri haaste osaamisen kehittämistoimenpiteille esimerkiksi silloin, kun puhutaan ammatillisesta osaamisesta. Jos koulutettava henkilö intervention jälkeen tulkitsee paremmin tilinpäätöstä, on hänen osaamisensa sillä osa-alueella kasvanut, mutta tuskin hänen varsinainen käyttäytymisensä on kovin paljon muuttunut.

Henkilöstön kehittämisen tavoitteet määritellään yleensä organisaation hyödyn kautta. Esimerkiksi Brinkerhoffin mukaan ensin määritetään olemassa oleva ongelma ja päätetään, onko sen ratkaisu vaivannäön arvoista. Sen jälkeen arvioidaan, mitä hyötyä organisaatiolle voidaan tässä tapauksessa tuottaa HRD:n avulla, voidaanko ongelma ratkaista HRD:n keinoin ja mikä olisi paras ratkaisu. Lähtökohtana ei siis pelkästään ole se, että esimerkiksi koulutuksella tilannetta voidaan muuttaa, vaan ratkaisevaa on se, kannattaako koulutus ja hyödyttääkö se organisaatiota sen tavoitteiden saavuttamisessa.⁵³

Tätä käsitystä tukee myös Hätönen, jonka määrittelyn mukaan yrityksen henkilöstön kehittämisen päämäärät ovat sidoksissa yrityksen olemassaolon tarkoitukseen ja yrityksen arvoihin. Henkilöstön osaaminen ratkaisee omalta osaltaan sen, kuinka hyvin yritys saavuttaa tavoitteensa. Suunnitelmallisella henkilöstön kehittämisellä yritys voi varmistaa sen, että sillä on oikeita henkilöitä oikeissa paikoissa oikeaan aikaan ja että heillä on oikeita tietoja, taitoja ja valmiuksia tehdä sitä työtä, joka on tarkoituksenmukaista yrityksen kannalta. Näin ollen osaamisen suunnittelu ja kehittäminen merkitsevät tulevaisuuden osaamisen ennakkointia.⁵⁴

⁵² Stewart 003, 89-90

⁵³ Brinkerhoff 1987, 15–17

⁵⁴ Hätönen 1998, 7

2.3 Tarpeiden kartoituksen määrittely

Gould, Kelly, White ja Chidgey ovat kirjallisuutta tutkiessaan havainneet eri tutkijoiden määrittelevän tarpeiden analysoinnin käsitettä vaihtelevasti. Joidenkin tutkijoiden mukaan tarpeiden analysoinnin ja kartoittamisen tarkoituksena on avustaa urasuunnittelua, toisten mielestä taas keskeistä on varmistaa ammatillisen pätevyyden vaatimusten päivittäminen, ja jotkut korostavat tarpeiden tunnistamista aihetta siitä näkökulmasta tarkastellen, minkälaisia vaatimuksia organisaatiolla on, jotta se pystyy tuottamaan palveluitaan.⁵⁵

Selvennystä näihin erilaisiin määritelmiin voidaan etsiä tarkastelemalla sitä, miten kyseistä käsitettä on aiemmin määritelty. Morrison⁵⁶ määrittelee koulutustarvetta kuvaamalla sitä tilanteeksi, jolloin tarkasteltaessa organisaation suoritusta ihmisenäkökulmasta todellinen tilanne poikkeaa halutusta. Morrison tarkentaa koulutustarpeen olevan olemassa silloin, kun muutos nykyisissä tiedoissa, taidoissa ja asenteissa voi saada aikaan halutun suorituksen. Tämä määrittely jättää siis ulkopuolelle esimerkiksi tilanteen, jossa ongelma johtuu vanhentuneista laitteista, joilla ei pystytä tuottamaan haluttua laatua, koska tällöin ongelma ei ratkea koulutuksella. Jos taas laatu tai suoritus ei ole halutulla tasolla siksi, että uusia laitteita ei osata käyttää, voidaan tilanne korjata koulutuksella.

Lacey ym.⁵⁷ määrittelevät tarpeiden analysoinnin niin ikään koulutuksen suunnittelun ensimmäiseksi vaiheeksi, jossa määritellään tiedot, taidot ja asenteet, jotka työntekijän täytyy oppia suoriutuakseen paremmin työhön kuuluvista tehtävistä.

Goldstein⁵⁸ lähtee liikkeelle organisaation suorituksesta ja määrittelee koulutustarpeiden arvioinnin pyrkimykseksi analysoida ja diagnosoida organisaatio, tehtävä ja työntekijä, jotta selvitetään, onko jokin lääke tarpeen ja edelleen mikä lääke tuottaa toivotun tuloksen. Pohjimmiltaan kyse on siis sen selvittämisestä, missä koulutusta tarvitaan, mitä

⁵⁵ ks. Gould ym. 2004

⁵⁶ ks. Craig 1976

⁵⁷ ks. Rowland & Ferris 1982

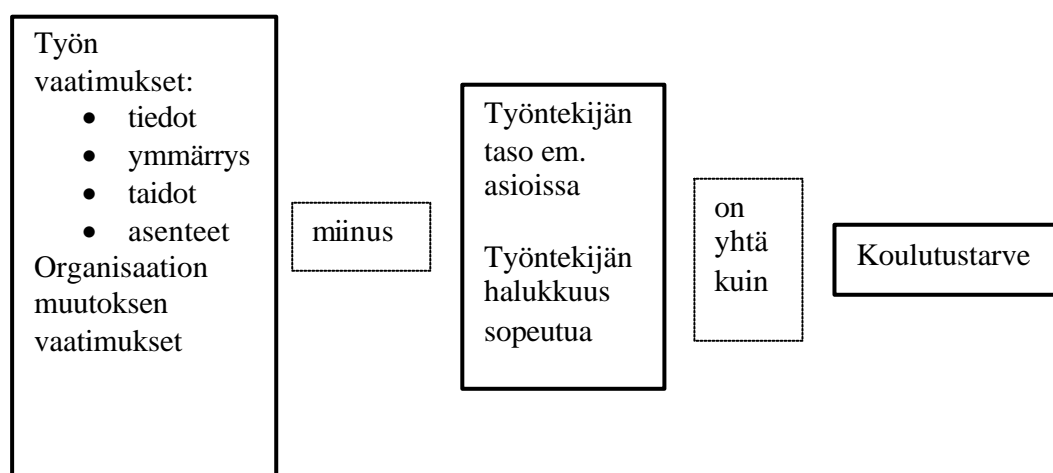
⁵⁸ 1993

koulutuksen tulisi sisältää ja kuka koulutusta tarvitsee. Brownin⁵⁹ määritelmä tukee edellistä; hän määrittelee koulutus- ja kehitystarpeiden arvioinnin jatkuvaksi tiedon keräämisen prosessiksi, jossa tunnistetaan, mitä tarpeita organisaatiossa on. Näin hankittujen tietojen perusteella koulutusohjelmia voidaan kehittää niin, että ne tukevat yritystä sen tavoitteiden saavuttamisessa. Myös Chauvin, Anderson ja Bowdish⁶⁰ arvioivat tapaustutkimuksessaan koulutustarpeita sitä silmällä pitäen, minkälaista ammatillista koulutusta tutkimuksen kohderyhmälle tulisi järjestää.

Camp ym.⁶¹ käsittävät koulutustarpeiden arvioinnin koulutusjärjestelmän tarkasteluna, jossa pyritään tunnistamaan mahdollisia havaittavia puutteita työsuorituksessa. Toisin sanoen selvitetään, onko odotetun ja todellisen työsuorituksen välillä eroja. Anderson⁶¹ ja Roscoe⁶¹ korostavat tarpeiden analysointia systemaattisena yrityksenä tunnistaa organisaation nykyisiä ja tulevia ongelmia.

Cole⁶² puolestaan määrittelee koulutustarpeet seuraavan yhtälön avulla (kuvio 3):

KUVIO 3 Koulutustarve yksilön näkökulmasta



⁵⁹ 2002, 569

⁶⁰ 2001

⁶¹ ks. Al-Khayyat 1998

⁶² 2002, 340

Yllä olevan kuvion mukaan työn vaatimukset muodostuvat sopivasta määrästä tietoa, ymmärrystä, taitoja ja asenteita. Kun näihin lisätään vielä organisaation muutoksen vaatimukset, saadaan kokonaiskuva siitä, mitä työn suorittaminen vaatii kyseisessä kontekstissa. Näihin vaatimuksiin verrataan työntekijän tietoja, ymmärrystä, taitoja ja asenteita sekä hänen halukkuuttaan yhteistyöhön muutoksessa. Jos yhtälön molemmat puolet vastaavat toisiaan täydellisesti, ei Colen mukaan ole tarvetta koulutukselle. Jos taas, kuten on todennäköisempää, puolten välillä on eroja siinä, mitä vaaditaan ja siinä, mitä osataan, on määritetty koulutustarve. Koulutustarpeeseen voi viitata myös esimerkiksi uusien työntekijöiden korkea vaihtuvuus, kasvanut materiaalin kulutus, kasvanut asiakasvalitusten määrä, epäonnistuminen työn tavoitteiden saavuttamisessa, tapaturmien lisääntyminen, tuottavuuden heikkeneminen ja laitteiston vikojen kasvu.⁶³

Edellä esitettyjen käsitteiden käyttö on siinä mielessä ristiriitaista, että vaikka useat tutkijat käyttävät käsitettä koulutustarve (training need), toteavat he seuraavaan hengenvetoon, ettei koulutus kuitenkaan aina ole oikea ratkaisu määritettyihin tarpeisiin. Kartoitettuihin ja analysoituihin tarpeisiin vastataan osaamisen kehittämisellä, jonka yksi vaihtoehto on koulutus. Osaamisen kehittäminen on kuitenkin koulutusta paljon laajempi käsite ja sisältää useita muitakin mahdollisuuksia suorituksen parantamiseksi. Tämän ristiriitaisen käsitteiden käytön välttämiseksi tässä tutkimuksessa puhutaan koulutus- ja kehitystarpeista tai vielä yleisemmin tarpeiden kartoittamisesta, jolla siis tarkoitetaan sen selvittämistä, mikä on kohderyhmän osaamisen taso määritellyillä osaamisalueilla; onko joillain alueilla puutteita tai ongelmia, jotka edellyttävät joitain osaamisen kehittämis toimenpiteitä.

2.4 Tarpeiden arvioinnin merkityksestä

Tarpeiden kartoittamisen suorittamisen tärkeydestä ja merkityksestä osaamisen kehittämistoimenpiteiden onnistumiselle tutkijat ovat hyvin yksimielisiä⁶⁴. Tarpeiden arviointiprosessissa täsmennetään yrityksen erityiset ongelma-alueet; mikä on keskeistä, jotta osataan järjestää oikeanlaisia interveutioita. Brownin mukaan organisaatiot kehittävät

⁶³ Cole 2002, 340–344

⁶⁴ mm. Brown 2002, Chauvin ym 2001, Salas ym 1999, Goldstein 1993

ja järjestävät koulutusta liian usein ilman tarpeiden arviointia, jolloin yritykset saattavat järjestää koulutusta liikaa, liian vähän tai asian vierestä⁶⁵.

Myös Al-Khayyat korostaa tarpeiden kartoittamisen tärkeyttä ja viittaa useisiin tutkimuksiin⁶⁶, jotka ovat osoittaneet, että se, kuinka rationaalisesti päätös koulutuksen järjestämisestä voidaan perustella, on riippuvainen siitä, kuinka tarkasti tarpeiden arviointi on suoritettu sekä kuinka hyvin on selvitetty miksi ja miten koulutusta tulisi järjestää. Lisäksi tarpeiden määrittely on hänen mukaansa aiheellista myös siksi, että vaikka tiedettäisiin yrityksessä olevan koulutus- tai kehitystarpeita, se ei välttämättä tarkoita sitä, että tiedettäisiin mitä ne ovat ja miten niihin vastataan⁶⁷.

Tarpeiden määrittelyn avulla hankitaan henkilöstön kehittämistoiminnalle organisaation johdon tuki. Brownin mukaan johto ajattelee usein, että kouluttaminen ja kehittäminen on ihan kivaa puuhaa, ”nice thing to do”. Jotta johdon tuki saataisiin, täytyy olla näyttöä siitä, että osaamisen kehittämistoimenpiteet vaikuttavat suoraan siihen, mitä kyseisen johtajan osastolla tapahtuu. HR-ammattilaisten pitäisi nähdä itsensä samassa asemassa kuin johtajat; vaikuttamassa omalla panoksellaan suoraan viimeisen rivin lukuihin. Johto sitoutuu osaamisen kehittämiseen, kun HR-funktio voi näyttää, että sen toiminta selkeästi parantaa organisaation työsuoritusta. HR-ammattilaisten on opittava muuttamaan työnsä tulokset taloudelliseksi suoritukseksi; tuotettava lisäarvoa sen sijaan, että pyrittäisiin yksinomaan vähentämään kustannuksia. Kun johto tukee henkilöstön kehittämistoimintaa, ei koulutusohjelmia ja budjetteja olla heti ensimmäisenä leikkaamassa tai viilaamassa.⁶⁸

Tarpeiden kartoittamisella on merkitystä myös kehittämistoimenpiteiden onnistumisesta ja osaamisen kehittymisestä arvioitaessa. Jos tarpeita ei ole analysoitu ennen kehittämistoimenpiteiden suorittamista, ei arviointi jälkepäin välttämättä ole pätevää. Jos tarpeet on arvioitu ensin, kehittämistoimenpiteiden järjestäjät voivat jälkepäin mitata

⁶⁵ Brown 2002

⁶⁶ ks. Al-Khayyat 1998

⁶⁷ Al-Khayyat 1998, 20–21

⁶⁸ Brown 2002, Ulrich 1997

koulutusohjelman tehokkuutta.⁶⁹ Al-Khayyat⁷⁰ muodostaisi tarpeiden arvioinnin avulla yleisen mallin, ”tiekartan”, myöhempiä koulutus- ja kehittämistoimenpiteitä varten, koska näin on mahdollista lisätä prosessin tehokkuutta ja hyötyä.

Myös kehittämistoiminnan kustannusten ja hyötyjen määrittelyssä tarpeiden kartoittamisesta on apua. Brown⁷¹ toteaa artikkelissaan, että henkilöstön kehittämistä ja koulutusta pidetään yleensä ennemminkin haittana kuin hyötynä tuloslaskelman viimeisen rivin kannalta ajateltuna. Tämä johtuu hänen mukaansa siitä, että koulutuksen järjestäjät epäonnistuvat koulutuksen kustannus-hyöty -suhteen analysoinnissa. Jotta henkilöstön kehittäminen hyväksyttäisiin olennaiseksi osaksi organisaation toimintaa, on se ensin tunnustettava toiminnoksi, joka myötävaikuttaa positiivisesti organisaation menestykseen sille annettujen kustannusten rajoissa⁷². Jennessin mukaan jokainen koulutus- ja kehittämisohjelma on tapaus, jossa nyt sijoitettu raha on investointi, jonka myötä parantunut tehokkuus tai kasvaneet tuotot realisoituvat myöhemmin. Myös Brown laskee, että harva johtaja kieltäytyisi maksamasta \$20 000 korjatakseen ongelman, joka maksaa \$200 000 vuodessa. Silti usein valitetaan, ettei johto halua käyttää rahaa henkilöstön kehittämiseen tai koulutukseen. Perinpohjainen tarpeiden kartoittaminen, jonka avulla tunnistetaan ongelmat ja puutteet, mahdollistaa kustannustekijän määrittelyn. Kustannus-hyöty -analyysissä on keskeistä ensin erottaa kehittämistoimenpiteiden kustannukset niistä kustannuksista, joita syntyy, jos esimerkiksi tiettyä koulutusta ei järjestetä. Tämä auttaa selvittämään, mitä kustannuksia aiheutuu, kun tarpeisiin ei vastata (esimerkiksi tuottavuuden heikkeneminen). Seuraavaksi on analysoitava kustannukset sellaisille kehittämistoimenpiteille, joiden avulla tilanne saadaan muuttumaan. Näiden kustannusten erotus kertoo yleensä sekä kouluttajalle että johdolle, kannattaako kehittämistoimenpiteitä järjestää.⁷³

⁶⁹ Brown 2002, Hätönen 1998

⁷⁰ 1998

⁷¹ 2002

⁷² ks. Craig 1976

⁷³ Brown 2002

Cascion⁷⁴ laskelmien mukaan tuloksena onnistuneesta kehittämistoimenpiteestä on mahdollista erottaa kiinteät ja muuttuvat kustannukset sekä vaihtoehtokustannukset. Kiinteitä kustannuksia voidaan säästää jos esimerkiksi henkilöstöä, työlainsäädäntöä, turvallisuutta tai laadunvalvontaa koskevat palvelun vaatimukset vähenevät. Muuttuvien kustannusten säästöt voivat sisältää parantuneen rajatuottavuuden, joka tulee lisääntyneen tuotteiden määrän ja laadun, rajallisten ylityötuntien, vähentyneen materiaalin ja alihankkijoiden käytön ja säännöllisemmän huollon ja kunnossapidon kautta. Palkat ja kustannukset, jotka aiheutuvat poissaoloista, tapaturmista ja valituksista saattavat myös vähentyä. Lopuksi, vaihtoehtokustannuksia saatetaan säästää, jos se aika, jonka esimiehet käyttävät korvaamaan poissaolevaa tai vaihtuvaa henkilö(stö)ä, voidaan käyttää tuottavammin.

Konkreettinen esimerkki henkilöstön kehittämisinvestoinnin tuomasta rahamääräisestä hyödystä löytyy Seppäsen⁷⁵ tutkimuksesta henkilöstön kehittämisinvestointien taloudellisista vaikutuksista metalliteollisuusyrityksessä. Kyseessä on työprosessin mallintamisen menetelmään perustunut osaamisen ja työn kehittämisprojekti, jonka kohderyhmänä olivat tehtaan yhden tuotantolinjan työntekijät ja vertailuryhminä tehtaan neljä muuta tuotantolinjaa. Tutkimuksessa selvitettiin sekä projektin vaikutuksia tuotantolinjan suorituskykyyn että projektin rahamääräinen hyöty. Tulostittareina projektissa käytettiin tuotantoraporteista saatavia tunnuslukuja. Tuottavuutta ja tehokkuutta kuvaavina tunnuslukuina olivat tuotannon kokonaismäärä suhteutettuna linjan miehitysaikaan, linjan käyntiaste sekä häiriöiden, eli seisokkien osuus miehitysjasta linjalla. Tuotoksen laatua kuvaavia mittareita olivat priimatuotannon osuus kokonaistuotannosta sekä tuotannossa syntyneen kakkoslaatuisen tavarän ja romun osuus tuotannosta. Tutkimuksen tuloksena oli, että arvioitu projekti oli ollut tuloksellinen ja taloudellisesti kannattava. Kaikissa tarkastelluissa tulostittareissa oli tapahtunut positiivista kehitystä kohteena olleella tuotantolinjalla huomattavasti vertailuryhmiä enemmän. Projektin rahamääräinen hyöty kustannuksiin nähden oli huomattava, sillä investoinnin tuottoaste (Return On Investment, ROI) oli 364 prosenttia. Seppäsen tutkimus

⁷⁴ 1987, 104

⁷⁵ 2002

toimii esimerkkinä siitä, että interventioiden tulosvaikutuksia on mahdollista mitata suorituskykyä kuvaavien mittareiden avulla ja laskea HRD-investointien taloudellista hyötyä. Seppänen suosittaaakin HRD-investointien vaikutusten mittaamista etenkin pilottiprojektien kohdalla.

Tarpeita kartoitettaessa on huomattava erottaa varsinaiset koulutus- tai kehitystarpeet siitä, mitä yksilöt haluavat tai luulevat tarvitsevansa. Koulutus- tai kehitystarpeet ovat työntekijältä puuttuvia taitoja, joita tehtävän tehokas suorittaminen vaatii, kun taas koulutus- tai kehitystoiveet ovat taitoja, joita työntekijä luulee tarvitsevansa, vaikka ne eivät työhön suoranaisesti liittyisikään.⁷⁶ Koulutus ei myöskään aina ole asianmukainen ratkaisu jokaiseen ongelmaan. On olemassa monia tapoja korjata inhimillisessä suorituksessa esiintyviä puutteita ja koulutus on vain yksi niistä. Tämä on tärkeää huomata, sillä usein koulutusta pyydetään avuksi tilanteisiin, jotka tulisi hoitaa muilla tavoin, esimerkiksi parantamalla palkkaa, korvaamalla konetyö tai yksinkertaistamalla toimintaa.⁷⁷

2.5 Tarpeiden kartoittaminen henkilöstön kehittämisessä

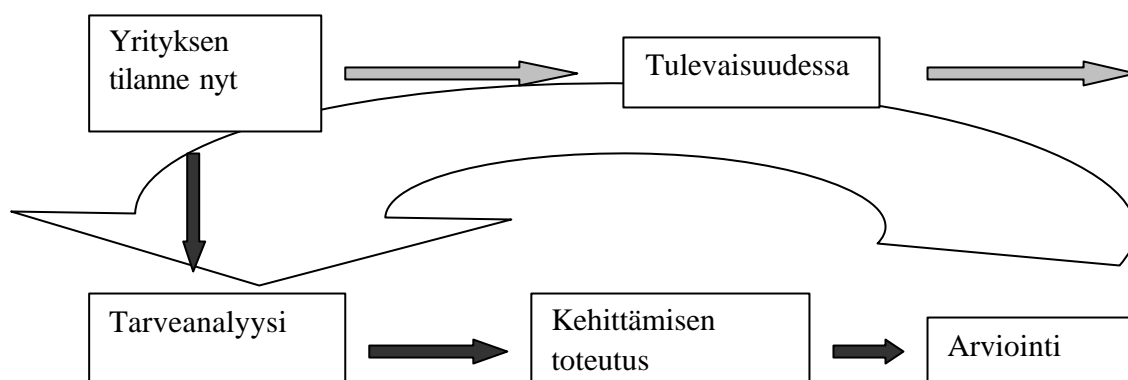
Organisaation tavoitteiden saavuttaminen on siis lähtökohta henkilöstön kehittämiselle. Ja jotta tavoitteet saavutetaan, on kehitettävä niiden kannalta olemaisia asioita. Tästä päästään tarpeiden kartoittamisen rooliin henkilöstön kehittämisessä. Hätönen⁷⁸ kuvaa HRD:n työvaiheita seuraavasti (kuvio 4, mukailtu):

⁷⁶ Al-Khayyat 1998

⁷⁷ mm. Brown 2002, Cole 2002, Salas ym. 1999, Al-Khayyat 1998

⁷⁸ 1998, 27

KUVIO 4 Henkilöstön kehittämisen työvaiheet



Hätönen kuvaa tarveanalyysia henkilöstön kehittämisen kivijalaksi, jonka avulla selvitetään tulevan, kehittyvän toiminnan edellyttämät valmiudet, nykyosaamiseen liittyvät puutteet, työssä kohdattavat ongelmat sekä mahdolliset ratkaisut. Jo pelkästään tarpeiden analysoiminen voi Hätösen mukaan olla kehittävää toimintaa. Tarpeiden analysoinnin pohjalta suunnitellaan ja toteutetaan kehittämistoimenpiteet ja lopuksi arvioidaan toimenpiteiden vaikutus oppimiseen ja muutokseen. Myös sitä, miten opitut asiat on otettu käyttöön organisaatiossa, on tärkeää arvioida kehittämistoimenpiteiden toteuttamisen jälkeen.⁷⁹

2.6 Pohjatyö tarpeiden kartoittamiselle

Kartoitukset eivät suinkaan ole ongelmattomia, eikä niistä aina saada riittävän konkreettista tietoa toimenpiteitä varten. Jotta päästäisiin mahdollisimman hyvään tulokseen, kannattaa jo ennen kartoitusta miettiä, mitä tietoa toimien pohjaksi todella tarvitaan:

- Miksi kartoitus tehdään (tavoitteet)?
- Miten kartoituksen tulokset käsitellään?
- Onko olemassa riittävästi resursseja myös kehittämiseen?
- Onko johto sitoutunut kartoitukseen (toimenpiteiden varmistaminen)?

⁷⁹ Hätönen 1998

- Miten yrityksessä tehdyt tai tehtävät erilaiset selvitykset tai kartoitukset tukevat toisiaan?⁸⁰

Goldstein⁸¹ näkee tarpeiden kartoituksen eräänlaisena organisaation toimintaan puuttumisena, joka keskeyttää organisaation normaalit rutiinit ja päivittäiset työkuviot. Wealleans⁸² tosin toteaa sen olevan kartoitusten ja mittauksen toimivuuden edellytys: muutamassa minuutissa täyteltävät yksinkertaiset kyselyt eivät tuota toivottuja tuloksia eikä niitä pidetä tärkeinä. Huolellisella suunnittelulla voidaan kuitenkin varmistaa, että aiheutettu häiriö on pienin mahdollinen.

Kun arvioidaan ihmisiä ja heidän työsuoritustaan, vaaditaan arvioinnin suorittajalta arvostelukykyä, koska tehtävä on usein arkaluontoinen ja monimutkainen. Tämä puolestaan luo huomattavaa vastuuta suorituksen arvioijalle.⁸³ Tarpeiden kartoittaminen ja arvioiminen on suoritettava siten, ettei se millään tavoin loukkaa eettisiä normeja. Arvioinnin kohteelle on annettava riittävästi informaatiota mm. kyselyn luottamuksellisuudesta, tarkoituksesta ja siitä, mihin ja miten tuloksia käytetään. Osallistujille on annettava kaikki arviointiprosessia koskeva informaatio, jonka voidaan arvella vaikuttavan heidän päätökseensä osallistua.⁸⁴

Tarpeiden kartoitusprosessi on tehokas vain, jos sen suorittajalla on organisaation kaikkien jäsenten luottamus. Sen vuoksi ennen varsinaista kartoittamista on tärkeää hankkia kartoitusprosessille organisaation tuki. On tärkeää saavuttaa yhteisymmärrys siitä, mitä tarpeiden kartoittamisella halutaan saavuttaa, ketkä siihen osallistuvat ja kuka on vastuussa mistäkin osasta sekä neuvoa ja informoida kaikkia, joita kartoitus koskee. Erityisesti kontaktit ylimpään johtoon on tärkeää vakiinnuttaa heti prosessin alussa, sillä jos ylin johto ei ymmärrä tarpeiden kartoittamisen päämääriä ja strategiaa, koko toimintatapa voi tulla hyvin haavoittuvaiseksi. Lisäksi on täsmennettävä ylimmän johdon odotukset kartoitusprosessista ja sen tuloksista. Epärealistiset odotukset tulisi selvittää tai ne saattavat

⁸⁰ Ranki 1999, 141

⁸¹ 1993, 32

⁸² 2003, 63

⁸³ Cole 2002, 298

⁸⁴ Fowler 1985, 105; Rowland & Ferris 1982, 48–49

myöhemmin toimia ”ansoina” tai pettymyksen aiheuttajina. Selvitettäviä kysymyksiä voivat olla esimerkiksi kartoituksen suorittajan rooli organisaatiossa, minkä tyyllisiä tuloksia odotetaan tai minkälaisia toimenpiteitä tulosten pohjalta voidaan toteuttaa. Nämä seikat ovat tärkeitä huolimatta siitä, suorittaako tarpeiden kartoituksen ulkopuolinen konsultti vai joku organisaation sisältä.⁸⁵

Ylimmän johdon tuella on suuri merkitys myös prosessista tiedottamisessa ja viestinnässä. Juutin mukaan henkilöt, jotka saavat sanomansa perille, ovat usein muiden arvostamia, heillä on karismaa. Tutkimukset ovat osoittaneet, että sanoman lähettäjän uskottavuus on yksi tärkeimpiä viestinnän onnistumisen edellytyksiä. Sanoman lähettäjän uskottavuus on mielikuva, joka syntyy vastaanottajan mielessä. Uskottavuuteen vaikuttavat näin ollen monet yhteiskunnalliset arvostukseen yleensäkin vaikuttavat tekijät, kuten koulutus, ikä, sukupuoli ja asema yhteiskunnassa. Tutkimuksissa on todettu, että sanoman lähettäjän uskottavuuteen vaikuttavat myös hänen kompetenssinsa, luotettavuutensa, mielenmalttinsa ja sosiaalisuutensa. Kompetenssiarvioihin puolestaan vaikuttavat esimerkiksi sanoman lähettäjän koulutus, kokemus sekä arvio siitä, missä määrin henkilöllä on mahdollisuuksia saada aiheeseen liittyvää viimeaikaista ja relevanttia tietoa.⁸⁶

Myös organisaation muiden jäsenten tuki hankkeelle on tärkeää, koska kartoituksen luotettavuus, tehokkuus ja onnistuminen ylipäättään riippuvat suuresti sen saamasta tuesta. Toimivan henkilöstön kehittämisjärjestelmän suunnittelemisessa tarvitaan tietoja työorganisaatiolta. Epäluottamus saattaa kuitenkin johtaa virheellisen tiedon välittämiseen sekä kerätyn tiedon kyseenalaisen laadun lisäksi vaikuttaa myös tiedon keräämisen helppouteen, sillä onhan erittäin epätodennäköistä, että henkilö, joka ei luota henkilöstön kehittämisjärjestelmään tai prosessiin, edistäisi tarpeiden kartoitusprosessia.⁸⁷ Johnson kuitenkin korostaa, että henkilöstön kehittämistä ei ikinä tarvitse ”myydä”. Silloin kun tarve on analysoitu ja perusteltu, ohjelma on huolellisesti suunniteltu vastaamaan tiettyyn tarpeeseen sekä saa aikaan haluttuja muutoksia osallistujien käyttäytymisessä ja kun uusia

⁸⁵ Goldstein 1993, 32–34

⁸⁶ Juuti 1989, 147–148

⁸⁷ Goldstein 1993, 32–34

käyttäytymismalleja vielä käytetään töissä, ei ole mitään tarvetta myydä kehittämistä ”hyvänä juttuna”; se myy itse itsensä.⁸⁸

Menetelmiä ja tapoja tarpeiden kartoittamiseen on useita. Menetelmästä riippumatta tärkeintä on pitää mielessä prosessin tavoite, joka McClellandin mukaan jää usein saavuttamatta: tarpeiden tunnistaminen sellaisina kuin ne tällä hetkellä tai mahdollisesti tulevaisuudessa ovat. Yleensä tavoitteen saavuttamatta jääminen johtuu siitä, että ei ymmärretä organisaation dynamiikkaa.⁸⁹ Tutkijat ovatkin Salasin ja Cannon-Bowersin mukaan pitkään jättäneet huomioimatta sen, ettei henkilöstön kehittämistä voida eristää siitä järjestelmästä, jota sen on tarkoitus tukea. Organisaation kontekstilla on merkittävä vaikutus henkilöstön kehittämisen onnistumiseen.⁹⁰ Myös Goldstein painottaa, ettei kehittämistä ja tarpeiden arviointia pitäisi tarkastella pelkästään teknisestä näkökulmasta, sillä kehittämisohjelmat toimivat organisaation sisällä ja olisi epärealistista ajatella niiden olevan jonkinlaisessa tyhjiössä. Hänen mukaansa monet tutkijat ovat pettyneet koulutusohjelmiensa tuloksiin, koska ovat olettaneet, että hyvin järjestettyä koulutusta seuraa automaattisesti aina menestys. On siis huomioitava, että organisaatiot ovat monimutkaisia kokonaisuuksia, joissa koulutus ja henkilöstön kehittäminen ovat vain yksi osa suurempaa järjestelmää ja muutokset eri osissa vaikuttavat toisten osien toimintaan.⁹¹

Perusteellinen tarpeiden kartoitus tarkastelee mahdollisia tarpeita kolmella eri tasolla: organisaatio-, tehtävä- ja yksilötasolla. Analyyseista saadun informaation pohjalta saadaan ohjeita ja tavoitteita koulutus- ja kehitystoiminnan järjestämiselle.⁹²

⁸⁸ ks. Craig 1976

⁸⁹ McClelland 2001, 8

⁹⁰ Salas & Cannon-Bowers 2001, 491

⁹¹ Goldstein 1993, 17–18

⁹² Brown 2002, 573; Goldstein 1993, 23

2.6.1 Organisaation analyysi

Niinpä tarpeiden kartoittaminen aloitetaan organisaation analysoinnilla. Brown määrittelee ensimmäisen vaiheen tarkoituksiksi sen selvittämisen, missä organisaation osissa on tarvetta interventioille sekä missä olosuhteissa ne toteutetaan. Organisaation analyysissä tunnistetaan ne tiedot, taidot ja valmiudet, joita työntekijät tarvitsevat tulevaisuudessa työn ja organisaation muuttuessa ja kehittyessä.⁹³ Tässä vaiheessa tarkastellaan koko organisaation laajuisia osatekijöitä, jotka saattavat vaikuttaa kehittämistoimenpiteiden järjestämiseen voimakkaammin kuin yksityiskohtaisemmat tehtävä- ja henkilöanalyysit. Tällaisia osatekijöitä ovat muun muassa organisaation resurssit, suhtautuminen koulutukseen, ulkoiset ja sisäiset rajoitukset nykyisessä ympäristössä ja lyhyen ja pitkän tähtäimen tavoitteet sekä ne kehityssuuntaukset, jotka saattavat vaikuttaa näiden tavoitteiden saavuttamiseen.⁹⁴ Valitettavasti useat ohjelmat epäonnistuvat eivätkä saavuta tavoitteitaan, koska näitä organisaation ominaisuuksia ja niistä mahdollisesti aiheutuvia konflikteja ei ole tunnistettu ja käsitelty ennen ohjelmien toteuttamista⁹⁵.

Organisaation tavoitteet on selvitettävä, koska ne antavat vihjeitä tulevaisuuden tarpeista⁹⁶. Jos organisaation tavoitteet eivät ole selvillä, interventioiden suunnittelu ja toteuttaminen on hyvin vaikeaa eikä tällöin ole myöskään mahdollista määrittellä sellaisia arvostelukriteereitä, joita voitaisiin käyttää prosessin arvioinnissa⁹⁷. Tavoitteita selvitettäessä Cole kehottaa ottamaan huomioon, että organisaatiossa olevia tarpeita voidaan tarkastella useiden eri tasojen näkökulmasta, esimerkiksi organisaation, osaston, tiimin, ammatillisen ryhmän tai yksilön tasolla. Valittu näkökulma riippuu olosuhteista. Esimerkiksi jos ulkoisen toimintaympäristön muutokset aiheuttavat painetta sisäisille muutoksille, tarkastellaan prosessia organisaation näkökulmasta. Jos kuitenkin kysymyksessä on jonkin tietyn työntekijäryhmän taitojen parantaminen, on tämä

⁹³ Brown 2002, 572

⁹⁴ Goldstein 1993, 36

⁹⁶ Salas & Cannon-Bowers 2001, 475

⁹⁷ Morrison, ks. Craig 1976

ammattillinen ryhmä huomion kohteena.⁹⁸ Eri tasojen tavoitteet todennäköisesti poikkeavat toisistaan ja saattavat jopa olla ristiriidassa keskenään. Sen vuoksi tavoitteita on tärkeää tarkastella eri tasoilla ja päättää, minkä tason analyysiä prosessissa käsitellään eikä yleistää tavoitteita tasolta toiselle.⁹⁹

Tavoitteiden täsmentäminen ei kuitenkaan riitä organisaation analysoimiseksi, vaan on tarkasteltava myös niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat esimerkiksi koulutuksessa tai kurssilla olleen henkilön mahdollisuuksiin käyttää oppimiaan uusia tietoja ja taitoja työssään. Koulutusohjelma hyvin todennäköisesti epäonnistuu, jos työntekijöiden uudet taidot ja käyttäytymismallit eivät ole yhteneviä sen kanssa, miten esimies toivoo tehtävät suoritettavan. On siis varmistettava yhtäältä se, että kehittämistoimenpiteet sopivat organisaation tavoitteisiin ja suunnitelmiin, ja toisaalta taas se, että organisaatiossa vallitsee myönteinen ilmapiiri sitä kohtaan, että opittuja asioita käytetään työssä tai muuten opittu katoaa hyvin nopeasti.¹⁰⁰ Myös McClelland¹⁰¹ puhuu organisaation ilmapiirin tarkastelusta, joka keskittyy pääasiallisesti siihen, millaisia vaikutuksia työympäristöllä on työntekijöiden psykologiseen ja emotionaaliseen tilaan. Perustana on teoria, jonka mukaan työntekijöiden käsityksillä ja tunteilla, eli emotionaalisella tilalla, on suurin vaikutus suoritukseen ja edelleen tuottavaan työtehoon. Organisaation ilmapiiriä tarkasteltaessa tietoa etsitään mm. tavoitteiden, työn ja tehtävien selvydestä, työn dynamiikasta ja työntekijöiden luottamuksesta johdon kykyyn tehdä rationaalisia päätöksiä. Koulutustarpeiden tunnistamisen lisäksi McClellandin kuvaamaa organisaation ilmapiirin tarkastelua käytetään mittaamaan tarvetta muillekin interventioille, kuten esimerkiksi tiimityön kehittämiseksi.

Seuraava vaihe organisaation osatekijöiden analysoinnin jälkeen on työn vaatimusten analysoiminen. Tässä vaiheessa on pohjimmiltaan kyse yksityiskohtien tarkastelusta, joiden pitää olla selvitetty ennen kuin kartoitusprosessi voi toimia kunnolla. Vaatimusten analysointi koostuu monista täsmennyksistä ja määrittelyistä, jotka on tehtävä ennen

⁹⁸ Goldstein 1993

⁹⁹ Cole 2002, 339

¹⁰⁰ Goldstein 1993

¹⁰¹ 1995, 18–19

varsinaista tehtävän analysointia. Tämän vaiheen aikana määritellään esimerkiksi suoritetaanko työ mahdollisesti eri tavoin eri toimistoissa tai tiloissa. Jos näin on, tarpeiden kartoituksessa on otettava huomioon myös nämä erilaiset olosuhteet. Vaatimusten analysoinnin ensimmäinen tavoite on ymmärtää organisaatiota niin, että päätökset kartoituksen vaiheiden suorittamisesta voidaan määrittellä. Parhaiten tämä sujuu analysoimalla organisaatiota koskevaa informaatiota mahdollisimman monista lähteistä. Seuraavaksi on oleellista määrittellä analysoinnin kohteena oleva työ yksityiskohtaisesti. Tämä näennäisen yksinkertainen toiminto voikin osoittautua vaikeaksi, sillä yleisten työnkuvien ja tittleiden käyttö voi olla harhaanjohtavaa ja peittää töiden moninaisuutta. Jos kuitenkin tarpeiden kartoituksen yksi tavoitteista on tuottaa informaatiota koulutusohjelmien suunnittelua varten, on tarpeen tietää mitä työssä tosiasiallisesti tehdään, jotta voidaan suunnitella tarkoituksenmukaista koulutusta.¹⁰²

2.6.2 Työ/Tehtäväanalyysi

Seuraavasta vaiheesta käytetään yleisesti nimitystä työ- tai tehtäväanalyysi. Se käsittelee työn tai tehtävän ja sen suorittamisessa tarvittavien tietojen, taitojen ja valmiuksien analysointia (job/task analysis). Sen tavoitteena on tunnistaa oppimisen tavoitteiden määrittelyssä tarvittava informaatio. Työ/tehtäväanalyysin tuloksena on yksityiskohtainen kuvaus niistä tehtävistä ja toiminnoista, jotka kuuluvat analysoitavaan työhön, sekä niistä olosuhteista, joissa työ suoritetaan. Kyseessä on siis nimenomaan työn, ei työntekijän kuvaus. Työ/tehtäväanalyysi kuvaa myös niitä tietoja, taitoja ja valmiuksia, joita työn suorittamiseen vaaditaan.¹⁰³ McClelland¹⁰⁴ määrittelee sekä työ- että tehtäväanalyysin tavoitteiksi sen täsmentämisen, mitä työntekijöiden pitää tehdä täyttääkseen tietyn suoritusason. Ero työ- ja tehtäväanalyysin välillä muodostuu hänen mukaansa niiden mittasuhteista ja tarkastelukriteereistä.

Tehtäväanalyysi alkaa tehtävän kuvauksella (task description), jossa käsitellään muun muassa kaikki oleelliset työhön sisältyvät toiminnot, työssä tarvittavat koneet ja materiaalit,

¹⁰² Goldstein 1993, 45–47

¹⁰³ Goldstein 1993, 22, 54

¹⁰⁴ 1995, 20

ympäristön asettamat vaatimukset sekä työn erikoispiirteet. Eri toiminnot voidaan ryhmitellä, mikä toisaalta helpottaa tehtävän analysointia ja auttaa myös työssä tarvittavien tietojen, taitojen ja valmiuksien määrittämisessä. Tehtävien erittely (task specification) käsittää listan tehtävistä, joka kertoo mitä, miten, kenelle/mille ja miksi työntekijä tekee ko. tehtäviä.¹⁰⁵ Lisäksi hyvä tehtäväanalyysi tunnistaa myös työn vaatimat taidot sekä missä ja miten näitä taitoja parhaiten voi hankkia¹⁰⁶. McClellandin¹⁰⁷ käyttämällä termeillä tehtävän kuvausta vastaa työn analysointi, joka siis tarkastelee työtä makrotasolla toisaalta toimivuuden ja toisaalta tietojen, taitojen ja valmiuksien kannalta. Toimivuuden kautta pyritään määrittelemään, mitä työntekijä todella tekee, minkälaisia tehtävärykelmiä työ sisältää ja mikä työn luonne kaiken kaikkiaan on. Lisäksi määritellään mitä tietoja, taitoja ja valmiuksia työ vaatii tekijältään. Näiden pohjalta tunnistetaan mahdolliset puutteet tai ristiriitaisuudet työssä itsessään sekä edelleen mitä puutteita työtä suorittavan henkilön tiedoissa mahdollisesti on. Goldsteinin nimeämää tehtävien erittelyä vastaa McClellandin tehtäväanalyysi, joka pyrkii määrittelemään työtä mikrotasolla erotellen yksityiskohtaisesti työn vaatimat yksittäiset tehtävät. Lisäksi tehtäväanalyysissä määritellään standardit, joihin suorituksen tasoa verrataan.

Työ/tehtäväanalyysissä määritellään siis tarpeet vertaamalla työn vaatimuksia työntekijän tietoihin, taitoihin ja valmiuksiin. Tehtävien kuvauksesta ja erittelystä (task description, specification) saadaan tarvittavaa tietoa odotetusta suorituksen tasosta sekä niistä taidoista, joita työntekijä tarvitsee tehtävien suorittamisessa. Erot itse suorituksessa ja työn vaatimuksissa viittaavat koulutustarpeeseen.¹⁰⁸

Tehtäväanalyysin suorittaminen ei kuitenkaan Salaksen ym. mukaan takaa kehittämistoimenpiteiden onnistumista. Tehtäväanalyysissä tarvittavia tietoja voidaan kerätä useilla erilaisilla menetelmillä, joissa jokaisessa on omat etunsa ja puutteensa, jotka taas vaikuttavat kerätyn tiedon laatuun ja luotettavuuteen. Erilaiset menetelmät eivät Salaksen ym. tutkimusten mukaan tuota samanarvoista tietoa. Yhtä paljon merkitystä on

¹⁰⁵ Goldstein 1993, 22

¹⁰⁶ Brown 2002, 573

¹⁰⁷ 1995, 20–21

¹⁰⁸ Brown 2002, 573; McClelland 1995, 20–21; Goldstein 1993

myös sillä, että on kerätty oikeantyyppistä tietoa. Esimerkiksi käyttäytymistä tutkiva tehtäväanalyysi ilmaisee monimutkaisen tehtävän suorittamisen vaatimat vaiheet, kun taas kognitiivinen tehtäväanalyysi pyrkii paljastamaan asiantuntijoiden työssään käyttämät strategiat ja vihjeet. Samoin tiimien tehtävän analysointi tarkastelee tiimityön osatekijöitä, mutta ei tuota tietoa yksilön vaatimuksista. Lisäksi viime aikoina on kiinnitetty yhä enemmän huomiota siihen, että tarpeiden tulisi liittyä organisaation tavoitteisiin ja tukea niitä sekä organisaation strategisia päämääriä. Näin ollen kehittämistoimenpiteiden järjestäminen vain tehtävän analysointiin perustuen ei tuota tehokkainta tulosta.¹⁰⁹

Salas ja Cannon-Bowers viittaavat useisiin tutkimuksiin, joiden tavoitteena on ollut kehittää tehtäväanalyysissä käytettäviä menetelmiä ja lähestymistapoja ja tekevät näiden tutkimusten perusteella sen mielenkiintoisen johtopäätöksen, että vaikka suurin osa koulutuksen tutkijoista usko ja kannattaa tarpeiden analysoinnin olevan tärkein vaihe koulutuksessa, on se kuitenkin vielä enemmän taidetta kuin tiedettä. He toteavatkin tutkittavaa olevan paljon jäljellä ennen kuin voidaan kehittää järjestelmällinen menetelmä tarpeiden määrittelyyn.¹¹⁰

Organisaation ja tehtävän analysoinnin perusteella muodostuu kuva tehtävästä ja ympäristöstä, jossa tehtävä suoritetaan. Tehtäväanalyysi ei kuitenkaan tuota informaatiota niistä tiedoista, taidoista ja valmiuksista, joita tehtävän suorittaminen vaatii. Avainasia onkin määrittellä ne inhimilliset valmiudet ja kyvyt, joita tehtävän tehokas suorittaminen edellyttää. Vasta niiden määrittelyn jälkeen voidaan analysoida kohderyhmän suoritusta ja määrittellä, onko kehittäminen tarpeellista.¹¹¹

2.6.3 Henkilöanalyysi

Tarpeiden kartoittamisen viimeinen vaihe keskittyy selvittämään, tarvitseeko yksittäinen henkilö koulutusta ja jos tarvitsee, niin tarkalleen ottaen minkälaista. Tämä vaihe liittyy läheisesti työn suorittamisen kannalta olennaisten tietojen, taitojen ja valmiuksien

¹⁰⁹ Salas ym. 1999, 134

¹¹⁰ Salas & Cannon-Bowers 2001, 476-47

¹¹¹ Goldstein 1993, 22

määrittelyyn, jossa on saatu arvokasta tietoa muun muassa siitä, missä vaiheessa työuraa kyseiset asiat on hallittava; jo töihin tultaessa vai vasta jonkin aikaa työskenneltyä. Henkilöanalyysi painottaa kuitenkin määrittelyn sijaan sitä, miten hyvin henkilö tosiasiallisesti suorittaa vaaditut tehtävät.¹¹²

Yleisin menetelmä henkilöanalyysin suorittamiseen on käyttää tietoja, joita on saatu tarkasteltaessa henkilön suoritusta tarpeita määriteltäessä. Henkilöitä voidaan myös haastatella joko ryhmässä tai yksin, heitä voidaan testata tai heille voidaan tehdä survey-tutkimus.¹¹³ Henkilöanalyysin suorittamista varten on kehitettävä arvostelukriteerit, joiden avulla suoritusta mitataan. Osaamista voidaan mitata myös itsearvioinnilla, jossa henkilöt arvioivat itse omia kykyjään.¹¹² Henkilöanalyysin suorittamista on toistaiseksi tutkittu melko vähän, esimerkiksi Salas ja Cannon-Bowers eivät löytäneet empiiristä tutkimusta henkilöanalyysin suorittamisesta. Heidän näkemyksensä mukaan uudempi kirjallisuus 360-asteen palautteesta voisi olla hyödyllistä henkilöanalyysin suorittamista suunniteltaessa¹¹⁴. Tämä käsitys osaltaan tukee Goldsteinin näkemystä itsearvioinnin käyttämisestä henkilöanalyysin suorittamisessa.

2.7 Kartoituksen vaiheet

Valittaessa tarpeiden kartoittamisessa käytettävää menetelmää, Brown kehottaa vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- Minkälaisesta ongelmasta on kyse?
- Miten koulutustarpeita on aikaisemmin tunnistettu ja minkälaisin tuloksin?
- Mikä on projektin budjetti?
- Miten organisaatiossa suhtaudutaan koulutustarpeiden arviointiin?
- Keitä on käytettävissä projektin toteuttamiseen?

¹¹² Goldstein 1993

¹¹³ Brown 2002, 573

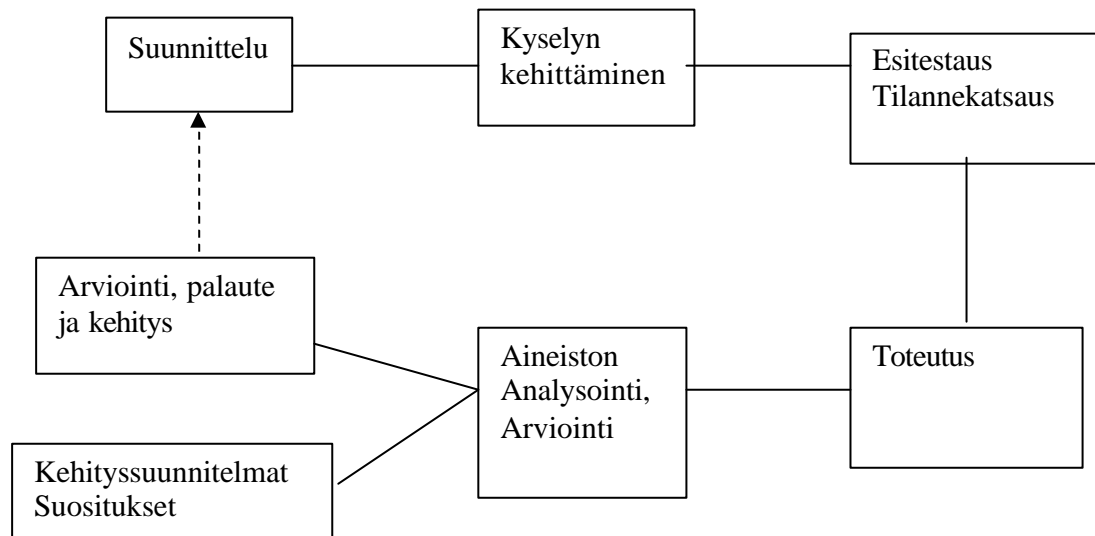
¹¹⁴ Salas & Cannon-Bowers 2001, 477

- Mitkä ovat projektin toteuttamiselle annetut aikarajat?
- Miten koulutustarpeiden arvioinnin onnistumista mitataan?¹¹⁵

Kartoituksen tuloksena pitäisi saada selville mm. tarvittavat kehittämistoimenpiteet sekä niiden tarkka sisältö ja prioriteetit, prioriteettien ja valintojen takana vaikuttavat oletukset, vaaditut resurssit, toteutuksen ajoittaminen ja odotettavissa oleva kehitys ja tulokset¹¹⁶.

Tarpeiden kartoittamiseen käytettävä aika ja muodollisuuden aste vaihtelevat tarpeiden ja organisaation mukaan¹¹⁷. Eri tutkijoiden mallien perusteella tarpeiden kartoitusprosessin voidaan katsoa koostuvan seuraavista perusvaiheista (kuvio 5):

KUVIO 5 Tarpeiden kartoitusprosessin vaiheet¹¹⁸



¹¹⁵ Brown 2002, 573-574

¹¹⁶ Al-Khayyat 1998, 21

¹¹⁷ Salas & Cannon-Bowers 2001, 477

¹¹⁸ mukailtu Brown 2002, Cole 2002, Al-Khayyat 1998, McClelland 1993

2.7.1 Suunnitteluvaihe

Suunnittelu on keino tunnistaa ja ratkaista ongelmat jo ennen kuin ne ilmaantuvat. Suunnittelussa on yksikertaisimmillaan kyse vastaamisesta neljään kysymykseen: 1) Missä olemme olleet? 2) Missä olemme nyt? 3) Mihin haluamme mennä? ja 4) Miten sinne pääsemme? Tarpeiden kartoitus alkaa vastaamisella ensimmäiseen kysymykseen organisaation menettelytapojen, tavoitteiden ja liiketoimintastrategian perusteella. Myös muu taustatieto mm. organisaation historiasta, kehityksestä, asemasta ja tehtävästä on tarpeen organisaation toiminnan ja kontekstin ymmärtämiseksi. Toinen kysymys tarkastelee organisaation kulttuuria, rakennetta sekä työntekijöiden käyttäytymistä ja asenteita eli asioita, joihin tarpeiden kartoitus suorimmin keskittyy. Kolmas ja neljäs kysymys tuottavat vastauksen siihen, miksi tarpeiden kartoitukseen on ryhdytty. Ne tarkastelevat olosuhteita sellaisina kuin ne nyt ovat sekä sitä, miten niitä pitäisi muuttaa organisaation suorituksen parantamiseksi.¹¹⁹

Suunnitteluvaihe käsittää kaiken sen työn, mitä tehdään tarpeiden kartoittamisen vakiinnuttamiseksi olennaiseksi osaksi organisaation toimintaa. Olennaista tässä vaiheessa on määrittellä keskeiset osaamisalueet, joiden tarpeita analysoidaan. Osaamisalueiden määrä vaihtelee toimialan mukaan, mutta yleisesti ottaen yli seitsemää tai kahdeksaa osaamisaluetta ei kannata ottaa, jotta kokonaisuus pysyy hallinnassa.¹²⁰ Osaamisalueiden valinnassa kannattaa keskittyä organisaation ydintoimintoihin. Lähtökohtana ovat ne kriittiset osaamisalueet, joita yritys tarvitsee säilyttääkseen menestymisen mahdollisuudet nyt ja tulevaisuudessa. Osaamisalueiden määrittelyssä täsmennetään ensin yrityksen ydinosamiset, jotka sitten puretaan yksityiskohtaisemmiksi osaamisalueiksi.¹²¹ Osaamisalueiden valinnassa voi myös hyödyntää esimerkiksi työnantajajärjestöjen laatimia osaamisalueiden jaotteluja, joilla järjestöt voivat arvioida osaamisalueiden painopisteiden muutoksia toimialalla ja maakohtaisesti. Näin oman yrityksen tarpeita voidaan verrata

¹¹⁹ McClelland 1995, 13, 27

¹²⁰ Al-Khayyat 1998, 22

¹²¹ Hätönen 1998, 34

toimialalla esiin tulleisiin ja saada vertailusta apua kehittämissuunnitelmien tarkkaan suunnitteluun.¹²²

Suunnitteluvaiheessa päätetään myös tutkimuksen kohderyhmä sekä sovitaan tutkimuksen tavoitteista, aikatauluista, resursseista ja budjetista¹²³. Tavoitteilla on kolme varsinaista tehtävää: ne vahvistavat suunniteltua lopputulosta, ohjaavat kartoituksen toimintoja tähän lopputulokseen ja toimivat ohjeena yksittäisten arviointitehtävien aikaansaamiselle.¹²⁴ Selkeästi määritellyt tavoitteet auttavat hahmottamaan kartoitusprosessia; mitä ollaan mittaamassa, miksi sitä mitataan ja minkälaisia tuloksia siitä toivotaan. Tavoitteita asetettaessa on muistettava, että mittaus tai kartoitus sinänsä ei tuota muutosta, vaan osoittaa, että tiettyjä toimenpiteitä tarvitaan ja auttaa määrittelemään, mihin toiminnassa kannattaa keskittyä.¹²⁵ Kohderyhmä muodostuu prosessin tavoitteiden pohjalta, mutta yksi tavoite voi olla esimerkiksi sisällyttää kohderyhmään mahdollisimman monta koulutuksen kannalta relevanttia organisaation jäsentä. Kohderyhmän muodostamista rajoittaa kuitenkin usein monet tekijät, kuten prosessin budjetti, kiire tai ongelmat aikatauluttamisessa.¹²⁶ Myös tarpeiden kartoitukseen käytettävissä olevat resurssit määrittävät mahdollisimman tarkasti; on tiedettävä, ketä on mahdollista käyttää apuna kartoittamisen suorittamisessa ja suoritetaanko kartoitus omin voimin vai käytetäänkö apuna organisaation ulkopuolisia henkilöitä¹²⁷.

2.7.2 Kyselyn kehittäminen

Seuraavan vaiheen tarkoitus on valita menetelmä tai menetelmät, joita käytetään kerätessä tietoa mahdollisista osaamisen kehittämistarpeista. Menetelmän suunnittelu, sisältö ja käytetyt välineet vaikuttavat huomattavasti kartoituksen tuloksiin, joten on ymmärrettävä, mitä valittu menetelmä sisältää ja miten sitä käytetään systemaattiseen tarpeiden

¹²² Ranki 1999, 59

¹²³ Cole 2002

¹²⁴ McClelland 1995, 36

¹²⁵ Wealleans 2003, 52, 58

¹²⁶ Goldstein 1993, 51

¹²⁷ Brown 2002, 573; McClelland 1995, 42

kartoitukseen. Menetelmän valintaan vaikuttavat mm. organisaation kulttuuri ja toimintaympäristö, sen menettelytavat ja erityisesti kartoitusprosessin tavoitteiden taustalla vaikuttavat tekijät.¹²⁸

Tiedonkeräämistä suunniteltaessa on oleellista miettiä, mitä tietoa tarvitaan ja mistä sen löytää. Vastaus ensimmäiseen kysymykseen selviää suunnitteluvaiheessa asetetuista tavoitteista. Jos tavoitteena on esimerkiksi johtajien neuvottelutaitojen parantaminen, tarvitsee tietää, ketkä johtajat osallistuvat neuvotteluihin, millä organisaation tasolla (esimerkiksi yritys/osasto), mikä on neuvottelutaitojen tämänhetkinen taso ja mihin tasoon pitäisi pyrkiä. Toiseen kysymykseen vastaamiseen tarvittava informaatio voidaan hankkia osittain dokumentoiduista aineistoista, kuten tilastoista, työehtosopimuksista ja arviointiraporteista. Useimmiten tarpeita analysoidessa joudutaan kuitenkin menemään paperitietoa syvemmälle. Yleensä kysytään suoraan työntekijältä itseltään hänen näkemyksiään ja käsityksiään joko haastatteleamalla tai kyselyillä, mutta myös esimiehiltä kysytään arvioita osastojensa työntekijöiden suorituksista. Myös ryhmäkeskusteluja tai pidempikestoisia havainnoiteja käytetään joissain organisaatioissa.¹²⁹ Kartoituksia tehdessä on kuitenkin syytä muistaa, että tarpeiden kartoittaminen kyselemällä henkilöiltä itseltään heidän koulutus- ja kehittymistarpeitaan herättää samalla odotuksia siitä, että haluttuja toimenpiteitä myös järjestetään¹³⁰.

2.7.3 Esitestaus

Kyselyn suunnittelun jälkeen seuraava tärkeä tehtävä on kyselyn esitestaus. Esitestauksen tarkoituksena on löytää kyselyn sisältöön tai rakenteeseen liittyvät mahdolliset ongelmat, kuten esimerkiksi kysymykset, jotka ovat vaikeita lukea tai vastata, tai sanat, jotka voidaan tulkita kyselyn tarkoituksen kannalta väärin. Esitestauksella on useita hyötyjä: se mm. parantaa tulosten luotettavuutta ja laatua sekä paljastaa, miten valitut menetelmät toimivat käytännössä. Sen avulla voidaan myös hankkia mahdollisimman todenmukaista palautetta kyselystä. Esitestaukseen osallistuvien henkilöiden lukumäärään ei ole olemassa yhtenäistä

¹²⁸ McClelland 1995, 64–66, 90

¹²⁹ Cole 2002, 342–343

¹³⁰ Ranki 1999, 60

suositusta; Fowler suositteliee testaamaan kyselyä 10–20 henkilöllä, kun taas Hätösen mielestä pari kolme henkilöä riittää. Tärkeintä kuitenkin on, että he edustavat kohderyhmää mahdollisimman kattavasti. Esitestaukseen valitut henkilöt täyttävät kyselyn, minkä jälkeen heitä haastatellaan ja näin saadun palautteen pohjalta tehdään mahdolliset tarvittavat muutokset kyselyyn.¹³¹

Esitestauksen yhteydessä McClelland suosittaa tekemään yleisen tilannekatsauksen, jossa tarkastetaan aikataulussa ja budjetissa pysyminen sekä projektiin osallistuvan tiimin kokoonpano ja esitellään projektisuunnitelma ja budjetti johdolle hyväksyttäväksi¹³². Ennen varsinaisen kyselyn toteuttamista on myös hyvä lähettää tutkimuksen osallistujille esittelykirje, jossa kerrotaan kyselyn tarkoituksesta ja vaatimuksista¹³³.

2.7.4 Toteutus

Kun kysely on suunniteltu, esitestattu ja viimeistelty, on toteutuksen aika. Kyselyihin on hyvä liittää mukaan saatekirje, jossa kerrotaan lyhyesti ohjeet kyselyyn vastaamisesta. Tällä varmistetaan se, että saadaan käyttökelpoisia vastauksia. Vastausten laadun ja luotettavuuden vuoksi myös vastaamisen ja tulosten käsittelyn luottamuksellisuutta on tärkeää korostaa, sillä vastaamiseen voi liittyä monenlaisia pelkoja.¹³⁴ Huolelliseen vastaamiseen kannattaa myös kannustaa ja motivoida esimerkiksi selvittämällä, miksi se on vaivan arvoista ja mitä hyötyä kyselyyn vastaamisesta on henkilölle itselleen. Niitä vastaajia, jotka eivät vielä ole palauttaneet kyselyä, on hyvä muistuttaa kyselyn palauttamisesta, sekä jo ennen määräajan päättymistä että luonnollisesti sen päättymisen jälkeen¹³⁵.

¹³¹ Hätönen 1998, 48; McClelland 1995, 105–112; Fowler 1985, 104

¹³² McClelland 1995, 113

¹³³ Kreitner ym. 2003

¹³⁴ Al-Khayyat 1998, 25

¹³⁵ Wealleans 2003, 64–65

2.7.5 Aineiston tulkinta

Aineiston tulkinta lienee yksi työläimmistä, mutta myös mielenkiintoisimmista vaiheista, jossa kyselyllä kerätystä aineistosta pyritään määrittelemään organisaation koulutus- ja kehitystarpeet¹³⁶. Perustyökalu tulosten käsittelyssä on erilaiset tilastolliset menetelmät, joiden avulla aineistoa voidaan muokata ja tarkastella. Aineiston käsittelyssä on oltava tarkkana, ettei tehdä hätiköityjä päätelmiä, tulkita kuvioita väärin tai valita kyseisen aineiston käsittelyyn sopimattomia menetelmiä.¹³⁷ Colen mukaan kerätyn tiedon analysoinnissa ja tulkitsemisessä yhdistyy kaksi avainasiaa: työsuorituksen vaadittu taso sekä kohderyhmän saavuttama suoritustaso. Analysoinnista pitäisi selvittää vaaditun tason ja itse suorituksen välinen ero sekä se, pystytäänkö mahdollinen vaje korjaamaan osaamisen kehittämistoimenpiteillä. Esiin tulevista tarpeista on selvitetävä niiden laatu ja laajuus, sekä erotettava koulutukselliset ja ei-koulutukselliset tarpeet.¹³⁸ Jos suorituksessa ilmenee puutteita tavoitetasoon verrattuna, seuraava askel on määritellä, mihin tarpeisiin voidaan vastata koulutus- ja kehittämistoiminnalla. Jos ongelmat liittyvät esimerkiksi työntekijöiden välisiin suhteisiin, motivaation puutteeseen tai kyvyttömyyteen oppia, ei koulutus ole oikea ratkaisu. Jos koulutusta käytetään motivointikeinona, on ymmärretty väärin koulutuksen tarkoitus, joka on yksinkertaisesti puuttuvien tietojen ja taitojen lisääminen. Joskus ongelmat tai puutteet työsuorituksessa voidaan ratkaista yksinkertaisesti lisäämällä käytännön harjoittelua tai antamalla suoraa ja selkeää palautetta työstä.¹³⁹

2.7.6 Suositukset ja kehittämissuunnitelmat

Jos parhaaksi keinoksi ongelmien ratkaisuun nähdään tiettyjen kehittämistoimenpiteiden toteuttaminen, on seuraava vaihe muodostaa suositukset toimenpiteistä, joilla organisaation suoritusta voitaisiin parantaa. McClelland¹⁴⁰ pitää tätä vaihetta yhtenä prosessin tärkeimmistä, sillä kehitettävät ja toteutettavat toimenpiteet tai interventiot perustuvat juuri

¹³⁶ Al-Khayyat 1998, 25

¹³⁷ McClelland 1995, 142, 162–163

¹³⁸ Cole 2002, 342–344

¹³⁹ Brown 2002, 577

¹⁴⁰ 1995, 172

näihin suosituksiin. Toimenpidesuosituksista tulisi käydä ilmi mm. itse toimenpidesuunnitelma, mitä tarvetta varten mahdollisia toimenpiteitä järjestetään, kuka ne toteuttaa, milloin, missä ja millä kustannuksilla, ketä siihen osallistuu ja minkälaisia tuloksia prosessista odotetaan. Lisäksi olisi hyvä myös ennakoida, minkälaisia seurauksia voi olla odotettavissa, jos kehittämistoimenpiteitä ei toteuteta. Avainkysymys ratkaistavaksi on myös se, käytetäänkö jo olemassa olevia ohjelmia vai suunnitellaanko uusi.¹⁴¹

Toimenpiteitä suunniteltaessa on päätettävä, mihin osaamisalueeseen tai -alueisiin keskitytään, koska aika-, budjetti- ja muiden rajoitteiden takia tarpeita on priorisoitava. Priorisoinnissa Wealleans¹⁴² antaa ohjeeksi keskittyä uudemmissa tutkimuksissa osaamisalueisiin, joita kohderyhmä pitää tärkeimpinä, koska tällöin lisätään vastaajien uskoa prosessiin sekä saadaan nopeimmin vaikutusta aikaan kohderyhmässä. Vanhemmissa ja kohderyhmälle tutummissa tutkimuksissa Wealleansin mukaan kannattaa keskittyä osaamisalueisiin, joilla parannetaan organisaation suoritusta. Tarkoituksena ei ole jättää kohderyhmän näkemyksiä huomiotta, mutta liiketoiminnan parantamista voidaan hänen mukaansa kypsemmissä ohjelmissa pitää tärkeimpänä seikkana.

Tarpeiden kartoituksen tulokset tiivistetään alustavasti, ja tiivistelmä esitellään kohderyhmälle ja muille osallisille. Tässä yhteydessä esitellään myös kriittiset osaamisalueet, kehityksen painopisteet ja alustavat kehitys- tai toimenpidesuunnitelmat sekä sovitaan toimenpiteiden seurannasta. Organisaatiotason toimenpidesuunnitelmista ja tulevaisuuden tavoitteista johdetaan henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat, joiden tarkoituksena on mahdollistaa työssä kehittymisen, työn tekemisen ja opiskelun yksilöllinen suunnittelu. Henkilökohtaisissa kehityssuunnitelmissa yhdistetään yksilön ja organisaation kehitystavoitteet, jotka koskevat sekä nykyisessä työssä että tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista.¹⁴³

¹⁴¹ Brown 2002, 577, Cole 2002, 344

¹⁴² 2003, 114–115

¹⁴³ Hätönen 1998, 50, 55

2.7.7 Arviointi

Kartoitusprosessi ei ole täydellinen ilman arviointia. Viimeisen vaiheen pääasiallinen tarkoitus on selvittää, löydettiinkö prosessissa todelliset tarpeet ja ongelma-alueet. Tarkoituksena on myös osoittaa kartoitusprosessin mahdolliset puutteet ja epätarkkuudet sekä saada palautetta ja mahdollisia parannusehdotuksia.¹⁴⁴ Arviointi saatetaan jättää vähemmälle huomiolle, jos sitä ei pidetä tai osata pitää tärkeänä, tai jos johto ei sitä edellytä. Arviointi olisi kuitenkin hyvin tärkeä suorittaa yhtä huolellisesti kuin muutkin vaiheet, sillä arvioinnilla saadaan tarpeellista tietoa siitä, missä onnistuttiin ja missä ei. Sen lisäksi, että prosessia arvioidaan kokoavasti loppuvaiheessa, voidaan käyttää rinnalla arviointitapaa, jossa arviointi on mukana heti alkuvaiheista lähtien. Eri vaiheissa arvioidaan prosessiin osallistujien reaktioita kehittämistoimenpiteisiin, uusien asioiden oppimista ja omaksumista sekä käyttäytymisen muuttumista kehittämistoimenpiteiden seurauksena. Olennaisinta tietoa arvioinnissa ovat kuitenkin kehittämistoimenpiteistä johtuvat lopulliset tulokset ja vaikutukset organisaation toimintaan.¹⁴⁵

2.8 Yhteenveto teoreettisesta osuudesta

Tutkimuksessa tarkastellaan organisaatiossa olevien koulutus- ja kehittämistarpeiden kartoitusprosessia sekä kartoitukseen kehitetyn kyselyn onnistumista. Koulutus- ja kehitystarpeita voidaan kartoittaa ja analysoida useilla menetelmillä, mutta tärkeintä menetelmän valinnassa on löytää tarkoituksenmukainen ja omaan tutkimukseen sopiva menetelmä ja työväline. On hyvin tärkeää tuntea eri menetelmien hyvät ja huonot puolet sekä huomioida vastaamiseen ja vastausten laatuun vaikuttavat tekijät sekä kysymyksenasettelussa että tutkimuksen toteutuksessa.

Koulutus- ja kehitystarpeiden kartoittaminen on osa suunnitelmallista henkilöstön kehittämistä. Henkilöstön kehittämisen tavoitteet määritellään yleensä organisaation tavoitteiden saavuttamisen kautta. Henkilöstön osaaminen on ratkaiseva tekijä siinä, miten

¹⁴⁴ Al-Khayyat 1998, 26

¹⁴⁵ Hätönen 1998, 85–89

hyvin organisaatio tavoitteensa saavuttaa. Niinpä onnistumisen kannalta on tärkeää, että yrityksessä on oikeat henkilöt oikeilla paikoilla. Suunnitelmallisella henkilöstön kehittämisellä tämä voidaan varmistaa. Henkilöstön kehittämistoimenpiteiden tulisi tukea organisaation päämääriä ja strategian toteutumista, niistä tulisi olla organisaatiolle selkeää hyötyä. Tarpeiden kartoittamisen avulla kehittämistoimenpiteet eli interventiot osataan kohdistaa olennaisimpiin tarpeisiin, jolloin henkilöstön kehittämistoiminta on tehokkaampaa ja tuloksellisempaa, eikä koulutusta järjestetä vain, koska koulutusta olisi hyvä aina välillä järjestää.

Tarpeiden kartoittamisella pyritään siis selvittämään tietyn kohderyhmän osaamisen tasoa määrätyillä osaamisalueilla. Tavoitteena on saada selville, onko joidenkin asioiden tai taitojen hallitsemisessa puutteita, jotka haittaavat tai hidastavat organisaation tavoitteiden saavuttamista. Jos kartoituksessa löytyy edellä mainittuja puutteita, ongelmia tai riittämätöntä osaamista, voidaan tulosten perusteella suunnitella ja toteuttaa kehittämistoimenpiteitä, jotka tähtäävät juuri tiettyjen taitojen kehittämiseen. Näin ollen koulutusta ja kehittämistä ei toteuteta hakuammunnalla ja hehtaariyksillä, vaan tarkasti kohdentamalla se organisaatiossa olennaisiksi katsottuihin alueisiin.

Sen lisäksi, että kehittämistoimenpiteet osataan kohdentaa tarkemmin, on tarpeiden kartoittamisella merkitystä myös kehittämistoimenpiteiden onnistumisen ja osaamisen kehittymisen arvioinnissa. Myös kehittämistoimenpiteiden kustannusten ja taloudellisen hyödyn arviointi on helpompaa, samoin kehittämistoimenpiteiden järjestämisen perustelemisen esimerkiksi organisaation johdolle.

Varsinainen tarpeiden kartoitusprosessi koostuu useista eri vaiheista, joista jokainen kannattaa suunnitella ja toteuttaa huolella. Punaisena lankana läpi koko prosessin toimivat kartoittamiselle heti alussa asetetut tavoitteet, jotka ohjaavat toimintaa haluttuun suuntaan ja estävät, tai ainakin vähentävät turhia rönsyilyjä. Tarpeita kartoitettaessa on huomattava pitää erillään todelliset tarpeet toiveista, joita organisaation jäsenillä saattaa olla koulutuksesta tai muista osaamisen kehittämistoimenpiteistä.

3 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN OSUUS

3.1 Tutkimusprosessin kulku

Tutkimus toteutettiin toimeksiantona. Tutkimus aloitettiin suunnittelemalla kartoitusprosessin tavoitteita sekä prosessin kulkua ja aikataulua kohdeorganisaation työn ohjaajan kanssa. Tavoitteiden määrittelyn jälkeen kehitettiin prosessissa käytettävä kyselylomake, esitettiin se sekä tehtiin esitestauksen pohjalta joitakin muutoksia. Samanaikaisesti luotiin tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Vastausten keräämisen ja analysoinnin jälkeen kartoitusprosessin tuloksia peilattiin tavoitteisiin ja aikaisempaan menetelmään. Vastauksista saatujen tulosten perusteella suunniteltiin jatkotoimenpiteitä ja henkilöstön kehittämistä. Lopuksi vielä arvioitiin kartoitusprosessin onnistumista sekä mietittiin kehitys- ja parannusehdotuksia seuraavalle kerralle.

3.2 Aineiston keruu

Tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu kahdesta osasta, kuvailevasta ja tilastollisesta, joiden pohjalta vastataan johdantoluvussa esitettyihin tutkimusongelmiin. Kuvailevan aineiston perusteella vastataan kahteen ensimmäiseen alaongelmaan ja tilastollisen aineiston perusteella kahteen jälkimmäiseen.

3.3 Kuvaileva aineisto

Kuvaileva aineisto vastaa siis tutkimuksen kahteen ensimmäiseen alaongelmaan:

- Mitkä ovat tarpeiden kartoitusprosessille asetetut tavoitteet ja miten ne saavutetaan?
- Miten kehitetty kysely on onnistunut tarpeiden kartoituksessa?

Tutkimuksen aineisto on kerätty haastattelemalla sekä tutkijan osallistumisen ja havainnoinnin kautta. Lisäksi aineiston muodostamisessa ja käsittelyssä ovat suurena apuna

olleet useat keskustelut kohdeorganisaation työn ohjaajan kanssa. Tiedot on kerätty osin jo vuonna 2003, jolloin tutkija työskenteli kohdeorganisaatiossa kesällä kolmen kuukauden ajan kesäharjoittelijana ja pääsi näin mukaan kohdeorganisaation henkilöstöosaston toimintaan. Tutkija teki syksyllä 2003 proseminaari-tutkielman kohdeorganisaatiossa kyseisenä vuonna ensimmäisen kerran tehdystä tarpeiden kartoitusprosessista, joten tämän tutkimusprosessin alkaessa tutkijalla oli jo esiymmärrys tutkimuskohteesta ja -aiheesta. Myös kohdeorganisaatio, sen historia ja toimintatavat olivat tuttuja tutkijalle jo tutkimusprosessin alkaessa. Suurin osa kuvailevasta aineistosta on kerätty vuonna 2004 varsinaisen tarpeiden kartoitusprosessin aikana.

Tämän tutkimuksen kuvailevaa aineistoa ovat kyselylomakkeen suunnitteluvaiheessa ja esitutkimuksessa tehdyt haastattelut, joiden teemat on esitelty liitteenä (liite 1). Haastatteluiden tarkoituksena oli selvittää, mitkä osaamisalueet ja asiat ovat keskeisiä yrityksessä työskenteleville päälliköille ja avainhenkilöille. Haastateltavina toimivat kohdeorganisaatiossa työskentelevät henkilöt, jotka eivät kuuluneet tutkimuksen kohderyhmään. Haastateltavat valittiin kohdeorganisaation työn ohjaajan kanssa sillä perusteella, että heillä oli joko vahvaa yksittäisen osaamisalueen asiantuntemusta tai laajaa näkemystä koko kohdeorganisaation toiminnasta, sen kehittämisestä ja siinä vaadittavasta osaamisesta. Osa haastateltavista oli myös osallistunut ensimmäiseen koulutustarpeiden kartoitusprosessiin, joten heillä oli sekä näkemystä että kokemusta myös varsinaisesta kartoitusprosessista. Haastateltaville lähetettiin etukäteen lyhyt kuvaus kartoitusprosessista ja sen tavoitteista sekä haastattelun teemat, joten heillä oli mahdollisuus tutustua aiheeseen ja miettiä asiaa hieman jo etukäteen. Kartoitusprosessia esiteltiin lyhyesti myös haastatteluiden aluksi. Haastatteluille ei suunniteltu tarkkaa runkoa, koska liian strukturoitu haastattelu ei olisi palvellut tutkimuksen tavoitteita eikä sillä välttämättä olisi saatu selville haastateltavien tärkeinä pitämiä asioita. Haastattelut suoritettiin kohdeorganisaation tiloissa ja ne kestivät noin 1,5-2 tuntia. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Haastatteluiden sekä ensimmäisestä kartoitusprosessista saatujen kokemusten perusteella määriteltiin keskeisimmät osaamisalueet, joiden pohjalta kyselylomakkeen osaamisalueet ja kysymykset muodostettiin.

3.4 Tilastollinen aineisto

Tilastollisen aineiston avulla vastataan tutkimuksen kahteen jälkimmäiseen alaongelmaan:

- Miten vastaajan käsitys osaamisesta ja osaaminen kartoituksen perusteella vastasivat toisiaan?
- Kuinka taustamuuttujat ovat yhteydessä osaamiseen?

Seuraavaksi esitellään tilastollisen aineiston keräämisessä käytetyn kyselyn kehittäminen ja toteutus.

3.4.1 Kyselyn kehittäminen

Tutkimuksen tilastollinen aineisto on kerätty tarpeiden kartoituksessa käytetyllä kyselyllä, joka on suunniteltu ja kehitetty kohdeorganisaatiossa vuonna 2003 tehdyssä ensimmäisessä kartoituksessa käytetyn kyselyn pohjalta. Tiivistelmä kyselystä on liitteenä (liite 2). Kyselyä on kehitetty yhdessä mm. myyntijohtajan, tuotantopäällikön ja kahden controllerin kanssa. Heitä haastatteleamalla on pyritty saamaan niin sanottua ensi käden tietoa ja näkemystä siitä, mitä eri tehtävissä työskentelevät pitävät keskeisinä asioina, myös muilta kuin omalta erikoisalaltaan.

Kyselyllä haluttiin selvittää kohderyhmän osaamisesta kolme pääasiaa: 1) miten he omasta mielestään hallitsevat määritellyt osaamisalueet, 2) miten tärkeänä oman työnsä kannalta he kyseisiä osaamisalueita pitävät sekä 3) miten he käytännössä asiat osaavat. Kyselylomakkeen osiot ja niiden järjestys rakentuvatkin näiden kolmen kysymyksen perusteella. Aluksi haastatteluissa mietittiin kohdeorganisaation ydinosamisia ja käytiin läpi eri osaamisalueita, miettien, mitkä asiat kullakin osaamisalueella ovat olennaisia hallita ja ymmärtää. Kun oli päädytty jäljempänä esiteltyihin viiteen osaamisalueeseen sekä todettu, ettei mitään keskeistä asiakokonaisuutta jää kyselystä pois, suunniteltiin yksityiskohtaisemmin osa-alueita käsittelevät kysymykset. Kysymyksiä suunniteltaessa huomioitiin myös se tosiseikka, että sitä saat mitä kysyt, joten kysymyksissä pyrittiin

antamaan mahdollisimman paljon tilaa vastaajan omalle ajattelulle, jottei kysymyksenasettelu rajaisi liikaa vastauksia. Kysymyksistä pyrittiin suunnittelemaan mahdollisimman selkeitä, joihin on mahdollista vastata lyhyesti ja ytimekkäästi asioiden laajuudesta huolimatta. Vaikeita sanoja ja käsitteitä pyrittiin välttämään ja tarvittaessa osion alkuun kirjoitettiin lyhyt kuvaus käsiteltävistä asioista. Kysymyksiä suunniteltaessa punaisena lankana pidettiin tutkimuksen tavoitteita; miten kullakin kysymyksellä selvitetään vastaajan osaamista kyseisellä osaamisalueella ja mitä hyötyä kyseisen asian osaamisesta on kokonaisuuden kannalta. Kyselystä pyrittiin tekemään mahdollisimman tiivis, jotta vastaaminen ei kävisi liian raskaaksi eikä tutkimuksen luotettavuus kärsisi.

Ennen varsinaista toteutusta valmis kysely esitettiin. Kyselyn esitetaustavaiheessa kyselyn täytti neljä Rautaruukissa työskentelevää henkilöä. Heidä pyydettiin vastaamaan kyselyyn miettien samalla, miten kyselyä voisi parantaa ja minkälaisia käytännön tai sisällöllisiä ongelmia siinä mahdollisesti on. Vastaamisen jälkeen heidän kanssaan keskusteltiin kyselyn hyvistä ja huonoista puolista ja saadun palautteen pohjalta kyselyyn tehtiin vielä muutamia korjauksia, lähinnä sanamuotoon liittyviä tarkennuksia.

Kohderyhmässä oli henkilöitä useista maista ja koska vastaaminen haluttiin tehdä mahdollisimman helpoksi ja mukavaksi, kysely käännettiin englanniksi, ruotsiksi, saksaksi ja venäjäksi, jotta mahdollisimman moni saisi vastata omalla äidinkielellään. Tällä haluttiin myös välttää mahdollisesti väärinymmärryistä sanoista aiheutuvia virheitä tai epätarkkuuksia. Laskentatoimen osiossa käsitellyt asiat ja kaavat annettiin kaikille kuitenkin myös englanniksi, koska niistä käytetään useimmiten englanninkielisiä termejä.

3.4.2 Kyselyn toteutus

Ajankohta

Tarpeiden kartoitusprosessi kokonaisuudessaan toteutettiin syksyn 2004 loppuun mennessä. Kyselyn täyttäminen haluttiin ajoittaa mahdollisimman aikaisin keväälle, ennen toimialalle kiireisintä kesäsesonkia. Prosessin suunnittelu aloitettiin helmikuussa ja kyselyyn vastaaminen sekä vastausten kerääminen toteutettiin maaliskuussa, jonka jälkeen

aloitettiin vastausten käsittely ja analysointi. Johtoryhmille tulokset esiteltiin kesäkuussa ja yksilökohtaiset tulokset käsiteltiin kesälomien päätyttyä elo-syyskuussa.

Toteutus

Ennen varsinaisen kyselyn täyttämistä Konepajateollisuuden ratkaisut ja Metallituoteteollisuuden ratkaisut -divisioonien Human Resources Manager Ville Nurmi tiedotti divisioonien johtoryhmiä kartoituksesta sekä henkilökohtaisesti että sähköpostitse. Johtoryhmille kerrottiin koulutustarpeiden kartoitusprosessista, sen tavoitteista sekä merkityksestä osaamisen kehittämisessä ja päätöksenteossa. Johtoryhmien jäseniä pyydettiin antamaan tukensa kartoitukselle sekä korostamaan sen tärkeyttä kohderyhmään kuuluville alaisilleen, jotta kyselyyn suhtauduttaisiin asianmukaisella vakavuudella. Tällä haluttiin tehdä selväksi myös se, ettei kyseessä ole vapaaehtoinen mielipidekysely, vaan henkilöstön kehittämiseen olennaisesti kuuluva toimenpide.

Kysely toteutettiin internet-pohjaisella Webropol -nimisellä kyselytyökalulla¹⁴⁶. Teknisesti toteutus tapahtui siten, että ensin kyselylomake muokattiin html-kielelle Webropol -ohjelmaan sopivaksi. Sen jälkeen ohjelman kautta lähetettiin sähköpostitse jokaiselle vastaajalle henkilökohtainen linkki, jota käyttämällä he pääsivät suoraan ohjelmaan vastaamaan kyselyyn. Samalla kohderyhmälle lähetettiin myös saatekirje (liite 3), jossa kerrottiin kyselyn tarkoituksesta ja hyödystä vastaajan kannalta ja näin pyrittiin motivoimaan kohderyhmää huolelliseen vastaamiseen. Kyselyn pituudesta johtuen kyselyyn tehtiin myös keskeytysmahdollisuus, joten vastaaja pystyi tarvittaessa keskeyttämään vastaamisen ja jatkamaan myöhemmin.

Aikaa kyselyyn vastaamiseen annettiin kolme viikkoa. Vastaamiseen annetun määräajan lopulla kohderyhmän vielä vastaamattomille henkilöille lähetettiin sähköpostilla muistutus kyselystä. Muutamia vastaajia saatiin muistuttaa useampaan otteeseen sekä sähköpostitse että henkilökohtaisesti. Myös divisioonien henkilöstöpäällikkö ja toimitusjohtajat painottivat vastaamisen tärkeyttä niille henkilöille, joiden vastauksia saatiin odotella hieman pidempään. Koska kyselyn tulosten pohjalta tehdään yksilökohtaiset

¹⁴⁶ www.webropol.com

kehittämissuunnitelmat, oli erittäin tärkeää, että jokainen vastaa kyselyyn. Viimeisimmät kohderyhmän jäsenet vastasivat sähköpostitse Wordilla tehtyä lomaketta käyttäen, koska Webropoliin tehty kysely oli jo suljettu ja vastausten käsittely aloitettu. Vastaustapa ei kuitenkaan vaikuttanut kysymysten esitysjärjestykseen tai -tapaan, joten kaikkia vastauksia voitiin käsitellä samanlaisina.

Kyselylomake

Kyselyn alussa vastaajilta kysyttiin muutamia taustatietoja. Koska kyselystä annetaan henkilökohtainen palaute jokaiselle vastaajalle, oli myös vastaajan henkilöllisyyden selvittäminen tarpeen. Tulosten käsittelyä ja vertailua varten kysyttiin myös mm. vastaajan ikää, työssäoloaika ja toimintoa. Koska vastaajista selvitettiin henkilökohtaisia tietoja, vastausten käsittelyn luottamuksellisuutta korostettiin vielä saatekirjeessä. Aivan lopuksi vastaajilta kysyttiin vielä muutamia kommentteja kyselylomakkeen onnistumisesta ja siitä, miten relevantteina he pitivät käsiteltyjä asioita työnsä kannalta ja miten he kokivat kyselyn onnistumisen osaamistarpeiden selvittämisessä.

Ensimmäisenä kyselyssä on itsearviointiosio, jossa pyritään selvittämään vastaajan omaa käsitystä osaamisestaan. Itsearviointiosion kysymykset ovat väittämiä vastausasteikolla 1-6 (1=väittäjä ei kuvaa minua/tilannetta lainkaan, 6=väittäjä kuvaa minua/tilannetta oikein hyvin). Tämä vastausasteikko valittiin sen vuoksi, ettei vastaajille haluttu tarjota liian ”helppoa”, neutraalia vaihtoehtoa, joka asteikolla 1-5 on vaihtoehto 3 asteikon keskellä. Käytettäessä asteikkoa 1-6 vastatessaan suunnilleen puoleen väliin vastaaja joutuu kuitenkin ottamaan kantaa joko negatiiviseen (3) tai positiiviseen (4) suuntaan. Väittämiä on jokaisesta kyselyn viidestä osaamisalueesta.

Itsearvioinnin jälkeen on muutama avoin kysymys siitä, mitä vastaaja pitää tärkeimpänä osaamisena oman työnsä kannalta ja miten vastaaja kokee oman osaamisensa suhteessa työtehtäviinsä, tuntee hän esimerkiksi tarvitsevansa koulutusta jollain tietyllä alueella. Näillä kysymyksillä haluttiin selvittää vastaajien arvioita omista koulutus- ja kehittämistarpeistaan ja ne sijoitettiin kyselyyn ennen varsinaista tehtäväosiota, jotteivät mahdolliset vaikeat tehtävät vaikuttaisi vastaajan käsitykseen. Esimerkiksi vuonna 2003

tehdyn ensimmäisen tarpeiden kartoituksen laskentatoimea käsittelevä osio oli liian vaikea suurimmalle osalle vastaajista, ja useimmat totesivatkin tarvitsevansa laskentatoimen koulutusta, vaikka eivät sitä niin yksityiskohtaisella tasolla omassa työssä tarvitsisikaan.

Itsearviointin jälkeen on varsinainen kysymys- ja tehtäväosio, jossa pyritään selvittämään vastaajien osaamisen taso valituilla osaamisalueilla. Tehtäväosiota on kuvailtu tarkemmin luvussa 4.1.2 Määritellyt osaamisalueet. Koska kyselyssä käsitellään melko laajoja asiakokonaisuuksia ja pyritään selvittämään vastaajien tapaa hahmottaa asioita, ovat tehtäväosion kysymykset avoimia kysymyksiä. Suljettujen kysymysten käytön edellyttämä riittävän kattava vastausvaihtoehtojen listaus olisi ollut käytännössä mahdotonta.

3.4.3 Pisteytysperiaatteet ja palautteen antaminen

Tässä luvussa esitellään pisteytysperiaatteet vain yleisellä tasolla, tarkemmin osaamisaluekohtaiset pisteytysperiaatteet käsitellään osaamisalueiden esittelyn yhteydessä luvussa 4.1.2 Määritellyt osaamisalueet. Koska tutkimuksessa yhtenä pyrkimyksenä oli selvittää asioiden ja kokonaisuuksien hahmottamista, vaikutti se luonnollisesti kaikkien osioiden pisteytykseen. Osioihin pyydettiin kunkin alueen asiantuntijoilta mallivastaukset, joita myös käytettiin pohjana pisteytyksen suunnittelussa. Lukuun ottamatta Leadership -osiota jokaisessa tehtävässä pisteitä sai sekä oikeiden tekijöiden tai asioiden luettelemisesta että vaikutusten ja perustelujen esittämisestä. Leadership -osiossa pisteytyksessä kriteereinä olivat mm. pyrkimys tarkastella asioita useammista näkökulmista ja erilaisten ratkaisumallien etsiminen. Pisteytyksessä ei huomioitu vastausteknisiä muotoseikkoja, vaan vastaukset saivat olla täysin vapaamuotoisia, huomio kiinnitettiin vastausten sisältöön.

Kartoituksen tulokset käsiteltiin kolmella tasolla: divisioona-, toimipaikka- ja yksilötasolla. Divisioonien johtoryhmät saivat tuloksista divisioona-, toimipaikka- ja toimintokohtaiset yhteenvedot, joissa esiteltiin itsearviointi- ja tehtäväosioiden tulokset sekä pääpiirteittäin vastaajien käsitykset omasta osaamisestaan ja sen riittävydestä työtehtävien hoidossa nyt ja muutaman vuoden kuluttua tulevaisuudessa. Divisioonien johtoryhmille tulokset esiteltiin yleisellä tasolla niin, että yksittäisten vastaajien tuloksia ei voitu erottaa.

Divisioona-, toimipaikka- ja toimintokohtaiset tulokset esiteltiin myös eri toimipaikoissa kaikille vastaajille yhteisissä tilaisuuksissa. Pääpaino oli oman toimipaikan tuloksissa ja lisäksi oman toimipaikan tuloksia verrattiin muihin toimipaikkoihin ja oman divisioonan keskiarvoon. Luonnollisesti vastausten luottamuksellisuus huomioitiin myös toimipaikkakohtaisissa tilaisuuksissa, eikä yksilötason tuloksia esitelty yleisesti.

Yksilötasolla tulokset käsiteltiin henkilökohtaisissa ja luottamuksellisissa tapaamisissa vastaajan ja tämän esimiehen kanssa. Tuloksista tehtiin yksilökohtaiset yhteenvedot (liite 4), joissa tuloksia verrattiin vastaajan omaan arvioon osaamisestaan, sekä käsiteltiin sitä, olivatko tulokset odotettuja tai kenties jollakin tavalla yllättäviä. Yksilökohtaisten tulosten pohjalta tehtiin kehittämissuunnitelmat, joissa käsiteltiin osaamisen vahvuudet ja kehittämisaalueet. Kehittämisaalueista eritellään lisäksi, mitä pitäisi kehittää nykyisessä työssä ja mitä 2-3 vuoden aikavälillä. Yksilökohtaiset yhteenvedot tukevat omalta osaltaan myös kehityskeskusteluja, joissa osaamisen kehittämiseen voidaan suunnitella konkreettinen tavoite ja keinoja tavoitteen saavuttamiseen.

Etenkin yksilökohtaisissa tapaamisissa oli tärkeää huomioida aiheen arkaluontoisuus ja herkkyys. Ihmiset voivat kokea osaamiseensa liittyvät mahdolliset kehittämistarpeet eri tavoin; niihin puuttuminen voidaan kokea hyvinkin negatiivisesti, uhkaavana tai jopa pelottavana. Sen vuoksi asiaa pyrittiin käsittelemään mahdollisimman myönteisesti; vahvuuksia korostaen ja kehittämiseen kannustaen. Palautteen antaminen ja tulosten käsittely suunniteltiin huolella ja myös harjoiteltiin etukäteen, jotta varsinaisessa palautetilaisuudessa asioiden käsittely ei kärsisi esittäjän epävarmuuden tai taitamattomuuden vuoksi.

3.5 Tilastollisen aineiston kuvaus ja analysointi

Kohderyhmä

Tarpeiden kartoituksen kohderyhmään kuuluivat Konepajateollisuuden ratkaisut ja Metallituoteteollisuuden ratkaisut -divisioonien päälliköt ja avainhenkilöt. Yhteensä kohderyhmään kuului 79 henkilöä, jotka työskentelevät divisioonien eri toimipaikoissa

Suomessa, Saksassa, Ruotsissa, Venäjällä sekä muutamassa myyntipisteessä myös muualla Euroopassa. Kohderyhmän jäsenet työskentelevät asiantuntija-, esimies- ja johtotehtävissä.

Faktorianalyysi

Kyselyn vastauksista koostuva tilastollinen aineisto käsiteltiin SPSS 10.1 for Windows 2000 -tilasto-ohjelmalla. Koska tutkimuksella pyrittiin selvittämään vastaajien osaamista, ei puuttuvia vastauksia korvattu. Faktorianalyysissa käytettiin estimointimenetelmänä principal component -analyysia sekä muodostettiin faktorit, joiden ominaisarvo oli suurempi kuin yksi. Rotaatiomenetelmänä käytettiin varimax-rotaatiota. Aineistosta tutkittiin myös Cattelin scree plot -kuvaajaa ja faktoreiden selitysosuuksia.

Faktorianalyysia käytettiin sekä itsearviointi- että tehtäväosan vastausaineiston analysointiin (liite 5). Koska tehtäväosan pisteytyksessä eri tehtävät saivat eri maksimipistemäärät, laskettiin vastauksille ensin standardipisteet vertailun mahdollistamiseksi. Aluksi molempien osien aineistosta tehtiin faktorianalyysi faktorien lukumäärää pakottamatta, jolloin tulokseksi saatiin kuusi faktoria. Aineistoista tehtiin myös neljän ja viiden faktorin analyysit, mutta paras selitysosuus saatiin kuutta faktoria käyttämällä. Faktorianalyysin tuloksena saatujen summamuuttujien reliabiliteetti testattiin Cronbachin alpha -menetelmällä.

Kyselyn taustatiedoista luotiin summamuuttujat ikäluokittain sekä muodollisen koulutuksen, toiminnon ja työssäolovuosien mukaan. Kohderyhmä jaettiin toimintojen mukaan viiteen ryhmään: talous, myynti, kehitys, tehtaan-/toimitusjohtaja ja tuotanto. Myynti sisältää mahdollisimman puhtaasti myyntiin liittyviä toimintoja, kuten myynti, markkinointi ja viestintä, kehitykseen kuului mm. liiketoiminnan kehitys, Solution Managerit, projektipäälliköt sekä toiminnot, jotka eivät muihinkaan ryhmiin sopineet. Muiden ryhmien nimet kertovatkin melko yksiselitteisesti kulloinkin kyseessä olevasta toiminnosta.

3.6 Kohdeorganisaation esittely

3.6.1 Rautaruukki Oyj

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on Rautaruukki Oyj, vuonna 1960 perustettu alkujaan valtion omistama metallialan yritys, jossa on viime vuosina tehty suurehkoja uudistuksia niin omistuspohjan kuin muunkin rakenteen suhteen. Pörssiin Rautaruukki listautui vuonna 1989 ja toimi valtionyhtiönä aina vuoteen 1997 asti, jolloin valtio luopui osakeenemmistöstään.¹⁴⁷

Konsernin liikevaihto vuonna 2003 (2002) oli 2 953 miljoonaa euroa (2 884), liikevoitto 128 miljoonaa euroa (6) ja tilikauden voitto 53 miljoonaa euroa (-35). Henkilöstöä vuoden 2003 lopussa oli 12 047. Toimintojen tehostamiseksi ja kiinteiden kustannusten alentamiseksi toteutettiin vuoden 2003 aikana toimenpideohjelma, jonka mukaisesti henkilöstömäärä väheni yhteensä noin 700 henkilöllä. Toimintojen päällekkäisyyksien karsimista jatketaan vuoden 2004 aikana.¹⁴⁸

3.6.2 Organisaatorakenteen uudistaminen

Vuonna 2004 yrityksen toimitusjohtajana yli 21 vuotta palvellut Mikko Kivimäki jäi eläkkeelle ja seuraajaksi valitun Sakari Tammisen johdolla liiketoimintamallia ja -ajattelua on lähdetty uudistamaan reippaasti jo vuoden 2003 aikana. Uusi liiketoimintamalli ja siihen liittyvä uusi organisaatorakenne astuivat voimaan 1.9.2003. Rautaruukki on valinnut tavoitteekseen muuttua teräksen valmistajasta metalliratkaisujen tuottajaksi. Muutoksen tavoitteena on selkiyttää ja tehostaa asiakkaiden ja konsernin välistä kanssakäymistä sekä luoda perusta konsernin uudelle kasvulle ja kannattavuuden parantamiselle. Tulevaisuuden kasvu perustuu valituille asiakastoimialoille lisäarvoa antaviin ratkaisukokonaisuuksiin, joita kutsutaan nimellä Future Solutions. Konsernin tuotteita ja palveluita täydennetään yhteistyöverkoston tuotteilla ja palveluilla ja näin asiakkaille voidaan tarjota yhdistettyjä,

¹⁴⁷ Rautaruukki Oyj:n www-sivusto <<http://www.rautaruukki.com/>> 4.4.2004

¹⁴⁸ Rautaruukki Oyj:n vuosikertomus 2003

räätelöityjä ja aiempaa laajempia ratkaisukokonaisuuksia. Asiakastoimialat ovat rakentaminen, konepajateollisuus ja metalliteollisuus. Ratkaisuliiketoimintaa kehitetään kolmessa asiakasvastuullisessa divisioonassa; Rakentamisen ratkaisut, Konepajateollisuuden ratkaisut ja Metallituoteteollisuuden ratkaisut. Neljäs asiakasvastuullinen divisioona on Metallituotteet, johon on keskitetty teräs- ja metallituotteiden myynti ja tuotteiden asiakaskohtainen esikäsittely. Konsernin teräs- ja valssaustuotanto on keskitetty Tuotantodivisioonaan.¹⁴⁹

Tuotannon tavoitteiksi Rautaruukin www-sivuilla nimetään korkea kustannustehokkuus ja sen jatkuva parantaminen. Kysynnän vaihteluiden vaikutuksia pyritään vähentämään kapasiteetin paremmalla hallinnalla ja joustavuudella sekä tuotannon kiinteiden kustannusten alentamisella. Uudessa liiketoimintamallissa teräksen tuotanto muodostaa toiminnan kivijalan, jonka päälle ratkaisuja rakennetaan. Ratkaisukokonaisuuksien osuutta myynnistä pyritään kasvattamaan niin, että jalostamattoman teräksen suhteellinen osuus pienenee.¹⁵⁰

Toimintamallin muutos pohjautuu konsernin nykyisiin vahvuuksiin: vahvaan markkina-asemaan ydinmarkkinoilla, syvälliseen materiaaliiosaamiseen, tehokkaaseen tuotantoon sekä joustavaan ja tehokkaaseen logistiikkaan. Toimintamallin valitut asiakassegmentit, asiakkaiden tarpeista lähtevät ratkaisut sekä markkina-aluepainotus ovat pohjana strategian jatkokehittämiselle.¹⁵¹

3.6.3 Liiketoimintamallin uudistaminen

Tamminen toteaa, ettei organisaation muutos vielä takaa mitään, vaikka uusi organisaatio onkin väline uusien ajatusten toteuttamiseksi¹⁵². Yksi keskeisimmistä tavoitteista uudistumisessa onkin päästä eroon vanhasta, niin sanotusta tonniajattelusta, jonka mukaan tähän asti on toimittu. Käytännössä tämä tuotantolähtöinen ajattelu- ja toimintatapa on

¹⁴⁹ Rautaruukki Oyj:n vuosikertomus 2003

¹⁵⁰ Rautaruukki Oyj:n www-sivusto <<http://www.rautaruukki.fi/>> 5.4.2004

¹⁵¹ Rautaruukki Oyj:n vuosikertomus 2003

¹⁵² Tamminen 2003

tarkoittanut hieman kärjistäen sitä, että ensin on lyöty lukkoon, kuinka paljon mitäkin laatua terästä tuotetaan, ja sen jälkeen myyjät ovat parhaansa mukaan myyneet jo tuotetut tonnit asiakkaille. Tästä tavallaan takaperoisesta toimintatavasta johtuen kannattavuus ja kustannustehokkuus ovat kärsineet jopa niin, että joskus teräksen valmistuksesta ja myynnistä on jäänyt käteen lähes pelkkä tekemisen ilo. Nyt tavoitteena on saada toiminta lähtemään arvoketjun toisesta päästä, eli asiakkaan tarpeista. Tonniajattelun mukaan asiakkaan tarpeista oltiin kiinnostuneita vasta, kun tuotettua terästä myytiin, nyt asiakkaan tarpeet huomioidaan heti alusta lähtien. Ajattelutavan muutos on suuri ja tulee luonnollisesti viemään aikaa, niin kuin vanhoista tavoista luopuminen yleensäkin.

”Aika paljon on kyse yrityksen sisäisestä kulttuurista niin, ettei muutos jää vain iskulauseeksi. Muutoksen perusta on arkipäiväisessä työssä ja tämä tarkoittaa monia pieniä asioita, joita teemme asiakkaiden kanssa joka päivä.”¹⁵³

Uusien tavoitteiden mukaisesti lähtökohtana on siis asiakkaan tarve. Asiakkaalla on ongelma, jonka ratkaisussa asiakas tarvitsee myös terästuotteita. Uuden liiketoimintamallin mukaan Rautaruukki on yhtenä tekijänä mukana ratkaisemassa tätä ongelmaa, ja ratkaisu koostuu sekä Rautaruukin asiantuntemuksesta ja tuotteista että myös yhteistyökumppaneiden osaamisesta ja tuotteista. Lopputuloksena on tyytyväinen asiakas, joka on kerralla saanut ongelmaansa kokonaisen ratkaisun. Uudistumisessa pyritään myös parempaan kustannustehokkuuteen ja kannattavuuteen. Kaikkien on tiedettävä, mitä kokonaisuuden kannalta merkitsee, jos tuotettu teräs makaa varastossa, tai jos ilman tarkkoja laskelmia asiakkaille jaellaan auliisti alennuksia ja pitkiä maksuaikoja.

3.6.4 Uuden liiketoimintamallin edellytykset osaamiselle

Aiemmin Rautaruukki toimi perinteisen teräsyhtiön tavoin pyrkien valmistamaan ja myymään itse kaiken, jolloin keskeistä oli tietää mahdollisimman paljon teräksestä ja logistiikasta. Rautaruukissa onkin erittäin vahvaa teräksen valmistamisen ja jalostamisen sekä logistiikan osaamista. Liiketoimintamallin ja -ajattelun uudistuminen edellyttää

¹⁵³ Tamminen 2003

kuitenkin, että loppuasiakkaat on tunnettava entistä paremmin ja arvoketju on nähtävä laajemmin. Jos esimerkiksi tuotetaan terästä vaikkapa öljynporauslautan rakentamiseen, saattoi vanhan ajattelutavan mukaan Rautaruukin asiakas olla pieni hitsauspaja, joka hitsasi Rautaruukin tuottaman teräksen siihen kuosiin kuin se öljynporauslautalla tarvittiin. Laajemmin asiaa ajateltuna esimerkin todellinen loppuasiakas on kuitenkin energiayhtiö, joka öljyä poraa ja myy. Tällöin olisi tunnettava tarkemmin todellisen loppuasiakkaan tarpeet ja vaatimukset. Tähän laajempaan näkökulmaan ja hahmottamiseen nyt pyritään, koska näkökulmaa laajentamalla saadaan arvoketju paremmin hallintaan sekä turvataan tulevaisuus paremmin. Jos pienen hitsauspajan omistaja-yrittäjä esimerkiksi ratkesi ryyppäämään eikä pystyntykään hitsaamaan, saattoi Rautaruukki menettää sekä toimeksiannon että asiakkaan. Mutta jos asiakas onkin energiayhtiö, on Rautaruukilla edelleen tilaus teräksestä, jonka hitsaa kasaan joku toinen, Rautaruukin valitsema hitsauspaja.

3.7 Tarpeiden kartoittaminen Rautaruukki Oyj:ssä

3.7.1 Mitä tähän mennessä on tehty?

Tarve osaamisen systemaattiseen mittaamiseen ja kartoittamiseen nousi esiin Rautaruukissa vuoden 2003 alussa, kun suunniteltiin laajempaa toimihenkilöiden koulutusprojektia ja huomattiin, että aluksi olisi tietenkin hyvä tuntee kohderyhmän lähtötaso. Niinpä Rautaruukissa päätettiin toteuttaa melko laaja tarpeiden kartoitusprosessi.

Koska kartoituksen kohderyhmä oli suuri ja siihen kuuluvien henkilöiden toimipisteet sijaitsivat eri puolilla Eurooppaa, piti mittarin olla helppo käyttää, täyttää ja tulkita. Osaamisen mittaaminen henkilökohtaisilla haastatteluilla olisi aivan liian aikaa vievää ja kallista toteuttaa, joten yrityksessä päätettiin käyttää rasti ruutuun -tyyppistä kyselyä. Valmiita kyselymalleja kyseltiin mm. Johtamistaidon Opistolta ja alan yrityksiltä, mutta Rautaruukin tarpeisiin räätälöitävää valmista mallia ei löytynyt. Markkinoilla olevat mallit olivat lähinnä kyselyjä, jotka määrittelivät osaamista kahdesta näkökulmasta; hieman kärjistäen kysymällä vastaajalta, mitä hän osaa ja mitä haluaisi osata. Varsinaista osaamisen

tasoa ei malleissa mitattu tai testattu. Niinpä Rautaruukissa päätettiin luottaa omaan osaamiseen ja tehdä itse juuri omaan tarkoitukseen sopiva kysely.

Ensimmäinen kierros tarpeiden kartoittamisessa tehtiin kesällä 2003. Kartoitus tehtiin eri divisioonassa ja eri kohderyhmälle kuin tässä tutkimuksessa käsitelty tarpeiden kartoitus. Kartoituksen jälkeen tarpeiden kartoitusprosessia ja työvälineenä käytettyä kyselyä arvioitiin ja kehitettiin. Kokonaisuudessaan toteutettuun kartoitusprosessiin ja siitä saatuun informaatioon oltiin tyytyväisiä ja kartoitus nähtiin hyödylliseksi suorittaa vastaisuudessakin. Toki parantamista löytyi sekä itse kyselystä että toteutustavasta ja ensimmäisen kerran kokemuksia käytettiin pohjana uutta kartoitusprosessia suunniteltaessa.

4 TULOKSET

4.1 Mitkä ovat tarpeiden kartoitusprosessille asetetut tavoitteet ja miten ne saavutetaan?

4.1.1 Tavoitteet

Tarpeiden kartoitusprosessin tavoitteiksi asetettiin ensiksi määritellä uudistetun liiketoimintamallin toteuttamisen ja tavoitteiden saavuttamisen kannalta keskeiset osaamisalueet ja sen jälkeen selvittää kartoituksen avulla, mikä on kohderyhmän osaamisen taso määritellyillä osaamisalueilla tällä hetkellä. Kartoituksen tavoitteena oli myös selvittää, millä osaamisalueilla mahdollisesti on puutteita tai ongelmia. Liiketoimintaa pyrittiin käsittelemään kokonaisuutena ja prosessissa haluttiin mitata nimenomaan kokonaisuuden hahmottamista; mikä on kohderyhmän kokonaisnäkemys liiketoiminnasta, sen haasteista ja kehitysnäkymistä. Tulosten perusteella voidaan keskittyä tiettyihin kokonaisuuden kannalta olennaisiin osaamisen kehittämistarpeisiin ja hankkia tarvittavaa osaamista esimerkiksi koulutuksen, erilaisten projektien ja rekrytoinnin kautta.

4.1.2 Määritellyt osaamisalueet

Tässä tutkimusprosessissa käytyjen haastatteluiden ja vuonna 2003 tehdyn ensimmäisen tarvekartoituksen kokemusten perusteella keskeisiksi osaamisalueiksi määriteltiin seuraavaksi käsiteltävät viisi osaamisaluetta. Lähtökohtana oli käsitellä asioita, jotka ovat kokonaisuuden kannalta oleellisia, ja jotka kaikkien päällikkötasolla työskentelevien tulisi jollain tasolla hahmottaa ja hallita. Kysymykset käsittelevät melko laajoja asiakokonaisuuksia, ja pienempien yksityiskohtien käsittely on pyritty jättämään mahdollisimman vähiin. Osaamisalueiden määrä haluttiin pitää suhteellisen suppeana, jotta tutkimus ei paisuisi liian suureksi. Näin tutkimuksen tavoitteiksi muodostui selvittää kohderyhmän osaamisen tasoa ja mahdollisia koulutustarpeita seuraavilla osaamisalueella:

Market Related Knowledge

Ensimmäinen osaamisalue käsittelee liiketoimintaympäristöä ja siinä vaikuttavia tekijöitä. Yksi esimerkki tämän osaamisalueen tehtävistä, on pääkilpailijan analysointi SWOT-analyysin avulla, jossa vastaajat täyttävät nelikenttään itse nimeämänsä kilpailijan vahvuuksia ja heikkouksia sekä toimintaympäristön mahdollisuuksia ja uhkia. Lisäksi Market Related Knowledge -osiossa mitataan vastaajan oman asiakastoimialan tuntemusta, käsitystä sen tämän hetkisistä trendeistä ja kehittymisestä tulevaisuudessa. Näitä asioita haluttiin mitata, koska tällä toimialalla markkinoiden toiminnan, liiketoimintaympäristön ja siinä vaikuttavien tekijöiden tunteminen on tärkeää jokaisen työn kannalta. Erityisesti uuden liiketoimintamallin mukaisen ratkaisuliiketoiminnan kehittymisen kannalta liiketoimintaympäristön ja varsinkin asiakkaiden syvällisempi tunteminen on olennaista. Niinpä tämän osaamisalueen vastauksista haettuja asioita oli esimerkiksi liiketoimintaympäristössä vaikuttavien tekijöiden luetteleminen, joita ovat mm. kilpailijat, asiakkaat ja taloudellinen, yhteiskunnallinen sekä lainsäädännöllinen tilanne. Lisäksi pidettiin tärkeänä tietää, mitä kohderyhmässä ajatellaan tulevaisuudesta ja miten liiketoiminnan ajatellaan kehittyvän, joten perustellut näkemykset kehityksestä tulevaisuudessa toivat myös pisteitä. Market Related Knowledge sijoitettiin kyselyssä ensimmäiseksi osaamisalueeksi, koska suhteellisen helppona sen ajateltiin auttavan vastaajat ”sisään” kyselyyn. Vaikeammalla osaamisalueella aloittaminen olisi saattanut

säikäyttää vastaajan ja vaikuttaa negatiivisesti sekä vastausprosenttiin että vastausten ja siten koko tutkimuksen luotettavuuteen.

Strategic Management

Tehtäväosion toinen osaamisalue käsittelee strategiaa. Siinä ei kuitenkaan haluttu testata sitä, miten hyvin kohderyhmässä tunnetaan tai osataan ulkoa organisaation strategia, kahdesta syystä: ensinnäkin, koska kohdeorganisaation strategia oli kyselyn toteutushetkellä vasta työn alla ja muotoutumassa, ja toiseksi, koska olennaista ei ole se, että kysyttäessä vastaaja osaa löytää ja lukea strategian intranetistä tai mapista. Sen sijaan tärkeämpänä pidettiin strategisten työkalujen hallintaa ja perusymmärrystä strategiaprosessista; siitä, minkä takia strategiaa tehdään ja miten se pitäisi itse huomioida omassa työssä. Tarkoituksena on päästä eroon siitä ajattelusta, että strategian tekeminen olisi jonkinlaista salatiedettä, tai että strategia olisi vain pakollinen paperi, joka päivitetään kerran vuodessa ja muu aika säilytetään pöytälaatikossa. Kysymyksillä haluttiin myös herättää ajatuksia strategian merkityksestä omalle työlle. Elementtejä tämän alueen hyvissä vastauksissa olivat mm. strategiaprosessin vaiheiden kuvaaminen sekä perustellut näkemykset strategian käytöstä ja huomioimisesta omassa arkipäivän työssä.

Leadership

Koska suuri osa tutkimuksen kohderyhmästä työskentelee esimies- ja päällikkötehtävissä, kykyä toimia ihmisten kanssa voidaan pitää tärkeänä osaamisalueena. Niinpä kohderyhmän esimiestaitojen mittaaminen tässä kartoitusprosessissa katsottiin myös tarpeelliseksi. Tehtäväosiossa esimiestaitoja mitattiin kolmella esimerkkitapauksella, joissa oli kuvattu erityyppisiä konfliktitilanteita, joita esimies tai itse asiassa kuka tahansa voi työyhteisössä kohdata. Vastaajan tehtävänä oli kertoa, miten hän kunkin ongelmatilanteen ratkaisisi. Ensimmäisen, kesällä 2003 suoritetun kartoituksen perusteella tätä pidettiin hyvänä tapana mitata esimiestyöskentelyä, joskin haastavana pisteyttää ja arvostella. Hyvissä vastauksissa ongelmia lähdettiin purkamaan luottamuksellisen keskustelun ja ongelmien syiden selvittämisen kautta. Pisteyttämisessä pidettiin tärkeänä, että ongelmatilanteita pyrittiin tarkastelemaan useammista näkökulmista, eikä yksioikoisesti vain päädytty ehdottamaan esimerkiksi siirtoa toisiin tehtäviin. Tehtävien vaihto voi toki olla yksi ratkaisu, mutta

siihen tulisi päätyä pidemmän selvitysprosessin kautta niin, että muitakin mahdollisia ratkaisuja on edes harkittu.

Knowledge of Solutions

Knowledge of Solutions on uusi osaamisalue, jonka paikalla ensimmäisellä koulutustarpeiden kartoituskerralla vuonna 2003 oli Knowledge of Product and Logistics. Kyselyä suunniteltaessa päädyttiin kuitenkin tähän uuteen vaihtoehtoon, koska sen katsottiin tukevan paremmin uuden liiketoimintamallin sisäistämistä. Ensimmäisen kartoitusprosessin kohderyhmä ei myöskään kokenut tarvitsevansa tuotetietouteen liittyvää koulutusta, joten tuotannon käsittely voitiin jättää pois. Koska uudessa liiketoimintamallissa on tarkoitus luoda ratkaisukokonaisuuksia ja toimia asiakaslähtöisesti asiakkaan tarpeisiin keskittyen, katsottiin turhaksi enää raahata mukana tuotantokeskeistä tonniajattelua tässä kartoitusprosessissa. Sen sijaan haluttiin korostaa ratkaisujen ymmärtämisen merkitystä. Vaikka kohdeorganisaatio ei ollutkaan toiminut ratkaisuliiketoiminnassa tutkimuksen tekohetkellä vielä kovin kauaa, haluttiin tutkimuksessa selvittää, miten kohderyhmä mieltää ratkaisuliiketoiminnan ja ratkaisujen tuottamisen. Knowledge of Solutions -osaamisalueen kysymykset käsittelevät mm. ratkaisujen luomisen keskeisiä vaiheita sekä omaa roolia ratkaisujen tuottamisessa, ratkaisujen osapuolia ja mukana olevia eri tekijöitä, ratkaisujen hinnoittamista ja niiden onnistumisen arviointia. Pisteitä jaettiin jälleen asioiden monipuolisesta käsittelystä, esimerkiksi ratkaisujen hinnoittelussa huomioonotettavia ja vastauksista etsittyjä asioita olivat mm. asiakastyytyväisyys, erilaiset kustannukset sekä kilpailutilanteen ja strategisten tavoitteiden huomioiminen.

Management Accounting and Finance

Laskentatoimea käsittelevä osaamisalue herätti eniten keskustelua kyselyä kehitettäessä. Kaikki olivat toki yhtä mieltä osaamisalueen tarpeellisuudesta ja siitä, että kaikilla kohderyhmään kuuluvilla tulee olla peruskäsitys laskentatoimesta ja talousasioista. Ongelmalliseksi koettiin kuitenkin sekä käsiteltävien asioiden laajuus että yksityiskohtaisuus, koska tutkimuksen kohderyhmään kuuluu niin talouden asiantuntijoita kuin tuotannosta vastaavia henkilöitäkin. Esimerkiksi controller ja tuotantopäällikkö

tarvitsevat työssään hyvin eritasoista laskentatoimen osaamista. Kyselyn suunnitteluvaiheessa harkittiin pitkään, kannattaisiko tehdä erilliset laskentatoimen tehtävät talousihmisille ja muille vastaajille, mutta lopulta päädyttiin siihen, että tehdään kaikille yhteiset tehtävät ja hyväksytään ja itse asiassa oletetaan, että talouden asiantuntijat vastaavat niihin kysymyksiin paremmin kuin muut. Erillisten tehtäväosien toteuttaminen olisi ollut huomattavasti monimutkaisempaa niin käytännössä kuin kokonaisuuden pisteyttämisen ja arvostelunkin osalta.

Ensimmäisen kartoitusprosessin kokemusten perusteella laskentatoimen ja talousasioiden osaamista mittaavat tehtävät eivät sisällä laskutehtäviä, kaavojen muistamista tai muita pikkutarkkoja yksityiskohtia, joita muiden kuin talousihmisten ei voida olettaa osaavan tai tarvitsevan jokapäiväisessä työssään. Sen sijaan tässäkin osiossa pyrittiin mittaamaan kohderyhmän maalaisjärjen käyttöä, päättelykykyä ja päätösten seurausten ja vaikutusten ymmärtämistä kokonaisuuden kannalta. Uuden liiketoimintamallin mukaan tavoitteena on esimerkiksi käyttöpääoman pienentäminen, joten kyselyssä on kysymyksiä mm. käyttöpääoman eristä ja siihen vaikuttamisesta. Näin ollen vastauksissa toivottiin esitettävän esimerkiksi käytännön toimenpiteitä käyttöpääomaan vaikuttamisesta. Lisäksi kysyttiin esimerkiksi asiakaskohtaiseen kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä ja ehdotuksia sen parantamiseksi. Tässä osaamisalueessa esiteltiin myös muutamia yleisimpiä tilinpäätöksen tunnuslukuja kaavoineen ja esitettiin niistä vastaajille avoimia kysymyksiä, joilla pyrittiin jälleen selvittämään asioiden ja vaikutusten hahmottamista.

4.2 Miten kehitetty kysely on onnistunut tarpeiden kartoituksessa?

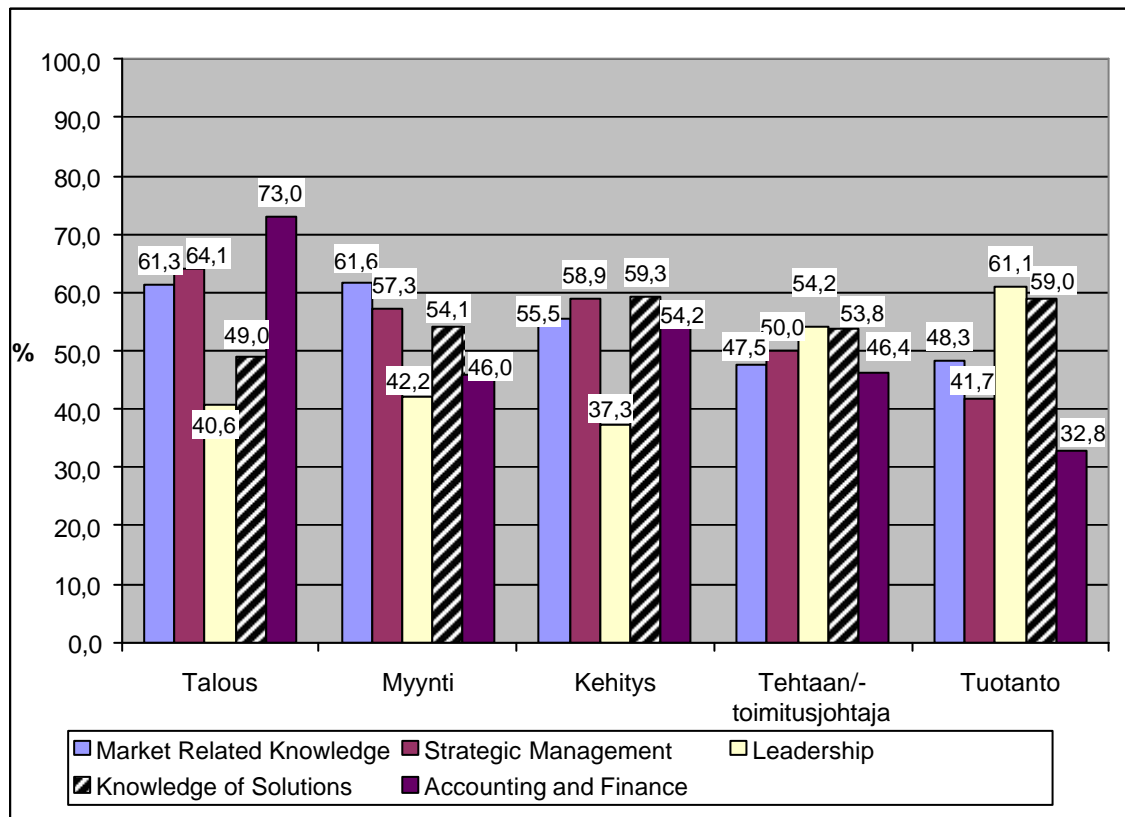
Kyselyyn saatiin vastaukset kaikkiaan 71 vastaajalta kohderyhmän 79 vastaajasta, eli vastausprosentti oli noin 90%. Vastaajista 10 (14 %) oli naisia ja 61 (86 %) miehiä.

Kyselyn tuloksista on selkeästi erotettavissa osaamisalueet, joilla osaaminen on vahvaa sekä osaamisalueet, joita olisi hyvä kehittää. Heikointa tehtävissä menestyminen divisioonatasolla tarkasteltuna oli Leadership -osaamisalueessa. Muut osaamisalueet olivat divisioonatasolla melko tasaisia, etenkin Konepajateollisuuden ratkaisut -divisioonassa,

jossa vahvimaksi osaamisalueeksi nousi Knowledge of Solutions, kun taas Metallituoteteollisuuden ratkaisut -divisioonassa erot olivat hieman suuremmat eri osaamisalueiden välillä, vahvinta osaaminen oli Market Related Knowledge -osaamisalueella. Yksikkötasolla tarkasteltuna erot eri osaamisalueiden välillä näkyivät selkeämmin, ja Leadershipin ohella Strategic Management oli joissain yksiköissä hieman heikompi osaamisalue. Yksittäisten vastaajien tuloksista osaamisen taso eri osaamisalueilla näkyi myös selkeästi ja tulosten käsittelyn yhteydessä käydyt keskustelut tukivat kyselystä tehtyjä päätelmiä.

Toiminnoittain tehtäväosion tuloksia voidaan tarkastella seuraavan kuvion (kuvio 6) avulla. Tehtäväosiossa maksimipisteiden määrä vaihteli eri kysymysten välillä, joten vertailun mahdollistamiseksi tulokset on muutettu prosentteiksi maksimipistemäärästä.

KUVIO 6 Tehtäväosion pisteet prosentteina maksimista



Eri toimintoja vertailtaessa talous ja myynti hallitsivat Market Related Knowledge -osaamisalueessa käsitellyt asiat parhaiten, heikointa osaaminen kyseisellä alueella oli tehtaan-/toimitusjohtajilla. Osaaminen Strategic Management -osaamisalueella oli vahvinta taloudella ja heikointa puolestaan tuotannolla. Leadership meni melko heikosti taloudella, myynnillä ja etenkin kehityksellä, mutta oli tehtaan-/toimitusjohtajilla ja tuotannolla vahvin osaamisalueista. Tasaisinta osaaminen eri toimintojen välillä oli Knowledge of Solutions -osaamisalueella ja suurimmat erot olivat Accounting and Finance -osaamisalueella. Eri yksiköiden tai eri maiden välillä ei ollut merkittäviä eroja eri osaamisalueiden hallinnassa.

Kyselyn ja osaamisalueiden valinnan onnistumisesta kysyttiin myös vastaajien mielipidettä kyselyn lopuksi esitetyillä kysymyksillä, jotka käsittelivät itse kyselyä ja sen sisältöä sekä kyselyssä käsiteltyjen asioiden merkitystä vastaajien työssä. Suurin osa pitikin käsiteltyjä aiheita tärkeinä tai hyvin tärkeinä oman työnsä kannalta, vain noin kymmenesosa kysymykseen vastanneista ei pitänyt aiheita erityisen relevantteina. Vaikeimmiksi ja vähiten omaan työhön liittyviksi aiheiksi koettiin Finance and Accounting ja Leadership, joista ensimmäistä osa piti niin spesifinä, ettei sen katsottu kuuluvan omaan työhön lainkaan ja jälkimmäistä pidettiin vain esimiesasemassa toimivien osaamisalueena.

4.3 Miten vastaajan käsitys osaamisesta ja osaaminen kartoituksen perusteella vastasivat toisiaan?

4.3.1 Avoimet kysymykset ja itsearviointiväittämät

Kyselyn alussa kysyttiin muutamalla avoimella kysymyksellä vastaajien omaa käsitystä osaamisestaan; mitä osaamista vastaajat pitävät tärkeänä työnsä kannalta ja mitkä heidän mielestään ovat heidän vahvuuksiaan ja heikkouksiaan. Vastaukset luokiteltiin neljään ryhmään sen mukaan, minkälaisia ominaisuuksia ja asioita ne sisälsivät (taulukko 3):

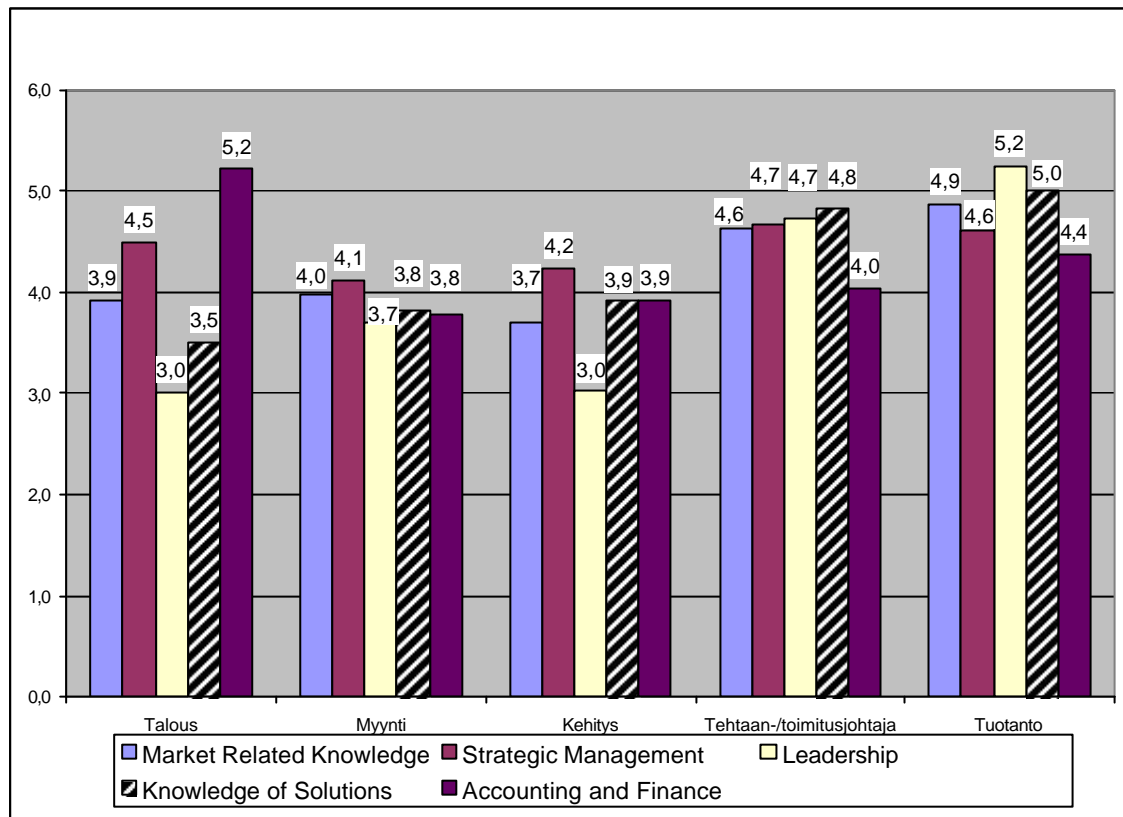
TAULUKKO 3 Vastausten luokittelu sisällön mukaisesti

Vastausluokka	Sisältö
Leadership-aidot	Ihmisten johtaminen, motiointi, ihmissuhdetaidot, informaation jakaminen, joustavuus, oma-aloitteisuus, muutosherkkyys
Eriiynen ammatillinen osaaminen	Kunkin työlle olennaiset tiedot ja taidot, myös kielitaito
Rautaruukin sisäisten asioiden tunteminen	Strategiset tavoitteet, riskit, vahvuudet, toimintatavan tunteminen
Liiketoimintaympäristön tuntemus	Toimintaympäristö, asiakkaiden, kilpailijoiden ja markkinoiden tunteminen, yhteistyöverkostot

Lähes kaikki vastaajat pitivät osaamistaan sopivana suhteessa työtehtäviinsä, mutta myös kehitystarpeita löydettiin. Tärkeimpänä osaamisena oman työn kannalta nyt ja tulevaisuudessa pidettiin erityistä ammatillista osaamista, vähiten mainintoja tärkeimmäksi osaamiseksi saivat Leadership-aidot ja Rautaruukin sisäisten asioiden tunteminen. Eriiystä ammatillista osaamista pidettiin myös vahvimpana osaamisena, 43 % vastaajista piti sitä vahvuutenaan. Muita vastausluokkia pidettiin suhteellisen tasaisesti vahvoina osaamisalueina, heikoimpana oli Rautaruukin sisäisten asioiden tunteminen. Myös kehittämistarpeita kysyttäessä erityinen ammatillinen osaaminen nousi selvästi tärkeimpänä pidetyksi osaamisalueeksi ja sai 63 % maininnoista.

Itsearviointiosiossa kohderyhmän jäsenet arvioivat osaamistaan vastaamalla osaamisalueiden asioita käsitteleviin väittämiin asteikolla 1-6. Vahvimmaksi osaamisalueekseen vastaajat arvioivat Strategic Managementin, jonka keskiarvoksi tuli 4,3. Market Related Knowledge, Knowledge of Solutions ja Accounting and Finance olivat kaikki keskiarvoltaan 4,0 ja heikoimmaksi osaamisalueekseen vastaajat arvioivat Leadershipin, jonka keskiarvo oli 3,6. Toiminnoittain tarkasteltuna eri osaamisalueiden välillä on melko suuriakin eroja (kuvio 7).

KUVIO 7 Itsearviointiosion tulokset toiminnoittain

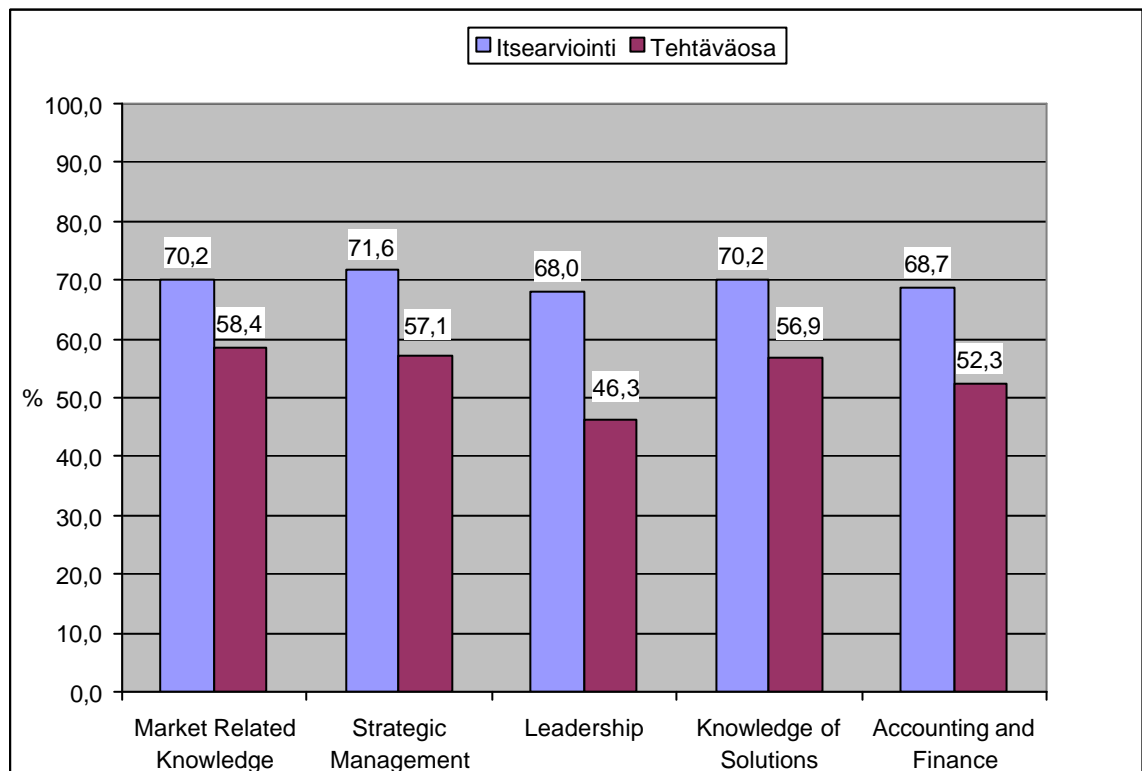


Esimerkiksi Market Related Knowledge on itsearviointin perusteella heikoiten hallussa kehitystoiminnolla, keskiarvo 3,7, kun taas tuotannossa saman alueen osaaminen on arvioitu keskiarvoltaan 4,9 tasolle. Strategic Management -osaamisaluetta on arvioitu melko tasaisesti; kaikilla toiminnoilla keskiarvo on yli neljä. Talous, myynti ja kehitys ovat arvioineet heikoimmaksi osaamisalueekseen Leadershipin, jonka tuotanto puolestaan arvioi vahvimaksi osaamisalueekseen. Uusi osaamisalue Knowledge of Solutions on arvioitu varsin vaihtelevasti, talouden keskiarvo on 3,5, kun taas tuotannossa on itsevarmasti arvioitu keskiarvoksi 5,0. Accounting and Finance on odotetusti saanut korkeimman arvion taloudelta, keskiarvo 5,2, muiden toimintojen arvioidessa laskentatoimen osaamistaan melko tasaisesti hieman yli tai alle neljän keskiarvolla. Kaiken kaikkiaan osaaminen on arvioitu melko hyväksi kaikilla osaamisalueilla eikä yhdenkään keskiarvo jää alle kolmen.

4.3.2 Itsearviointi verrattuna tehtäviin

Vastaajien omaa käsitystä osaamisestaan on tutkittu vertaamalla itsearviointi- ja tehtäväosien pisteitä toisiinsa. Seuraavassa kuviossa (kuvio 8) on esitetty kyselyn tulokset osaamisalueittain siten, että ensimmäinen pylväs kuvaa vastaajien omaa arviota osaamisestaan kullakin osaamisalueella ja toinen pylväs kuvaa vastaajan osaamista tehtäväosista annettujen pisteiden perusteella. Jotta vertailu eri osioiden välillä olisi mahdollista, on sekä itsearviointi- että tehtäväosien pisteet muutettu prosenteiksi maksimipistemäärästä. Kuvioon on laskettu koko kohderyhmän vastausten keskiarvot.

KUVIO 8 Itsearviointi- ja tehtäväosien pisteiden vertailu



Vastaajat arvioivat osaamisensa tehtäväosion tuloksia paremmaksi jokaisella osaamisalueella. Kaikki alueet olivat melko tasaisia sekä itsearvioinnin että tehtäväosiossa menestymisen osalta, mutta Leadershipissä erotus oli suurin. Toiminnoittain tarkasteltuna itsearvioinnin ja tehtävistä saatujen pisteiden vastaavuudessa oli jonkin verran eroja.

Suurimmat erot itsearvioinnin ja tehtäväosion välillä oli tehtaan-/toimitusjohtajilla ja tuotannolla, pienimmät erot puolestaan taloudella.

4.4 Kuinka taustamuuttujat ovat yhteydessä osaamiseen?

Kohderyhmä jaettiin neljään ikäluokkaan: alle 35 vuotiaat, 35–44 vuotiaat, 45–54 vuotiaat ja yli 55 vuotiaat. Suurin ryhmä oli 35–44 vuotiaat, jossa oli 27 (38 %) vastaajaa, alle 35 vuotiaita oli 14 (20 %), 45–54 vuotiaita 20 (28 %) ja yli 55 vuotiaita 9 (13 %). Kohderyhmässä on melko tasaisesti sekä suhteellisen uusia että talossa jo pidempään olleita henkilöitä. 28 (39 %) vastaajista on ollut töissä kohdeorganisaatiossa 5 vuotta tai alle, mutta myös pitkän linjan rautaruukkilaisia kohderyhmästä löytyy: 19 (26 %) on ollut talossa jo yli 15 vuotta. Pitkistä palvelusajoista huolimatta tehtävät ovat talon sisällä vaihtuneet, niin että 58 (81 %) ilmoitti olleensa tämänhetkisessä tehtävässään 5 vuotta tai alle ja 28 (39 %) vastaajaa alle vuoden, jälkimmäiseen lukuun tosin vaikuttaa suuresti vuoden 2003 aikana aloitettu liiketoimintamallin uudistaminen, jonka myötä tehtävät ovat muuttuneet suurella osalla rautaruukkilaisista.

Koulutustausta kohderyhmällä on melko homogeeninen, lukion on käynyt 59 (83 %) vastaajaa, yliopistotutkinto on 46 (65 %) ja tekninen koulutus 49 (69 %) vastaajalla. Taustatekijöiden vaikutusta kyselyssä käsiteltyjen asioiden hallitsemiseen selvitettiin tutkimalla eri taustamuuttujien ja itsearviointi- ja tehtäväosoiden pisteiden välisiä korrelaatioita (liite 6). Tutkituista taustamuuttujista toiminto korreloi eniten kyselyssä menestymisen kanssa siten, että Finance and Accounting -osaamisalueella menestyivät parhaiten vastaajat, jotka kuuluivat taloustoimintoon. Muodollisella koulutuksella oli vaikutusta niin, että korkeakoulu/yliopistotutkinto korreloi kahden osaamisalueen, Market Related Knowledge ja Knowledge of Solutions, kanssa. Koulutussuunnalla (tekninen/kaupallinen) ei ollut vaikutusta tehtävissä käsiteltyjen asioiden hallintaan. Myöskään työssäolovuosilla tai sukupuolella ei ollut merkittävää korrelaatiota tehtävistä saatujen pisteiden kanssa.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TUTKIMUKSEN ARVIOINTIA

5.1 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Reliabiliteetti voidaan määritellä yksinkertaisesti siten, missä määrin mittauksista saadaan samanlaiset tulokset toistettaessa¹⁵⁴. Ford¹⁵⁵ pitää perusteltuna olettaa, että jokainen toisto sovelluksesta samoilla tai vastaavilla välineillä samoille yksiköille johtaa samanlaisiin mittauksiin ja tuloksiin. Reliabiliteetti on sitä parempi mitä vähemmän sattumalla on osuutta mittaustuloksissa¹⁵⁶ ja sitä pidetäänkin yleisesti synonyymina luotettavuudelle, stabiliteetille, johdonmukaisuudelle ja ennustettavuudelle¹⁵⁷.

Mittauksen reliabiliteettia saattavat heikentää useat tekijät, kuten yksilön kiinnostus aiheeseen, valmius testitilanteeseen tai mittauksessa käytettävien välineiden vaillinaisuus. Tärkein vaikuttava tekijä on prosessiin osallistuvat muut ihmiset, joilla kaikilla on jossain määrin erilainen käsitys tilanteesta ja erilaista osaamista. Siten pisteet tai luokittelut vaihtelevat tilanteesta, testistä ja arvioijasta riippuen. Reliabiliteettia voidaankin parantaa standardoimalla käytännöt mahdollisimman pitkälle.¹⁵⁸ Tässä tutkimuksessa käytetyn kyselyn vastaukset on kerätty internetiin luodun lomakkeen avulla, jolloin itse testitilanteessa ei synny sellaista harhaa tai vaihtelua, jota saattaisi syntyä, jos tiedot kerättäisiin esimerkiksi useamman haastattelijan avulla. Lomakkeessa on myös keskeytymismahdollisuus, jolloin vastaajalla on esimerkiksi äkillisten muiden kiireiden sattuessa mahdollisuus keskeyttää vastaaminen ja palata kyselyn pariin tilanteen rauhoituttua. Näin on pyritty takaamaan mahdollisimman tasapuoliset vastaamisolosuhteet kaikille kohderyhmän jäsenille.

¹⁵⁴ Schmitt & Klimoski 1991, 89

¹⁵⁵ ks. Guba & Lincoln 1989

¹⁵⁶ Karma 1983, 54

¹⁵⁷ Kerlinger, ks. Guba & Lincoln 1989

¹⁵⁸ Maslow, ks. Craig 1976, 10-9

Validiteetti puolestaan määritellään yleensä tutkimuksesta tehtyjen päätelmien tarkoituksenmukaisuudeksi¹⁵⁹, eli kuinka hyvin mitataan sitä, mitä on tarkoituskin mitata; mittarin validiteetti on mittaustulosten ja mitattavaksi tarkoitettun ominaisuuden todellisen määrän välinen korrelaatio¹⁶⁰. Reliabiliteetin ja validiteetin välillä vallitsee tärkeä suhde; reliabiliteetti on validiteetin edellytys¹⁶¹. Epäluotettavalla mittarilla ei luonnollisesti voi mitata luotettavasti yhtään mitään.

Edellä avatut käsitteet ovat syntyneet kvantitatiivisen tutkimuksen piirissä, josta ne ovat tulleet myös kvalitatiivisen tutkimuksen osaksi. Käsitteet ovat kvalitatiivisissa tutkimuksissa saaneet erilaisia tulkintoja, jotkut tutkijat pitävät niitä jopa epäselvinä ja niiden käyttöä saatetaan pyrkiä välttämään. Kuitenkin myös kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta on pystyttävä arvioimaan, käsitteistä riippumatta.¹⁶²

Kvalitatiivisen tutkimuksen keskeisimmät tiedonhankintamenetelmät ovat havainnointi, haastattelu sekä dokumentoitujen lähteiden käyttö¹⁶³. Aineisto kootaan luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa ja sen hankinnassa suositaan edellä lueteltuja menetelmiä, koska niissä tutkittavien näkökulmat pääsevät parhaiten esille. Tutkijan pyrkimyksenä on paljastaa odottamattomia asioita tutkimuskohteesta, joten lähtökohtana tutkimukselle on kerätyn aineiston monipuolinen ja yksityiskohtainen tarkastelu.¹⁶⁴

Edellä kuvatuista ominaisuuksista johtuen kvalitatiivisen tutkimuksen validius perustuu tutkimusprosessin yksityiskohtaiseen kuvaamiseen, minkä tarkoituksena on helpottaa tutkimuksen itsenäistä arviointia¹⁶⁵. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan siis parantaa kertomalla mahdollisimman tarkasti tutkimuksen vaiheista, ja siihen tässäkin tutkimuksessa on pyritty. Tutkimuksessa on kerrottu yksityiskohtaisesti kyselylomakkeen rakentamisesta, sen yhteydessä käydyistä haastatteluista sekä olosuhteista, joissa aineisto

¹⁵⁹ Schmitt & Klimoski 1991, 89

¹⁶⁰ mm. Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2000, 213; Karma 1983, 56

¹⁶¹ Karma 1983, 58

¹⁶² Hirsjärvi ym. 2000 214

¹⁶³ Schmitt & Klimoski, 1991, 115

¹⁶⁴ Hirsjärvi ym. 2000

¹⁶⁵ Grönfors 1982, 178

on kerätty ja tuotettu. Samoin on pyritty kertomaan arvostelukriteereiden perusteet ja lähtökohdat. Tarkan selvityksen taustalla on ajatus siitä, että sen perusteella tutkimus olisi lukijan toistettavissa.¹⁶⁶

Tässä tutkimuksessa kyselyn rakentamiseen sekä sen testaamiseen ja arviointiin on käytetty apuna kohdeyrityksessä työskenteleviä henkilöitä ja asiantuntijoita, jotka eivät kuuluneet varsinaisen tutkimuksen kohderyhmään. Vaikka heidän luotettavuuttaan ja asiantuntemustaan ei ole mitään syytä epäillä, on haastattelujen käyttö tutkimuksen luotettavuuden ja toistettavuuden kannalta sinänsä ongelmallista, että haastattelut ovat ainutkertaisia tilanteita, joita on vaikea tai jopa mahdoton toistaa täysin samanlaisina. Haastatteluiden teemat ja käsitellyt asiat on esitelty liitteenä (liite 1).

Tutkimuksen validiteettia voidaan parantaa myös käyttämällä useampia tiedonkeruumenetelmiä¹⁶⁷. Samoin mittaamalla osaamista useammalla kuin yhdellä tehtävällä sattuman osuus pienenee ja mittarin luotettavuus kasvaa¹⁶⁸. Myös Fowler antaa ohjeeksi validiteetin lisäämiseen mm. saman asian mittaamisen useammalla kysymyksillä käyttäen erilaisia kysymysmuotoja, kuitenkin niin, että kysymykset ovat mahdollisimman luotettavia, eli merkitsevät samaa kaikille vastaajille¹⁶⁹. Tässä tutkimuksessa on mitattu valittujen osaamisalueiden hallitsemista niin, että jokaisen osaamisalueen hallitsemista mitataan useammalla tehtävällä ja kysymyksellä. Samoin itsearviointiosiossa väittämiä on jokaista osaamisaluetta kohden useita. Tällä on pyritty välttämään tilannetta, jossa yhdellä ehkä jopa onnekaalla vastauksella voisi kerätä täydet pisteet, vaikkei kyseistä aluetta kuitenkaan niin täysin hallitsisi. Useammat tehtävät antavat myös paremman käsityksen vastaajan ajattelutavasta ja ongelmanratkaisumenetelmistä, jos vastaukset ovat johdonmukaisesti samansuuntaisia.

Tutkimuksen kohderyhmässä oli henkilöitä useista eri maista, eikä kohderyhmällä ollut yhtä yhteistä kieltä. Jotta mahdollisimman moni saisi vastata kyselyyn omalla

¹⁶⁶ Hirsjärvi ym. 2000

¹⁶⁷ Brown 2002, 574

¹⁶⁸ Karma 1983, 58

¹⁶⁹ Fowler 1985, 95–96

äidinkielellään, käännettiin kyselylomake englanniksi, ruotsiksi, saksaksi ja venäjäksi. Käännökset tarkistettiin vielä luettamalla ne henkilöillä, jotka joko puhuvat kieltä äidinkielenään tai käyttävät sitä työkielenään, jotta kyselylomakkeessa käytetyt käsitteet ja termit olisivat mahdollisimman tarkkoja ja oikeita. Sekä kysymysten että vastausten kääntämisessä on luonnollisesti pyritty mahdollisimman suureen huolellisuuteen. Kuitenkin kyselyissä on aina riskinä se, että kysymykset saatetaan ymmärtää toisin kuin ne on tarkoitettu. Tästä aiheutuu virhettä, koska tutkija kuitenkin käsittelee tuloksia alkuperäisen ajatuksensa mukaisesti¹⁷⁰. Vastaavasti myös vastaukset on mahdollista ymmärtää toisin, kuin ne on tarkoitettu. Vieraita kieliä käytettäessä väärinymmärryksen riski voi kasvaa. Tässä tutkimuksessa eri kielten käytöstä johtuvan väärinymmärryksen riski on kuitenkin suhteellisen pieni, koska vastaukset olivat melko lyhyitä ja koostuivat pääasiallisesti avainsanoista, jotka voi tarvittaessa tarkastaa esimerkiksi sanakirjasta.

Tutkimuksessa on mitattu vastaajien omaa käsitystä osaamisestaan itsearviointiväittämien. Itsearvioinnissa mittausmenetelmänä on kuitenkin tiettyjä validiteettiongelmia. Yksilöllä voi esimerkiksi olla liian myönteinen kuva osaamisestaan tai yksilö voi väärentää tuloksia teeskentelemällä ja vastaamalla epätodennukaisesti.¹⁷¹ Meyerin¹⁷² tutkimusten mukaan pyydettyä yksilöä arvioimaan omaa suoritustaan vertaamalla sitä muiden vastaavassa työssä olevien suoritukseen, vähintään 40 % vastaajista sijoittaa itsensä parhaan 10 %:in joukkoon ja yleensä vain 1-2 % arvioi itsensä keskiarvoa huonommaksi. Meyerin mukaan tämä heijastaa ihmisten harhaista käsitystä itsestään, jonka tarkoituksena on säilyttää myönteinen kuva ja arvostus itsestään ja osaamisestaan.

Mabe ja West¹⁷¹ ovat tutkimuksissaan löytäneet tekijöitä, jotka parantavat itsearvioinnin tarkkuutta; tieto siitä, että itsearvioinnin tuloksia vertaillaan muiden arviointien kanssa, aiempi kokemus itsearvioinnista sekä anonymisyyden takaaminen vahvistivat itsearvioinnin ja muiden mittareiden välistä suhdetta. Lisäksi he liittivät mm. korkean älykkyyden ja itsekriittisyyden tarkempiin arviointeihin. Toisaalta kuitenkin Fitzgerald,

¹⁷⁰ Hirsjärvi ym. 2000, 213

¹⁷¹ Dobson 1989, 422-424

¹⁷² ks. Dobson 1989

White ja Gruppen¹⁷³ ovat päätyneet tutkimuksissaan tuloksiin, joiden mukaan demografisilla tai koulutukseen liittyvillä tekijöillä ei ole vaikutusta itsearviointin tarkkuuteen, ja he toteavat tarkkuuden olevan myös melko stabiilia. Itsearviointin tarkkuuteen vaikuttaa myös henkilön tietämys arvioitavasta aihealueesta, sillä mitä enemmän aiheesta tietää, sitä vähemmän siitä tietää tietävänsä. Tällöin aiheesta enemmän tietävät saattavat arvioida osaamistaan kriittisemmin kuin henkilöt, jotka eivät ole asiaan niin syvällisesti perehtyneet.

Itsearviointi voi siis heijastaa joko todellista tai paisuteltua osaamista. Koska näitä on vaikea erottaa, on itsearviointin mittaamisen tulkinta ongelmallista ja siihen on suhtauduttava tietyin varauksin. Vaikka itsearviointi ei esimerkiksi valintamenetelmänä ole validi, voi se Dobsonin tutkimusten mukaan olla arvokas mittausmenetelmä esimerkiksi johdon kehittämisessä, koulutustarpeiden arvioinnissa ja koulutuksessa.¹⁷⁴

Tutkimusta tehtäessä ja kartoituksessa käytettyä kyselyä suunniteltaessa itsearviointin ongelmat on otettu huomioon ja tiedostettu. Koska menetelmällä on kuitenkin mahdollista saada arvokasta tietoa ihmisten käsityksistä osaamisestaan, itsearviointi valittiin yhdeksi menetelmäksi tutkimuksen tekoon. Todellisen kuvan saamiseksi osaamista on mitattu myös tehtävillä, joten pelkän itsearviointin varassa tarpeita ei määritellä. Arvokasta tietoa ovat myös tavallista huomattavasti suuremmat erot yksilön omassa käsityksessä osaamisestaan verrattuna osaamiseen ja menestymiseen tehtäväosiossa, joten itsearviointin käyttö tässä tutkimuksessa on perusteltua.

Tutkimusta arvioitaessa on muistettava, että kysymyksenasettelu ohjaa vastauksia aina jonkin verran, millä taas on vaikutusta siihen, millaisia faktoreita ja muuttujia aineistosta on löydettävissä ja millaiset tulokset kyselystä saadaan. Jos joku toinen tutkija tekisi samalle kohderyhmälle samoja aiheita käsittelevän kyselyn, mutta käyttäisi eri kysymyksiä, voisi kysely tuottaa erilaisia faktoreita ja tuloksia kuin tässä tutkimuksessa. Lisäksi kyselyssä on käsitelty hyvinkin abstrakteja aiheita, eikä niitä mittaamalla saada absoluuttisia totuuksia ja

¹⁷³ 2003, 646

¹⁷⁴ Dobson 1989, 422–424

universaalisti vertailtavia tuloksia. Kaikki tämän kyselyn vastaukset on kuitenkin arvioitu systemaattisesti samoilla kriteereillä, joten keskenään ne ovat vertailtavissa ja niistä voidaan tehdä kyseisen yrityksen tilaa koskevia, suuntaa antavia päätelmiä.

5.2 Päätelmiä

5.2.1 Kartoitusprosessin arviointia

Kartoitusprosessin tavoitteet pyrittiin määrittelemään mahdollisimman selkeästi heti prosessin alussa ja ne pyrittiin pitämään koko kartoitusprosessin ajan toimintaa ohjaavina suuntaviivoina. Prosessille tehtiin karkea aikataulurunko, jota tarkistettiin vaiheittain prosessin edetessä. Aikatauluun jätettiin hieman varaa niin, että tarvittaessa pystyttiin joustamaan, mutta suurempia aikataulullisia ongelmia ei prosessin kuluessa ollut.

Yksi tärkeimmistä tavoitteista oli uuden liiketoimintamallin kannalta keskeisimpien osaamisalueiden määrittely. Osaamisalueita valittaessa pyrittiin löytämään sellaiset osaamisalueet, joiden keskeinen sisältö kaikkien päällikkötasolla työskentelevien tulisi osata vähintään perustasolla. Missään tapauksessa ei kuitenkaan odotettu eikä edellytetty, että kaikki olisivat asiantuntijoita jokaisella osaamisalueella. Prosessissa määriteltiin viisi osaamisaluetta, joiden voidaan katsoa kattavan olennaisimmat aihealueet menemättä kuitenkaan liian spesifiin ja ammattikohtaiseen osaamiseen. Valittujen osaamisalueiden lukumäärään oltiin tyytyväisiä, kartoitus ei paisunut liian suureksi eikä myöskään jättänyt mitään tärkeää asiakokonaisuutta käsittelemättä. Myös teoriaosuudessa esitettyjen näkemysten (ks. 2.7.1) mukaan valittujen osaamisalueiden lukumäärä oli sopiva.

Kartoitusprosessia ja kyselyn tuloksia arvioitaessa on otettava huomioon käsiteltyjen asioiden abstraktius ja kontekstisidonnaisuus. On hyvin vaikeaa arvioida osaamista asioissa, joissa ei ole yksiselitteisesti aina oikeita tai vääriä vastauksia. Siihen, miten vastaaja on kyselyssä käsitellyt asiat mieltänyt ja minkä käsityksen mukaan vastaaja on kysymyksiin vastannut, on vaikuttanut useita taustatekijöitä, vaikka niiden vaikutusta onkin pyritty minimoimaan tarkennuksilla, määrittelyillä ja selvennyksillä. Jokainen kuitenkin

käsittelee asiat omissa olosuhteissaan ja omista lähtökohdistaan omien kokemustensa perusteella.

Kyselyn tulosten perusteella on kuitenkin löydettävissä eroja osaamisalueiden hallinnassa. Erityisesti yksiköittäin eroja tarkasteltaessa on kuitenkin muistettava yksiköiden kokoerot. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää ne osaamisalueet, joilla mahdollisesti on puutteita tai ongelmia nyt tai tulevaisuudessa mikäli tilannetta ei korjata. Vaikka mitään vakavia puutteita tai kriittisiä ongelma-alueita ei tutkimuksessa ilmennyt eikä mikään kohdeorganisaation toiminnassa sellaiseen viittaa, on eri osaamisalueita vertailtaessa erotettavissa selkeitä kehittämistarpeita.

Kyselyn lopussa vastaajilta kysyttiin heidän näkemystään käsiteltyjen aihealueiden merkitysvyydestä työssään. Suurin osa vastaajista piti käsiteltyjä asioita relevantteina, vaikkei kaikkea välttämättä jokapäiväisessä työssään tarvitsisikaan. Joidenkin vastaajien mielestä asioita käsiteltiin liian yleisellä tasolla. Koska vastaajien työnkuvat kuitenkin poikkeavat toisistaan hyvinkin paljon, ei kaikille yhteisessä kyselyssä voida käsitellä ammatillisesti kovin yksityiskohtaisia asioita, jolloin asioiden käsittely saattaa joiltain osin tuntua pintapuoliselta. Suurin osa kohderyhmästä oli kuitenkin samoilla linjoilla erään vastaajan kanssa, joka totesi, että huolimatta rajatuista tehtävänkuvauksista, on tärkeää ymmärtää ja vaikuttaa niihin suuriin linjoihin, joihin yrityksen menestyminen perustuu. Tämä oli yksi johtavista ajatuksista kyselyä suunniteltaessa, ja koska vastaajatkin ovat tulleet samaan tulokseen, lienee perusteltua olla tyytyväisiä siihen, miten kyselyn kehittämisen tavoitteet saavutettiin.

Prosessin onnistumisen kannalta tiedotuksella ja johdolta saadulla tuella on ollut suuri merkitys. Se, miten tieto vastaanotetaan, riippuu suuresti tietoa antavan henkilön asemasta ja arvostuksesta (ks. 2.6). Tässä prosessissa divisioonien henkilöstöpäällikkö ja toimitusjohtajat tukivat ja näkyivät kyselyn tiedottamisessa ja toteuttamisessa, millä oli varmasti merkitystä siihen, miten kyselyyn vastaamiseen suhtauduttiin. Prosessin onnistumiseen vaikuttaa myös organisaation muiden jäsenten tuki, mihin puolestaan vaikuttaa mm. suhtautuminen koulutukseen ja henkilöstön kehittämiseen ylipäätään.

Kohdeorganisaation HR-toiminnalla on suhteellisen lyhyt historia ja koska HR ei edusta selkeästi mitattavaa ja laskettavaa eksaktia tiedettä, on sen eteen tehtävä työtä ja nähtävä vaivaa, jotta se vakiinnuttaisi paikkansa vahvasti insinöörien miehittämässä kohdeorganisaatiossa. Niinpä tämän prosessin onnistumisella ja etenkin kyselyn tulosten käsittelyllä ja jatkotoimenpiteillä on suuri vaikutus HR:n uskottavuuteen ja aseman kehittymiseen ja vahvistumiseen kohdeorganisaatiossa. Tarpeiden kartoitusprosessi sai osansa HR-toimintaa epäilevistä näkemyksistä, mutta niistäkin selvittiin osin johdon tuen avulla, eikä niistä aiheutunut pieniä aikataulun venymisiä pahempia ongelmia. Silti vastoin Johnsonin teoriaosuudessa esitettyä näkemystä (ks. 2.6) näiden kokemusten perusteella sanoisin, että alkuvaiheessa, ennen toiminnan vakiintumista voi hyvinkin olla tarvetta myydä koulutusta tai HR-toimintaa” hyvänä juttuna”.

5.2.2 Kyselyn toimivuuden arviointia

Menetelmänä kysely on paras vaihtoehto tämän tyyppisen tutkimuksen suorittamiseen (ks. 2.1): kohderyhmä on maantieteellisesti hajallaan ja melko laajakin, joten henkilökohtaisten haastatteluiden tekeminen olisi vaatinut enemmän resursseja kuin tässä projektissa oli käytettävissä. Internetissä tehtynä kysely saadaan nopeasti kohderyhmälle ja myös vastaukset ovat heti käsiteltävissä. Kysely suunniteltiin huolellisesti, mutta esitestaamiseen olisi voinut olla hyvä ottaa useampia henkilöitä (ks. 2.7.3), mahdollisesti myös jostain kohderyhmän ulkomaisesta yksiköstä. Aikataulupaineista johtuen esitestaamiseen osallistuvat henkilöt valittiin kuitenkin kohdeorganisaation Hämeenlinnan yksiköstä, koska siten kyselyn täyttäminen sekä palautteen antaminen oli kaikkein vaivattominta ja nopeinta järjestää.

Yksi kyselymenetelmän heikkouksista, pitkä kenttävaihe (ks. 2.1) tuli todettua tässäkin tutkimuksessa. Vastaajille annettiin kolme viikkoa vastausaikaa ja silti joitakin vastauksia saatiin odotella vielä pari viikkoa vastaamiseen annetun määräajan päättymisen jälkeen. Haastatteleamalla vastaukset olisi saatu saman tien, tosin vain siinä tapauksessa, että haastattelut olisi pystytty käymään sovitussa aikataulussa. Määräajan venymiseen oli

kuitenkin varauduttu jo kartoitusprosessia suunniteltaessa, joten suuria vahinkoja ei viivästyksestä aiheutunut.

Toinen heikkous kyselyissä on, ettei vastaushetkellä ole paikalla haastattelijaa tai tutkijaa, jolta vastaaja voisi tarpeen vaatiessa tarkentaa kysymysten tai käsitteiden tarkoitusta (ks. 2.1.2). Tämä pyrittiin ottamaan erityisen tarkasti huomioon kysymyksiä suunniteltaessa ja esitestausvaiheessa, ja kysymysten väärinymmärtämisen vuoksi käyttökelvottomia vastauksia oli erittäin vähän. Jotkut vastaajat kaipasivat ratkaisujen ja ratkaisuliiketoiminnan tarkempaa määrittelyä, mutta koska yhtenä kyselyn tavoitteena oli selvittää juuri vastaajien käsitystä edellä mainituista asioista, ei niiden tarkka määrittely tai rajaaminen olisi ollut tarkoituksenmukaista.

Teoriaosuudessa (ks. 2.1.2) esitetyn näkemyksen mukaan vaikeita ja abstrakteja sanoja ja ilmaisuja tulisi kyselyissä välttää tai ainakin sellaiset on määriteltävä vastaajalle selkeästi. Tässä tutkimuksessa on käsitelty varsin abstrakteja ja laajoja asioita, mutta koska ne ovat kohdeorganisaation liiketoiminnassa keskeisiä, ei niitä voitu jättää pois tutkimuksesta sillä perusteella, että ne ovat vaikeita määrittellä tai käsitellä. Ja vaikka jotkut käsitellyt asiat itsessään ovat abstrakteja, ei niitä kuvaava ilmaisu välttämättä ole sitä. Kyselyssä on tarpeelliseksi katsotuissa kysymyksissä erikseen tarkennettu, mitä kysymyksellä tarkoitetaan, minkälaisia asioita kyseisessä kohdassa käsitellään ja mitä vastaukselta toivotaan. Saatekirjeessä ja sähköpostiviestissä on myös korostettu, ettei vastaajan tulisi epäröidä ottaa yhteyttä kartoituksen toteuttajiin, mikäli epäselvyyksiä missään kyselyyn tai koko kartoitukseen liittyvässä asiassa ilmenee. Lisäksi voidaan edellyttää, että kohdeorganisaation päällikötason henkilöt pystyvät työssään käsittelemään myös abstrakteja asioita ja käsitteitä.

Kyselyn toteutusajankohdaksi valittiin loppukevät, jotta kohderyhmä ehti vastata kyselyyn ennen kohdeorganisaation toimialalle kiireistä kesäsesonkia. Keskellä kiireistä sesonkia todennäköisesti harvempi kohderyhmän jäsenistä olisi löytänyt aikaa kyselyyn vastaamiseen, mutta nyt saatiin vastaukset lähes kaikilta. Kyselyn tulokset ja henkilökohtaiset yhteenvedot laadittiin kesän aikana, niin että tulokset ja palautteet voitiin

käsitellä kohderyhmän palattua kesälomilta. Sen sijaan toteutuksessa käytetty webropol-kyselytyökalu ei ollut paras mahdollinen valinta tekniseen toteutukseen. Kyselyssä oli paljon avoimia kysymyksiä, joiden purkaminen ohjelmasta oli varsin työlästä. Vaikka työkalu ei ollut tutkijan näkökulmasta erityisen joustava, oli se kuitenkin vastaajalle helppo käyttää, joten siltä osin myös tekninen toteutus onnistui.

Kuten teoriaosuudessa esitettiin (ks. 2.1.3), on kysymysten ja osaamisalueiden järjestyksellä todettu olevan vaikutusta vastauksiin. Tämä olisi voitu huomioida paremmin itsearviointiosiossa, jossa aina yhtä osaamisaluetta mittaavat väittämät olivat peräkkäin. Sen sijaan, että väittämät olivat näin selvissä ryhmissä, olisi ne kannattanut sekoittaa ja esittää kaikkia osaamisalueita koskevat väittämät satunnaisessa järjestyksessä, jolloin vastaaja olisi joutunut käsittelemään kaikki väittämät huolellisemmin erillisinä väittäminä eikä vain yleisinä aihealueina. Osaamisalueiden keskinäinen järjestys tehtäväosiossa toimi kuitenkin hyvin, eikä mikään osaamisalue jäänyt muita heikommalle huomiolle. Taloutta ja laskentatoimea käsittelevä osaamisalue on siinä mielessä ongelmallinen, että sen sisältämät asiat mielletään joskus niin erityisosaamiseksi, ettei oman osaamisen tai päättelykyvyn kenties katsota riittävän tehtävien ratkaisemiseen. Muutamat kohderyhmän jäsenistä jättivätkin vastaamatta kyseisen osaamisalueen tehtäviin edellä mainittuihin syihin vedoten. Verrattuna ensimmäiseen, vuonna 2003 tehtyyn kartoitukseen tässä tutkimuksessa kehitetty kysely onnistui kuitenkin paremmin taloutta ja laskentatoimea käsittelevän osaamisalueen tehtävien suunnittelemisessa. Puuttuvia vastauksia tai täysin vastaamatta jätettyjä osia oli huomattavasti vähemmän. Myös tehtäväosiossa menestyminen oli tasaisempaa, mistä voidaan päätellä, etteivät tehtävät yleisesti ottaen olleet liian vaikeita. Jonkin verran myös Leadershipin kysymyksiin tai itsearviointiosion väittämiin jätettiin vastaamatta vedoten siihen, ettei vastaaja ole esimiesasemassa. Kuitenkin Leadership -osaamisalueessa käsiteltyjen konfliktien tapaisia tilanteita osuu varmasti jokaisen työntekijän kohdalle, oli tämä sitten esimiesasemassa tai ei, joten kyky toimia erilaisten ihmisten kanssa ja ratkoa ongelmatilanteita on tarpeellinen jokaiselle. Näin ollen kyseisten taitojen mittaamista tässä kyselyssä voidaan pitää perusteltuna.

Osa vastaajista kritisoi kyselyn pituutta ja perusteli lyhyitä vastauksiaan tai vastaamatta jättämisiään kiireiseen aikatauluun vedoten. Kysely olikin kokonaisuutena melko laaja ja kysymykset käsittelivät myös melko suuria asiakokonaisuuksia, mutta kyselyn luonne ja tavoitteet huomioon ottaen kovin paljon suppeammalla kyselyllä ei todennäköisesti olisi saatu riittävää informaatiota yrityksen tilaa koskevien johtopäätösten tekemistä varten. Kyselyssä oli käytetty erilaisia kysymystyyppejä, minkä vastaaja saattoi kokea raskaaksi ja hitaaksi vastata. Käsiteltävien asioiden laajuudesta johtuen pelkästään suljettujen kysymysten käyttö olisi tuskin ollut parempi vaihtoehto, koska kaikkien mahdollisten vastausvaihtoehtojen listaaminen olisi ollut melkein mahdotonta (ks. 2.1.1). Myös tavoitteena ollut päättelykyvyn ja seurausten hahmottamisen tarkastelu olisi ollut vaikeaa suljetuilla kysymyksillä. Lisäksi ohjeissa oli mainittu, että vastaajat voivat vastata avainsanoilla ja ranskalaisia viivoja käyttäen, joten vastausten ei tarvinnut olla muodollisesti virheetömiä ja huoliteltuja. Vastaajilla oli myös mahdollisuus keskeyttää kyselyyn vastaaminen ja jatkaa sitä uudestaan parempana ajankohtana.

Tehtäväosion pisteytyksessä useimmilla osaamisalueilla yksi pisteytyskriteereistä oli luoteltujen argumenttien lukumäärä. Jos siis vastaaja käytti vain vähän aikaa vastaamiseen ja antoi hyvin lyhyitä ja ytimekkäitä vastauksia, sai hän vähemmän pisteitä, kuin joku toinen enemmän aikaa ja vaivaa käyttänyt vastaaja, koska arvosteltaessa vastaukset suhteutettiin toisiinsa. Tämä on hyvä pitää mielessä tutkimuksen tuloksia tarkasteltaessa ja eri henkilöiden tuloksia vertailtaessa.

Kyselyn laatua ja tulosten luotettavuutta mahdollisesti heikentävät seikat on kyselyä suunniteltaessa ja toteutettaessa huomioitu mahdollisimman kattavasti eikä vakavia teknisiä puutteita tai syitä tutkimuksen luotettavuuden kyseenalaistamiselle ilmennyt. Sen sijaan yleiset käsitykset henkilöstön kehittämistoiminnasta ja yksittäisten henkilöiden asenteet ovat voineet joiltain osin vaikeuttaa prosessin toteuttamista, mutta eivät kuitenkaan ole aiheuttaneet lopputulosten tai tutkimuksen luotettavuuden kannalta kriittisiä ongelmia.

5.2.3 Oma käsitys osaamisesta

Tarkasteltaessa vastaajien itsearviointin tuloksia ja omaa käsitystä osaamisestaan, on pidettävä mielessä itsearviointin tarkkuuteen vaikuttavat asiat (ks. 5.1). Mitä enemmän vastaajalla on kokemusta itsearvioinnista, sitä helpompi hänen on arvioida oikea kohta esimerkiksi asteikolta 1-6. Toisaalta arvioihin vaikuttaa myös vastaajan osaaminen kyseessä olevasta aiheesta, sillä mitä enemmän jostakin asiasta tietää, sitä vähemmän siitä tietää tietävänsä. Siksi onkin varottava tekemästä liian pikaisia päätelmiä esimerkiksi vastaajan itsetunnosta tai itsetuntemuksesta pelkän itsearviointin perusteella.

Vastaajien näkemykset omista vahvoista ja kehitettävistä osaamisalueistaan olivat siinä mielessä mielenkiintoisia, että suurin osa vastaajista mainitsi vahvuudekseen erityisen ammatillisen osaamisen ja näki sen myös tärkeimmäksi kehitettäväksi osaamisalueekseen, mikä toki on oman ammatillisen kehittymisen kannalta totta ja tarpeellista. Kuitenkin kyselyn perusteella eniten kehitettävää löytyisi Leadership -osaamisalueessa käsitellyistä asioista, mutta näitä taitoja kohderyhmässä ei kuitenkaan pidetty tärkeänä, eikä myöskään hallittu kovin vahvasti. Osa vastaajista kyllä esitti erittäinkin hyviä ratkaisuja tehtäväosiossa esitettyihin ongelmatilanteisiin, mutta melko suuri osa vastaajista ei näiden vastausten perusteella vaivautuisi pohtimaan ongelmien syitä kovinkaan syvällisesti. Myöskään Rautaruukin sisäisten asioiden tuntemus ei ollut erityisen vahvoilla, kun vastaajat arvioivat vahvuuksiaan ja kehittymistarpeitaan, mutta koska kysymyksessä tiedusteltiin nimenomaan tärkeintä osaamista, ei liene syytä huolestua siitä, että vastaajat pitävät ammatillista kehitystä sisäisten asioiden tuntemusta tärkeämpänä.

5.2.4 Taustamuuttajat

Taustamuuttajien ja tehtävistä saatujen pisteiden välillä ei ollut erityisen vahvoja korrelaatioita. Ainoastaan toiminnoittain tarkasteltuna talous sai muita vahvemman korrelaation Accounting and Finance -osaamisalueen tehtäväpisteissä, mikä kuitenkin oli jo kyselyä suunniteltaessa odotettu tulos. Pikemminkin huolestuttavaa olisi ollut, jos tätä

korrelaatiota ei olisi ilmennyt. Muodollisella koulutuksella, sukupuolella, iällä tai työssäolovuosilla ei ollut merkittävää korrelaatiota tehtävien osaamiseen.

Tehtäväosiosta saatuja pisteitä tarkasteltaessa talouden heikoimmat pisteet olivat Leadershipissä, 40,6 %. Eri toiminnoista Leadershipissä selvästi parhaat pisteet oli tuotannolla (61,1 %), minkä voidaan olettaa johtuvan osin siitä, että tuotannossa toimitaan joihinkin muihin toimintoihin verrattuna enemmän ja tiiviimmin yhdessä erilaisten ihmisten kanssa ja näin ollen vaaditaan paljon vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja. Verrattuna esimerkiksi kehityksen saamiin Leadership -pisteisiin (37,3 %), voidaan eroa selittää juuri erilaisilla tehtävillä ja työolosuhteilla, tutkimukseen ja kehitykseen verrattuna tuotannossa esimiestaidoilla voidaan ajatella olevan suurempi merkitys työn sujumisen kannalta. Tuotannon heikoimmat pisteet olivat taloutta käsittelevissä tehtävissä, minkä voidaan myös olettaa johtuvan työn luonteesta, eli siitä, että talousasioiden hallinta ei ole keskeistä tuotannossa, toki ymmärrys toimista ja niiden vaikutuksista yrityksen talouteen on tuotantopäälliköllä oltava. Samojen syiden voidaan olettaa olevan taustalla siinä, että Strategic Managementin parhaat pisteet toiminnoittain tarkasteltuna olivat taloudella ja myynnillä, ja heikoimmat tuotannolla. Osaaminen Knowledge of Solutions -osaamisalueen tehtävissä oli melko tasaista eri toimintojen välillä, minkä osaltaan voidaan ajatella johtuvan siitä, että kyseinen osaamisalue oli kaikille suhteellisen uusi. Jonkin verran, mutta ei kuitenkaan ratkaisevan paljon, eri osaamisalueista saatujen pisteiden keskiarvoon vaikuttaa eri toimintojen kokoerot.

Se, että tutkituista taustamuuttujista koulutuksella, sukupuolella, iällä tai edes työssäolovuosilla ei ollut merkittävää vaikutusta osaamiseen, on toisaalta jopa hieman yllättävää ja mielenkiintoinen tulos jo sinänsä. Voisihan olettaa, että esimerkiksi toimitusjohtajien tulisi hallita strategiaan liittyvät kysymykset muita paremmin, tai että työssäolovuosilla olisi merkitystä esimerkiksi liiketoimintaympäristön tuntemisessa. Taustamuuttujien vähäistä vaikutusta voidaan selittää mm. sillä, että kyselyssä käsitellyistä asioista oikeastaan vain taloutta ja laskentatoimea käsittelevä osaamisalue ei ole muuttunut liiketoimintamallin uudistamisen myötä; kannattavuuksia ja tilinpäätöksiä on laskettu samalla tavalla ennenkin. Sen sijaan esimerkiksi liiketoimintaympäristö pitää uuden

liiketoimintamallin myötä nähdä paljon aikaisempaa laajempaa kokonaisuutena. Samoin ratkaisuliiketoimintaan liittyvät asiat olivat suhteellisen uusia, koska uuteen liiketoimintamalliin oltiin vasta siirtymässä tutkimuksen tekohetkellä. Näin ollen kohderyhmän jäsenet olivat niin sanotusti samalla viivalla uusien asioiden hahmottamisen suhteen. Aineisto oli myös suhteellisen pieni, suuremmasta aineistosta olisi voinut löytyä tilastollisesti merkittävämpiä eroja, mutta tämän tutkimuksen puitteissa paljon suurempaa kohderyhmää ei voitu eikä ollut kohdeorganisaation tavoitteiden kannalta tarpeen muodostaa. Tutkimuksen tavoitteista johtuen asioita käsiteltiin melko yleisellä tasolla, joten myös se on voinut osaltaan vaikuttaa siihen, ettei taustamuuttujilla ollut vahvoja korrelaatioita eri osaamisalueiden kanssa. Tehtävissä pärjäsivät hyvin päällikkötason perustiedoilla, joten yksittäisen alueen erityinen asiantuntemus ei noussut kovin suureen osaan.

5.2.5 Tulosten hyödyntäminen kohdeorganisaatiossa

Yksilötasolla kyselyn tuloksia olisi varsin suotavaa hyödyntää esimerkiksi kehityskeskustelujen yhteydessä henkilökohtaisia kehittymiskohteita ja -tarpeita mietittäessä. Tulokset mahdollistavat oman osaamisen vertaamisen toisaalta omiin tavoitteisiin ja toisaalta vastaajan yksikön tai divisioonan keskitasoon. Kyselyssä on varsin kattavasti käsitelty eri osaamisalueita, ja tarkoituksena on, että tulosten avulla on mahdollista keskittyä nimenomaan jokaisen vastaajan oman työn kannalta keskeisimpien osaamisalueiden vahvistamiseen; ei niiden, joissa vastaaja menestyi kyselyssä heikoiten.

Kohdeorganisaatiossa on perinteisesti ollut vahvaa erityistä ammatillista osaamista ja nämä perinteet näkyvät edelleen sen arvostamisena muiden, tavallaan ”pehmeämpien” taitojen kustannuksella. Tekninen osaaminen – tai pitäisikö tässä tapauksessa sanoa teräksinen osaaminen – on juuri sitä perustyytä ja -osaamista, joka kohdeorganisaatiossa tuo leivän pöytään ja jonka läpikotainen hallinta on toki ehdottoman tärkeää. Siihen on kohdeorganisaatiossa panostettu ja niin pitää olla tästä eteenkinpäin, mutta sen ohella voidaan huomioida myös muita osaamisalueita. Pelkästään jo ennestään vahvan

ammattillisen osaamisen vahvistaminen ei edistä uuden liiketoimintamallin kehittymistä ja loppuasiakkaan parempaa tuntemista.

Hyödyntämällä kartoituksen tuloksia esimerkiksi kehityskeskusteluissa ja henkilökohtaisen kehittymisen suunnittelussa, kartoitusprosessi kytketään luontevasti osaksi yrityksen muuta henkilöstön kehittämistoimintaa. Näin kartoitusprosessista saadaan mahdollisimman paljon hyötyä sekä vahvistetaan ja yhtenäistetään kohdeorganisaation HR-toimintaa. Koko yrityksen tasolla tuloksista nähdään tarpeet laajemmassa mittakaavassa ja tuloksia voidaan käyttää apuna koko organisaation laajuisten toimien suunnittelussa. Tulosten perusteella voidaan kohdeorganisaation osaamista täydentää esimerkiksi rekrytoimalla vahvaa tietyn alueen osaamista, jota kohdeorganisaatiosta puuttuu tai ei katsota olevan tarpeeksi tällä hetkellä.

5.2.6 Suositukset jatkotutkimukselle

Osaamis-, kehitys- ja koulutustarpeiden kartoittamista on toki tutkittu aiemminkin, mutta ei kovinkaan paljon tällaisella mittarilla ja näin suurella kohderyhmällä. Tapaustutkimuksia löytyy eniten terveydenhuollon alalta, yritysmaailmassa toimivien henkilöiden osaamista on tutkittu lähinnä vain toimitusjohtajatasolla. Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista tutkia tarpeiden kartoittamista ja sen hyötyjä pidemmällä aikavälillä, useamman vuoden ajalta. Olisi myös kiinnostavaa tehdä vertailevaa tutkimusta ja selvittää vaikuttavatko eri ammatti- tai asiantuntija-alueet tarpeiden kartoittamisen onnistumiseen ja tehokkuuteen.

5.3 Yhteenveto

Tutkimus toteutettiin kohdeorganisaatiolta saatuna toimeksiantona. Tutkimustehtävänä oli arvioida kohdeorganisaatiossa käytetyn koulutus- ja kehitystarpeiden kartoitusprosessin toteutusta sekä tuloksia. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on koottu kyselytutkimuksen tekemistä käsittelevästä osasta sekä lyhyesti henkilöstön kehittämisestä ja tarkemmin tarpeiden kartoittamisesta henkilöstön osaamisen kehittämisessä.

Tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu kuvailevasta ja tilastollisesta osasta. Kuvailevan aineiston avulla tarkastellaan tutkimuksen kahta ensimmäistä alaongelmaa:

- Mitkä ovat tarpeiden kartoitusprosessille asetetut tavoitteet ja miten ne saavutetaan?
- Miten kehitetty kysely on onnistunut tarpeiden kartoituksessa?

Tarpeiden kartoittamiselle asetettiin tavoitteiksi määritellä uudistetun liiketoimintamallin tavoitteiden saavuttamisen kannalta keskeiset osaamisalueet ja selvittää kyselytutkimuksen avulla, mikä on kohderyhmän osaamisen taso määritellyillä osaamisalueilla. Kartoituksella haluttiin selvittää, onko jollain määritellyistä osaamisalueista sellaisia ongelmia tai puutteita, jotka vaativat osaamisen kehittämistoimenpiteitä tai muita interventioita tilanteen korjaamiseksi. Kartoitus toteutettiin kyselytutkimuksena, joka koostui itsearviointi- ja tehtäväosioista. Tutkimuksessa määriteltiin viisi osaamisaluetta, joista kyselyn ensimmäisessä, eli itsearviointiosiossa esitettiin vastaajille väittämiä ja jälkimmäisessä, eli tehtäväosiossa pääasiassa avoimia kysymyksiä sekä muutamia tehtäviä.

Tutkimuksessa kehitetyn kyselyn onnistumista arvioitiin toisaalta teknisestä näkökulmasta ja toisaalta siitä näkökulmasta, miten kyselyn avulla löydettiin osaamisen kehittämistarpeita ja miten tärkeiksi omassa työssään vastaajat kokivat kyselyssä käsitellyt osaamisalueet. Kyselyn avulla saatiin selville erityisen vahvat osaamisalueet sekä vastaavasti ne osaamisalueet, joihin olisi suotavaa kiinnittää huomiota tulevaisuudessa hieman aiempaa enemmän. Suurin osa vastaajista piti kyselyn osaamisalueita tärkeinä tai hyvin tärkeinä työlleen. Myös kyselyn ajoitus ja tekninen toteutus onnistui hyvin eikä kyselyn laatuun vaikuttavia häirittejä syntynyt.

Kyselyn tilastollisen aineiston avulla etsittiin ratkaisua kahteen jälkimmäiseen alaongelmaan:

- Miten vastaajan käsitys osaamisesta ja osaaminen kartoituksen perusteella vastasivat toisiaan?

- Kuinka taustamuuttajat ovat yhteydessä osaamiseen?

Vastaajien käsitystä omasta osaamisestaan mitattiin vertaamalla vastaajan kyselyn itsearviointiosion väittämiin antamia vastauksia tehtäväosiosta saatuihin pisteisiin. Seuraavassa taulukossa (Taulukko 4) on esitetty itsearviointi- ja tehtäväosioiden pisteet ja niiden erotus vertailun mahdollistamiseksi prosenteiksi muutettuna.

TAULUKKO 4 Itsearviointi- ja tehtäväosioiden pisteiden vertailu

Osaamisalue	Itsearviointiosio	Tehtäväosio	Erotus
Market Related Knowledge	70,2	58,4	11,8
Strategic Management	71,6	57,1	14,5
Leadership	68,0	46,3	21,7
Knowledge of Solutions	70,2	56,9	13,3
Accounting and Finance	68,7	52,3	16,4

Kaikkien vastaajien arviot osaamisestaan olivat tehtäväosion pisteitä korkeammat, mikä on tutkimusten mukaan hyvin tavallista. Itsearviointi- ja tehtäväosioiden pisteiden erotus on muita hieman suurempi Leadership -osaamisalueella, jossa kohderyhmän tehtävissä menestymiseen jäi reilummin parantamisen varaa. Toki yksittäisten vastaajien välillä oli suurempia eroja itsearvioinnin tarkkuudessa, mutta kokonaisuudessaan vastaajilla oli hyvä käsitys osaamisestaan.

Taustamuuttajien vaikutus osaamiseen oli kyselyn perusteella vähäinen. Tutkituista taustamuuttajista toiminto korreloi eniten sen kanssa, miten vastaajat hallitsivat Finance and Accounting -osaamisalueen, tosin tämä korrelaatio suhde oli jo odotettu ja ennalta arvattavissa. Muodollisella koulutuksella, koulutus suunnalla, iällä, työssäolo vuosilla tai sukupuolella ei ollut merkittäviä korrelaatioita eri osaamisalueissa menestymisen kanssa.

Taustamuuttujien vähäisen vaikutuksen voidaan osin katsoa johtuvan siitä, että kaikki käsitellyt osaamisalueet, lukuun ottamatta Finance and Accounting -osaamisaluetta, ovat muuttuneet jonkin verran liiketoimintamallin uudistamisen myötä. Asioita käsiteltiin myös melko yleisellä tasolla, joten esimerkiksi tietyn alueen muita vastaajia huomattavasti paremmalla osaamisella ei välttämättä erottunut tehtävissä.

Tulosten käsittelyn ja divisioona-, yksikkö- ja henkilökohtaisella tasolla annetun palautteen avulla osaamista voidaan kehittää kaikilla kolmella edellä mainitulla tasolla. Kartoitusta hyödyntämällä vahvistetaan myös HR-toiminnan liittymistä muihin liiketoiminnan osiin. Kehittämällä kartoitusta edelleen ja ottamalla se säännölliseksi osaksi henkilöstön kehittämistä, saadaan toimintaan vielä lisää systemaattisuutta ja tarkkuutta kehittämistoimenpiteiden kohdistamiseen.

LÄHTEET:

Al-Khayyat, Ridha 1998. Training and development needs assessment: a practical model for partner institutes. *Journal of European Industrial Training* 22/1, 18-27.

Bates, Peter, Gibbs, Michael & Priest, Helena M. 2003. The Education and Training Needs of Learning Disability staff in Relation to Mental Health Issues. *Nurse Education in Practice* 4, 30-38.

Brinkerhoff, R. O. 1987. *Achieving Results from Training*. San Francisco: Jossey-Bass Inc., Publishers.

Brown, Judith 2002. Training Needs Assessment: A Must for Developing an Effective Training Program. *Public Personnel Management* Vol 31 no. 4, 569-578.

Callahan, J. L. & Gracanic, D. Teoksessa Lee, M. (toim.) *HRD in a complex world*. London: Routledge

Cascio, W. F. 1987. *Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organizations*. 2. painos. Boston, Massachusetts. PWS-Kent Publishing Company.

Chauvin, S. W., Anderson, A. C. and Bowdish, B. E. 2001. Assessing the Professional Development Needs of Public Health Professionals. 7(4), 23-37

Cole, G. 2002. *Personnel and Human Resource Management*. 5. painos. London: Continuum.

Craig, R. L. (edit.) 1976. *Training and Development Handbook*. 2. painos. The Kingsport Press, USA.

Dobson, P. 1989. Self and Peer Assessment. Teoksessa Herriot, P. (toim.) *Assessment and Selection in Organizations*. East Kilbride: John Wiley & Sons Ltd. 421-432

Dunphy, D., Turner, D. ja Crawford, M. 1997. Organizational learning as the creation of corporate competencies. *Journal of Management Development*. Vol. 16. No. 4, 232-244

Fitzgerald, J. T., White, C. B. ja Gruppen, L. D. 2003. A longitudinal study of self-assessment accuracy. *Medical Education*. 37:645-649.

Foddy, W. 1993. *Constructing questions for interviews and questionnaires. Theory and practice in social research*. Cambridge University Press.

Fowler, A. 1987. *Organisational analysis, design and development*. Teoksessa Harper, S. (toim.) 1987. *Personnel Management Handbook*. Dorset: Blackmore Press. 31-49

- Fowler, F. J. Jr. 1985. *Survey Research Methods*. Beverly Hills, California: SAGE Publications.
- French, W. L. 1987. *The Personnel Management Process*. 6. painos. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Goldstein, I. L. 1993. *Training In Organizations. Needs Assessment, Development, and Evaluation*. 3. painos. California, Brooks/Cole Publishing Company.
- Gould, D., Kelly, D., White, I. & Chidgey, J. 2004. Training needs analysis. A literature review and reappraisal. *International Journal of Nursing Studies* Vol 41 Issue 5, 471-486
- Grönfors, M. 1982. *Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät*. 2. painos. Juva: WSOY.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. ja Sajavaara, P. 2000 *Tutki ja kirjoita*. 6., uudistettu laitos. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.
- Hätönen, H. 1998. *Osaava henkilöstö – nyt ja tulevaisuudessa*. Vantaa: Metalliteollisuuden kustannus Oy
- Johnson, R.B. 1976. Teoksessa Craig, R. L. (edit.) 1976. *Training and Development Handbook*. 2. painos. The Kingsport Press, USA.
- Jolliffe, F. R. 1986. *Survey Design and Analysis*. Southampton: The Camelot Press.
- Juuti, P. 1989. *Organisaatiokäyttäytyminen*. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset.
- Kaikkonen, V. 1996. *Johdatus yrityksen taloustieteelliseen ajatteluun ja tutkimukseen*. Tampereen yliopisto. Yrityksen ja yksityisoikeuden laitos. Sarja B1: Oppikirjoja 9. Tampere: Tampereen yliopisto, Jäljennepalvelu.
- Karma, K. 1983. *Käyttäytymistieteiden metodologian perusteet*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Kerr, S. 1991. Assessing Development Needs at Executive Level: A Case Study. *Journal of European Industrial Training*. Vol. 15. No. 9, 3-9
- Kreitner, S., Leet, T. L., Baker, E. A., Maylahn, C. and Brownson, R. C. 2003. Assessing the Competencies and Training Needs for Public Health Professionals Managing Chronic Disease Prevention Programs. *Journal of Public Health Management Practice*. 9(4), 284-290
- Krosnick, J. A. 1999. Survey Research. *Annual Review of Psychology*. 537-567

- Lee, M. 2003. The Complex roots of HRD. Teoksessa Lee, M. (toim.) HRD in a complex world. London: Routledge
- Lincoln, Y. S. & Guba, E. G. 1989. Naturalistic Inquiry. 6. painos. California: SAGE Publications, Inc.
- Luoma, M. 2003. Seksikkäät temput johtavat harhaan. Fakta syyskuu 2003, Henkilöstöjohtaminen 14-17
- McClelland, S. B. 1993. Designing and Conducting Executive Development Needs Assessments. Industrial and Commercial Training. Vol 25. No. 2, 8-13
- McClelland, S. B. 1995. Organizational needs assessments: Design, Facilitation, and Analysis. Westport: Quorum Books.
- Ranki, Anneli 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- ”Rautaruukki – Historiaa”. Rautaruukin WWW-sivusto.
<http://www.rautaruukki.com/rr_web/rr_icc.nsf/allByID/C3898FA53826765BC2256B8100466A72?OpenDocument&lang=2:dt=b:> 4.4. 2004 klo 13.35
- ”Rautaruukin muutos: Teräksen valmistajasta metalliratkaisujen tuottajaksi”. rautaruukin WWW-sivusto.
<[http://www.rautaruukki.fi/rr_web/rr_icc.nsf/AllByID/329EBA28D111D41FC2256D73001A591B/\\$File/Rautaruukin%20muutos.pdf?openElement>](http://www.rautaruukki.fi/rr_web/rr_icc.nsf/AllByID/329EBA28D111D41FC2256D73001A591B/$File/Rautaruukin%20muutos.pdf?openElement>) 5.4.2004 klo 9.10
- Rowland, K. M. & Ferris, G. R. 1982. Personnel Management. Boston: Allyn and Bacon Inc.
- Sahi, M. 2003. Kilpailukyvyyn luoja. Fakta syyskuu 2003, Henkilöstötyön haasteet 18-20.
- Salas, E. & Cannon-Bowers, J. A. 2001. The Science of Training: A Decade of Progress. Annual Review of Psychology 471-499
- Salas, E., Cannon-Bowers, J. A., Rhodenizer, L., ja Bowers, C. A. 1999. Training in Organizations: Myths, Misconceptions, and Mistaken Assumptions. Research in Personnel and Human Resources Management. Vol 17, 123-161. Connecticut: JAI Press Inc.
- Schmitt, N. W. & Klimoski, R. J. 1991. Research Methods In Human Resources Management. Cincinnati: South-Western Publishing Co.
- Seppänen, L-M. 2003. Henkilöstön kehittämisinvestoinnin taloudelliset vaikutukset – työn ja osaamisen kehittämisprojekti tuotantoympäristössä. Työ ja ihminen 17 (2003):2 161-172
- Stewart, J. 2003. The ethics of HRD. Teoksessa Lee, M. (toim.) HRD in a complex world. London: Routledge 83-99

Sydänmaanlakka, P. 2001. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari.

Tamminen, S. 2003. Katse asiakkaaseen, päin! Talouselämä, 19.9.2003, Reportaasit, 52-56

Tilastokeskus. 1986. Kysymyksiä ja vastauksia haastattelu- ja kyselytutkimuksen tarvitsijalle. Helsinki:Valtion painatuskeskus.

Ulrich, D. 1997. Human Resource Champions. Boston: Harvard Business School Press

Wealleans, D. 2003. The People Measurement Manual. Cornwall: Gower Publishing Company

LIITTEET

LIITE 1: Haastattelujen teemat

- Mahdolliset kokemukset ensimmäisestä kartoitusprosessista
- Liiketoimintamallin uudistamisen aiheuttamat muutokset osaamisen kannalta
- Keskeiset osaamisalueet sekä olennaiset asiat kullakin osaamisalueella
- Alustava esitys osaamisalueista; niiden arviointia ja kommentointia

LIITE 2: Tiivistelmä kyselylomakkeesta

A-ITSEARVIOINTIOSA

1. Mikä on mielestäsi tärkeintä osaamista strategian ja tavoitteiden saavuttamisen kannalta toiminnossasi / omalla vastualueellasi?
2. Mikä on tärkeintä osaamista, jota tarvitset työssäsi nyt / tulevaisuudessa?
3. Vastaa seuraaviin väittämiin valitsemalla itseäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto asteikolta 1- 6. Mikäli et ole esimies, voit jättää vastaamatta leadership -kysymyksiin.

- 1 = väittämä ei kuvaa minua / tilannetta lainkaan
 2 = väittämä kuvaa minua / tilannetta huonosti
 3 = väittämä kuvaa minua / tilannetta melko huonosti
 4 = väittämä kuvaa minua / tilannetta melko hyvin
 5 = väittämä kuvaa minua / tilannetta hyvin
 6 = väittämä kuvaa minua / tilannetta oikein hyvin

Voit valita haluamasi vaihtoehdon laittamalla rastin (x) oikeaan kohtaan

ESIMERKKI:	Ei lainkaan					Täysin
1. Tunnen hyvin yrityksen toimintaympäristössä vaikuttavat tekijät.	1 x	2	3	4	5	6

Market Related Knowledge	Ei lainkaan					Täysin
1. Tunnen hyvin yrityksen toimintaympäristössä vaikuttavat tekijät.	1	2	3	4	5	6
2. Tunnen hyvin asiakastoimialamme / -alojemme nykyiset trendit.	1	2	3	4	5	6
3. Tunnen hyvin asiakkaamme.	1	2	3	4	5	6
4. Tunnen hyvin yhteistyökumppa nimme.	1	2	3	4	5	6
5. Tunnen hyvin kilpailijamme.	1	2	3	4	5	6

B. KYSYMYSSOSA

Kysymysosassa kysymykset ovat pääosin avoimia kysymyksiä, ja voit vastata niihin vapaamuotoisesti esimerkiksi käyttämällä apuna ranskalaisia viivoja. Vastaathan tiiviisti.

MARKET RELATED KNOWLEDGE

Market Related Knowledge -osio käsittää keskeiset kehitystrendit yrityksen toimintaympäristössä sekä toimintaympäristön eri toimijat kuten asiakkaat, yhteistyökumppanit ja kilpailijat. Seuraavaksi käsitellään edellä mainittujen asioiden hallintaa.

Jos toimit useammalla asiakastoimialalla, käsittele vastauksissasi niitä kaikkia.

1. Tehtävänäsi on analysoida yrityksen toimintaympäristöä (business environment). Kuvaile, mistä tekijöistä toimintaympäristö koostuu.
2. Kuvaile, mitä ovat asiakastoimialasi / -toimialojesi keskeiset trendit tällä hetkellä? Miten toimintaympäristöön vaikuttavat tekijät muuttuvat? Minkälaisia toimijoita on mukana viiden vuoden kuluttua, mitä jää pois ja mitä uutta tulee tilalle?

STRATEGIC MANAGEMENT

3. Millaisista vaiheista tyypillinen strategiaprosessi koostuu?
4. Miten sinun pitäisi huomioida strategia omassa työssäsi?

LEADERSHIP

5. Muuttunut käyttäytyminen

Alaisenasi työskentelee viisi vuotta sitten yritykseen tullut henkilö, jota pidetään työyhteisössä tehokkaana työntekijänä ja mukavana työtoverina. Viime aikoina olet kuitenkin huomannut hänen tehneen paljon aikaisempaa enemmän ylitöitä, vaikka hänen työmääränsä ei ole käsityksesi mukaan lisääntynyt. Alaisesi on ollut sosiaalinen ja ulospäinsuuntautunut, mutta viime aikoina hän on käyttäytynyt sulkeutuneesti ja epäystävällisesti. Muut osaston työntekijät ovat ihmetelleet sinulle hänen käyttäytymisessään tapahtunutta muutosta. Miten toimit?

KNOWLEDGE OF SOLUTIONS

Uudessa liiketoimintamallissa pyritään luomaan laajoja ratkaisukokonaisuuksia, jotka tuovat aikaisempaa enemmän lisäarvoa asiakastoimialoille. Tämä osio käsittelee ratkaisujen rakentamista.

6. Kuvaile, mitkä ovat mielestäsi keskeisiä vaiheita ratkaisujen rakentamiseen liittyvässä prosessissa. Huomioi vastauksessasi esimerkiksi millaisten vaiheiden kautta edetään asiakastarpeesta valmiiseen ratkaisuun, ketkä / mitkä tahot ovat mukana ratkaisujen rakentamisessa ja mitkä tekijät vaikuttavat siihen, lähdetäänkö ratkaisuja kehittämään.

7. Mitä asioita on huomioitava ratkaisuja hinnoiteltaessa?

MANAGEMENT ACCOUNTING AND FINANCE

8. Mitkä tekijät vaikuttavat asiakaskohtaiseen kannattavuuteen ja kuinka kannattavuutta voidaan parantaa?

9. Mistä eristä käyttöpääoma koostuu ja miten siihen voidaan vaikuttaa?

LIITE 3: Saatekirje

ESITTELY

Kartoituksen tarkoituksena on selvittää, millaista osaamista tarvitsemme, jotta saavutamme uuden liiketoimintamallin ja strategian asettamat tavoitteet. Tässä kartoituksessa selvitetään myös, minkä verran tätä osaamista tällä hetkellä on. Tulosten avulla voidaan pureutua systemaattisesti esiin tulleisiin tarpeisiin ja hankkia tarvittavaa osaamista esimerkiksi koulutuksen, erilaisten projektien ja rekrytointien kautta. Kartoituksessa keskitytään tarkastelemaan kohderyhmän kokonaisnäkemyistä liiketoiminnastamme ja tarkat tehtäväkohtaiset osaamistarpeet määritellään kehityskeskusteluissa.

Kartoitus käsittää viisi osaamisaluetta, jotka ovat:

1. Market Related Knowledge
2. Strategic Management
3. Leadership
4. Knowledge of Solutions
5. Management Accounting and Finance

Kartoitus tehdään Konepajateollisuuden ratkaisut - ja Metallituoteteollisuuden ratkaisut - divisioonissa. Kohderyhmään kuuluvat näiden divisioonien päälliköt ja avainhenkilöt. Tulokset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti ja niistä annetaan palautetta sekä henkilökohtaisesti että yksikkötasolla. Kartoituksen suunnittelussa on ollut mukana sekä divisioonien asiantuntijoita että divisioonien johtoryhmät.

VASTAUSOHJEET

Kartoitus sisältää kaksi osa-aluetta: itsearviointiosan ja tehtäväosan. Itsearviointiosassa selvitetään, mikä osaaminen vastaajan mielestä on keskeistä oman työn kannalta ja millainen mielikuva vastaajalla on omasta osaamisestaan. Tehtäväosassa on kysymyksiä viideltä osaamisalueelta.

Osa itsearviointiin liittyvistä kysymyksistä on väittämiä, joissa valitaan itseä parhaiten kuvaava vaihtoehto asteikolta 1-6. Suurin osa kysymyksistä on avoimia, joihin vastataan vapaamuotoisesti. Vastausten toivotaan olevan tiiviitä. Tarkoituksena myös on, että kysymyksiin vastataan sen hetkisen tietämyksensä mukaisesti, eikä pyritä selvittämään oikeita vastauksia esimerkiksi kirjallisuuden avulla.

Vastaathan ystävällisesti **tiistaihin 13.4.2004 mennessä**.

YHTEYSHENKILÖT

Jos sinulla on kysyttävää osaamiskartoituksesta, otathan yhteyttä Miia Taanilaan tai Ville Nurmeen.

Miia Taanila
HRD Specialist

Puh. +358 (0)20 59 **25090**
+358 (0)40 549 0254

LIITE 4: Yhteenveto tuloksista

TULOKSET / HENKILÖKOHTAINEN PALAUTE

Nimi:	NN
Tehtävä:	XX
Uratavoitteet	
Tärkeintä osaamista (oma arvio)	
Vahvuusalueet (oma arvio)	
Kehittämistarpeet (oma arvio)	
Itsearviointit Asteikko 1-6	Market Related Knowledge Strategic Management Leadership Knowledge of Solutions Accounting and Finance Keskiarvo
Tehtäväpisteet % maksimipistenäärästä	Market Related Knowledge Strategic Management Leadership Knowledge of Solutions Accounting and Finance Keskiarvo
Huomiot	
Yhteenveto Vahvuudet ja kehittämistarpeet	

LIITE 5: Faktorianalyysi

Descriptive Statistics / Itsearviointi

Väittämät, joilla mitattiin vastaajien omaa käsitystä osaamisestaan.

Väittämä	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
mrk1 Tunnen hyvin toim.ympäristön tekijät	69	0	6	4,29	1,466
mrk2 Nykyiset trendit	69	0	6	4,29	1,426
mrk3 Asiakkaat	69	0	6	4,04	1,480
mrk4 Yhteistyökumppanit	69	0	6	3,90	1,516
mrk5 Kilpailijat	69	0	6	3,58	1,387
stm6 Strategiaprosessin vaiheet	69	0	6	4,03	1,339
stm7 Strategiaan liittyvät käsitteet	69	0	6	4,13	1,403
stm8 Strategian merkitys	69	0	6	4,71	1,384
lsp9 Arvioin objektiivisesti	69	0	6	4,04	1,959
lsp10 Tunnen rajoitukseni	69	0	6	4,06	1,962
lsp11 En korosta ammatillista asemaani	69	0	6	3,97	2,014
lsp12 Kaikkien jäsenten huomiointi	69	0	6	4,04	2,018
lsp13 Tunneäly	69	0	6	3,77	1,934
lsp14 Oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus	69	0	6	3,80	2,187
lsp15 Tiedon tasapuolinen jakaminen	69	0	6	3,86	2,231
lsp16 Ihmisten kohtaaminen ja huomioiminen	69	0	6	3,88	2,033
lsp17 Objektiivinen palaute	69	0	6	3,70	1,897
lsp18 Mukaan muutoksen suunnitteluun	69	0	6	3,54	2,279
lsp19 Päätösten ja tavoitteiden toteutus ja seuranta	69	0	6	3,71	2,237
lsp20 Säännölliset kehityskeskustelut	68	0	6	3,19	2,160
lsp21 Myönteinen ja kehittävä palaute	69	0	6	3,33	2,140

lsp22 Palautteen antaminen luontevaa	69	0	6	3,70	2,074
lsp23 Hyvistä suorituksista palkitseminen	69	0	6	3,00	2,065
lsp24 Hyvä kuuntelija	69	0	6	3,70	2,225
lsp25 Alaiset voivat kertoa avoimesti...	69	0	6	3,58	2,341
lsp26 Annan tukea ja apua	69	0	6	3,55	2,246
lsp27 Kysyn mitä kuuluu	69	0	6	3,35	2,202
lsp28 Arvostan alaisten saavutuksia	68	0	6	3,66	2,315
lsp29 Rohkaisen kertomaan mielipiteet...	69	0	6	3,70	2,360
lsp30 Osallistuminen päätöksentekoon	69	0	6	3,54	2,246
lsp31 Ei-materiaalinen palaute	69	0	6	3,19	2,123
lsp32 Kannustan tiedonjakamiseen	69	0	6	3,90	2,197
lsp33 Ollessani väärässä...	69	0	6	3,81	2,144
lsp34 Hyvä ja nopea päätöksentekijä	69	0	6	3,59	2,053
lsp35 Päättäväinen stressaavissa tilanteissa	69	0	6	3,78	2,141
lsp36 Toteutan sovitut muutokset nopeasti	69	0	6	3,77	2,101
lsp37 Uusista näkökulmista	69	0	6	3,90	2,164
lsp38 Erilaiset näkökulmat ja yhteisymmärrys	69	0	6	3,86	2,144
lsp39 Opin virheistäni	69	0	6	3,72	2,086
lsp40 Selvät ja ymmärrettävät ohjeet	69	0	6	3,59	2,002
lsp41 Innovointi ja aloitteellisuus	69	0	6	3,59	2,264
lsp42 Säännöllisissä palavereissa jaetaan tietoa	69	0	6	3,48	2,180
lsp43 Tiedonjako toimintojen välillä	69	0	6	3,35	2,013
lsp44 Kerron saavutuksista, tuloksista, muutoksesta	69	0	6	3,81	2,130
lsp45 Haastavat ja realistiset tavoitteet	69	0	6	3,20	2,090

lsp46 Vastuu ja odotukset	69	0	6	3,57	2,298
lsp47 Milloin tehty hyvää työtä	69	0	6	3,64	2,313
lsp48 Muiden merkitys onnistumiselleni	69	0	6	3,80	2,193
lsp49 Alaiseni luottavat	68	0	6	3,57	2,294
lsp50 Luotan alaisiini	69	0	6	3,68	2,355
lsp51 Kannustan tuomaan uutta tietoa	69	0	6	3,58	2,278
lsp52 Palkitsen uusista ideoista	69	0	6	3,06	2,050
lsp53 Hyvät mahdollisuudet kehittää itseään	69	0	6	3,38	2,150
kos54 Tunnen ratkaisuprosessin	69	0	6	4,25	1,398
kos55 Ratkaisujen kehittämiseen osallistuvat tahot	69	0	6	4,06	1,464
kos56 Ratkaisujen hinnoitteluperusteet	69	0	6	3,71	1,456
maf57 Tilinpäätösten tulkinta	69	0	6	3,78	1,392
maf58 Keskeiset tunnusluvut	69	0	6	4,03	1,485
maf59 Tunnuslukuihin vaikuttaminen	68	0	6	3,97	1,574
maf60 Asiakaskohtainen kannattavuus	69	0	6	4,48	1,378
Valid N (listwise)	66				

Descriptive Statistics / Tehtäväosa
Tehtäväosan tehtävät.

Muuttuja	N	Minimu m	Maximu m	Mean	Std. Deviation
mrk32 Toimintaympäristön analysointi	70	0	6	3,56	1,639
mrk33 As.toimialan trendit, muutos, toimijat	70	0	6	3,49	1,924
mrk34 SWOT	70	0	8	4,97	2,455
stm36 Strategiaprosessin vaiheet	70	0	6	3,33	1,491
stm37 Strategia omassa työssä	70	0	2	1,20	,580
lsp38 Muuttunut käyttäytyminen	70	0	5	2,09	1,422
lsp39 Vaikea yhteistyö	70	0	4	1,26	1,200
lsp40 Palkkaneuvottelut	70	0	5	1,84	1,400
kos42 Ratkaisuprosessin vaiheet	70	0	6	3,14	1,755
kos43 Ratkaisujen hinnoittelu	70	0	4	2,29	1,092
kos44 Ratkaisujen/-divisioonien onnistuminen	70	0	3	1,79	,931
maf46 Pääoman tuottoaste	70	0	4	1,76	1,185
maf47 Nettovelkaantumisaste	70	0	3	1,53	1,046
maf48 Omavaraisuusaste	70	0	3	1,41	,985
maf49 Liiketoiminnan kassavirta	70	0	5	1,66	1,443
maf50 Esimerkkiyritykset, A vai B	70	0	2	1,71	,684
maf51 Asiakaskohtainen kannattavuus	70	0	5	2,77	1,635
maf52 Käyttöpääoma	70	0	5	2,99	1,757
maf53 EBIT	70	0	5	2,31	1,681
Valid N (listwise)	70				

Faktorianalyysi / Itsearviointi

Faktori/ Muuttuja	Faktori- lataus	r^2	Alpha	Eigen value	% of variance (cumulative)
Faktori 1 Hyvä ihminen			,995	401,432	46,378 (46,378)
lsp14	,809	,904			
lsp15	,723	,896			
lsp18	,849	,929			
lsp19	,744	,879			
lsp20	,792	,881			
lsp21	,823	,931			
lsp22	,617	,882			
lsp23	,863	,889			
lsp24	,848	,918			
lsp25	,894	,911			
lsp26	,921	,960			
lsp27	,901	,917			
lsp28	,929	,967			
lsp29	,921	,956			
lsp30	,921	,963			
lsp31	,888	,949			
lsp32	,674	,949			
lsp33	,682	,920			
lsp34	,678	,948			
lsp35	,700	,956			
lsp36	,695	,965			
lsp37	,657	,950			
lsp38	,705	,952			
lsp39	,708	,949			
lsp40	,705	,955			
lsp41	,902	,937			
lsp42	,758	,829			
lsp43	,715	,878			
lsp44	,708	,955			
lsp45	,902	,957			
lsp46	,904	,942			
lsp47	,919	,971			
lsp48	,754	,895			
lsp49	,923	,958			
lsp50	,916	,953			
lsp51	,920	,963			
lsp52	,867	,896			

lsp53	,910	,948			
Faktori 2 Esimieskyvyt			,979	6,791	13,082 (59,460)
lsp9	,659	,953			
lsp10	,724	,931			
lsp11	,675	,788			
lsp12	,681	,899			
lsp13	,671	,845			
lsp16	,781	,917			
lsp17	,741	,894			
Faktori 3 Strategia			,950	2,935	9,856 (69,315)
stm6	,579	,805			
stm7	,601	,842			
stm8	,578	,841			
maf57	,932	,931			
maf58	,920	,912			
maf60	,899	,918			
maf59	,792	,802			
Faktori 4 Liiketoimintaympäristö			,952	1,655	9,549 (78,865)
mrk1	,684	,865			
mrk2	,793	,900			
mrk3	,816	,830			
mrk4	,797	,848			
mrk5	,823	,858			
stm8	,604	,841			
Faktori 5 Rakentava johtajuus			,993	1,528	7,453 (86,318)
lsp32	,540	,949			
lsp33	,501	,920			
lsp34	,520	,948			
lsp35	,524	,956			
lsp36	,532	,965			
lsp37	,561	,950			
lsp38	,505	,952			
lsp39	,526	,949			
lsp40	,523	,955			
lsp43	,419	,878			
lsp44	,515	,955			
lsp48	,426	,895			

Faktori 6 Ratkaisut			,919	1,187	4,565 (90,882)
kos54	,764	,889			
kos55	,781	,871			
kos56	,714	,833			

Faktorianalyysi / Tehtäväosa

Faktori/ Muuttuja	Faktori- lataus	R^2	Alpha	Eigen value	% of variance (cumulative)
Faktori 1 Talous			,871	5,139	24,553 (24,553)
maf46	,830	,729			
maf47	,829	,777			
maf48	,859	,778			
maf49	,706	,585			
maf50	,717	,693			
maf51	,602	,496			
maf52	,741	,689			
maf53	,676	,623			
Faktori 2 Ratkaisut			,742	2,837	11,793 (36,346)
kos42	,802	,764			
kos43	,820	,758			
kos44	,735	,714			
Faktori 3 Leadership			,721	1,554	10,664 (47,010)
lsp38	,805	,724			
lsp39	,704	,761			
lsp40	,836	,729			
Faktori 4 Liiketoimintaympäristö			,493	1,377	7,932 (54,941)
mrk32	,761	,641			
mrk33	,721	,736			

Faktori 5 Strategia			,280	1,211	7,606 (62,547)
stm36	,683	,709			
stm37	,621	,476			
Faktori 6 SWOT				1,091	6,973 (69,520)
stm34	,866	,826			

mrk = Market Related Knowledge

stm = Strategic Management

lsp = Leadership

kos = Knowledge of Solutions

maf = Accounting and Finance

LIITE 6: Tehtäväosan pisteiden ja taustamuuttujien korrelaatioita

Taustamuuttuja	mrk	stm	lsp	kos	maf	
Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	Ikäluokka	-,036 ,765 70	-,121 ,316 70	,164 ,176 70	-,108 ,373 70	,216 ,072 70
Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	Toiminto/talous	,022 ,859 70	,125 ,302 70	,035 ,775 70	-,121 ,317 70	,334** ,005 70
Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	Toiminto/myynti	,228 ,057 70	,020 ,867 70	,016 ,893 70	-,052 ,666 70	-,176 ,145 70
Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	Toiminto/kehitys	-,072 ,556 70	,150 ,216 70	-,116 ,338 70	,065 ,591 70	,239* ,046 70
Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	Toiminto/tj	-,197 ,102 70	-,094 ,437 70	,125 ,301 70	-,001 ,990 70	-,052 ,672 70
Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	Toiminto/tuotanto	-,184 ,127 70	-,214 ,076 70	,205 ,089 70	,050 ,684 70	-,222 ,065 70
Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	Korkeakoulu/Yliopisto	,303* ,011 70	,227 ,058 70	,146 ,226 70	,307* ,010 70	,177 ,143 70
Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	Koulutus/tekninen	-,021 ,862 70	-,168 ,164 70	,058 ,631 70	,044 ,716 70	-,304* ,011 70
Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	Koulutus/kaupallinen	,021 ,862 70	,168 ,164 70	-,058 ,631 70	-,044 ,716 70	,304* ,011 70
Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	Työssäolovuodet	-,037 ,763 70	-,198 ,101 70	-,075 ,538 70	-,216 ,073 70	,108 ,372 70
Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	Sukupuoli	,067 ,582 70	,019 ,877 70	-,084 ,488 70	,130 ,284 70	-,097 ,424 70

** Korrelaatio on merkittävä tasolla 0.01 (2-tailed).

* Korrelaatio on merkittävä tasolla 0.05 (2-tailed).

mrk = Market Related Knowledge

stm = Startegic Management

lsp = Leadership

kos = Knowledge of Solutions

maf = Accounting and Finance