



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Oppisopimuskoulutukset urasuunnittelun tukena

Case: Yritys X

Lindqvist, Melinda

2015 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

Oppisopimuskoulutukset urasuunnittelun tukena
Case: Yritys X

Melinda Lindqvist
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2015

Melinda Lindqvist

Oppisopimuskoulutukset urasuunnittelun tukena, Case: Yritys X

Vuosi 2015 Sivumäärä 43

Opinnäytetyön aiheena on oppisopimuskouluttautuminen ja yksilön uran kehittyminen Yritys X:ssä, joka toimii opinnäytetyön toimeksiantajana. Tavoitteena on selkiyttää yrityksen koulutuspolkukuviota haastattelututkimuksen avulla. Saatujen tulosten perusteella kuviota päivitetään niin, että sitä voidaan hyödyntää organisaation koulutusviestinnässä henkilöstön keskuudessa. Opinnäytetyön tutkimuksessa halutaan saada vastauksia myös osaamiseen, motivaatioon ja viestintään liittyvistä teemoista.

Aiheen valinta perustui opinnäytetyön tekijän omaan kiinnostukseen osaamisen kehittämistä kohtaan sekä toimeksiantajan tarpeeseen. Opinnäytetyön aihetta tukee teoria osaamisen johtamisesta, yksilön oppimisesta, oppisopimuskoulutuksista ja viestinnästä sekä motivaatiosta. Teoria perustuu kirjallisuuteen, sähköisiin lähteisiin ja organisaation omiin julkaisuihin.

Tutkimus oli luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen haastattelututkimus, johon haastateltiin kuutta yrityksen palveluksessa olevaa henkilöä. Haastateltavat henkilöt työskentelevät eri tehtävissä yrityksessä työntekijöinä ja henkilöstöhallinnossa. Haastattelun kysymykset oli rakennettu niin, että niillä saadaan tietoa niin henkilökohtaisista mielipiteistä kuin yleisestikin henkilöstön tarpeista ja toiveista. Tutkimus toteutettiin Yritys X:n pääkonttorilla, etukäteen sovittuna ajankohtana. Haastatteluita varten oli tehty tarkka ennakkosuunnitelma.

Tutkimuksen tuloksena syntyi useita kehitysehdotuksia koulutuspolkukuviota varten, joiden pohjalta kuviota mallinnettiin yhteistyössä yrityksen viestintätiimin kanssa. Kehitysideoita olivat muun muassa kuvion visuaalisuuden tehostaminen sekä sisällön selkiyttäminen ja yksinkertaistaminen. Lopputuloksena syntyi koulutus- ja urapolkukuviota, jota Yritys X voi käyttää työkaluna osaamisen kehittämisessä. Yritys sai tehdyn tutkimuksen avulla lisätietoa myös muista toiminnan kehityskohteista, joita on mahdollista jatkokehittää tulevaisuudessa. Tulevaisuuden kehityskohteita olivat esimerkiksi viestinnän tehostaminen ja lähiesimiestyön parantaminen.

Melinda Lindqvist

Apprenticeship training by support of career planning, a case: study of Company X

Year	2015	Pages	43
------	------	-------	----

The subject of this thesis is apprenticeship training and the development of an individual's career in Company X. Company X is a client of this thesis. The aim is to create a picture of career paths in the company through research. The picture is going to be updated so that can be used in the organization's educational communications among personnel. The research also deals with knowledge, motivation and communication.

The topic selection was based on the thesis author's interest in skills development and the needs of the company. The research is supported by theories of knowledge management, learning, apprenticeship training, communications and motivations. The theoretical section is drawn from literature, electronic sources and the company's own publications.

The research used qualitative interviews in which six persons who work in the Company X were interviewed. The interviewees work in several position in company, as workers and human resources professionals. The questions were designed to obtain data about personal opinions as well as the company's personnel needs in general. The research followed a precise plan and was conducted at Company X's head office at an appointed time.

The research results resulted in many development suggestions for improving the picture of the career path. A draft was made based on the suggestions with company's communications team. Development ideas included enhancing the visual design and clarifying the content and simplification. The final result was a picture of training and career development in which the company is able to use the tool in the development of know-how. The company obtained more information about other targets of development activities which can be developed in the future. These were for example enhancing communications and improving the leadership.

Keywords apprenticeship training, career planning, knowledge management

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Opinnäytetyön tavoite, tarkoitus ja tausta.....	6
1.2	Aiheen rajausta ja toteutus.....	8
1.3	Raportin rakenne.....	9
2	Yritys X ja toimintaympäristö.....	9
3	Osaamisen kehittyminen.....	10
3.1	Yksilön ja organisaation oppiminen.....	10
3.2	Osaamisen johtaminen.....	12
3.3	Esimies osaamisen kehittäjänä ja yksilön vastuu.....	14
3.4	Sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät.....	15
4	Työyhteisön viestintä.....	15
5	Oppisopimuskoulutukset yleisesti.....	16
5.1	Oppisopimuskoulutukset ja niiden sisältö Yritys X:ssä.....	17
5.2	Yritys X:ssä oppisopimuskoulutus käytänteet.....	19
6	Tutkimuksen toteutus.....	20
6.1	Kvalitatiivinen tutkimus.....	20
6.2	Aineiston keruun toteutus.....	21
6.3	Aineiston ja tutkimustulosten käsittely sekä tulkinta.....	22
6.3.1	Teema 1, Tausta.....	22
6.3.2	Teema 2, Turvallisuusalan koulutuspolku yleisesti.....	23
6.3.3	Teema 3, Yritys X:n koulutuspolkukuvaus.....	24
6.3.4	Teema 4, Motivaatio, osaamisen johtaminen ja viestintä.....	27
6.4	Tutkimuksen luotettavuus.....	28
7	Viestintätiimin koulutuspolkukuvion suunnittelutyöpaja.....	29
8	Johtopäätökset.....	30
	Lähteet.....	33
	Taulukot.....	36
	Liitteet.....	37

1 Johdanto

Osaaminen on laajempi kokonaisuus, kuin vain kyky toteuttaa jotakin työtehtävää, se on ymmärrystä olla ihmisten kanssa. Ymmärrys muuttuu kyvykkyydeksi, kun toimintamalli on sisäistetty. Suorituksen johtaminen on tuttua, mutta sen rinnalla kulkee osaamisen johtaminen, ja siksi onkin tärkeää, että organisaatiossa on oikeaa osaamista koko ajan. Osaamisen määrittelyyn vaaditaan vision, mission ja strategian ymmärtämistä sekä tavoitteiden asettamista. Henkilöstön mukaan ottaminen yrityksen toimintatapojen suunnitteluun kasvattaa ymmärrystä koko organisaatiossa. Osaamisen johtaminen vaatii avoimuutta, vuorovaikutusta ja ihmissuhdetaitoja. (HR Viesti 2014, 54.)

Urasuunnittelulla tarkoitetaan uran ja sen kehittymisen suunnittelua, jonka tavoitteena on, että työntekijöiden osaaminen ja organisaation tarpeet kohtaavat. Tarkoituksena on yksilön osaamisen kehittäminen, mutta myös organisaation toiminnan kehittyminen osaamisen kehittämisessä sekä hankkimisessa ja sitä kautta tavoitteiden saavuttamisessa. Urasuunnittelulla ennakoitaan henkilöstön ja yrityksen tarpeita, varmistetaan toiminnan jatkuvuus, lisätään työmotivaatiota ja - tyytyväisyyttä sekä sitoutetaan henkilöstö organisaatioon kehittämällä osaamista. Työntekijän osaamisen kehittymistä ja urasuunnittelua käydään läpi muun muassa kehityskeskusteluiden yhteydessä. Yksilön kannalta urasuunnittelu on tärkeää, jotta osaamista voidaan kasvattaa. (Helsingin kaupunki, urasuunnittelu 2015.)

Opinnäytetyö prosessi toteutetaan yhteistyössä toimeksiantajan, Yritys X:n kanssa syksyn 2015 aikana. Opinnäytetyön aihe on asetettu myös Yritys X:n koulutussuunnitelman tavoitteeksi vuodelle 2015-2016, minkä vuoksi aihe on keskeinen kehitettäessä yrityksen koulutustarjontaa. Lisäksi opinnäytetyöntekijä työskenteli prosessin ajan organisaation henkilöstöhallinnon osastolla HR-assistentin tehtävissä.

1.1 Opinnäytetyön tavoite, tarkoitus ja tausta

Opinnäytetyössä tarkastellaan oppisopimuskoulutuksia urasuunnittelun tukena, erityisesti ura- ja koulutuspolkujen selkiyttämistä läpinäkyvämmäksi. Tavoitteena on luoda selkeä kuvaus oppisopimuskoulutuksista organisaatiolle ja toteuttaa yksinkertainen, selkeä kuvio johdolle, asiantuntijoille sekä työntekijöille oppisopimuskoulutuksista ja uralla etenemisestä. Kuvion avulla tulisi selvittää koulutuksen aloittamisen edellytykset, vaatimukset ja tavoitteet ja kohderyhmä sekä mahdollisesti sisältö lyhyesti. Kuvio viestii ja ohjaa työnantajaa ja työntekijöitä oikean koulutuksen valinnassa sekä auttaa yksilöä tulevaisuuden urasuunnittelussa.

Opinnäytetyön tarkastelun kohteena on yritys X:n oppisopimuskoulutukset yksilön uran kehityksessä. Tutkimuksen tarkoituksena on saada vastauksia myös muun muassa koulutusviestin-

tään ja motivaatioon liittyvistä teemoista, joilla tuotetaan lisäarvoa koko oppisopimusprosessille ja kouluttautumiselle organisaation sisällä. Opinnäytetyön aihetta tukevat yrityksen omat julkaisut ja teoria oppimisesta, osaamisen johtamisesta, sisäisistä ja ulkoisista motivaatiotekijöistä sekä viestinnästä. Taustatietoa on haettu myös oppisopimuskoulutuksista ja nykypäivän yleisestä turvallisuusalan koulutuksesta. Opinnäytetyön tutkimusongelma on, miten selkiytetään ura- ja koulutuspolkujen ymmärrystä turvallisuusalan työntekijöiden keskuudessa.

Työnantajan haasteena on löytää oikea osaaminen oikeisiin koulutuksiin ja viestiä kattavasti koulutuspolusta koko henkilöstölle. Työntekijät vastaavasti kokevat oman uran suunnittelun hankalaksi, sillä koulutuksista kertovan tiedon tulisi olla selkeämmin esillä. Prosessia lähestytään työnantajapuolelta, sillä sen koetaan ohjaavan myös muun muassa esimiesten työtä ja sitä kautta tavoittavan myös työntekijät. Koulutuspolun ja -suunnittelun haasteet näkyvät Yritys X:ssä muun muassa oppisopimuskoulutuksien keskeytyksinä, jos osaamisen taso ei olekaan tutkintoon vaaditulla tasolla, ja sen vuoksi suorittaminen hankaloituu sekä työntekijän motivaatio kärsii ja mahdollisesti jopa laskee.

Opinnäytetyöprosessi alkoi ehdotuksena toimeksiantajayrityksen edustajille opinnäytetyöyhteistyöstä. Tämän jälkeen pohdittiin kehitystä kaipaavia aihealueita henkilöstöhallinnon piiristä, minkä jälkeen löydettiin mielenkiintoinen ja kehitystä kaipaava aihealue, henkilöstön kouluttaminen ja osaamisen kehittäminen. Tämän jälkeen neuvoteltiin yksityiskohdista ja tarkennettiin aihe.

1.2 Aiheen rajaus ja toteutus

Tutkimuksen lopullinen aihe syntyi neuvottelu- ja harkintavaiheiden jälkeen. Aiheen rajauksella tarkoitetaan tarkennettua ajatusta siitä, mitä halutaan tietää tai mitä halutaan osoittaa kerätyllä aineistolla (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 66, 81). Tämän opinnäytetyön rajaus muodostuu oppisopimuskoulutuksista, jotka on valittu tarkastelun kohteeksi koko organisaation koulutus- ja valmennustarjonnasta. Kohderyhmäksi on valittu kyseisen yrityksen palveluksessa jo työsuhteessa olevat aikuiset työntekijät. Aihe on rajattu vain aikuisten oppisopimuskoulutuksiin, jo työsuhteessa oleviin työntekijöihin, huomioon ei siis oteta nuorten oppisopimuskoulutuksia. Lisäksi tavoitteen määrittelyssä on kaksi eri näkökulmaa, joiden kautta ongelmaa voi lähestyä, työnantaja- ja työntekijänäkökulmat. Tavoitetta lähestytään työnantajapuolelta, jota tukee teoria osaamisen johtamisesta. Tutkimustuloksilla haetaan vastauksia myös viestinnällisiin haasteisiin ja suorittavan tason motivaatiotekijöihin liittyen. Nämä teemat tukevat koko organisaation koulutusprosessia ja auttavat ymmärtämään suorittajatasoon liittyviä asioita. Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin yrityksen sisäisesti kvalitatiivisena haastattelututkimuksena, haastatteleamalla työntekijöitä ja työnantajanedustajaa.

1.3 Raportin rakenne

Opinnäytetyö muodostuu johdannosta, jossa perehdytään opinnäytetyön aiheeseen. Toimeksiantajan, Yritys X:n kuvauksesta, jossa käydään läpi yleisellä tasolla kyseinen organisaatio ja sen käytänteet. Toimintaympäristöstä, jossa kerrotaan pääpiirteittäin turvallisuusalaista ja siihen liittyvästä koulutuksesta. Opinnäytetyössä on lisäksi teoriaosuus, joka muodostuu yksilön oppimisesta, osaamisen kehittamisestä, motivaatiotekijöistä ja esimiehen tuesta osaamisen kehittäjänä. Teoriaa on koottu myös viestinnästä ja oppisopimuskoulutuksista muun muassa lain näkökulmasta. Teoriaosuuden jälkeen on käyty läpi yksityiskohtaisemmin oppisopimuskoulutuksia Yritys X:ssä. Opinnäytetyön tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena haastattelututkimuksena ja kyseisessä osiossa käydään läpi tutkimuksen toteutus. Lopuksi on haastatelluista saatujen tulosten analysointi ja raportointi teemakohtaisesti. Haastattelututkimuksen jälkeen on kerrottu suunnittelutyöpajasta, joka toteutettiin yhteistyössä viestintätiimin kanssa. Työpajassa on työstetty tutkimustuloksista saatuja kehitysideoita konkreettisesti käyttöön, jotta opinnäytetyölle asetettu tavoite saavutetaan.

2 Yritys X ja toimintaympäristö

Yritys X on vartiointi- ja turvallisuusalan yritys, joka tuottaa turvallisuuden palveluita Suomessa. Näitä palveluita ovat esimerkiksi arvokuljetus, rahankäsittely ja vartiointi. Yritys X on monikansallinen yritys, joka toimii 120 maassa ja työllistää yli 610 000 työntekijää ympäri maailmaa. Organisaation pääkonttori sijaitsee Lontoossa ja Euroopan pääkonttori Amsterdammassa. Yritys X:n Suomen pääkonttori on Helsingissä, jonka lisäksi toimintaa on 16 paikkakunnalla muualla Suomessa. Kaiken kaikkiaan Suomessa yrityksen palveluksessa on noin 1800 vartiointialan ammattilaista. Yritys X:n visio on tulla tunnetuksi maailmanlaajuisesti johtavana turvallisuusratkaisuiden tarjoajana ja missio on tuottaa laadukkaita ja innovatiivisia turvallisuusratkaisuja. (Yritys X 2015.)

Yritys X:n yksi seitsemästä arvosta on parhaat ihmiset ja tähän perustuen yritys haluaa panostaa henkilöstön osaamiseen ja sen kehittämiseen. Tämän vuoksi yritys on laatinut vuodelle 2016 lainmukaisen koulutussuunnitelman, jonka tavoitteena on järjestää säännöllisesti ammattitaidon ja ammattipätevyyden ylläpitämiseen tarvittavia koulutuksia ja selkiyttää koulutus- ja urapolkuja. (Yritys X 2015.)

Yksityistä turvallisuusalaa ja sen pakollista koulutusta säätelevät laki ja asetus yksityisistä turvallisuuspalveluista sekä sisäasiainministeriön määräykset. Työn tekemisessä vaadittavien lupien saamiseen liittyy viranomaisten tarkastukset ja hyväksynyt. (Turvallisuusala 2015.) Turvallisuusalan yleiset koulutukset perustuvat vartijan ammatilliseen perustutkintoon, muihin ammatillisiin koulutuksiin sekä ammatillisiin ja erikoisammattitutkintoihin, joita suorite-

taan aikuiskoulutuksina (Opintopolku 2015). Lisäksi turvallisuusalan tradenomitutkinnon voi suorittaa Laurea-ammattikorkeakoulussa. Sisäministeriö edellyttää kaikilta koulutuksen suorittajilta, yleiseen koulutusjärjestelmään kuuluvia osia, jotka eivät ole lakisääteisesti pakollisia. Lisäksi edellytetään yleiseen koulutusjärjestelmään kuulumattomia kursseja, jotka määräysten perusteella ovat pakollisia tietyissä tehtävissä. (Turvallisuusala 2015.)

Aiemmin vartioimisliiketoiminta miellettiin teollisuutta tukevaksi toiminnaksi. Nykyään vartioimisliikkeitä työllistävät teollisuuden lisäksi entistä selvemmin myös esimerkiksi kuljetus- ja jakelualan, palvelualan sekä kaupan alan yritykset. Vartiointipalvelujen piiriin ovat tulleet myös yksityiskodit, koska hälytyskeskustoiminnan merkitys on ollut kasvussa. Yritykset ovat aiempaa laajemmin ulkoistaneet rahankuljetuspalveluita toimintaan erikoistuneille turvallisuusalan yrityksille, jonka vuoksi arvokuljetustoiminta on yksi kasvavista alueista. Turvapalveluiden kysyntään vaikuttavat yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset, kansainvälistyminen sekä julkisiin turvallisuuspalveluihin kohdistuvat säästötoimet. (Ammattinetti 2015.)

3 Osaamisen kehittyminen

Jo yli kolmekymmentä vuotta sitten on määritelty, että tulevaisuuden keskeisiä menestystekijöitä ovat kokemuksista oppiminen, tiedon hankkiminen, käsittely ja hyödyntäminen sekä oppimisprosessien tehostaminen eri menetelmin (Viitala 2005, 11). Yrityksen toiminta- ja kilpailukyky varmistetaan osaamis pohjan avulla, jota vahvistetaan ja kehitetään osaamisen johtamisella. Osaamisen johtaminen sisältää tarkoituksenmukaisen toiminnan, jonka avulla toteutetaan yrityksen strategian edellyttämää osaamista, sitä kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Käsite viittaa johtamisen järjestelmään, jonka varassa osaamisen johtaminen tapahtuu. Tärkein osaamisen johtamisen osa on organisaatiossa toimivien henkilöiden osaamistason nostaminen, ylläpitäminen ja sen aktiivinen hyödyntäminen. (Viitala 2005, 14-16.)

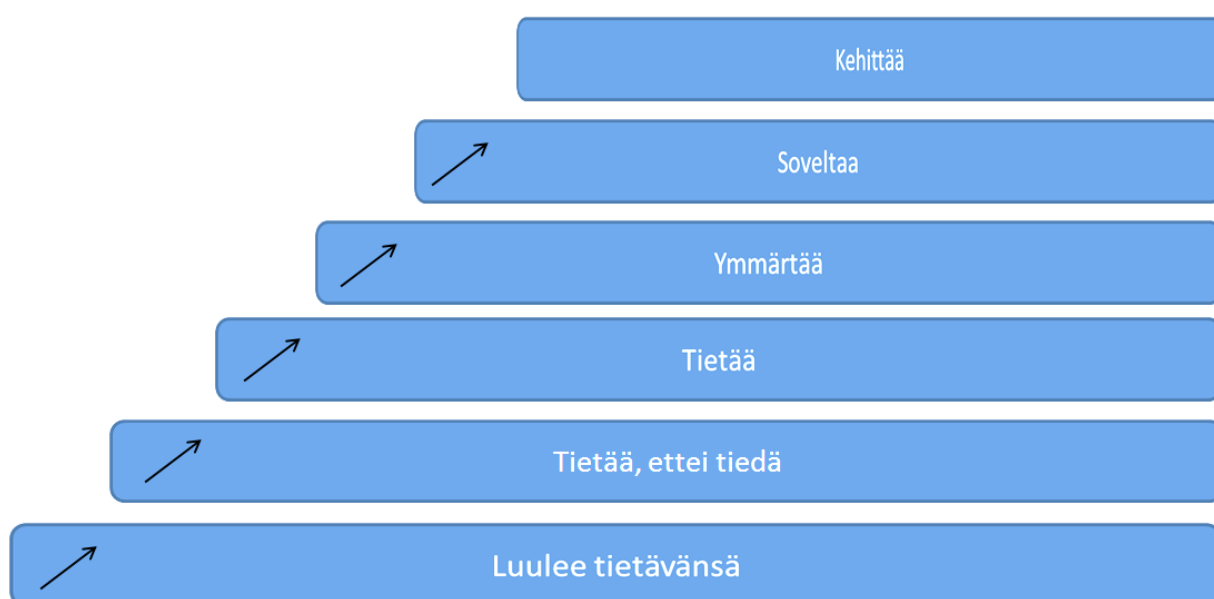
Osaamisen johtamisen lähtökohtana on, että määritellään osaaminen, jonka varassa organisaatiossa aiotaan saavuttaa tavoitteet. Lisäksi tarkoituksena on saada liiketoiminnan strategia onnistumaan. (Viitala 2013, 173.) Tässä luvussa käsitellään yksilöiden osaamista ja oppimista, osaamisen johtamista sekä osaamista tukevaa esimiestyöstä organisaatiossa. Käsitelty teoria toimii pohjana tutkimukselle ja kehittämistyölle.

3.1 Yksilön ja organisaation oppiminen

Muutos, kilpailijat ja ympäristö aiheuttavat vaatimuksia organisaation oppimiselle, josta onkin muodostunut tärkeä kilpailukykyä luova tekijä (Sydänmaanlakka 2004, 23). Oppimista tapahtuu koko ajan joko suunnitellusti tai sattumanvaraisesti, se on esimerkiksi muuttumista, kehittymistä, kasvua ja kypsymistä. Oppimisessa vaaditaan riittävästi aikaa arvioinnille, jossa

analysoidaan omia kokemuksia ja vertaillaan niitä aiempiin sekä liitetään aikaisempiin teorioihin ja luodaan uusia toimintamalleja, joita on mahdollisuus soveltaa jatkossa. Oppiminen on prosessi, jossa yksilö hankkii uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka johtavat muutoksiin yksilön toiminnassa. Oppiminen on prosessi, johon vaikuttavat monet tekijät, se on merkityksen luomista tulkinnan kautta sekä yksilön taitojen, tunteiden ja asenteiden korostamista. (Sydänmaanlakka 2004, 33-35.)

Oppiminen tapahtuu monella tasolla, oppimisen portailla, jotka koostuvat ensin luulosta tietää ja/tai tiedosta ettei tiedä, tämä on edellytys omalle oppimiselle uutta asiaa omaksuessa. Tietämisen taso tarkoittaa uuden tiedon hankintaa, josta seuraa ymmärtäminen. Ymmärtäminen vaatii pidemmän ajan kuin pelkkä tietäminen ja muistaminen, tällä tasolla opittava asia on jo sisäistetty eli ymmärretty. Ymmärtämisen tasoon kuuluvat myös yksilön asenteet ja tunteet. Viimeiset tasot ovat soveltaminen ja kehittäminen, mikä edellyttää aikaisemmin tasojen hallintaa ja, jonka pyrkimyksenä on uudistaa jo valmiita toimintamalleja. Soveltamisella tarkoitetaan, että pystytään soveltamaan uutta opittua käytäntöön. Todellinen oppiminen pitää sisällään kaikki nämä tasot. (Sydänmaanlakka 2004, 33-35.) Alla olevassa kuviossa 1 on Sydänmaanlakan kuvaus yksilön oppimisen kasvamisesta ja kehittymisestä, jonka vaiheista koostuu oppiminen ja sitä kautta opitun ilmiön käytäntöön vieminen ja kehittäminen.



Kuvio 1: Oppimisen portaat (Sydänmaanlakka 2004, 35)

Oppimistyyppejä on muun muassa reagoiva oppiminen, ennakoiva oppiminen, toimintaoppiminen ja kyseenalaistava oppiminen, tyylit voivat esiintyä myös yhdessä. Reagoivalla oppimisella tarkoitetaan, että opitaan kokemuksesta ja sen arvioinnista, kun vastaavasti ennakoiva oppiminen ennakoii tulevaisuutta, jonka seurauksena tapahtuu oppiminen. Toimintaoppimis-

tyylissä lähdetään liikkeelle käytännön ongelmasta, johon etsitään ratkaisua. Lisäksi tyylissä korostuu oppiminen, kun löydetty ratkaisu viedään käytäntöön. Viimeinen tyyli kyseenalaistaa toimintatapaa, mitä, miksi ja miten. Oppimisen lopputuloksena saatetaan muuttaa vanhoja toiminta- ja ajatusmalleja. Nykypäivänä yksilön ja organisaation oppimisessa korostuu ennakoinnilla ja kyseenalaistava oppiminen, sillä jatkuvasti on kyseenalaistettava vanhoja käytäntöjä ja etsittävä uusia toimintatapoja. (Sydänmaanlakka 2004, 35-38.)

Oppiminen on saatettu nostaa yhdeksi organisaation perusarvoksi ja tämän vuoksi tulee luoda oppimista tukeva ympäristö (Sydänmaanlakka 2004, 49.) Organisaation on luotava oppimista tukevat menetelmät, jotta oppimista voidaan tukea suorituksen johtamisen, osaamisen johtamisen ja tiedon johtamisen avulla (Sydänmaanlakka 2004, 79). Seuraavaksi käsitellään tarkemmin osaamisen johtamista.

3.2 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisen keskeisin tavoite on muodostaa yhteys yrityksen strategian ja yksilöiden osaamisen välille (Viitala 2005, 109). Osaamisen johtamisprosessin tarkoituksena on jatkuva osaamisen kehittäminen, jotta yritys on kykenevä suoriutumaan prosesseistaan. Tämä vaatii osaamistarpeiden selkeän määrittelyn strategiasta lähtien. (Sydänmaanlakka 2004, 133-134.) Osaamisen johtamisessa tärkeää on henkilöstön osaamisen tason nostaminen, ylläpitäminen sekä tehokas hyödyntäminen. Tämän vuoksi johtamisen ymmärtämisen ydin on yksilön oppimisen ja osaamisen ymmärtäminen sekä sen kytkeytyminen yrityksen tavoitteisiin ja päämääriin. Yritys, joka tunnistaa osaamisen kehittämisen tarpeet ja pystyy hyödyntämään niitä, on oppiva organisaatio. (Viitala 2013, 170-171.)

Osaamisen johtamisprosessi alkaa yrityksen vision, strategian ja tavoitteiden määrittelystä, jolloin tulee määritellyksi organisaation ydinosaaminen, jolla luodaan kilpailuetua. Seuraavaksi ydinosaaminen on konkretisoitava eri osa-alueille osaamisalueiksi. Tärkeää on tunnistaa kehitystarpeet, jonka pohjalta syntyy kehityssuunnitelmat, joissa käydään läpi mitä osaamista tullaan kehittämään. Kehityssuunnitelmat on kytkettävä yksilötasolle, mikä tapahtuu suunnittelu- ja kehityskeskusteluiden yhteydessä. Osaamisen kysynnän ja tarjonnan sekä yleisen koulutustarjonnan määrittely on olennainen osa prosessia. Tämän pohjalta voidaan määrittellä osaamisstrategia, miten osaaminen aiotaan hankkia nyt ja tulevaisuudessa. (Sydänmaanlakka 2004, 133-137.)

Yksi tärkeimpiä johtamisen ja suorituksen johtamisen työkaluja on esimiehen ja työntekijän välillä käytävä kehityskeskustelu. Kehityskeskustelu sisältää keskustelun työntekijän suorituksesta, tavoitteiden täyttymisestä, tarvittavasta osaamisesta ja kehityskohteista. Kehityskeskusteluiden tavoitteena on sovittaa yhteen yksilön ja organisaation tavoitteet. Esimiehen

kannalta kehityskeskustelut antavat mahdollisuuden viestiä henkilöstölle organisaation strategiasta ja tulevista muutoksista. Keskustelut mahdollistavat myös esimiehen ja henkilöstön välisen paremman kanssakäymisen ja palautteenannon. (Hyppänen 2013, 63-65.) Sydänmaanlakan (2004, 94) mukaan, kehityskeskustelut koostuvat neljästä osasta, joista ensimmäisessä arvioidaan tuloksia ja tavoitteiden saavuttamista. Toisessa osassa sovitaan tulevista tavoitteista ja tehtäväalueista. Kolmantena laaditaan kehityssuunnitelma, jossa käydään läpi työntekijän omat tavoitteet ja mielipiteet, esimiehen odotukset sekä pitkän tähtäimen henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Neljäntenä eli viimeisenä osa-alueena on yhteenveto, mitä keskustelusta on opittu ja miten sitä voidaan kehittää tulevaisuudessa. Onnistuneen kehityskeskustelun elementtejä ovat muun muassa valmistautuminen keskusteluun puolin ja toisin, kuuntelemisen taito ja avoin ilmapiiri sekä asioiden konkreettisuus ja palautteenannon memberinpuolisuus. (Sydänmaanlakka 2004, 94-106.)

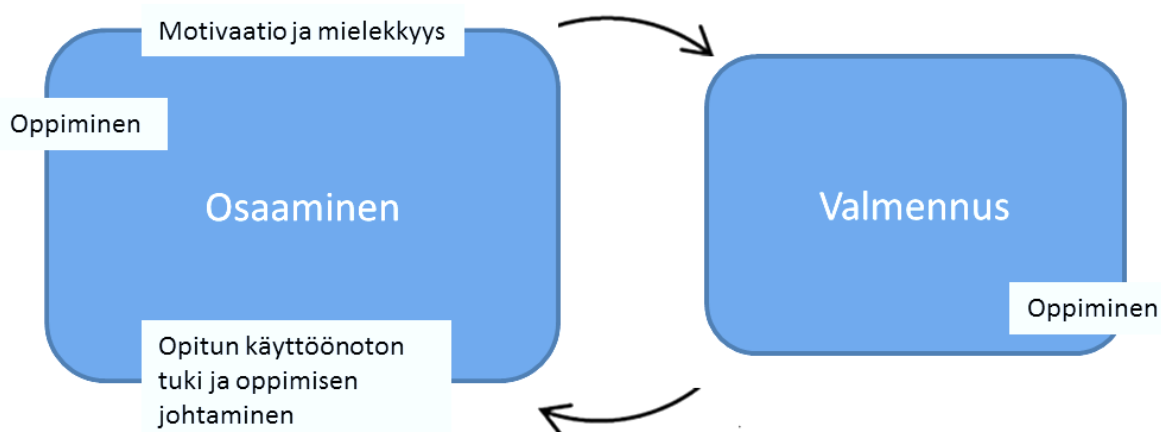
Yritysten toiminnan ehtona on ihmisten osaaminen, jota kehittämällä voidaan kasvattaa koko yrityksen osaamista. Keskeisiä henkilöstön kehittämistoiminnan päämääriä ovat muun muassa työtehtävien suorittamisen tehostaminen, luovuuden ja innovatiivisuuden kehittäminen ja yksilöiden suoriutumisen, motivaation, sitoutumisen ja työmarkkinakelpoisuuden vahvistaminen. Tärkeää on, että jokainen työntekijä sitoutuu pitämään osaamisensa ajan tasalla ja vastaavasti organisaatio sitoutuu tukemaan osaamisen ylläpitoa. (Viitala 2013, 186-190.) Viitala on lainannut (Viitala 2013, 191) Dohmenin 1996, työelämän neljänlaista oppimistyyliä. Oppimistyypeistä ensimmäinen on oppimista, joka tapahtuu koulutusorganisaation avulla, se johtaa tutkintoon tai muuhun suoritukseen. Toinen tyyppi on oppiminen, joka sisältää yrityksen itsensä järjestämiä tai ulkopuolelta hankkimia oppimistapahtumia, jotka eivät johda muodollisiin tutkintoihin. Lisäksi on työssäoppiminen, joka tapahtuu työympäristössä sekä oppiminen, joka tapahtuu tahattomasti, esimerkiksi uusien toimintatapojen oppiminen uusia haasteita ratkaistaessa. (Viitala 2013, 191.) Viitalan (2004, 248) mukaan palkitsemisjärjestelmällä on useita merkityksiä osaamisen johtamisessa, se vaikuttaa esimerkiksi siihen miten helposti yritys saa osaavaa henkilöstöä palvelukseensa ja sitoutettua heidät työhönsä sekä kehittämään omaa osaamistaan.

Oppisopimuskoulutukset kuuluvat koulutuksiin, jotka ovat yhä suosittu tapa kehittää henkilöstöä. Koulutuksen suunnittelumalli koostuu viidestä vaiheesta: tarpeiden kartoittamisesta, tavoitteiden määrittelystä, tavoitteisiin vievien oppimiskokemusten valinnasta, niiden suunnitelmallisesta toteutuksesta sekä tulosten ja tavoitteiden vertailusta (Viitala 2004, 275). Viitala (2004, 284) lisäksi korostaa, että viestinnän avulla organisaation henkilöstön yhteistä tietopohjaa vahvistetaan ja siksi viestintä muodostaa tärkeän tuen osaamisen johtamiselle.

3.3 Esimies osaamisen kehittäjänä ja yksilön vastuu

Osaamista voi tarkastella organisaatiossa yksilön, tiimin ja yrityksen näkökulmasta. Esimiehen tulee osata toiminnassaan huomioida ja yhdistellä nämä näkökulmat. Yksilöiden kannalta osaamisessa on olennaista kyky yhdistää tiedot ja taidot niin, että niistä on hyötyä, jonka vuoksi osaamisen soveltaminen käytäntöön on tärkeää. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014.)

Esimehiltä vaaditaan osaamisen ja osaamistarpeiden selvitystä, jotta osaamista voidaan kehittää. Koulutus- ja kehittämissuunnitelmat tukevat koulutuksen suunnittelua. Ennen koulutuksen alkua työntekijän motivaatiota koulutusta kohtaan vahvistetaan, mikä kannustaa työntekijää suoriutumaan koulutuksesta. Esimiehen olisi hyvä keskustella etukäteen työntekijän kanssa koulutuksen tavoitteista ja sisällöistä, jolloin motivaatio koulutuksen suorittamista kohtaan vahvistuu. Esimiehen tulisi osaltaan huolehtia, että koulutuksessa opitut asiat tulevat osaksi arkista työtä. Käytettäessä ulkopuolista koulutusta esimiehen on lisäksi huolehdittava, että kaikki tietävät ennen koulutusta mitkä ovat tavoitteet ja mitä osallistujilta edellytetään. Alla oleva kuvio 2. kuvastaa opittujen asioiden tuomista käytäntöön. Esimiehen on tunnettava omat työntekijänsä erilaisina yksilöinä, jotka kaikki ovat erilaisia oppijoita. Tärkeää on olla mukana oppimisessa, seurata sitä ja antaa rakentavaa palautetta. (Kupias & ym. 2014.)



Kuvio 2: Opitun asian käytäntöön tuominen (Kupias, Peltola & Pirinen 2014)

Kuviossa 2 Yksilön osaaminen kasvaa opintojen ja käytännön myötä, johon vaikuttavat muun muassa motivaatio ja opintojen mielekkäys. Valmennuksen kautta hankitaan uutta tietoa ja jo opittua syvennetään, jonka jälkeen osaaminen viedään käytännön työelämään ja oppimista ylläpidetään aktiivisesti esimerkiksi erilaisten koulutuksien avulla. Esimiehen ja työyhteisön tulee tukea yksilön oppimisprosessia ja osaamisen kehittämistä koko sen keston ajan.

3.4 Sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät

Motivaatio saa aikaan yksilössä tavoitteisiin suuntautuvaa käyttäytymistä ja vaikuttaa työsuorituksiin. Henkilön tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttaa motivaation määrä. Menestymisen kannalta on tärkeää, että henkilöstö on kiinnostunut ja motivoitunut yrityksen tavoitteita kohtaan, sillä motivoituneet ja sitoutuneet työntekijät yltyvät parempiin suorituksiin ja tuloksiin. (Hyppänen 2013, 140.) Hyppänen (2013, 140) viittaa kirjassaan vuonna 2004 silloisen Helsingin kauppakorkeakoulun LTT-tutkimus Oy:n toimesta tehtyyn motivaatiotekijät tutkimukseen, jonka mukaan sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat tarkoituksellisuuden ja itsensä toteuttamisen tunne työssä, vapauden tunne, dynaamisuuden ja tapahtumisen tunne, edistyksen ja henkilökohtaisen kasvun tunne, oivalluksen kautta syntyvä ilo sekä yhteenkuuluvuuden tunne työyhteisön kanssa. Ulkoisia motivaatiotekijöitä puolestaan ovat raha, edut ja asema. Raha käsittää säännöllisen palkan ja tulokseen tai suoritukseen perustuvat palkkiot ja lisät. Edut sisältävät henkilöstölle tarjotut edut, esimerkiksi ruokailu-, terveydenhoito-, liikunta- tai erilaiset ostoedut. Asemaan kuuluvat motivaatiotekijät liittyvät muun muassa nimikkeisiin, valtaan ja vastuisiin. Motivoinnissa on kyse näiden tekijöiden tunnistamisesta ja hyödyntämisestä työssä. (Hyppänen 2013, 140-141.)

4 Työyhteisön viestintä

Viestinnällä tarkoitetaan prosessia, jossa tulkitaan asioiden tilaa merkityksen antamisen kautta, tämä tulkinta tuodaan muiden tietoon vuorovaikutuksen ja verkostojen kautta. Viestintä on merkityksen tuottamista, jakamista ja tulkintaa. Onnistuneen viestinnän lähtökohta ja edellytys on, että lähettäjä on muotoillut sanoman vastaanottajalle ymmärrettävään ja kiinnostavaan muotoon. Ymmärrystä lisäävä tekijä on myös vuorovaikutus ja esille tuodut kuvat ja tekstin tehosteet. (Åberg 2006, 83-88.) Johtamisviestintä on yrityksessä tapahtuvaa johtamista, jossa painottuu asioiden tulkinta, tiedon tuottaminen ja sen jakaminen, henkilöstön työnsuuntaus, organisointi, valvonta ja kannustaminen sekä vuorovaikutus, mikä luo yhteisöllisyyttä. Viestinnän käytössä on useita eri tilanteita ja kanavia. (Åberg 2006, 93-94.)

Viestintä on organisaation kantava voima, jota tulee suunnitella, ohjata ja valvoa muiden resurssien ohella. Viestintä tukee osaltansa tavoitteiden saavuttamista ja tuloksen kasvattamista, mutta edellytyksenä tälle on toimiva viestintäjärjestelmä. Sisäinen tiedotus antaa henkilöstölle yhteisen perustan, mikä vaikuttaa työtyytyväisyyteen, ilmapiiriin ja työmotivaatioon, nämä seikat puolestaan vaikuttavat työn tuottavuuteen. Sisäisellä viestinnällä on myös haasteita, joista keskeisiä ovat esimerkiksi tiedon vähäisyys ja sen liikkuminen työntekijöille sekä esimiesten passiivisuus tiedon jakajana. (Åberg 2006, 96, 111-112.) Motivoivalla viestinnällä pyritään saamaan henkilöstö sitoutuneeksi, mutta tämä edellyttää esimieheltä tarkkaa valmistautumista ja osapuolilta vuorovaikutusta, jotta motivaatiotekijät selviävät. Johtamisviestintä

tinnän avulla pyritään synnyttämään sitoutumista viestimällä motivaatiotekijöistä kuten mahdollisuuksista kehittää osaamistaan ja palautteen saamisesta. (Åberg 2006, 162-165.)

Osaamisen ja tietojen päivittäminen on edellytys, mutta se voi aiheuttaa myös turhautumista henkilöstön keskuudessa, jos työtehtävät eivät muutu tai urapolku ei etene. Kun osaaminen on tunnustettu työyhteisössä, seuraavaksi on pohdittava, miten tietoa ja osaamista hankitaan ja jaetaan. Tulee pohtia, mitkä ovat niitä paikkoja, tilanteita tai välineitä, joiden avulla osaaminen leviää organisaatiossa. Viestintä- ja vuorovaikutustaidoilla on suuri merkitys, jotka vaativat yksilöiden välistä vuoropuhelua ja tietoa mitä organisaatiossa tapahtuu. Yrityksen ja yksilön oppiminen perustuu tiedon etsimiseen, sen yhdistämiseen ja eteenpäin viemiseen sekä ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, jota tapahtuu jokapäiväisessä työelämässä. (Juholin 2009, 174-185.) Henkilöstöhallinnolla on tärkeä rooli viestinnässä sekä yrityksen sisällä, että ulkopuolella. Nykyään korostuu ajatus, että miksi asioita ei voisi kertoa kaikille, vain joillekin kertomisen sijaan. HR linkittyy viestinnänketjuun, johon kuuluvat myös yrityksen johto, esimiehet ja viestintäyksikkö. Henkilöstöhallinnolla on paljon omia kanavia, joissa viestiä organisaatioon liittyvistä asioista. Näistä kanavista korostuvat erityisesti ne kanavat, jotka vaativat vuorovaikutusta. (Moisalo 2012, 215-222.)

5 Oppisopimuskoulutukset yleisesti

Oppisopimuskoulutus tarkoittaa työpaikalla käytännön työtehtävien yhteydessä suoritettavia ammatillisia opintoja, joita täydennetään teoriaopinnoilla. Teoreettisista opinnoista vastaavat pääosin ammatilliset oppilaitokset ja aikuiskoulutuskeskukset. Koulutusta järjestetään nuorisoasteen ja aikuisten ammatillisena peruskoulutuksena. Kyseessä oleva opinnäytetyö tulee keskittymään ainoastaan aikuispuolen koulutukseen. Oppisopimus on lain mukaan tehty työsopimus, jossa saavutetaan korvausta vastaan ammattitaito ja sopimus tulee voimaan paikallishallintoviranomaisen hyväksymisen jälkeen. Kirjallisesti tehtävässä oppisopimuksessa on oltava sopimuksen voimassaoloaika, koeajan pituus, noudatettava opetussuunnitelman peruste ja opiskelijan palkkauksen perusteet. Sopimukseen liitetään myös opiskelijan henkilökohtainen opiskeluohjelma ja opiskelijalle valitaan henkilökohtainen työpaikkakouluttaja. Koulutuksen päätyttyä tai keskeydyttyä suorittaja saa koulutuksesta tai sen osasuorituksista todistuksen. (Oppisopimuslaki 1605/1992 2015.)

Työntekijällä ja työnantajalla on velvollisuuksia oppisopimusta suorittaessa, opiskelijan on tehtävä annetut tehtävät, perehdyttävä huolellisesti tehtävien suorittamiseen ja osallistuttava teoriaopetukseen. Vastaavasti työnantajan on huolehdittava siitä, että opiskelijalla on mahdollisuus suorittaa ammattiin kuuluvia tehtäviä ohjauksen ja valvonnan alaisena sekä annettava mahdollisuus osallistua opetukseen oman opiskeluohjelman mukaisesti. Sopimuksen osapuolet voivat purkaa oppisopimuksen, jos he ovat siitä yksimielisiä. Koulutuksessa on nel-

jän kuukauden koeaika, jonka aikana kumpikin osapuoli voi purkaa oppisopimuksen. Muuten oppisopimus lakkaa, kun koulutus on loppunut tai määräaika umpeutunut. (Oppisopimuslaki 1605/1992 2015.)

Työnantajalle maksetaan oppisopimuksen aikana koulutuskorvausta työssäoppimisen ohjauksesta aiheutuneisiin kustannuksiin. Korvauksen määrä riippuu koulutusosalasta ja teoriakoulutuksen hinnasta sekä siitä maksetaanko opiskelijalle palkka teoriapäivien osalta. Opiskelija saa työpaikalla tapahtuvan koulutuksen ajalta työehtosopimuksen mukaista palkkaa. Maksuttoman teoriaopetuksen ajalta voidaan maksaa päivärahaa sekä majoitus- ja matkakorvausta. Opintososiaalisia etuja ei myönnetä, jos opiskelija saa palkkaa tai muita etuja teoriaopintojen aikana. (Opetushallitus 2015.) Perustutkintoon johtava oppisopimuskoulutus kestää yhdestä kolmeen vuotta, aiempi koulutus ja työkokemus lyhentävät koulutusaikaa. Oppisopimuskoulutus edellyttää työpaikkaa ja suurin osa oppimistavoitteista saavutetaan käytännön työtehtävien yhteydessä. Koulutus- ja tutkintotilaisuudet ovat maksuttomia opiskelijalle ja työnantajalle. Paikallinen oppisopimuskoulutuksen järjestäjä saa koulutuksen järjestämiseen valtion rahoitusta. (Opetushallitus 2015.)

5.1 Oppisopimuskoulutukset ja niiden sisältö Yritys X:ssä

Yritys X:n henkilöstöllä on mahdollisuus kehittää osaamistaan tutkintoon valmistavissa koulutuksissa. Ammatilliset perustutkinnot, ammattitutkinnot ja erikoisammattitutkinnot toteutetaan oppisopimuskoulutuksena yhteistyössä oppilaitoksen kanssa. Tutkintoja ovat turvallisuusalan perustutkinto (TurvaPT), vartijan ammattitutkinto (VAT), virastomestarin ammattitutkinto (VIRAT), turvallisuusvalvojan erikoisammattitutkinto (TVEAT) ja tekniikan erikoisammattitutkinto (TEAT) sekä johtamisen erikoisammattitutkinto (JET). Uusimpana oppisopimuskoulutuksena on elokuussa 2016 lanseerattava lähiesimiesammattitutkinto, jonka tarkoituksena on valmentaa esimiehen työskentelytapoja arkisessa esimiestyössä. Koulutukseen pääsy edellyttää hakijoilta koulutuksesta riippuen riittävää työkokemusta ja sitoutumista sekä esimiehen hyväksyntää. Tutkinnot on kohdistettu tietyissä työtehtävissä työskenteleville, mutta ensi sijassa arvioidaan työntekijän tilannetta ja osaamista yksilökohtaisesti. Vuoden 2015 aikana Yritys X:llä on ollut oppisopimuskoulutuspäiviä 251, jonka lisäksi yrityksellä on ollut muita koulutus- ja valmennuspäiviä (Yritys X Osaamissuunnitelma 2015, 8-10.) Yrityksen oppisopimuskoulutusten kohderyhmät ja vaatimukset, kesto, sisältö sekä tavoite käydään läpi alla olevassa taulukossa 1.

	Kohderyhmä/Vaatimukset	Kesto	Sisältö	Tavoite
TurvaPT	Vartijat, järjestyksenvalvojat Turvallisuusosalalla aloittelevat vartijat, joilla ei ole muuta ammatillista tutkintoa	laajuus 180 osaamis- pistettä n. 2-3v	Perusvalmiudet työkennellä, erikoistua tai jatkokouluttaa itseään. Sisältää mm. yritysturvallisuutta, tietoturvalisuutta, yrittäjyyttä ja alan palvelutoimintaa + lakisääteisiä kursseja	Saada kattavat perustiedot ja taidot, erikoistua, jatkokouluttaa itseään ja ymmärtää turvallisuusalan kansainvälinen ja kansallinen kilpailukykyisyys
VAT	Vartijat, järjestyksenvalvojat Hallittava perustiedot vartiointialasta, vartioimisliiketoiminnasta, vartijan tehtävistä ja niiden suorittamisesta sekä vartijan oikeuksista ja velvollisuuksista. n.3 vuotta työkokemusta	40 (op- vko) n. 1,5v	Valmiudet suorittaa erilaisia vartijan tehtäviä ammattitaitoisesti Osat: vartijan työn perusteet, vartijan peruskurssi, pelastustieto, uhkatilanteiden hallinta + kaksi valinnaista, esim.: vastaanottopalvelu, vartiointi, turvatarkastus, yrittäjyys	Osaamisen syventäminen tavantomaisimissa työtehtävissä ja opitun soveltaminen käytännön työssä
VIRAT	Aulavalvomotyöntekijät, vartijat, järjestyksenvalvojat n.1-3 vuotta työkokemusta	40 (op- vko) n. 1,5v	Valmiudet asiakaspalveluun ja ammatillisen pätevyyden vahvistuminen, Osat: asiakaspalvelutoiminta, teknisen toimivuuden ylläpito, turvallisuustoiminta	Toimeksiannon mukaisesti monipuolisten asiakaspalvelutehtävien hoitaminen
TVEAT	Kohde - ja vuoro esimiehet, Muut toimihenkilöt Tuntemus turvallisuus suunnittelun periaatteista ja yleisimmistä käytännöistä sekä eritasoisten ja eri tarkoitukseen laadittavien turvallisuus suunnitelmien periaatteiden ymmärtäminen n.3-5 vuotta työkokemusta esimiestehtävässä (suositus) -> eteneminen esimies- tai asiantuntijatehtäviin	1,5-2 vuotta	Valmius toimia turvallisuusalan esimies- ja asiantuntijatehtävissä, mahdollisuus toimia vartioimisliikkeen vastaavana hoitajana Osat: turvallisuus suunnittelu ja -lainsäädäntö +3 valinnaisosaa, esim.: vartioimisliiketoiminnan ja vartiointityö, turvallisuusjohtaminen, tietoturvalisuus, kansainvälisyys, yrittäjyys	Valmiudet monipuolisiin turvallisuusalan asiantuntijatehtäviin, esimiestehtäviin ja turvallisuus päällikön tehtäviin
TEAT	Palvelusesimiehet, työnjohto (työnjohdollisissa tai esimiestehtävissä työskentelevät työntekijät), kokemus työnjohtamisesta tai asiantuntijatehtävistä, toimialan vahva ammatillinen osaaminen n.1-3 vuotta	1,5-2 vuotta	Mahdollisuus toimia työnjohto- ja esimiestehtävissä Tutkinnon pakollinen osa on työnjohtaminen + yksi valinnainen osa	Valmiudet eritasoisiin esimiestehtäviin
JET	Ylin johto, yksikön päälliköt, palvelupäälliköt. Henkilöt, joilla vahva käytännön kokemus johtamisesta, oma yksikkö tai selkeä vastuualue johdettavana n. 5 vuotta esimies- tai päällikkötyötä	1,5 v	Yksikön ja henkilöstön johtaminen ja kehittäminen, organisaation strategian vieminen käytäntöön, Osa-alueet: toiminnan ja johtamisen suunnittelu ja käytäntö	Valmiudet laaja-alaisiin päällikkö- ja johtotehtäviin

Taulukko 1: Oppisopimuskoulutukset (Yritys X 2015, Oph 2014;2006;2011;2009;2003;2011)

5.2 Yritys X:ssä oppisopimuskoulutus käytänteet

Yritys X:n osaamissuunnitelman (2015, 8) mukaan oppisopimuskoulutuksen tarkoituksena on työntekijän ja organisaation osaamisen kehittäminen, jonka tavoitteena on sovittaa yhteen työntekijän henkilökohtaiset ja organisaation tavoitteet. Opiskelusta suurin osa tapahtuu työpaikalla, jonka lisäksi käytännön opiskelua tukee teoreettinen opiskelu eli lähipäivät oppilaitoksessa. Oppisopimus on työntekijän, työnantajan ja oppisopimustoimiston välinen määräaikainen sopimus. Työntekijälle oppisopimuskoulutus on maksuton ja yrityksen käytäntönä on, että työnantaja kustantaa oppisopimuskoulutuksen tutkintomaksun, 58 €/työntekijä. Oppisopimuskoulutus koostuu noin 10-30 teoreettisesta lähipäivästä ja tutkintotilaisuuksista, joissa arvioidaan opiskeltavan ammatin hallitseminen. Työntekijä saa oppisopimuksen aikana muun muassa matkakorvausta, päivärahaa 15 €/pv, perheavustusta 17 €/pv, mikäli opiskelijalla on alle 18-vuotiaita lapsia. Lisäksi työnantaja saa koulutuskorvausta jokaisesta oppisopimuksesta. Koulutuskorvaukset maksetaan oppisopimustoimiston toimesta opiskelijoiden suoritettujen väli- tai päättöarviointien yhteydessä. Ammattitutkinnon tai erikoisammattitutkinnon suorittanut työntekijä voi hakea ammattitutkintostipendiä, jonka suuruus on 393 €, jos aiemmin on jo suoritettuja tutkintoja ja 425€ mikäli suoritettava tutkinto on ensimmäinen. Stipendiä haetaan vuoden kuluessa valmistumisesta, mikäli on ollut vähintään 5 vuotta työsuhteessa minkä tahansa yrityksen palveluksessa. (Yritys X Osaamissuunnitelma 2015, 8-10.)

Koulutuksen ajaksi työntekijälle nimetään henkilökohtainen työpaikkaohjaaja, jonka nimeämisestä vastaa esimies yhdessä HR-osaston kanssa. Ohjaajan tehtävänä on perehdyttää ja ohjata opiskelevaa työntekijää oppisopimuksen aikana ja arvioida edistymistä. Kun oppisopimus päättyy tai purkautuu, jatkuu työntekijän työsuhde toistaiseksi voimassa olevana. Mikäli työntekijä opiskelee oppisopimuksella ja hänen työsuhteensa päättyy, tulee ensin purkaa oppisopimus. Oppisopimusopiskelijalla on samat oikeudet ja velvollisuudet kuin muillakin työsuhteessa olevilla työntekijöillä, kuten työaikalaki, vuosilomalaki, työturvallisuuslaki ja tapaturmavakuutuslaki. Opiskelevalla työntekijällä on velvollisuus suorittaa vaadittavat työtehtävät ja osallistua järjestettävään teoriaopetukseen. Lähipäivien selvittämättömät poissaolot tulisi käsitellä työsuhteasioina, ja mikäli poissaolot jatkuvat huomautuksesta huolimatta, tulee oppisopimus purkaa. Työnantajan velvollisuutena on järjestää opiskelevalle työntekijälle mahdollisuus osallistua lähipäiviin. Oppisopimuksen aikana työntekijän viikkotuntimäärän on oltava vähintään 25 h/viikko eli 75 tuntia 3 viikossa. (Yritys X Osaamissuunnitelma 2015, 8-10.)

Yleinen käytäntö tällä hetkellä on, että Yritys X ei maksa työntekijöille palkkaa perus- tai erikoisammattitutkinnon lähipäiviltä, mutta työntekijä voi halutessaan hakea päivärahaa oppisopimuskeskuksen kautta. Jos työntekijä sairastuu lähipäivien aikana, laki ei velvoita työnantaja maksamaan päivärahaa tai palkkaa. Lisäksi lähipäivien osalta työntekijä ei kuulu työnan-

tajan tapaturmavakuutukseen, mutta lähipäivät kerryttävät työntekijän vuosilomaa. Oppisopimuskoulutukseen pääsy edellyttää hakijoilta koulutuksesta riippuen työkokemusta ja sitoutumista sekä esimiehen, henkilöstöjohtajan ja liiketoimintajohtajan hyväksyntää. Tutkinnot ovat kohdistettu tietyissä työtehtävissä työskenteleville työntekijöille, mutta työntekijän tilanteen ja osaamisen arviointi on keskeisessä asemassa. Koulutuksiin hakeudutaan Etelä-Suomen alueella tiettyinä aikoina ja muualla Suomessa oppisopimuksia järjestetään paikallisesti tarpeen mukaan.

6 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen tarkoituksena on selkiyttää ura- ja koulutuspolkujen ymmärrystä turvallisuusalan työntekijöiden parissa Yritys X:ssä ja sitä kautta auttaa työnantajapuolta löytämään oikea osaaminen koulutuksiin. Lisäksi tarkoituksena on selvittää mitä tietoa oppisopimuskoulutuksista viestiessä tulisi ottaa huomioon ja missä koulutuksista tulisi viestiä. Nämä asiat on valittu tutkimuksen tarkastelun kohteeksi, sillä koetaan, että työntekijät eivät hahmota urapolun kehittymistä ja koulutusten tavoitteita, sisältöjä ja vaatimuksia. Yritys X:llä ei ole vielä vakiintunutta koulutuspolkukuviota, jonka vuoksi tämä koetaan myös viestinnän haasteeksi yrityksessä. Tutkimus tehdään kvalitatiivisena haastattelututkimuksena, sillä tutkimuksessa halutaan korostaa haastateltavien omia näkökulmia mahdollisimman monipuolisesti.

6.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, jonka aineisto koostuu luonnollisista ja todellisista tilanteista. Tutkimukselle tyypillistä on, että kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti. Metodeista suositaan menetelmiä, joissa tutkittavien näkökulmat pääsevät esille. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 160-166.) Laadullisia menetelmiä ovat muun muassa teema-, avoin- ja ryhmähaastattelu sekä osallistuva havainnointi. Laadullisia menetelmiä on käytetty sellaisiin tutkimuksiin, joiden aiheita ei tunneta entuudestaan hyvin tai joita halutaan ymmärtää paremmin. Tarkoituksena on hankkia suppeasta kohteesta paljon tietoa ja ymmärtää tietoa kokonaisvaltaisemmin. Tutkimusprosessin tarkka kuvaus ja perustelut tulkinnoille ovat oleellisia, sillä niiden avulla tehdään päätökset tutkimuksen luotettavuudesta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 105.)

Haastattelu tutkimusmenetelmänä korostaa yksilöä tutkimustilanteen tekijänä, jolla on mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita vapaasti. Jos tutkimuskohde on vähän tutkittu, haastattelu mahdollistaa uusia näkökulmia tuovaa aineistoa. Haastattelussa voidaan käyttää myös erilaista materiaalia asioiden konkretisoimiseen ja ideointiin. Haastattelun äänittäminen vapauttaa haastateltavan tarkkailutyöstä haastattelun aikana ja antaa mahdollisuuden haastattelun jälkitarkasteluun esimerkiksi tuloksia analysoidessa. Pidettyjen haastattelujen jäl-

keen aineistot litteroidaan eli kirjoitetaan auki, mikä toimii analysoinnin apuvälineenä. (Ojasalo ym. 2014, 106-108.)

6.2 Aineiston keruun toteutus

Haastateltavat olivat organisaation eri tehtävissä työskenteleviä henkilöitä. Haastatteluun valittiin 6 henkilöä, joista neljä henkilöä toimivat työntekijöinä ja yksi työnantajaedustajana, HR-partnerina. Henkilöt tutkimukseen valittiin, koska haluttiin saada mahdollisimman laajoa näkökulmia tutkimusongelmaan eri organisaatiotasoilta. Lisäksi vuorovaikutus haastateltavien kanssa oli oleellista ja mahdollisuus vastauksien tarkentamiseen ja lisäkysymysten esittämiseen koettiin tärkeäksi haastattelun aikana.

Haastattelut pidettiin yksilöhaastatteluina organisaation pääkonttorilla. Jokaiseen haastatteluun meni aikaa noin puolesta tunnista tuntiin. Haastatteluun valituille henkilöille lähetettiin saatekirje (Liite 1) sähköpostitse, jonka jälkeen vahvistettiin halukkuus osallistua haastatteluun. Haastattelut toteutettiin ennalta sovitussa paikassa haastateltaville sopivana kellonaikana ennalta tehdyn suunnitelman mukaisesti.

Haastattelua varten oli tehty kaksi kysymyssarjaa (Liitteet 2 ja 3), josta ensimmäinen kysymyssarja (Liite 1) oli tarkoitettu työntekijöille. Toinen kysymyssarja (Liite 2) oli suunnattu henkilöstöhallinnon edustajalle. Tutkimukseen tehtiin kaksi kysymyssarjaa, koska ensisijaisesti haluttiin saada tietoa suorittavan portaan kokemuksista. Toiseksi tietoa kerättiin henkilöstöhallinnon, työnantajanedustajan henkilökohtaisista mielipiteistä ja yleisesti yrityksen esimiestyöstä, työntekijöiden motivaatiosta sekä viestinnän ja tiedon välittymisestä tällä hetkellä. Tutkimuksen kohderyhmänä olivat siis työntekijät ja työnantajanedustaja.

Molemmat kysymyssarjat koostuivat neljästä teemasta, joita olivat yksilön asema yrityksessä, turvallisuusalan koulutus yleisellä tasolla, Yritys X:n koulutuspolku, osaamisen johtaminen, motivaatio ja viestintä. Haastattelussa pyydettiin kertomaan lyhyesti työhistoriaa, jotta opinäytetyöntekijälle selviää haastateltavan asema yrityksessä. Toisen teeman kysymykset koettiin oleelliseksi, sillä kerättiin tietoa siitä, tunteeko henkilöstö ylipääntensä turvallisuusalan koulutusjärjestelmää ja siitä mitkä ovat yritys X:n käytännöt koulutettaessa henkilöstöä. Kolmannessa teemassa selvitettiin miten hyvin nykyinen koulutuspolusta tehty alustava suunnitelma (Liite 6) toimisi käytännössä. Tässä kohtaa haettiin myös konkreettisia kehitysideoita kuvioon, jotta se olisi mahdollisimman selkeä ja toimisi viestinnän apuna. Viimeinen teema, motivaatio, osaamisen johtaminen ja viestintä tukivat yksilön osaamisen kehittämistä yrityksessä. Tässä kohtaa haluttiin selvittää, mitkä asiat motivoivat kouluttautumaan, millaiset viestinnän keinot ovat tehokkaimpia ja miten henkilöstöä tulisi tukea urasuunnittelussa.

Haastattelu alkoi lyhyellä esittäytymisellä, jossa opinnäytetyöntekijä kertoi itsestään ja opinnäytetyön tavoitteista sekä esitteli haastattelun sisällön lyhyesti. Haastattelu nauhoitettiin ja haastattelun aikana tehtiin lyhyitä muistiinpanoja ja esitettiin tarkentavia kysymyksiä. Ennalta suunnitellut teemat ja kysymykset käytiin läpi vapaasti keskustellen. Haastateltavat vastasivat kysymyksiin monipuolisesti, niin omasta puolestaan kuin henkilöstöä ajatellenkin.

6.3 Aineiston ja tutkimustulosten käsittely sekä tulkinta

Pidettyjen haastatteluiden jälkeen aikaa vaatii myös aineistojen kirjoittaminen auki eli litterointi, joka toimii analysoinnin apuvälineenä. Tehtävästä riippuen litterointi voidaan tehdä, joko sanatarkasti tai käyttämällä yleiskieltä, jos vain vastausten sisällöllä on merkitystä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 107.) Analyysivaiheessa selviää, minkälaisia vastauksia tutkimusongelmaan on saatu. Analysointi vaatii esitöitä, joiden ensimmäisenä vaiheena on tietojen tarkistus, selviääkö virheellisyyksiä tai puuttuuko tietoja. Toinen vaihe on tietojen täydentäminen, vaatiiko tietojen täsmentäminen yhteydenottoa haastateltavaan. Kolmantena aineisto tulee järjestää tallennusta ja analysointia varten. Analysoinnin jälkeen tulokset on selitettävä ja tulkittava. Tulkintavaiheessa pohditaan analyysin tuloksia ja tehdään omia johtopäätöksiä. Tulkinta on aineiston analyysissa esiin nousevien merkitysten selkiyttämistä ja pohdintaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 221-230.)

Haastatteluista saadut vastaukset litteroitiin heti pidettyjen haastatteluiden jälkeen. Litteroitua materiaalia tuli kaiken kaikkiaan 15 sivua. Haastatteluiden tulokset tulostettiin paperille, mikä helpotti teemojen ja vastausten läpikäyntiä ja jäsentelyä. Seuraavassa kappaleessa työntekijöiltä ja HR-partnerilta saadut tulokset analysoidaan teemoittain jokainen teema kerrallaan.

6.3.1 Teema 1, Tausta

Ensimmäisessä teemassa pyydettiin haastateltavaa kertomaan nykyinen asema yrityksessä ja nimike sekä lyhyesti työhistoriaa. Kaikki kuusi haastateltavaa on toiminut pitkään yrityksen palveluksessa, monet jo lähes 20 vuotta, joten heidän kokemuksensa yrityksen toimintatavoista olivat monipuolisia. Haastatteluissa kävi ilmi, että henkilöillä on ollut erilaisia tehtäviä turvallisuusalan kenttätasolta, palvelupäällikön ja aluejohtajan tehtävistä asiantuntijatehtäviin. Neljä haastateltavista toimii nykyään asiantuntijatehtävissä, yksi kenttätason esimiestehtävässä ja yksi työnantajanedustajana henkilöstöhallinnon ja työsuojelupäällikön tehtävissä. Usean haastateltavan työura on alun perin alkanut kesätöistä ja jatkunut tähän päivään asti eri tehtävissä. Haastateltavilla oli kokemusta ja tietotaitoa niin vartijapuolen kuin rahankäsittelyinkin tuotannollisista ja hallinnollisista tehtävistä.

6.3.2 Teema 2, Turvallisuusalan koulutuspolku yleisesti

Toinen teema käsitteli turvallisuusalan koulutuspolkua ja siihen liittyviä tarkentavia kysymyksiä. Teeman avulla haluttiin tietää, kuinka tarkasti haastateltavat tuntevat turvallisuusalan koulutuksen ja miten koulutukset jäsenyivät sekä kuinka turvallisuusalan koulutus näkyy erityisesti yritys X:ssä. Teema johdatteli haastateltavat myös aiheeseen, sillä heiltä kysyttiin ovatko itse suorittaneet oppisopimuskoulutuksia uransa aikana. Teemassa kysyttiin myös oma-kohtaasia kokemuksista kyseisistä koulutuksista. Lopuksi pohdittiin vielä Yritys X:n koulutusjärjestelmän vahvuuksista.

Turvallisuusalan koulutusjärjestelmä oli neljälle kuudesta haastateltavasta tuttu ja heillä oli myös tiedossa Yritys X:n koulutusmahdollisuudet. Yhdellä ei ollut lainkaan käsitystä yleisestä turvallisuusalan koulutuksesta, mutta organisaation koulutuspolusta oli tuntemusta sisäisen Intranetissä tapahtuvan viestinnän kautta. Yksi haastateltavista tunsikin turvallisuusalan koulutuspolun pääpiirteittäin. Haastateltavat olivat itsekin suorittaneet oppisopimuskoulutuksia Yritys X:llä työskennellessään. Kaksi haastateltavista oli suorittanut oppisopimuksista turvallisuusvalvojan erikoisammattitutkinnon, yksi tekniikan erikoisammattitutkinnon ja yksi turvallisuusvalvojan erikoisammattitutkinnon lisäksi myös johtamisen ammattitutkinnon. Yksi haastateltava oli suorittanut johtamisen ammattitutkinnon ja myynnin- ja markkinoinnin merkonomitutkinnon oppisopimuskoulutuksena, jälkimmäinen tutkinto on tukenut häntä muun muassa asiantuntijatehtävissään. Lisäksi yksi henkilö on käynyt turvallisuusvalvojan ja tekniikan erikoisammattitutkinnon lisäksi myös johtamisen erikoisammattitutkinnon. Haastateltavat olivat suorittaneet myös erilaisia peruskursseja ja täydentäviä kursseja uransa aikana. Osa haastateltuihin osallistujista on lisäksi ollut hyväksymässä opiskelijoita koulutuksiin ja toiminut koulutajana koulutuksissa.

Oppisopimuskoulutusten tehtävät ja sisältö koettiin tarpeeksi haastavaksi ja erityisesti työkokemuksen merkitystä korostettiin oppisopimuskoulutusten välissä. Osa koki loppunäytöt haasteelliseksi työkokemuksen puutteen vuoksi. Haastateltavien omakohtaisia kokemuksia oli muun muassa se, että koulutukset ja käytännön tekeminen olivat melko kaukana toisistaan. Tämä näkyi osaltaan myös näyttöjä tehdessä, sillä teorian ymmärtäminen koettiin hankalaksi, koska opiskelijat tekivät asiat samanlailla kuin työelämässäkin on tehty. Haasteiksi koettiin myös työn ja opiskelun yhteensovittaminen, sillä koulutukset ovat laajoja kokonaisuuksia ja vaativat runsaasti aikaa. Yleisesti haaste oli myös kiinnostuksen laskeminen koulutuksen aloittamisen jälkeen ja se, että kotitehtäviä ei tehdä tarpeeksi huolellisesti. Tästä syystä Yritys X pitää orientaation ennen koulutuksen aloittamista, jossa selvitetään muun muassa koulutuksen tavoitteet ja vaatimukset koulutusta aloittavalle.

Erityisesti Yritys X:n koulutusjärjestelmän vahvuuksia olivat niin henkilöstön sitouttaminen yritykseen ja toimialaan kuin työnantajan sitoutuminen henkilöstöön. Koulutuksien avulla varmistetaan myös henkilöstön pysyvyys. Vahvuuksiksi mainittiin myös, että on ylipäättään mahdollisuus toteuttaa ja kehittää osaamista yrityksen sisällä. Koulutuspolku koettiin myös välttämättömyydeksi nykypäivänä, koska osaavasta ja pysyvästä työvoimasta on jatkuvasti tarvetta. Asiakkaiden lisääntyvä arvostus osaavaa työvoimaa kohtaan kasvaa. Lisäksi asiakkaat vaativat tulevaisuudessa yhä useammin kohteisiinsa ammattitutkinnon suorittaneita työntekijöitä. Näihin vaatimuksiin ja toiveisiin yrityksen on pystyttävä reagoimaan välittömästi. Edellytyksenä tälle on, että koulutuksen on oltava monimuotoista ja, että on mahdollisuus toimia monessa eri tehtävässä koulutuksen puitteissa. Myös imagokuvan vahvistuminen sidosryhmien keskuudessa koettiin yhdeksi kouluttautumisen vahvuudeksi.

Erityisesti oppisopimuskoulutusmuodon vahvuuksiksi mainittiin sen monimuotoisuus ja helppous. Helppoudella tarkoitettiin rahoituksen järjestymistä, yhteistyössä järjestettäviä opintoja oppilaitosten kanssa ja eri yrityksistä tulevia opiskelijoita suorittamaan koulutuksia. Oppisopimuskoulutus antaa mahdollisuuden koulutuspolkujen muodostamiseen yrityksessä ja vapauttaa työnantajan rahoituksesta, eräs haastateltava kuvaa tilannetta seuraavasti:

”Esimerkiksi turvallisuusvalvojan erikoisammattitutkinto maksaa 6000-7000 euroa ja jos me haluaisimme koulutukseen 10 henkilöä, niin rahaa ei välttämättä löytyisi.” (Henkilöstöhallinnon edustaja, haastattelu 6. 2015.)

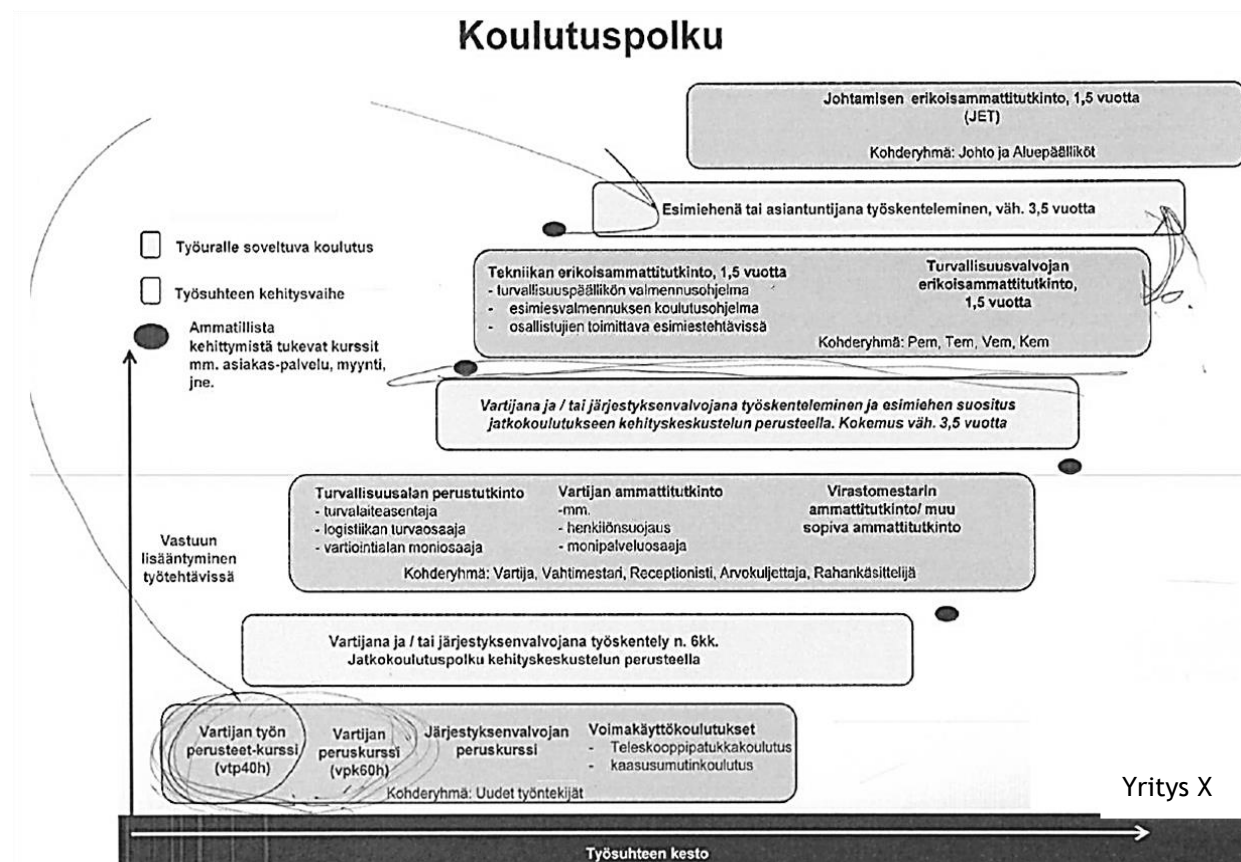
Oppisopimuskoulutus koetaan myös yleisestikin hyväksi ja monipuoliseksi koulutusmuodoksi ja järjestelmäksi yrityksessä.

6.3.3 Teema 3, Yritys X:n koulutuspolkukuvaus

Teeman kolme kysymykset koskivat erityisesti koulutuspolkukuviota. Kysymyksiä tukemassa oli Yritys X:n ura- ja koulutuspolusta tehty kuviosuunnitelma, johon haettiin konkreettisia kehitysehdotuksia. Aluksi kysyttiin, onko haastateltava nähnyt kuviota aiemmin ja jos on, niin missä yhteydessä. Seuraavaksi pyydettiin tulkitsemaan koulutuspolkua omin sanoin, jonka jälkeen piirrettiin oman uran kehitys siihen pisteeseen, jossa työskentelee tällä hetkellä. Kuviioon liittyen kysyttiin kysymyksiä sen selkeyteen, ymmärrettävyyteen ja visuaalisuuteen liittyen niin haastateltavan omasta näkökulmasta kuin yleisesti muun henkilöstön, esimerkiksi haastateltavan omien työntekijöiden mielestä. Teeman kysymyksillä haettiin konkreettisia kehitysideoita ja toiveita kuvion esitystapaan.

Puolet haastateltavista olivat nähneet kuvion ja puolet eivät. Kuvion nähneiltä kysyttiin missä yhteydessä he olivat kuvion nähneet aiemmin. Osa vastaajista oli epävarmoja esiintymispai-

kasta, kenties yrityksen sisäisessä Intranetissä. Lisäksi kuvio oli nähty niin sanotusti ohimennen, eikä sen tutkimiseen oltu juurikaan käytetty aikaa. Alla oleva kuvio 3 on esimerkki henkilön X urakehityksestä nykyiseen tehtäväänsä, kenttätason esimieheksi. Urakehitys on lähtenyt vartijan työn perusteiden ja vartijan peruskurssin suorittamisesta, jonka jälkeen on edetty suoraan esimiestehtäviin työn kautta. Työskentelyssä havaittiin kuitenkin haasteita tietämättömyyden vuoksi, jonka takia haluttiin tukea osaamiseen turvallisuusvalvojan erikoisammattitutkinnosta. Kuvioon piirretty viiva kuvastaa linjaa, jonka jälkeen siirrytään esimiestehtäviin, jolloin vastuu lisääntyy. Henkilö on tyytyväinen asemaansa yrityksessä, eikä ainakaan tällä hetkellä koe tarvetta kouluttautua lisää, mikäli lainsäädäntö tai muut tekijät ei sitä vaadi.



Kuvio 3: Haastateltavan X urapolku (Työntekijä, haastattelu 4. 2015.)

Tutkimuksessa pyydettiin tulkitsemaan kuviota koulutuspolusta. Tulkinnoista keskeisimmiksi asioiksi nousi alimman palkin olevan perustaso, joka tulee olla suoritettuna ennen kuin pystyy aloittamaan työskentelyn alalla. Virastomestarin ammattitutkinnon olemassaoloa koulutuspolussa korostettiin, sillä se koettiin ehdottoman tärkeäksi tietyissä kohteissa ja tehtävissä työskenteleville henkilöille. Työskentelyosuuksien esille tuomista koulutusten välissä pidettiin myös tärkeänä etenemisen ja osaamisen kasvamisen ja kehittymisen kannalta. Todettiin myös, että jos ala tuntuu kiinnostavalta, on mahdollisuus kouluttautua ammattitutkintoihin ja edetä sen mukaan esimiestehtäviin erikoisammattitutkinnoissa kouluttautuen.

Konkreettisia kehitysehdotuksia tutkimuksessa kysyttiin erilaisten tukikysymysten avulla. Monet pitivät kuviota pintapuolisesti selkeänä, mutta paremmin syventyessään kehitysehdotuksia syntyi runsaasti. Monet haastateltavista tarttuivat työskentelyosuuksissa vaadittavaan kokemukseen, jossa oli käytetty ilmaisua vähintään.

”Kokemus vähintään, ehkä siinä voisi tietyllä tavalla olla ”suositeltu kokemus”, koska uraputkessa eteneminen voi olla nopeampaakin, riippuen työtehtävistä ja aikaisemmasta kokemuksesta.” (Työntekijä, haastattelu 2. 2015.)

Useat haastateltavista eivät huomanneet kuvion pysty- ja vaaka-akseleita lainkaan. Työsuhteen kesto -nuolta pidettiin hankalana ymmärtää, sillä siihen ei ole merkitty tarkkaa skaalaa kuinka kauan uraputki kestää. Lisäksi työsuhteen kesto -nuolen sanottiin olevan väärässä paikassa, sen tulisi edetä pystysuunnassa. Vastuun lisääntyminen työtehtävissä -nuoli oli haastateltavien mielestä niin sanotusti ylimääräinen kuviossa, sillä sitä pidettiin itsestäänselvyytenä edetessä kohti esimiestehtäviä. Haastateltavat lisäksi kokivat koulutusten löytämisen hankalaksi kuviosta. Toiveena oli myös koulutusten sisältöjen ja konkretian esille tuominen kuvion avulla. Visuaalisuudessa korostettiin urahaarojen selkiyttämistä, sitä lähteekö yksilö etenemään vartijan vai virastomestarin ammattitutkintoon. Kuvion yleisilme tulisi vastata tämän päivän esitystapaa esimerkiksi visuaalisuuden, värien ja tekstin fonttien muodossa, jotta mielenkiinto kuvioon herää. Visuaalisuudessa korostettiin myös, että laatikko - esitystapa ei ehkä ole kaikista osuvin puhuttaessa koulutus- ja urapolusta.

Haastatteluissa pohdittiin myös tavoitteiden, edellytysten ja vaatimusten esittämistä kuviossa, osa koki ne tärkeäksi, jotta yksilö saa tarkan mielikuvan koulutuksesta. Vastaavasti osan mielestä kuvioon tulee liikaa informaatiota, sillä tiedot ovat saatavilla muualta, mikäli kokee koulutuksen aloittamisen mielenkiintoiseksi. Kuvio toivottiin pidettävän mahdollisimman selkeänä ja yksinkertaisena. Toivottiin myös jatkokoulutusmahdollisuuksien esille tuomista kuviossa, mikäli suoritettu koulutus antaa edellytykset lisäkouluttautumiselle. Koettiin, että yksilön mielenkiinnon kuviossa herättää selkeästi esille tuodut työtehtävät, joihin koulutus johtaa. Tulkinnan yhteydessä esille nousi myös koulutus- ja työskentelyosuuksien laatikoiden samanlaisuus, mikä koettiin hämmentäväksi samanarvoisuuden vuoksi, vaikka tarkoittavat täysin eri asiaa. Ehdotettiin esimerkiksi nuolien tai asteikkomallin käyttöä selkeyden aikaansaamiseksi. Sanottiin myös, että tällä hetkellä kuviossa on liikaa informaatiota ja todettiin, että pääasioita tulisi korostaa eli millaista työ tulee olemaan koulutuksesta saadun pätevyiden jälkeen. Monet korostivat myös yksinkertaistamista, esimerkiksi kohderyhmän osalta: pem, tem, vem, kem voisi ilmaista yksinkertaisesti vain esimiehet.

6.3.4 Teema 4, Motivaatio, osaamisen johtaminen ja viestintä

Viimeinen teema käsitteli haastateltavan omia tulevaisuuden intressejä ja koulutussuunnitelmia. Haluttiin lisäksi tietää, mitkä tekijät saavat kouluttautumaan ja kannustetaanko henkilöstöä kehittämään osaamistaan yrityksessä. Lisäksi tutkittiin viestinnän merkitystä uran kehityksen kannalta ja organisaation henkilöstön tietoisuutta koulutuspolusta ja sen viestinnän riittävydestä. Näihin asioihin haluttiin saada vastauksia ja selityksiä haastateltavilta teeman kysymysten avulla.

Haastateltavat kokivat kouluttautumisen ja osaamisen kehittämisen mielekkääksi, koska opiskelun on voinut toteuttaa sujuvasti työn ohessa. Kouluttautumaan motivoi uuden oppiminen ja ajatusmaailman laajentaminen sekä tutkintojen suorittaminen. Opiskelun yhdistäminen työhön ja projektien suorittaminen työpaikalle sekä uusien verkostojen luominen koettiin myös motivoiviksi tekijöiksi. Nämä arveltiin olevan myös muun henkilöstön motivaatiotekijöitä. Motivaatiotekijöistä korostuivat enemmän sisäiset tekijät kuin ulkoiset, kuten palkanlisä. Haastateltavat ovat itse saaneet tukea kouluttautumiseen esimiehiltään ja kollegoiltaan. Heidän mielestään koko organisaatiossa kannustetaan vaihtelevasti kouluttautumiseen ja siihen liittyviin asioihin. Koettiin, että kannustamisessa tulisi kiinnittää enemmän huomiota muun muassa lähiesimiestyöhön, sillä esimies on avaintekijä omassa yksikössään. Koulutuksiin valitun työpaikkaohjaajan merkitys nostettiin tärkeäksi opintojen suorittamisen kannalta, sillä ohjaaja tuki arjen työssä ja tehtävien suorittamisessa erilaisin keinoin. Toivottiin myös, että koulutuksia tuotaisiin paremmin henkilöstön tietoisuuteen esimerkiksi ilmoittamalla seuraavien koulutusten aloitusajankohdat selkeämmin. Koulutuksiin valittavien henkilöiden tasarvoinen asema nousi myös esille haastatteluissa. Tällä tarkoitettiin, että koko henkilöstöllä olisi samanlainen perusteltu mahdollisuus kouluttautua.

Tietoisuuden parantaminen nostettiin yhdeksi kehityskohteeksi viestinnän osalta. Henkilöstön tietämys koulutuksista ja niiden sisällöistä on vaihtelevaa organisaatiossa. Useiden haastateltavien mielestä Yritys X:n sisäinen Intranet ja omat järjestelmät toimivat hyvinä tiedotuskanavina, mutta ongelma on siinä, että se ei välttämättä tavoita kaikkia työntekijöitä, sillä tämäntyyppiset kanavat vaativat paljon myös yksilön omaa aktiivisuutta. Ongelmia järjestelmien kanssa esiintyy jo alkuvaiheen rekisteröinnistä lähtien. Arkinen käyttö ja järjestelmien aktiivinen seuraaminen aiheuttavat myös käyttöongelmia operatiivisella tasolla. Huomiota viestinnässä tulisi kiinnittää myös esimiestyöhön ja heidän toimintamalleihin. Lisäksi tulisi luoda vastuuta esimiehille kertomalla yksilön oman uran kehittämisen mahdollisuuksista, niin että kaikissa kohteissa on riittävästi tietoa kouluttautumisesta. Henkilöstö arvostaisi niin esimiehen kuin henkilöstöhallinnon henkilökohtaista panosta koulutusviestinnässä. Haastatteluissa kävi ilmi, että viestinnän osalta huomiota tulisi kiinnittää myös siihen, mitkä ovat edellytykset päästä kouluttautumaan ja korostaa oppisopimusten todellisia hyötyjä. Viestinnän osalta

haastateltavat painottivat myös vastaavasti työntekijöiden aktiivisuutta ja omaa kiinnostusta oman ammattitaidon kehittämiseen ja ylläpitämiseen. Toivottiin myös muita kanavia tiedottamiseen, sillä sitä kautta työntekijöiden olisi helpompi lähteä tutkimaan kanavia, joissa osaamisen kehittämisestä on lisätietoa.

Koulutuspolkukuvion tuominen osaksi kehityskeskustelujärjestelmää koettiin hyväksi menetelmäksi tiedottamisessa. Kuvio toimisi myös esimiehen työkaluna yksilön kanssa pidettävissä keskusteluissa ja palaverissa. Henkilöstö saisi tiedon kouluttautumisesta henkilökohtaisesti ja mikäli mielenkiinto herää, heillä on edellytykset itsenäiselle tiedonhauille. Haastatteluissa toivottiin erityisesti esimiesten vievän viestiä kouluttautumismahdollisuuksista eteenpäin kenttätasolle. Jos henkilöstö saisi tiedon koulutuksista aluksi vuorovaikutuksen välityksellä, yksilön olisi helpompi hakea lisätietoa järjestelmistä tai muista kanavista. Ehdotettiin myös, että koulutuspolku kuvion voisi antaa suoraan henkilöstölle työvuorolistojen mukana. Myös perinteinen ilmoitustaulu - viestintä yhteystietoineen todettiin toimivaksi mielenkiinnon herättämisen ja lisätiedon hakemisen kannalta.

Monet haastateltavista kokivat alueelliset erot suuriksi, jonka vuoksi tiedon saaminen on hankalaa muissa kaupungeissa. Tietoisuus yrityksen yhteistyökumppaneista pääkaupunkiseudun ulkopuolella oli lähes olematonta ja tätä tulisi korostaa koulutuksista viestiessä. Myös vartioiden ja rahankäsittelijöiden eriarvoisuus herätti kysymyksiä, kyseinen polku herätti tunteen, että se on kohdistettu lähinnä vain vartijapuolen työntekijöille. Tilanne on kuitenkin se, että rahankäsittelijöille on tällä hetkellä todella huono koulutustarjonta yleiselläkin tasolla ja heille on suunnattu lähinnä vain pakolliset koulutukset ja esimiesvalmennukset. Tähän ilmiöön tulisi mahdollisesti kiinnittää huomiota myös viestinnässä, jotta henkilöstöllä ei ole väärinmielinen mielikuva faktoista. Oppisopimuskoulutuksiin toivottaisiin enemmän hakijoita, jo ihan yksilön kannalta, sillä se antaa motivaatiota työskentelyyn ja mahdollisuuden kehittää osaamista ja vastaavasti organisaatiossa se muun muassa luo kilpailuetua markkinoilla.

6.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuden kannalta erittäin oleellisia on tutkimusprosessin tarkka kuvaus ja tulkintojen perustelut. Luotettavuuteen vaikuttaa lisäksi ilmiön tutkiminen useista eri näkökulmista, käyttämällä useita erilaisia aineistoja ja tiedonkeruumenetelmiä sekä mahdollisesti useampaa tutkijaa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 105.) Termit reliabelius ja validius ovat saaneet erilaisia tulkintoja kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Nämä termit kytetään usein kvantitatiiviseen tutkimukseen. Kuitenkin kaiken tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tulisi arvioida, vaikka kyseisiä termejä ei haluttaisiinkaan käyttää. Validius merkitsee kuvauksen ja siihen liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta. Luotettavuutta lisää tutkimusvaiheiden tarkkuus, esimerkiksi aineiston keruu olosuhteiden ja paikkojen tarkka ku-

vaus, käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät, virhetulkinnat ja tutkijan oma itsearviointi. Lisäksi tulosten tulkinnan perustelut ja tutkimuksen suorat lainaukset ja muut dokumentit lisäävät tutkimuksen validiutta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 232-233.)

Arvioidessa opinnäytetyön tutkimuksen luotettavuutta, aihetta tulee lähestyä eri näkökulmista. Tehtyjen haastattelujen avulla saatiin kattavia ja monipuolisia vastauksia esitettyihin teemoihin ja kysymyksiin, joiden avulla pystyttiin luomaan konkreettisia kehitysideoita tutkimusongelmaan. Kvalitatiivinen haastattelututkimus, sen kysymykset ja haastatteluihin valitut henkilöt suunniteltiin huolellisesti etukäteen. Haastateltavat ymmärsivät heille esitetyt kysymykset ja niiden pohjalta pystyttiin luomaan monipuolista keskustelua. Monipuolisesta keskustelusta kertoo muun muassa se, että vastaukset perustuvat henkilöiden omiin mielipiteisiinsä ja sen vuoksi vastauksissa ilmeni eroavaisuuksia. Opinnäytetyön tekijän puolueettoman aseman vuoksi, haastateltavat pystyivät ilmaisemaan todelliset mielipiteensä, mikä on tutkimuksen tulosten ja ongelman kehittämisen kannalta arvokasta. Henkilöt eivät olleet tekijälle entuudestaan tuttuja, jonka vuoksi minkäänlaisia ennakkokäsityksiä tai -oletuksia ei ollut. Kokonaisuudessaan haastattelu oli luonteeltaan puolueeton ja neutraali.

Tutkimusvastaukset nauhoitettiin ja haastattelun aikana esitettiin tarkentavia kysymyksiä, jotta epäselvyyksiä ei jäänyt. Haastatteluiden litterointi suoritettiin samana päivänä kuin kyseinen haastattelukin oli pidetty nauhoitetun aineiston ja muistiinpanojen pohjalta. Opinnäytetyössä tutkimustulokset käytiin läpi teemoittain perustuen haastateltavien omiin ajatuksiin ja mielipiteisiin. Tehdyt haastattelut etenivät ennakkosuunnitelmien mukaan aina kysymyssarjan suunnittelusta tulosten analysointiin asti. Kaksi erillistä kysymyssarjaa oli erinomainen keino kerätä monipuolisia ja henkilökohtaisia mielipiteitä haastateltavilta. Ensimmäisen pidetyn haastattelun jälkeen teeman kolme kysymysten järjestystä muutettiin loogisempaan järjestykseen ja tämä todettiin jatkossa tärkeäksi huomioksi, sillä se teki haastattelun kulusta sujuvampaa. Haastateltavien omat kommentit ja oman uran piirtäminen kuvioon vahvistivat ja havainnollistivat haastateltavien vastauksia. Lisäksi yhteistyössä viestintätiimin kanssa toteutettu työpaja tuki saatuja kehityskohteita ja ideoita. Tutkimustuloksien avulla organisaatio pystyy kehittämään omaa toimintaansa vielä tulevaisuudessakin.

7 Viestintätiimin koulutuspolkukuvion suunnittelutyöpaja

Pidettyjen haastatteluiden ja vastausten analysoinnin jälkeen pidettiin työpaja Yritys X:n henkilöstö- ja viestintäjohtajan sekä tiedottajan kanssa. Työpajassa esiteltiin esille nousseet tulokset muun muassa koulutuspolun visuaalisuudesta. Kehitysideoiden avulla suunniteltiin koulutuspolkukuviota tulevaisuuden käyttöä varten. Esille tuotiin myös muut tutkimustulokset, joiden avulla organisaatio voi jatkokehittää osaamiseen ja viestintään liittyviä asioita. Työpaja oli kestoaltaan noin tunnin ja sen aikana syntyi runsaasti ideoita ja keskustelua ura-

polkukuvioon liittyen. Työpajassa esitettyjen tulosten ja käydyn keskustelun pohjalta yrityksen tiedottaja mallinsi uutta koulutuksista viestivää kuviota, jonka lopputuloksena saatiin ensimmäinen luonnosversio koulutuspolusta (Liite 7).

Työpaja alkoi lyhyellä esityksellä (Liite 4), jossa esiteltiin tutkimustulokset koulutuspolkukuvioista ja muiden teemojen osalta osallistujille. Esittelyn jälkeen pohdittiin tutkimuksesta saatujen kehityskohteiden hyödyntämistä kuviossa ja viemistä käytäntöön. Tuloksista erityistä huomiota kiinnitettiin kuvion ulkonäköön ja siihen, että se on mahdollisimman selkeä suurelle joukolle. Työpajassa todettiin, että kuvion esitysmalli tulee muuttumaan visuaalisemmaksi ja informatiivisemmaksi. Laatikkomallista luovutaan ja tilalle tulee kuvio, jossa uralla kehittyminen etenee polkumaisesti. Sanamuotoja muotoillaan ja tehtävänimikkeitä korostetaan kuviossa. Koulutusten tavoitteet, edellytykset ja vaatimukset tullaan mahdollisesti esittämään erillisellä taulukolla kuvion yhteydessä, mutta niitä ei haluta suoraan kuvioon, sillä tarkoituksena on pitää kuvio yksinkertaisena. Koulutuspolkukuvaus vaatii vielä aikaa ja työstöä, jotta se on yrityksen standardien mukainen ja hyödynnettävissä yrityksen eri käyttötarkoituksiin. Opinnäytetyön liitteenä on tämänhetkinen luonnos kuviosta, joka on suunniteltu täysin saatujen kehitysideoiden perusteella. Luonnos kuviosta on Yritys X:n omaisuutta ja tarkoitettu vain kyseisen yrityksen käyttöön.

8 Johtopäätökset

Tehdyssä tutkimuksessa saatiin runsaasti tietoa Yritys X:n osaamisen kehittamisestä, opiskelun motivaatiotekijöistä ja koulutusviestinnästä. Tutkimuksessa kävi ilmi, että yrityksellä on jo nyt paljon vahvuuksia henkilöstön kouluttamiseen liittyen. Koettiin myös, että koulutuspolku on hyvä keino huolehtia henkilöstön osaamisen päivittämisestä. Muita vahvuuksia oli, että kouluttautuminen koetaan motivoivaksi ja se, että työnantaja todella panostaa ja on sitoutunut koulutuksiin ja niiden järjestämiseen. Tutkimuksen avulla haastateltavilta saatiin vahvistus koulutuspolkukuvion hyödyllisyydestä viestinnässä. Åberg (2006, 86-88) perustelee viestinnän ymmärryksen lisääntymistä kuvilla ja tekstin moninaisuudella, jonka vuoksi kyseinen kuvio kasvattaa ymmärrystä henkilöstön koulutus- ja urapolusta. Tutkimuksen avulla saatiin myös muita hyviä kehityskohteita, joihin keskittymällä koulutus- ja urapolusta sekä yrityksen muusta toiminnasta saadaan enemmän hyötyä irti tulevaisuudessa. Opinnäytetyön konkreettisenä tuloksena syntyi Yritys X:n tarpeiden mukainen uudistettu koulutuspolkukuvio. Kuvion sisältö selvitettiin haastattelututkimuksen avulla, haastatteleamalla organisaation eri osajia.

Haastateltavista yhdelle yrityksen oma koulutuspolkurakenne oli suhteellisen tuntematon, vaikka kaikki haastateltavat olivatkin suorittaneet oppisopimuskoulutuksia uransa aikana. Lisäksi puolet haastateltavista ei olleet nähneet kuviota aiemmin, ja ne jotka olivat nähneet kuvion eivät olleet varmoja paikasta. Muun muassa näiden syiden vuoksi koulutuspolusta tulisi

jatkossa viestiä enemmän ja tehokkaammin kyseisen kuvion avulla esimerkiksi sisäisessä tiedottamisessa. Sisäinen tiedotus asettaa henkilöstön samaan arvoon, mikä omalta osaltaan vaikuttaa esimerkiksi työilmapiiriin ja motivaatioon. Koulutuksia suoritettaessa esiintyvien haasteiden, kuten koulutuksien vaativuuden ja kotitehtävien tekemisen vuoksi on edelleen tärkeää, että Yritys X jatkaa orientaatioiden pitämistä ennen koulutuksen aloitusta. Orientaatioiden pitäminen ennen koulutusten aloittamista nousikin positiiviseksi asiaksi haastateltavien mielestä. Tätä voisikin Åbergin (2006, 162-164) mukaan kutsua motivoivaksi viestinnäksi, sillä tarkoituksena on saada koulutuksen aloittavat sitoutumaan koulutukseen ja sitä kautta työhönsä. Orientaatioiden pitäminen vaatii osapuolilta vuorovaikutusta ja tarkkaa valmistautumista, jotta todelliset motivaatiotekijät saadaan nostettua esille.

Koulutuspolun vahvuudeksi nousi useita tärkeitä tekijöitä, mutta niiden lisäksi jo pelkästään asiakkaiden lisääntyvän arvostuksen vuoksi osaavaa työvoimaa kohtaan tulee koulutuspolkua ylläpitää ja kehittää. Viitalan (2005, 173) mukaan, yrityksen toiminta- ja kilpailukykyä vahvistetaan osaamisen avulla ja näin ollen asetetut tavoitteet saavutetaan. Konkreettisia kehitysehdotuksia oli kuvion selkiyttäminen ja pitäminen mahdollisimman yksinkertaisena. Huomiota kiinnitettiin sanamuotoihin, koulutuksiin ja sisältöihin sekä sen ulkoiseen olemukseen. Kuvion esitystapaa muutettiin kiinnostusta herättäväksi muun muassa visuaalisin keinoin. Lisäksi kuvion fontteja ja värejä muokattiin ja kuvioon lisättiin lyhenteet koulutuksista ja tehtävännimikkeitä, joihin tutkinto johtaa. Lisäksi koulutusten tavoitteet, edellytykset ja vaatimukset haluttiin nostaa esille, mutta niitä ei tarkoituksella esitetty kuviossa. Nämä seikat tullaan esittämään erillisellä taulukolla lisätietona oppisopimuskoulutuksista.

Kouluttautuminen koetaan Yritys X:ssä mielekkääksi, koska koulutuksien suorittaminen työn ohessa on joustavaa. Hyppänen (2013, 140-141) toteaa, että yksilöllä on lisäksi useita erilaisia sisäisiä motivaatiotekijöitä, kuten uralla eteneminen ja tutkintojen suorittaminen sekä henkilökohtaisen tietotaidon kasvattaminen. Sisäisistä ja ulkoisista motivaatiotekijöistä haastatteluissa korostuivat enemmän sisäiset tekijät, sillä esimerkiksi ulkoisen motivaatiotekijän, palkanlisän ei koettu tuovan lisäarvoa. Esimiehen kannustaminen koettiin erityiseksi kehityskohteeksi yrityksessä. Keskittymällä lähiesimiestyöhön ja luomalla esimiehille työkaluja kehittää henkilöstöä, ilmapiiri muuttuisi myönteisempään suuntaan ja kannustusta esiintyisi enemmän organisaation sisällä. Esimieheltä vaaditaan osaamisen tunnistamista esimerkiksi työntekijän kanssa pidettävien keskusteluiden avulla, jotta osaamista voidaan kehittää tulevaisuudessa. Kannustamista lisää myös, se että esimies osaltaan huolehtii, että opitut asiat tulevat osaksi arkipäivää työyhteisössä. Viestinnän merkitys korostui haastatteluissa ja sen kehittämisen osalta voisi luoda uusia kanavia ja keinoja viestiä uralla etenemisestä, unohtamatta kuitenkin perinteisiä ja vuorovaikutusta vaativia viestintäkanavia. Organisaation suuri henkilöstömäärä ja alueelliset erot luovat koulutustoiminnalle omat haasteensa. Viestinnässä tulisi korostaa yhteistyökumppaneiden käyttöä muilla paikkakunnilla. Lisäksi myös muilta

henkilöstöryhmiltä olisi tärkeää tiedustella millaisia koulutuksia juuri he kokevat tarvitsevan-
sa ja mahdollisuuksien mukaan pyrkiä järjestämään heille niitä. Moisalo (2012, 215-222) ko-
rosta ajatusta, jossa asioista kerrotaisiin koko organisaatiolle ja tämän vuoksi henkilöstöhal-
linnon rooli on keskeinen viestinnässä. Tämän ajatuksen sisäistäminen olisi organisaatiossa
tärkeää, jolloin myös alueelliset ja eri työntekijäryhmien erot tasoittuisivat.

Haastateltavat kokivat myös yleisellä tasolla kehityskeskustelujärjestelmässä olevan kehitet-
tävää, esimerkiksi keskusteltaessa uralla etenemisestä koulutuspolkukuvio olisi esimiehille
hyvä työkalu keskusteluja käydessä. Kehityskeskustelut ovat tärkeitä suorituksen johtamisen
kannalta, joten sen vuoksi ne tulisi olla organisaatiossa aktiivisessa käytössä. Koulutuspolku-
kuvio antaa konkreettisen esimerkin työntekijälle, miten uralla voi edetä ja osaamista kasvat-
taa. Sydänmaanlakan (2004, 94) mielestä kehityskeskusteluiden yksi keskeinen aihe on yksilön
osaaminen ja sen kehittäminen, jonka vuoksi koulutuspolkukuvio havainnollistaisi yrityksen
käytäntöjä. Kyseiset keskustelut ovat tärkeitä niin yksilön kuin esimiehenkin kannalta. Lisäksi
haastatteluissa toivottiin, että tulevien koulutusten aloitusajankohdat olisivat paremmin esil-
lä henkilöstölle, tähän ratkaisuna voisi toimia esimerkiksi koulutuskalenterin lanseeraaminen
koko organisaatiossa ja sen hyödyntäminen viestinnässä.

Osaamisen kehittäminen ja viestintä ovat teemoja, joiden kehittäminen on jatkuvaa ja niitä
on kehitettävä muuttuvan yhteiskunnan mukana. Koulutuspolkukuvioon saatiin tutkimuksen
avulla kehitysideoita, joita konkretisoitiin mallikuvion avulla. Yritys X sai lisäksi tutkimuksen
muihin teemoihin liittyen arvokasta tutkimustietoa, jota on mahdollista soveltaa vielä tule-
vaisuudessakin kehittäessä yrityksen toimintaa eri sektoreilla. Haluan kiittää onnistuneesta
yhteistyöprojektista toimeksiantaja yrityksen koko henkilöstöosastoa, haastatteluun osallistu-
neita henkilöitä ja opinnäytetyötä ohjanneita opettajia.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Helsinki: Otavan Kirjapaino.

HR Viesti. 2014. Maija Eklöf. Tulevaisuuden osaaminen on toisen ihmisen kunnioittamista. PunaMusta. PubliCo.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen, liiketoiminnan menestystekijä. Porvoo: Edita Publishing.

Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous, löydä uusi työyhteisöviestintä. Juva: WSOY.

Moisalo, V-P. 2012. Uusi HR- Arjen henkilöstöjohtamista. Kuopio: Infor.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät, uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.

Viitala. R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Viitala. R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 2.painos. Keuruu: Otava.

Åberg. L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Sähköiset lähteet

Ammattinetti. Turvallisuusala. 2015. Viitattu 8.10.2015.

http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/13/31_ammattiala;jsessionid=65482BFF8CC31C03EB0953FACC16A041

Finlex. 2015. Oppisopimuslaki. 1605/1992. 2015. Viitattu 2.10.2015.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1992/19921605>

Helsingin kaupunki. 2015. Urasuunnittelu. Viitattu 3.10.2015.

<http://www.eri-ikaistenjohtaminen.fi/oppia-ika-kaikki/urasuunnittelu.html>

Kupias, P., Peltola R. & Pirinen J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy. Viitattu 12.10.2015

[http://verkkokirjahylly.talentum.fi.nelli.laurea.fi/teos/IACBFXJTFF#kohta:ESIMIES\(\(20\)OSAA MISEN\(\(20\)KEHITT\(\(c4\)J\(\(c4\)N\(\(c4\)\(\(20](http://verkkokirjahylly.talentum.fi.nelli.laurea.fi/teos/IACBFXJTFF#kohta:ESIMIES((20)OSAA MISEN((20)KEHITT((c4)J((c4)N((c4)((20)

Oph. 2015. Oppisopimuskoulutus. Viitattu 20.9.2015.

http://www.oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot/ammattikoulutus/oppisopimuskoulutus

Oph. 2014. Turvallisuus alan perustutkinto, turvallisuusvalvoja. Viitattu 2.10.2015.

http://www.oph.fi/download/162892_turvallisuusalan_pt_01082015.pdf

Oph. 2006. Vartijan ammattitutkinto. Viitattu 2.10.2015.

http://www.oph.fi/download/111161_vartija_ammattitutkinto.pdf

Oph. 2011. Virastomestarin ammattitutkinto. Viitattu 2.10.2015.

http://www.oph.fi/download/132422_948179_Virastomestarin_at_netti.PDF

Oph. 2009. Tekniikan ammattitutkinto. Viitattu 2.10.2015.

http://www.oph.fi/download/49290_tekniikan_eat.pdf

Oph. 2003. Turvallisuusvalvojan erikoisammattitutkinto. Viitattu 2.10.2015.

http://www.oph.fi/download/111141_turvallisuusvalvoja_erikoisammattitutkinto.pdf

Oph. 2011. Johtamisen ammattitutkinto. Viitattu 2.10.2015.

http://www.oph.fi/download/133521_Johtamisen_eat_2011.PDF

Opintopolku. Ammatillinen koulutus. 2015. Viitattu 8.10.2015

<https://opintopolku.fi/wp/amatillinen-koulutus/mita-amatillisessa-voipiskella/turvallisuusala/>

Turvallisuusala. Koulutukset. 2015. Viitattu 8.10.2015.

<http://www.turvallisuusala.fi/viranomaisten-m%C3%A4%C3%A4r%C3%A4ykset.html>

Julkaisemattomat lähteet

Yritys X. Osaamissuunnitelma 2015.

Yritys X. Sisäinen Intranet 2015.

Kuviot

Kuvio 1: Oppimisen portaat	11
Kuvio 2: Opitun asian käytäntöön tuominen	14
Kuvio 3: Haastateltavan X urapolku	25

Taulukot

Taulukko 1: Oppisopimuskoulutukset	18
--	----

Liitteet

Liite 1 Saatekirje.....	38
Liite 2 Haastattelukysymykset 1. Työntekijät	39
Liite 3 Haastattelukysymykset 2. Henkilöstöhallinnon edustaja	40
Liite 4 Tutkimuksen tulokset - esitys viestintätiimin työpajassa 28.10.2015	41
Liite 6 Alkuperäinen koulutuspolku	42
Liite 7 Koulutuspolkuluonnos	43

Liite 1 Saatekirje

Hyvä vastaanottaja!

Olen Leppävaara Laurea-ammattikorkeakoulun liiketalouden tradenomiopiskelija ja työskentelen yrityksenne henkilöstöhallinnossa HR-assistentti harjoittelijana. Teen opinnäytetyötä yrityksellenne ja haluaisin haastatella teitä urasuunnittelun oppisopimuskoulutuksiin liittyviä teemoista. Haastatteluun on henkilöstö- ja viestintäjohtajan suostumus. Opinnäytetyön tavoitteena on selkiyttää oppisopimuskoulutuksien kuvausta ja sitä kautta luoda ymmärrystä urapolun etenemisestä yrityksessänne. Tarkoituksena on luoda selkeä kokonaiskuva koulutusten tavoitteista, edellytyksistä ja vaatimuksista. Tutkimukseen vastaaminen on tärkeää, sillä sen pohjalta tullaan luomaan kehitysideoita työn ohella suoritettavien oppisopimuskoulutuksien viestinnästä.

Tutkimus on luottamuksellinen ja se toteutetaan haastattelemalla eri henkilöitä valmiiksi luotujen teemojen pohjalta. Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista, eikä haastateltavien nimet tai henkilötiedot tule esille raportissa. Tutkimuksessa käytyt asiat ovat ainoastaan opinnäytetyön aineistoa ja niitä käsittelee vain opinnäytetyöntekijä.

Vastaaminen tutkimuksen vie noin 30-60 minuuttia. Haastattelu nauhoitetaan ja haastattelun aikana tehdään mahdollisesti muistiinpanoja myöhempää analysointia varten. Haastattelut käydään yrityksen pääkonttorilla ja haastattelu koostuu alla olevista teemoista.

1. Tausta
2. Turvallisuusalan koulutus yleisesti
3. Yritys X:n koulutuspolkukuvaus
4. Motivaatio, osaamisen johtaminen ja viestintä

Vastaan mielelläni kyselyihin, kiitos jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin,
Melinda Lindqvist

Liite 2 Haastattelukysymykset 1. Työntekijät

Tausta

- Asema yrityksessä, työhistoria ja nimike

Turvallisuusalan koulutuspolku yleisesti

- Tunnetko, millainen on turvallisuusalan koulutusjärjestelmä?
- Tiedätkö, miten se näkyy ja toimii Yritys X:llä?
- Oletko suorittanut oppisopimuskoulutuksia työn ohessa yrityksessä?
 - Jos kyllä, niin mitä oppisopimuskoulutuksia olet suorittanut?
- Oletko tai suoritatko muita koulutuksia tällä hetkellä?
- Koetko tulleen haasteita tai virheitä opintojen aikana?
 - Jos kyllä, millaisia?
 - Voitko kertoa mistä ne johtuivat?
- Mitä vahvuuksia Yritys X:n urapolulla ja koulutusjärjestelmällä on?
 - Eryteisesti oppisopimuskoulutuksilla?

Yritys X:n koulutuspolkukuvaus (kuvio havainnollistamassa)

- Oletko nähnyt ko. kuviota aiemmin? Missä yhteydessä?
- Oman urapolun piirtäminen kuvaan, miten on edennyt omalla uralla pisteeseen x.
- Miten tulkitset kuvaa?
- Onko kuva mielestäsi selkeä, ymmärrettävä?
 - Jos ei, miksi?
 - Jos kyllä, vahvuudet?
- Selviääkö sinulle kuvan avulla, miten uralla edetään ja osaamista kehitetään?
- Koetko tavoitteiden, vaatimusten ja edellytysten tai kohderyhmän kuvauksen tärkeäksi viestittäessä urapolusta ja kouluttautumisesta?
- Miten kuva voisi olla selkeämpi? Konkreettisia ehdotuksia.
- Mitä asioita toivoisit tulevan esille koulutuspolku kuvassa?
- Tulisiko kuvion olla visuaalisempi, värikkäämpi tms.?

Motivaatio, osaamisen johtaminen, viestintä

- Oletko ajatellut kouluttautua tulevaisuudessa?
- Koetko uralla etenemisen itselle mielekkääksi tai kiinnostavaksi?
- Mitkä tekijät motivoivat sinua kouluttautumisessa?
- Koetko, että esimiehesi tai joku muu kannustaa tai tukee sinua uralla etenemisessä? Miten?
- Koetko saavasi riittävästi tietoa oman osaamisen kehittämisestä ja oppisopimuskoulutuksista?
 - Jos kyllä, keneltä?
 - Jos ei, toivoisitko saavasi enemmän tietoa, missä ja miten?
- Millaista tietoa toivoisit saavasi?
- Onko koulutuspolku kuvio hyvä tapa viestiä koulutuksista?
- Keksitkö käyttöpaikkoja kuviolle?

Liite 3 Haastattelukysymykset 2. Henkilöstöhallinnon edustaja

Tausta

- Asema yrityksessä, työhistoria ja nimike

Turvallisuusalan koulutuspolku yleisellä tasolla

- Tunnetko turvallisuusalan koulutusjärjestelmän?
- Oletko suorittanut oppisopimuskoulutuksia Yritys X:ssä?
 - Jos kyllä, niin mitä oppisopimuskoulutuksia olet suorittanut?
- Koitko tulleen haasteita tai virheitä opintojen aikana?
 - Jos kyllä, millaisia?
 - Voitko kertoa mistä ne johtuivat?
- Mitä vahvuuksia yrityksen urapolulla ja koulutusjärjestelmällä on?
 - Eryteisesti oppisopimuskoulutuksilla?

Yritys X:n urapolkukuvaus (kuvio havainnollistamassa)

- Oletko nähnyt ko. kuviota aiemmin? Missä yhteydessä?
- Oman urapolun piirtäminen kuvaan, miten on edennyt omalla uralla pisteeseen x.
- Miten tulkitset kuvaa?
- Onko kuva mielestäsi selkeä, ymmärrettävä omasta ja työntekijöiden mielestä? Onko siinä puutteita?
 - Jos ei, miksi?
 - Jos kyllä, vahvuudet?
- Selviääkö kuvan avulla, miten uralla edetään ja osaamista kehitetään?
- Koetko tavoitteiden, vaatimusten/edellytysten tai kohderyhmän kuvauksen tärkeäksi viestittäessä urapolusta ja kouluttautumisesta?
- Miten kuva voisi olla selkeämpi? Konkreettisia ehdotuksia.
- Mitä asioita toivoisit tulevan esille koulutuspolku kuvassa?
- Tulisiko kuvion olla visuaalisempi, värikkäämpi tms.?

Motivaatio, osaamisen johtaminen, viestintä

- Oletko ajatellut kouluttautua tulevaisuudessa?
- Koetko työntekijöillä olevan intoa kouluttautua oppisopimuskoulutuksissa?
- Mitkä tekijät motivoivat sinua ja työntekijöitä kouluttautumisessa?
- Koetko, että esimiehet tukevat työntekijöiden kehittymistä? Onko sinua tuettu?
- Koetko, että työntekijät saavat riittävästi tietoa oman osaamisen kehittämistä ja oppisopimuskoulutuksista?
 - Jos kyllä, osaatko sanoa keneltä?
 - Jos ei, miten he voisivat saada enemmän tietoa?
- Millaista tietoa olisi hyvä olla saatavilla ja missä?
- Onko koulutuspolku kuvio hyvä tapa viestiä koulutuksista?
- Keksitkö käyttöpaikkoja kuviolle?

Liite 4 Tutkimuksen tulokset - esitys viestintätiimin työpajassa 28.10.2015

Oppisopimuskoulutukset urasuunnittelun tukena

Tulokset

Työpaja 28.10.2015

Vahvuudet

- Panostetaan henkilöstön kouluttamiseen
- Kouluttautuminen koetaan yleisesti mielekkääksi
- Orientaatioiden pitäminen ennen kurssin aloitusta
- Kouluttautuminen luo yritykselle kilpailuetua
- Työpaikkaohjaajan asema tärkeä
- Koulutuspolkukuvio soveltuu hyvin viestinnän avuksi

Kehityskohteet, koulutuspolkukuvio

- Kuvion selkiyttäminen ja pitäminen mahdollisimman yksinkertaisena
- Huomio sanamuotoihin (vähintään ⇒ suositeltu)
- Kuvioon lyhenteet koulutuksista ja tehtävänimikkeistä, joihin tutkinto johtaa
- Sisällön avaus lyhyesti, käytäntö
- Laatikoiden samanlaisuus hämäävää
 - esim. nuolet parempia työkokemus-osioissa
- Visuaalisuus
 - Kuvion fonttien, värien, nuolien ja esitystapojen päivittäminen
 - Ehkä jokin muu esitysmuoto kuin laatikkoesitys
 - Ammattitutkintolaatikon "haarautuminen"

Kehityskohteet, koulutuspolkukuvio

- Jatkokoulutusmahdollisuudet, mikäli niitä on
- Työsuhteen kesto- ja vastuu-nuolet "turhia"
 - TS kesto -nuoli epäselvä, ei tarkkaa skaalaa kuinka kauan uraputki oikeasti kestää
 - TS kesto -nuolen eteneminen pystysuunnassa "väärässä paikassa"
 - Vastuu -nuoli itsestäänselvyys
- Tavoitteet, edellytykset ja vaatimukset
 - Kyllä, yksilö saa tarkan mielikuvan koulutuksesta
 - Ei, kuvioon tulee liikaa infoa, tiedot on saatavilla muualta

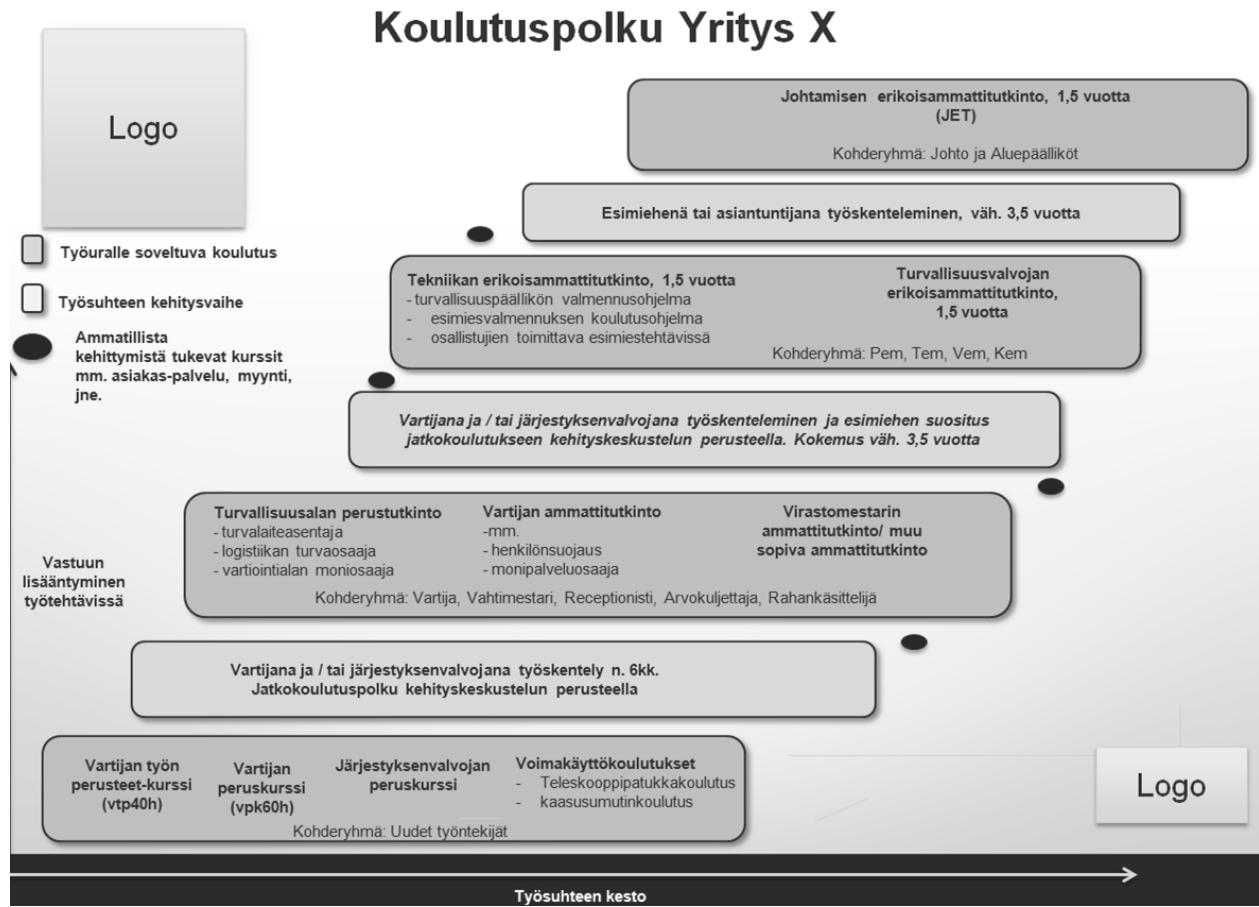
Muut kehityskohteet

- Kannustamisen lisääminen
 - Keskittymällä lähiesimiestyöhön ja luomalla esimiehille työkaluja kehittää henkilöstöä ja viestiä niistä ⇒ kouluttautumisilmapiiri muuttuu myönteisempään suuntaan ja kannustus lisääntyy
- Esimieheltä ja henkilöstöhallinnolta toivottiin henkilökohtaisempaa panosta koulutusviestinnässä
- Viestinnän lisäämisen merkitys korostui haastatteluissa
 - "Uusia" kanavia ja keinoja viestiä uralla etenemisestä
 - Kehityskeskustelut
 - Palaverit
 - Ilmoitustaulu-/infoviestintä

Muut kehityskohteet

- Haastateltavista yhdelle yrityksen oma koulutuspolku oli suhteellisen tuntematon, vaikka kaikki haastateltavat olivatkin suorittaneet oppisopimuskoulutuksia uransa aikana
 - Puolet haastateltavista ei ollut nähnyt kuviota aiemmin
 - Ne, jotka olivat nähneet eivät olleet varmoja missä olivat kuvion nähneet ⇒ Viestinnän tehostaminen
- Organisaation suuri henkilöstömäärä ja alueelliset erot luovat koulustoiminnalle omat haasteensa
 - Viestinnässä voisi korostaa enemmän yhteistyökumppaneiden käyttöä muilla paikkakunnilla
 - Muilta henkilöstöryhmiltä tiedustelu millaisia koulutuksia he kokevat tarvitsevänsä ja mahdollisesti pyrkii järjestämään heille niitä

Liite 6 Alkuperäinen koulutuspolku



Liite 7 Koulutuspolkuluonnos

