

Jonna Lakso

HENKILÖSTÖN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN ESIMIESNÄKÖKULMASTA

HENKILÖSTÖN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN ESIMIESNÄKÖKULMASTA

Jonna Lakso
Opinnäytetyö
Syksy 2015
Liiketalouden koulutusohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma, Johtaminen & organisaatiot

Tekijä: Jonna Lakso
Opinnäytetyön nimi: Henkilöstön osaamisen kehittäminen esimiesnäkökulmasta
Työn ohjaaja: Eija Rajakangas
Työn valmistumislukukausi- ja vuosi: Kevät 2016
Sivumäärä: 51 + 3

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana on oululainen vuonna 2012 toimintansa aloittanut henkilöstö-, ja taloushallinnon palveluja tarjoava PK-yritys. Kohdeyrityksen tarkemmat tiedot pidetään tutkimuksessa salassa heidän kilpailukykyänsä säilyttämiseksi. Opinnäytetyön osana tehdään tutkimus, jonka tavoitteena on saada käsitys kohdeyrityksen henkilöstön tämänhetkisestä osaamisesta, sekä esimiesten näkemys siitä, mitä osaamista yrityksen henkilöstö tällä hetkellä ja tulevaisuudessa mahdollisesti tarvitsee. Tietoperustana käytetään kirjallisuudesta ja internetistä löytyviä materiaaleja, kohdeyrityksestä saatavia sisäisiä tietoja sekä yrityksen aiemmin tekemää osaamiskartoitusta.

Opinnäytetyön viitekehyksessä käsitellään pintapuolisesti kohdeyritys, opinnäytetyön aiheeseen liittyvä teoria oppimisesta ja osaamisesta sen kehittämiseen, sekä osaamisen johtamiseen. Empiirisessä osiossa syvennytään tutkimusprosessiin, tuloksiin, johtopäätöksiin ja kehittämisehdotuksiin. Empiirisen osion loppupuoli sisältää myös tutkimuksen eettisyyden ja luotettavuuden pohdinnan, mahdolliset jatkotutkimusideat, sekä työn onnistumisen tuntemukset kokonaisuudessaan.

Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena, eli laadullisena tutkimuksena. Haastattelumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua, jossa kuusi eri osaston esimiestä haastateltiin yksittäin perustuen työn teoriaosuudessa käsiteltyihin teemoihin. Esimiesten haastattelut toteutettiin kohdeyrityksen omissa tiloissa 10.11.2015 sekä 12.11.2015, ja ne nauhoitettiin litterointia varten.

Tutkimustuloksissa ilmeni, että kohdeyrityksen henkilöstön osaaminen oli yrityksen esimiesten mielestä yleisesti erityisen hyvää, varsinkin siellä työntekijän omassa tehtäväkentässä. Vahvuutena pidettiin myös avainkäyttäjiä, sekä työyhteisön yleistä ilmapiiriä jossa apua on helppo pyytää ja saada. Eräänlaisena puutteena esimiehet pitivät laaja-alaisempaa osaamista, jonka he kokivat myös suurena tulevaisuuden haasteena. Haasteena nähtiin myös erilaiset it-taidot, järjestelmäosaaminen ja vanhan tiedon poisoppiminen. Esimiehen rooli nähtiin valmentavana työskentelynä, jossa työntekijän omaa halua kehittyä tuettiin erilaisin kehittämisen keinoin.

Jatkotoimenpiteenä voitaisiin tutkia työntekijöiden näkemys näistä samoista asioista, ja selvittää kuinka hyvin ne osuisivat yhteen esimiesten näkemysten kanssa. Vaihtoehtona olisi tutkia myös sitä, minkälaisin konkreettisin keinoin kohdeyritys saavuttaisi parhaiten tarvitsemansa osaamisen - mitä eri keinoja on yrityksen henkilöstön kehittämiseen ja mitkä niistä soveltuisivat parhaiten juuri tähän yritykseen.

Asiasanat: oppiminen, osaaminen, osaamisen johtaminen, osaamiskartoitus, esimiestyö, henkilöstö

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree programme in Business Economics

Author: Jonna Lakso

Title of thesis: Henkilöstön osaamisen kehittäminen esimiesnäkökulmasta

Supervisor: Eija Rajakangas

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2016

Number of pages: 51 + 3

This thesis was made together with an Oulu based SME founded in 2012 offering HR and financial services. Further details of the client company are withheld to protect their trade secrets. As a part of the thesis process research has been carried to understand the current level of know-how amongst employees in the client company, and also the managerial view on what type of know-how the company needs now and in the future. Literary sources, online materials, client company's internal documentation and previously measured know-how make up the foundation of the thesis.

Theoretical framework introduces the client company, learning theory and know-how. Empirical part of the thesis includes the research process, results, conclusions and future suggestions. The latter part of the empirical section also includes considerations on research ethics, reliability and reflection on the whole thesis process.

Thesis was undertaken as qualitative research. Data was collected by interviewing the department heads of six separate departments in the client company on themes discussed in the theoretical part of the thesis. These interviews were conducted on site at the client company 10.11.2015 and 12.11.2015 and record for transcription.

Findings made during the research show that the management of the client company considered their employees level of know-how very good, especially in their own field and domain. Atmosphere of common learning and low barrier for asking and giving help to fellow employees were considered strengths. As a shortcoming the managers named multi-disciplinary know-how, which they identified as a major challenge in the future. Other challenges were various IT-skills, system knowledge and unlearning outdated information. Management viewed their own role as coaching, where the employees' own willingness to learn is supported in different ways.

As follow-up to this research it is suggested that the employees' views on the same matters are explored and compared with those of the management. As an alternative research could be carried into what concrete actions would help the client company best achieve the level of know-how it requires – what methods exist for improving employee know-how and which would best suit this company in the particular.

Keywords: learning, know-how, knowledge management, leadership, personnel

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	YKSILÖN OPPIMINEN JA OSAAMINEN.....	8
2.1	Osaamisen määritelmä.....	8
2.2	Oppimisprosessi	9
2.3	Osaamisen tasot yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla	10
2.4	Yksilön oppimistyylit.....	11
2.5	Osaamisen arviointi sekä itsearviointi.....	13
3	OSAAMISEN JOHTAMINEN	15
3.1	Ydinosaaminen	15
3.2	Esimiehen rooli ja tehtävät osaamisen johtamisessa	16
3.3	Oppiva organisaatio.....	17
4	OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	19
4.1	Osaamisen kehittämisen kokonaisuus	19
4.2	Yksilön osaamisen erittely	21
4.3	Kehittämisen tavoitteet ja edut.....	22
4.4	Osaamisen kartoittaminen	23
4.5	Kehittämisen arviointi.....	25
5	KOHDEYRITYKSEN TÄMÄNHETKISEN OSAAMISEN TASO	27
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	28
6.1	Näkökulman valinta, tutkimusongelmat ja tavoitteet.....	28
6.2	Tutkimusmenetelmänä laadullinen tutkimus.....	29
6.3	Aineiston hankinta, analysointi ja tulkinta	30
6.4	Tutkimuksen validiteetti, reliabiliteetti ja eettisyys.....	32
7	TUTKIMUSTULOKSET	34
7.1	Teema 1. Osaaminen	34
7.2	Teema 2. Osaamisen johtaminen.....	37
7.3	Teema 3. Henkilöstön kehittäminen	39
8	JOHTOPÄÄTÖKSET	43
9	POHDINTA.....	46
	LÄHTEET	49
	LIITTEET	52

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Oulussa 2012 toimintansa aloittanut henkilöstö-, ja taloushallinnon palveluja tarjoava pk-yritys. Kohdeyrityksen palveluihin sisältyvät mm. palkanlaskenta, sopimusneuvonta, viranomaistilitykset sidosryhmille, sekä myyntireskontra-, kirjanpito-, ja tilinpäätöspalvelut. Yrityksessä työskentelee tällä hetkellä yli 150 työntekijää.

Kyseinen yritys ei ollut minulle ennestään tuttu, mutta tiesin jo opinnäytetyöprojektin aloitusta miettiessäni, että haluan etsiä itselle vielä täysin tuntemattoman ja kiinnostavan toimeksiantajan. Tätäkin tärkeämpi kriteeri oli se, että aihealue työlle tulisi olemaan henkilöstöhallintoon liittyvä, ja että siitä olisi oikeasti hyötyä myös yritykselle itselleen. Tässä tapauksessa meidän molempien, minun sekä toimeksiantajan tavoitteet osuivat kerralla oikeaan, ja opinnäytetyön tarve ja tarkka aihealue selvisivät jo ensimmäisen tapaamisen aikana. Opinnäytetyön varsinaiseksi aiheeksi valikoitui toimeksiantajayrityksen henkilöstön osaamisen kehittäminen esimiesnäkökulmasta.

Osaamisen kehittäminen, tai toiselta nimeltään henkilöstön kehittäminen (= human resource development, HRD) on olennainen osa yrityksen kilpailukykyä. On tärkeää, että yrityksessä on sellaista ydinosaamista, joka tukee yrityksen suuntaa ja palvelee sen tarkoitusta. Esimiehellä on henkilöstön osaamisen kehittämisessä tärkeä rooli, sillä sen on ohjattava osaamisen prosessia systemaattisesti kohti yrityksen tavoitteita ja päämääriä nyt ja tulevaisuudessa. Työelämässä tapahtuvat jatkuvat muutokset vaativat henkilöstöltä jatkuvaa uuden omaksumista, eikä nykyiseen osaamiseen voi enää turvautua pitkäksi aikaa. Osaamisen kehittämisessä on tärkeää kiinnittää huomiota myös osaamisen johtamiseen (= knowledge management). Osaamisen johtamisella annetaan valmiudet ja suuntaviivat henkilöstön kehittämiseen.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää esimiesten näkökulmasta kohdeyrityksen henkilöstön tämänhetkinen osaaminen, sekä sen kehittämisen kohteet nyt ja tulevaisuudessa. Työssä mietitään syvemmin sitä, mitä oppiminen ja osaaminen todellisuudessa tarkoittaa. Mitä vaikutusta on osaamisen johtamisella, ja minkälaisin eri tavoin esimies voi auttaa kehittämään omaa henkilöstöään. Opinnäytetyöstä saatavien uusien tietojen perusteella kohdeyritys voi helpottaa henkilökuntansa osaamisen jatkuvaa kehittymistä tarjoamalla juuri niitä koulutuksia, jotka korjaavat henkilöstön tämänhetkisiä osaamisen puutteita, ja tukevat heidän osaamisen jatkuvaa kehittymistä.

Opinnäytetyön ensimmäiset luvut käsittelevät tutkimuksen tietoperustana käytettyä teoriaa, missä syvennyttään lähemmin oppimiseen ja osaamiseen, osaamisen johtamiseen sekä henkilöstön kehittämiseen. Koska tässä työssä keskitytään erityisesti esimiesnäkökulmaan, pohditaan aihealueita hieman tarkemmin juuri tästä näkökulmasta. Työhön käytettävää materiaalia kerätään pääasiassa kirjallisuudesta ja internetistä löytyvistä kirjoituksista, sekä kohdeyrityksen itsensä aiemmin tekemästä, henkilöstön osaamiseen liittyvästä osaamiskartoituksesta.

Empiirisessä osiossa käsitellään tutkimusmenetelmää ja sen valintaa, sekä itse tutkimusta. Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena, eli laadullisena tutkimuksena. Tässä kokonaistutkimuksessa tutkitaan koko perusjoukko, eli kohdeyrityksen pääyksikön kaikki esimiehet. Tietoja kerätään puolistrukturoidussa haastattelussa jokaiselta eri osaston esimieheltä teemahaastattelun muodossa, jokaiselle samaa haastattelupohjaa apuna käyttäen. Haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina kohdeyrityksen omissa tiloissa, jotta haastattelutilanne tuntuisi mahdollisimman rennolta ja luotettavalta. Tämän lisäksi esimiesten haastattelut nauhoitetaan ja litteroidaan, eli puretaan kirjalliseen muotoon, jotta vastauksista saataisiin mahdollisimman paljon tietoa. Lopuksi saadut vastaukset analysoidaan ja tutkimuksesta saadut tulokset avataan tarkemmin omassa luvussaan.

Johtopäätöksissä ja pohdinnassa mietitään lyhyesti syy-seuraussuhteita ja kerrotaan tutkimuksen valmistumisen mukana ilmaantuneet kehittämisideat ja jatkotutkimuskohteet. Työn loppuosa sisältää myös omat tuntemukset opinnäytetyön etenemisestä ja onnistumisesta kokonaisuudessaan, sekä pohdintaa siitä, mitä olisi ehkä voinut tehdä toisin.

2 YKSILÖN OPPIMINEN JA OSAAMINEN

”Yrityksen kilpailukyky riippuu enemmän kuin mistään muusta siitä, mitä siellä osataan, miten tuota osaamista käytetään ja kuinka nopeasti kyetään oppimaan uutta” (Laurence Prusak 1997, ref. Viitala 2005, 11).

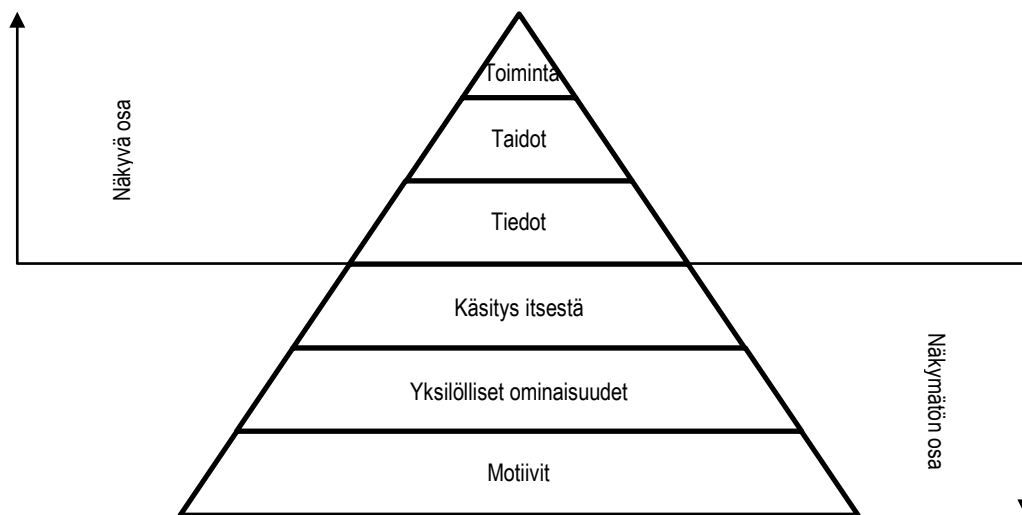
Uuden tiedon nopea oppiminen ja vanhan tiedon poisoppiminen ovat tärkeitä menestymisen tekijöitä kaikissa yrityksissä. Tämän lisäksi yrityksen menestyminen on usein kiinni sen sisällä työskentelevien henkilöiden osaamisesta ja innovatiivisuudesta, mikä edellyttää sitä, että henkilöstön on pystyttävä jatkuvasti kehittämään itseään, omaa työtään ja työympäristöään. (Viitala & Jylhä 2001, 3, 153.)

2.1 Osaamisen määritelmä

Osaaminen on sekoitus yksilön omia luontaisia kykyjä, motiveja, ominaisuuksia, minäkäsitystä, sekä koulun, työn ja kokemusten tuomia tietoja ja taitoja. Siitä löytyy aina hiljaiseksi sanottua tietoa, mitä voi olla vaikea tuoda esille. Osaaminen on tilannesidonnaista ja sitä voidaan tarkastella yksilön työsuorituksista. (Hätönen 2011, 10.)

Yksilötason osaamisesta voidaan puhua monilla eri käsitteillä. Englanninkielessä näitä käsitteitä kuvaavat ”skills” sekä ”capabilities”, joista ensimmäinen suomennetaan taidoiksi ja kaksi viimeisintä pätevyudeksi ja kyvykkyudeksi. Työelämässä vaadittavista valmiuksista puhuttaessa voidaan käyttää myös sanaa kompetenssi, joka tarkoittaa yksilön ammattitaitoa. Ammattitaito eli kompetenssi sisältää ne taidot, tiedot, valmiudet ja asenteet, jotka mahdollistavat yksilön kyvyn suoriutua sille annetuista työtehtävistä. (Viitala 2005, 113.)

Yksilön osaamista voidaan havainnoida lisää Spencer & Spencerin vuonna 1993 kehittämän jäävuorimallin kautta (kts. kuvio 1). He ovat määritelleet osaamisesta viisi eri käsitettä, jotka ovat *motiivit, yksilölliset ominaisuudet, käsitys itsestä sekä tiedot, taidot ja toiminta*. He jaottelevat tuon osaamisen vielä kahteen eri osaan, jotka ovat eksplisiittinen eli näkyvä ja implisiittinen eli näkymätön. Eksplisiittistä osaamista ovat ne yksilön tiedot ja taidot, jotka voidaan ilmaista sanoin ja numeroin, ja mitä voidaan siirtää tai arvioida. Implisiittistä, toisin sanoen myös piilevää osaamista tai hiljaista tietoa, löytää organisaation sisältä ja siellä olevista ihmisistä, eikä sitä ole helppo konkretisoida. Vaikka motiivit, yksilölliset ominaisuudet ja käsitys itsestä kuuluvat näkymättömään osaan, niillä on suuri merkitys osaamisen konkretisoitumisessa. Ne tulevat näkyviin yksilön toiminnassa ja ihmisten keskinäisessä vuorovaikutuksessa. (Spencer & Spencer 1993, 9-11; Hätönen 2007, 14-15; Viitala 2005, 131.)

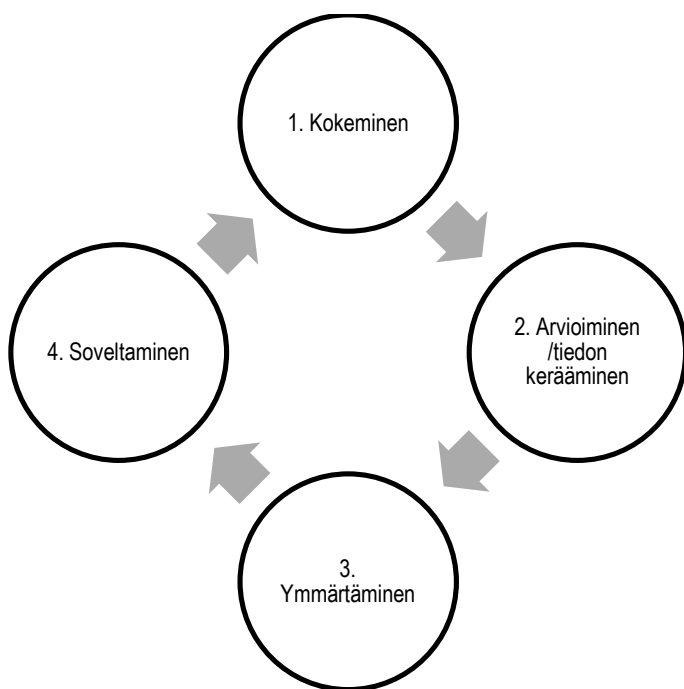


KUVIO 1. Osaamisen jäävuorimalli (Mukaiillen Spencer & Spencer 1993, 9-11).

Spencer & Spencer (1993, 12) lisäävät, että osaamista määrittelee toinenkin tekijä: näkyvien ja näkymättömien tekijöiden syy-seuraussuhteet. Tällä he tarkoittavat sitä, että näkymättömän osan ominaisuudet muodostavat yksilön toiminnan ja vaikuttavat siten hänen näkyvään käytökseen.

2.2 Oppimisprosessi

Yksilön oppiminen on eräänlainen prosessi, joka tapahtuu ymmärryksen, tekemisen sekä tiedonhankinnan ja sen laajentamisen kautta (kts. kuvio 2). Se lähtee liikkeelle kokemuksista, ja halusta oppia niistä. Kokemus puolestaan syntyy tapahtumien ja ymmärtämisen kautta tapahtuvana tiedon hankkimisena ja sen omaksumisena. Tämän jälkeen kokemukseen sisältyvät näkemykset ja asiat kerätään ja arvioidaan, ja ne muutetaan tiedoiksi. Seuraavaksi opitut tiedot täytyy sisäistää ja ymmärtää. Tässä vaiheessa syntyy usein tietynlainen elämys, joka kertoo siitä, että opittu asia on ymmärretty. Viimeisenä vaiheena on soveltaminen, jossa jo sisäistettyä tietoa sovelletaan käytäntöön ja testataan erilaisissa yhteyksissä. Soveltaminen luo mahdollisuuden tiedon laajentumiselle ja syventymiselle. Kun oppimisprosessi on käyty vaihe vaiheelta läpi seuraa uusi kierros, ja tämä toistuu niin kauan kuin oppimista tapahtuu. (Sydänmaanlakka 2007, 37-38, 50-51.)



KUVIO 2. Yksilön oppimisprosessi (mukaillen Sydänmaanlakka 2007, 51)

2.3 Osaamisen tasot yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla

Oppimista tapahtuu niin yksilö-, tiimi- kuin organisaatiotasolla, mutta kaiken oppimisen lähtökohta on yksilön oppiminen. Oppimisessa on siis kyse tapahtumasta, jossa yksilö omaksuu erilaisia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja. Nämä muokkaavat ja ohjaavat yksilön omaa toimintaa. Oppimista voidaan nähdä myös taitona, jota halutaan jatkuvasti kehittää. Yksilön oppimistaito, eli se taito miten hän oppii, muodostuu useista eri osatekijöistä. Näitä ovat yksilön asenteet opiskelua kohtaan, suunnitelmallisuus ja erilaiset opiskelutekniikat. Osa oppimisesta johtuu myös yleisestä lahjakkuudesta ja yksilön aiemmista tiedoista kyseessä olevasta asiasta. (Sydänmaanlakka 2007, 48, 51.)

Usein yksilön ja tiimin oppimista voidaan pitää hyvinkin samankaltaisina. Muuttuvan ympäristön vuoksi monissa organisaatioissa yhä useampi toiminta tapahtuu tiimitasolla, eikä niinkään yksilösuorituksina. Tiimillä tarkoitetaan tässä tapauksessa pientä ihmisryhmää, jossa tiimin henkilöiden osaamiset täydentävät toisiaan. Sillä on yhteinen päämäärä ja yhteiset toimintamallit. Tiimissä jokainen tiimin jäsen tuntee olevansa muiden kanssa vastuussa omista toimistaan yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Tiimioppimisessa on kyse siitä, että kokonainen tiimi omaksuu uusia tietoja ja taitoja, asenteita ja kokemuksia, ja ne ohjaavat sen toimintaa. (Sydänmaanlakka 2007, 51-53.)

Organisaatiotason oppimisessa on kyse organisaation kyvystä uusiutua nopeasti ja muuttaa omaa toimintaansa jatkuvasti. Tällä tarkoitetaan organisaation kykyä hankkia systemaattisesti uutta osaamista ja ennen kaikkea hyödyntää sitä. Organisaation oppimisessa kiinnitetään erityistä huomiota palautteiden tuomaan informaatioon, sillä sen avulla voidaan kehittää organisaation ajatus- ja toimintamalleja. Tämän lisäksi avainasemassa on strateginen oppiminen, sillä koko organisaation henkilöstön pitäisi pystyä reagoimaan nopeasti heikkoihinkin merkkeihin uusiutumisen tarpeesta. (Sydänmaanlakka 2007, 53-55.)

2.4 Yksilön oppimistyylit

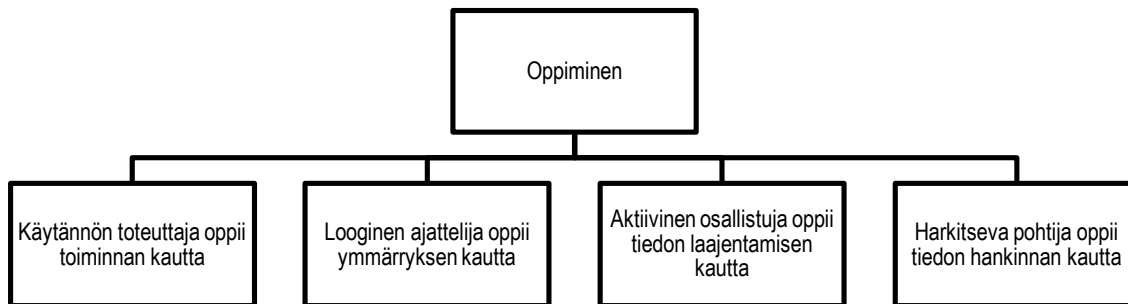
Yksilön oppimistyyleistä on tehty Kolbin oppimisprosessi pohjalta monenlaisia malleja, ja yksi näistä on Peter Honeyn ja Alan Mumfordin vuonna 1986 ideoima malli (kts. kuvio 3). Siinä ihmiset lokeroidaan oppimistyyliin nojaten neljää eri tyyppiin: käytännön toteuttajaan, loogiseen ajattelijaan, harkitsevaan pohtijaan ja aktiiviseen osallistajaan. (Sydänmaanlakka 2007, 41.)

Käytännön toteuttajat oppivat parhaiten toimimalla. He kokeilevat innokkaasti uusia tekniikoita, ideoita ja teorioita, ja sitä toimivatko ne käytännössä. He ovat niitä, jotka ovat pursuavat paljon uusia ideoita, ja haluavat toteuttaa niitä. Käytännön toteuttajat ovat kärsimättömiä pitkissä keskusteluissa, mutta sen sijaan he ovat hyviä tehdessään käytännöllisiä päätöksiä ja saadessaan ratkoa ongelmia. Heille mahdollisuudet ja ongelmat ovat haasteita. (Sydänmaanlakka 2007, 41-44.)

Loogisen ajattelijat oppivat tehokkaimmin loogisten mallien ja järkeilyn kautta. He kyselevät, kokeilevat ja analysoivat paljon pyrkimyksensä sisäistää asiat hyvin. Loogiset ajattelijat yhdistelevät tosiasioita teorioihin. He ovat hyvin objektiivisia ja välttävät epämääräisyyttä. He ovat taipuvaisia perfektionismiin, mikä johtaa siihen, että he lopettavat vasta sitten kun saavat asioihin järkeä. (Sydänmaanlakka 2007, 41-44.)

Harkitsevat pohtijat haluavat kerätä rauhassa uutta tietoa ja pohtia sitä monista eri näkökulmista. He ovat usein taka-alalla ja seuraavat sekä analysoivat sivusta muiden ihmisten tekemisiä, ennen kuin muodostavat oman näkemyksensä. He ovat usein hitaita tekemään päätöksiä, koska he haluavat miettiä kaikki näkökulmat ja seuraukset ennen päätöksen tekemistä. Heillä on laaja näkemys tämän hetkisestä ja tulevasta tilanteesta, ja he toimivat sen mukaan. (Sydänmaanlakka 2007, 41-44.)

Aktiiviset osallistujat oppivat kokeilemalla. He osallistuvat ennakkoluulottomasti kaikkeen uuteen ja oppivat nopeasti saadessaan haastavia tehtäviä. He ovat avoimia ja innostuneita, ja heillä on usein monta asiaa meilläään. Aktiiviset osallistujat innostuvat helposti, mutta kyllästyvät usein ennen asioiden käytäntöön vientiä tai ylläpitoa. (Sydänmaanlakka 2007, 41-44.)



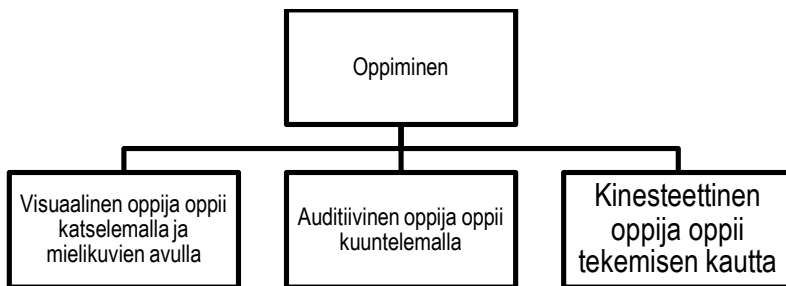
KUVIO 3. Neljä oppimistyyliä (Mukailen Sydänmaanlakka 2007, 42.)

Toinen yleinen jako oppimistyyliille on niiden jako tiedonsaantitavan perusteella, eli näkö-, ja kuuloaistin sekä toiminnan välityksellä (kts. kuvio 4). Tällöin puhutaan visuaalisesta, auditiivisesta ja kinesteettisestä oppimistavasta. (Koppa, viitattu 24.10.2015).

Visuaaliset oppijat visualisoivat mielessään ennen kuin ilmaisevat sen sanoin. Heillä on usein vaikeuksia saada sanotuksi oikeita sanoja. Visuaalinen oppija oppii katselemalla; kuvia ja mielikuvia apuna käyttäen. He ovat hyviä kirjoittamaan ja organisoimaan, eivätkä häiriinny helposti hälinästä. He omaksuvat tiedon kirjoitetussa muodossa, ja tarvitsevat asiasta ensin jonkinlaisen käsityksen voidakseen työskennellä sen parissa tuottavasti. Oppimiskyvyn tehostamiseksi visuaalisen oppijan kannattaa lukea kuuntelemisen sijaan. Muistiinpanoissa kaavioiden ja alleviivauksien käyttö on suositeltavaa. (Erialaisten oppijoiden liitto, viitattu 24.10.2015; Koppa, viitattu 24.10.2015.)

Auditiiviset oppijat omaksuvat parhaiten tietoa kuulohavaintoon perustuen, ja he kuuntelevat mielellään radiota ja musiikkia. Heillä on hyvä muisti suullisten ohjeiden ja keskustelujen suhteen, ja he omaksuvat puheen kautta tulevan informaation vaivattomasti. Kirjallisten ohjeiden kanssa he eivät ole parhaimmillaan, ja lukevatkin usein tekstiä ääneen oppiakseen. Auditiivisilla oppijoilla on vaikeuksia keskittyä melun keskellä, eivätkä he ole visuaalisesti lahjakkaita. Oppimiskyvyn tehostamiseksi auditiivisen oppijan tulisi keskittyä kuuntelemiseen, ja minimoida oppimista häiritsevät äänet. (Erialaisten oppijoiden liitto, viitattu 24.10.2015; Koppa, viitattu 24.10.2015.)

Kinesteettiset oppijat käyttävät oppimisen apuna kehon liikettä ja kosketusta. He viestivät elein ja seisovat lähellä keskustelukumppaniaan. He oppivat tekemisen ja liikkeen kautta, ja tietävät tarkkaan mitä osaavat ja mitä eivät. Kinesteettiset oppijat saattavat uppoutua ongelmiin niin, että se aiheuttaa levottomuutta. Oppimiskyvyn tehostamiseksi kinesteettisen oppijan tulisi valmistautua uusiin tilanteisiin etukäteen harjoittelemalla. Suositeltavaa olisi myös muistiinpanojen ja havaintoesityksien hyödyntäminen. (Erialaisten oppijoiden liitto, viitattu 24.10.2015; Koppa, viitattu 24.10.2015.)



KUVIO 4. Kolme oppimistyyliä (Mukaillen Erialaisten oppijoiden liitto 2015; Koppa 2015).

2.5 Osaamisen arviointi sekä itsearviointi

Työsuorituksen laadun arviointi on aloitettu työpaikoilla jo kauan sitten, mutta se on ollut aiemmin vähemmän näkyvillä, sillä palaute työsuorituksen laadusta saattoi tulla työntekijän tietoisuuteen vasta potkujen tai ylennyksen myötä. Tätä arviointia ryhdyttiin kehittämään Suomessa enemmän vasta noin 1970-luvulla Yhdysvalloista tulleen innostuksen vuoksi, jolloin aloitettiin kiinnittämään huomiota myös tulos-, ja tavoitejohtamiseen. (Viitala 2005, 152-153.)

Osaamisen arviointi on sidoksissa osaamisen hyödyntämiseen, kehittämistoimenpiteiden suunnitteluun ja yksilön oppimismotivaation ylläpitämiseen sekä nostamiseen (Viitala 2005, 153). Arviointia voidaan pitää eräänlaisena osaamisen kehittämisen perustana, jonka avulla tuotetaan tietoa kehittämistavoitteiden asettamiseksi. Sen hetkisen osaamisen arviointi tehdään yleensä joko itsearviointina, tai arviointina kehityskeskustelun yhteydessä. Kehityskeskustelussa voidaan keskustella työntekijän ja esimiehen tekemistä erillisistä arvioinneista koskien työntekijän osaamista, sekä arvioida työntekijän osaamistaso suhteessa osaamistarpeisiin. Perinteisen itsearvioinnin ja kehityskeskustelun yhteydessä tehtävän arvioinnin lisäksi on olemassa 360°- arviointimenetelmä, jossa arviointeja saadaan esimerkiksi omilta kollegoilta, alaisilta, esimiehiltä tai asiakkailta. (Hätönen 2011, 16, 32; Viitala 2005, 154.)

Itsearvioinnissa on kyse siitä, että yksilö arvioi omaa oppimistaan ja osaamistaan omien suorituksien pohjalta. Sen onnistumisen kannalta on tärkeää, että arviointiin liittyvät ohjeet on tehty riittävän selkeäksi, jotta yksilö voi vastata omaa osaamistaan koskeviin kysymyksiin mahdollisimman tarkasti ja realistisesti. Itsearviointi vaatii tekijältään kriittistä ajattelua ja osaamisen sekä työn vaatimien odotusten tunnistamista, ja onkin siksi hyvä tilaisuus myös oppimiselle. (Hätönen 2011, 32-33.)

Hätönen (2011, 32) korostaa itsearvioinnin tärkeyttä työelämässä, sillä se kertoo itseohjautuvuudesta ja siitä, että työntekijä tietää oman työnsä kriteerit. Yksilön käydessä läpi osaamiskarttaa ja vertaillessaan sitä omaan ja työyhteisönsä osaamiseen, hän tietoisesti tarkastelee omaa toimintaansa sekä osaamistaan, ja vertaa niitä ennalta esitettyihin kuvauksiin. Itsearvioinnissa on kuitenkin tärkeää tiedostaa ja korostaa, että yksilön omaa arviointia omasta osaamisestaan tulisi täydentää toisten tekemillä arvioinneilla, sillä usein näiden arvioiden yhdistelmästä syntyy se totuudenmukaisin käsitys yksilön osaamisesta.

3 OSAAMISEN JOHTAMINEN

”Osaamisen johtamisen tärkein osa on yrityksessä toimivien ihmisten osaamisen tason nostaminen ja vaaliminen sekä sen tehokas hyödyntäminen” (Viitala 2005, 16).

Johtaminen on sellaista toimintaa, joka ohjaa kohti tarkoituksenmukaista tavoitetta. Se voi olla esimerkiksi yrityksen kasvun aikaansaamista tai markkinaosuuden kasvattamista (Viitala 2005, 18). Joskus se voi olla myös henkilöstön osaamisen johtamista, johon keskitytään tässä opinnäytetyössä hieman enemmän.

Osaamisen johtaminen (englanniksi knowledge management) pitää sisällään kaiken sen toiminnan, mikä edistää osaamisen jatkuvaa kehittämistä ja hyödyntämistä. Sen suurin haaste on tuoda esille ja käyttöön mahdollisimman iso osa henkilöstön henkisestä kapasiteetista ja luovasta potentiaalista. (Viitala & Jylhä 2001, 162, 164.) Johdon toiminnan tärkeimpiä tehtäviä olisikin tukea tätä koko osaamisen johtamisen prosessia niin, että yritys ja sen sisällä toimiva henkilöstö pystyisi hankkimaan, ylläpitämään ja kehittämään osaamistaan (Sydänmaanlakka 2007, 142).

Jokaisen yksilön tehtävänä on huolehtia oman ammattitaitonsa kehittymisestä ja sen pitämisestä ajan tasalla. Esimiesten tehtävänä on varmistaa, että kaikki se on mahdollista. Yrityksen osaamisen lähtökohtana on aina yksilöiden osaaminen, sillä mikään osaaminen ei synny yritykseen ilman ihmistä. Tästä syystä onkin tärkeää ymmärtää ensin yksilön oppiminen ja osaaminen, jotta voi johtaa osaamista. (Viitala 2005, 23, 16-17.)

3.1 Ydinosaaminen

Ydinosaaminen ja sen merkitys korostuivat yritysmaailmassa vasta 1990-luvulla, jolloin aihetta aloitettiin tutki-
maan enemmän. Yhdeksi merkittävämmäksi teokseksi Sydänmaanlakka (2007, 144) mainitsee Hamelin ja Pra-
haldin vuonna 1994 tekemän, ”Competing for the future” nimisen teoksen, jossa kirjoittajat esittävät uudenlaisen
viitekehyksen ydinosaamiskonseptille. Teoksessa oli yksi suuri uusi ajatus – se että osaamisen kehittäminen
lähtee liikkeelle yrityksen vision, strategian ja tavoitteiden määrittelyllä, jonka jälkeen siirrytään määrittele-
mään yrityksen ydinosaaminen. Tämä ydinosaamisen määrittely todettiin käynnistävän osaamisen kehittämi-
sen kaikilla eri tasoilla organisaatiossa.

Ydinosaamiseksi sanotaan sellaista osaamisen, menettelytapojen ja teknologian sekä tietojärjestelmien yhdistelmää, joka mahdollistaa yrityksen menestyksekkään kilpailukyvyn ja tuo asiakkaalle erityistä lisäarvoa. Se on erikoistumisen kautta saavutettua erityisosaamista, sellaista osaamista, jonka yksilö tai yhteisö pystyy tekemään paremmin kuin kilpaileva yritys. Ydinosaamisen kehittäminen kestää vuosia, eikä sitä ole muiden yritysten helppo kopioida itselleen. Tämän lisäksi on hyvä muistaa se, että organisaatio tarvitsee ydinosaamisen rinnalle myös muuta osaamista, mikä voi olla kilpailukyvyn kannalta lähes yhtä välttämätöntä. (Sydänmaanlakka 2007, 144-145.)

3.2 Esimiehen rooli ja tehtävät osaamisen johtamisessa

Esimiehen oma esimerkki tuntuu luontevimmalta tavalta lähteä liikkeelle silloinkin, kun puhutaan osaamisen johtamisesta, sillä se toimii eräänlaisena pohjana esimiehen työskentelylle ja toimintatavoille. Viitala (2005, 324) mainitseeekin teoksessaan hyvin siitä, että jos esimies vaatii jotain alaisiltaan, hänen tulisi ensin vaatia sitä itseltään. Tämän lisäksi esimiehen olisi tärkeää suunnata ja tukea oppimista, sekä luoda oppimista edistävä ilmapiiri (Viitala 2005, 313).

Yrityksen esimiehillä on valtava vastuu osaamisen johtamisen kehittämisessä. Heidän tulisi määritellä selkeät tavoitteet ja suuntaviivat osaamisen johtamiselle, sekä varmistaa oman tiiminsä riittävä strateginen osaaminen. Näiden keinojen avulla esimies avustaa niin työntekijöitä kuin koko työyhteisöäkin tiedostamaan oman toiminnan, tavoitteiden ja osaamisen tilaa, oppimistarpeita ja tavoitteita sekä syitä näille tarpeille. Tätä johtamisen aluetta ei useinkaan välttämättä tiedosteta, vaikka se tukeekin osaamisen kehittymistä. (Viitala 2005, 313.)

Oppimista edistävän ilmapiirin kehittämisessä on kaksi tehtäväkenttää: koko työyhteisön ilmapiirin kehittäminen sekä esimiehen ja alaisten välisten vuorovaikutussuhteiden rakentaminen. Koska oppiminen koetaan työyhteisössä yhteisöllisenä ilmiönä, työyhteisön ilmapiirillä on väliä. Jos ilmapiiri on kovinkin ikävä, ei siellä voida käsitellä epäonnistumisia eikä niistä voida silloin oppiakaan. Kielteisessä ilmapiirissä on myös vaikeampaa pyytää apua, jos oma osaaminen ei riitä. Oppiminen tapahtuukin parhaiten turvallisuutta ja luottamusta herättävässä ilmapiirissä. Esimiehen tulisi puheillaan ja toiminnoillaan rakentaa ja tukea tätä luottamusta kannattavaa ilmapiiriä, ja luoda työntekijöilleen myönteisiä kokemuksia. (Viitala 2005, 316-318.)

Oppimisprosessin tukemisella tarkoitetaan lähinnä työtiimin kokonaisosaamisesta huolehtimista ja yksilön kehittymisen tukemista. Se voi tarkoittaa käytännössä sitä, että esimies tekee selväksi muiden kanssa sen, mitä

osaamista heillä on ja mitä osaamista tarvitaan. Tämän lisäksi esimies voi keskittyä osaamisen jakamisen tärkeyden korostamiseen ja oppia tuntemaan alaistensa osaamiset. Tärkeää olisi myös seurata osaamisen kehittymistä ja sen edistymistä, sekä antaa myönteistä ja ohjaava palautetta mahdollisimman usein. (Viitala 2005, 321-322.)

Hätönen (2011, 9) kirjoittaa, että henkilöstön osaamisen jatkuva kehittäminen on oleellista esimiestyössä. Esimiehen tulisi osata arvioida henkilöstönsä osaamista ja muodostaa sen pohjalta uudet päämäärät henkilöstön osaamisen kehittämiseksi. Esimiehen tehtävä on tehdä kehittämissuunnitelmat yhdessä oman henkilöstönsä kanssa, ja valita ne kaikista toimivimmat tavat kehittää henkilöstöään. Tämä kaikki tulisi tapahtua innostavalla otteella, kannustaen uuden oppimiseen ja itsensä kehittämiseen. Tärkeässä roolissa on myös esimiehen oman esimerkin näyttö, sekä kehittämiseen tarvittavien mahdollisuuksien tarjoaminen. Henkilöstön kehittämisestä tai siihen pyrkimisestä tulisi huomioida ja kiittää.

Ranki (1999, 46) puolestaan painottaa, että esimiehen tärkeimpiin tehtäviin kuuluu henkilöstön tukeminen ja innostaminen osaamisen jatkuvassa uudistamisessa ja vanhojen toimintatapojen poisoppimisessa. Esimies voi kannustaa henkilöstöään useilla eri tavoilla, kuten antamalla palautetta tai tarjoamalla työntekijälle uusia oppimismahdollisuuksia esimerkiksi vaikeampien työtehtävien tai työkierron kautta. Erityisen tärkeää on tuoda tietoon se, että henkilöstä kannustetaan kehittymään ja kyseenalaistamaan entistä uusien asioiden ja toimintamallien oppimiseksi.

Viitalan (2005, 341-342) mukaan on tärkeää, että esimies luo oppimista tukevaa keskustelua omassa työyhteisössään. Hän painottaa sitä, että keskustelu on osaamisen johtamisen tärkein keino, sillä osaamisen johtaminen on ennen kaikkea keskustelevaa johtamista. Esimies voi suunnata työntekijöidensä oppimista keskustelemalla erilaisista tavoitteista, luomalla tavoitteita selkiyttävää ja arvioivaa keskustelua työympäristöön sekä kehittämällä sellaisia tilanteita ja toimintamalleja joissa tällaista keskustelua syntyy. Keskustelun voima koetaan siinä, että se lisää yhteistä luottamusta työympäristössä, mikä puolestaan edesauttaa myös oppimista.

3.3 Oppiva organisaatio

Organisaation oppimisen perusta on se, että jokainen yksittäinen työntekijä tuntee olevansa arvostettu organisaation jäsen. Oppivalle organisaatiolle onkin syntynyt useita eri määritelmiä, joista mikään ei ole yksi ja oikea. Näistä määritelmistä Ojala (2002, 163) on koonnut muutaman näin:

Oppiva organisaatio on organisaatio,

- joka pystyy käyttämään niin yksilöiden kuin tiimienkin koko oppimiskykyä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja joka kykenee luomaan jatkuvaa oppimista ja kehittämistä kannustavan ilmapiirin.
- jossa organisaation jäsenet kyseenalaistavat tekemistään, havaitsevat virheitä ja yrittävät korjata niitä itsenäisesti uudistamalla organisaatiota ja omaa toimintaansa (Argyris, 1993).
- jossa osaamista pystytään luomaan, hankkimaan ja siirtämään, mutta myös kyetään muuntamaan omaa käyttäytymistä uuden tiedon ja näkemyksen perusteella (Garvin, 1993).
- joka rohkaisee kokeilemaan, kestää virheitä ja epäonnistumisia, kannustaa sisäiseen kilpailmiseen, lisää ja vie eteenpäin tietoa sekä edistää ideointia (Peters, 1991).
- Joka itse oppii ja kannustaa ihmisiä sen sisällä oppimaan (Handy, 1991).
- jossa ihmiset voi jatkuvasti kehittyä ja saavuttaa tavoittelemiaan tuloksia, jossa vallitsee uudet ajattelumallit, jossa ihmisillä on yhteiset tavoitteet ja jossa he oppivat yhdessä (Senge, 1990a).
- joka auttaa jokaista oppimaan ja joka itse uudistuu jatkuvasti (Pedler, Boybell ja Burgoyne, 1991).

Oppivan organisaation perustana toimii sen sopeutumiskyky, sekä keskinäinen kunnioitus ja luottamus. Ne luovat työyhteisön jäsenille edellytykset jakaa vapaasti omakohtaisia tietoja, taitoja ja ideoita, ja vasta sitten organisaatio voi oppia toiminnastaan. Oppivaan organisaatioon kuuluu olennaisesti vapaa tiedonkulku, oman työn ja koko henkilöstön jatkuva kehittäminen sekä oppimisesta palkitseminen. (Ojala 2002, 164; Österberg 2005, 120).

4 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

”Se osaaminen, mitä yrityksestä löytyy tänään, ei varmista menestymistä enää huomenna” (Österberg 2005, 116).

Menestyvän yrityksen takana ovat siellä työskentelevät ihmiset. Jotta yritys voi menestyä, henkilöstön on toteutettava annetut ohjeet tehokkaasti, mutta myös pystyttävä kehittämään jatkuvasti itseään, omaa työtään ja työympäristöään. (Viitala & Jylhä 2001, 153.) Ritala & Tarvainen (1991, 29) mainitsevat, että henkilöstön kehittäminen sisältää kaikki ne toimet, joiden avulla organisaation ihmisiä voidaan kehittää oppimaan organisaation, yksilön sekä työn kannalta tärkeitä tietoja, taitoja ja näkemyksiä.

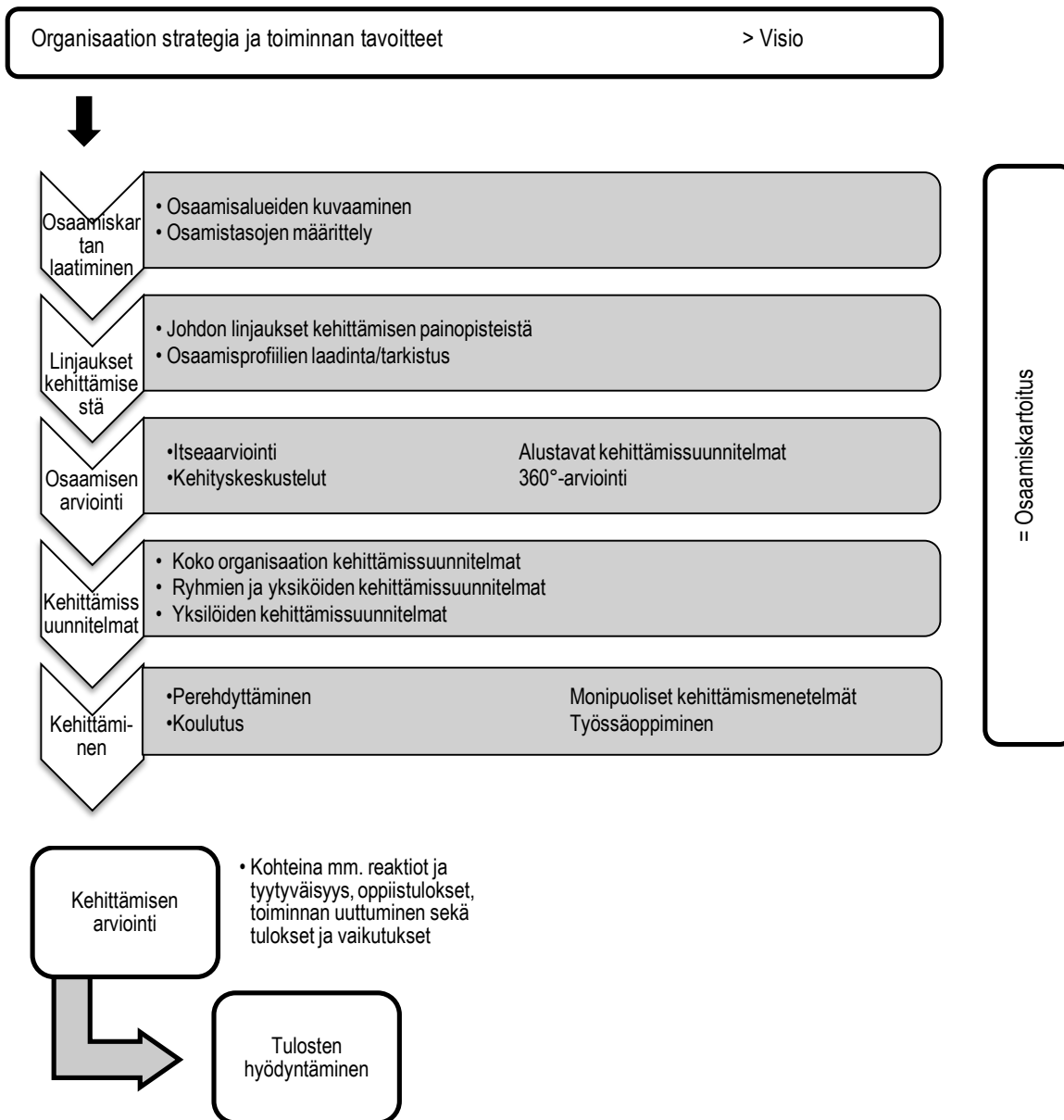
Osaamisen kehittämisellä ja organisaation strategialla tulisi olla selkeä yhteys, jotta henkilöstön osaaminen tukisi strategian toteutumista (Hätönen 2011, 6). Sen jälkeen voidaan keskittyä yrityksen sisällä työskenteleviin ihmisiin, sillä osaavat ihmiset ovat jokaisen menestyvän yrityksen takana. Menestyvässä yrityksessä henkilöstön on kyettävä toteuttamaan annetut ohjeet tehokkaasti, mutta myös pystyttävä kehittämään jatkuvasti itseään, omaa työtään ja työympäristöään. (Viitala & Jylhä 2001, 153.)

4.1 Osaamisen kehittämisen kokonaisuus

Osaamisen kehittämisessä on kyse monien vaiheiden yhteenliittymisestä (kts. kuvio 5). Ensimmäiseksi katsotaan organisaation visiota, strategiaa ja toiminnan tavoitteita. Näiden perusteella määritellään se osaaminen, mitä organisaatio tarvitsee. Tässä voidaan käyttää apuna osaamiskarttaa, josta nähdään tarvittavat osaamisalueet ja osaamisen arvioinnin kriteerit. Osaamiskarttaan tulisi määritellä osaamisen arviointi, eli se minkälaisella asteikolla osaamista arvioidaan. Yleensä arviointiasteikoksi suositellaan sellaista, jossa pystytään arvioimaan sekä perusosaaminen että huippuosaaminen. Yleisin näistä asteikoista on numerot 1-5 sisältävä arviointiasteikko. Osaamiskarttaa verrataan usein organisaation matkaksi visiosta ja strategiasta kohti tarvittavaa osaamisen konkretisoimista. (Hätönen 2011, 16-17, 21-22.)

Seuraavaksi tarkoituksena on muodostaa osaamisen tavoiteprofiilit osaamisen arvioinnin tueksi. Ne voidaan toteuttaa perinteisenä itsearviointina, esimiehen tekemänä arviointina kehityskeskusteluiden yhteydessä tai 360° -arviointina. Tässä vaiheessa osaamiskartoitus ymmärretään matkana osaamiskartan laadinnasta osaamisen arviointiin. Osaamiskartoituksen tarkoituksena on saada käsitys osaamisen nykyisestä tasosta, ja tehdä sen pohjalta suunnitelmat jatkotoimenpiteitä varten. (Hätönen 2011, 16-17.)

Kun arvioinnit on tehty, tehdään suunnitelmat osaamisen kehittämiseksi. Kehittämisen menetelmiä on useita, kuten taulukossakin ilmenevät perehdyttäminen sekä koulutus. Tässä vaiheessa on olennaista keskittyä myös kehittämisen arviointiin, eli miten hyvin aiemmin päätettyihin tavoitteisiin on päästy; kuinka tyytyväisiä osallistujat olivat kehittymiseen ja miten kehittyminen näkyy. Siinä voidaan pohtia sitä, miten henkilöstön toiminta on kokonaisuudessaan muuttunut ja miten se vaikuttaa yrityksen tuloksiin. Lopuksi koko kehittämisprojektin aikana esiin tulleet tulokset pyritään hyödyntämään käytännössä. (Hätönen 2011, 16-17.)



Kuvio 5. Osaamisen kehittämisen kokonaisuus (Mukaillen Hätönen 2011, 17)

4.2 Yksilön osaamisen erittely

Osaamisen suuntaamiseksi ja kehittämiseksi tulisi eritellä jo olemassa oleva osaaminen ja määritellä tarvittava osaaminen (Viitala 2005, 120). Esimerkkinä Viitala (2005, 124-126) mainitsee teoksessaan kolme tapaa eritellä yksilön osaamia ja nämä ovat: osaamislueetelo, osaamispuu ja osaamispyyrä.

Osaamisluettelon ideana on kirjata ylös ne osaamisalueet, joita työtehtävässä tarvitaan. Luettelo voidaan tehdä esimerkiksi niin, että samaa työtehtävää tekevät työntekijät nimeävät siinä tehtävässä tarvittavat osaamiset erillisille lapuille. Sen jälkeen ne kerätään yhteen ja ryhmitellään. Keskustelun avulla osaamisten lukumäärää voidaan pienentää, ja jäljelle jää työtehtävän vaatimat ydinosaamiset. (Viitala 2005, 124.)

Osaamispuussa osaamisia jaotellaan pienempiin kokonaisuuksiin, eli osiin. Tarkoituksena on purkaa laajoja osaamisalueita konkreettisiin osaamisiin yhä uudelleen ja uudelleen. Esimerkkinä tästä Viitala (2005, 124-125) esittää vuorovaikutustaidot, jotka jaetaan vielä taidoksi kuunnella, kyvyksi kirjoittaa sujuvaa ja ymmärrettävää tekstiä ja taidoksi johtaa kokouksia. Tämän jälkeen voidaan käsitellyä aihetta purkaa vielä pienemmiksi kokonaisuuksiksi, eli osiksi. Esimerkiksi taito johtaa kokouksia voisi sisältää vielä kokouksen hallinnan, taidon saada osallistajat kertomaan näkemyksiään ja kyvyn pystyä kompromissien luomiseen.

Osaamisympyrä soveltuu esimerkiksi yritysten kehittämissuunnitelmien ja osaamiskartoitusten tekemiseen. Osaamisympyrässä yksilö tai tiimi omaksuu ympyrän ”osaamiskakkuna”, jota tarvitaan työtehtävästä selviytymiseen. Parhaimman hyödyn osaamisympyrä tuottaa silloin, kun se laaditaan sekä nykyhetken, että esimerkiksi viiden vuoden tilanteen näkökulmasta. Osaamisympyrään valitaan tekijän mielestä noin kuusi keskeisintä osaamista, ja niistä tehdään sektoreita, eli siivuja. Sektoreiden koko määräytyy siitä, kuinka paljon painoarvoa osaamisella on mietittävässä osaamiskokonaisuudessa. Sen jälkeen ympyrän sisäpuoli jaetaan esimerkiksi viiteen eri ympyrään, ikään kuin tikkataulussa. Sisän kehä (taso 1) kuvastaa alinta osaamistasoa ja uloin kehä (taso 5) korkeatasoista osaamista. Tämän jälkeen siivut merkataan siihen tasoon asti, missä tekijä tuntee osaamisen tason olevan. Osaamisympyrän valmistuttua voidaan katsoa, mihin osaamisalueisiin tulisi kiinnittää huomiota kehityksen aikaansaamiseksi. (Viitala 2005, 125-126; Osaamista yritykselle, viitattu 24.10.2015.)

4.3 Kehittämisen tavoitteet ja edut

On arveltu, että tulevaisuudessa tarvitaan muun muassa näitä osaamisia: sosiaalisen vuorovaikutuksen taitoja, kommunikointikykyä ja esiintymistaitoja, sosiaalisen median käyttöä, vahvaa atk-osaamista, markkinointi-, ja innovaatio-osaamista, työpari-, sekä tiimityöskentelytaitoja, kykyä verkostoitua, ja oppia muista kulttuureista, laajennettua kielitaitoa ja yleissivistäviä tietoja, taitoa tarkastella omaa toimintaa, sekä kykyä hakea, hyödyntää ja jakaa tietoa. Esimiestehtävissä arvellaan tarvittavan komentamisen sijaan valmentavaa johtamista. Valmentavassa johtamisessa on kyse siitä, että esimies auttaa valmentajan tavoin työntekijää entistä parempiin suoriin. (Hätönen 2001, 7; Taloussanomien 2010, viitattu 20.12.2015.)

Henkilöstön osaamisen kehittämiseksi onkin kehitelty monia erilaisia tapoja, joista yritys voi valikoida ne itselle toimivimmat vaihtoehdot. Vaihtoehtoina voivat olla työpaikalla toteutettavat tavat, kuten erilaiset sijaisuudet, mentoroinnit, perehdyttäjänä toimimiset ja työnkierrot. Työpaikan ulkopuolella toteutettavia menetelmiä ovat opintokäynnit, opiskelu, kirjallisuuden lukeminen ja itseopiskeluohjelmat esimerkiksi verkossa. (Österberg 2005, 122.)

Kuten jo aiemmin käytiin läpi kuvio 5 ja sen sisältämä osaamisen kehittämisen kokonaisuus, voidaan huomata, että kaikki lähtee liikkeelle hyvästä perustasta. Vasta sitten kun yrityksen suuntaviivat ovat tiedossa, voidaan määritellä se osaaminen mitä organisaatio tarvitsee. Osaamiskartan laadinta voi auttaa hahmottamaan asiat selkeämmin, koska siitä ilmenee ne osaamisalueet ja osaamisen arvioinnin kriteerit, joita voidaan hyödyntää. Osaamiskarttaa voidaankin pitää eräänlaisena organisaation matkana visiosta ja strategiasta osaamisen konkretisoimiseen. (Hätönen 2011, 16).

Henkilöstön kehittäminen vaikuttaa myönteisesti sekä yksilöön että yritykseen, sillä se lisää yrityksen tuloksellisuutta ja työntekijöiden työnlaatua. Työntekijöiden tekemien virheiden määrä vähenee ja yksilö saa tuotua paremmin esille omat taitonsa, mikä edesauttaa pääsemään vaativampiin tehtäviin. (Ritala & Tarvainen 1991, 24.) Ranki (1999, 138) puolestaan uskoo, että henkilöstön ilmapiirollä ja työtyytyväisyydellä on suuri merkitys osaamisen tehokkaassa hyödyntämisessä. Nämä ajatukset kertovat siitä, että osaamisen kehittäminen vaikuttaa myönteisesti työyhteisöön, mutta myös myönteinen työyhteisö vaikuttaa myönteisesti osaamisen kehittämiseen; vaikutukset ovat toisiaan kannustavia.

4.4 Osaamisen kartoittaminen

Osaamisen kehitystarpeet selviävät siten, että tarkastellaan mitä osaamista yrityksellä tai organisaatiolla jo on, mitä osaamista siellä pitäisi olla, ja mikä osaaminen on toissijaista. Kehitystarpeita on osattava katsoa niin nykyhetken, mutta myös muutaman vuoden aikajänteellä. (Sydänmaanlakka 2007, 133.) Nämä kehitystarpeiden osaamisvaatimukset tulisi pohjautua johdon määrittelemiin tulevaisuuden liiketoiminnallisiin tavoitteisiin (Österberg 2005, 123).

Kompetenssi- eli osaamiskartoitusta voidaan pitää eräänlaisena mittarina omasta osaamisen tilasta, ja sen pohjalta on helpompi miettiä osaamisen kehittämistoimia (Hätönen 2011, 16). Osaamiskartoituksen avulla voidaan kartoittaa joko yksilön, tiimin tai koko työyhteisön osaamisen taso (Työterveyslaitos 2010, viitattu 24.10.2015). Osaamiskartoitusta voidaan kuvata eräänlaiseksi tapahtumasarjaksi, jossa ensin selvitetään henkilön, tiimin tai

koko organisaation osaamisen nykytila, jota sitten verrataan osaamisen tavoitetasoihin. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 117). Kartoituksen avulla voidaan nähdä osaamisen tarkemmat kehittämisen kohteet, ja pyrkiä parantamaan niitä, henkilö rakentaa samalla yrityksen tulevaisuuden visiota. (Työterveyslaitos 2010, viitattu 24.10.2015).

Tulevaisuuden tarvittavaa osaamista voidaan miettiä arvioimalla tulevaisuuden asiakkaita, ja sitä, mitä palveluita tai tuotteita he tulevat odottamaan yritykseltä. Näiden pohjalta olisi hyvä pohtia esimerkiksi seuraavia asioita: ketkä ovat niitä tulevaisuuden asiakkaita ja mitä osaamista tarvitaan, jotta asiakkaiden halut ja tarpeet saadaan täytettyä. Onko työyhteisössä valmiiksi näitä tietoja ja taitoja, vai tarvitaanko joitakin tiettyjä koulutuksia tulevaisuuden palvelujen tai tuotteiden tarjoamiseen. (Työterveyslaitos 2010, viitattu 24.10.2015; Österberg 2005, 123.)

Kirjavainen ja Laakso-Manninen (2001, 119) käyttävät teoksessaan yhtä yleisimmistä tavoitetasomääritelmistä. Nämä osaamisen tavoitetasot ovat:

- Aloittelija
- Noviisi
- Ammattilainen
- Asiantuntija
- Alansa huippu

Mahdollisimman totuudenmukaisen ja tarkan tuloksen saamiseksi olisi tärkeää, että jokainen arvioija tietää mitä osaamista kussakin tasossa täytyy olla. Mitä vaaditaan esimerkiksi noviisi-tason osaamisen, entäpä mitä asiantuntija-tason osaamiseen. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 117,119). Tämän selkeyttämiseksi yritysten olisi hyvä tehdä yleinen asteikko ja sen sisälle tarvittavat osaamisalueet, jotta työntekijä voi helpommin miettiä omaa osaamistaan ja verrata sitä vaadittaviin osaamisiin.

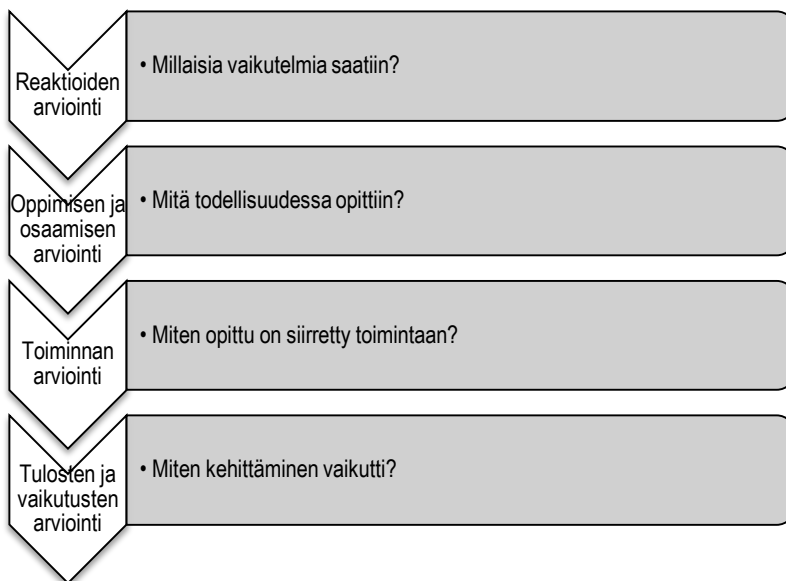
Osaamiskartoitusten avulla pyritään ottamaan selvää siitä, mitä osaamista yrityksessä on ja mihin suuntaan sitä pyritään kehittämään. Yleensä esimiehet ja alaiset pohtivat yhdessä tehtäväkentän ja tulevaisuuden päämäärien vaatimaa osaamista. Osaamiskartoitusten tärkein tehtävä on toiminnan kehittämisen jäsentyminen ja sen suuntaaminen (Viitala 2007, 181-182.) Niiden avulla saadaan sellaista tietoa ja näkemystä, jonka seurauksena koulutukseen hakeutuminen nojautuu perusteltuihin tarpeisiin eikä pelkästään toivomuksiin (Työterveyslaitos 2010, viitattu 24.10.2015).

Osaamiskartoitukset voivat paljastaa myös sellaisia kehittämishaasteita, joihin ei aina tarvita koulutusta. Ne voivat esimerkiksi herättää työntekijän motivaation oman työn kehittämiseen ja sitä kautta vahvistaa tunnetta siitä, että hallitsee työn ja sen vaatimat työtehtävät. (Työterveyslaitos 2010, viitattu 24.10.2015.)

4.5 Kehittämisen arviointi

Kehittämisen arviointi on tärkeä väline henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja päätösten tekemiseen. Erityistä arviointia tarvitaan siihen, miten opitut asiat siirretään käyttöön. (Hätönen 2011, 61.)

Henkilöstön kehittämisen arviointia varten on kehitetty useampia erilaisia viitekehyksiä. Yksi tunnetuimpia on Kirkpatrickin (1906, 1998) tekemä arviointimalli, jossa arviointi on jaettu neljään eri osaan (kts. kuvio 6). Oppimisen ja reaktioiden arviointi tapahtuu kehittämistyön aikana, kun taas toiminnan muuttumista, tuloksia ja sen vaikutuksia tarkastellaan vasta kehittämisen jälkeen.



KUVIO 6. Kehittämisen arvioinnin tasot (mukaillen Hätönen 2011, 61)

Reaktioiden arvioinnissa on kyse asiakastytyväisyyden selvittämisestä. Kuinka tyytyväisiä osallistujat ovat kehittämisen toteutuksesta, miten hyödyllisenä he sitä pitivät ja mitä mielipiteitä se toi esille. Reaktioiden arvioinnissa etsitään hyödyn kokemuksia, eli sitä kuinka opitut asiat saadaan hyödynnettyä ja käyttöön osallistujien omaan työhön. (Hätönen 2011, 62-63.)

Oppimisen ja osaamisen arvioinnissa keskitytään siihen, mitä osallistujat oppivat kehittämistyön aikana. Oppimisen ja osaamisen arviointia tehdään koko kehittämisen ajan, ja sen tulisi olla ohjaavaa ja kannustavaa. Tässä arviointityypissä tulisi korostaa kehittymisen mahdollisuuksia, ja luoda uskoa oppimiseen ja toiminnan muuttamiseen. (Hätönen 2011, 62, 64.)

Toiminnan muuttumisen arvioinnissa on kyse siitä, kuinka osallistujat hyödyntävät omaksumiaan asioita työssään. Se perustuu kehittämisen jälkeen tapahtuvasta arvioinnista, ja sen avulla nähdään konkreettisemmin muuttunut toiminta. Tässä vaiheessa esimiehen rooli on tärkeässä asemassa, sillä hänen on ymmärrettävä kehittämisen merkitys ja sitouduttava kehittämisen tavoitteisiin. Yksilön toiminnan muuttuminen riippuu siitä, ajatteleeko hän oppimiaan asioita tärkeinä omassa työssään tai onko hän oppinut niitä asioita, joita kehittämisessä on tavoiteltu. (Hätönen 2011, 62, 65-66.)

Tulosten ja vaikutusten arvioinnissa mietitään, millaisia vaikutuksia kehittämisellä on ollut organisaation toimintaan ja tulokseen. Siinä pohditaan kehittämisen seurauksien suhdetta organisaation hyötymisen määrään. Tulosten ja vaikutusten arvioinnissa käytetään usein osaamiskartoituksia, kyselyjä ja haastatteluja. Kehittämisen tuloksellisuus voidaan jaotella kolmeen eri näkökulmaan: vaikuttavuuteen, taloudellisuuteen ja tehokkuuteen. Vaikuttavuudella tarkastellaan kehittämisen onnistumista ja sen tavoitteiden saavuttamista. Taloudellisuuden arvioinnissa mietitään kehittämiseen sijoitettujen resurssien ja kehittämisen aikaansaaman hyödyn vertailua. Tehokkuuden arvioinnissa on kyse kehittämiseen tarkoitettujen järjestelyjen toimivuudesta, ja siitä kuinka tehokasta kehittäminen on ollut. (Hätönen 2011, 62, 67-69.)

5 KOHDEYRITYKSEN TÄMÄNHETKISEN OSAAMISEN TASO

Kohdeyritys on tehnyt henkilöstölleen vuosi sitten osaamiskartoituksen, jossa on selvitetty työntekijöiden sen hetkinen osaaminen sekä ne kohdat, jotka heidän mielestään kaipasivat kehittämistä. Osaamiskartoituksessa selviää jokaisen työntekijän perustiedot, työsuhteen tyyppi ja muoto, heidän hallitsemansa työprosessit, järjestelmät, toimistosovellukset, työehtosopimukset sekä lainsäädännöt. Osaamiskartoituksesta ilmenee, että henkilöstöllä on useita eri prosesseja ja järjestelmiä käytössään ja niiden hallintaan tarvitaan jatkuvaa vanhan poistamista ja uuden oppimista. Tämä johtuu siitä, että järjestelmiin, prosesseihin, työehtosopimuksiin ja toimistosovelluksiin tulee jatkuvasti uusia päivityksiä.

Osaamiskartoituksesta voi havaita sen, että osaaminen kohdeyrityksessä on yleisesti ottaen monipuolista ja hyvää. Työntekijät hallitsevat useita työssä tarvittavia järjestelmiä, sovelluksia ja erilaisia työehtosopimuksia sekä laillisia pykäläiä. Kohdeyrityksen työntekijöiden tekemästä osaamiskartoituksesta voi nähdä, että työntekijöiden keskimääräinen ikä on 50 vuotta ja että palvelussuhteet ovat pitkäikäisiä. Vuosien työkokemus samassa yrityksessä vihjaa siitä, että työntekijälle on kehittynyt hyvä ammatillinen osaaminen monien vuosien kokemusten myötä. Osaaminen voi olla sitä kautta syvempää, ja työntekijä voi hallita yrityksessä muitakin prosesseja kuin vain omansa.

Osaamiskartoituksessa oli käsitelty myös työntekijän halua kehittää omaa osaamistaan. Suurin osa työntekijöistä ilmoitti haluavansa kehittyä yhdellä tai useammalla osaamisalueella. Halu kehittyä koski suurimmaksi osaksi niitä osa-alueita, jotka kyseinen henkilö teki työkseen. Osa halusi kehittää osaamistaan myös omien työalueidensa ulkopuolelta, esimerkiksi esimies- tai asiantuntijatehtävien parissa, tai laajentamalla osaamistaan jollain sellaisella prosessilla, joka ei kuulu heidän normaaleihin työtehtäviin.

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimusmenetelmä rakentuu niistä tavoista ja käytännöistä, joiden avulla havaintoja kerätään. Ennen menetelmän valintaa kannattaa miettiä minkälaista tietoa halutaan saada, mistä sitä voidaan saada ja keneltä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 183, 185.)

Tutkimusmenetelmänä voidaan käyttää joko kvantitatiivista eli määrällistä tai kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Tutkimusongelma ja tutkimuksen tarkoitus vaikuttavat siihen, kumpi tutkimusmenetelmä tutkimukseen kannattaa valita. Joissakin tutkimuksissa voidaan pystyä hyödyntämään onnistuneesti molempia tutkimusmenetelmiä, mutta tässä opinnäytetyössä käytetään tutkimuksen tarkoitusta parhaiten palvelevaa, laadullista tutkimusmenetelmää. (Heikkilä 2004, 16.)

6.1 Näkökulman valinta, tutkimusongelmat ja tavoitteet

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää esimiesten näkökulmasta kohdeyrityksen henkilöstön osaamisen kehittämisen kohteet nyt ja tulevaisuudessa. Esimiesnäkökulmaan vaikuttava tekijä oli toimeksiantajayrityksen näkemys siitä, että yrityksen esimiehillä on ajan tasalla olevin tuntemus yrityksen tämänhetkisestä osaamisesta sekä mahdollisista tulevaisuuden tuomista haasteista. Aiheesta ei myöskään ole tehty kovin useita tutkimuksia juuri esimiesnäkökulmasta, vaan yleensä tutkimuskohteina ovat olleet pelkästään työntekijät tai satunnainen otanta työntekijöitä sekä esimiehiä. Kolmas syy esimiesnäkökulman valintaan oli oma kasvava kiinnostus henkilöstöhallintoon ja esimiestyöhön opiskelujen suuntautumisvaihtoehdon myötä.

Tutkimusongelmiksi muodostuivat seuraavat kysymykset: mitä osaamista yrityksen henkilöstöllä on nyt, ja mitä osaamista he tällä hetkellä ja tulevaisuudessa mahdollisesti tarvitsevat? Tutkimuksessa mietitään myös osaamisen johtamisen merkitystä henkilöstön kehittämisessä, miten esimies voi vaikuttaa henkilöstön kehittämiseen? Tutkimus ja tutkimusongelmat käsittelevät merkityksiä, mikä johti tutkimusmenetelmän lähestymistavaksi kvalitatiivisen, eli laadullisen menetelmän.

Tutkimuksesta saatujen uusien aineistojen avulla kohdeyritys voi helpottaa yrityksensä henkilöstön osaamisen jatkuvaa kehittämistä tarjoamalla niitä koulutuksia, jotka korjaavat henkilöstön tämänhetkisiä osaamisen puutteita, ja jotka tukevat heidän osaamisen jatkuvaa kehittymistä. Näin henkilöstön kehittäminen muuttuu tehokkaammaksi ja suunnitelmallisemmaksi, eikä kehittämiseen käytetyt resurssit mene niin helposti hukkaan.

6.2 Tutkimusmenetelmänä laadullinen tutkimus

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus. Tutkimuksesta koska tässä työssä haluttiin saada selville esimiesten näkemykset ja mielipiteet henkilöstön tämän hetkisestä osaamisesta, sekä heidän mietteitään tulevaisuuden kannalta tarvittavasta osaamisesta, mutta myös sen tuomista haasteita henkilöstön kehittämisessä. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimustapa ei olisi antanut yhtä hyviä mahdollisuuksia esimiesten vapaaseen kerrontaan, ja näin ollen jotakin oleellista olisi voinut jäädä pois.

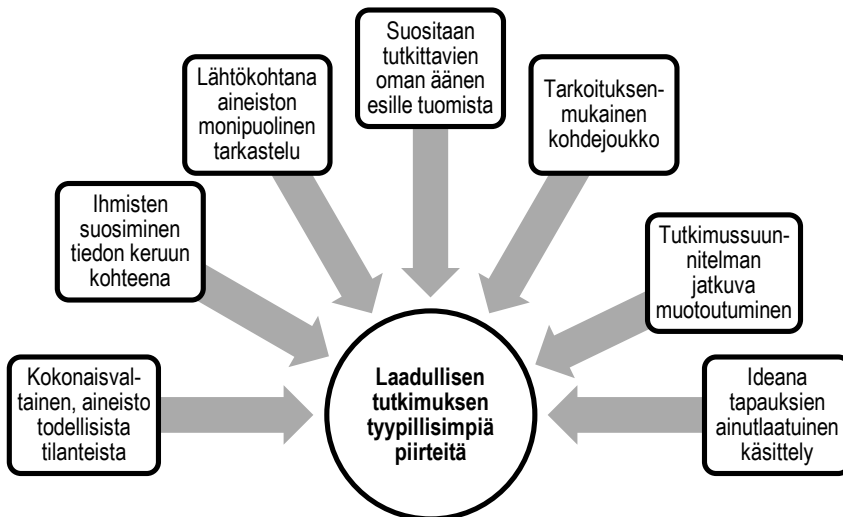
Laadulliselle tutkimukselle on olemassa useita eri synonyymejä, kuten kvalitatiivinen, ihmistieteellinen, ymmärtävä ja tulkinnallinen tutkimus (Tuomi & Sarajärvi 2009, 11). Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä vastaa kysymyksen miksi, miten, millainen. Se auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta ja sen päätösten ja käyttäytymisen syitä. Koska laadullinen tutkimus keskittyy tehokkaimpaan mahdolliseen ymmärtämiseen eikä määrien selvittämiseen vaan laatuun. Tämän vuoksi siinä tutkitaan vain hyvin pientä osaa, mutta se määrä korvataan perusteellisella analysoinnilla. (Heikkilä, viitattu 22.10.2015; Eskola & Suoranta 1998, 9.) Sen tarkoitus ei ole pyrkiä tilastollisiin yleistyksiin, vaan ymmärtää ja kuvailla tiettyä toimintaa tai tapahtumaa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85). Näiden vuoksi se sopii erinomaisesti toiminnan kehittämiseen tai erilaisten vaihtoehtojen etsimiseen (Heikkilä, viitattu 22.10.2015).

Tutkimuksen objektiivisuuden kannalta on tärkeää, että tutkija pitää erillään omat uskomukset, asenteet ja arvostukset. Tutkijan tarkoituksena on yrittää ymmärtää haastateltavan yksilön näkökulmia ja ilmaisuja vuorovaikutuksen avulla. Laadullisen tutkimuksen aineiston lukemisen, tulkinnan ja ajattelun lähtökohtana on aina aiheesta löytyvä teoria, eikä tutkijan omat mielipiteet. (Virsta, viitattu 22.10.2015.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineistot kerätään yleisimmin joko haastattelujen, kyselyiden, havainnointien ja erilaisiin dokumentteihin perustuvien tietojen avulla. Aineistoja voidaan kerätä yhdistellen tai käyttäen vain yhtä toimintatapaa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71.) Tarkoituksena on hankkia tietoa kokonaisvaltaisesti, luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. (Hirsjärvi ym. 2009, 164).

Vaikka laadullista aineistoa voidaan käsitellä tilastollisten tekniikoiden kautta, niistä tavallisimmat analyysimenetelmät ovat teemoittelu, tyypittely, sisällönerrittely, diskurssianalyysi ja keskusteluanalyysi (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 224). Tässä opinnäytetyössä analyysimenetelmäksi on otettu teemoittelu, mikä näkyikin teoriapohjan aihealueiden valinnassa ja niiden pohjalta tehdyissä haastattelukysymyksissä, sekä tutkimustuloksien purkamisessa.

Hirsjärvi ym. (2009, 164) kokosivat teoksessaan yhteen useita eri piirteitä, jotka ovat tyypillisiä laadullisessa tutkimuksessa (kts. kuvio 7). Kuvion avulla pystyy hahmottamaan paremmin sen, mistä laadullisessa tutkimuksessa on kysymys, ja minkälaisiin tutkimuksiin sitä voitaisiin hyödyntää.



KUVIO 7. Laadullisen tutkimuksen tyypillisimpiä piirteitä (Mukaihen Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164)

6.3 Aineiston hankinta, analysointi ja tulkinta

Esimiehille lähetettiin sähköpostitse alustava tiedote tulevasta haastatteluista, johon liitettiin toimeksiantajayrityksen toimintatapoihin kuuluva powerpoint-kuva (kts. liite 1 & 2). Tämän kyseisen tiedotteen ja mukana lähetetyn kuvan toivottiin auttavan lyhyesti selittämään sen, mistä tässä opinnäytetyössä oli kyse ja mitä esimiehiltä tutkimuksen osalta odotettiin. Tiedotteessa mainittiin myös siitä, että osallistujien ei tarvitse valmistautua haastatteluihin etukäteen. Tämä oli toimeksiantajayrityksen ja tutkimuksen tekijän yhteinen päätös, sillä tällä uskottiin saavutettavan kysymyksiin mahdollisimman totuudenmukaiset ja spontaanit vastaukset haastateltavilta. Tällöin he eivät voineet miettiä valmiiksi sitä, miten kysymyksiin tulisi vastata. Tiedotteessa ilmoitettiin myös opinnäytetyön ja koko tutkimuksen tekijän yhteystiedot mahdollisia lisäkysymyksiä varten.

Ennen haastattelua esimiehille painotettiin sitä, että kaikki haastateltavat tulevat esiintymään tutkimuksessa anonyymeina, ja että tutkimusaineistoa tullaan käyttämään vain tässä opinnäytetyössä. Esimiehet haastateltiin yksitellen, jotta tilanne olisi mahdollisimman rento ja luottamusta herättävä. Se myös tuntui luontevimmalta vaihtoehdolta saada tutkimuksen kannalta kattavin aineisto.

Haastattelussa on kyse siitä, että haastattelija esittää kysymykset suullisesti haastateltavalle ja tallentaa saamansa vastaukset. Haastattelujen ehdottomia hyötyjä ovat niiden joustavuus, kysymysten toistamisen mahdollisuus ja yleinen keskustelu, sillä se tarjoaa aineiston tehokkaan keräämisen. (Hirsjärvi ym. 2009, 204; Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.)

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna kohdeyrityksen omissa tiloissa 10.11.2015 ja 12.11.2015. Teemahaastattelussa on kyse siitä, että asioissa edetään vaihe vaiheelta seuraavaan. Apuna käytetään teemoja, ja vastauksia pyritään saamaan teemojen tarkoituksen mukaisesti. Nämä teemat perustuvat työn viitekehukseen, eli teoriaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.) Haastattelijan tärkeimpiä tehtäviä on seurata, että etukäteen mietityt teema-alueet tulee käsiteltyä. Teemojen ja kysymysten järjestys tai laajuus voivat kuitenkin vaihdella eri haastatteluiden välillä. Ennalta mietityt teemat takaavat sen, että jokaisen haastateltavan kanssa käsitellään samoja aiheita, vaikka haastattelut ovatkin erilaisia. Usein haastattelijalla on ainoastaan tukilista, mutta ei ennalta määrättyjä tarkkoja kysymyksiä. Haastateltavalle ei myöskään anneta valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan ideana on kuulla asia hänen omin sanoin. Tämä toimintatapa tuo keskusteluun lisää avoimuutta. (Eskola & Suoranta 1998, 63-64.) Haastatteluun sisältyneiden kysymysten teemat muotoituivat tämän opinnäytetyön teoriaosuudesta, ja kaikille käytettiin samaa haastattelurunkoa (kts. liite 3). Tutkimus tehtiin kokonaistutkimuksena, ja koko perusjoukko eli kaikki yrityksen pääyksikön kuusi esimiestä haastateltiin.

Tutkimusaineistojen keräämisen jälkeen saadut materiaalit purettiin kirjalliseen muotoon litteroimalla. Aineistoa voidaan litteroida usealla eri tavalla, vaikkakin jokainen tapa noudattaa läheisesti toistensa peruslinjoja. Tärkeintä onkin valita se litterointitapa, joka palvelee parhaiten tutkimuksen tavoitteita. Tässä tutkimuksessa keskityttiin ensisijaisesti haastattelujen asiasisältöön, jonka vuoksi päädyttiin peruslitterointiin. Peruslitteroinnissa on kyse siitä, että puhe litteroidaan sanatarkasti puhekieltä noudattaen, mutta siitä jätetään pois kaikki täytesanat, tauot, toistot ja äännähdykset. (Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, viitattu 2.12.2015.)

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2009, 221) kirjoittavat teoksessaan, että tutkimuksen ydinasia on kerätyn aineiston analysointi, tulkinta ja johtopäätöksen teko, ja siihen tähdätään jo ennen tutkimuksen aloitusta. Aineiston analysointiin on monia eri tapoja, kuten selittävä ja ymmärtävä. Selittävässä lähestymistavassa käytetään usein tilastollista analyysia ja päätelmien tekoa, kun puolestaan ymmärtävässä pyritään käyttämään laadullista analyysia ja päätelmien tekoa. Periaatteena on valita se analyysitapa, joka vastaa parhaiten tutkimusongelmaan tai tutkimustehtävään. Tässä opinnäytetyössä pyritään ymmärtämään merkityksiä ja tutkittavia henkilöitä, ja tästä syystä tutkimuksessa käytetään laadullista analyysia ja päätelmien tekoa.

6.4 Tutkimuksen validiteetti, reliabiliteetti ja eettisyys

Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti kuvastavat tutkimuksen luotettavuutta. Laadullisessa tutkimuksessa validiteetti voidaan ymmärtää synonyymina uskottavuudelle ja vakuuttavuudelle, kun taas reliabiliteetti ymmärretään siirrettävyytenä ja pysyvästi samaa mittaavana. Tutkimusta voidaan pitää validina silloin, kun siinä tutkitaan sen kannalta oikeita ihmisiä, kysytään oikeita kysymyksiä ja lopuksi saatu aineisto analysoidaan ja tulkitaan oikein. Tutkimuksen reliabiliteettia puolestaan voidaan vahvistaa tiedon riittävydellä, kuten keräämällä tietoa niin kauan, kunnes uudet tapaukset eivät enää tuota uutta informaatiota. (Heikkilä, viitattu 22.10.2015; Inspirans, viitattu 7.12.2015.)

Minkä tahansa tutkimuksen luotettavuutta voidaan varmistaa etukäteen tutkimuksen hyvällä suunnittelulla ja harkitulla tiedonkeruulla. On tärkeää mitata oikeita asioita, eli tutkijan on esimerkiksi osattava kysyä tutkimusongelman kannalta oleellisia kysymyksiä. Tutkimuksen tuloksien tulisi olla toistettavissa, jos joku toinen tutkija tutkisi samaa. Tämä tarkoittaa sitä, että tulokset eivät saisi olla sattumanvaraisia. Koko tutkimukseen liittyvä perusjoukko tulisi määritellä selkeästi, ja otannasta tulisi poimia riittävän suuri otos tutkimukseen sopivalla menetelmällä. (Heikkilä, viitattu 22.10.2015; Inspirans, viitattu 7.12.2015.)

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tekemisessä noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä eli huolellisuutta, tarkkuutta ja rehellisyyttä. Muiden kirjoittajien lainaukset on merkitty tekstiin lähdeviiteillä ja ne on merkitty työn loppupuolelta löytyvään lähdeluetteloon. Tutkimuksessa pyrittiin siihen, että teoriapohjassa käytetyt lähteet ovat luotettavia. Lähteitä on useita, ne ovat yleisesti tunnettuja ja suurin osa niistä hyvin tuoreita teoksia. Raportoinnissa kiinnitettiin tarkkuutta siihen, että tutkimuksen tulokset esitetään realistisesti, eikä niitä kaunistella. (Hirsjärvi ym. 2009, 25-26.)

Koska tässä opinnäytetyössä tutkittiin esimiesten näkemystä henkilöstönsä osaamisesta, oli laadullinen tutkimusmenetelmä luonnollinen valinta. Sen kautta pystyttiin selvittämään tutkimusongelman kannalta oleellisia kysymyksiä ja se mahdollisti mahdollisimman joustavan tiedonsaannin. Haastateltaviksi päätyi ne henkilöt, joilta vastauksia haluttuihin kysymyksiin pystyttiin saamaan. Tässä tutkimuksessa ne olivat esimiehiä. Haastattelurunko ja sen kysymykset ovat sellaisia, että niitä voitaisiin käyttää sellaisenaan johonkin muuhun samankaltaiseen yritykseen.

Tutkimuksen eettisyyttä pyrittiin noudattamaan koko tutkimuksen ajan. Tarkka tutkimusaihe henkilöstön osaamisen kehittämiseen syntyi omasta kiinnostuksesta aihealueeseen. Haastateltaville esimiehille kerrottiin sähkö-

postitse lähetetyssä saatekirjeessä (kts. liite 1) siitä, että haastattelut nauhoitetaan ja että ne tullaan käsittelemään täysin luottamuksellisesti. Saatekirjeestä löytyi myös yhteydenottotiedot mahdollisia lisäkysymyksiä varten, sekä tieto siitä mihin näitä tutkimustuloksia tullaan käyttämään. Tutkimuksessa käytettiin anonymiteettia sekä itsemääräämisoikeutta, eli haastateltavat pystyivät halutessaan kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen. Tutkimustuloksia analysoidessa pyrittiin olemaan mahdollisimman totuudenmukaisia ja noudattamaan yleisiä eettisiä käytäntöjä.

7 TUTKIMUSTULOKSET

Kohdeyrityksen pääyksikön kaikki kuusi esimiestä osallistuivat haastatteluihin. Haastattelut kestivät keskimäärin 16,38 minuuttia, lyhyin kesti 13,06 minuuttia ja pisin 19,55 minuuttia. Esimiehet ovat iältään 37-57 vuotiaita ja esimieskokemusta kyseisessä yrityksessä löytyy puolesta vuodesta kolmeen vuoteen. Osalla on takana myös aiempaa esimieskokemusta, osalle tämä esimieskokemus on ensimmäinen. Jokaisella esimiehellä on oma tiimi, jota hän johtaa. Nämä tiimit ovat it-tiimi, kirjanpito- & myyntireskontratiimi, ostoreskontratiimi sekä kolme erityyppistä palkanlaskentaa koskevaa tiimiä.

Tutkimustulokset avataan samalla tavalla kuin haastattelut pidettiin, eli teemoittain. Ensimmäisenä teemana käydään läpi esimiesten näkemysten kautta oppiminen ja osaaminen, sen jälkeen osaamisen johtaminen ja lopuksi henkilöstön kehittäminen. Haastatteluissa käytettiin teemahaastattelurunkoa, (kts. liite 3) jossa haastateltavilla oli vapaa tapa vastata kaikkiin kysymyksiin, mutta jossa haastattelijalla oli mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä tilanteen niin vaatiessa.

Suorat lainaukset toimivat hyvin laadullisessa tutkimuksessa, sillä se tuo myös lukijaa lähemmäksi todellista haastattelutapahtumaa. Tutkimustuloksissa hyödynnettiin mahdollisimman paljon suoria lainauksia esimiesten vastauksista, jolloin tutkijan tekemä analysointi ei ole ainoa mahdollinen, vaan jokainen lukija voi itse tehdä omat subjektiiviset johtopäätöksensä. Koska haastateltavia esimiehiä oli yhteensä ainoastaan kuusi, heidän vastauksiaan ei tietoisestikaan eroteltu toisistaan. Tämä siksi, että haastateltavien anonymiteetti säilyisi, eikä henkilöitä ja vastauksia pystyttäisi yhdistämään toisiinsa suorien lainauksien kautta.

7.1 Teema 1. Osaaminen

Esimiehiltä kysyttiin haastattelussa siitä, mitä heillä tuli ensimmäisenä mieleen sanasta osaaminen, mitä se heidän mielestään käsittää? Osaaminen koettiin suhteellisen laajaksi käsitteeksi, mutta esimiehet olivat yhtä mieltä siitä, että se on oman ammattiosaamisen hallitsemista, sekä asioiden laajempaa kokonaisuuksien hahmottamista. Kokonaisuus, jossa yhdistyy tiedot, taidot ja kokemukset. He olivat sitä mieltä, että se oma ammattiosaaminen on erityisen tärkeää, oli kyse sitten yhteistyötäidoista, järjestelmiin, työehtosopimukseen tai lainsäädäntöihin liittyvästä osaamisesta tai vaikka it-osaamisesta. Osaaminen koettiin yhdistelmänä koulutusta ja kokemusta, eri asioiden yhdistämisen taitona sekä siitä, että koko henkilöstö ja työntekijä itse tunnistaa sen mitä se osaa ja mitä ei.

”Mä mietin osaamisen huomattavasti kattavammin [...] se on se työ mitä sä teet ja taitaminen sen suhteen, mutta myös ne tilanteet kun sä et taia etkä ossaa. Sekin on osaamista, että sä tunnistat heti mistä sä saat sen tarvitsemasi avun. Osaamista ei oo vaan se, että mä saan tehtyä sen rutiinityön, vaan se on sitä, että hallitsee vähä laajempia kokonaisuuksia.”

”Osaaminen käsittää ammatillisen osaamisen, elikä sen koulutuksen siellä taustalla, mutta sitten myös sen työssä opitun osaamisen.”

Seuraavaksi kysyttiin esimiesten näkemystä siitä, mitä henkilöstön osaamista he pitivät vahvana ja mitä osaamista puolestaan heikkoutena? Kaikki olivat sitä mieltä, että niin kohdeyrityksestä yleisestikin kuin tiimienkin sisältä löytyy paljon ammattitaitoa sekä vahvaa osaamista. Tämä kuitenkin rajoittui muutaman haastateltavan mielestä siihen työntekijän omaan työalueeseen, ja tähän toivottiin tulevaisuudessa jonkinlaista muutosta. Esimiehet pitivät tärkeinä avainkäyttäjiä, eli niitä henkilöitä, jotka hallitsevat useampaa asiaa ja pystyvät auttamaan muita työtehtävissä. Tällä hetkellä suurimpana heikkoutena koettiin eräänlainen laajempi osaaminen ja kokonaisuuksien hahmottamisen puuttumisen. Esimiehet esimerkiksi toivoivat, että henkilöstö ymmärtäisi paremmin erilaisten osaprosessien merkityksen. Sen uskottiin helpottavan työntekijöiden omaakin työntekoa, jos vaiheet ennen ja jälkeen oman työn olisi tiedossa. Haastateltavat esimiehet olivat tietoisia myös siitä, että työntekijät voivat syystä tai toisesta jäädä pois työelämästä. Oli kyse sitten eläkeikään päässeistä, työpaikkaa muuten vain vaihtavista tai työkyvyttömäksi joutuneista, voi aihe olla aina ajankohtainen. Haastatteluissa heräsikin huoli siitä, kuinka tuo tieto pois jääviltä ihmisiltä saadaan jäämään niille, jotka jatkavat työtään. Yhdeksi vahvuudeksi nousi nuorten innokkaiden työntekijöiden asenne tehdä työtä, mutta myös pitkän työuran tehneiden työntekijöiden varma osaaminen. Nuorten työntekijöiden vahvuutena mainittiin it-taidot, jotka vanhemmilla työntekijöillä koettiin jopa jonkinlaisena haasteena. Myös it-taitoihin liittyvä ja jatkuvasti muuntautumista vaativa järjestelmäosaaminen tuntui olevan osalla henkilöstöstä heikkous, osalla puolestaan vahvuus. Vahvuutena koettiin myös asiakas-tuntemus, se että tunnetaan asiakas hyvin, ja tiedetään sen toimintatavat. Vaikka osaamista tuntui löytyvän, yksi esimies mainitsi tiimensä osittain heikon koulutustason. Tällä hän tarkoitti toisen asteen koulutusta tai joissakin tapauksissa sitä, että työntekijä on aiemmin itseopiskellut kurssien avulla. Kaikesta huolimatta esimiehet tuntuivat olevan sitä mieltä, että osaaminen oli vahvaa ja että se on kasvanut ja kasvaa edelleen jatkuvasti.

”Vahvuutena on se, että mulla on työntekijöitä, jotka on ollu äärettömän pitkään ja heiltä löytyy rautainen ammattitaito [...] mutta mulla jää sitte monta yhtä aikaa eläkkeelle. Heikkous ja uhka on siinä mielessä, että millä keinoin mä saan heiltä sen kaiken tiedon jäämään näille nuorille ihanille vastavalmistuneille ihmisille, jotka tekee työtä oikealla asenteella.”

”Osaaminen on vahvaa siinä tietyssä pienessä segmentissä [...] heikkoudeksi sanoisin it-taidot, sellaiset arki elämän it-taidot. Toinen heikkous on uuden, out of the box ajattelu.”

”Osaamisen ois jäätävä tänne taloon siitä huolimatta, että ihmiset vaihtaa tehtäviä tai työpaikkaa.”

”Koulutustaso ei ole kovin korkea. Yleisin koulutustaso merkonomi tai kaikilla ei ole välttämättä edes merkonomitutkintoa vaa opiskellu talouhallinnon kursseja [...] ja opetellu toisten töitä. Avainkäyttäjät ovat puolestaan vahvuuksia [...] ja se, että tiimissä kysellään ja autetaan.”

Tulevaisuuden kannalta tarvittavasta osaamisesta kysyttäessä esimiehet mainitsivat projektiosaamisen, moniosaamisen, järjestelmien jatkuvan kehittymisen, laaja-alaisemman ajattelun, sekä sen tuntemuksen, että ammatillinen osaaminen kehittyisi asiantuntijatyöhön. Esimiehet korostivat sitä, että ympärillä muuttuva maailma ikään kuin pakottaa henkilöstöä muuntautumaan ja samalla vaatii koko ajan yhä enemmän osaamista. Laaja-alaisempi ajattelu oli useamman esimiehen mielestä ehkä se tärkein tulevaisuudessa vaadittava osaaminen. Sillä tarkoitettiin muun muassa sitä, että työntekijä pohtisi itse miksi mitään tehdään ja mihin se vaikuttaa. Esimiehet olivat sitä mieltä, että se helpottaisi työn merkityksien ymmärtämistä. Lähes yhtä tärkeänä he pitivät jatkuvasti muuttuvien järjestelmien nopeamman omaksumisen ja työntekijän kyvyn omaksua yhä enemmän uutta tietoa ja oppia samalla pois vanhaa.

”Tuota nää järjestelmät on nyt varmasti yks semmonen [...] tietokoneiden käyttö tällä hetkellä ja tulevaisuudessa, sen lisäksi projektiosaaminen ja sitten varmaan sitä laaja-alaista osaamista ja ymmärtämistä [...].”

”Tulevaisuutta ajatellen mä näkisin asian sillä tavalla, että laajemmin ja monipuolisemmin pitäis ymmärtää ja oivaltaa asioita. Esimerkiksi palkanlaskija selviää työstään, kun se on kiinnostunut sopimuskirjoista, lukee niitä ja tunnollisesti hoitaa työnsä [...] mutta mä nautin ihmisistä kenestä mä nään, että ne ajattelee laajasti, haluaa muutaki ku kirjan sisällön, vähän niinku kytkyt miten tää vaikuttaa mihinkin.”

”Tarvitaan moniosaajuutta, projektiosaamista [...] tää on eräänlainen palvelukeskus, jossa tarvitaan palvelukeskusmaista osaamista.”

7.2 Teema 2. Osaamisen johtaminen

Esimiehiltä kysyttiin yleisiä ajatuksia osaamisen johtamisesta, mitä se heidän mielestään on? Osaamisen johtaminen koettiin esimiestyön perustana. Esimiehet kokivat tärkeäksi sen, että esimies pysähtyisi miettimään sitä, miten osaamista johdetaan, ja miten esimies voi johtaa osaamista. Että esimies tunnistaisi missä henkilöstö on hyvä, tai mitä se tarvitsee pärjätäkseen paremmin. Se on osaltaan sitä, että osaa laittaa oikeat ihmiset oikeaan paikkaan. Eräs esimies piti tärkeänä sitä, että pyrittäisiin tunnistamaan tulevaisuuden tuomat vaihtelut. Että osaamisen johtamisen kautta pystyttäisiin ennakoimaan ja valmistautumaan muutoksiin. Mitä osaamista tarvitaan ja miten se saavutetaan. Haastatteluissa ilmeni, että esimiestyö ymmärrettiin jopa eräänlaisena valmennustyönä. Sellaisena jossa työntekijöitä osallistettaisiin niin, että työntekijä itse saavuttaisi halutut asiat esimiehen valmennuksen avulla.

“Se on mun mielestä sitä, että osaa laittaa oikeet ihmiset tekemään oikeaa hommaa. Että jokainen olis siinä työssä missä olis parhaimmillaan.”

”Siinä varmaan on sellasia edellytyksiä, että näkisin valmentavan esimiestyön roolin ja niinkö osallistamisen. Että saataisiin tietylle tasolle sitä itseohjautumista [...] että ei kaikki tieto tuu meidän kautta. Tietoa on paljon, että ois tarkeeta oppii löytämään sitä oikeaa.”

“No mun mielestä se on sitä, että esimies on aina, ei ahistavalla, vaan sopivalla tavalla tuolla omien työntekijöiden iholla kiinni. Tietää/ymmärtää/tunnistaa mitä ne tekee ja mitä se tekeminen niiltä edellyttää, tunnistaa ne koulutustarpeet ja perehdyttämistarpeet.”

No toki se, että tuntee henkilöstön, tuntee heidän taustan ja osaamisen tason, ymmärtää sen tulevaisuuden, että mihin suuntaa työ muuttuu, minkälaista osaamista kukin tarvitsee, ja siihen ohjaamiseen. Eli antaa mahdollisuuden henkilölle, ohjaa koulutuksiin, oppisopimuksiin ja ohjaa yksilötasolla sitä osaamista eteenpäin.”

“Esimiehen pitää ymmärtää ja jollain tavalla tietää, mitä ne alaiset tarvii. Alaiset näkee tietyllä tavalla sen oman työtehtävän kannalta kyllä, että mitä ne tarvii, mutta ne ei välttämättä nää sitä pidemmällä aikataululla.”

Yhdessä haastattelukysymyksessä pohdittiin erityisesti esimiehen merkitystä ja roolia osaamisen johtamisessa. Vastauksista pääällimmäisenä jäi mieleen se, kuinka moni esimies mainitsi luottamuksen ja kommunikoinnin. Lähes kaikki painottivat, että kommunikointi ja luottamus ovat tärkeitä asioita esimies-alaisuuden näkökulmasta, ja että siihen olisi kiinnitettävä entistä suurempaa huomiota. Luottamuksen ja kommunikoinnin kautta

työpaikalla pystytään paremmin reagoimaan ympärillä oleviin asioihin, kuten koulutuksen tarpeisiin tai työssä huomattujen parempien käytäntöjen jakamiseen. Luottamusta herättävässä ympäristössä epäonnistuminen ei tunnu niin häpeälliseltä, ja onnistumisistakin voidaan iloita avoimemmin. Eräs esimies mainitsi henkilöstön motivoimisen, kannustamisen ja innostamisen merkityksen. Motivoitunut henkilöstö ymmärretään oppivaksi ja sitä kautta tehokkaaksi työvälineeksi yrityksissä. Ilman motivaatiota ja innokkuutta tehdään usein vain se, mikä on pakollista, eikä syvennytä aiheeseen sen enempää. Osaamisen johtamisesta ja oman roolin vaikutuksesta puhuttaessa esimiehet eivät halunneet unohtaa oman tiiminsä tuntemisen, tai oman esimerkin tärkeyttä. Tunteamalla työntekijät esimies pystyy helpommin tunnistamaan avun tarpeen tai sen, mikä toimintatapa kenellekin sopii parhaiten. Tämän pohjalta he sanoivat pystyvänsä motivoimaan paremmin henkilöstöään. Esimerkkinä olemisesta mainittiin siitä, että vasta sitten kun esimies itse osallistuu koulutuksiin ja luo työpaikalle hyvää ilmapiiiriä, hän voi odottaa sitä toisiltakin.

“Kyllä se varmaan on sitä henkilöstön motivoimista ja innostamista uuden oppimiseen.”

”Esimiehenkin ymmärrettävä, ja myös tunnettava ne alaisensa, ettei laita liian kovaan paikkaan. Ja että sitten myös sen kouluttamisen kautta nähtävä, että mitä semmoisia koulutuksia ehottais, jotka tuo lisäarvoa.”

“Tärkein on se meidän tiimissä varsinkin, se kuunteleminen [...] se että pystyy ymmärtämään ja kuuntelemaan sen mitä työntekijät haluaa, mutta myös pyrkiä johdattamaan siihen, että tämän lisäksi te tarvitte näitä tietoja. Yrittää saada alaisille sitä halua, että ne opettelee ja koulutautuu tietyllä tavalla laaja-alaisemmin.”

“No ryhtymällä aina toimiin tietenkkin, kun tunnistan jonkun tarpeen tuolla. Siinä taustalla on tärkeää, että se esimies ylläpitää osaamisen johtamista. Joilleki voi olla hankala paikka, jos esimies toteaa, että nyt tarvii sitä tai tätä kouluttautumisen tasolla [...] mutta jos siinäki taustalla on se tunne ja luottamus, että esimies vie sitä asiaa eteenpäin hyvästä sydämestään ni se ei oo silloin hankalaa.”

“Oma rooli on siinä, että tunnistan, osaan viestiä tiimiin oikein, mallia ottamalla muilta, [...] toimimalla itse esimerkkinä.”

“Tietenkkin tavallaan esimies voi olla kaikessa esimerkkinä, kannustaa opiskelemaan lisää, motivoida ja innostaa. Monella saattaa olla se, että jaksako ja riittääkö voimavarat, niin siihen ehkä rohkaisua, että lähtekään matkaan ja saatte siitä uutta oppia aina.”

7.3 Teema 3. Henkilöstön kehittäminen

Esimiehiltä kysyttiin siitä, kuinka tärkeänä he pitivät henkilöstön kehittämistä. Kaikki haastatellut esimiehet olivat yhtä mieltä siitä, että henkilöstön jatkuva kehittäminen on erityisen tärkeää. Suurin osa esimiehistä koki, että henkilöstön ja heidän itsensä täytyy kehittyä jatkuvasti, mutta osa oli sitä mieltä, että henkilöstön tämänhetkinen ammattiosaaminen tiimissä oli sillä tasolla, kun esimies toivoikin. Tähän kuitenkin lisättiin hyvin nopeasti se, että tilanteet muuttuvat ja osaamista joudutaan kehittämään heti tilanteen muututtua, kun maailma ympärillä tai työssä käytettävät työkalut muuttuvat nopealla tahdilla. Eräs esimies mainitsi työhyvinvoinnin ja henkilöstön kehittämisen yhteyden, eli sen kuinka kumpikin vaikuttavat toisiinsa joko positiivisesti tai negatiivisesti.

”Koko ajan tulee muutoksia ja koko ajan pitää oppia uutta, tulee uusia asiakkaita ja uusia järjestelmiä niin siinä mielessä se on jatkuvaa kehittämistä.”

”Se on äärettömän tärkeää. Sehän lähtee meillä ylemmältä johdolta. Ylin johto edellyttääkin, että me lähiesimiehet tarkkaillaan ja tunnustetaan mitä kehittämistarpeita on.”

”Koen kyllä erittäin tärkeänä [...] ja sitä kokonaiskuvaa ja peilaamista sinne tulevaisuuteen.”

”Henkilöstön kehittäminen on erittäin tärkeää, [...] ei sitä voi jättää taka-alalle hetkeksikään!”

”Mä koen, että se kehittäminen ja työhyvinvointi kulkee niin käsikädessä ja niillä on vaikutusta toisiinsa. Jos sulle annetaan mahdollisuuksia kehittämiseen, se vaikuttaa siihen työhyvinvointiinkin.”

Yhdessä kysymyksessä kasattiin yhteen yrityksen käytössä olevia keinoja henkilöstön kehittämiseksi. Kohdeyrityksessä tunnuttiin kiinnitettävän paljon huomiota henkilöstön kehittämiseen ja sen mahdollistamiseen, sillä esimiehet pystyivät luettelemaan useita eri käytössä olevia toimintatapoja. Yleisimpin kehittäminen keino löytyi yrityksen sisältä, sillä he kertoivat hyödyntävänsä paljon sisäisiä koulutuksia, sekä avainkäyttäjiä. Esimiehet pitivät avainkäyttäjien avulla pidettäviä koulutuksia ja perehdyttämisiä hyödyllisimpinä, sillä niiden kautta pystyttiin keskittymään niihin seikkoihin, jotka oikeasti tarvitsivat huomiota. Muita henkilöstön kehittämiseen liittyviksi keinoiksi mainittiin työkaverilta työn tekemisen ohella oppiminen, työkierto, kehityskeskustelut, kannustus ja konkreettinen palkitseminen, sekä muiden tarjoamat ulkoiset koulutukset. Näistä kehittämisen keinoista esimiehet kertoivat yrittävänsä etsiä jokaiselle henkilölle toimivimmat keinot, ja pyrkiä mahdollistamaan osaamisen kehittymisen.

”Pidänhän minä koulutuksia koko henkilöstölle, ihan perus it alan koulutuksia excellin käytöstä sun muista mutta [...] esimiestehtävissä se on eri. Mulla se on sellaista haastamista, haastan heitä ajattelemaan voisko tämän tehdä toisin? Ja hyvin vähä on sellaista, että tällainen koulutus on olemassa, kannattaako käydä. Enemmän se on sitä haastamista siihen, että ei aina ajatella siltä omalta kannalta.”

”Kannustetaan ja palkitaan tietyistä tutkinnon saavuttamista, että henkilö lähtis sitä omaa osaamista kasvattamaan.”

”Kaverilta oppiminen eli kysytään neuvoa, mikä on normaali tapa. Sitten on sisäisiä koulutuksia, eli joku tietää jonkun asian ja pitää koulutuksen, niitä vois olla enemmänkin. Sitten on vinkkipostit, jotka on aikalailla it lähtöisiä, elikä niitä vois olla enemmän myös muilta. Lisäksi on erilaisia ulkoisia koulutuksia, joita tarjoo meidän toimittajat ja erilaiset yhteisöt.”

”Meillä on tosiaa niitä koulutuksia, työkiertoa, kehityskeskustelua. Esimies voi ehdottaa, että täällä on hyvä koulutus, tai sitten työntekijä voi lähestyä esimiestä [...] ja pyritään kannustamaan meidän porukoita siihen, et jos huomaa jonku hyvän koulutuksen ni olkaa aktiivisia ja ehottakaa niitä koulutuksia. Ja sellanekin on ihan käytännön juttuja, että jos joku löytää jotakin uutta tietoa, niin jaetaan sitä tietoa tiimin sisällä ja käydään porukalla läpi.”

”Jos ei näitä ulkopuolisia koulutuksia ajatella, meillä on myös hyvin paljon talon sisällä niinku koulutuksia käynnissä liittyen järjestelmään, sähköpostin käyttöön, oman työn aikatauluttamisen järjeistämiseen ym [...] mutta myös sitten sisäistä viestintää, et mitä se tarkoittaa ku ollaan töissä [...] kyllä se kaikki lähtee myös näistä.”

Esimiehiltä kysyttiin mielipidettä siitä, mitä keinoja henkilöstön kehittämiseen liittyen heiltä puuttui. Oliko jotain sellaista tapaa, mikä ei ole käytössä, mutta mikä olisi hyvä olla? Tämän kysymyksen vastaukset liittyivät pääasiassa teknologiaan ja työpaikalta löytyvien järjestelmien kehittämiseen kehittämiseen. Esimiehet toivoivat sellaista järjestelmää, joka palvelisi tulevaisuudessa paremmin heidän, koko henkilöstön ja asiakkaan tarpeita. Henkilöstön kehittämiseksi toivottiin myös lisää aikaa, jotta se hankittu osaaminen voitaisiin sisäistää ja hyödyntää paremmin. Tämän uskottiin lisäävän aiemmin puhutun laaja-alaisemman ajattelun mallia sekä työnkannalta tärkeiden osaprosessien hahmottamista. Yksi esimies toivoi puolestaan toimivaa osaamisen dokumentoimista, jonka avulla hän pystyisi tarvittaessa etsimään tietynlaista osaajaa vaivattomasti. Toinen esimies halusi keinoja ikäjohtamiseen, jotta hän pystyisi hyödyntämään tehokkaimmin vanhempien työntekijöiden osaamisen. Vaikka

aiemmin huomattiin, että kohdeyrityksen henkilöstön kehittäminen on monipuolista ja mahdollisuuksia tarjotaan jatkuvasti, esimiehiltä löytyi silti muutamia uusia ideoita henkilöstön kehittämiseen.

”Järjestelmän kehittäminen on koko aika tapetilla, siitä et miten me päästään, miten järjestelmä tukee sekä meitä että asiakasta mahdollisimman parhaalla tavalla. Ja ehkä sekin [...] että näitä rajoja lavennettäisiin niin, että ois helpompi prosessista toiseen siirtyä.”

”Aika [...] elikä ongelma on se, että tietyllä tavalla vedetään liian tiukalle ne resurssit sen suhteen. Esimerkiksi tavoitetilalla ois 80 % työtä ja 20 % kehittämistä, se ois se optimaalinen tavoite, mutta siihen ei oo aikaa. Tämä tarkoittaa sitä, että kouluttautumiseen ja kehittämiseen jää vähän aikaa ja käydään ne pakolliset, ja ehkä vain siihen nykyiseen työtehtävään liittyvät esimerkiksi vuoden vaihteessa vaihtuvat muutokset.”

”Meillähän esimerkiksi se osaaminen ei oo dokumentoitu sillä tavalla, että se ois helppo katkoa esimerkiksi koko talon sisällä. Että jos mä tarvitsen myyntireskontran tekijän niin missä tiimissä on henkilö, jolla on sitä osaamista [...] eli sitä esimiestyökälyä ei oo käytettävissä, mutta ois hyvä olla.”

”Haaste on henkilöiden ikä, eli tuo keski-ikä on aika korkea. Siihen ikäjohtamiseen keinoja, ja ylipäätään ikääntyvien henkilöiden osaamisen kehittäminen on aika hankalaa ja hitaampaa [...] vanhoista tavoista, eli niinku on aina tehty ennenkin, nii niistä eroon pääsemiseen on vaikeeta.”

Henkilöstön kehittämisen tarkkailuun ja tuloksien seuraamiseen esimiehillä oli vaihtelevia toimintatapoja. Osa kiinnitti huomiota yleiseen fiilikseen niin yksilö-, kuin tiimitasolla, osa seurasi jonkun verran myös lukuja. Yleisesti esimiehet tuntuivat hyödyntävän molempia tapoja yhdessä, sillä molempia pidettiin tärkeinä keinoina osaamisen kehittämisen seurannan kannalta. Tämän lisäksi yritys oli tehnyt osaamisen seuraamiseksi vuosi sitten osaamiskartoituksen, joka käsiteltiin tässä tutkimuksen teoriapohjan jälkeen pintapuolisesti. Osa esimiehistä mainitsi tuon osaamiskartoituksen hyödyllisenä välineenä henkilöstön kehittämisessä sekä sen seuraamisessa ja toivoi sen päivittämistä jatkossakin. Suurin osa esimiehistä mainitsivat jossakin vaiheessa haastatteluita siitä, että he pitävät henkilöstönsä kanssa viikoittain erilaisia palavereja, joiden tarkoituksena on käydä läpi menneitä ja tulevia työhön liittyviä tapahtumia tai tehtäviä. He kertoivat siitä, kuinka siellä keskustellaan paljon keskenään, niin että jokainen voi osallistua ja jakaa kokemuksia, ehdotuksia ja esimerkiksi hyväksi huomattuja toimintatapoja.

”Se näkyy muun muassa tehostumisessa, ja sitä seuran koko ajan. Sit se voi näkyä asiakasarvosanoissa [...] ja sitten ihan siitä mitä henkilöt itse sanoo.”

”Laskutus on yks, eli mitä tehokkaammin pystyt työtä tekemään, se näkyy pienempänä laskuna asiakkaalle [...] ja se että pystyy useampia asiakkuuksia pitämään rinnakkain. Sitten semmonen on toki, että meillä tietyssä tiimissä kun kouluttautuu niin he on pitäny sitten talon sisäisiä koulutuksia [...] se todistaa sen, että ne on omaksunu sen mitä on käyny oppimassa ja pystyy sitten kouluttamaan sen myös muille.”

”Se yleinen fiilis on aika hyvä mittari. Sitten tietenkin mittareita on myös luvut meille, eli kyllä meillä on mittarit siitä kuinka esimerkiksi yksi palkanlaskija pystyy tuottaa [...] mut se on niinku sellasta lukuihin perustuvaa. Ja kehityskeskustelut on myös hyvä mittari siitä, missä sen kehityksen huomaa.”

”Eniten se on sitä, että kun on viikottain viikkopalaveri, niin siellä käydään mitä on tapahtunu ja mitä tehdään. Siellä tapahtuu se kehittämisen miettiminen ja myös seuranta. Ei ole mitään rasti ruutuun tekniikkaa siitä mitä koulutuksia on käyty, vaan enemmänkin hoksautetaan ihmisiä.”

”Ehkä sellasta systemaattista seurantaa ei ole [...] seuranta on enemmän siellä mun päässä mututuntumalla [...] mutta kyllä varmaan sellaisia ahaa elämyksiä on tullu, kun joku on käyny jonkun koulutuksen ja osaa.”

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän luvun tarkoituksena on käsitellä tutkimuksesta seuranneita, tuloksiin perustuvia johtopäätöksiä sekä havaintoja, ja linkittää ne osaksi tämän opinnäytetyön viitekehystä. Tarkoituksena on käydä johtopäätökset läpi niiden samojen teemojen kautta, joita koko tutkimuksessa on käytetty. Tässä kappaleessa pohditaan myös tutkimuskysymyksiä ja niihin saatuja vastauksia hieman tarkemmin.

Esimiehet olivat samaa mieltä siitä, että osaaminen on hyvin laaja kokonaisuus, mikä voi kuitenkin vaihdella eri työtehtävästä riippuen. Osaamisen koettiin olevan erilainen yhdistelmä tietoja, taitoja ja kokemuksia, sekä halua oppia. Myös taito oppia virheistään koettiin tärkeäksi. Esimiesten näkemys osaamisesta tuki viitekehyksessä esiintynyttä teoriaa osaamisesta ja sen määrittelemisestä.

Kohdeyrityksen vuosi sitten tehdyn osaamiskartoituksen mukaan yrityksen henkilöstön osaamisen taso tuntui olevan hyvä. Työntekijät hallitsivat samanaikaisesti monia eri prosesseja, toimistosovel-luksia, järjestelmiä, työehtosopimuksia ja lainsäädännöllisiä ohjeita työtehtävästä riippuen. Esimiesten näkemys henkilöstönsä osaamisesta oli monipuolinen. He olivat samaa mieltä siitä, että heidän tiimistään löytyy paljon vahvaa osaamista siinä omassa tehtävässään. Yrityksessä arvostettiin rautaisia ammattilaisia, joilta löytyi myös yritykselle tärkeää asiakastuntemusta. He kuitenkin toivoivat henkilöstöltään laajempia näkökulmia sekä vielä lisää oppimisen halua. Osaamiskartoituksen mukaan suurin osa työntekijöistä halusikin tulevaisuudessa kehittää osaamistaan ja kehittyä työtehtävässä. Osa oli kiinnostunut jopa asiantuntija- ja esimiestehtävistä. Tämä kertoo siitä, että henkilöstö ja esimiehet ajattelevat osaamisen kehittämistä yleisesti samalla tavalla.

Yhtenä heikkoutena eräässä tiimissä pidettiin yleistä koulutustasoa. Osalla työntekijöistä oli toisen asteen tutkinto, osa oli käynyt itse kursseja ja opetellut toisten töistä. Tämä ei välttämättä ole ehdoton heikkous, sillä henkilö voi oppia myös tekemisen kautta. Teorian olisi kuitenkin hyvä tukea tätä osaamista, jonka vuoksi koulutus varsinkin nykypäivänä on tärkeää. Järjestelmien ja teknologian kehittymistä pidettiin myös haasteena. Heikkoutena koettiin myös eräänlaista kapeakatseista ajattelua. Sellaista ajattelua missä ei ymmärretä laajempia alueita tai työn kannalta tärkeitä muita prosesseja, jotka eivät varsinaisesti liity työntekijän omaan työhön, mutta ovat kuitenkin osa kokonaiskuvaa. Tulevaisuuden uhkatekijäksi koettiin myös se, että joskus henkilöt jäävät syystä tai toisesta pois yrityksestä, jolloin tuo heidän osaamisensa pitäisi pystyä pitämään yrityksen sisällä.

Haastatteluista selvisi, että esimiehet kannattivat uuden kokeilemista ja ajattelua. Heidän mielestään olisi hyvä välillä kokeilla, jos joku toinen tapa toimia olisi parempi. Tai että jos joku toinen tekee jonkun asian toisella tavalla, kannattaisi kokeilla toimiiko se itsellä. Näin kyseenalaistamalla ja uutta ideoimalla organisaatio voisi muuttua tehokkaammaksi ja pysyä helpommin jatkuvasti muuttuvan ympäristön mukana. Tulevaisuuden osaamista ajatellen he pitivät tärkeänä projektiosaamista, yhteistyötaitoja, moniosaajuutta, it-taitoja, ja kokonaisuuden hahmottamista. Sitä että yritetään miettiä miksi jotakin tehdään, eikä vain tehdä. Eräs esimies aavisteli, että työtehtävät alkavat mennä enemmän asiantuntijatyöhön, johon olisi myös hyvä varautua.

Osaamisen johtamisesta puhuttaessa esimiehet pitivät tärkeänä sitä, että tiedetään mitä se tarkoittaa. Henkilöstön osallistamista ja kannustamista korostettiin. Tärkeäksi koettiin, että huomattaisiin henkilöstön perehdyttämisen, ja koulutustarpeet ja pidettäisiin huolta siitä, että henkilöstön kehitymiselle on sille tarvittavat edellytykset. Laitetaan oikeat ihmiset oikeaan paikkaan, jotta työntekijä tekisi sitä missä on parhaimmillaan. Kuten teoriassakin mainittiin, esimiehen tulisi toimia hyvänä esimerkkinä muille. Esimiesten vastaukset tukivat tätä ajattelua, ja vahvisti kokonaiskuvaa siitä, että osaamisen johtaminen on kohdeyrityksessä joko tietoisesti tai tiedostamattomasti suhteellisen hyvin.

Kun pohdittiin esimiehen roolia ja sen tehtäviä osaamisen johtamisessa, painotettiin sanoja kuunteleminen ja luottamus. Esimiehet pitivät tärkeänä sitä, että keskustellaan työntekijöiden kanssa siitä, missä he ovat hyviä ja mitä he osaavat, mutta samalla haastetaan heitä. Samalla nousi esiin esimiehen ja henkilöstön välinen luottamus, jotta syntyisi sellainen työympäristö jossa voi tehdä virheitä, tai vaihtoehtoisesti iloita niistä onnistumisista. Tärkeäksi nousi henkilöstön motivointi ja innostaminen uuden oppimiseen. Se, että esimies kannustaa ja ehdottaa erilaisia keinoja kehittyä. Näitä samoja asioita käytiin aiemmin läpi osaamisen johtamisen viitekehyksessä, missä pohdittiin esimiehen roolia ja merkitystä.

Viimeinen teema oli henkilöstön kehittäminen, mitä esimiehet pitivät sellaisena jatkuvana prosessina, jota ei saa unohtaa. Totuushan on se, että maailma ympärillä on muuttunut paljon vuosikymmenien aikana, ja tulee hyvin todennäköisesti muuttumaan jatkossakin. Tämä tulisi huomioida jo-

kaisessa yrityksessä, etenkin henkilöstön osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Kohdeyrityksessä henkilöstön kehittäminen lähtee ihan ylimmältä johdolta. Ylin johto vaatii, että lähiesimiehet tarkkailevat ja tunnistavat mahdolliset kehitystarpeet.

Kohdeyrityksessä on kiinnitetty paljon huomiota henkilöstön kehittämiseen jo aiemminkin, jonka vuoksi yrityksessä on käytössä erilaisia kehittämiseen liittyviä keinoja suhteellisen paljon. Tämän tutkimuksen osittaisena tarkoituksena oli kuitenkin löytää sellaista tietoa, mikä mahdollistaisi entistä tehokkaamman keinojen kehittämisen henkilöstöä, ja että mahdolliset hyödyttömät keinot unohdettaisiin kokonaan. Esimiehet kertoivat suosivansa sisäisiä koulutuksia, eli sitä että joku omasta henkilöstöstä opettaa ja opastaa muita. Heidän mielestään suurin osa ulkoisista koulutuksista eivät ole niin tehokkaita, kuin sisäiset koulutukset. Esimiesten vastauksista saatiin tietoa myös niistä keinoista, joita ei vielä ole käytössä, mutta joita he uskoivat tarpeellisiksi. Yksi iso kysymys oli ikääntymisen tuomat ongelmat, sekä erilaisiin järjestelmiin liittyvät kysymykset.

Tehtyäni kaikki kuusi haastattelua minulle jäi päällimmäisenä mieleen se, että kohdeyrityksessä kommunikointi on suuressa asemassa. Jokainen esimies mainitsi haastatteluissa siitä, kuinka heitä on kannustettu kommunikoimaan ja jakamaan tietojaan muiden kanssa, ja kuinka he puolestaan kannustavat henkilöstöään tekemään tuota samaa. He mainitsivat palaverista, joissa näitä ideoita ja toimintatapoja käydään läpi, ja jossa kysellään muutenkin henkilöstön yleistä tunnelmaa. Tämä keskustelu ja tiedon jakaminen tukevat osaamisen johtamisen teoriassa käytyjä asioita.

9 POHDINTA

Henkilöstön kehittäminen oli mielestäni mielenkiintoinen aihe, jonka vuoksi opinnäytetyön tekemiseen riitti motivaatiota. Opintojeni suuntautumisen vuoksi aihe ei ollut ennestään tuntematon, mutta halusin syventää oppimiani asioita ja omaksua lisää uutta tietoa. Koen, että henkilöstön kehittäminen on yrityksille kautta maan tärkeä kilpailuvaltti nyt ja tulevaisuudessa, sillä jatkuvasti muuttuvan ympäristön vuoksi myös henkilöstön on pystyttävä kehittymään ja pysymään muutoksen mukana. Vanhat taidot, tiedot ja tavat eivät päde ikuisesti, minkä vuoksi kehittyvä, osaava henkilöstö on tärkeä osa menestyvää yritystä.

Tämä opinnäytetyö onnistui kokonaisuudessaan mielestäni hyvin. Opinnäytetyö vastasi alussa asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja toi mukanaan hyödyllistä tietoa toimeksiantajayritykselle. Tutkimuksen alussa oleva viitekehys tuki tutkimuksessa ilmenneitä vastauksia, ja toi työhön johdonmukaisuutta.

Koen, että opinnäytetyöprosessi kehitti myös omaa ammatillista osaamistani ja itsenäistä työskentelytapaa. Koska tein opinnäytetyön suhteellisen itsenäisesti, huomasin että sain sitä kautta varmuutta päätöksien tekemiseen ja tekemiäni valintojen perustelemiseen. Työ pakotti osaltaan myös pohtimaan asioita syvemmin ja sen kautta ymmärtämään erilaisia yhtäläisyyksiä asioiden välillä, minkä uskon olevan hyödyllinen ominaisuus työelämässä.

Yhteistyö toimeksiantajayrityksen sekä ohjaavan opettajan kanssa sujui hyvin. Molemmat olivat kiinnostuneita työni vaiheista ja sen toteuttamisesta, mikä osaltaan kannusti tekemään työstä mahdollisimman hyvän ja hyödyllisen. Olen erittäin tyytyväinen löytämäni toimeksiantajayritykseen, sillä se oli kaikkea sitä mitä toimeksiantajayritykseltäni odotin: minulle tuntematon, mielenkiintoinen ja yhteistyöhaluinen.

Opinnäytetyö aloitettiin suunnitelmien mukaisesti syksyllä 2015. Mieluisa kohdeyritys ja aihe löytyivät syyskuussa, jonka jälkeen etsittiin tarvittavat lähteet teorian kokoamiseksi ja aloitettiin viitekehysten kirjoittaminen. Alkuperäinen tarkoitus oli tehdä tämä työ koko henkilöstölle, mutta oma mielenkiinto esimiestyöhön ja työn tarkempi rajaaminen johdatteli valitsemaan esimiesnäkökulman jo ensimmäisen yhteisen keskustelun jälkeen. Tutkimuksessa oleviin kysymyksiin haluttiin saada mahdollisimman kattavat ja totuudenmukaiset vastaukset, jonka vuoksi päädyttiin laadullisen tutkimuksen menetelmiin. Haastattelut pidettiin marraskuun ensimmäisellä viikolla, ja niiden analysointi aloitettiin pian sen jälkeen.

Opinnäytetyöprosessin haastavin vaihe oli tutkimukselle olennaisen teoriapohjan rajaaminen. Tässä työssä käytetyn teoriapohjan aiheet ovat suhteellisen paljon tutkittuja, ja siksi niistä on myös suuri määrä erilaisia teoksia. Tarpeellisen tiedon erottaminen, niiden valitseminen tai poisjättäminen ja aiheesta pysyminen olivat välillä haastavia, koska moni asia tuntui olevan kytköksissä toisiinsa. Lisäksi koin haastavaksi sen, että opinnäytetyöprosessi oli suhteellisen pitkäkestoinen, eikä työtä voinut tehdä vain omien aikataulutuksien mukaan.

Kaikki toimeksiantajayrityksen kuusi esimiestä pystyivät osallistumaan haastatteluihin, mikä lisäsi tutkimuksen luotettavuutta, ja toi siihen suhteellisen paljon erilaisia näkökulmia ja mielipiteitä. Esimiehet kokivat haastattelut hyvänä tiedonkeruumenetelmänä tämän aihepiirin kannalta. Erityisesti he pitivät siitä, että heidän ei tarvinnut etukäteen varautua haastatteluun, vaan tilanne pakotti heidät vastaamaan sen, mikä ensimmäisenä tuli mieleen. Näin esimiehet eivät voineet vastata niin, miten heidän pitäisi tai oletettaisiin vastattavan, vaan he saivat vastata omien kokemusten pohjalta mahdollisimman totuudenmukaisesti. Tätä totuudenmukaisuutta ja esimiesten mahdollisimman ajantasaista näkemystä henkilöstön osaamisesta ja sen kehittämisestä lähdettiinkin työn alussa hakemaan toimeksiantajayrityksen toiveesta, ja osaksi myös juuri sen vuoksi liitin tutkimustuloksiin suoria lainauksia esimiesten vastauksista.

Tutkimustuloksien litterointi ja analysointi veivät yllättävän paljon aikaa, mutta niiden kautta saatiin myös eniten uutta tietoa. Ensin litteroin tutkimustulokset sanatarkasti niin, että ne olivat puhekielessä ja sisälsivät toistot ja äännähdykset. Tämä ei kuitenkaan mielestäni palvellut parhaiten tutkimuksen tarkoitusta, ja tutkimustuloksia kirjoittaessa huomasin tekstin olevan suhteellisen vaikeasti luettavaa. Tästä syystä päädyinkin peruslitterointiin ja muutin tekstit puhekielelle poistaen turhat toistot ja äännähdykset. Esimiesten suorat lainaukset toivat työhön persoonallisuutta, mikä tekee lukukokemuksesta mielenkiintoisemman. Haastattelu- ja litterointityön sekä satunnaisien työvuorojen yhdistäminen kuitenkin viivästyttivät omaa alkuperäistä tavoiteaikataulua sen verran, että en kerennyt saattamaan opinnäytetyöprosessia kokonaan loppuun niin, että olisin saanut tutkintotodistuksen ulos vuoden loppuun. Olin aikataulusta jäljessä pari viikkoa, jonka vuoksi valmistuminen siirtyi tammikuulle 2016.

Vaikka tämä tutkimus onnistuikin ensimmäiseksi tutkimukseksi suhteellisen hyvin, huomasin tutkimuksen aikana muutamia asioita jotka olisi voinut tehdä ehkä toisin. Osa kirjoitetusta teoriaosuudesta ei kytkeytynyt suoraan tutkimuksista saataviin tuloksiin, vaan ne olivat lähinnä teorian tukena ja tietona kohdeyritykselle. Teemahaastattelu tuntui oikealta vaihtoehdolta tämän tutkimuksen kannalta, mutta teemahaastattelurunko olisi voinut olla hieman pidempi. Haastatteluihin varattu aika

oli noin puoli tuntia, mutta se ei täytynyt yhdenkään esimiehen kohdalla. Tämä vihjaa siitä, että haastattelurunkoon olisi voinut lisätä lisää kysymyksiä teemojen ympärille, mikä olisi voinut tuottaa myös enemmän tietoa tähän tutkimukseen. Teemahaastattelussa kysytyt kysymykset antoivat kuitenkin mielestäni hyvät ja kattavat vastaukset alussa asetettuihin tutkimuskysymyksiin, joten työlle asetetut tavoitteet saavutettiin sen osalta.

Tutkimuksessa ilmenneiden tuloksien myötä toimeksiantajayritys voi kiinnittää omiin toimintatavoihinsa enemmän huomiota. Yritys voi esimerkiksi keskittyä kehittämään henkilöstöään niiden työkalujen kautta, joita jokin haastateltavista esimiehistä on käyttänyt, mutta mistä muut eivät ole tiedäneet. Toisaalta taas yritys voi hylätä jonkun tehottomaksi tai huonoksi tavaksi todetun keinon, sillä se vie vain turhaa aikaa eikä tuota haluttua lopputulosta. Tutkimuksen tuloksista kohdeyritys saa paremman kuvan siitä, mitä mieltä esimiehet ovat henkilöstönsä osaamisen tasosta, ja omasta tavastaan johtaa osaamista. Näiden tietojen avulla yritys voi yrittää varautua tulevaisuuden tuomiin haasteisiin henkilöstön kehittämisen osalta, ja kehittää toimintaansa tehokkaammaksi.

Jatkotoimenpiteenä voitaisiin tutkia koko muu henkilöstö, eli alaiset. Mitä mieltä he ovat omasta osaamisestaan, osaamisen johtamisesta ja henkilöstön kehittämisestä, tai mitä osaamista henkilöstö itse kokee tarvitsevansa nyt ja tulevaisuudessa. Näin yrityksen johto saisi käsityksen siitä, mikä on työntekijöiden oma näkemys näistä aihealueista, ja kuinka hyvin ne täsmäävät esimiesten näkemyksiin. Toinen jatkotoimenpide voisi olla jokin konkreettinen, kuten tutkimuksessa esiin tullut järjestelmän kehittäminen, uusi työkalu, josta ilmeni vaivattomasti henkilöstön osaamisalueet.

LÄHTEET

Eskola, J & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Erialaisten oppijoiden liitto ry 2015. Viitattu 24.10.2015, http://www.erilaistenoppijoiden-liitto.fi/?page_id=158

Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Heikkilä, T. Kvantitatiivinen tutkimus. Viitattu 22.10.2015, <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUT-KIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>

Hietala, H., Kaivanto, K. & Valvisto, E. 2013. Esimiehen käsikirja 2013. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi

Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen 2. Helsinki: Edita Prima Oy.

Inspirans 2014. Kvalitatiivinen tutkimus tuo aina uutta. Viitattu 7.12.2015, <http://www.inspirans.fi/kvalitatiivinen-tutkimus/>

Koppa Jyväskylän yliopisto 2015. Oppiminen. Viitattu 24.10.2015, <https://koppa.jyu.fi/avoimet/mit/tietotekniikan-opetuksen-perusteet/oppiminen>

OK-opintokeskus 2015. Itsearviointi toimivaksi. Viitattu 24.10.2015, <http://ok-opintokeskus.fi/itsearviointi-toimivaksi>

Osaamista yritykselle 2015. Menestystä osaamisella. Viitattu 24.10.2015, <http://www.osaamistayritykselle.fi/materiaalitintro/omatoimityokalut/osaamisympyra/>

Otala, L. 2002. Oppimisen etu – Kilpailukykyä muutoksessa. 4. uudistettu painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.

- Otala, L. 1999. Osaajana opintiellä: Opas elinikäisen oppimisen matkalle. Porvoo: WSOY.
- Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaamisen yrityksen tarpeita? Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Ritala, R. & Tarvainen, H. 1991. Henkilöstön kehittäminen. Osaavat ihmiset – menestyvä organisaatio. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Spencer, L.M. & Spencer, S.M. 1993. Competence at work. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Taloussanomat 2010. Tällaisesta tyypistä tulee menestyjä. Viitattu 20.12.2015, <http://www.taloussanomat.fi/tyo-ja-koulutus/2010/11/22/tallaisesta-tyypista-tulee-menestyja/201015996/139>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työterveyslaitos 2010. Työpaikan osaamiskartoitus. Viitattu 24.10.2015, http://www.ttl.fi/fi/tyohyvintoiminta/tykytoiminta/erilaisia_keinoja/sivut/tyopaikan_osaamiskartoitus.aspx
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 2. Painos. Vaasa: Inforviestintä.
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Virsta Virtual Statistics 2015. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. Viitattu 22.10.2015, <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/01/07/>
- Virsta Virtual Statistics 2015. Teemahaastattelu. Viitattu 22.10.2015, <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/03/>

Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto 2015. Kvalitatiivisen datatiedoston käsittely. Viitattu 2.12.2015,
<http://www.fsd.uta.fi/aineistonhallinta/fi/kvalitatiivisen-datan-kasittely.html>

Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.

SAATEKIRJE

15.10.2015

Hei!

Olen Oulun seudun ammattikorkeakoulun viimeisen vuoden tradenomiopiskelija, ja teen parhaillani opintoihini kuuluvaa lopputyötä teidän yritykseenne. Opinnäytetyön aiheena on henkilöstön osaamisen kehittäminen esimiesnäkökulmasta.

Tarkoituksena on haastatella esimiehiä koskien henkilöstön tämän hetkistä osaamista ja sen kehittämistä tulevaisuuden näkökulmasta. Haastattelu toteutetaan teemahaastatteluina (yksilöhaastatteluina), johon tarvitsisin teidän, esimiesten osallistumista. Opinnäytetyössä tullaan keskittymään juuri esimiesnäkökulmaan, ja tästä syystä osallistumisenne on erityisen tärkeää tutkimuksen toteutumiselle.

Haastattelu ei vaadi teiltä minkäänlaista valmistautumista, mutta aikaa haastatteluun olisi hyvä varata noin puoli tuntia. Haastattelut nauhoitetaan, jotta niistä saataisiin mahdollisimman paljon irti myös jälkikäteen. Kaikki haastattelun vastaukset tullaan käsittelemään täysin nimettöminä ja luottamuksellisesti.

Haastattelupäiviä ja tarkempia kellonaikoja varten olen teihin yhteydessä mitä pikimmiten. Oma aikatauluni on hyvin muokattavissa, joten katsotaan haastattelut teidän aikataulujenne mukaan.

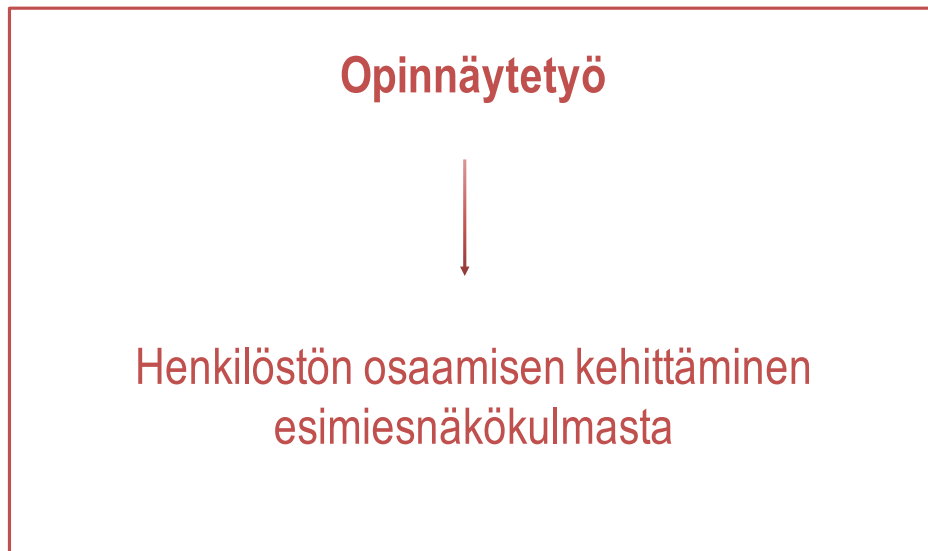
Lisätietoja tai kysymyksiä tästä tutkimuksesta tai itse haastattelusta saa kysyä suoraan minulta joko sähköpostitse tai puhelimitse. Sähköposti: k3lajo01@students.oamk.fi & puhelinnumero: 050 4383983.

Ystävällisin terveisin,

Jonna Lakso

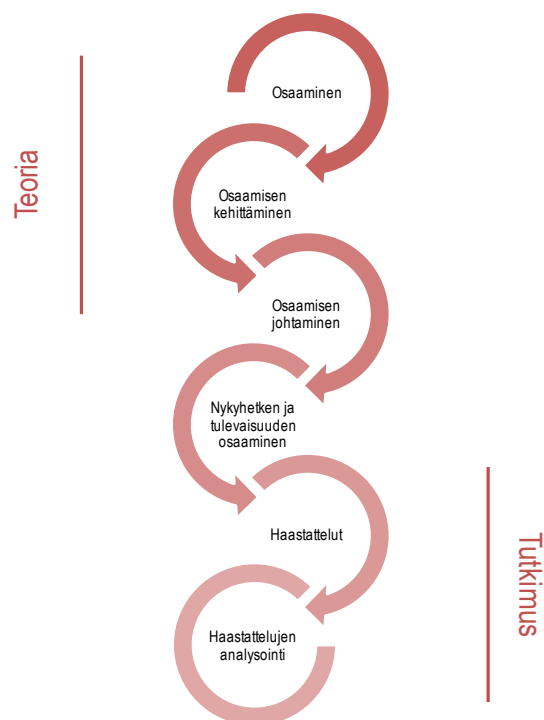
OAMK

Kohdeyritys



15.10.2015

Henkilöstön osaamisen kehittäminen esimiesnäkökulmasta



15.10.2015

TEEMAHAASTATTELURUNKO

OSAAMINEN

- Osaamien määrittely omin sanoin, lyhyesti
- Tämänhetkinen osaaminen, esim. vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet
- Tulevaisuudessa tarvittava osaaminen
- Sen tuomat haasteet

OSAAMISEN JOHTAMINEN

- Osaamisen johtamisen määrittely omin sanoin, lyhyesti
- Sen merkitys
- Esimiehen rooli / merkitys yleisesti
- Oma toiminta / esimerkki

HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN

- Henkilöstön kehittämisen määrittely omin sanoin, lyhyesti
- Kehittäminen tärkeää - miksi?
- Kehittämisen kohteet tässä yrityksessä
- Käytössä olevat keinot
- Lisäehdotuksia/käytäntöjä kehittämiseen
- Tulosten/kehittymisen seuraaminen ja tulokset