

Osaamisen kehittäminen tuotantoympäristössä

Tiimien vastuuhenkilöiden osaamistarpeet logistiikka-alan yrityksessä

Tiivistelmä

Tekijä(t) Sampo, Anna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 45	Valmistumisaika 2022
Työn nimi Osaamisen kehittäminen tuotantoympäristössä Tiimien vastuuhenkilöiden osaamistarpeet logistiikka-alan yrityksessä		
Tutkinto Tradenomi (AMK)		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia kohdeorganisaation tiimien vastuuhenkilöiden osaamistarpeita ja miten oppimista voidaan yksilöllisesti tukea. Työn tavoitteena oli antaa kohdeorganisaation johdolle ehdotuksia, mitä asioita johdon tulisi painottaa kohderyhmän osaamisen kehittämisohjelmassa. Kohderyhmään valittiin yhdeksän haastateltavaa kohdeorganisaation tuotantoyksikön eri tuotantolinjoilta.</p> <p>Haastatteluissa käytettiin avoimia kysymyksiä koskien työssä vaadittavaa osaamista, oppimista, onnistumisen kokemuksia ja strategiaa. Tutkimusmenetelmä valittiin toteutettavaksi kvalitatiivisena haastattelututkimuksena ja menetelmällä haluttiin kerätä vastaukset henkilöiden vapaasti muotoilemina kommentteina.</p> <p>Vastausten perusteella vuorovaikutustaidot olivat kohderyhmän mielestä merkittävien osaamisalue heidän työssään. Koulutustarpeita ei yleisesti tunnistettu kohderyhmässä yksittäisiä vastaajia lukuun ottamatta. Strategia vaikutti haastavalta ja etäiseltä aiheelta, ja tämän käsittelyyn kannattaisi kohdeorganisaatiossa panostaa. Kiireen merkitys nousi esille haastatteluissa ja erääksi kehittämistä rajoittavaksi tekijäksi. Kiireen hallintaan ja poistamiseen tulisi kohdeorganisaatiossa aktiivisesti pyrkiä. Haastattelukysymykset ohjasivat pohtimaan aiheita nykyisessä työssä, joten tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen näkökulma olisi jatkotutkimuksena todennäköisesti hyödyllinen kohdeorganisaatiossa.</p>		
Asiasanat Oppiminen, osaaminen, johtaminen, strategia, yksilö		

Abstract

Author(s) Sampo, Anna	Type of Publication Thesis, UAS	Published 2022
	Number of Pages 45	
Title of Publication Competence development in production environment Demands of competence among Team Leaders in a logistic company		
Name of Degree Bachelor's Degree Programme in Business and Logistics		
Abstract <p>The purpose of this thesis was to study demands of competence among Team Leaders, in client organization and how individual learning can be supported. Target of thesis was to find key suggestions to the management of client organization, what to include into their development program for Team Leaders. Nine persons from different production lines were chosen to be interviewed in the study.</p> <p>Study was conducted by an interview with open questions. Purpose was to collect unique comments and answer of topics. Topics related to Team Leaders personal experience of demands of competence or skills in their work, what are the best tools to support learning, feelings of success and strategy.</p> <p>Due to interviews of the study, interaction skills were the most necessary area of competence based on the answers. Education by courses didn't appear to be necessary in learning new skills. Strategy seems to be difficult and distant topic, and in could be useful for client organization to process strategy more in the organization and employees. Feeling on rush was highlighted in answers and it was described to be one of the most significant restriction of development. Client organization should find active actions to control and to remove rush. Questions leaded to think competence most in the current work. The competence regarding future would be beneficial area to study more for the client organization.</p>		
Keywords Learning, competence, management, strategy, individual		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Osaamisen kehittäminen	3
2.1	Osaaminen ja muuttuva työelämä.....	3
2.2	Strategia ja osaaminen	5
2.3	Osaaminen yhteisön näkökulmasta	8
2.4	Osaaminen yksilön näkökulmasta.....	9
2.5	Osaamisen johtaminen	10
3	Oppiminen	13
3.1	Organisaation oppiminen	13
3.2	Yksilön oppiminen.....	14
3.3	Ajattelun merkitys oppimisessa.....	15
3.4	Motivaatio	16
3.5	Vuorovaikutuksen merkitys oppimisessä	19
4	Työn tutkimuksellinen osuus	21
4.1	Tutkimusmenetelmä	21
4.2	Organisaation esittely ja taustatiedot	21
4.3	Kohderyhmän haastattelut.....	23
4.3.1	Haastattelujen suunnittelu.....	23
4.3.2	Haastattelujen toteutus	24
4.3.3	Haastattelujen yhteenveto	31
5	Johtopäätökset ja pohdinta	39
6	Yhteenveto	43
	Lähteet	45

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Liite 2. Haastattelukysymysten koonti aihealueet 1–3

Liite 3. Haastattelukysymysten koonti aihealueet 4–5

1 Johdanto

Opinnäytetyössä käsitellään yrityksen strategian kannalta tärkeää osaamisen kehittämistä ja yksilön oppimista tukevaa työympäristöä. Työn tarkoituksena on selvittää, minkälaisilla tavoilla yksilön oppimista ja osaamisen kehittymistä voidaan tukea. Lisäksi tavoitteena on antaa kohdeyritykselle tietoa ja työkaluja strategian kannalta olennaisen osaamisen lisäämiseksi kohderyhmän roolissa työskenteleville. Opinnäytetyötä on tarkoitus käyttää myös oppimisprosessina työn tekijälle itselleen. Kohdeorganisaatio on suuren logistiikka-alan yrityksen tuotannon yksikkö, ja kohderyhmän henkilöt tiimien vastaavina yksikössä toimivat henkilöt. Tiimien vastaavien tehtäviin kuuluu työtehtävien organisointi sekä vastuu tuotannon prosessien sujuvuudesta. Heillä ei ole suoria alaisia ja he toimivat esihenkilöiden apuna työnjohdossa omassa yksikössään. Toimintaympäristön ja asiakastarpeiden muutokset edellyttävät kohdeyritykseltä jatkuvaa mukautumista ja toisaalta strategian päivittämistä liiketoimintansa varmistamiseksi. Strategia edellyttää tuotteiden ja palveluiden kehittämistä. Toimintaympäristön vaikutukset strategiaan tarkoittavat kohdeorganisaatiossa prosessien uudistamista. Tämän opinnäytetyön kohderyhmän henkilöt toimivat roolissaan muutosten toteuttajina käyttöönotossa sekä vakiinnuttamisessa. Roolissaan he myös valmistelevat henkilöstöä muutokseen sekä tukevat heitä muutoksessa.

Opinnäytetyö toteutetaan kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä, jossa tietoa kerätään kohderyhmältä haastatteluilla. Kohderyhmältä saatujen vastausten avulla kohdeyritykselle tehdään ehdotukset osaamisen kehittämisen ohjelmaa varten. Haastattelujen lisäksi suunnittelussa hyödynnetään yksikön johdon arviota osaamistarpeista. Haastattelututkimus valikoitui menetelmäksi, koska työssä on tarkoitus selvittää yksilöllisiä tarpeita ja kokemuksia osaamisesta ja oppimisesta. Menetelmä antaa mahdollisuuden edistää hanketta tarkoituksenmukaisesti ja joustavasti. Teoriaosuudessa käsitellään työn kannalta keskeisiä teemoja, kuten strategiaa ja johtamista, osaamisen kehittämistä ja oppimista. Lisäksi työssä esitellään kohdeyrityksen toimintaa opinnäytetyön kannalta tarvittavilta osin. Opinnäytetyössä esitään vastauksia kysymyksiin: mitkä ovat tärkeimmät osaamistarpeet kohderyhmässä ja millä keinoilla yksilöiden oppimista voidaan työpaikalla tukea.

Opinnäytetyöraportti on jaettu kahteen osioon, jossa ensimmäinen käsittelee aihealueen teoriaa. Toinen osio keskittyy työn tutkimukselliseen osuuteen. Tässä osiossa käsitellään kohdeorganisaatio sekä kuvataan työn tutkimuksellinen osuus haastatteluineen. Jokaisesta haastattelusta on muodostettu kirjallinen tiivistelmä keskeisistä keskusteluissa esille nousseista aiheista. Haastatteluissa käytetään avoimia kysymyksiä. Vastauksista ei tehdä tilastollista analyysia, mutta tärkeimmät havainnot käsitellään haastattelujen yhteenvedossa ja näiden pohjalta tehdään ehdotukset kohdeyritykselle kehittämistoimenpiteitä varten.

Avoimet kysymykset valittiin, jotta haastateltavilta saadaan vastaukset aihealueisiin heidän itsensä sanoittamina. Lisäksi avointen kysymysten kautta odotetaan yksilöllisten näkemysten nousevan parhaiten esiin.

Omat odotukset opinnäytetyössä liittyvät kahteen aiheeseen. Ensimmäisenä aihealueena ovat haastatteluissa esille tulevat kohderyhmän henkilöiden ajatukset ja näkökulmat roolitaan ja työstään. On havaittavissa, että yrityksessä on panostettu esihenkilöiden kouluttamiseen, mutta tiimien vastuuhenkilöiden kohdalla ei todennäköisesti ole riittävässä määrin ollut mahdollisuutta osallistua koulutuksiin tai sellaisia ei ole ollut kohderyhmälle tarjolla. Oletuksena onkin, että suurin osa tiedosta ja osaamisesta on työssä hankittua. Tähän oletukseen löytynee vastaus haastatteluista. Organisaation menestyksen kannalta olisi kuitenkin tärkeää tunnistaa myös sellaisia osaamisen alueita, joita ei voi nykyisessä työssä oppia sillä osaamisen tarve syntyy tulevaisuudessa. Tämän ennakoiti voi antaa kriittistä pääomaa yritykselle henkilöstön osaamisen muodossa. Toinen odotuksista koskee omaa oppimista prosessin aikana. Kysymysten asettelu ja haastattelujen toteutus oletettavasti vaikuttavat siihen, minkälaisia aiheita prosessissa nousee käsittelyyn.

2 Osaamisen kehittäminen

Useissa yritysten kilpailukykyä käsittelevissä teksteissä ja puheenvuoroissa osaamisella esitetään olevan keskeinen merkitys yritysten menestykselle toimintaympäristöjen muuttuessa. Osaamista kuvataan myös yritysten aineettomaksi pääomaksi (esim. Viitala 2005, 97). Erilaisten määrittelyjen pohjalta aineetonta pääomaa kuvaavat tekijät ovat Viitalan mukaan yrityksen prosessit ja asiakassuhteet sekä henkilöstön osaaminen. Koska osaamisen voidaan havaita linkittyvän moniulotteisesti työelämän ja organisaatioiden toimintaan, on tätä syytä tarkastella useista näkökulmista. Lisäksi tapahtumat ympäristössä vaikuttavat sekä yksilöiden että organisaatioiden toimintaan. Tapahtumien ennakoimattomuus asettaa ihmiset ja organisaatiot uudenlaisiin tilanteisiin, joissa haastetaan suhtautumaan asioihin uudella tavalla ja mahdollisesti muuttamaan totuttuja ja opittuja toimintatapoja.

Tässä luvussa tarkastellaan lähdeaineiston pohjalta muuttuvan työelämän vaatimuksia osaamiselle ja luodaan katsaus, minkälaisia yhteyksiä strategian ja osaamisen välillä esitetään löytyvän. Lisäksi osaamisen merkitystä käsitellään kolmen näkökulman kautta: organisaation, tiimin ja yksilön näkökulmasta. Luvun viimeisessä alaluvussa on aiheena osaamisen johtaminen, jota voidaan ajatella organisaatioiden ”työkaluna”, jolla osaamista saadaan käyttöön ja hyödynnettyä toiminnassa.

2.1 Osaaminen ja muuttuva työelämä

Työelämässä, kuten muilla elämänalueilla tapahtuvat muutokset haastavat ihmisten opittuja toimintamalleja, asenteita ja suhtautumista ympäristön aiheuttamiin vaatimuksiin. Asiantuntijoiden puheenvuoroissa megatrendit nähdään yleisesti työelämään vaikuttavina muutosvoimina. Sitran (2021) julkaisemassa artikkelissa asiantuntijat haastavat pohtimaan tulevaisuuden työelämää megatrendien valossa. Kirjoittajat, Sitran asiantuntijat Mikko Dufva, Anna Solovjew-Wartiovaara sekä johtaja Katri Vataja, tarkastelevat työn tulevaisuutta viiden megatrendin kautta. Nämä megatrendit ovat ”ekologisella jälleenrakennuksella on kiire, verkostomainen valta voimistuu, talous etsii suuntaansa, teknologia sulautuu kaikkeen sekä väestö ikääntyy ja monimuotoistuu”. Kirjoittajat esittävät myös, että työelämä itsessään tulisi mieltää olennaisena muutosvoimana kestävämmän tulevaisuuden rakentajana.

Megatrendien voidaan ajatella tuntuvan etäisiltä, kun tarkastellaan työn ja osaamisen vaatimuksia yksittäisen ihmisen tai edes organisaatiossa työskentelevän tiimin kohdalla. Vaikutukset on kuitenkin mahdollista tunnistaa, kun esimerkiksi tarkastellaan ekologisen kriisin vaikutuksia työssä tapahtuviin muutoksiin. Kestävien energiamuotojen kehitys vaatii uudenlaisten teknologioiden kehittämistä näiden tuottamiseen, mikä puolestaan luo uudenlaisia työtehtäviä ja uudenlaisia osaamisen tarpeita. Yritykset joutuvat pohtimaan valintojaan

palveluidensa tuottamiseen kestävämmillä vaihtoehdoilla. Teknologian kehitys koskettaa todennäköisesti jokaista ihmistä työssä ja muilla elämänalueilla. Tällä alueella kehitys muokkaa jatkuvasti myös asiakastarpeita, ja yritykset kamppailevat keksiäkseen näihin parhaita ratkaisuja erottuakseen kilpailijoista.

Osaamisen vaatimukset työelämässä ovat muuttuneet ajan kuluessa. Nykyisin aihetta käsittelevät kirjoitukset, puheenvuorot ja keskustelu nostavat esiin jatkuvasti muuttuvan työelämän ja sen vaatimukset. Yksilön rooli korostuu aktiivisena toimijana, kun tarkastellaan osaamisen hankkimista ja uuden oppimista. Organisaatioiden kohdalla puhutaan osaamisesta inhimillisenä pääomana ja avaintekijänä, jotta toimintaympäristöissä voidaan menestyä. Leenamaija Ojala (2018, 17) käsittelee työelämässä muuttuneita vaatimuksia tutkimuksiin viitaten. Ojalan mukaan entistä parempaa pohjatietoa ja teoriaosaamista on hyödynnettävä työelämässä uusien asioiden oppimiseen ja ilmiöiden ymmärtämiseen. Vaatimuksissa näkyvät entistä enemmän oppimiseen liittyvät sekä älylliset taidot. Yksittäiseen tehtävään liittyvien taitojen lisäksi työntekijälle on hyödyllistä laajentaa osaamistaan myös muille, tehtävään sidoksissa olevilla alueilla. (Ojala 2018, 17.)

Kupiaksen ym. (2014, 50) mukaan osaamista voidaan tarkastella organisaation, tiimin tai yksilön näkökulmasta. Osaamisessa on kyse tietojen, taitojen ja asenteiden yhdistelmästä. Ulospäin osaaminen näkyy tarkoituksenmukaisena ja taitavana toimintana. (Kupias ym. 2014, 50.) Leenamaija Ojala (2018) esittelee ketterää oppimista työkaluna, jolla muuttuviin vaatimuksiin on mahdollista vastata sekä yksilöiden, tiimien, että organisaatioiden tasolla. Tässä ajattelumallissa pelkästään elinikäinen oppiminen ja uudenkouluttautuminen ei riitä, vaan oppimista tapahtuu työssä, ja sitä tulisi käyttää keinona synnyttää jatkuvasti ja tehokkaasti työssä vaadittavaa sekä entistä parempaa osaamista. Myös Kupias ym. (2014, 93) mainitsevat, että organisaatioissa tarvitaan spontaania ja ketterää kehittämistä hyvien suunnitelmien lisäksi.

Työelämässä tapahtuvaa osaamisen kehittämistä ja sen tarpeita on käsitelty opinnäytetoissa. Usein tarkoituksena on ollut tuottaa toimeksiantaja yritykselle tietoa ja työkaluja kehittämistyön tueksi. Janni Savolainen on tutkinut Pro Gradu -työssään (2004) osaamisen johtamista esimiestyössä. Tutkimuksessa haastateltiin keskijohdossa työskenteleviä esimiehiä. Haastattelujen perusteella oli tulkittavissa, että varsinainen käsite osaamisen johtaminen koettiin vieraana, vaikka siihen liittyvät käytännön tehtävät olivat haastateltaville tuttuja. Lisäksi organisaatiolta kaivattiin suunnitelmallisuutta ja tukea ajankäyttöön osaamisen kehittämistyöhön. Tutkimuksen kirjoittajan mukaan esimiehet tarvitsevat ohjeita strategian merkityksestä. (Savolainen 2004.)

Tea Lillberg käsitteli Pro Gradu -työssään (2014) osaamisen johtamista henkilöstön näkökulmasta kohdeyrityksessä. Kohdeorganisaatiossa haluttiin selvittää, miten osaamisen johtaminen ja sen käytännöt näkyvät haastateltujen mielestä heidän työssään. Lisäksi haastatteluilla toivottiin löytyvän koettuja kehitystarpeita. Kohdeorganisaatioon vahvuuksiksi arvioitiin säännölliset palaverit ja yhteistyö, jonka avulla organisaation jäsenet jakavat toisilleen tietoa. Parannettavaa oli haastattelujen perusteella koulutusten järjestämisessä, henkilöstöllä oli mahdollisuus esittää toiveita, mutta koulutuksia oli toteutumatta ja syyksi arvioitiin kiire ja ongelmat organisoinnissa. Yleisesti koettiin, että osaaminen oli hankittu työssä itsenäisesti tai oppimalla toisilta. Henkilöstöjohtaminen merkitys korostui myös tutkimuksen tuloksissa. Lillberg esitti eräänä toimenpidesuosituksena johtamisen käytäntöjen, kuten kehityskeskustelujen ja niiden seurannan tehostamista. Myös resurssien järjestäminen on olennaista, jotta osaamisen kehittämistä tukevia käytäntöjä voidaan pitää yllä työpaikan arjessa. (Lillberg 2014.)

Australialaisessa vuonna 2014 julkaistussa *Central Queensland Universityn* tutkimuksessa selvitettiin työntekijöiden kokemuksia siitä, kuinka organisaatiossa tulisi tukea heidän oppimistaan. Haastattelututkimuksen johtopäätöksinä tutkijat esittivät kolmea keskeistä tapaa, jolla organisaatiot voivat tukea työntekijöiden oppimista. Organisaation tulisi järjestää valmennusohjelmia olennaisista alueista, koulutusten sisällön tulisi vastata organisaation strategiaa ja esihenkilöiden tulisi sitoutua henkilöstön osaamisen kehittämiseen. (Lancaster & Di Milia. 2014.)

Tämän työn tarkoituksena on selvittää, miten organisaatiossa voidaan tukea kohderyhmän henkilöiden osaamisen kehittämistä strategian kannalta oikeaan suuntaan. Työssä keskitytään tarkastelemaan osaamista ja oppimista erityisesti yksilöiden näkökulmasta. Kohderyhmän henkilöt toimivat avainrooleissa päivittäisten tehtävien ja prosessien toteutuksessa ja näiden varmistamisessa. Heidän osaamistaan voidaankin pitää kriittisenä kohdeorganisaation operatiivisen toiminnan tavoitteiden kannalta. Organisaation toiminta rakentuu yksilöiden ja tiimien suorituksista. Organisaation näkökulmasta yksilöiden ja tiimien suorituskyky ja osaaminen ovat elintärkeintä strategian ja menestyksen kannalta. Osaamista ja sen kehittämistä on tärkeää tarkastella myös tiimin ja organisaation näkökulmasta, jotta aiheen merkitys voidaan ymmärtää riittävän kokonaisvaltaisesti.

2.2 Strategia ja osaaminen

Yrityksen tai organisaation on tärkeää tunnistaa asemansa toimintaympäristössä sekä pyrkiä arvioimaan vahvuuksiaan ja heikkouksiaan suhteessa ympäristöönsä. Mika Kamenskyn (2015) mukaan yrityksen strategiatyössä olennaista on tunnistaa yrityksen ”elämäntehtävä” eli mitä varten yritys on olemassa. Strategisten tavoitteiden taustalla on kysymys ”Mitä

halutaan saavuttaa?”. Tavoitteiden ohjausvoimaa käytetään puolestaan suuntaamaan toiminta oikein. Kamensky (2015, 24) kiteyttää, että strategian tarkoitus on ilmaista yrityksen tai organisaation suunta sekä keinot ja toimenpiteet tavoitteisiin pääsemiseksi. Strategiset suuntaviivat ovat lähtökohta myös osaamisen johtamiselle. On ymmärrettävä, mitkä ovat osaamistarpeet strategian toteuttamisessa, ja selkiytettävä päämäärät, joihin osaamisen kehittäminen kiinnittyy (Viitala 2005, 61.)

Pauli Juuti ja Mikko Luoma (2009, 26–27) kuvaavat strategia johtotähtenä, joka viitoittaa organisaatiolle suunnan. Hyvän strategian avulla organisaatio voi selviytyä jopa vastoin käymisistä, koska se kuljettaa organisaatiota kohti sen tahtotilaa. Organisaation yhtenäisyyttä rakennetaan strategialla ja tämän avulla tekemistä voidaan kohdistaa tavoiteltuihin asioihin. Strategialla on merkitystä myös organisaation identiteetille. Tämän kautta luodaan toimintaan johdonmukaisuutta. Strategian voidaan ajatella vastaavan ihmisten tarpeeseen tulla johdetuksi ja vapauttaa yksilöt miettimästä kaikkia muuttujia ympäristössään.

Eräs tunnetuimmista strategiaa käsittelevistä teorioista on Michael Porterin luoma teoria *kilpailuedusta* (competitive advantage) strategisena avaintekijänä yrityksen menestykselle. Teoria kilpailuedusta kuvaa tapaa, jolla yritys valitsee ja implementoi strategiansa saavuttaakseen ja ylläpitääkseen kilpailuetunsa. Teoriassa kuvataan hinnan ja erottautumisen merkitystä kilpailussa sekä yrityksen keinoja kilpailuedun luomiseen. Kilpailuedun kannalta on olennaista tarkastella valintojen vaikutusta arvoketjuun. Myös yrityksen suorituskyvyn arviointi on hyödyllistä arvoketjun kautta. Kilpailuedun tunnistamisessa on tarkasteltava yritystä kokonaisuutena. Yrityksen toimintaa voidaan kuvata ja tarkastella arvoketjuna, johon kuuluvat tuotteiden suunnittelu, tuottaminen, kauppa, jakelu sekä tuotteisiin liittyvä palvelu tai tuki. (Porter 2004, 26.) Henkilöstövoimavarojen johtamisella ja hallinnalla on Porterin mukaan vaikutusta yrityksen kilpailuetuun. Merkitystä on erityisesti henkilöstöressurssien hankinnalla sekä ihmisten osaamisen ja motivaation kehittämisellä. (Porter 2004, 43.)

Strategian toteutumiselle elintärkeää osaamista voidaan kutsua strategiseksi osaamiseksi. Tästä on käytetty myös käsitteitä ydinosaaminen ja ydinkyvykkyys. (Viitala 2005, 63.) Carl Long ja Mary Vickers-Koch tutkivat kilpailukykyyn vaikuttavia tekijöitä ja esittivät vuonna 1995 ydinkyvykkyuden muodostuvan ydinosaamisesta, johon sisältyivät muista alan toimituksista erottuvat tiedot, taidot ja teknologinen osaaminen, sekä strategisista prosesseista joilla ydinosaaminen jalostetaan tuotteiksi ja palveluiksi. Kilpailuedun saavuttamiseksi tarvitaan kykyä saada aikaan toimintaa, eli organisaation osaaminen tiedon tai taitojen muodossa ei riitä. Myös Lankisen ym. (2004, 36) mukaan strateginen kyvykkyys on perusta kilpailukyvyille, jonka pohjana ovat henkilöstön syvä osaaminen, taidot ja monipuolinen kokemus.

Lankinen ym. (2004, 35) esittävät, että organisaatioiden strateginen osaaminen on eri organisaation osissa ja yksilöissä olevaa tietoa, taitoa ja kokemusta, jolla pitkällä aikavälillä varmistetaan suunnitelmien ja tavoitteiden toteutuminen. Heidän mukaansa organisaatioiden ongelmana voi olla, että liiketoiminnan kehittämistä painotetaan huomattavasti, mutta henkilöstön osaamisen kehittäminen jää vähäiselle huomiolle. Lyhyen tähtäimen, usein talouteen liittyvät tulostavoitteet eivät välttämättä pidä sisällään riittävässä määrin henkilöstöön liittyviä suunnitelmia. Talousvaikeuksien yllättäessä henkilöstön vähentämiseen liittyvät toimenpiteet saattavat heikentää ja kaventaa organisaation osaamista. (Lankinen ym. 2004, 36.)

Ketterään oppimiseen liittyvässä tarkastelussa Ojala (2018, 164) esittää, että organisaation olennaisten strategisten osaamisten tunnistaminen on tärkeää, jotta syntyy osaamispe-
rusta, jolle osaamisstrategia voidaan rakentaa. Osaamisstrategialla suunnataan ihmisten huomio tarpeellisten tietojen ja taitojen hankintaan. Ketterästi toimivassa organisaatiossa osaamista voidaan hankkia myös organisaation ulkopuolelta ja verkostojen kautta. Organisaation sisällä osaamisstrategian tulisi varmistaa valmiudet ketterään oppimiseen. Käytännössä nämä valmiudet tulisi synnyttää johtamisen kautta ja johtamisen tähdätä strategian kannalta olennaisten osaamisten hankkimiseen. (Ojala 2018, 164.)

Perinteisessä johtamisajattelussa on ollut tyypillistä järjestyksen ja kontrollin ihannoiti. Kehittäminen on tapahtunut hallitusti ja dynaamisuus on ollut sallittua silloin, kun se on tapahtunut ennalta määriteltujen suuntaviivojen mukaan. Tämä *rationaalinen johtamiskäsitys* on nojannut pyrkimykseen hallintaan. Tämä on ollut näkyvässä myös yllättävissä tilanteissa. Eräs ajatteluun liittyvä käsite on *puolueeton tarkkailija*, joka kuvaa johtajan roolia ikään kuin puolueettomana, organisaation ulkopuolisena tarkkailijana. Muutosjohtamisen käsite on syntynyt tämän rationaalisen johtamisajattelun pohjalta ja tämän yhtenä peruspilarina on *Donald Schönin* (1973) luoma käsite dynaaminen konservatismi. Tämä käsite viittaa organisaatioiden tarpeeseen säilyttää vakautta. Muutokset nähdään hetkellisinä askelina vakauden tilasta seuraavaan vakauden tilaan. Myös johdettavat asiat pyritään tässä ajattelumallissa yhdenmukaistamaan, jotta ne ovat helpommin hallittavia. Tämä näkyy esimerkiksi henkilöstön suorituksen johtamisen yhdenmukaistamisena. Muuttuvassa toimintaympäristössä tämän ajattelumallin toteuttaminen voi muodostua haasteeksi organisaatiolle. Tämä voi puolestaan aiheuttaa organisaatiossa sen, että muutokset koetaan aika ajoin toistuvaksi epämiellyttäväksi tilaksi. (Juuti & Luoma 2009, 110–112.) Tällainen perinteinen ajattelutapa on todennäköisesti edelleen näkyvässä useiden yritysten käytännöissä. Organisaatioiden voidaan ajatella olevan hyödyllistä pohtia, edistävätkö johtamisen käytännöt tulevaisuuden osaamistarpeita, jos ne on luotu kontrollin saavuttamiseksi.

2.3 Osaaminen yhteisön näkökulmasta

Organisaation näkökulmasta osaamisen voidaan nähdä linkittyvän olennaisella tavalla yrityksen strategiaan. Suunta mihin organisaatiossa halutaan, ja millä tavalla tavoitteita pyritään saavuttamaan, vaatii pohdintaa myös osaamisen vaatimuksista. Riitta Viitala (2005) käsittelee osaamisen johtamista ja sen merkitystä yritysten menestykselle. Viitalan (2005, 11–14) mukaan muutoksissa pärjääminen edellyttää osaamisen uudistumista ja osaamisen johtamisella vahvistetaan yrityksen toiminta- ja kilpailukykyä. Tulevaisuuden suunta ja tahotilla täytyy selkiyttää, jotta voidaan muodostaa yhteinen näkemys, mitä halutaan saavuttaa ja mitä osaamista siihen tarvitaan. Strategiselta tasolta luodaan linjaukset, joilla suunnataan osaamisen kehittämistä organisaation kaikilla tasoilla. Näillä linjauksilla määritellään ”alavisiio” sekä ”alastrategiat”, joilla yrityksen strategiaa sekä visiota tuetaan, ja mitä tavoitteita ja keinoja otetaan käyttöön. Tiimien tasolla tulisi voida tunnistaa, mitä osaamista vaaditaan, ja miten sitä kehitetään toiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi. (Viitala. 2005, 15.)

Nykyisessä työelämässä muutokset tapahtuvat yhä kiihtyvällä tahdilla. Organisaatioiden haasteena on se, että osaamista ei ole välttämättä mahdollista hankkia rekrytoimalla, vaan olennaista on kyetä kehittämään olemassa olevan henkilöstön valmiuksia ja osaamista. (Wilde ym. 2021.) Myös Ojala (2018, 18) nostaa esiin huomion, että työpaikat joutuvat yhä useammin kouluttamaan tarvitsemansa osaajat, koska eivät löydä näitä työmarkkinoilta. Koulutusten asiasisältöjen kehittyminen on usein hitaampaa kuin alan muutos.

Vuonna 2020 tehdyssä kyselytutkimuksessa Wilde ym. selvittivät organisaatioiden lähestymistapaa muuttuvan työelämän osaamistarpeisiin. Selvityksessä huomattiin, että suuri osa organisaatioista käytti joko *reagoivaa* tai *ennakoivaa* lähestymistapaa toimintamalleissaan osaamisen hallinnassa. *Reagoivassa* lähestymistavassa taitoja pyritään lisäämään siinä vaiheessa kuin tarve näille taidoille ilmenee. Lähestymistavan heikkouksena voidaan pitää sitä, että usein menetelmä taitojen opetteluun on valmis vasta kun taitojen tarve on jo ehtinyt muuttua. Tällä lähestymistavalla voi olla haasteellista pysyä osaamistarpeiden muutosten vauhdissa. Tutkimuksen mukaan tätä lähestymistapaa käyttäneissä organisaatioissa 54 % työntekijöistä käytti oppimaansa taitoa vuoden päästä taidon omaksumisesta. *Ennakoivan* lähestymistavan organisaatio pyrkii ennustamaan tulevaisuuden osaamistarpeita ja kehittäminen suunnataan valittuihin osaamisalueisiin. Tällä lähestymistavalla toimineista organisaatioista saatiin tutkimuksessa kuitenkin jopa reagoivaa huonompi lopputulos, vain 37 % työntekijöistä käytti oppimaansa taitoa. Osaamistarpeita ennakoivan lähestymistavan kautta organisaatioilla on riski hukata aikaa ja resursseja epäolennaisen osaamisen hankkimiseen. Tutkimuksen perusteella organisaatioille olisi hyödyllisintä käyttää *dynaamista* lähestymistapaa osaamisen ja taitojen kehittämisessä. Tässä lähestymistavassa osaamisen

kehittämistä voidaan ajatella jatkuvana harjoituksena ympäristössä, jossa vaalitaan monitahoisuutta sekä hyväksytään epätäydellisyyttä. Dynaamista lähestymistapaa hyödyntäneissä organisaatioissa jopa 75 % työntekijöistä hyödynsi oppimiaan taitoja työssään.

Organisaation kannalta hyödyllisintä henkilöstön kehittämistä tehdään arkityössä, niin että samalla hankitaan tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista. Toimenpiteistä ja koulutusohjelmista olisi suunnattava kohti aitoa kiinnostusta ihmisiin ja osaamisen kehittämiseen. Parhaimmillaan tämä näkyy kaikilla organisaation tasoilla, ja esimiehet ovat sitoutuneet vahvistamaan myös omaa osaamistaan. (Tuomi & Sumkin 2012, 37.)

Toiminnan kehittymisessä organisaatiossa haluttuun suuntaan, ryhmätason oppimisprosesseilla on merkitystä. Vaikka oppiminen sinänsä tapahtuu yksilötasolla, organisaation toiminnassa näkyvät muutokset toimintamalleissa edellyttävät yleensä, että joukko ihmisiä pystyy omaksumaan uusia ajattelu- ja toimintamalleja. (Viitala 2005, 180.) Koska organisaatioissa tuloksia arvioidaan usein tiimien tasolla, voidaan ajatella, että osaamista on hyödyllistä tarkastella tiimin tasolla ja toisaalta hyödyntää tiimin tarjoamaa luonnollista vuorovaikutusverkostoa osaamisen kehittämisessä. Tiimi voi hyötyä myös sen jäsenten erilaisesta osaamisesta (Kupias ym. 2014, 54). Kupias ym. (2014, 171) esittävät, että oppivaa tiimiä ohjaavat yhteinen käsitys tavoitteista, pelisäännöistä ja suunnasta. Tiimiltä vaaditaan oppimiseen tällöin myös halua, taitoa sekä mahdollisuuksia vuoropuheluun ja jäsenten oppimiseen toinen toisiltaan. Esihenkilöllä nähdään olennainen rooli näiden mahdollisuuksien luomiseen tiimille.

2.4 Osaaminen yksilön näkökulmasta

Yksilölle on tärkeää pystyä hyödyntämään ammattiin liittyvät tiedot ja taidot työssään (Kupias ym. 2014, 50). Onnistunut ja sujuva työskentely edellyttää osaamista. Tietojen ja taitojen lisäksi osaaminen koostuu asenteista sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista. (Viitala & Jylhä. 2019.) Yksilölle osaaminen antaa pohjan, jonka avulla hän onnistuu ja kehittyy työssään. Johtamisen näkökulmasta on tärkeää pyrkiä luomaan yhteys yksilöiden osaamisen ja yrityksen strategian välille. (Viitala. 2005, 109.)

Työhön liittyvää osaamista on kuvattu kahdella termillä, tehtäväkohtaisella (substanssi-osaaminen) ja strategisella osaamisella (metaosaaminen). Yksilö hyödyntää näitä tehdesään valintoja työssään, esimerkiksi priorisoimalla tehtäviään. Metaosaamisen kautta ihmisellä on kyky hahmottaa työssään strategia ja tätä kautta tunnistaa poisopittavia ja kehitettäviä asioita. Osaamista voidaan kuvata myös toimintana, joka koostuu tiedoista, taidoista sekä kokemuksesta. (Tuomi & Sumkin.)

Osaamiseen liittyvinä tai sitä kuvaavina termeinä käytetään usein kompetenssia ja ammattitaitoa (Viitala & Jylhä. 2019). Osaamisen käsitteistössä esiintyvät tyypillisesti englanninkielisissä teksteissä termit "skills", "competencies" ja "capabilities". Suomenkielisessä ensimmäistä kuvaa parhaiten "taidot", joka yleensä käsitetään erikoisosaamisena johonkin tehtävään. Jälkimmäiset ovat yleisimmin suomennettu sanoilla "pätevyys" ja "kyvykkyys". Näiden kahden käsitteen käyttö ei ole ollut kuitenkaan kovin johdonmukaista aihetta käsiteltäessä. Yleistynyt käsite työssä vaadittavista valmiuksista puhuttaessa on kompetenssi, joka voidaan mieltää kuvaavan perinteisempää termiä, ammattitaitoa. (Viitala. 2005, 113.) Viitalan ja Jylhän (2019) mukaan kompetenssit voidaan jakaa ammattikohtaisiin, tehtäväkohtaisiin ja yleisiin kompetensseihin. Ammattikohtaiset kompetenssit liittyvät esimerkiksi ymmärrykseen tietyn alan toimintalogiikasta sekä keskeisistä teoreettisista tai käytännöllisistä periaatteista. Tehtäväkohtainen kompetenssi kuvaa tietyssä tehtävässä tai roolissa vaadittavia taitoja. Yleiset kompetenssit kuvaavat yleisesti työelämässä vaadittavia taitoja, eli esimerkiksi itsensä johtamisen taitoja, vuorovaikutus- sekä tiedonhallinnan taitoja ja kykyä sopeutua muutoksiin. Kompetensseilla ei kuvata ainoastaan yksilön kykyä suoriutua käsillä olevista työtehtävistä, vaan valmiuksia sopeutua muutoksiin sekä jatkuvasti kehittää työtään. Tiedon hankinta ja yhdisteleminen, verkostoitumistaidot sekä kyky tuottaa ratkaisuja ennakoimattomiin ongelmiin, ovat olennaisia valmiuksia nykyisessä työelämässä. (Viitala & Jylhä. 2019.)

2.5 Osaamisen johtaminen

Organisaatiossa johtaminen voidaan liittää jollakin tapaa lähes kaikkeen organisaation ja sen ihmisten toimintaan. Johtamista voidaan kuvata toimintana, jolla vaikutetaan ihmisten ja toiminnan suuntautumiseen haluttuun suuntaan. Tässä työssä johtamiseen keskitytään erityisesti osaamisen ja oppimisen tukemisen näkökulmasta. Johtamisen yhteydessä puhutaan nykyään usein mahdollistamisesta. Kupias ym. (2014, 216–217) toteavat, että luomalla työpaikalle jatkuvan kehittämisen ilmapiiri ja tekemällä tästä työpaikan arkea, voidaan totuttaa ihmiset muutoksiin ja synnyttää kehittämisestä osa arkea. Mahdollistamalla työntekijöiden tottuminen jatkuvaan kehittämiseen osana arkea, voidaan helpottaa heidän omaa oppimaan oppimistaan. Reflektointiin johdattelu edistää kirjoittajien mukaan syvällisen oppimisen. Esihenkilön puolestaan tulisi ymmärtää organisaation strategia kehittämishankkeiden pohjana. Tällöin osaamisen kehittämistä voidaan painottaa strategian kannalta olennaisiin alueisiin. (Kupias. ym. 2014, 93.)

Osaamisen johtamisessa on tärkeää, että olennaiset osaamis- ja kehittämistarpeet tunnistetaan. Voidaan ajatella, että strategia ja visio luovat perustan osaamisen johtamiselle,

koska ne tarjoavat johtamiseen suuntaviivat ja päämäärät. Näiden avulla määritellään myös tulevaisuuden osaamistarpeita. Johtaminen tulisi aloittaa selkeyttämällä suuntaviivat kaikilla organisaation tasoilla, jotta varmistetaan kaikkien kiinnittyminen tahtotilaan. (Viitala 2005, 61.)

Lankinen ym. (2004) käsittelevät kirjassaan Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta osaamisen suunnitelmallista kehittämistä organisaatioissa. Kirjoittajat esittelevät keinoja pitkän aikavälin kehittämiseen. Esihenkilöiden johtamisaikojen todetaan vaikuttavan merkittävästi työyhteisöjen ja yksilöiden suoriutumiseen ja kehittymiseen. Esihenkilöt nähdään keskeisessä roolissa työssä viihtymisen edistäjinä ja toisaalta parhaassa tapauksessa yksilöiden valmentajina mahdollistamassa yksilöiden uusien taitojen oppimisen. Vuorovaikutuksen, avoimen viestinnän ja tiiviin yhteistyön kautta johtamisella voidaan parantaa henkilöstön sitoutumista sekä luottamusta työyhteisössä. (Lankinen 2004, 52.) Esimies voi toiminnallaan joko edistää muutosta tai jarruttaa sitä. Yksilöiden ja tiimien oppimisen edistämisessä tarvitaan valmentavaa otetta ja ymmärrystä oppimisesta. Lisäksi erilaisten ihmisten kohtaaminen edellyttää esimiehiltä ihmisosaamista. (Ojala 2018, 320.)

Viitala (2005, 313) esittää osaamisen johtamisen neljäksi pääelementiksi:

- osaamisen suunnan selkiyttämisen,
- oppimista edistävän ilmapiirin luomisen,
- oppimisprosessien tukemisen ja
- esimerkillä johtamisen.

Ensimmäinen, *osaamisen suunnan selkiyttäminen* tarkoittaa toimintaa, jolla esimies auttaa työyhteisöä ja yksilöitä tiedostamaan osaamisen tarpeita, tavoitteita ja toiminnan tilaa. Toiminnassaan esimies linkittää asiakkaiden ja sidosryhmien tarpeet sekä strategian keskusteluun osaamisvaatimuksista työyhteisössä. Työyhteisön ja yksilöiden kanssa käytävä keskustelu on esimiehen tärkein väline suunnan selkiyttämisessä. Ymmärryksen lisääntyminen voi lisätä ihmisten herkkyyttä myös havainnoida omaehtoisesti osaamisen tarpeita. Toinen elementti, *oppimista edistävän ilmapiirin rakentaminen* jaetaan kahteen näkökulmaan, työyhteisön ilmapiiriin ja esimiehen sekä alaisten välisiin vuorovaikutussuhteisiin. Myönteinen ja turvallinen ilmapiiri työyhteisössä edistää oppimista ja tätä esimiehen tulisi pyrkiä rakentamaan. Esimiehen tapa kohdella ihmisiä ryhmässä ja yksilöinä vaikuttavat ilmapiiriin syntymiseen. Pelisääntöjen luominen ja niistä kiinni pitäminen vahvistavat ilmapiiriä positiivisesti. Ilmapiiriin nostaminen työyhteisössä huomion kohteeksi, jokaisen yksilön mielipiteiden huomioiminen ja rakentava ongelmien käsittely mahdollistavat hyvän ilmapiiriin syntymisen työyhteisöön. Kolmantena Viitalan esittelemän elementtinä on *oppimisprosessien tukeminen*.

Tässä elementissä tulee huomiota suunnata sekä ryhmän osaamisesta huolehtimiseen kokonaisuutena ja yksilön kehittyminen. Ryhmän kohdalla esimies käsittelee ryhmän kanssa osaamisen tilannetta ja tarpeita ja nämä liitetään tavoitteisiin. Osaamiset tehdään näkyviksi, jotta voidaan tiedostaa, mikä on osaamisen tilanne ja tarve. Lisäksi tällä tavalla ryhmässä olevaa osaamista voidaan jakaa ryhmässä eteenpäin. Yksilön kehittäminen lähtee osaamistilanteen tarkastelusta yksilön kanssa keskustelemalla. Esimies tekee yksilöiden kanssa kehityssuunnitelmat ja, seuraa näiden toteutumista ja antaa rakentavaa palautetta edistymisestä. Oppimiseen tarvitaan aikaa ja voimavaroja, joten esimiehen tulee huolehtia, että oppimisprosessiin ja muutokseen on riittävästi resursseja ja mahdollisuuksia. Neljäs elementti, *esimerkillä johtaminen* toimii perustana kaikille johtamisen tehtäväalueille. Esimiehen käytös ja suhtautuminen itseensä ja muihin ovat keskeinen uskottavuuden lähde. Viestintä on merkittävä keino vaikuttaa työyhteisön toimintaan. Esimiehen sanat, tai se mitä hän jättää sanomatta, vaikuttavat ihmisten käsityksiin ja saavat aikaan tulkintoja. Esimiehen asenne ja sitoutuminen välittyvät hänen toimintansa kautta työyhteisöön. Käyttäytymisellään esimies tuo esiin oman ihmiskäsityksensä. (Viitala 2005.)

Viitala (2005, 341) korostaa keskustelun merkitystä osaamisen johtamisen tärkeimpänä välineenä. Keskustelun avulla selkiytetään oppimisen suuntaa, kehitetään oppimisprosesseja ja toimintamalleja. Lisäksi oppimista edistävä ilmapiiri kehittyy ja oppimisen edistämisestä lisätään tietoisuutta työyhteisössä. Keskeinen tehtävä keskustelulla on myös välittää tietoa. Tiedon siirtäminen ei kuitenkaan riitä, tieto tulee sisäistää, jotta asenteissa, oppimisessa ja toiminnassa tapahtuu toivottuja muutoksia. Aikuisilla oppimisprosessiin liittyy vahvasti kokemuspohja ja omaksutut ajattelumallit. Tällöin valmista tietämystä tai oppimista ei voida ulkopuolelta rakentaa, vaan esimiehen tehtävänä on rakentaa oppimista tukevaa ilmapiiriä ja ohjata oppimisprosessia haluttuun suuntaan. (Viitala 2005, 342.)

John Whitmore käsittelee valmentavaa johtamista ja korostaa kysymisen ja kuuntelemisen merkitystä. Whitmoren (2017) lähestymistavassa valmentavalla johtamisella tavoitellaan kahta elementtiä, tietoisuutta ja vastuuta. Tietoisuuden kautta yksilö osaa havainnoida tunteitaan, ajatuksiaan ja tuntemuksiaan, mutta huomaa myös ympäristön ilmiöitä. Vastuun kokemuksella on merkitystä. Kun ihminen ottaa vastuun ajatuksistaan ja tekemisistään, hänen sitoutumisensa näihin asioihin kasvaa. Whitmoren (2017, 43) mukaan oikein muodostetuilla kysymyksillä herätetään keskustelukumppanissa tietoisuutta omasta ajattelusta. Vastaukset eivät ole itse asiassa valmentajaa vaan valmennettavaa varten (Whitmore 2017, 83). Emotionaalinen älykkyys on voimavara, jonka avulla johtamisessa voidaan luottamuksen kautta auttaa yksilöä suoriutumaan paremmin. Emotionaalinen älykkyys lähtee ihmisen omasta tietoisuudesta, kuinka tunteet ja kokemukset hänessä syntyvät. (Whitmore 2017, 41.)

3 Oppiminen

Eräs oppimisen tasojen luokittelu perustuu *Argyriksen (1977)* teoriaan pinta- ja syväoppimisesta. Pintaoppimisessa voidaan muuttaa toimintamalleja tulosten perusteella, mutta taustalla olevien uskomusten tarkasteluun ei kiinnitetä huomiota. Syväoppimisessä nämä otetaan huomioon, jolloin toimintamallien lisäksi voidaan muuttaa ajatusmalleja ja oletuksia. Ympäristön muutokset saattavat pakottaa organisaation muuttamaan ajatusmallejaan, mutta voi olla organisaatiolle kohtalokasta, jos tämä tapahtuu liian myöhään. Ihmisten kyky havainnoida ympäristöä ja arvioida omaa toimintaansa, parantaa organisaation valmiuksia syväoppimiseen. On myös tärkeää kyetä muuttamaan omaa toimintaa nopeasti. Yksilön tasolla vaaditaan kykyä reflektoida omaa toimintaansa, oppimiskykyä sekä henkistä joustavuutta. Oppimaan oppiminen on kolmas oppimisen taso. Yrityksen kohdalla tämä tarkoittaa kykyä uudistaa ajatus- ja toimintamalleja. Yksilön täytyy puolestaan tiedostaa omia heikkouksiaan ja vahvuuksiaan sekä tunnistaa ja säädellä omia oppimisstrategioitaan. (Viitala 2005, 54–55.)

Tässä luvussa oppimista käsitellään aluksi aiheena kahdessa yhteydessä, organisaation ja yksilön oppimisena. Tiimien oppimista ei ole tarpeellista tarkastella tämän opinnäytetyön yhteydessä. Opinnäytetyön toiminnallinen osio keskittyy erityisesti yksilön osaamiseen ja oppimiseen. Ajattelun merkitykselle, motivaatiolle ja vuorovaikutukselle on jokaiselle varattu oma alalukunsa. Edellä mainitut aiheet linkittyvät tiiviisti yksilön kehittämisen tarkasteluun.

3.1 Organisaation oppiminen

Michael Porterin mukaan menestyvässä yrityksessä oppimista tulee hallita ja johtamisessa edellyttää oppimista asettaen oppimiselle tavoitteita joiden saavuttamista seurataan. Hiljaisen tiedon ja avainhenkilöiden osaamista tulee suojella. Kilpailijoilta oppiminen on keino lisätä kilpailukykyä eikä ylpeys saisi olla esteenä tarkkailtaessa kilpailijoiden toimintaa ja siinä tunnistettavia oppimismahdollisuuksia. (Porter 2004, 101.) Eri yksiköiden välillä tulisi Porterin mukaan pystyä tunnistamaan sellaista kriittistä osaamista, jonka voi jakaa yrityksen sisällä muihin yksiköihin. Tällöin on kuitenkin olennaista tunnistaa, että toiminnoissa on riittävästi yhtäläisyyksiä, jotta osaamisen jakamisesta on aidosti hyötyä. (Porter 2004, 350.)

Asiantuntijat ovat tuoneet esiin oppivan organisaation sekä oppivan yrityksen käsitteen. Käsitteellä kuvataan organisaation tai yrityksen kykyä toisaalta mukautua nykyhetken vaatimuksiin, sekä ennakoida tulevia osaamisen ja kyvykkyyksien tarpeitaan toimintaympäristöissä. Oppivan yrityksen tunnusmerkkejä on etsitty muun muassa tutkimalla menestyviä yrityksiä ja niiden toimintamalleja hyödyntää osaamista ja oppimista menestyksensä keinona (Viitala 2005, 38). Ojala (2018, 163) kuvaa ketterästi oppivan organisaation ”elävän

osaamisesta ja tiedosta. Tunnusomaista tällaiselle organisaatiolle on Otalan mukaan, että organisaatio pyrkii tuottamaan lisäarvoa asiakkailleen lisäämällä tietämystään ja osaamistaan asioissa, joilla se tuottaa palveluja. Oppivalle organisaatiolle tyypillisiä piirteitä on voitu myös pitää samoina kuin tehokkaasti toimivalla yrityksellä. Tällaisia piirteitä on tunnistettu esimerkiksi strategisessa johtamisessa, rakenteissa, järjestelmissä, sisäisissä toimintamalleissa sekä ympäristön ja yrityksen väliset suhteet, kuten myös yrityksen ilmapiirissä ja kulttuurissa. (Viitala 2005, 39).

3.2 Yksilön oppiminen

Osaamisen ja oppimisen käsittely liiketaloustieteissä alkoi yleistyä 1980- ja 1990-lukujen taitteessa, mutta aihe nousi esiin jo kolmekymmentä vuotta tätä aiemmin. Jo 1950- ja 1960-lukujen taitteessa esitettiin ajatuksia oppimisen merkityksestä organisaatioiden sopeutumisessa muutoksiin. (Viitala. 2005, 31.)

Yksilötason oppimisprosessit luovat pohjan organisaation kehitymisaskelille (Viitala. 2005, 30). Useissa oppimista käsittelevissä teksteissä todetaan kokemuksen tukevan oppimista. Leenamajja Ojala esittää (2018, 21), että kokemus ei yksin tuo osaamista, mutta sen avulla rakennetaan oppimisen kautta osaamista. Otalan mukaan muuttuvat asiakastarpeet luovat yhä enemmän uusia tilanteita, joista pelkillä toistoilla ei selvitä tehokkaasti. Kupias ym. (2014, 108–109) käsittelevät myös oppimisen ja kokemuksen yhteyttä. Vaikka oppimisen yhteydessä saatetaan puhua tiedon tai taidon siirtämisestä, oppiminen ei tapahdu siirtämällä tietoja tai taitoja ihmiseltä toiselle. Oppimisessa ihminen peilaa opeteltavaa asiaa omaan kokemukseensa ja tämän takia esimerkiksi samassa koulutuksessa olleet henkilöt saavat erilaisia oivalluksia. Viitalan ja Jylhän (2019) mukaan osaamisen kehittämisessä on kyse jatkuvasta prosessista, jossa ihminen sekä oppii uutta, että poisoppii vanhasta. Yksilön aktiivisuutta ja kykyä hyödyntää kokemuspohjaansa pidetään merkittävänä tekijöinä oppimisessa. Myös Kupias ym. (2014) korostavat yksilön omaa aktiivisuutta oppimisprosessissa. Tahto ja halu nähdään olennaisina elementteinä, jotta asioiden työstäminen oppimisen kannalta onnistuu. Leenamajja Otalan (2018, 26) mukaan ketterä oppimisessa henkilöstö on tietoinen tulevista haasteista ja vaatimuksista sekä niiden vaikutuksista työhönsä. Tällöin yksilön oma vastuu ja osallisuus korostuu, kun oppiminen syntyy tarvelähtöisesti ja yksilö voi vastata tällä kohtaamiinsa haasteisiin.

Oppimista selittäviä ja kuvaavia teorioita on useita, ja ne ovat vaihdelleet eri aikakausina. Viitala (2005, 136) toteaa, että yhtä oppimista selittävää yleispätevää teoriaa ei ole

olemassa. Teoriat auttavat kuitenkin ymmärtämään ihmisen oppimisprosessia ja siihen vaikuttavia tekijöitä.

Ihmisillä on erilaisia oppimistyyliä. Yksi tapa tarkastella oppimistyyliä on hahmottaa, miten yksilö käyttää eri kanavia havainnoissaan asioita. Ihmiset voidaan jakaa visuaalisiin, audiitiivisiin, kinesteettisiin ja taktiilisiin oppijoihin, kun tarkastellaan, mikä kanava on heillä vahvin heidän havainnoissaan ja opetellessaan asioita. Kuvat ja kokonaisjäsennykset ovat visuaalisille oppijoille tärkeitä, audiitiivista kanavaa painottavat puolestaan hyödyntävät erityisesti kuuloaistiaan ja asioiden looginen puoli on havaittu heille tärkeäksi. Liike ja tekeminen kinesteettisille olennaista, taktiilliset havainnoivat ja oppivat käsillä tekemisen ja koskemisen kautta. Yksilöiden välillä on eroa myös siinä, suunnataanko huomioita ensin yksityiskohtiin vai kokonaisuuksiin. Oppimistyyliä voidaan kuvata neljällä tyypillä perustuen kokemuksen merkitykseen yksilön oppimisessa. Osallistujalle omat kokemukset ja konkreettiset tapahtumat ovat tärkeitä. Päättelijä oppii esimerkiksi prosessikuvausten ja erilaisen mallien tai jäsentelyjen kautta. Toteuttajalla on tarve kokeilla ja päästä harjoittelemaan opittavaa asiaa. Tarkkailija oppii parhaiten havainnoimalla ja harkitsemalla. (Kupias. ym. 2014, 123.)

Vaikka yksilöiden oppimistyyliä eroavat toisistaan, yhdistäviä tekijöitä löytyy enemmän (Kupias. ym. 2014, 111). Kupias ym. (2014, 111) esittävät, että oppimista edistävät tavoitteellisuus, motivaatio, kokonaisuuksien hahmottaminen, aktiivisuus oppimisessa, ilmapiiri sekä vuorovaikutus ja palaute.

3.3 Ajattelun merkitys oppimisessa

Oppimista käsittelevät asiantuntijat tuovat esille useasti ajattelun yhteyden oppimiseen ja oppimisprosessiin. Leenamajja Ojala (2018, 60) esittää, että ”oppiminen tapahtuu ihmisen älyllisissä resursseissa eli aivoissa, mielessä ja vuorovaikutussuhteissa”. Otalan (2018, 29) mukaan ketterä oppiminen, kuten oppimisteoriatkin, liittyy ihmisen mieleen, motivaatioon, ajatteluun sekä ongelman ratkaisuun ja luovuuteen eli psykologiaan ja kognitiotieteeseen. Halinen ym. (2016) käsittelevät teoksessaan *Ajattelun taidot ja oppiminen* ajattelun ja oppimisen yhteyttä. Teos on suunnattu opetusalan ammattilaisille, mutta käsittelee ajattelun ja oppimisen teoriaa myös yleisesti. Ajattelu koostuu nykykäsityksen mukaan kahdesta eri prosessista, intuitiosta eli ei-tietoisesta ajattelusta sekä rationaalisesta, eli tietoisesta päätelystä. Ajattelusta suurin osa on intuitiivista eli ei-tietoista ja välitöntä ajattelua ja vain murto-osa tietoista päätelyä. Tietoinen mieli tarvitsee aikaa tiedon käsittelyyn ja päätelmien

muodostamiseen, kun ei-tietoinen puolestaan havainnoi kaikkea ympärillä tarjoillen tietoiselle mielellä näitä vaihtoehtoja tarkempaan käsittelyyn. (Halinen ym. 2016.)

Tiedon käsittely tapahtuu kolmen vaiheen kautta. Näitä ovat tiedon kerääminen (input), työstäminen (elaboration) ja tuottaminen (output). Kognitiiviset toiminnot ovat mukana kaikissa vaiheissa. Tiedon kerääminen tapahtuu aistien ja havaintojen avulla sekä käyttämällä kielellisiä työkaluja. Tarkkuus ja täsmällisyys edistävät tiedonkeruuta, myös asioiden nimeäminen ja käsitteet auttavat tässä tiedon käsittelyn vaiheessa. Tiedonkäsittelyn taitoa tarvitaan, kun saatavilla olevasta tiedosta on poimittava opeteltavan asian kannalta olennainen tieto työstämistä varten. Työstämisvaihe alkaa idean tai asian oivaltamisesta ja edellyttää kokonaiskuvan hahmottamista, jotta oppimisprosessia voidaan jatkaa oikeaan suuntaan. Kognitiivisista toiminnoista aktivoituivat tässä vaiheessa analysointiin, päättelyyn ja suhteiden projisointiin liittyvät toiminnot. Työstämisen vaiheessa käytetään luokittelua, analysointia, vertailua ja tehdään yhteenvetoja. Laaja-alainen ymmärrys auttaa tekemään johtopäätöksiä ja perustelemaan ratkaisuja. Tiedon tuottamisen vaiheessa kielellisillä taidoilla on merkitystä, jotta sisäistetyn asian voi tuoda ymmärrettävästi muiden tietoisuuteen. (Halinen ym. 2016.) Halisen ym. (2016) mukaan ajattelua ja oppimista voi harjoitella ja nämä ovat opeteltavissa siinä missä muutkin taidot. Ajattelun taitotasojen kuvaamisessa kirjoittajat käyttävät ns. Bloomin teoriaa, jossa taitotasoa on kuusi: muistaminen, ymmärtäminen, soveltaminen, analysointi, arviointi ja luominen. Kirjoittajat toteavat myös, että yleensä oppiminen ei tapahdu näin suoraviivaisesti, vaan käytännössä oppija liikkuu oppimisprosessissa eri tasojen välillä. Ajattelun taitojen jäsentelyyn Halinen ym. (2016) ehdottavat myös Sternbergin ja hänen kollegojensa luoman menestyksekkään älykkyyden mallin. Tässä mallissa ajattelun taitoja tarkastellaan Bloomin mallia laajemmalle ulottuvien käsitteiden, *analyttisen, käytännöllisen ja luovan ajattelun* kautta. Tässä mallissa korostuvat myös ympäristön ja sosiokulttuurisen kontekstin vaikutuksen oppimisprosessiin.

3.4 Motivaatio

Ihmiset eivät ainoastaan reagoi vastaantuleviin asioihin ja tapahtumiin, vaan hakeutuvat erilaisiin tilanteisiin ja toimintoihin sekä ympäristöihin. Tämä herättää ihmisissä tunteita, toiveita, tavoitteita ja intohimoja. Salmela-Aron ja Nurmen (2017) mukaan tämä kuvaa psykologiassa motivaatiota. Taustalla olevat tarpeet, arvot, päämäärät, halut, tavoitteet ja päämäärät vaikuttavat siihen, kuinka ihminen suuntaa toimintaansa ja paneutuu häntä kiinnostaviin asioihin. Motivaatio voi suunnata ihmisen toimintaa myös haitallisesti. Perustana olevat tekijät määrittelevät, mitä ihminen toiminnassaan painottaa. Kirjoittajien esimerkissä liian voimakas työhön sitoutuminen voi aiheuttaa ihmiselle työuupumuksen.

Motivaatio on määritelty myös yksilön tahtotilana suhteessa tavoitteeseen. Tavoitteiden yhteensovittaminen osaamiseen ja motivaatioon on otettava johtamisessa huomioon. Johtamisella saadaan osaaminen motivaation kautta käyttöön. Toisaalta ilman osaamista tai motivaatiota ei tuloksia synny. (Tuomi & Sumkin 2012, 28.)

Motivaatioteoriat

Motivaation tutkimuksessa aihetta käsittelevät teoriat kuvaavat samoja ilmiöitä, mutta terminologia vaihtelee, ja tämä saattaa hämmentää aiheeseen perehtyvää lukijaa. Historiassa motivaatiota on tarkasteltu mm. *Freud'in psykoanalyysin, behaviorismin oppimisteorian ja Maslow'n tarveteorian* kautta. *Freud'in psykoanalyysissä* motivaation perustana olevien tarpeiden lähteenä kuvattiin seksuaalisia impulsseja ja psyykkisten mekanismien arvioitiin saavan alkunsa varhaisista ihmissuhteista. *Behavioristisen oppimisteorian* mukaan alkupe-
räinen välineellinen malli oli, että rangaistus ja palkitseminen saivat aikaan oppimista. Ehdollisessa mallissa alun perin neutraalin asian seuraus liittyi joko rangaistukseen tai palkitsemiseen, jolloin oppiminen tapahtui, kun oppijalle syntyi ymmärrys tapahtumien yhteydestä. *Maslow'n tarveteorian* ydin liittyy tarpeiden tyydyttämiseen. Fysiologisten ja psykologisten perustarpeiden lisäksi Maslow'n teoriassa tunnistettiin tarve yhteenkuuluvuuteen, itsensä kunnioittamiseen ja toteuttamiseen. Motivaation yksilöllisyyttä toivat teorioissa esiin 1950- ja 1960-luvuilla Joseph Nuttin ja Nikolajevits Leontjev. Teorioissa oli yhtäläisyytenä ajatus yksilöllisestä tarvehierarkiasta ja että eri yksilöiden motivaatio rakentuu eri tavoin joko suhteessa ympäristöön tai taustalla oleviin yksilön tarpeisiin. 1990-luvulla kehittyneet teoriat loivat pohjan nykyäänkin käytössä oleville empiirisille menetelmille. Myöhemmin teorioissa on esitetty elämäntien ja elämäntilanteiden vaikutuksia motivaatioon.

Motivaatiota selittävästä teorioista yksi tutkituimmista on Edward L. Decin ja Richard M. Ryanin kehittämä *itse-määräämisteoria*. Teoria lähtee oletuksesta, että ihminen on aktiivinen, motivoitunut ja itseään ohjaava luonnostaan. Tämä ilmenee ihmisen taipumuksena asettaa itsenäisesti tavoitteita ja pyrkiä suoriutumaan haasteista. Lisäksi ihminen liittyy kokemukseensa osaksi minäkuvaansa. Toisaalta ihminen voi olla joillakin elämäntilanteilla passiivinen ja motivoitumaton. Sosiaalisella ympäristöllä on itse-määräämisteorian mukaan merkittävä vaikutus yksilön kehittymiseen. Se voi joko tukea tai heikentää kehittymistä ja psykologista kasvua. Itsemääräämisteoriassa ihmisten todetaan eroavan motiiveiltaan. Vaikka kaksi ihmistä olisi motivoituneita suorittamaan saman tehtävän, motiivit onnistumiseen voivat olla erilaiset. Teorian mukaan eroja selittää se, onko motivaatio sisäistä vai ulkoista. Sisäisessä motivaatiossa itse tehtävä tai suoritus koetaan mielekkäänä ja esimerkiksi omien arvojen mukaisena. Ulkoisessa motivaatiossa motiivina toimii esimerkiksi palkinto tai esimerkiksi toisen miellyttäminen. Myös rangaistuksen tai epämieluisan tunteen välttäminen voivat

synnyttää ulkoisen motivaation tehtävän suorittamisessa. Ulkoiset motiivit voivat myös sisäistyä, jolloin yksilö kiinnittyy ympäristön tavoitteisiin, arvoihin tai sääntöihin hyväksymällä ja ymmärtämällä nämä. Tätä kutsutaan kiinnittyneeksi säätelyksi. Integroitu säätelyllä tarkoitetaan puolestaan sitä, että yksilö omaksuu nämä alun perin ympäristöstä lähtöisin olevat motiivit osaksi omia tavoitteitaan. Integroidun säätelyn on todettu johtavan sitoutumiseen, koska yksilö pitää tavoitteita itselleen merkityksellisinä. Voimakas kiinnittyminen ja integroituminen ulkoiisiin tavoitteisiin voi johtaa yksilön samaistumiseen näihin, jolloin ulkoinen motivaatio voi muuttua sisäiseksi. Tätä kutsutaan autonomiseksi säätelyksi. (Vasalampi 2017.)

Deci ja Ryan esittävät ihmisellä olevan kolme psykologista perustarvetta: tarve autonomiaan, tarve pystyvyyden tunteeseen ja tarve olla yhteydessä toisiin ihmisiin (Vasalampi 2017). Frank Martela on tuonut myöhemmin tarkasteluun näiden lisäksi tarpeen muiden auttamiseen.

Halisen ym. (2016) mukaan oppimismotivaatio rakentuu kahden ulottuvuudesta. Ensimmäinen on pätevyyden kokemus, eli oppijan tunne siitä, että hänellä on riittävästi kompetenssia opeteltavaan asiaan. Toinen ulottuvuus on se, että asian oppiminen tuottaa oppijalle jonkin tavoiteltavan arvon. Kupias ym. (2014, 112–113) esittävät, että motivaation rakentumisessa olennaista on mielekkäisyys sekä kokemus siitä, että onnistuminen on mahdollista. Ihmisten on siis koettava, että tavoitteeseen pääseminen aiheuttaa jotakin mieluisaa tai hyödyllistä. Lisäksi tarvitaan uskoa omaan kykyihinkin.

Oppimista tapahtuu siinä, mihin ihminen suuntaa huomionsa. Mieli toimii ohjauskeskuksena ihmisen toiminnalle ja samalla huomion suuntaamiselle. Tätä tapahtuu tiedostaen tai tiedostamatta. Tahto ohjailee puolestaan tietoista ajattelua. Sen avulla voidaan suunnata huomio oppimisen kannalta olennaisiin asioihin. Tahdonvoimaa tarvitaan, jotta ihminen ryhtyy ponnistelemaan, vaikka onnistuminen asiassa olisi epävarmaa. Epäonnistumisen jälkeen tahdonvoimaa tarvitaan vielä lisää uudelleen yrittämiseen. Tahdonvoimalla ihminen voi myös välttää mielitekoja. (Ojala 2018, 66.)

Asenteen on tutkimuksissa osoitettu keskeisemmäksi menestystekijäksi verrattuna lahjakkuuteen lähtötilanteessa. Carol Dweckin kehittämän asenneteorian mukaan ihmisillä on joko kasvun tai muuttumattomuuden asenne, ja vallitsevan asenteen mukaan ihminen suhtautuu omaan osaamiseensa. Ihminen, jolla on muuttumattomuuden asenne (fixed mindset), uskoo että hänen ominaisuutensa ovat muuttumattomia eikä usko mahdollisuuksiinsa oppia uutta, sellaista mitä ei jo osaa. Henkilö saattaa myös kuvitella olevansa lahjakas eikä ota riskiä kokeilla asioita mukavuusalueensa ulkopuolella. Tällainen henkilö antaa helpommin periksi haasteiden edessä ja pitää toisten menestystä uhkana itselleen. (Ojala

2018, 71.) Kasvun asenne (growth mindset) kuvaa ajattelutapaa, että ominaisuudet ovat muokattavissa. Kasvun asenteen omaava ihminen tyypillisesti innostuu haasteista ja uskoo mahdollisuuksiinsa oppia uutta. Toisten menestys antaa todennäköisesti henkilölle inspi-raatiota ja mahdollisuuksia oppimiseen. Ketterä oppiminen puolestaan edellyttää kasvun asennetta ja tähän voidaan vaikuttaa johtamisella. (Ojala 2018, 72.)

3.5 Vuorovaikutuksen merkitys oppimisessa

Ihmisten toiminta on yleensä jatkuvassa yhteydessä ympäristöön ja muihin ihmisiin. Ihmiset toimivat siis vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Vuorovaikutuksen kautta saadaan tietoa asioista, pyritään vaikuttamaan toisten ihmisten toimintaan ja saadaan palautetta oman käyttäytymisen ja toiminnan vaikutuksista. Ojalan (2018, 69) mukaan vuorovaikutus tuottaa ihmiselle oppimiseen tarvittavan tiedon ja nopeuttaa oppimista.

Onnistuneessa vuorovaikutuksessa osapuolet pystyvät eläytymään toistensa ajatuksiin ja kokemuksiin. Empaattinen kyky auttaa tunnistamaan toisen tunnetiloja. Aktiivisella kuunte-lulla luodaan vuorovaikutusta, johon kuuluu toisen tunteiden ymmärtäminen ja kiinnostuk-sen osoittaminen hänen kertomaansa asiaa kohtaan. Keskustelussa on mahdollista saada aikaan uutta ajattelua sekä oivalluksia toisen osapuolen esittämien tietojen ja ajatusten kautta. Toisen ajattelun ja kokemusten kuunteleminen tarjoaa oppimisen mahdollisuuksia. Vuorovaikutustilanteessa on tärkeää luonteva henkilökohtainen kohtaaminen, jonka mo-lemmat osapuolet kokevat tärkeäksi ja hyödylliseksi. (Lankinen ym. 2004, 90–91.)

Dialogi on nostettu usein oppimisen kannalta tärkeäksi tekijäksi. Dialogi perustuu aitoon erilaisten näkemysten esittämiseen ja ymmärtämiseen. Keskustelussa on tyypillisesti pyritty osapuolten toimesta tuomaan esille oma näkemys, jota puolustetaan ja yritetään perustella sen paremmuus verrattuna muihin. Dialogissa keskustellaan avoimesti erilaisista näkemyk-sistä ja mielipiteistä, onnistuneessa dialogissa osallistujat kyseenalaistavat omia näkemyk-siään ja pystyvät luomaan yhdessä uusia oivalluksia. (Viitala 2005, 187.) Dialogilla on mer-kitystä erityisesti yhteisön oppimisessa (Halinen ym. 2016; Viitala 2005, 187).

Ihmistä voidaan pitää oppivana organismina, kun tietoisuus jostakin lisääntyy, sen muutta-minen on mahdollista (Whitmore 2017, 41.) Tietoisuutta puolestaan voidaan herättää kysy-mällä oikeanlaisia kysymyksiä. Kysymysten valinnassa on tärkeää, että ne ovat avoimia ja aihetta lähdetään aluksi käsittelemään laajasta näkökulmasta. Aiheen tarkastelua tarken-netaan jatkokysymyksillä. Kysymysten tulisi olla neutraaleja, niissä ei saa olla syyttävää

sävyä, sillä tämä voi aiheuttaa keskustelukumppanissa puolustusmekanismien, jolloin aiheen tarkastelu kapeutuu. (Whitmore 2017, 84–85 .)

4 Työn tutkimuksellinen osuus

Kohdeorganisaatio on logistiikka-alan yrityksen tuotantoon kuuluva yksikkö, jossa asiakkaiden tuotteet ja tuotevirrat käsitellään ja ohjataan toimitettavaksi jakeluun asiakkaille tai jatkokäsittelyä varten toiseen terminaaliin. Organisaatio toimii alalla, jossa muuttuvat asiakastarpeet sekä palveluiden sähköistyminen edellyttävät yritykseltä kyvykkyyttä kehittää toimintaansa muuttuvassa ympäristössä. Prosessien muutokset tapahtuvat yhä nopeammin ja kaikki organisaatiossa sen eri tasoilla toimivat ihmiset kohtaavat työssään muutoksia. Kohdeyrityksen strategian painopisteet liittyvät vastuullisuuteen, asiakaskokemukseen sekä edistyskäsittelyyn. Vastuullisuuteen kuuluvat sekä ympäristöön että ihmisiin liittyvät tavoitteet.

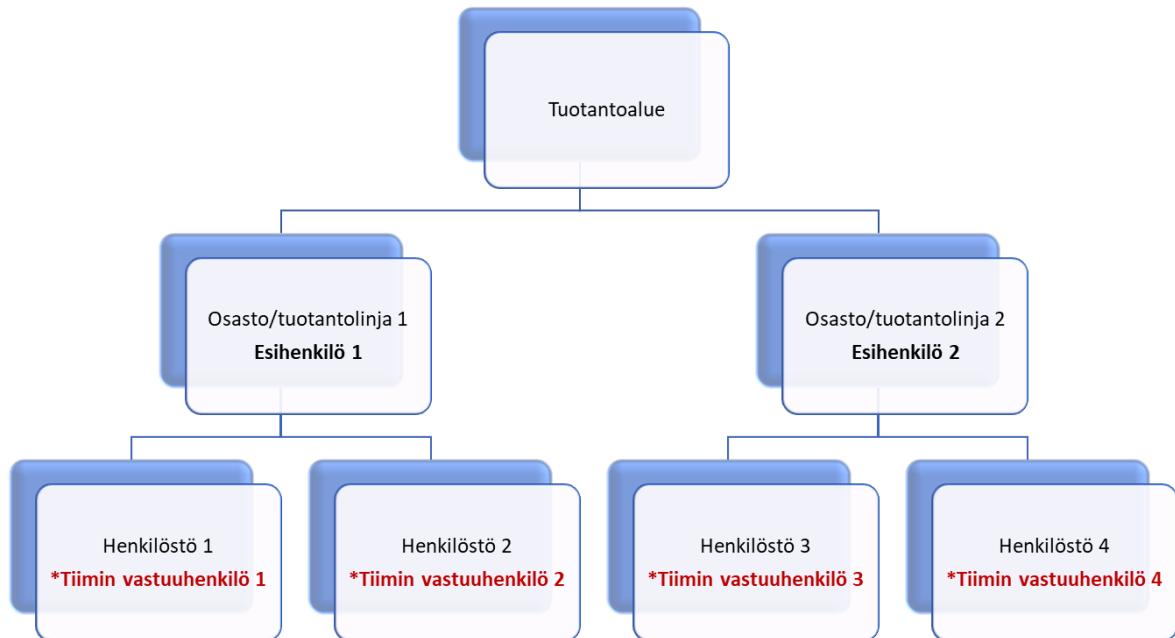
4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmänä työssä käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta ja empiirinen osuus toteutetaan kohderyhmän haastatteluina. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä tutkia aihetta kokonaisvaltaisesti ja kuvata elämää sellaisena kuin se todellisuudessa on (Hirsjärvi ym. 2008, 159). Hirsjärvi ym. (2008, 160) kuvaavat tyypillisiksi kvalitatiivisen menetelmän piirteiksi, että ”ihmistä suositaan tiedon keruun instrumenttina” ja että ”tapauksia käsitellään ainutlaatuisina”. Toisessa yleisesti käytetyssä tutkimusmenetelmässä, kvantitatiivisessa tutkimuksessa, on keskeistä kerätä mitattavaa aineistoa ja tuloksia käsitellään tilastollisesti (Hirsjärvi ym. 2008, 136). Tässä opinnäytetyössä menetelmän valinnassa merkittävää oli oletus, että yksilön kokemusta osaamisesta ja oppimisesta on hedelmällisintä selvittää haastatteluiden kautta. Haastattelukysymyksillä on tarkoitus saada kerättyä tietoa kohderyhmältä heidän itsensä kuvailemana. Kvalitatiivisen menetelmän on ajateltu soveltuvan tässä työssä kerättävien tietojen havainnointiin ja analysointiin. Haastattelukysymysten valinnan ja asettelun oli tarkoitus myös toimia työn tekijälle itselleen myös oppimisprosessina tutkimuksen ohessa.

4.2 Organisaation esittely ja taustatiedot

Kohdeorganisaatiossa on henkilöstöä noin 800. Yksikköä johtaa koko yksikön päällikkö. Yksikkö on jaettu kolmeen tuotantoalueeseen, joiden vetäjinä toimivat alueiden päälliköt, jotka raportoivat koko yksikön päällikölle. Tuotantoalueet muodostuvat osastoista ja tuotantolinjoista, joiden henkilöstöstä ja toiminnoista vastaavat esihenkilöt. Esihenkilöiden apuna osastoilla ja tuotantolinjoilla työskentelee tiimien vastuuhenkilöitä, jotka ovat tämän opinnäytetyön kohderyhmä. Kohderyhmään kuuluvia henkilöitä on 38 ja esihenkilöitä 14.

Tiimien vastuushenkilöille on osoitettu vastuuta osaston tai tuotantolinjan toiminnoista omassa työvuorossaan. Tuotantoalueen organisaatorakenne on kuvattu kuviossa 1.



Kuvio 1. Malli tuotantoalueen henkilöstöorganisaatiosta

Kohdeorganisaation tavoitteena tuotannossa on käsitellä tuotevirrat palvelulupauksen mukaisesti valmiiksi jakelua tai jatkokäsittelyä varten. Opinnäytetyön kohderyhmän henkilöt vastaavat omissa tiimeissään prosessien toteuttamisesta sekä töiden organisoinnista. Henkilöt toimivat tiimien vastuushenkilöinä kohdeorganisaation eri toiminnoissa esihenkilöiden apuna. Tiimien vastuushenkilöt ovat työntekijöitä, joille on nimetty vastuu tiiminsä toiminnasta. Esihenkilöt vastaavat alueen tai toiminnon kokonaisuudesta ja raportoivat yksikön päälliköille. Tiimien vastuushenkilöt toimivat operatiivisessa roolissa ja organisoivat työtehtäviä sekä kohdentavat resursseja prosessin kannalta oikeisiin työkohteisiin. Vastuushenkilöiden tehtävänä on edistää työturvallisuutta ja raportoida havaituista puutteista esihenkilöille. Lisäksi heidän tehtäviinsä kuuluu ilmoittaa laitehäiriöistä yhteistyökumppanille ja varmistaa, että yhteistyökumppani aloittaa korjaustoimenpiteet tilanteen edellyttämällä tavalla. Vastuushenkilöillä on halutessaan myös mahdollisuus osallistua yksikön kehitysprojekteihin joko projektiryhmän jäsenenä tai pienprojektien vetäjinä. Osa tiimien vastuushenkilöistä toimii esihenkilöiden nimettyinä sijaisina lomien tai muiden poissaolojen aikana.

Kohdeorganisaatiossa on ollut suunnitteella osaamisen kehittämisohjelma tiimien vastuushenkilöille. Yksikön johto on aiemmin arvioinut osaamistarpeita ja joitakin yhteisiä

koulutuksia on järjestetty. Näiden yhteisten osaamisen alueiden lisäksi on haluttu selvittää, miten osaamisen kehittämistä voitaisiin tukea yksilöllisemmin. Kohdeorganisaatiossa on myös käytetty jonkin verran tehtävankiertoa kohderyhmän henkilöiden osaamisen laajentamisessa yksikön sisällä. Yksikön johto on määritellyt, että laajempi prosessien ja käsiteltävien tuotteiden ymmärrys on yksi keskeinen aihe, jossa osaamista tulee kohderyhmän henkilöillä lisätä. Kohdeyrityksessä on olemassa käytännöt suorituksen johtamisessa, prosessi ja systemaattinen seuranta ulottuu esihenkilötehtävissä toimiviin henkilöihin eli kohderyhmän henkilöt eivät ole tämän ohjelman piirissä.

4.3 Kohderyhmän haastattelut

Opinnäytetyössä käytettiin kohderyhmän haastatteluja tiedonkeruuseen sekä oppimistahtumana työn tekijälle itselleen. Haastatteluilla selvitettiin kohderyhmän henkilöiden ajatuksista työhön ja rooliinsa liittyen. Kaikki kysymykset olivat avoimia kysymyksiä. Kysymyksillä oli tarkoitus herättää haastateltavassa ajattelua ja kerätä vastauksia juuri henkilöiden itsensä sanoittamina ja kuvaamina. Avoimet kysymykset oli valittu myös siksi, että haastatteluissa oli tarkoitus harjoitella ajatuksia herättelevää ja kuuntelevaa vuorovaikutusta. Kysymykset oli jaettu henkilökohtaiseen näkökulmaan, yleiseen työpaikkaa koskevaan näkökulmaan sekä strategiaa käsittelevään osioon. Haastatteluja tehtiin yhteensä yhdeksän, osa suoritettiin live-tapaamisina henkilöiden työpaikalla ja osa Teams-videopuheluna. Haastattelut tehtiin vuoden 2022 tammi- ja helmikuun aikana. Ainoa taustakysymys koski kokemusta nykyisessä vastuuroolissa. Jokainen haastattelu on esitetty opinnäytetyössä kirjallisessa muodossa. Tällä esitystavalla halutaan korostaa kohderyhmän yksilöiden näkökulmaa käsiteltävissä aiheissa. Haastattelujen yhteenveto on esitetty yksilöhaastattelujen lopuksi. Yhteenvedossa vastauksia on käsitelty kirjallisesti sekä aihealueiden vastaukset on esitetty myös kuvioihin koostettuina. Koosteet on muodostettu työn tekijän toimesta soveltaen ja tulkiten haastatteluissa esiin nousseita kommentteja ja pohdintoja.

4.3.1 Haastattelujen suunnittelu

Opinnäytetyössä haluttiin kiinnittää huomiota käytännönläheisyyteen haastattelujen toteutuksessa. Tämä pyrittiin ottamaan huomioon haastattelujen suunnittelussa ja kysymysten valinnassa. Kysymyksillä haluttiin ohjata kohderyhmän henkilöt pohtimaan haastattelun teemoja, johdattelematta keskustelua ja ajattelua liikaa tiettyyn suuntaan. Kysymyksillä oli tarkoitus kerätä tietoa seuraavista aiheista:

- 1) miten henkilöt kokevat osaamistarpeet roolissaan,
- 2) miten heidän mielestään työpaikalla voidaan tukea oppimista

- 3) mitkä ovat heidän mahdollisia lisäkoulutuksen tai -valmennuksen tarpeitaan ja miten tämä tulisi toteuttaa
- 4) mitkä asiat he kokevat estävän sekä edistävän työssä onnistumistaan
- 5) miten strategia näkyy heidän vastuualueensa toiminnassa.

Aiheiden selvittämiseen muodostettiin seuraavassa esiteltyt kysymykset haastattelurungoksi (liite 1). Aiheen 1 selvittämiseen muodostettiin kysymys: *”Minkälaista osaamista työssäsi/roolissasi tarvitaan?”*. Kysymykseen pyydettiin valitsemaan 3 tärkeintä asiaa. Kysymyksen tarkoituksena oli kerätä kohderyhmän henkilöitä kuvauksia vaadittavista osaamisalueista tai taidoista tehtävässä. Aihetta 2 lähestyttiin kahdella kysymyksellä: *”Miten ihmisten osaamista ja uuden oppimista voidaan mielestäsi parhaiten edistää työpaikalla?”* ja *”Mitkä tekijät tukevat työssä oppimistasi?”*. Aihetta 3 päädyttiin selvittämään myös kahdella kysymyksellä. Ensimmäinen kysymys oli: *”Mihin asioihin koet itse tarvitsevasi lisää valmennusta tai koulutusta?”*. Toinen kysymys viittasi ensimmäisessä valittuihin asioihin: *”Miten tämä valmennus tai koulutus tulisi mielestäsi toteuttaa?”*. Aiheen 4 kysymyksiä oli kaksi: *”Mitkä ovat suurimmat esteet työssä onnistumisessa omalla kohdallasi?”* ja *”Mitkä ovat tärkeimmät asiat, jotka nykyään auttavat sinua onnistumaan työssäsi?”*. Aihetta 5 koskien muodostettiin kysymykset: *”Miten yrityksen strategia liittyy omaan työhösi?”* ja *”Millä alueesi toiminta vaikuttaa strategisten tavoitteiden toteutumiseen?”*.

Haastateltavat valittiin eri tuotantolinjoilta ja vuoroista. Heidät kutsuttiin haastatteluihin henkilökohtaisesti sopimalla ajankohta puhelimitse tai työpaikalla. Haastateltaville kerrottiin haastattelujen tarkoitus ja että vastaukset käsitellään anonymisti. Haastattelut tallennettiin yhtä lukuun ottamatta, tallenteita säilytetään 3 kuukautta opinnäytetyön julkaisemisen jälkeen.

4.3.2 Haastattelujen toteutus

Ensimmäiset neljä haastattelua tehtiin livetapaamisena työpaikalla ja loput Teams-videopuheluna. Haastattelut kestivät 30–60 minuuttia. Kaikissa haastatteluissa käytiin läpi suunnitellut kysymykset ja täydennettiin tapauskohtaisesti lisäkysymyksillä.

Haastattelu NN1, kokemus tehtävässä 3 vuotta

Haastattelussa käytiin läpi haastattelurungon kysymykset, joita täydennettiin muutamalla lisäkysymyksellä. Aihealueesta 1 tehtävässä vaadittavaksi osaamiseksi NN1 nosti omaaloitteisuuden, rauhallisuuden, päättäväisyyden ja ihmisläheisyyden. NN1 mukaan omaaloitteisuus edellyttää omaa aktiivisuutta tarttua asioihin. Ihmisläheisyyden merkitys oli NN1 mukaan suuri ja rauhallisella sekä lempeällä lähestymistavalla saa ”hankalammatkin”

ihmiset toimimaan toivotulla tavalla. Keskusteltaessa aihealueesta 2, NN1 mukaan on tärkeää, että uusien tehtävien opastuksessa edetään rauhallisesti ja otetaan huomioon ihmisten erilainen tapa oppia. Toiset tarvitsevat enemmän aikaa ja mahdollisuuksia tutustua esimerkiksi itsenäisesti ohjeisiin. Oppimista tukevinä asioina haastateltava mainitsi selkeät ohjeet ja että pääse opettelemaan uutta asiaa jonkun kanssa, joka sen jo osaa. Parannusta puolestaan voisi olla yrityksen sisäisen tiedon ja ohjeiden saavutettavuudessa niin, että ne löytyisivät niitä etsittäessä helpommin. Keskustelussa koskien aihealuetta 3, NN1 ei henkilökohtaisesti kokenut tarvitsevansa koulutusta. Oman olemassa olevan osaamisensa NN1 kertoi hankkineensa pääasiassa ”kantapään” kautta työtehtävien yhteydessä.

Aihealue 4 käsitteli haastateltavan kokemusta onnistumista edistävästä sekä estävistä asioista. NN1 kertoi kokevansa kiireen olevan esteenä työssä onnistumiseen. Haastateltavaa pyydettiin pohtimaan, mistä kiire tai sen tunne syntyy. Tähän NN1 kuvasi tunteen syntyvän siitä, kun *”on monta rautaa tulella”* ja *”joutuu jakautumaan moneen suuntaan samaan aikaan”*. NN1 kertoi myös, että kokee kehittyneensä kiireen hallinnassa: *”Olen mielestäni itse kehittynyt tosi paljon siinä, että osaan keskittää huomioni siihen tärkeimpään ja rytmittää aikani paremmin. Ennen kiire meni tunteisiin mutta nykyään osaan ottaa silleen rennosti.”* Kysyttäessä, kuinka NN1 on saanut kehittymisprosessin aikaan, hän vastasi: *”Alkuun koin jonkinlaista painetta, nyt en enää. Jos tiedän että jossain kohtaa tulee kiire, hoidan töitä alta pois etukäteen. Yritän valmistella itseni kiiretilanteita varten, teen tehtäviä pois silloin kun on rauhallisempaa.”* Työssä onnistumista edisti haastateltavan mukaan kyky suunnitella omaa työtä. Aihealue 5 käsitteli yrityksen strategiaa. NN1 kuvaili strategian näkyvän työsääntöjen siten, että oman vastualueen tarkoituksena on tehostaa työtä seuraavissa prosesseissa. Konkreettisesti tämä näyttäytyy NN1 mukaan siten, että omassa roolissaan hänen tulee huolehtia henkilöstön ohjeistamisesta sekä tiiviistä seurannasta, että tuotantolinjalta muodostuu suunniteltu lopputulos seuraavaa prosessia varten. Haastateltavalta kysyttiin lisäksi, miten hän itse kokee muutokset. NN1 kuvasi kokevansa tämän pääasiassa positiivisesti: *”Paljon kivempaa että on vaihtelua, ettei jokainen päivä ole samanlainen. Se että on actionia, välillä aika kaoottistakin, se on silti melkein kivempaa. Vaikka tietysti suurin osa ei tietysti varmaan tykkää. Pahimmat päivät ovat sellaisia, kun on ihan tasaista. Parasta on kun tapahtuu uutta. Vaikka ongelmat onkin ärsyttäviä. Kun on vauhdikasta, niin pääsee aivotkin miettimään. Vaikeinta on, kun työntekijät on turhautuneita.”*

Haastattelu NN2, kokemus tehtävässä 3 vuotta

Osaamistarpeita (aihealue 1) koskevaan kysymykseen NN2 kertoi tärkeimpiä olevan mielestään kokonaisuuksien hallinta, ihmissuhdetaidot, järjestelmällisyys, kärsivällisyys ja tekniset taidot. Oppimisen ja osaamisen edistämistä (aihealue 2) NN2 kuvasi auttavan

seuraavat asiat: *”Kunnollinen opastus, koulutukset, kehityskeskustelut ja palautteen antaminen, jota ei meillä ole kauheasti. Tavoitteellisuus, että meillä olisi selkeät tavoitteet mihin pyritään.”* Lisäkoulutusta (aihealue 3) NN2 koki tarvitsevansa henkilöstöasioihin sekä konfliktitilanteiden käsittelyyn. Henkilökohtaisesti NN2 kertoi oppivansa parhaiten luentotyypissä koulutuksessa esimerkkien kautta. Oppimista tukevia asioita NN2 kuvasi kohdallaan seuraavasti: *”Itselle ainakin, että olisi selkeät tavoitteet mihin pyrkiä. Selkeät toimintatavat. Oma motivaatio ja asenne. Halu kehittyä, sehän ei ole kaikilla itsestään selvää. Pakko pysyä ajanhermolla, pätee varmaan muullakin, ja päivittää osaamista. Hyvät työkaverit ja esimiehet, että saa tietoa.”* Omaa motivaatiotaan NN2 kertoi lisäävän, kun tietää tavoitteet ja voi seurata omaa onnistumista. Onnistuminen puolestaan lisää motivaatiota entisestään.

Työssä onnistumisen esteinä (aihealue 4) NN2 koki suunnitelmallisuuden puutteet, puutteet henkilöstön osaamisessa sekä tiedonkulun ja etteivät esihenkilöt tunnu aina ottavan riittävästi vastuuta. Onnistumista auttavat NN2 mukaan puolestaan ajoissa saatu tieto ja hyvät työkaverit sekä se että omaa esimiestä on helppo lähestyä. NN2 kertoi kokevansa, että palaverit ovat hyvä väline tiedonkulun parantamiseen ja uskoo työntekijöiden motivaatio kasvaa, kun tietoa jaetaan kaikille. Strategian NN2 kuvaili tuntuvan abstraktilta ja päällimmäiseksi hänelle nousee aiheesta mieleen vastuullisuus. Keskusteltaessa strategian liittymisestä yksikön toimintaan, NN2 arvioi, että oman tuotantolinjan toiminnalla on tarkoitus tehostaa prosessia ja hallita kustannuksia. Haastateltava mainitsi myös, että omalla vastualueella voidaan vaikuttaa asiakkaiden tyytyväisyyteen huolehtimalla esimerkiksi, ettei tuotteita rikkoudu prosessin aikana.

Haastattelu NN3, kokemus tehtävässä 3 vuotta

Tärkeimmiksi osaamistarpeiksi roolissaan (aihealue 1) haastateltava NN3 nosti vuorovaiikutustaidot, oman vastualueen prosessin ja laitteiden tuntemuksen sekä positiivisuuden. Positiivisuuden NN3 uskoo vaikuttavan koko työyhteisöön: *”Kun tulee yllättäviä tilanteita, auttaa jos pystyy olemaan positiivinen, se tarttuu muihinkin.”* Lisäksi haastateltava korosti, että oma esimies on ollut tässä todella hyvä esimerkki. Osaamista ja oppimista edistäviä asioita työpaikalla (aihealue 2) olivat NN3 mukaan vuoropuhelu, riittävät resurssit sekä aika ja selkeät ohjeet. Lisäksi haastateltava koki vertaistuesta olevan apua. Huomiona NN3 mainitsi, että koska omalle osaamiselle ja tekemiselle voi tulla sokeaksi, joten kehityskeskustelut voisivat olla hyödyllinen työkalu. Työssä oppimista tukee NN3 mukaan se, että tietää mistä ja keneltä kysyä, jos tarvitsee tietoa. Koulutustarpeita kysyttäessä NN3 koki työsuhteasiat sellaiseksi alueeksi, johon koulutuksesta voisi olla hyötyä. Osallistava koulutus on haastateltavan mukaan hänelle parhaiten sopiva koulutus- tai valmennustapa.

Keskustelussa työssä onnistumisesta (aihealue 4) NN3 nosti suurimmiksi esteiksi resurssit sekä haasteet vuokratyöntekijöiden sitouttamisessa. Vaikka työpaikalla kaikkia kohdellaan samalla tavalla, voivat työsuhteeseen ja sen etuihin liittyvät asiat voivat aiheuttaa kokemusta eriarvoisuudesta vuokratyöntekijöiden kohdalla. Onnistumista tukevia asioita ovat NN3 mukaan tiimissä työskentely ja että tehtäviä voidaan jakaa avainhenkilöiden kesken: *”Tiimityöskentely, se että ei tarvitse olla itseksensä, ei tarvitse osata ja muistaa itse kaikkea.”* Lisäksi NN3 kokee oman esimiehen roolin ja oman aktiivisuuden tärkeäksi. Strategian (aihealue 5) NN3 kokee etäiseksi: *”Se on jossain tuolla. Jos tulee isompia linjauksia, se ikään kuin säteilee meille. Eihän se oo silleen päivittäisessä normaalissa tekemisessä esillä”*. Konkreettisimpana työssään näyttäytyvänä asiana NN3 nosti esiin asiakkaan merkityksen: *”Ainoa mikä selkeämmin nousee, on sellainen asiakaslähtöisyys. Se että asiakas on ensin.”* Kun keskustelua aiheesta jatkettiin, NN3 arvioi, että omassa roolissaan hänen on tärkeää tunnistaa, kuinka asiakaslupaukset saadaan toteutumaan. Erityisesti henkilöstön opastamiseen tulisi NN3 mukaan panostaa, jotta asiat tehdään oikein hyvän asiakaskokemuksen saavuttamiseksi.

Haastattelu NN4, kokemus tehtävässä yli 10 vuotta

Ensimmäisen aihealueen, osaamistarpeiden kohdalla NN4 piti tärkeimpinä ihmissuhdetaitoja sekä organisointikykyä. Lisäksi haastateltava nosti esiin yksittäisenä taitona Excel-osaamisen. Osaamisen ja oppimisen edistämisessä (aihealue 2) NN4 mukaan tärkeää on kunnollinen perehdytys sekä riittävä aika uusien asioiden opetteluun. Haastateltava koki, että päivittäisen työn organisointi ja ohjaaminen vievät kaiken ajan, jolloin työntekijöiden henkilökohtainen opastus ja ohjaaminen jäävät liian vähälle huomiolle. NN4 oli myös sitä mieltä, että osaaminen on paikoin liian kapeaa ja vain yksittäisillä henkilöillä on kriittistä osaamista. Osaamisohjan laajentaminen olisi NN4 mukaan erittäin tarpeellista ja hyödyllistä. Omalla kohdallaan NN4 kertoi oppimisen tapahtuvan parhaiten opeteltavaa asiaa tekemällä, mielellään toisen opastuksella. Haastateltava korosti, että odotukset ja riittävä tieto ovat olennaisen tärkeitä, jotta oppimista voi tapahtua: *”Odotukset pitää tietää, mielellään vähän eteenpäin. Pitäisi olla enemmän suunnitelmassa mukana.”* Lisäkoulutusta (aihealue 3) NN4 koki tarvitsevänsä tietojärjestelmien käytössä ja paras tapa koulutukseen olisi oman esimiehen avulla oikeassa työssä.

Keskusteltaessa työssä onnistumisesta (aihealue 4), merkittävimpänä esteenä haastateltava koki puutteet tiedonkulussa. Selkeät vastuut vaikuttavat NN4 mukaan onnistumiseen: *”Vastuuhenkilöitä ei voi olla useita samalla tontilla, vastuunjako pitää olla selkeä.”* Onnistumisessa haastateltava kertoi auttavan oman esimiehen tuki: *”Ainakin tällä hetkellä hyvä esimies, puhumalla saadaan asiat selväksi.”* Ongelmaksi NN4 koki sen, että esimies ei voi

aina kertoa riittävästi tulevista asioista. Aihealueen 4 strategiasta keskusteltaessa haastateltava nosti esiin yrityksen maineen. Työssään NN4 kertoi strategian näkyvän toimintasuunnitelmien toteuttamisena käytännössä. Haastateltavan mielestä strategiasta tulisi keskustella enemmän ja tulevaisuuden suunnitelmista kertoa myös hänen roolissaan toimiville enemmän, jotta heidän potentiaalistaan *”saataisiin enemmän irti”*: *”Me voitaisiin antaa enemmänkin, jos meille oltaisiin rehellisempiä”*.

Haastattelu NN5, kokemus tehtävässä 1 vuosi

Keskustelussa tehtävän tärkeimmistä osaamisalueista (aihealue 1) haastateltava nosti esille esimerkillisyyden, aktiivisuuden, johdonmukaisuuden sekä vuorovaikutukseen liittyvän osaamisen. NN5 kertoi kokevansa, että aktiivisella osallistumisella työtehtäviin voi vaikuttaa työyhteisön toimintaan. Haastateltava arvioi, että hänelle itselleen aktiivinen vuorovaikutus on helppoa ja eikä hän epäröi puuttua epäkohtiin silloin kun sellaisia tulee vastaan. Oppimisen ja osaamisen edistämiseksi (aihealue 2) on NN5 mukaan tärkeää, että uusien asioiden ja tehtävien opetteluun annetaan aikaa ja kiire pyritään poistamaan. Keskusteltaessa tarpeista oman osaamisen lisäämisessä (aihealue 3) NN5 koki oppivansa uudet asiat työn ohessa silloin kun niitä tulee vastaan. Esimieheltä saatu tuki ja opastus auttavat NN5 uusien asioiden omaksumisessa. Haastateltavan mukaan hänelle sopii parhaiten koulutus oman työn ohessa.

Keskusteltaessa työssä onnistumisesta (aihealue 4), haastateltava kertoi, että hänelle on tärkeää, että saa itsenäisesti yrittää luoda ratkaisuja. Näistä saatu positiivinen palaute ja esimiehen tuki ovat haastateltavan mukaan tärkeitä tekijöitä edistämään oppimista ja onnistumisen kokemuksia. Esteiksi työssä onnistumiseen NN5 nosti monimuotoisen työyhteisön haasteet. Haastateltavan mukaan työvoiman vaihtuvuus ja vuokratyöntekijöiden suuri osuus aiheuttaa haasteita hänelle omassa työssään. Lisäksi NN5 koki, että kulttuurierot sekä kielihaasteet vaikuttavat esimerkiksi ohjeiden omaksumiseen ja niiden noudattamiseen. Osalle työntekijöistä kyseessä on ensimmäinen työpaikka ja haastateltavan mukaan heidän kohdallaan vaaditaan työelämän pelisääntöjen opettamista. Strategian (aihealue 5) NN5 koki liittyvän omalle vastuualueelle asetettuina tavoitteina. Omassa työssä NN5 kertoi tavoitteiden olevan esillä tuotannossa päivittäin ja hänen tehtävänsä on varmistaa, että työt etenevät tavoitteiden mukaisesti.

Haastattelu NN6, kokemus tehtävässä n. 15 vuotta

Ensimmäisen aihealueen kohdalla haastateltava nosti keskeisiksi osaamisalueiksi roolissaan ennakkoinnin, ihmissuhdetaidot sekä esimerkillisyyden. NN6 korosti keskustelussa vuorovaikutusta, *”että osaat esittää asiat eri ihmisille oikealla tavalla”*, ja esimerkin tärkeyttä, *”täytyy näyttää, että olet itse myös sitoutunut toimimaan näin”*. Uusien asioiden

omaksumisessa (aihealue 2) tulisi edetä ihmisten mukaan: *"Keskustelemalla ja sillein vähän niin kuin viemällä asiat ihmisille pikkuhiljaa, en tarkoita että hitaasti vaan kun tuodaan iso uusi asia, käydään asia läpi ihmisten kanssa vaihe vaiheelta. Pysähdytään kuuntelemaan kysymyksiä ja vastataan kysymyksiin."* NN6 mielestä palavereita pitäisi parantaa ja käsitellä aiheita enemmän tuotantolinjan näkökulmasta. Henkilökohtaisesti oppimisen kannalta tärkeinä tekijöinä haastateltava mainitsi verkostoitumisen ja oman uteliaisuuden. Lisää osaamista NN6 kertoi tarvitsevänsä tuotantolinjallaan koneen käytössä sekä tuotantoon liittyvien tietojen etsimisessä ja tutkimisessä. Lisäksi haastateltava nosti esiin, että henkilöstön johtamisessa on aina opittavaa.

Työssä onnistumisen (aihealue 4) esteinä NN6 koki suuntaviivojen muuttumisen yllättävästi ja ettei henkilökohtaisesti pääse tekemään itsenäisesti ratkaisuja. Haastateltavan mukaan olisi tärkeää päästä kokeilemaan asioita ilman, ettei yrittämistä lytätä: *"Lyttäämistä tapahtuu vähän joka puolelta, jos ei voi eikä uskalla tehdä päätöksiä itse, niin mahdollisuuksia onnistumisen tunteeseen ei pääse syntymään."* Onnistumista tukeviksi asioiksi NN6 mainitsi kokemuksen, jolla osaa ottaa virheistä opiksi ja uskalluksen epäonnistua. Kysymykseen, kuinka strategia näkyy työssäsi (aihealue 5), haastateltava vastasi, ettei tunne yrityksen strategiaa: *"Ei aavistustakaan, en tiedä mikä on yrityksen strategia."* Aiheesta keskusteltaessa NN6 kuvaili, että hänen roolissaan tulee järjestää työt niin, että toteutus onnistuu siten, että asiakas on tyytyväinen. Oman alueensa toiminnassa haastateltava korosti, että tuotteiden tuntemus on tärkeää, jotta ne osataan käsitellä oikeassa prosessissa.

Haastattelu NN7, kokemus tehtävässä 4 kuukautta

Keskeisinä osaamisalueina (aihealue 1) omassa roolissaan haastateltava NN7 piti vuorovaikutustaitoja, positiivista asennetta, paineensietokykyä, arviointikykyä sekä ennakkointia. Tiedonkulku ja selkeät työhöjeet NN7 nosti merkittäviksi tekijöiksi osaamisen ja oppimisen edistämisessä (aihealue 2). Lisäksi opastamiseen tulisi panostaa ja hyvät opastajat ovat tärkeitä, jotta osaamista pystytään laajentamaan. NN7 koki, että oman esimiehen ja kokeneempien kollegoiden tuki auttavat häntä henkilökohtaisesti oppimisessa. Lisäkoulutuksen tai -valmennuksen tarpeita (aihealue 3) haastateltava ei omalla kohdallaan tunnistanut, mutta kertoi että yksittäisiin asioita tulee työssä vastaan ja ne opetellaan työtä tehdessä.

Työssä onnistumisen esteeksi (aihealue 4) NN7 nosti koneen rikkoutumisen: *"kun teknisistä syistä tuotanto menee pieleen"*. Onnistumistaan haastateltava koki auttavan erityisesti kollegoiden sekä koneilla työskentelevien operaattorien tuki. Yhteistyön NN7 kertoi olevan tärkeää onnistumisessa ja koki, että yhteistyö toimii hyvin avainhenkilöiden kesken omassa vuorossa sekä eri vuorojen välillä. Omassa vuorossaan hän kuvasi yhteistyötä, että *"ensin neuvotellaan, tehdään yhdessä johtopäätös ja sitten mennään sillä"*. Tietoa jaetaan NN7

mukaan säännöllisellä sähköpostiviestinnällä sekä vuorojen vaihteessa keskusteluilla. Strategiasta keskusteltaessa (aihealue 5) haastateltava kuvaili sen vaikuttavan paljon ja näkyvän muutoksina tuotannossa. NN7 koki, että asiat tulevat annettuina eikä niihin voi juuri vaikuttaa. Omassa työssään haastateltavan mukaan hänen tulee varmistaa, että tuotanto saadaan valmiiksi ja tehdä tarvittaessa ratkaisuja, jotta tämä toteutuu.

Lisäkysymyksinä haastateltavalta kysyttiin, onko hänelle tullut jotakin yllätyksiä vastaan uudessa roolissaan. NN7 kertoi, että tehtävässä vaaditaan paljon enemmän taustatietojen selvittämistä ja raportointia, kuin hän oli osannut odottaa.

Haastattelu NN8, kokemus tehtävässä 1,5 vuotta

Omassa tehtävässään tärkeimmiksi osaamisalueiksi (aihealue 1) haastateltava NN8 nosti ymmärryksen päivän aikatauluista ja etenemisestä, priorisointi- ja päätöksentekokyvyn sekä sosiaaliset taidot. Oppimisen edistämiseksi (aihealue 2) NN8 piti tärkeimpänä asiana, että työpaikalla aidosti mahdollistetaan uusien asioiden opettelu ja annetaan aikaa ja resursseja osaamisen kehittämiseen. Haastateltava koki, että oma ja alueensa kollegoiden työaika kuluu päivittäisen työn valvomiseen sekä suorittavaan työhön, eikä aikaa ole asioihin perehtymiseen tai valmennuksiin. Esimiehen tuen NN8 mainitsi myös tärkeänä tekijänä osaamisen kehittämisessä ja pohti, että kehityskeskustelut voisi olla työkaluna hyödyllinen. Lisäkoulutusta (aihealue 3) NN8 kaipasi tuotteisiin sekä työläinsäädäntöön ja TES-asioihin. Haastateltavan mukaan joitakin asioita voi opetella itsenäisesti yrityksen koulutuksia seuraamalla, mutta toiset asiat on parasta opetella työssä sparraajan avustamana.

Työssä onnistumisessa (aihealue 4) suurimmiksi esteiksi NN8 nosti kiireen ja henkilöstö resurssien puutteen. Haastateltava pohti, että kiire saattaa aiheuttaa ”hällä väliä” asennetta, jolloin tärkeät kehitysehdotukset jäävät tekemättä. Haastateltavan mukaan kiire voi olla myös itse aiheutettua ja oman työn organisointiin on hyvä kiinnittää huomiota. Työssä onnistumista auttaa NN8 tiedon jakaminen. Keskustelussa strategian liittymisestä omaan työhön (aihealue 5), haastateltava vastasi, ettei tunne yrityksen strategiaa ja ettei aihetta ole käsitelty työpaikalla: *”En osaa vastata näihin kysymyksiin. En muista nähneeni tai kenenkään puhuneen strategiasta.”*

Haastattelu NN9, kokemus tehtävässä 3 vuotta

Ensimmäistä aihealuetta koskevaan kysymykseen oman tehtävänsä osaamistarpeista haastateltava NN9 nosti vastauksissaan esille vuorovaikutustaidot, järjestelmäosaamisen, prosessit sekä trukkien ja muun kaluston hallinnan. Osaamisen ja oppimisen edistämistä (aihealue 2) voitaisiin tukea työpaikalla panostamalla henkilökohtaisten taitojen kehittämiseen, jos tehtävän suorittamisessa havaitaan puutteita ja säännöllisellä keskustelulla

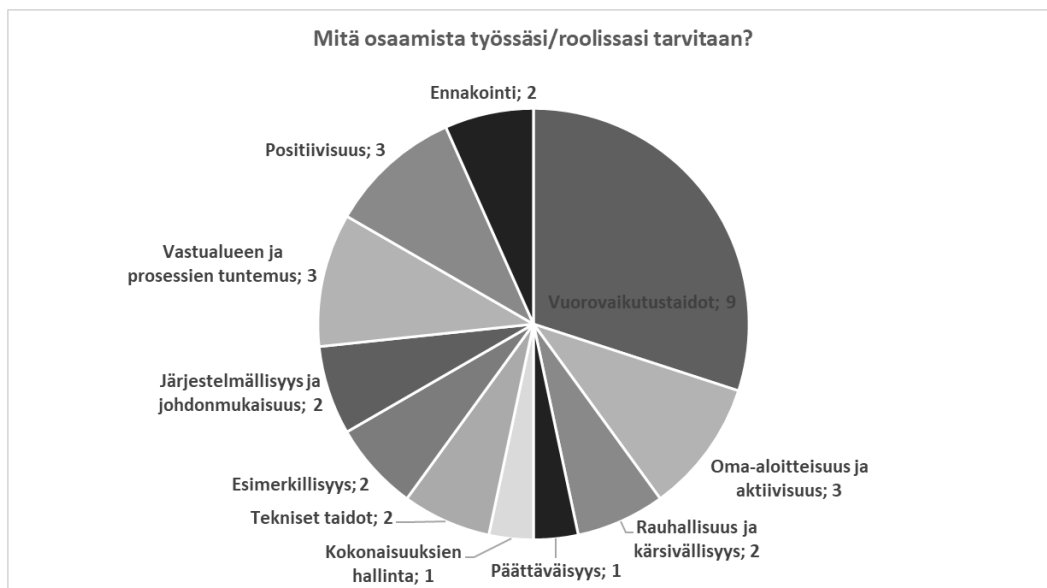
henkilöstön kanssa. NN9 mukaan esihenkilöiden olisi hyvä olla riittävästi työntekijöiden saatavilla, jotta toiveita olisi helppo esittää. Tärkeänä NN9 piti myös sitä, että toiveita kuunnellaan ja niitä tulisi pyrkiä toteuttamaan riittävällä aikataululla, jotta kynnys toiveiden esittämiseen tulevaisuudessa ei kasvaisi. Haastateltava koki esimiehen ja työyhteisön tuen olevan tärkeitä tekijöitä edistämässä omaa oppimista. Lisäkoulutusta ja -valmennusta (aihealue 3) koskevassa keskustelussa NN9 kertoi, että tarvitsi koulutusta Powerpointin käytössä. Lisäksi tuntemus oman vastualueen tehtäviin ja prosesseihin oli kohde, jossa haastateltava kertoi haluavansa kehittyä. Uusien taitojen opetteluun haastateltava koki olevan hyödyllisintä omassa työssä esimiehen tuella ja opastuksella.

Työssä onnistumisen (aihealue 4) esteinä haastateltava koki mahdollisen henkilökohtaisen sairastumisen ja työympäristön aiheuttamat keskeytykset. Hän kertoi asioiden jäävän ajoittain puolitiehen, kun työssä tulee jotain muuta priorisoitavaa. Onnistumista puolestaan auttaa haastateltavan mukaan tehtävien suorittaminen kerralla loppuun, *"Jos saisi tehdä asiat loppuun asti, ettei tarvitsisi siirtyä tekemään jotain muuta."* NN9 kertoi myös, että omaa työssä onnistumistaan tukee yleinen hyvinvoinnista huolehtiminen vapaa-ajalla: *"asiat jotka pitää mielen virkeänä"*. Strategiaa käsittelevän aihealueen 5 keskustelussa haastateltava pyysi kertomaan yrityksen strategiasta. Tämän jälkeen NN9 arvioi, että vastualueellaan käynnissä olevat kehityshankkeet liittyivät strategiaan. Omassa roolissaan haastateltava koki tärkeää olevan kehitystyöhön osallistumisen ja suunnitelmien toteuttamisen. Yleisesti NN9 toivoi, että strategiaan liittyviä keskusteluja käytäisiin enemmän. Hän arvioi tämän helpottavan työyhteisön toimintaa: *"että ajatellaan samalla tavalla, meillä on määränpää ja samat asiat mitä tavoitellaan"*.

4.3.3 Haastattelujen yhteenveto

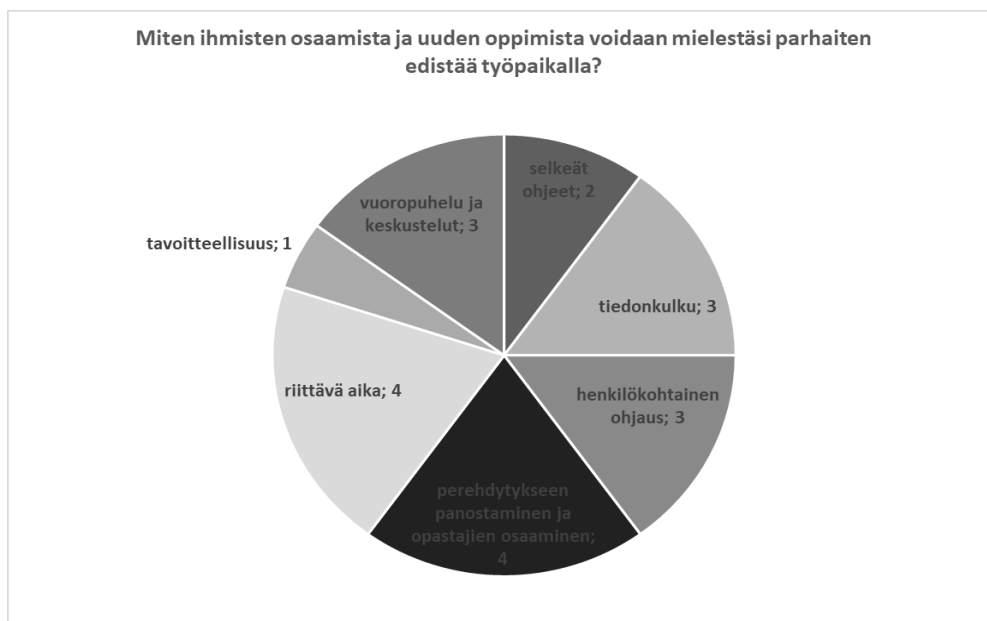
Ensimmäinen aihealueen kysymyksellä *Mitä osaamista työssäsi/roolissasi tarvitaan?* selvitettiin haastateltavien näkemystä omassa roolissaan tärkeistä osaamistarpeista. Aihealueen 1 vastaukset on kuvattu kuviossa 2. Vastaukset on yhdistelty kuvaamaan samankaltaisia aihealueita, sillä haastattelujen pohjalta näiden voidaan tulkita liittyvän samaan aihealueeseen. Kuviossa on näkyvissä aihealueen vastausten lukumäärä. Kaikki työhön haastateltavat nostivat esille aihealueen 1 kysymyksessä vuorovaikutus- tai sosiaalisten taitojen merkityksen. Vastaajista useampi kuvasi työssään olevan hyödyllistä, kun osaa esittää asiat ihmisille sopivalla tyylillä ja pystyy itse suhtautumaan positiivisesti työhön. Muita useamman haastateltavan esille nostamia osaamisalueita olivat ennakkointi, oman alueen (tuotteiden ja prosessin) tuntemus, tekniset taidot, esimerkiksi johtaminen sekä aktiivisuus tai oma-aloitteisuus työssä yleensä. Vastauksissa esiintyi myös ominaisuuksia kuvaavia asioita, kuten päättäväisyys, rauhallisuus ja kärsivällisyys sekä johdonmukaisuus ja järjestelmällisyys.

Lisäksi kokonaisuuden hahmottamiseen liittyviä esiintyi useamman haastateltavan kommentteissa. Keskusteluissa esiintyi pohdintaa aikataulujen ja prosessien hahmottamisesta sekä arviointi- ja priorisointikyvystä.



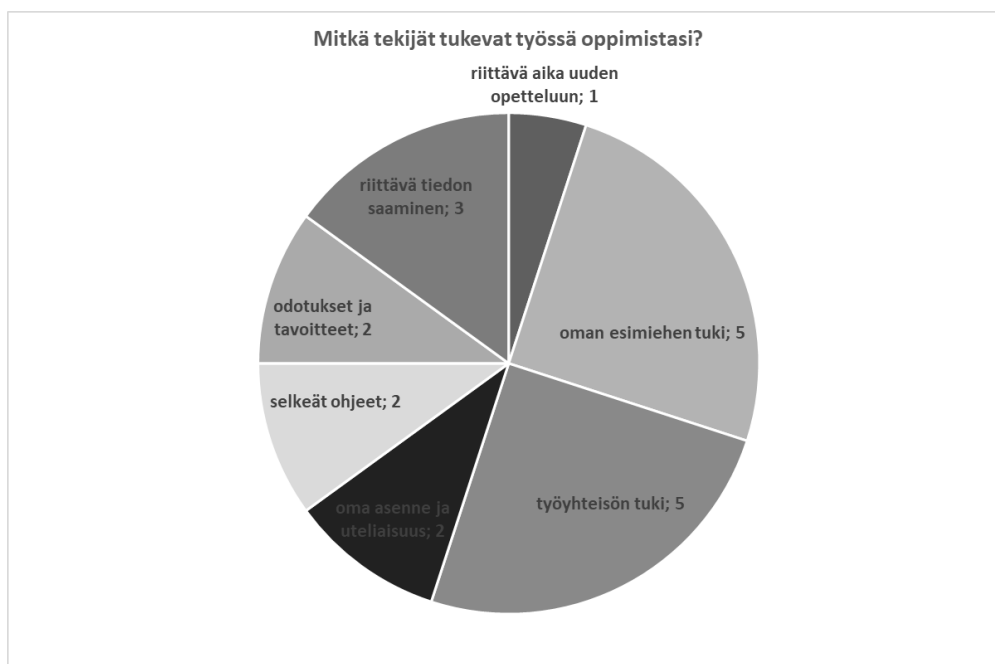
Kuvio 2. Aihealueen 1 kysymyksen vastaukset

Aihealue 2 käsitteli haastateltavien näkemyksiä, miten työpaikalla voidaan tukea oppimista. Aihetta lähestyttiin kysymyksillä: *Miten ihmisten osaamista ja uuden oppimista voidaan mielestäsi parhaiten edistää työpaikalla?* ja *Mitkä tekijät tukevat työssä oppimistasi*. Ensimmäisen kysymyksen kohdalla lähes kaikki haastateltavat nostivat esille, että uusien asioiden omaksumiseen tulisi antaa aikaa (Kuvio 3). Osa haastateltavista koki, että tähän ei nykyisin ole mahdollisuuksia. Työntekijöiden perehdytyksessä riittävät ja hyvät opastajaresurssit mainittiin useamman haastateltavan kommentteissa. Lisäksi useampi vastaaja korosti riittävän tiedon ja ohjeiden saamista oppimista edistävänä asiana. Henkilökohtainen ohjaus sekä vuoropuhelun merkitys nostettiin myös esiin. Tavoitteellisuus mainittiin yhden vastaajan kommentteissa.



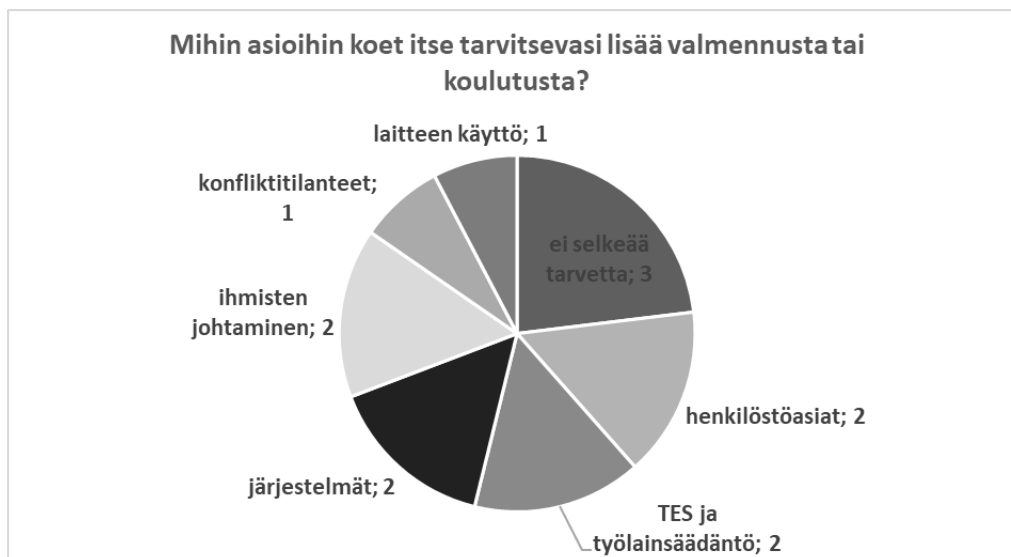
Kuvio 3. Vastaukset kysymykseen: Miten ihmisten osaamista ja uuden oppimista voidaan mielestäsi parhaiten edistää työpaikalla? (Aihealue 2)

Toisen kysymyksen vastauksissa omaa oppimista tukeviksi tekijöiksi nousi esille useamman haastateltavan kommentoissa riittävä tiedonkulku, selkeät ohjeet sekä esimiehen ja työkollegien tuki (Kuvio 4). Haastateltavien pohdintoissa esiintyi myös oman aktiivisuuden merkitys. Uteliaisuus ja oikeat kanavat tiedon etsimiseen nousivat pohdintoissa oppimista edistäviksi asioiksi. Kaksi vastaajaa nosti esille tavoitteiden ja odotusten merkityksen osaamisen kehittämisessä tärkeinä tekijöinä.



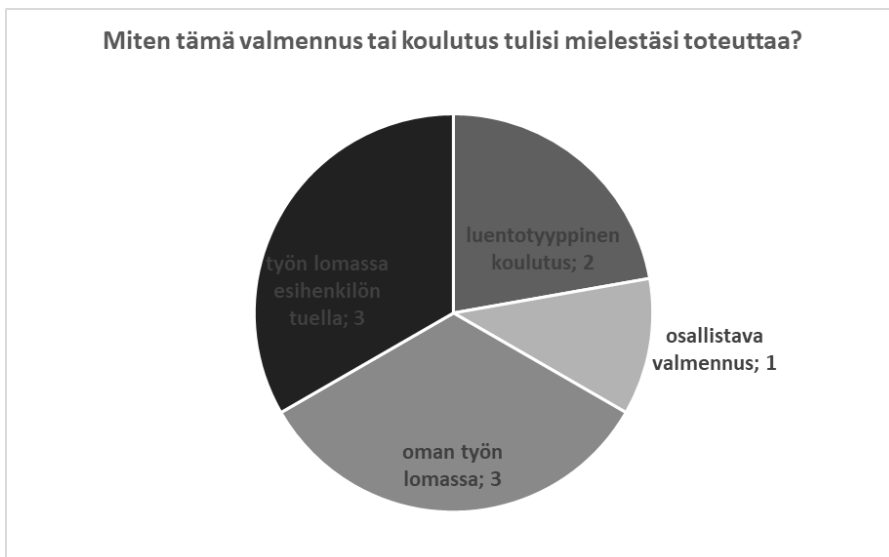
Kuvio 4. Vastaukset kysymykseen: Mitkä tekijät tukevat työssä oppimistasi? (Aihealue 2).

Kolmannen aihealueen tarkoituksena oli selvittää haastateltavien lisäkoulutuksen tai -valmennuksen tarpeita ja miten näitä tulisi heidän mielestään toteuttaa. Aihealueen ensimmäinen kysymys oli *Mihin asioihin koet itse tarvitsevasi lisää valmennusta tai koulutusta?* Haastateltavien vastauksista ei noussut selkeätä yhteistä konkreettista asiaa, johon lisäkoulutusta tai -valmennusta kaivattiin (Kuvio 5). Kaksi haastateltavaa mainitsi työsuhteeseen liittyvät työlainsäädäntö ja TES-asiat henkilökohtaisiksi koulutustarpeikseen. Useamman haastateltavan kommentoissa nousivat esille kuitenkin tähän aihepiiriin liittyvät asiat. Useampi haastateltavista pohti, että työssä tulee ajoittain vastaan esimiestyöhön liittyviä tilanteita tai aiheita, joihin pitää selvittää toimintaohjeet. Kaksi vastaajaa pohti henkilöstöön liittyvien johtamistaitojen olevan yleisesti kohde, jossa kehittyminen on tärkeää. Kaksi haastateltavaa mainitsi vastauksissaan tietojärjestelmät, yksittäisissä vastauksissa nostettiin esiin oman tuotantolinjan laitteisiin perehtyminen ja konfliktitilanteiden hoitaminen.



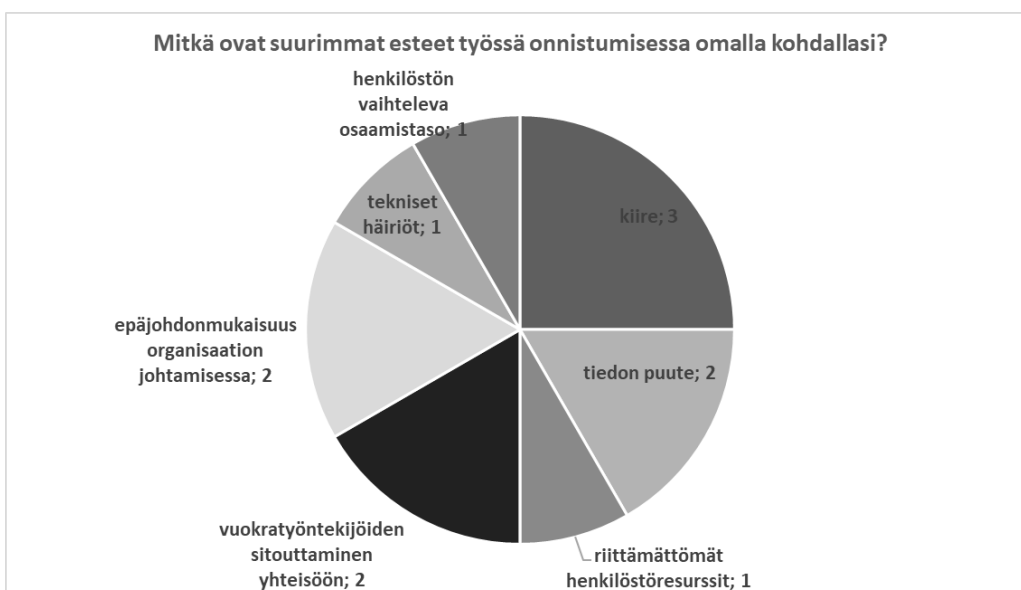
Kuvio 5. Vastaukset kysymykseen: Mihin asioihin koet itse tarvitsevasi lisää valmennusta tai koulutusta? (Aihealue 3).

Koulutuksen ja valmennuksen toteuttaminen (kysymys: *Miten tämä valmennus tai koulutus tulisi mielestäsi toteuttaa?*) oli useamman haastateltavan vastauksissa hyödyllisintä omassa työssä yleensä ja osa haastateltavista korosti oman esimiehen ohjauksen merkitystä (Kuvio 6). Kaksi vastaajaa mainitsi luentotyypin koulutuksen kohdallaan auttavan osaamisen hankkimisessa. Yksi vastaajista kertoi osallistavan valmennuksen tukevan oppimistaan parhaiten.



Kuvio 6. Vastaukset kysymykseen: Miten tämä valmennus tai koulutus tulisi mielestäsi toteuttaa? (Aihealue 3).

Neljäs aihealue käsitteli kohderyhmän kokemuksia työssä onnistumisesta. Ensimmäisellä kysymyksellä selvitettiin, mitkä ovat haastateltavien mielestä esteitä työssä onnistumiseen. Useamman haastateltavan vastauksissa nousi esille kiire ja puutteet tiedonkulussa (Kuvio 7). Kaksi vastaajaa nosti esille vuokratyöntekijöiden sitouttamiseen liittyvät haasteet. Epäjohdonmukaisuuteen viittaavia kommentteja esiintyi kahden henkilön vastauksissa. Yksittäisissä vastauksissa puolestaan mainittiin koneiden tekniset viat, riittämättömät henkilöstöresurssit, työntekijöiden vaihteleva osaamistaso sekä monimuotoisen työyhteisön aiheuttamat haasteet.



Kuvio 7. Vastaukset kysymykseen: Mitkä ovat suurimmat esteet työssä onnistumisessa omalla kohdallasi? (Aihealue 4).

Toinen kysymys käsitteli haastateltavien kokemuksia, mitkä asiat auttavat heitä työssä onnistumisessa. Vastauksissa korostuivat esimiehen ja työyhteisön tuki, omaan aktiivisuuteen liittyvät asiat sekä riittävä tiedonkulku (Kuvio 8). Yksittäisissä vastauksissa nostettiin esiin keskeytysten poistaminen, uskallus epäonnistua, oman työn suunnittelu sekä kokemus.



Kuvio 8. Vastaukset kysymykseen: Mitkä ovat tärkeimmät asiat, jotka nykyään auttavat sinua onnistumaan työssäsi? (Aihealue 4).

Aihealueen 5 kysymyksillä selvitettiin kohderyhmän ajatuksia strategiasta ja siitä, miten he kokevat sen näkyvän työssään. Aihealueen kysymyksiä oli kaksi: *Miten yrityksen strategia liittyy omaan työhösi?* ja *Millä alueesi toiminta vaikuttaa strategisten tavoitteiden toteutumiseen?* Haasteltavista suurin osa koki strategian etäiseksi asiaksi ja kaksi haastateltavaa kertoi, ettei heillä ollut minkäänlaista käsitystä yrityksen strategiasta (Kuva 5). Aihealueen käsittelyssä ajattelua herätettiin keskusteluissa lisäkysymyksillä ja taustatiedoilla yrityksen strategiasta ja strategiasta käsitteenä yleensä. Jokainen haastateltava alkoi pohtia lisäkysymysten ja taustatietojen avulla strategian liittymistä työhönsä. Usean haastateltavan vastauksissa nousivat esille oikeiden prosessien toteuttaminen, jotta asiakaslupaukset saadaan täytettyä. Useampi vastaaja tunnisti myös kannattavuuteen liittyviä elementtejä vastualueensa toiminnassa ja tavoitteissa. Pohdintaa syntyi myös strategian näkyminen prosessien ja toimintatapojen muutoksina tai kehittämishankkeina.

Kuva 1. Kommentteja kysymykseen: Miten yrityksen strategia liittyy omaan työhösi? (Aihealue 5).



Oman vastualueen toiminnan vaikutusten pohdinnassa vastaukset keskittyivät prosessin sujuvuuden varmistamiseen ja töiden etenemiseen (Kuva 2). Yksi vastaajista pohti omassa työssään meneillään olevan kehitysprojektin onnistumisen merkitystä, jotta manuaalisia prosesseja voidaan tulevaisuudessa vähentää.

Kuva 2. Kommentteja kysymykseen: Millä alueesi toiminta vaikuttaa strategisten tavoitteiden toteutumiseen? (Aihealue 5).

Millä alueesi toiminta vaikuttaa strategisten tavoitteiden toteutumiseen?



Osa haastateltavista ryhtyi keskustelussa pohtimaan myös omaa oppimistaan ja taitojensa kehittymistä. Tavoitteet ja odotukset nousivat esiin kahden haastateltavan pohdinnoissa. He kokivat näillä olevan suuri merkitys heidän henkilökohtaisen oppimisensa ja työssä onnistumisen kannalta. Yksi haastateltava kertoi, ettei hänen kanssaan ole koskaan keskusteltu, mitä hänen rooliinsa kuuluu. Haastateltavan mukaan henkilökohtainen sparraus auttaisi häntä kehittymään työssään. Eräs haastateltavista ryhtyi pohtimaan kiireen tunnetta ja mistä se syntyy. Hän kertoi oppineensa järjestelmään omaa työtään siten, että pystyy vähentämään kiireen tunnetta aiheuttavia tilanteita. Useampi haastateltava koki, että strategiasta tulisi käydä enemmän keskusteluja. Eräs haastateltava kuvasi asiaa näin: *"Strategiaa olisi hyvä kerrata ja läpivalaista, antaa ihmisille ymmärrystä miksi sinun työpanoksesi on tärkeä. Merkityksellisyyden tunne lisää kiinnostusta ja auttaa tekemään työn hyvin."*

5 Johtopäätökset ja pohdinta

Työn tutkimuksellisessa osiossa oli tarkoitus selvittää haastatteluilla, miten kohderyhmän henkilöt kokevat osaamistarpeet roolissaan, heidän kokemuksiaan työssä oppimisesta sekä onnistumisesta ja strategian näyttäytymisestä työssään. Haastattelut tehtiin yhdeksälle kohderyhmän henkilölle ja heidät oli valittu kohdeorganisaation eri toiminnoista ja tuotantolinjoilta. Haastattelujen kysymykset olivat avoimia kysymyksiä eikä vastauksista tehty tilastollista analyysia. Haastatteluista kahdeksan tallennettiin ja yhdestä tehtiin kirjalliset muistiinpanot. Vastaukset koottiin Excel-taulukkoon (Liite 2). Vastauksia ja keskusteluissa nousseita teemoja on tarkoitus hyödyntää kohdeorganisaation osaamisen kehittämissuunnitelmissa. Vastausten toivotaan auttavan kohdeorganisaation johtoa valitsemaan teemoja, joihin kehittämistyössä kannattaa keskittyä.

Kohderyhmän haastatteluissa oman roolin kannalta *tärkeimmäksi osaamisalueeksi nousi vuorovaikutustaidot*. Erilaisten ihmisten kanssa toimiminen ja erilaisuuden huomioiminen toistui useamman haastateltavan kommentoissa. Keskustelujen pohjalta voidaan tulkita, että ainakin haastattelun kohderyhmän henkilöt tunnistavat erilaisten yksilöiden huomioimisen tärkeyden ja osaavat ottaa tämän huomioon vuorovaikutustilanteissa. Tehtävän koettiin myös kehittävän yleisesti sosiaalisia taitoja. Yleisesti osaamistarpeiksi koettiin ns. inhimilliset ja oman työn organisointiin liittyvät taidot. Vaikka usealla henkilöllä työympäristössä on koneita ja laitteita, *teknisen osaamisen hankkiminen nousi esille vain yksittäisissä vastauksissa*. Lisäksi kohderyhmän henkilöt käyttävät työssään erilaisia tietojärjestelmiä. *Teknisen osaamisen tarve jäi yllättävän pieneen rooliin vastauksissa*. Tämä saattaa johtua siitä, että henkilöiden osaaminen oman vastuualueensa tehtävissä on kertynyt kokemuksen pohjalta. *Toisaalta aihepiirin jatkokäsittely voisi olla hyödyllistä, mikäli organisaation näkökulmasta strategia tuo tulevaisuudessa vaatimuksia tämän alueen osaamiselle*.

Strategia vaikutti vaikealta ja etäiseltä aiheelta kohderyhmälle. Tämän aiheen käsittely ja linkittäminen työn arkeen yksikössä olisi todennäköisesti hyödyllistä, jotta ymmärrystä aiheesta voidaan lisätä. Oman vastuualueen tavoitteet olivat vastausten ja keskustelujen perusteella hyvin selviä. Useampi haastatelluista nosti asiakasnäkökulman ja laadun tärkeäksi asiaksi. Vastauksista voidaan tulkita, että yrityksen perustehtävä on vastaajille selkeä ja oman roolin merkitys palveluiden tuottamisessa ymmärretään hyvin. *Erytisen kiinnostavaa oli huomata, kuinka henkilöt analysoivat omaa osaamistaan ja miten he kuvailivat oivalluksiaan ja kehittymistään työssään*. Keskusteluissa välittyi kuva, että henkilöt ovat motivoituneita työhönsä, mutta osa kaipasi selkeämpää johtamista ja enemmän tietoa muutoksista ja suuntaviivoista.

Kohderyhmän vastauksissa lisäkoulutusten ja -valmennuksen tarpeisiin nousi hyvin vähän konkreettisia toiveita. Johdon näkökulmasta tämän voidaan ajatella olevan yllättävää, sillä koulutukset ovat olleet yksi elementti kehittämissuunnitelmissa. Asiaa voitaisiin selvittää tarkemmin kyselyllä, sillä on mahdollista, etteivät kohderyhmän henkilöt tunnista mahdollisia vaihtoehtoja hankkia osaamista koulutusten kautta. *Kysymyksen asettelu ohjasi tarkastelemaan aihetta oman työn ja siinä vastaan tulleiden tilanteiden kautta. Kysymystä olisi voinut olla hyödyllistä muokata siten, että se suuntaa ajattelua erilaisiin vaihtoehtoihin tulevaisuuden osaamista ja osaamisen laajentamista ajatellen.* Koulutusten ja valmennusten suunnitteluun ei haastatteluista todennäköisesti noussut kohdeorganisaatiolle hyödyllistä tietoa.

Useampi haastateltava nosti esiin kiireen ja resurssien merkityksen keskusteltaessa oppimisesta ja onnistumisesta. Yksittäiset vastaajat kokivat tämän merkittäväksi esteeksi työssä onnistumiselle ja uuden oppimiselle. Suurin osa haastatelluista vaikutti hallitsevan hyvin kiireen tunnettaan. On kuitenkin huomion arvoista, että asiaa on hyvä tarkastella organisaatiossa: onko kiire sisäisesti luotua ja jatkuvaa? On ymmärrettävää, että kiiretilanteita syntyy kyseisessä työympäristössä, mutta *aktiivinen työ ja keinot kiireen poistamiseen voisivat hyödyttää koko organisaatiota*, jotta kehittämistyölle jäisi enemmän aikaa. Nykyisessä työelämässä ei liene järkevää hukata sitä potentiaalia, mikä yksilöiden oppimisesta voi syntyä.

Perinteinen osaamisen ja suoriutumisen arviointi on perustunut mitattaviin tuloksiin. Myös johtamisen lähestymiskulma on ollut, että ensin määritellään tavoitteet ja sen jälkeen suunnitellaan toimenpiteet, joiden toteutumista seurataan. Työssä vaadittava osaaminen on laajentunut koskemaan yhä enemmän vaikeammin mitattavia taitoja ja valmiuksia. On myös esitetty, että pelkkä prosessien tehokkuuden maksimointi ei riitä menestymiseen, vaan tarvitaan moniulotteisempaa osaamista. Osaamisen kehittymisen vaade ulottuu myös ihmisen itseohjautuvuuteen ja oma-aloitteiseen itsensä kehittämiseen. Ei voida kuitenkaan pitää itsestään selvänä, että yksilöt ohjautuvat itsestään tarvittavien osaamisten hankkimiseen. Vaihtoehtojen ja vaikutussuhteiden määrä on suuri, ja lisäksi tulevaisuuden vaatimusten ennakointi on jopa asiantuntijoille haastavaa. Työpaikalla voidaan kuitenkin antaa tukea ja pyrkiä auttamaan yksilöitä halutuille kehityspoluille. Vaikuttaa, että paras tapa olisi lisätä ihmisten ymmärrystä organisaation tavoitteille ja tulevaisuuden näkymille. Organisaation, työn ja tulevaisuuden tarpeiden ymmärtäminen auttaa todennäköisesti yksilöä jäsentämään omia kehitystarpeitaan ja antaa suuntaviivoja tavoiteltavien osaamisten hankintaan. Haastatteluissa oli merkillä pantavaa, kuinka kohderyhmän henkilöt kuvasivat oppimistaan ja kehittymistään omassa työssään ja kuinka useissa vastauksissa nousi esille oman aktiivisuuden ja asenteen merkitys. Yksilön oma aktiivisuus on todettu merkittäväksi tekijäksi oppimisprosessissa aihetta käsittelevässä kirjallisuudessa (mm. Ojala 2008; Kupias ym. 2014).

Opinnäytetyössä haastatellut henkilöt ovat vastausten perusteella aktiivisia kehittämään osaamistaan ja he ovat kiinnostuneita saamaan tietoa työtään koskevista asioista. Halu suoriutua työstään hyvin ja kehittyä siinä, on tulkittavissa myös kriittisemmistä vastauksista. Eräs vastaaja koki, että roolissa toimivat henkilöt voisivat tarjota työnantajalle enemmän panosta, mikäli siihen annettaisiin enemmän mahdollisuuksia. Kohderyhmän henkilöiden asenteen ja motivaation voidaan ajatella olevan organisaatiolle tärkeä voimavara.

Useissa organisaatioissa on käytössä suorituksen johtamisen ja kehittämisen työkaluna kehityskeskustelu, joissakin organisaatioissa tätä voidaan myös nimittää tulos-, tavoite- tai esimies-alais-keskusteluksi. Toimintamallina voi olla myös, että käytössä on useampi edellä mainituista. Olennaista toimintamallissa on kuitenkin, että esihenkilö käy työntekijän kanssa säännöllisesti läpi sekä keskeiset tavoitteet ja tulokset, mutta myös yksilön henkilökohtaisia kehittämistarpeita tai -suunnitelmia. Opinnäytetyön kohderyhmän henkilöt eivät kuulu kohdeyrityksessä varsinaisen suorituksen johtamisen toimintamallin piiriin, eikä heillä yrityksessä ole määritelty käytävän osin strukturoitua kehityskeskustelua, kuten esimerkiksi esihenkilöiden ja asiantuntijoiden kohdalla tehdään. Useampi haastateltava nosti esiin esihenkilön merkityksen osaamisen kehittämiseen ja omaan työssä onnistumiseen liittyvissä kysymyksissä. Strategia koettiin puolestaan etäisenä ja strategiasta toivottiin lisää tietoa ja keskustelua.

Kehittämistoimenpiteiden valinnassa on hyvä pysähtyä pohtimaan, mistä näkökulmasta kehittämistarpeita arvioidaan. Juuti & Luoma kuvaaman rationaalisen johtamiskäsityksen pohjalta organisaation johto luottaa kontrolliin ja saattaa asettaa itsensä arvioimaan tilannetta ulkoa käsin. Kohdeorganisaation johdon on hyvä tarkastella näkökulmaansa kehittämistarpeiden arvioinnissa. Nopeasti muuttuvassa ympäristössä kontrolliin luottava lähestymistapa ei välttämättä vastaa olosuhteiden aiheuttamien muutosten vaatimuksiin. Haastateltavien kommentissa korostui myös työn lomassa tapahtunut oppiminen ja useampi heistä kertoi, kuinka olivat pystyneet kehittämään osaamistaan ja taitojaan työssä. Onkin hyvin mielenkiintoista pohtia, voidaanko organisaatioissa luottaa työssä soljuvaan oppimiseen uusien tilanteiden ja muutosten kautta. Toisaalta organisaatioissa on uskallettava myös luottaa omiin näkemyksiin osaamistarpeista, joiden kehittämällä voidaan kulkea haluttuun suuntaan kohti tavoitteita. Mikäli vahvasti luotetaan siihen, että oppimista tapahtuu itsestään, voiko vaarana olla, että tulevaisuuden ennakointi jää vähäiseksi?

Opinnäytetyön tarkoituksena oli löytää vastauksia kysymyksiin: mitkä ovat tärkeimmät osaamistarpeet kohderyhmässä ja millä keinoilla yksilöiden oppimista voidaan työpaikalla tukea. Ensimmäiseen kysymykseen osaamistarpeista ei saatu yksiselitteisiä vastauksia. Vastausten pohjalta voidaan päätellä, että kohderyhmän henkilöt kokevat yleisesti

osaamisensa riittäväksi omassa tehtävässään ja kokevat hankkineensa taitonsa tehtävässä työskennellessään. Koska opinnäytetyössä painotettiin osaamisen kehittämistä erityisesti yksilön kannalta, yksittäisten henkilöiden esille nostamat tarpeen taitojen oppimiseen, kertovat siitä, että juuri yksilölliseen valmennukseen olisi todennäköisesti hyödyllistä organisaatiossa kehittämistoimia suunnata. Oppimista tukeviksi asioiksi haastateltavat nostivat erityisen tiedon ja ohjeiden saamisen sekä oman esimiehen tuen. Esihenkilöiden osaamisesta tulisikin pitää organisaatiossa huolta, ja etsiä työkaluja sekä toimintamalleja, joilla heidän osaamistaan ylläpidetään ja kehitetään jatkuvasti.

Tutkimusten yhteydessä pyritään arvioimaan sen luotettavuutta ja pätevyyttä. Reliabiliteetti termiä käytetään tutkimusteksteissä usein terminä kuvaamaan luotettavuutta. Luotettavuus kuvaa tutkimuksen tulosten toistettavuutta, eli samoihin tuloksiin tulisi päätyä eri mittauskerroilla tai eri mittajaan toimesta. Pätevyyttä kuvaava termi, validiteetti, esiintyy myös tyyppillisesti tutkimusteksteissä. Tutkimuksen pätevyys kertoo menetelmän kyvystä mitata tutkittavaa ongelmaa tai tarkastelun kohdetta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuuden ja pätevyyden arviointi voivat olla tulkinnanvaraisia, sillä esimerkiksi ihmisiä koskevia kuvauksia voidaan pitää ainutlaatuisina. Luotettavuutta voidaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa lisätä kuvaamalla tarkasti tutkimuksen toteutus sekä arvioimalla mahdollisia häiriötekijöiden vaikutuksia sekä virhetulkintoja. (Hirsjärvi ym. 2008, 226.) Tässä työssä luotettavuuden näkökulmasta tulokset eivät ole toistettavia siten, että samoja tuloksia voidaan odottaa esimerkiksi toisessa kohderyhmässä. Samassa kohderyhmässä tulokset olisivat kuitenkin samankaltaisia, mikäli kysymykset esitettäisiin henkilöille uudelleen. Tutkimuksen pätevyyden kohdalla, on syytä huomioida yksilölliset tulkinnat haastatteluiden kysymyksistä. Vastauksissa osaamistarpeisiin mainittiin esimerkiksi oma-aloitteisuus, aktiivisuus ja positiivisuus. Näiden voidaan ajatella kuitenkin kuvaavan enemmän ominaisuuksia tai persoonallisuutta, kuin varsinaista osaamista.

Opinnäytetyön tulokset ovat parhaiten hyödynnettävissä kohdeorganisaation kehittämissuunnitelmissa. Tulokset kuvaavat juuri haastateltavien kokemuksia ja mielipiteitä, eivätkä ole sellaisenaan yleistettävissä kuvaamaan samankaltaisissa tehtävissä toimivien henkilöiden kokemuksia. Kohdeorganisaation näkökulmasta jatkotutkimuksena voisikin olla hyödyllistä selvittää luotettavammin kohderyhmän osaamistarpeita tai kohdentaa tutkimus tulevaisuuden osaamistarpeisiin.

6 Yhteenveto

Opinnäytetyössä tarkasteltiin osaamista ja oppimista kohdeorganisaatiossa tuotantoympäristössä. Kohderyhmänä työssä olivat tiimien vastuuhenkilöt, jotka työskentelevät yksikön tuotantolinjoilla ja vastaavat päivittäisen tuotannon järjestelyistä ja tehtävien organisoinnista. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten yksilöiden osaamista ja oppimista voidaan tukea ja antaa kohdeorganisaation johdolle ehdotuksia kehittämistyötä varten. Työssä käytettiin menetelmänä kvalitatiivista tutkimusta ja tietoa kerättiin kohderyhmän haastatteluilta. Haastateltaviksi valittiin 9 henkilöä yksikön eri tuotantolinjoilta ja vuoroista. Haastattelut suoritettiin live-haastatteluina sekä Teams-puheluin. Kahdeksan haastattelua nauhoitettiin ja yhdestä tehtiin kirjalliset muistiinpanot. Haastatteluissa kerättiin tietoa seuraavista aiheista:

- 1) miten henkilöt kokevat osaamistarpeet roolissaan,
- 2) miten heidän mielestään työpaikalla voidaan tukea oppimista
- 3) mitkä ovat heidän mahdollisia lisäkoulutuksen tai -valmennuksen tarpeitaan ja miten tämä tulisi toteuttaa
- 4) mitkä asiat he kokevat estävän sekä edistävän työssä onnistumistaan
- 5) miten strategia näkyy heidän vastualueensa toiminnassa.

Vastausten perusteella kohderyhmä koki tärkeimmäksi osaamisalueeksi vuorovaikutustaidot. Useat haastateltavat kuvasivat tehtävän kehittäneen heissä näitä taitoja. Teknisen osaamisen tarve jäi vastauksissa hieman yllättäen melko vähäiselle huomiolle. Tämä voi johtua siitä, että henkilöt ovat jo saavuttaneet nykyisessä työssään riittävän osaamisen tällä alueella. Kohdeorganisaation kannattaa kuitenkin arvioida, onko tällä alueella strategian näkökulmasta hyödyllistä lisätä kohdehenkilöiden osaamista tällä alueella. Strategia vaikutti kohderyhmän henkilöille haastavalta ja etäiseltä aiheelta. Vaikka oman vastualueen tavoitteet ja erityisesti asiakasnäkökulma tuli useissa keskusteluissa esiin, strategia tuntui jäävän irralliseksi päivittäisestä työstä. Tämän aiheen käsittely kohderyhmän ja henkilöstön kanssa olisi todennäköisesti hyödyllistä kohdeorganisaatiossa, jotta yleinen ymmärrys aiheeseen lisääntyisi. Tämän ymmärryksen avulla myös kohderyhmässä voisi syntyä halua uusien taitojen opetteluun.

Kysymysten asettelu ohjasi tarkastelemaan nykyistä työtä. Jatkotutkimuksena voisi olla hyödyllistä selvittää, mitä osaamistarpeita on tulevaisuutta ajatellen organisaatiossa. Resurssit ja kiire nousivat haastatteluissa esille, näiden koettiin vaikuttavan oppimisen ja

onnistumisen mahdollisuuksiin. Organisaatiossa olisikin syytä tarkastella, miten kiire organisaatiossa syntyy ja etsiä keinoja, joilla kiirettä tai sen syitä voidaan poistaa.

Lähteet

Dufva, M., Solovjew-Wartiovaara, A., Vataja, K. 2021. Sitra. Työn tulevaisuudet megatrendien valossa. Artikkelit. Viitattu 4.2.2021. Saatavissa: <https://www.sitra.fi/artikkelit/tyon-tulevaisuudet-megatrendien-valossa/>

Halinen, I., Hotulainen, R., Kauppinen, E., Nilivaara, P., Raami, A. & Vainikainen, M-P. 2016. Ajattelun taidot ja oppiminen. E-kirja. PS-kustannus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. Tammi.

Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin? Otava.

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Talentum Media Oy.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Sanoma Pro.

Lancaster, S. & Di Milia, L. 2014. Organisational support for employee learning – An employee perspective. School of business and law, Central Queensland University, Rockhampton, Australia. Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com/2046-9012.htm>

Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Talentum.

Lillberg, T. 2014. Osaamisen johtaminen – käytäntöjä ja kehittämistarpeita henkilöstön näkökulmasta. Pro Gradu -tutkielma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Viitattu 23.5.2022. Saatavissa: <https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/101782/Pro%20gradu%20Tea%20Lillberg.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Long, C. & Vickers-Koch, M. 1995. Using core capabilities to create competitive advantage. Organizational dynamics, 1995, Vol.24 (1), p.7-22. Verkkoaineisto.

Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen. Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Kauppakamari.

Porter, M. 2004. Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance. Free Press. New York.

Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. 2017. Mikä meitä liikuttaa? Motivaatiopsykologian perusteet. E-kirja. PS-kustannus. Jyväskylä.

Savolainen, J. 2004. Osaamisen kehittäminen esimiestyössä. Pro Gradu -tutkielma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Viitattu 23.5.2022. Saatavissa: <https://lut-pub.lut.fi/bitstream/handle/10024/35927/nbnfi-fe20051231.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Organisaation oppimisen oivalluksia. SanomaPro.

Vasalampi, K. 2017. Itsemääräämisteoria. Teoksessa: Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. 2017. Mikä meitä liikuttaa? Motivaatiopsykologian perusteet. E-kirja. PS-kustannus. Jyväskylä.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Inforviestintä.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. E-Kirja. Edita.

Whitmore, J. 2017. Coaching for performance. Nicholas Brealey Publishing.

Wilde, S., Smith, A. & Clark, S. 2021. Developing Employees. Organizations Need a Dynamic Approach to Teaching People New Skills. Harvard Business Review. November 2021.

Liite 1. Haastattelurunko

Haastattelut

Kokemus vastaavana:

Minkälaista osaamista työssäsi/roolissasi tarvitaan?

- valitse kolme tärkeintä asiaa

Miten ihmisten osaamista ja uuden oppimista voidaan mielestäsi parhaiten edistää työpaikalla?

Mihin asioihin koet itse tarvitsevasi lisää valmennusta tai koulutusta?

Miten tämä valmennus tai koulutus tulisi mielestäsi toteuttaa?

Mitkä tekijät tukevat työssä oppimistasi?

Mitkä ovat suurimmat esteet työssä onnistumisessa omalla kohdallasi?

Mitkä ovat tärkeimmät asiat, jotka nykyään auttavat sinua onnistumaan työssäsi?

Miten yrityksen strategia liittyy omaan työhösi?

Millä alueesi toiminta vaikuttaa strategisten tavoitteiden toteutumiseen?

Liite 2. Haastattelukysymysten koonti aihealueet 1–3

	aihealue 1	aihealue 2		aihealue 3	
	Mitä osaamista työssäsi/roolissasi tarvitaan?	Miten ihmisten osaamista ja uuden oppimista voidaan mielestäsi parhaiten edistää työpaikalla?	Mitkä tekijät tukevat työssä oppimistasi?	Mihin asioihin koet itse tarvitsevasi lisää valmennusta tai koulutusta?	Miten tämä valmennus tai koulutus tulisi mielestäsi toteuttaa?
NN1	oma-aloitteisuus rauhallisuus päättäväisyys ihmisläheisyys	opastuksessa edetään rauhallisesti, annetaan mahdollisuus opetella eri tapoja käyttäen: esim. kirjalliset ja suulliset ohjeet opettelu tekemällä toisen kanssa joka jo osaa tehtävän	selkeät ohjeet	ei tarvetta koulutukselle ohjeet tulisi olla helpommin saatavilla, ettei tarvitsisi niin paljon etsiä	
NN2	kokonaisuuksien hallinta ihmissuhdetaidot järjestelmällisyys kärsivällisyys tekniset taidot	"Kunnollinen opastus, koulutus, kehityskeskustelut ja palautteen antaminen, jota ei meillä ole kauheasti. Tavoitteellisuus, että meillä olisi selkeät tavoitteet mihin pyritään."	selkeät tavoitteet ja toimintatavat oma motivaatio ja asenne hyvät työkaverit ja esimiehet, että saa tietoa	henkilöstöasiat, esim. tes konfliktitilanteiden hoitaminen	"Itse tykkään enemmän luentotyyppeistä. Että saisi käytännön esimerkkejä mitä käytäisiin läpi."
NN3	hyvät vuorovaikutustaidot oman alueen ja toiminnan tuntemus positiivisuus	vuoropuhelu työntekijöiden kohdalla riittävästi aikaa ja selkeät ohjeet vertaistuki	välineet ja että tietoa löytyy ryhmän ja oman tiimin tuki "auttaa että tietää keneltä kysyä, jos ei itse tiedä tai osaa"	yksittäisiä asioita tulee vastaan kun esimies ei ole paikalla, esim. vuosilomien kertyminen ei selkeätä osa-aluetta mihin tarvitaan	yleisesti osallistavat koulutukset/valmennukset henkilökohtaisesti parhaita
NN4	ihmissuhdetaidot, henkilökohtaisesti excel-aidot	ajan järjestäminen perehdytykseen työpaikkakouluttajien käyttö	riittävästi tietoa muutoksista muutosten syyt tulisi tietää odotukset selvillä "opin tekemällä"	järjestelmät, excel	työn lomassa esihenkilön toimesta
NN5	esimerkillisyys, aktiivisuus, vuorovaikutus, johdonmukaisuus	riittävä aika ja kiireen poistaminen, perehdytykseen panostaminen	työkaverien tuki, esihenkilön luottamus -> saa ratkoa itsenäisesti ongelmia, positiivinen palaute	ei yksittäistä asiaa, henkilöstöön ja työsuhteeseen liittyvät	koulutus tai opastus työn ohessa
NN6	"ennakointia, ihmistuntemusta tai siis sellaista, että osaat esittää asiat eri ihmisille oikealla tavalla, esimerkillisyyttä" "huomioinnon ottaminen"	"keskustelemalla ja sillein vähän niin kuin viemällä asiat ihmisille pikku hiljaa, en tarkoita että hitaasti vaan kun tuodaan iso uusi asia, käydään asia läpi ihmisten kanssa vaihe vaiheelta. pysähdytään kuuntelemaan kysymyksiä ja vastataan kysymyksiin" "Palaverien pitäminen, joissa tuodaan uusia asioita esiin, tässä pitäisi parantaa. Keskustelutilanteiden sisältö lähempänä omaa tekemistä. Osastokohtaista suunnittelua enemmän."	tukiverkosto ja oma uteliaisuus	laitteen käyttö, tietojen etsiminen ja tutkiminen henkilöstöjohtamista voi kehittää aina lisää	työn lomassa esihenkilön toimesta
NN7	vuorovaikutustaidot, paljon kommunikointia, positiivinen asenne, paineensietokyky, arviointikyky ja ennakointi	tiedonkulku, selkeät työohjeet, hyvät opastajat	esimiehen tuki, kokeneempi kollega,	ei erityistä, kun olen uusi niin vielä on asioita hakusessa, meillä on selvät sävelet, pieniä täydentäviä asioita pitää oppia	opetellaan työtä tehdestä
NN8	3 asiaa: ymmärrys aikatauluista ja päivän etenemisestä, priorisointi ja päätöksentekokyky, sosiaaliset taidot "jos pyytää jotain asiaa tai määrää sen voi sanoa monella tavalla, sen voi sanoa nästisti ja kiittää sen jälkeen kun se on tehty"	tietoa pitää jakaa riittävän usein, tai kouluttaa pitää mahdollistaa ja valvoa	ajan antaminen ja mahdollistaminen, esimiehen tuki kehityskeskustelut voisi olla hyvä työkalu työnjohto osallistuu päivittäiseen työhön, ei ole aikaa valmennuksiin ja	tuotetietous, työlainsäädäntö ja TES asiat, tulee vastaan kun sijaistaa omaa esimiestä ihmisten johtamiseen liittyvät taidot	koulutuksen voi käydä jossain kuuntelemissa, tärkeää olisi päästä ylläpitämään taitoa sparraaja mukana opeteltavassa asiassa
NN9	hyvät vuorovaikutustaidot, paljon erilaisia tyyppisiä järjestelmien osaaminen ja tietokonehommat osata prosessit ja missä tehdään mitäänkin, tämä korostuu nykyisellä vastuualueella trukit ym. koneet	lisätä ja panostaa henkilöön, jos huomataan puutteita esihenkilöt enemmän juttelemaan työntekijöiden kanssa -> työntekijät uskaltaisivat kertoa toiveita ja kysyä epäselvistä asioista toiveet eivät saisi unohtua, vaan ne pitäisi toteuttaa riittävästi aikataululla, tällöin kasvaa kynnys esittää toiveita	esimies työyhteisö	Powerpoint oman alueen tuntemus edelleen projektit hankaloittavat päivittäisen toiminnan opettelua	esimiehen tuella ja opastuksella käytännössä tekemällä oppii

Liite 2. Haastattelukysymysten koonti aihealueet 4–5

	aihealue 4	aihealue 5		Muut keskustelussa nousseet kysymykset ja aiheet		
	Mitkä ovat suurimmat esteet työssä onnistumisessa omalla kohdallasi?	Mitkä ovat tärkeimmät asiat, jotka nykyään auttavat sinua onnistumaan työssäsi?	Miten yrityksen strategia liittyy omaan työhösi?	Millä alueella toiminta vaikuttaa strategisten tavoitteiden toteutumiseen?		
NN1	kiire	oman työn suunnittelu, se että tekee valmiiksi työtettäviä pois alta jos tietää että edessä voi olla kiireisiä hetkiä tärkeää on saada tietoa mitä pitää tehdä	se että tehdään enemmän valmiiksi, jotta seuraava prosessin vaihe tehostuu näkyy muutoksina, joissa pitää tarkkailla että esimerkiksi kone toimii kuten on suunniteltu		Osaamista kehittää myös se, että itse opastaa tehtäviä muille: "Sekin auttaa kun joutuu opastamaan jotain (toista). Kun joudut selittämään toiselle niin joudut miettimään itsekin ja tajuat paremmin."	Mistä kiire syntyy?: "Siitä että on monta rautaa tulossa. Yläkerrassa on jotain, alakerrassa on jotain ja joku kaipaa tuolla sua. Joutuu jakautua moneen suuntaan samaan aikaan. Olen mielestäni itse kehittynyt tosi paljon siinä, että osaan keskittää huomioni siihen tärkeimpään ja rytmittää aikani paremmin. Ennen kiire meni tunteisiin mutta nykyään osaan ottaa silleen rennosti."
NN2	suunnitelmallisuuden puute työntekijöiden vaihteleva taitotaso tiedonkulun puutteet esihenkilöt eivät ota vastuuta tilanteen ohjaamisesta	helposti lähestyttävä esimies luotettavat työkaverit ajoissa saatu tieto asioista	"Tää oli tosi vaikea, kun oikeastaan ainoa mielikuva on, että päällimmäisenä on tämä vastuullisuus. Tietysti paketti ja logistiikka on tärkeitä." se että saadaan tehostettua seuraavaa prosessin vaihetta	huolehditaan, että tuotteet toimitetaan ehjinä seuraavaan prosessin vaiheeseen	Mikä tukee sinun motivaatiotasi? Miten työpaikka voi tukea?: "Omalla kohdalla selkeät tavoitteet ja ohjeet ja odotukset. Voi seurata omaa onnistumista. Kun kehittyi lisää niin se lisää motivaatiota."	"Palaverit ovat hyödyllisiä, niissä voi kysyä, jos on epäselvää. Tieto voi lisätä motivaatiota."
NN3	resurssit vaikuttavat, pitää olla riittävät vuokratyöntekijöiden sitouttaminen on haastavaa	tiimin tuki ja aktiivinen esimies tiimissä erilaiset ihmiset oma aktiivisuus tiedon etsimiseen	"Se on jossain tuolla. Jos tulee isompia linjauksia, se ikään kuin säteilee meille." "Eihän se oo silleen päivittäisessä normaalissa tekemisessä esillä" "Ainoa mikä selkeämmin nousee, on sellainen asiakaslähtöisyys. Se että asiakas on ensin."	"Yritetään varmistaa, että asiat menee oikein. Panostetaan työopastukseen." kokonaiskuvan hahmottaminen on tärkeää "se että saa ihmiset ymmärtämään miksi tehdään, tulee parempi lopputulos"		
NN4	tiedon puutteet	"ainakin tällä hetkellä hyvä esimies, puhumalla saadaan asiat selväksi" vastuunjako pitäisi olla selkeä	toteutetaan toimintasuunnitelmia ei olla mukana suunnittelussa	emme saa tietoa jota tarvitsisimme: "meistä ei saa kaikkea irti, me voitaisiin antaa enemmänkin, jos meille oltaisiin rehellisempiä"		
NN5	haastavat vuorovaikutustilanteet, monimuotoinen työyhteisö jossa paljon vuokratyöntekijöitä Kulttuurierot ja ohjeiden noudattaminen	oman esimiehen ja työkaverien tuki	Strategiasta syntyy tavoitteet	tavoitteellisuus on esillä joka päivä omassa roolissa "varmistan että työt etenee"		
NN6	suuntaaviivat muuttuvat odottamatta ei pääse kokeilemaan/tekemään omia ratkaisuja "lyttäämistä tapahtuu vähän joka puolelta, jos ei voi eikä uskalla tehdä päätöksiä itse, niin mahdollisuuksia onnistumisen tunteeseen ei pääse syntymään"	kokemus, uskallus epäonnistua, kokemus auttaa ottamaan virheistä opiksi	"ei aavistustakaan, en tiedä mikä on yrityksen strategia"	ohjaamalla tuotteet oikeaan kohteeseen, tuotteiden tuntemus, osataan liikutella lähetyvirrat oikein	strategiaa olisi hyvä kerrata ja läpivalaista, antaa ihmisille ymmärrystä miksi sinun työpanoksesi on tärkeä merkityksellisyyden tunne lisää kiinnostusta ja auttaa tekemään työn hyvin olennaista on se, miten asiat ihmisille tuodaan	
NN7	Konerikot, "kun teknistä syistä tuotanto menee pieleen"	kollegat ja koneiden operaattorit -> yhteistyö	vaikuttaa paljon, muutokset tuotannossa,	voimme ehdottaa asioita varmistan että kone pyörii, tuotantoon voi vaikuttaa itse, vastuulla on katsoa että tuotanto menee läpi ja tehdä tarvittaessa muutoksia	Omassa vuorossa toimii yhteistyö hyvin: "ensin neuvotellaan, tehdään yhdessä johtopäätös ja sitten mennään silleä" Myös vuorojen välillä tiedonkulku toimii ihmisten kanssa toimiminen on helpomaa kuin aiemmin, vuorovaikutustaidot on itsellä parantuneet nykyisessä tehtävässä	Onko uudessa roolissa tullut vastaan yllyttävää? Enemmän taustatyötä kuin odotin, sähköpostit ja tietokoneohmmat
NN8	kiire ja resurssien puute, itse saattaa aiheuttaa kiirettä jatkuva kiire voi aiheuttaa "hällä väliä" asennetta, parannusehdotukset jäävät tekemättä	tiedon jakaminen	en osaa vastata näihin kysymyksiin en muista nähneeni tai kenenkään puhuneen strategiasta ei ole suurta kuvaa	strategia tuntuu niin kaukaiselta asialta ei ole käsitelty	"mulle ei ole kukaan koskaan kertonut, mitä vastaavaan rooliin kuuluu" roolien selkeytys henkilökohtainen sparraus	mihinkään muuhun ei riitä resurssia kuin päivittäisen tuotannon läpimenon varmistamiseen helvetinmoinen suorittaminen, tämä on totisin työpaikka missä olen ollut, pelkkää
NN9	oma sairastuminen keskeytykset käytännöt asiat jäävät puolitiehen, kun tulee muuta priorisoitavaa	"jos saisi tehdä asiat loppuun asti, ettei tarvitsisi siirtyä tekemään jotain muuta" pysyn kunnossa ja pystyn urheilemaan, sosiaalisuus vapaa-aika ja hyvinvointi, vireystila "asiat jotka pitää mielen virkeänä" jos elämä on hakusessa, ei pysty keskittymään ja on vaikea onnistua	kehitetään tuotteita ja prosesseja, esimerkiksi koodit tuotteisiin, jotta saadaan säästöä kehitystoimintaa kannattaa jumpata aihetta, että ollaan kaikki samassa suunnassa että ajatellaan samalla tavalla, meillä on määränpää ja samat asiat mitä tavoitellaan	omasta roolista mietittyä, että uudet prosessit saadaan hyvin käyntiin ja tekniikka toimimaan manuaalisten töiden vähentäminen automatisoinnin kautta yritän auttaa ja tukea omilla ideoilla kehitystyössä	kokemus helpottaa, jos haluat itse oppia ja kehittyä jos haluat ja intoa oppia niin pystyt oppimaan, asenteella on merkitystä opin tekemisen kautta parhaiten tässä työssä on oppinut toimimaan erilaisten ihmisten kanssa, ihmistuntemus on kasvanut	ihmiset voivat olla mukavuudenhaluisia, mikä estää oppimista tiesin että tuleva tehtävä on haastava ja opeteltavaa on paljon, halusin kuitenkin kehittyä ja oppia uutta läsnäolo lisää mahdollisuuksia työntekijöille esittävä kehittymisvaihteita