



Christina Kurki

Proaktiivisen toimintamallin rakentaminen henkilöstön kehittämiseen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi (ylempi AMK)

Liiketoiminnan kehittäminen

Opinnäytetyö

Tammikuu 2023

Tiivistelmä

Tekijä:	Christina Kurki
Otsikko:	Proaktiivisen toimintamallin rakentaminen henkilöstön kehittämiseen
Sivumäärä:	80 sivua + 8 liitettä
Aika:	Tammikuu 2023
Tutkinto:	Tradenomi (ylempi AMK)
Tutkinto-ohjelma:	Liiketoiminnan kehittäminen
Suuntautumisvaihtoehto:	
Ohjaaja:	Lehtori Raisa Varsta

Opinnäytetyön tarkoituksena oli rakentaa toimintamalli henkilöstön kehittämiseen. Kohdeyrityksenä oli STM Infra Oy, joka on maarakennusalalla toimiva yritys. Tavoitteena oli luoda toimiva ja proaktiivinen toimintamalli yhdessä henkilöstön kanssa. Tavoitteena oli, että suunnittelu ja kehittäminen osallistavat henkilöstöä mukaan toimintamallin kehittämiseen, jolloin malli palvelee mahdollisimman hyvin koko henkilöstöä. Tavoitteena oli, että mallia testataan vuonna 2022 ja otetaan käyttöön vuonna 2023. Tarkoituksena oli saada aikaan muutosta tai kehitystä, jota voidaan mitata opinnäytetyön lopussa. Lisäksi toimintamallin tarkoituksena oli edistää henkilöstön kehittämistä proaktiivisesti reaktiivisen toiminnan sijaan.

Opinnäytetyön menetelmät ja tietoperustat pohjautuivat toimintatutkimukseen ja sen menetelmiin sekä henkilöstön kehittämiseen. Näiden lisäksi tietoperustassa käsiteltiin myös muutosjohtamista sekä yhteistoimintalakia. Opinnäytetyö eteni toimintatutkimuksen mukaisesti, ja hankkeessa oli kuusi kehittämissykliä, joita olivat yksilöhaastattelut, henkilöstöpäivä ja työpaja, johdon ensimmäinen kommenttikierros, vuosikellon laatiminen ja testaaminen, johdon toinen kommenttikierros ja viimeisenä henkilöstöpäivä ja henkilöstön kommenttikierros.

Tuloksena syntyi henkilöstön kehittämiseen proaktiivinen toimintamalli, joka rakentui osaamisen, oppimisen ja kehittymisen sekä johtamisen teemojen ympärille. Toimintamallin toimenpiteet kuvattiin myös vuosikellossa, joka on toimintamallin liitteenä.

Opinnäytetyö ja toimintamalli antoivat STM Infran henkilöstön kehittämiseen hyvät valmiudet, joiden myötä yrityksessä voidaan jatkokehittää toimintamallin ja henkilöstöprosessin osia. Toimintamallin käyttöönotto voi olla myös yritykselle strategisesti merkittävää pitkällä tähtäimellä, sillä toimintamalli voi omalta osaltaan parantaa ja vahvistaa yrityksen kilpailukykyä ja ohjata toimintaa kohti yrityksen tavoitteita.

Avainsanat:	Henkilöstön kehittäminen, osaaminen, oppiminen ja kehittyminen, johtaminen, toimintamalli
-------------	---

Abstract

Author: Christina Kurki
Title: Building a Proactive Operating Model for Human Resource Development
Number of Pages: 80 pages + 8 appendices
Date: January 2023
Degree: Master of Business Administration
Degree Programme: Business Development
Specialisation option:
Instructor: Raisa Varsta, Senior Lecturer

The purpose of the thesis was to build an operating model for human resource development. The target company was STM Infra Oy, which operates in the construction field. The goal was to create a functional and proactive operating model for human resource development together with the personnel. The goal was that, planning and developing involve the personnel, so the model can serve as well as possible the whole personnel of the case company. The goal was to test the model introduced in 2022 and in order to take the model into actual use in 2023. The aim was to get change or development that can be measured at the end of the thesis. The purpose of the operating model was also to advance human resource development proactively instead of reactively.

The methods and knowledge bases of the thesis were based on action research and the methods in human resource development, as well as change management and act on co-operation. The thesis proceeded according to action research. The thesis had six development cycles such as individual interviews, personnel day and workshop, management's first commentary round, preparing and testing the annual clock, management's second commentary round and the last cycle was personnel day and personnel's commentary round.

The result was a proactive operating model for human resource development, which was built around the topics of competence, learning and development and leadership. The recommended actions were placed on the annual clock, which makes part of the operating model.

The thesis and the operating model gave good preparations for human resource development for STM Infra Oy. Based on the outcomes of the thesis, the company can continue developing the operating model's and its personnel related processes. The implementation of the operating model can also be strategically significant in the long term for the company, as the operating model can improve and strengthen the company's competitiveness and guide the operations towards the company's goals.

Keywords: Human resource development, competence, learning and development, leadership, operating model

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Käytetyt menetelmät ja tietoperustat	2
2.1	Toimintatutkimus	2
2.1.1	Toimintatutkimus tutkimusmenetelmänä	2
2.1.2	Haastattelut ja kyselyt	6
2.1.3	Työpaja	9
2.1.4	Havainnointi	10
2.2	Henkilöstön kehittäminen	11
2.3	Osaaminen	14
2.3.1	Ydiosaaminen	15
2.3.2	Oma ammatillinen osaaminen	17
2.3.3	Hiljainen tieto	19
2.4	Oppiminen ja kehittyminen	21
2.4.1	Kouluttautuminen	21
2.4.2	Oppiminen ja kehittyminen työssä	23
2.4.3	Henkilöstön osallistaminen	25
2.4.4	Organisaation oppiminen	26
2.5	Johtaminen	28
2.5.1	Osaamisen johtaminen	28
2.5.2	Palautteenanto	32
2.6	Muutosjohtaminen	35
2.7	Yhteistoimintalaki	38
3	Nykytila-analyysi	40
3.1	Kohdeyritys ja lähtötilanne	41
3.2	Ongelman jäsentely ja ongelman syiden ja seurausten analysointi	42
3.3	Ongelman ratkaisemisen ennakoarviointi	43
3.4	Opinnäytetyön tavoitteet	44
3.5	Opinnäytetyön mittarit	45
4	Ratkaisu	46
4.1	Toteutusaikataulu ja tiedottaminen	46
4.2	Vuosikello	47
4.3	Yksilöhaastattelut (1. sykli)	48

4.3.1	Yksilöhaastattelujen suunnittelu	49
4.3.2	Yksilöhaastattelujen toteutus	50
4.3.3	Yksilöhaastattelujen arviointi	51
4.4	Henkilöstöpäivä ja työpaja (2. sykli)	52
4.4.1	Henkilöstöpäivän ja työpajan suunnittelu	53
4.4.2	Henkilöstöpäivän ja työpajan toteutus	54
4.4.3	Henkilöstöpäivän ja työpajan arviointi	55
4.5	Johdon ensimmäinen kommenttikierros (3. sykli)	56
4.5.1	Johdon ensimmäisen kommenttikierroksen suunnittelu	56
4.5.2	Johdon ensimmäisen kommenttikierroksen toteutus	57
4.5.3	Johdon ensimmäisen kommenttikierroksen arviointi	57
4.6	Vuosikellon laatiminen ja testaaminen (4. sykli)	57
4.6.1	Vuosikellon laatimisen ja testaamisen suunnittelu	58
4.6.2	Vuosikellon laatimisen ja testaamisen toteutus	58
4.6.3	Vuosikellon laatimisen ja testaamisen arviointi	59
4.7	Johdon toinen kommenttikierros (5. sykli)	61
4.7.1	Johdon toisen kommenttikierroksen suunnittelu	61
4.7.2	Johdon toisen kommenttikierroksen toteutus	62
4.7.3	Johdon toisen kommenttikierroksen arviointi	62
4.8	Henkilöstöpäivä ja henkilöstön kommenttikierros (6. sykli)	62
4.8.1	Henkilöstöpäivän ja henkilöstön kommenttikierroksen suunnittelu	63
4.8.2	Henkilöstöpäivän ja henkilöstön kommenttikierroksen toteutus	64
4.8.3	Henkilöstöpäivän ja henkilöstön kommenttikierroksen arviointi	64
5	Tulokset	72
5.1	Henkilöstön kehittämisen toimintamalli	73
5.1.1	Osaamisen toimenpiteet	73
5.1.2	Oppimisen ja kehittymisen toimenpiteet	75
5.1.3	Johtamisen toimenpiteet	77
5.1.4	Henkilöstön kehittämisen vuosikello	77
6	Loppupäätelmät	78
	Lähteet	81
	Liitteet	

- Liite 1. Työyhteisön kehittämissuunnitelmapohja
- Liite 2. Yksilöhaastattelujen kysymykset
- Liite 3. Johdon ensimmäisen kommenttikierroksen kysymykset
- Liite 4. Yhteenveto johdon kommenttikierroksien vastauksista
- Liite 5. Johdon toisen kommenttikierroksen kysymykset
- Liite 6. Henkilöstön kehittämisen toimintamalli (tiivis versio)
- Liite 7. Henkilöstöprosessi ja henkilöstön kehittämisen toimintamalli
- Liite 8. Henkilöstön kommenttikierroksen kysymykset

1 Johdanto

Johtamisen päämääränä on, että yritystoiminta on taloudellisesti kannattavaa. Tämän päämäärän saavuttamiseksi johtamisessa täytyy kiinnittää huomiota ihmisten johtamiseen. Ihmisten johtaminen sisältää useita tekijöitä kuten osaamisen, motivaation, asenteen ja työskentelytavat. Näiden avulla on mahdollista tarjota asiakkaille heidän tarpeidensa mukaisia tuotteita ja palveluita. Kun nämä tarpeet saadaan täytettyä ja asiakkaat ovat tyytyväisiä, voi liiketoiminta olla myös kannattavaa. Toisin sanoen osaaminen ja sen soveltaminen käytännössä ovat tärkeitä asioita yrityksen menestyksen kannalta. (Hyppänen 2013a.)

Yrityksen kilpailukyvyn kannalta myös uuden oppiminen on tärkeää (Viitala 2021, 121). On suositeltavaa, että yritys huolehtii henkilöstönsä osaamisesta ja tyytyväisyydestä, sillä henkilöstö on yrityksen arvokkain resurssi. Motivoituneen ja osaavan henkilöstön avulla yritys voi myös kehittyä ja kasvaa. (Hietala & Kaivanto & Pystynen & Valvisto 2015, luku 3.1.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli yhdessä STM Infran henkilöstön kanssa rakentaa proaktiivinen toimintamalli henkilöstön kehittämiseen. Toimintamallin tarkoituksena on, että se palvelee tulevaisuudessa henkilöstöä yksilötasolla sekä myös yritystä yritystasolla. STM Infralta puuttui vastaava yhdessä koko henkilöstön kanssa rakennettu toimintamalli. Aiheen valintaan vaikutti myös oma mielenkiintoni henkilöstön kehittämiseen. Omana henkilökohtaisena tavoitteenani oli kehittää muutosjohtamis- ja kehittämistaitojani opinnäytetyön aikana.

Opinnäytetyössä käyttämäni menetelmät valitsin toimintatutkimukseen sopiviksi, ja valinnassa otimme STM Infran johdon kanssa huomioon myös yrityksen toimintaympäristön sekä yrityskulttuurin. Tietoperusta rakentui henkilöstön kehittämisen ympärille, ja syvennyin siinä osaamiseen, oppimiseen ja kehittymiseen

sekä johtamiseen. Käsittelin tietoperustassa myös muutosjohtamista ja uuden yhteistoimintalain (2021) mukaista jatkuvaa vuoropuhelua.

Opinnäytetyö eteni kuudessa kehittämissyklissä. Lopputuloksena rakentui toimintamalli, joka tukee STM Infran henkilöstön kehittämistä.

2 Käytetyt menetelmät ja tietoperustat

Seuraavissa luvuissa esittelen ensin opinnäytetyössä käyttämäni menetelmät. Tämän jälkeen esittelen hyödyntämäni tietoperustat.

Tietoperusta rakentui henkilöstön kehittämisen aihealueiden ympärille. Valitsin nämä tietoperustat opinnäytetyöhön, koska toimintamalli rakentui näiden teemojen ympärille. Käsittelin tietoperustassa myös muutosjohtamista ja yhteistoimintalakia, koska myös nämä olivat keskeisiä teemoja toimintamallin työstössä ja lopputuloksessa.

2.1 Toimintatutkimus

Opinnäytetyön tutkimusmuoto oli toimintatutkimus. Hyödynsin hankkeessa osallistavia menetelmiä, joita olivat haastattelut, kyselyt, työpaja ja havainnointi. Opinnäytetyön suunnittelussa ja edellä mainittujen menetelmien valinnassa huomioimme kohdeyrityksen johdon kanssa yrityksen toimialan, yrityskulttuurin ja yhteisen kehittämisen resurssit.

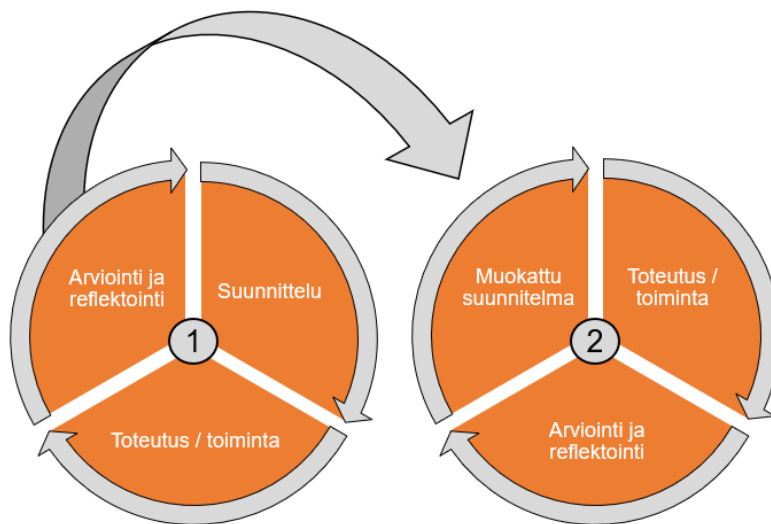
Seuraavassa luvussa olen kuvannut tarkemmin toimintatutkimusta tutkimusmenetelmänä. Tämän jälkeen esittelen muut edellä mainitut opinnäytetyössä hyödyntämäni menetelmät.

2.1.1 Toimintatutkimus tutkimusmenetelmänä

Toimintatutkimus on käytännönläheistä kehittämistä ja ongelman ratkaisua, jossa yhdistyy toiminnallisuus ja tutkimus. Tällaista tutkimusmuotoa voidaan hyödyntää

esimerkiksi erilaisissa työyhteisöissä jatkuvassa kehittämisessä. Toimintatutkimuksessa keskeistä on toiminnan parantaminen eli muutos ja toimiminen yhdessä kohti jaettua päämäärää. Toimintatutkimuksen läpivientiin osallistuu ratkaistavaan ongelmaan liittyvät henkilöt. Muutos myös hyväksytään paremmin, koska ratkaisu on ollut sisäsyntyistä. (Kananen 2014, 11.) Toiminnan parantaminen siis tähtää mukana olevien ihmisten hyvinvointiin, kun tutkitaan asioita, jotka vaikuttavat heidän arkeensa (Stringer & Aragón 2021, 4). Toimintatutkimukseen kuuluu myös uuden oppiminen tutkimuksen aikana (Puusa & Juuti 2020, 267).

Toimintatutkimus kulkee jatkuvassa syklissä. Syklit pitävät sisällään eri vaiheita, jotka toistuvat. Näitä vaiheita ovat suunnittelu, toiminta ja arviointi, joka sisältää myös reflektointia. Tutkimuksellisuus on myös osa syklejä. (Kananen 2014, 12; Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 61.) Kuviossa 1 on kuvattu nämä edellä mainitut vaiheet kahden syklin avulla.



Kuvio 1. Toimintatutkimuksen eteneminen (mukaillen Zuber-Skerritt 2001, 20; Ojasalo ym. 2014, 60–61).

Toimintatutkimuksessa ongelmaa ratkaistaan yhteistyön ja syklisen prosessin avulla (Zuber-Skerritt 2001, 19). Toimintatutkimuksen syklin vaiheet kulkevat kehässä, jolloin jokaisen syklin lopussa arvioidaan, ollaanko päästy toiminnalla kohti suunnittelussa asetettuja tavoitteita. Toiminta pitää sisällään erilaisia käytännössä tapahtuvia testauksia, joita arvioidaan testauksien jälkeen. Sykliä ja

koko toimintatutkimuksen läpivienti ei välttämättä tapahdu nopeasti, sillä tarkoituksena on luoda aitoa muutosta aiempiin toimintatapoihin. (Ojasalo ym. 2014, 60–61.)

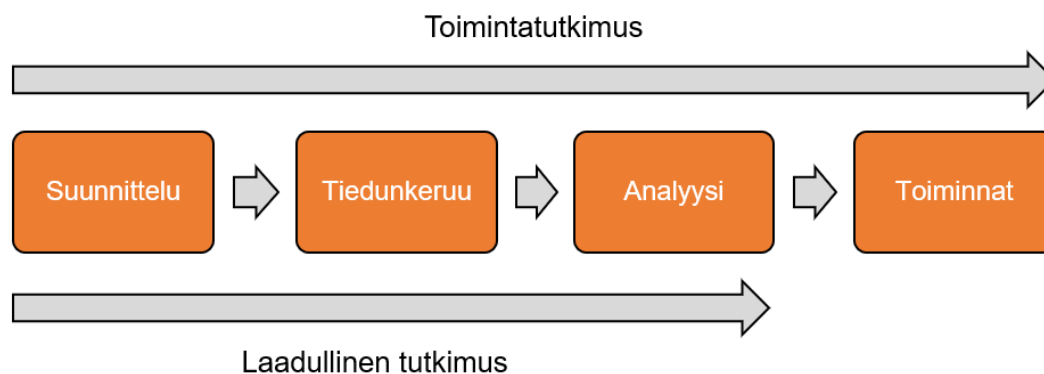
Tässä opinnäytetyössä oli yhteensä kuusi kehittämissykliä. Jokaisella syklillä oli oma tavoitteensa, ja hyödynsin sykleissä erilaisia menetelmiä. Kuvioon 2 olen listannut nämä syklit.



Kuvio 2. Opinnäytetyön kehittämissyklit 1–6.

Ensimmäinen sykli koski yksilöhaastatteluja. Toinen sykli keskittyi kevään 2022 henkilöstöpäivään ja työpajaan. Kolmas sykli oli johdon ensimmäinen kommenttikierros ja viides sykli oli johdon toinen kommenttikierros. Näiden kommenttikierroksien välissä käynnistyi neljäs sykli, joka koski vuosikellon laatimista ja testaamista. Kuudes ja samalla viimeinen sykli koski syksyn 2022 henkilöstöpäivää ja henkilöstön kommenttikierrosta. Ainut konkreettinen toimintamallin testaussykli oli vuosikellon laatiminen ja testaaminen, sillä muut syklit olivat kehittämissyklejä.

Toimintatutkimus mielletään usein laadulliseksi tutkimukseksi (Puusa & Juuti 2020, 267). Toimintatutkimus on kuitenkin jatkumoa laadulliselle tutkimukselle, sillä se jatkaa etenemällä aina toimintavaiheeseen asti muutoshakuisuuden vuoksi (Kananen 2014, 26–27). Kuviossa 3 on kuvattu edellä mainittua toimintatutkimuksen ja laadullisen tutkimuksen etenemistä.



Kuvio 3. Toimintatutkimuksen suhde laadulliseen tutkimukseen (Kananen 2014, 26).

Toimintatutkimuksen tutkimusmenetelminä voidaan hyödyntää laadullisen tutkimuksen menetelmien lisäksi myös määrällisen tutkimuksen menetelmiä (Kananen 2014, 27). Menetelmien valinnassa täytyy huomioida yrityksen koko, kehitettävän asian laajuus ja tutkimukseen osallistujat. Menetelmien täytyy olla myös osallistavia. Tällaisia menetelmiä ovat esimerkiksi kyselyt, keskustelut, haastattelut, havainnointi sekä erilaiset asiakirjat ja dokumentit. (Ojasalo ym. 2014, 61–62.)

Toimintatutkimuksessa selvitetään ensin yhteinen alunäkemyks tutkittavasta asiasta ja siihen liittyvistä haasteista, minkä jälkeen voidaan siirtyä vasta seuraaviin toimiin (Stringer & Aragón 2021, 17–18). Toimintatutkimus käynnistyy siis nykytilan ja ongelman täsmentämisellä. Toimintatutkimuksessa täytyy myös täsmentää mittarit, joilla mitataan ja arvioidaan tutkimuksen onnistumista verrattaessa tavoitteisiin. Lopullisia tutkimustuloksia ei voida kuitenkaan yleistää kyseistä tutkimusta laajemmalle, koska tulokset koskevat vain tätä tutkimusta. (Kananen 2014, 11, 34–35.)

Toimintatutkimuksen luotettavuuden arvioinnin keskiössä on tarkka dokumentointi, joka pitää sisällään menetelmien, tiedonkeruun ja tulosten dokumentoinnin. Toimintatutkimuksessa myös perustelut ja riittävä aineisto tuovat luotettavuutta. Toimintatutkimuksen muutoshakuisuus hankaloittaa luotettavuusarviointia, mutta jokainen tutkimusote tai -menetelmä voidaan arvioida erikseen joko laadullisilla tai määrällisillä luotettavuuskriteereillä. (Kananen 2014, 126–127, 134, 153.)

Tässä opinnäytetyössä korostui osallistava kehittäminen, koska tarkoituksena oli osallistaa koko STM Infran henkilöstöä yhteiseen kehittämiseen. Kehittämissykeissä hyödynsin erilaisia menetelmiä, joita käsittelen seuraavissa luvuissa.

2.1.2 Haastattelut ja kyselyt

Haastatteluja käytetään useimmiten laadullisissa tutkimuksissa aineistonkeruumenetelmänä (Puusa 2020, teoksessa Puusa & Juuti 2020, 103). Haastattelutapoja on erilaisia ja niitä voidaan toteuttaa esimerkiksi yksilö- ja ryhmähaastattelujen muodossa. Kaikissa haastatteluissa kysymykset ja kysymysasettelut ovat keskeisessä roolissa. Kun kysymyksiin saadaan vastauksia, on tärkeää osata analysoida saadut vastaukset, jolloin tutkimus ei lähde analysoinnilla väärään suuntaan. Kysymykset voivat olla avoimia kysymyksiä, jotka muotoillaan kysymyssanoilla: *mitä, miksi, kuinka*, jolloin vastaaja vastaa omin sanoin kysymykseen. Avoimien kysymysten lisäksi voidaan hyödyntää myös suljettuja kysymyksiä, jolloin vastaajalla on valittavanaan valmiista vastausvaihtoehdoista vastaus tai vastaaja voi vastata kysymykseen yhdellä sanalla esimerkiksi *kyllä* tai *ei*. (Kananen 2014, 87–88.)

Haastattelut voivat olla lomake-, teema- tai syvähaastatteluja. Lomakehaastattelu on strukturoitu haastattelu, jossa haastateltavalla on valmiina valittavanaan vastaus eri vastausvaihtoehdoista. Teemahaastatteluissa haastattelut kulkevat tiettyjen teemojen ympärillä, jotka pohjautuvat alkuoletuksiin. Syvähaastattelu on puolestaan avoin tilanne, jossa ei ole etukäteen määritettyjä aiheita haastattelun kululle. Teemahaastattelut ovat suosittuja, koska ne eivät rajaa haastateltavien vastauksia liikaa, mutta tietty teema on kuitenkin valittu, mihin vastaus halutaan.

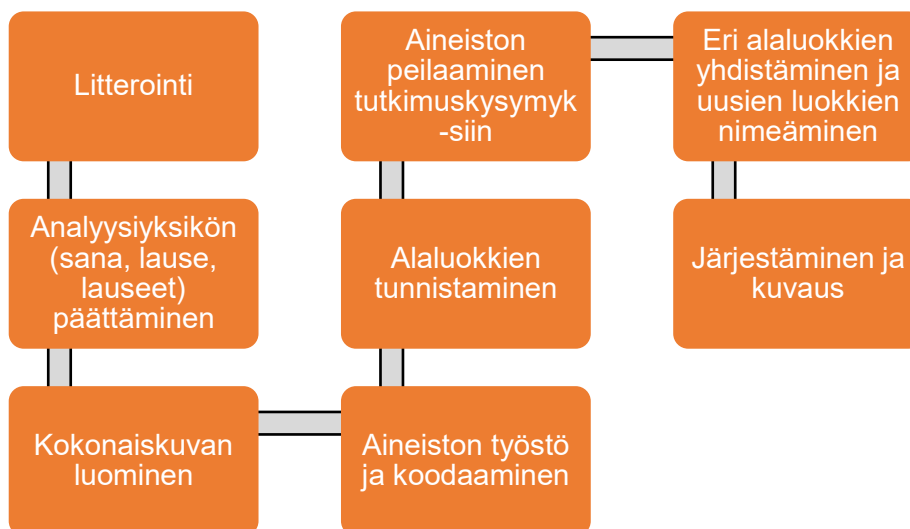
Ennakkoon valitut teemat pitävät huolen, että teemoja käydään haastattelussa läpi. (Kananen 2014, 87, 91–92.) Seuraavassa on lueteltu asioita, jotka on syytä huomioida kysymysasettelussa ja haastattelutilanteessa (Kananen 2014, 94–97):

- Selvitetään kokemuksia eikä yleistyksiä.
- Pyydetään tarkennuksia asiayhteyksiin ja mielikuviin.
- Varmistetaan ymmärtäminen.
- Vältetään kuvitteellisia kysymyksiä ja arvaukseen perustuvia vastauksia.
- Ollaan neutraaleja vastauksille.
- Nauhoitetaan keskustelu.
- Kuunnellaan haastateltavaa.

Haastattelu on vuorovaikutuksellinen ja luottamuksellinen tilanne haastattelijan ja haastateltavan välillä (Kananen 2017, 91). Normaaliin keskustelutilanteeseen verrattuna haastattelu eroaa kuitenkin siitä sen tutkimuksellisen otteen vuoksi. Haastatteluissa on esimerkiksi roolitettu selkeästi haastattelijan ja haastateltavan roolit, keskustelut voidaan nauhoittaa ja tilanteesta voidaan kirjoittaa myös muistiinpanoja ylös. (Ruusuvuori & Tiittula 2017, teoksessa Hyvärinen & Nikander & Ruusuvuori 2017, 47.) Haastatteluja voidaan toteuttaa myös puhelinhaastatteluina ja tätä toteutustapaa voidaan hyödyntää tehokkaasti, jos haastateltavaa ei ole mahdollista haastatella kasvokkain esimerkiksi välimatkan vuoksi (Ikonen 2017, teoksessa Hyvärinen ym. 2017, 271).

Haastatteluista saatu materiaali voi olla esimerkiksi äänimuodossa. Tämä täytyy saada muutettua tekstimuotoon. (Ruusuvuori & Nikander 2017, teoksessa Hyvärinen ym. 2017, 427.) Litterointi tarkoittaa juuri tätä vaihetta aineiston käsittelyssä, jolloin aineisto saadaan paremmin käsiteltävään muotoon analysointia varten. Litterointi voidaan toteuttaa sanatarkasti, yleiskielisesti tai propositiotasoisesti. Sanatarkassa litteroinnissa huomioidaan kaikki pienet eleet ja äänet. Yleiskielinen litterointi on kirjoitettu kirjakieleksi ja propositiotasolla aineistosta huomioidaan vain pääkohdat ylös. (Kananen 2014, 105–107.)

Kerätty aineisto täytyy saada sellaiseen muotoon, että siitä pystytään tunnistamaan esimerkiksi tiettyä kertomusta, toimintatapaa, yhteneväisyyksiä ja erilaisuuksia. Sisällön analyysi kertoo, mitä aineistolla on sanottavana. Sen avulla aineisto saadaan kompaktimpaan muotoon. (Kananen 2014, 109, 111–112.) Kuviossa 4 on kuvattu sisällön analyysin sisältöä.



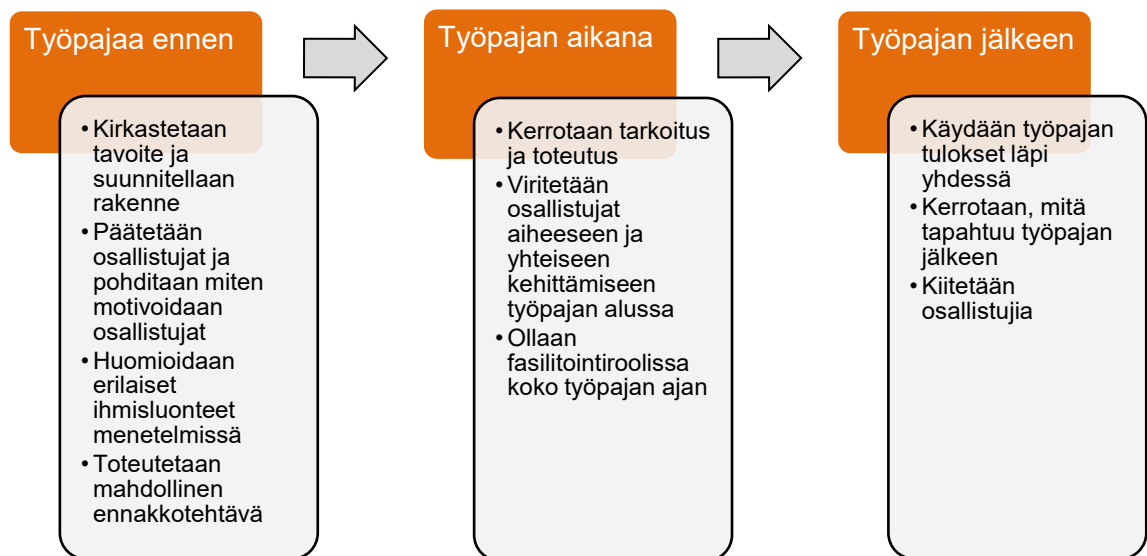
Kuvio 4. Sisällön analyysin sisältö (mukaillen Kananen 2014, 112).

Sisällön analyysi etenee litteroinnista analyysiyksikön määrittämiseen ja kokonaiskuvan luomiseen. Tämän jälkeen aineistoa työestetään ja koodataan sekä tarkoituksena on määrittää alaluokkia. Aineistoa myös peilataan tutkimuskysymyksiin ja aiemmin tunnistettuja alaluokkia yhdistetään ja nimetään uudelleen sekä sisältöä järjestetään ja kuvataan. (Kananen 2014, 112.)

Haastattelujen lisäksi myös muunlaisia kyselyitä voidaan hyödyntää toimintatutkimuksessa. Kysely voidaan toteuttaa esimerkiksi myös puhelimitse. Toimintatutkimuksessa kyselyitä käytetään usein määrällisinä tiedonkeruumenetelminä. Kyselyitä on kuitenkin suotavaa käyttää harkitusti. Niitä voidaan hyödyntää toimintatutkimuksessa, kun tarkoituksena on mitata vaikutusten arviointia tutkimuksessa. (Kananen 2014, 102–103.)

2.1.3 Työpaja

Työpajatyöskentelyä voidaan hyödyntää, kun tarkoituksena on ratkaista yhdessä joku tietty ongelma. Menetelmänä työpajoissa hyödynnetään ryhmäkeskusteluja, joiden tarkoituksena on nostaa esiin osallistujien mielipiteitä tietyistä aihealueista, jota pyritään ratkaisemaan. (Huhta & Myllyntaus 2021, 111–112.) Korhosen ja Bergmanin (2019, 117–118) mukaan työpajat ovat nykyajan johtamisen menetelmiä, joilla päästään ryhmätasolla pintaa syvemmälle tunteisiin ja kokemuksiin fasilitoinnin avulla. Kinnunen ja Keränen (2022) kuvaavat Työpajan fasilitointi -podcastissaan elementtejä, joita onnistunut työpaja pitää sisällään ja he antavat vinkkejä fasilitaattoreille työpajoja varten. Nämä elementit ja vinkit fasilitaattorin on hyvä huomioida työpajan suunnittelussa ja toteutuksessa (Kinnunen & Keränen 2022). Kuviossa 5 on koottuna ja kuvattuna näitä elementtejä sisältöineen.



Kuvio 5. Hyvän työpajan vaiheet sisältöineen (mukaillen Kinnunen & Keränen 2022).

Työpajaa ennen kirkastetaan tavoite ja suunnitellaan rakenne sekä päätetään osallistujat ja pohditaan heidän motivoimista. Menetelmiä suunniteltaessa tulee huomioida myös erilaiset ihmisluonteet. Ennen työpajaa voidaan toteuttaa myös

mahdollinen ennakkotehtävä. Työpajan alussa kerrotaan työpajan tarkoitus ja viiritetään osallistujat tunnelmaan. Työpajan vetäjä on fasilitointiroolissa koko työpajan ajan. Työpajan jälkeen työpajan tulokset käydään vielä yhteisesti läpi ja informoidaan, mitä tapahtuu työpajan jälkeen sekä kiitetään osallistujia. (Kinnunen & Keränen 2022.)

Rakenteen ja työpajan fasilitoinnin eli ohjauksen ansiosta yhteistyöllä on mahdollista työstää asioita merkittävästi. Fasilitaattori ohjaa tilannetta, mutta loppujen lopuksi tilaisuuden onnistumisesta vastaavat kuitenkin kaikki tilaisuuteen osallistujat yhdessä. Työpajojen osallistavan otteen ansiosta myös mahdollisiin muutoksiin sitoudutaan paremmin, kun tilaisuuteen osallistuneet ovat itse olleet mukana kehittämässä tai sopimassa asioista. (Eklund 2021, 171–172.)

2.1.4 Havainnointi

Toimintatutkimuksessa havainnointia voidaan hyödyntää tutkimuksen eri vaiheissa (Kananen 2014, 79). Sitä voidaan hyödyntää esimerkiksi haastattelun tukena. Havainnoinnin täytyy olla suunniteltua ja havainnoidut asiat täytyy saada kirjattua ylös. Tässä voidaan hyödyntää apuna esimerkiksi havainnointipäiväkirjaa, äänitteitä tai videoita. (Ojasalo ym. 2014, 114–115.) Havainnointia voi tehdä esimerkiksi yksilöiden toiminnasta tai ryhmädynamiikasta. Tällöin voidaan katsoa, että miten suullisesti kerrotut asiat toimivat todellisuudessa käytännön tasolla. (Paalumäki & Vähämäki, teoksessa Puusa & Juuti 2020, 132.) Havainnointi pitää sisällään myös muistiinpanot. Tärkeää on, että muistiinpanot kirjataan ylös mahdollisimman nopeasti joko tilanteen aikana tai mahdollisimman pian sen jälkeen. (Kananen 2017, 87.)

Havainnoinnin työkaluna voidaan hyödyntää myös tutkimuspäiväkirjaa, jota täytetään päiväkirjatyyppisesti ja siinä voi yhdistyä myös tutkimuksen aikataulut. Päiväkirjan pohja kannattaa suunnitella huolellisesti, jolloin tutkimuksen edetessä tulee kirjattua halutut asiat ylös. Tutkija voi hyödyntää päiväkirjaa myös itsereflektoinnissa kirjaamalla omia sen hetken ajatuksia ja tunteita ylös päiväkirjaan. (Kananen 2014, 82.)

Hyödynsin havainnointia täydentävänä menetelmänä tässä opinnäytetyössä. Yksilöhaastatteluissa nauhoite toimi havainnointityökaluna sekä otin myös jokaisessa syklissä ylös muistiinpanoja. Siirsin muistiinpanot tutkimuspäiväkirjaan ja tutkimusrekisteriin. Tutkimusrekisterillä tarkoitan tekemääni sähköistä kansiota tutkimusaineistolle, johon olin koonnut kaikki opinnäytetyöhön liittyvät materiaalit. Taulukko 1 kuvaa tutkimuspäiväkirjan esimerkkipohjaa, jota hyödynsin tässä opinnäytetyössä.

Taulukko 1. Esimerkki tutkimuspäiväkirjapohjasta.

Tehtävä / toiminto	Kuvaus / muistiinpanot / sovitut asiat	Ajankohta	Fiilis
Esim. Tuleva kokous, tehtävän suorittaminen tai tulevat muistettavat tehtävät	Muistiinpano tehtävästä tai toiminnasta	Tehtävän tai toiminnan suunniteltu ajankohta	Omaa reflektointia osassa kirjauksissa

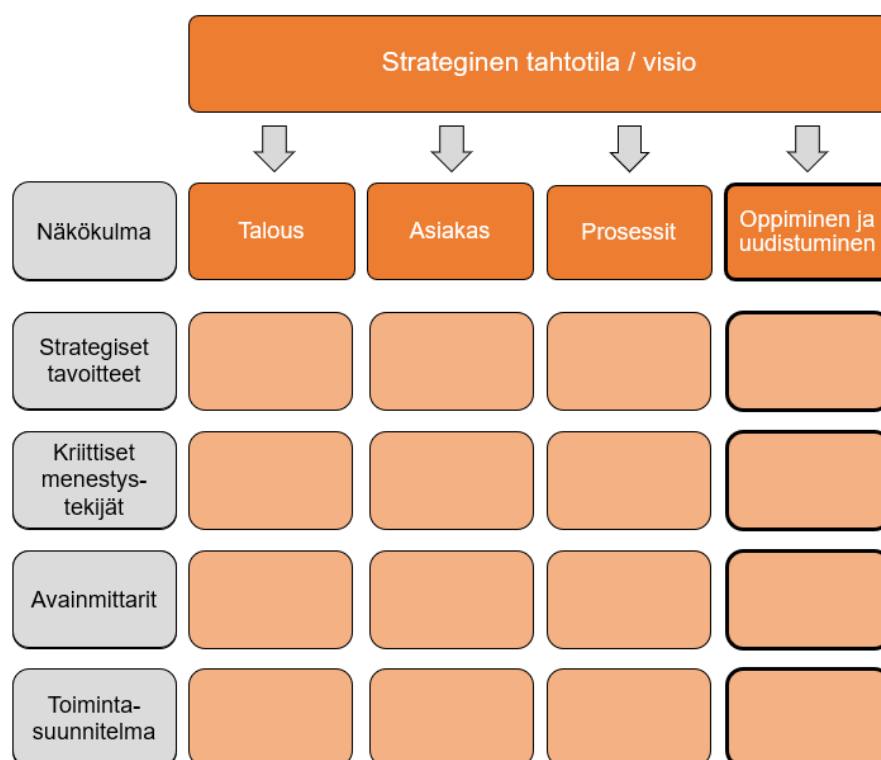
Kirjoitin tutkimuspäiväkirjaa tapauskohtaisesti opinnäytetyön aikana. Kirjaukset painottuivat hankkeen suunnitteluun ja aikataulutukseen. Tutkimuspäiväkirja toimi mielestäni hyvänä tehtävälistana ja suunnittelutyökaluna tuleville sekä käynnissä oleville tutkimuksen vaiheille. Pohjan viimeisen fiilis-sarakkeen olin varannut omalle reflektoinnille, jota hyödynsin satunnaisesti.

2.2 Henkilöstön kehittäminen

Ensimmäinen tietoperustan osuus käsittelee henkilöstön kehittämistä. Valitsin henkilöstön kehittämisen yhdeksi tietoperustan osioksi tähän opinnäytetyöhön, koska opinnäytetyön aihe käsittelee henkilöstön kehittämistä.

Henkilöstön kehittäminen pohjautuu yrityksen strategiaan ja visioon (Juuti & Vuorela 2015, 71). Visio kuvaa yrityksen tahtotilaa liiketoiminnan parantamiseksi ja strategia kuvaa sitä, miten tämä tahtotila saavutetaan. Yrityksen ja henkilöstön

osaamisen tulee vahvistaa näitä näkemyksiä. Henkilöstön tietoisuutta strategiasta ja visiosta tulee jatkuvasti ylläpitää, jolloin henkilöstö myös tietää, mitä heiltä odotetaan. (Joki 2021, 115.) Visio on myös keskeisessä roolissa yrityksen oppimis- ja kehittymistoimien kannalta (Page-Tickell 2014, 56–57). Yrityksen strategisen tahtotilan saavuttamiseksi voidaan hyödyntää myös johtamistyökaluja. Yksi tunnetuin työkalu on Balanced Scorecard, jossa strategiaa tarkastellaan neljän eri näkemyksen kautta, joita ovat talous, asiakas, prosessit sekä oppiminen ja uudistuminen. (Vuorinen 2017, 52.) Kuviossa 6 on kuvattu tätä viitekehystä.



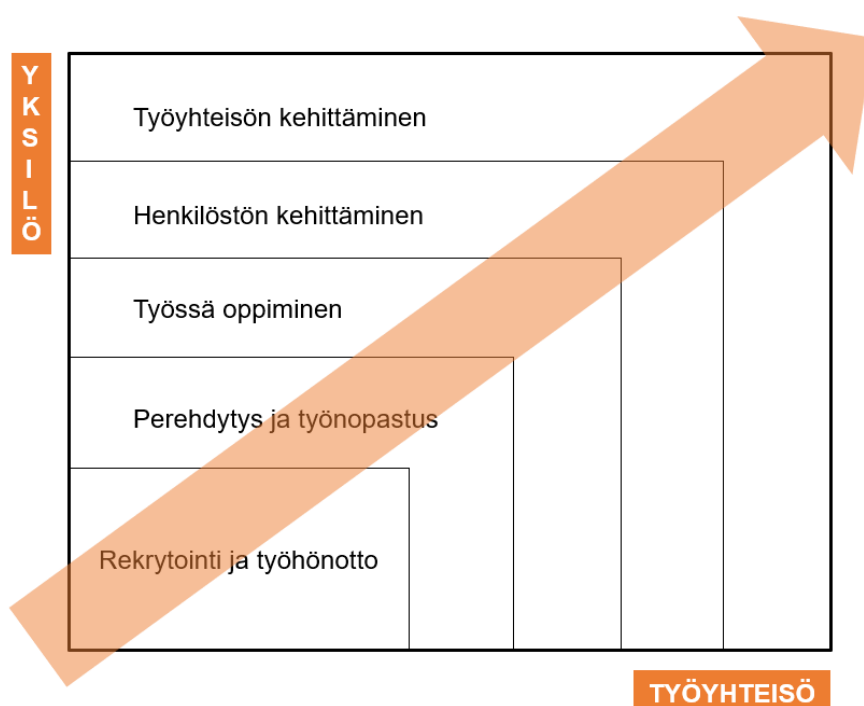
Kuvio 6. Balanced Scorecard -viitekehys (Vuorinen 2017, 53).

Strategiaa avataan edellä mainituissa näkökulmissa strategisiin tavoitteisiin, kriittisiin menestystekijöihin, avainmittareihin ja toimintasuunnitelmiin. Viitekehysten oikean puolista riviä eli oppimisen ja uudistumisen näkökulmaa voidaan kutsua myös henkilöstön näkökulmaksi. (Vuorinen 2017, 52, 55.)

STM Infran henkilöstönäkökulman tavoitteina on, että henkilöstö on hyvinvoiva, osaava ja sitoutunut. Henkilöstön kehittämisen toimintamallin tarkoituksena on

vahvistaa näitä tavoitteita. Kriittisiä menestystekijöinä voi tällöin olla henkilöstön työtyytyväisyys ja työhyvinvointi sekä osaamis- ja kehittymistarpeet. Avainmittareita puolestaan voivat olla työtyytyväisyyskyselyn tulokset, koulutusten ja valmennusten määrä sekä työntekijöiden vaihtuvuus. Toimintasuunnitelmat näille mittareille voivat olla esimerkiksi säännöllisten työtyytyväisyyskyselyiden toteuttaminen ja tulosten analysointi sekä tulosten läpikäynti yhdessä STM Infran henkilöstön kanssa. Muita konkreettisia toimintasuunnitelmien mukaisia tehtäviä voivat olla STM Infran henkilöstön yhteiset tilaisuudet ja kehityskeskustelut, joissa voidaan keskustella yritys- tai yksilötason osaamis- ja kehittymistarpeista.

Henkilöstön kehittämällä tarkoitetaan usein henkilöstöllä olevan osaamisen kehittämistä. Tämä vaatii toimintamalleja ja johtamista sekä koko työyhteisön panosta. (Viitala 2021, 121.) Juutin ja Vuorelan (2015, 57) mukaan henkilöstön kehittämisen tarkoituksena on pitää huolta ja ylläpitää yksilön ja työyhteisön välistä suhdetta. Suhteen muodostaminen käynnistyy jo rekrytointivaiheessa kestäen aina työsuhteen päättymiseen. (Juuti & Vuorela 2015, 57.) Kuviossa 7 on kuvattu tätä suhdetta.



Kuvio 7. Osaamisen kehittäminen organisaatiossa (Juuti & Vuorela 2015, 57).

Huomioitavaa on, että tämän suhteen perimmäisenä tarkoituksena on nimenomaan vahvistaa osapuolten välistä suhdetta. Tarkoituksena ei siis ole ainoastaan kehittää yksilön henkilökohtaista osaamista. (Juuti & Vuorela 2015, 57.)

Nykyisen osaamisen selvittämiseksi voidaan tehdä osaamiskartoituksia, joista voi ilmetä erilaisia kehittämistarpeita (Juuti & Vuorela 2015, 72). Kehittämistarpeiden tarkastelussa tulee huomioida nykyhetkellä ja tulevaisuudessa tarvittavat yksilön, työyhteisön ja yrityksen tarpeet. Henkilöstön kehittämisen menetelmiä ovat esimerkiksi koulutukset, työkierto, sijaisuudet, projektit, mentorointi-, perehdytys- ja työnopastustilanteet, ammattilehdet, kirjallisuus sekä eri muodoissa tapahtuva asioiden opiskelu. (Joki 2021, 120.) Erilaiset kehittämistavat tukevat oppimista. Osaamisen kehittäminen vaalii jatkuvaa kehittymistä ja sitä voidaan yrityksen tarpeiden mukaan kehittää nykyisen henkilöstön kyvykkyyksien kehittämisen lisäksi myös rekrytoimalla uusia osaajia ja alihankkijoita tai yhdistämällä erilaisia osaajia toimimaan keskenään työpaikalla. (Viitala 2021, 121–122.)

Yrityksen laajempaa liiketoiminnallista tahtotilaa voi tukea rekrytoinnin ja erilaisien kehittymismahdollisuuksien lisäksi myös siten, että yritys pyrkii pitämään itse kiinni henkilöstöstään. Henkilöstön sitouttaminen on keskeistä, sillä tällöin saadaan säilytettyä yrityksessä sille tärkeää tietoa ja taitoa. Sitoutumista tukee henkilöstön palkitseminen. Henkilöstön monimuotoisuus on rikkaus, sillä eri taustoilla olevat ihmiset näkevät ja ymmärtävät asioita usein eri tavalla. (Page-Tickell 2014, 45–46.)

2.3 Osaaminen

Toinen tietoperustan osuus käsittelee osaamista. Tietoperustassa hyödynsin myös alakohtaista tutkimustietoa. Valitsin osaamisen tietoperustaksi opinnäyte-työhön, koska toimintamallin yksi osa rakentui tämän teeman ympärille.

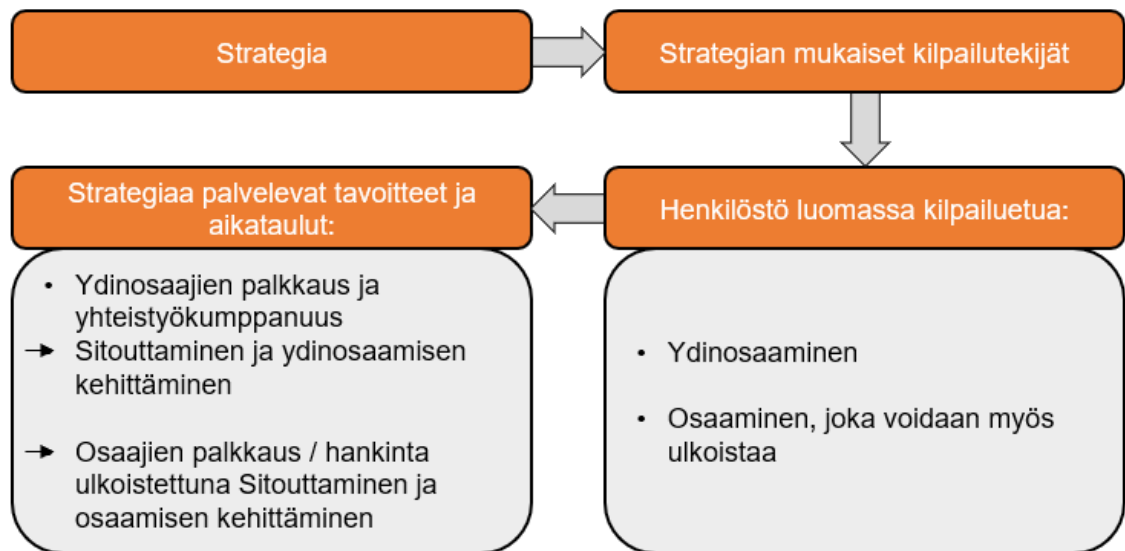
Tarkastelin osaamista ydinosaamisen, oman ammatillisen osaamisen ja hiljaisen tiedon näkökulmista. Seuraavissa luvuissa syvennyn näihin osioihin.

2.3.1 Ydinosaaminen

Osaaminen on yrityksen kilpailutekijä (Viitala 2021, 121). Ydintoiminnat edellyttävät yrityksessä tietynlaista ydinosaamista, joka täytyy tunnistaa, sillä tämän ympärille yrityksen toimintaa rakennetaan. Ydinosaaminen vaikuttaa myös henkilöstön kehittämisen toimenpiteisiin, sillä tavoitteena on, että toiminta palvelee työntekijöitä, yritystä ja myös asiakkaita. Jotta ydinosaaminen saadaan määriteltyä, voidaan kysyä esimerkiksi seuraavia kysymyksiä (Joki 2021, 116.):

- Minkälaista osaamista toiminta vaatii?
- Minkälainen osaaminen on merkittävää toiminnalle ja mitä taitoja se vaatii?
- Minkälaista osaamista ydintuotteet tai -palvelut tarvitsevat ja millä osaamisella on kaupallista arvoa?
- Minkälaista osaamista tavoitteet, visio ja strategiset päätökset vaativat?

Ydinosaaminen on yritykselle tärkeää, koska se luo yritykselle kilpailuetua. Tällaista osaamista voi olla yrityksessä noin 5–10 kappaletta ja sitä on haastava muiden jäljentää omaan toimintaansa, sillä ydinosaaminen kehittyy yrityksen sisällä oppimisen avulla. (Helsilä 2009, 83–84.) Hesson (2013, 146) mukaan ydinosaajalla puolestaan tarkoitetaan yrityksessä sellaista henkilöä, joka tuottaa asiakkaalle strategian mukaista lisäarvoa ja Otalan (2018, 163) mukaan yritys pyrkii lisäämään tällaista osaamista yrityksessä. Kuviossa 8 on kuvattu osaamista strategian näkökulmasta.



Kuvio 8. Strateginen suunnittelu ja henkilöstö (Hesso 2013, 148).

Yrityksessä voidaan suunnitella eri osaamisalueita ydinosaajan ja osaajan välillä. Tarkastelu käynnistyy strategiasta ja strategian mukaisista kilpailutekijöistä. Tämän jälkeen määritetään yrityksen oman kilpailukyvyn kannalta tärkeä ydinosaaminen sekä voidaan myös tunnistaa mahdollinen ulkoistettava osaaminen. Strategiaa palvelevasti voidaan kehittää ydinosaamista tai ydinosaajien määrää yrityksessä. Vastaavasti myös ulkoistettavaa osaamista voidaan kehittää. (Hesso 2013, 148.) Osaamisstrategia voi sisältää tietoa erilaisista kumppaneista, joiden kautta yritys saa itselleen osaamista, jota yrityksestä ei itseltään löydy (Ojala 2018, 164).

STM Infra on rakentanut vahvan yhteistyökumppaniverkoston toimintansa ympärille, jonka ansiosta yritys pystyy tarjoamaan asiakkailleen esimerkiksi erilaisia paalutus- tai betonitöitä (STM Infra Oy 2022b). Ulkopuolelta hankitun osaamisen kautta yritys pystyy laajentamaan omaa osaamistaan samalla mahdollistaen asiakkaalle lisäarvoa, kun erilaisia palveluita saa keskitetysti suoraan STM Infralta.

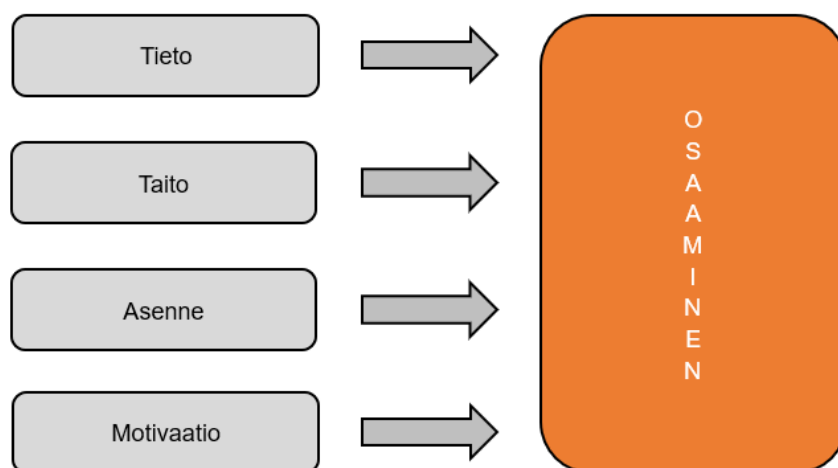
Rakennusteollisuuden osaamistarveselvityksen (Rakennusteollisuus RT ry 2021a, 32) mukaan rakennusalalla pitkään ollut osaamispuula on jatkuvaa ja työvoimaa tarvitaan entistä enemmän tulevaisuudessa. Selvityksen mukaan 68 %

vastanneista Rakennusteollisuuden yrityksistä oli sitä mieltä, että osaavan työvoiman rekrytointi tuottaa haasteita. Suurin osa vastaajista oli myös sitä mieltä, että vaikeinta on löytää henkilöitä, joilla on nimenomaan ammattiosaamista. (Rakennusteollisuus RT ry 2021a, 19–20.) Edellä mainitut rakennusalan yleiset haasteet vaikuttavat myös STM Infran ydinosaamisen ja ydinosaajien hankintaan.

Rekrytointia varten yritykset voivat laatia rekrytointistrategian. Tämän tehtävänä on ohjata yrityksen rekrytointeja. Siinä voidaan ottaa kantaa esimerkiksi siihen, että millaisia henkilöitä etsitään kyseiseen työhön, mitä kanavia hyödynnetään rekrytoinnissa sekä millä tavalla houkutellessa tavoiteltua kohderyhmää. Rekrytointistrategiassa voidaan myös ottaa kantaa sisäisiin rekrytointeihin, sopia käytännön toteutus sekä määrittää, kenen vastuulla rekrytointi on. (Viitala 2021, 72.) Rekrytoinnin yhteydessä käynnistyy myös perehdyttäminen. Perehdytys on suositeltavaa suunnitella ja toteuttaa huolellisesti, koska hyvä perehdytys myös sitouttaa paremmin, kuin huono perehdytys. (Hietala ym. 2015, luku 1.7.)

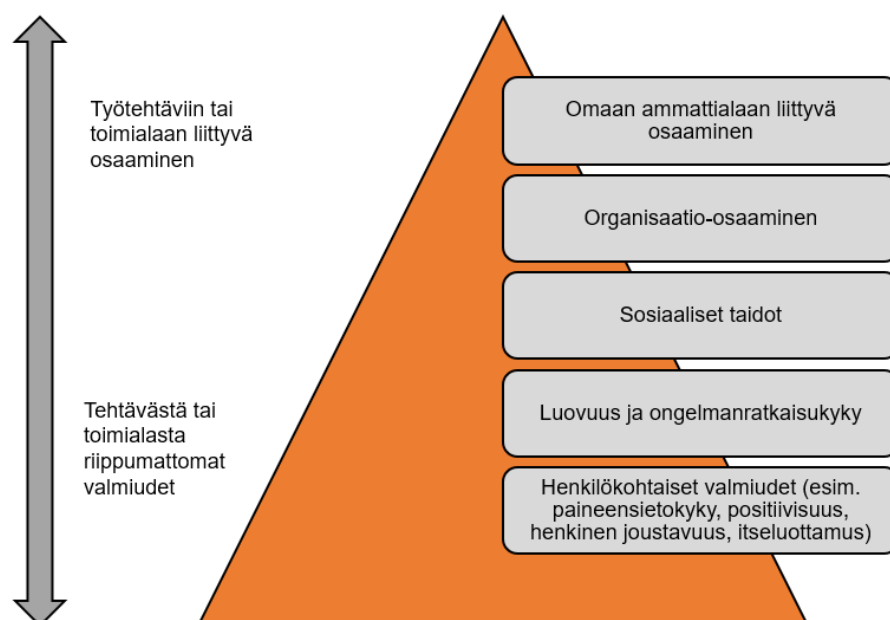
2.3.2 Oma ammatillinen osaaminen

Oma ammatillinen osaaminen eli ammattitaito koostuu monista asioista. Ammattitaito voidaan jakaa työelämässä erilaisiin valmiuksiin. Valmiudet voivat olla esimerkiksi henkilökohtaisia yleisvalmiuksia, joita ovat sosiaaliset taidot ja ongelmanratkaisutaidot. Nämä eivät ole sidoksissa tiettyyn työhön. Valmiudet voivat olla myös tiettyyn ammattialaan tai työtehtävään liittyviä valmiuksia, jotka voidaan mieltää osaamiseksi esimerkiksi tiettyä alaa tai työtehtävää kohtaan. Hyvällä ammattilaisella on syvempää osaamista pintapuolisen osaamisen sijasta. Osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, asenteista ja motivaatiosta. (Viitala 2005, 113–115.) Kuviossa 9 on kuvattu nämä asiat, joista osaaminen muodostuu.



Kuvio 9. Osaaminen (mukaillen Viitala 2005, 115).

Ammattitaito muodostuu valmiuksista ja osaamisesta, jota voidaan kuvata osaamispyramidilla. Osaamispyramidissa osaaminen on jaoteltu osaamistyyppien mukaisesti. Pyramidin perustana ovat omat henkilökohtaiset persoonaan liittyvät valmiudet ja pyramidin kärjessä oleva osaaminen painottuu tiettyyn tehtävään tai toimialaan. (Viitala 2005, 116.) Kuviossa 10 on kuvattu osaamispyramidia sekä osaamisien ja valmiuksien suhdetta pyramidissa.



Kuvio 10. Osaamispyramidi (mukaillen Viitala 2005, 116).

Nykyään erilaista osaamista vaaditaan yksilöltä entistä enemmän ja osaamisalueita täytyy olla vähintään noin parisen kymmentä. Tämä johtuu siitä, koska työtehtävät ovat nykyään haasteellisempia ja kattavampia, jolloin yksilöllä täytyy olla laajempi osaamiskenttä, kuin aiemmin. Vaadittavat osaamisalueet painottuvat nykyään esimerkiksi oppimiseen. (Ojala 2018, 17.) Immonen ja Wartio (2022, 7) kuvaavat Elävä osaamisportfolio -oppaassa omaa osaamista persoonan, työkokemuksen ja koulutustaustojen sekä tietojen ja taitojen yhdistelmänä. Oppaassa on kuvattuna nelikenttätehtävä, jossa ohjataan ajattelemaan ja tarkastelemaan omia taitoja eri perspektiiveiltä, joita ovat ammatilliset taidot, geneeriset taidot, työelämätaidot ja digitaidot. Näiden näkökulmien avulla yksilö voi hahmottaa paremmin oman osaamisensa kokonaiskuvaa. (Immonen & Wartio 2022, 7, 10–11.)

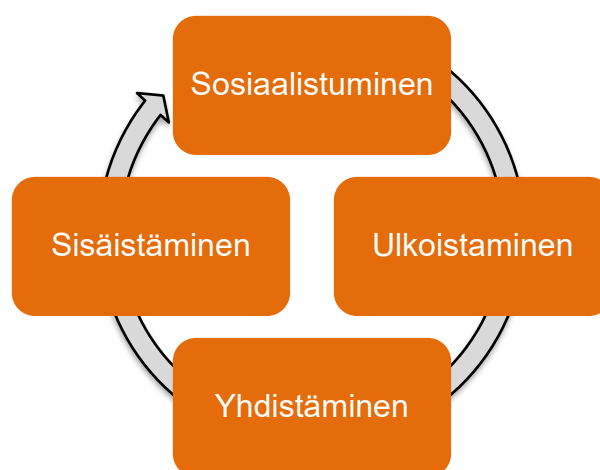
Omaa yksilötason osaamista ja sen kehittämistä voi myös hahmottaa osaamis-kartan avulla (Eklund 2021, 106). Ojalan (2018, 118) mukaan oman osaamisen tunnistamisen lisäksi myös oman oppimisen tunnistaminen on merkittävää, sillä on tärkeää osata kuvata omaa oppimista. Esimerkiksi erilaisten oppimistilanteiden jälkeen voi pysähtyä ja kysyä itseltä: *mitä opin ja miten hyödynnämme oppia käytännössä eli mitä osaamme nyt tehdä paremmin, kuin aiemmin?* (Ojala 2018, 118.)

Yksilö voi myös kehittää omaa osaamistaan omatoimisella opiskelulla esimerkiksi kirjojen tai erilaisten verkkokurssien avulla oman halunsa ja mielenkiintonsa mukaan. Yritystasolla yritys voi laatia koosteen erilaisista vaihtoehdoista, joita voi hyödyntää omatoimisessa opiskelussa. Lisäksi erilaisia webinaareja, videoita ja äänikirjoja voi hyödyntää. Näiden lisäksi myös sparrailun avulla on mahdollista kehittää omaa osaamista. (Eklund 2021, 157–159.)

2.3.3 Hiljainen tieto

Tieto ja tietämys voidaan jakaa kahteen eri ryhmään. Näitä ovat hiljainen tieto ja näkyvä tieto. (Nonaka & Takeuchi 1995, 61.) Hiljainen tieto on sellaista tietoa ja osaamista, jota ei ole avattuna esimerkiksi yrityksen erilaisissa työtä koskevissa ohjeistuksissa. Hiljaista tietoa voi olla yrityksessä kenellä vain ja haasteena on,

että tiedonkantaja ei välttämättä itse tiedosta omaa hiljaista tietoaan. Hiljainen tieto voi olla keskeistä yrityksen tietyissä toiminnoissa, joten on tärkeää osata hyödyntää ja jakaa sitä yrityksessä. Hiljainen tieto siirtyy henkilöltä toiselle sosi-
aalisisissa kanssakäymisissä, joissa vallitsee luottamus. Tällaiset vuorovaikutusti-
lanteet mahdollistavat avoimen ilmapiirin erilaisten oppien jakamiseen työyhti-
sön jäsenten välillä. (Kupias & Peltola & Pirinen 2014, 97.) Kuviossa 11 on ku-
vattu eri vaiheet hiljaisen tiedon näkyväksi saamiseksi.



Kuvio 11. Hiljainen tieto näkyväksi neljän vaiheen avulla (mukaillen Nonaka & Takeuchi 1995, 62).

Ensimmäinen vaihe on sosiaalistuminen. Tässä vaiheessa tarkoituksena on, että tietoa opitaan, kun seurataan toisen henkilön työskentelyä. Seuraavana vaiheena keskustellaan eli ulkoistetaan tietoa, jolloin siitä tulee näkyvää. Kolmantena vaiheena on tiedon yhdistäminen eli tässä yhdistetään uutta tietoa aiempaan tietoon, joka voi johtaa uuden tiedon syntymiseen. Viimeisenä vaiheena on sisäistäminen, jossa aiemmissa vaiheissa näkyväksi saatu tieto muuttuu jälleen oppi-
jaroolissa olevan henkilön hiljaiseksi tiedoksi. Edellä mainittujen vaiheiden jäl-
keen tieto on jalostuneempaa, kun se on kehittynyt eri vaiheissa. (Nonaka & Ta-
keuchi 1995, 62–64, 67, 69.)

Työelämästä eläkkeelle siirtymässä oleva henkilö voi viedä mukanaan tärkeää tietoa tai osaamista. Työyhteisön täytyy pitää huolta siitä, että merkityksellinen tieto ei ole henkilöstön vaihtuessa vain muutamalla ihmisellä tiedossa, vaan tieto

siirtyy ennen tätä eteenpäin. (Asikainen & Hoffrén 2022.) Rakennusalalla alalta eläköityy vuosittain paljon osaajia ja saman aikaisesti myös nuorempien osuus pienenee (Rakennusteollisuus RT ry 2021b). Yrityksien täytyy reagoida, ettei tärkeä tieto häviä. Jotta tärkeä hiljainen tieto säilyy yrityksessä, voidaan apuna käyttää mentorointia. Mentoroinnin avulla hiljainen tieto saadaan esille esimerkiksi avointen keskustelujen kautta, jolloin hiljainen tieto voi siirtyä luottamuksellisessa ilmapiirissä eteenpäin työyhteisössä. Hiljaisen tiedon näkyväksi saaminen vaatii mentoroinnissa tarpeeksi aikaa, osapuolten eli mentorin ja aktorin rauhallista mieltä, arvostusta osapuolten välillä. (Kupias & Salo 2021, 232–235.)

Hiljaista tietoa voidaan jakaa myös työn tekemisen yhteydessä ja tiedon jakaminen täytyy nähdä kaikkia työyhteisön jäseniä hyödyttävänä asiana (Asikainen & Hoffrén 2022). Kun tunnistetaan ja tiedetään, mitä yksilö tietää ja osaa, on mahdollista saada tärkeä tieto pysymään yrityksessä (Clegg & Pitsis & Mount 2022, 276).

2.4 Oppiminen ja kehittyminen

Kolmas tietoperustan osuus käsittelee oppimista ja kehittymistä. Tässä osiossa hyödynsin myös alakohtaista tutkimustietoa. Valitsin oppimisen ja kehittymisen osion opinnäytetyöhön, koska toimintamallin yksi osa rakentui tämän teeman ympärille.

Tarkastelin oppimista ja kehittymistä kouluttautumisen, oppimisen ja kehittymisen työssä, henkilöstön osallistamisen ja organisaation oppimisen näkökulmista. Seuraavissa luvuissa syvennyn näihin osioihin.

2.4.1 Kouluttautuminen

Erilaisten koulutus- ja kehittämissuunnitelmien täytyy pohjautua yrityksen strategiaan. Tällaisia edellä mainittuja suunnitelmia laaditaan yleensä yksilötasolla kehityskeskusteluissa ja näissä tulee huomioida erilaiset menetelmät, joiden avulla voidaan kehittää osaamista. (Kupias ym. 2014, 93–94.) Yritystason lakisääteisen

koulutussuunnitelman täytyy myös tukea yrityksen tavoitteita sekä suunnitelman täytyy tukea työntekijöiden työllistymistä työnantajalla (Viitala 2021, 127).

Osaamista ja tietoa voi lisätä erilaisilla koulutuksilla, kursseilla tai valmennuksilla. Nämä antavat varmuutta omalle tekemiselle. Koulutuksia järjestetään avoimina ja yrityskohtaisina koulutuksina. (Eklund 2021, 160–161.) Koulutuksen toteutusmuodosta riippumatta, koulutuksista kannattaa kerätä palautetta osallistuneilta. Palautteiden avulla voidaan kehittää sisäisiä koulutuksia sekä saadaan tietoon ulkopuolisten järjestämistä koulutuksista, että koettiin ne hyödylliseksi. (Joki 2021, 138.)

Osaamisen kehittämiseen painottuvan kiinteistöpalvelu- ja rakennusalan ratkaisutyöpajan (Valtari 2022) mukaan koulutusmahdollisuuksien pitäisi olla alalla moninaisempia ja ketterämpiä, jolloin myös alalle valmistuneiden siirtyminen työelämään paranisi. Koulutusmahdollisuuksien pitäisi tukea työelämän ja myös yksilöiden tarpeita sekä koulutukset toteutettaisiin yhteistyöllä eri toimijoiden kanssa. (Valtari 2022.) Rakennusteollisuuden osaamistarveselvitykseen vastanneet Rakennusteollisuuden yritykset kokivat, että todellinen yhteistyö oppilaitoksien kanssa on oleellista. Yhteistyö voi tapahtua esimerkiksi oppisopimuskoulutuksien tai työharjoittelujen muodossa. (Rakennusteollisuus RT ry 2021a, 32.)

Rakennusteollisuuden osaamistarveselvityksen mukaan myös 78 % Rakennusteollisuuden vastanneista yrityksistä pitää tärkeänä, että alan koulutuksissa opetus keskitettäisiin enemmän käytännön työelämätaitojen opetukseen eli taitoihin, joita tarvitaan päivittäisessä arkisessa tekemisessä. Nämä saivat enemmän kannatusta, kuin teknisten valmiuksien opetuksen lisääminen. (Rakennusteollisuus RT ry 2021a, 27.) Ojala (2018, 119–120) kuvaa yhtenä käytännön työelämätaidona vuorovaikutustaitoja, jotka koostuvat läsnäolosta, ihmistuntemuksesta sekä kuuntelemisen taidosta. Nämä ovat tärkeitä asioita myös ketterän oppimisen näkökulmasta (Ojala, 2018, 119).

2.4.2 Oppiminen ja kehittyminen työssä

Oppiminen pitää sisällään uuden tiedon tai taidon omaksumista ja näiden yhdistämistä vanhan jo opitun tiedon tai taidon kanssa. Näiden lisäksi myös asenteet, tunteet ja arvot vaikuttavat oppimiseen. Varsinkin yksilön asenteella on vahva merkitys oppimisessa. (Joki 2021, 118–119.) Dweckin (2022, 25–27) mukaan ihmiset voivat asennoitua itseään kohtaan ja ajatella itsestään kahdella eri tavalla. Ensimmäinen tapa on sisäistää muuttumattomuuden asenne, jossa omat ominaisuudet ovat muuttumattomia. Toinen tapa lähestyä itseään on sisäistää kasvun asenne, jossa omia ominaisuuksia voi kehittää opettelemalla. (Dweck 2022, 25–27.) Yksilöllä on aina loppupelissä vastuu omasta oppimisesta. Työnantaja voi kuitenkin tukea työntekijän oppimista ja kehittymistä tarjoamalla esimerkiksi erilaisia työhön liittyviä koulutuksia ja luomalla oppimista tukevaa ilmapiiriä työpäikällä. (Joki 2021, 118–119.)

Kehittymistä tukee myös esihenkilön ja työntekijän väliset kehityskeskustelut. Näiden tulokulmana on varmistaa yrityksen tulos kyseiseltä vuodelta sekä käydä työntekijän henkilökohtaiseen kehittymiseen liittyviä asioita läpi. Kehityskeskusteluissa on tärkeää, että pelkkien tavoiteasetuksien lisäksi myös määritetään selkeät keinot näiden saavuttamiseksi. Kehityskeskustelujen rungon voi jakaa menneeseen, nykyiseen ja tulevaan aikaan. Kehityskeskustelujen systemaattinen toteutus ja prosessi edesauttavat jatkuvaa kehittymistä. (Hietala ym. 2015, luku 3.1.3.)

Jarenko ja Tukia (2020, 23) kuvaavat Työturvallisuuskeskuksen Paremmen työn oppaassa, että kehityskeskusteluilla on viisi tarkoitusta. Seuraavassa on lueteltu nämä tarkoitukset (Jarenko & Tuki 2020, 23):

- Mahdollistaa palautteenannon puolin ja toisin esimiehen ja työntekijän välillä.
- Selvittää työntekijän kehitystarpeita ja -halukkuuksia sekä peilata näitä yrityksen strategian kanssa.
- Keskustella työntekijän roolista yrityksen strategiassa.
- Mahdollistaa vuorovaikutuksellinen tilanne, jossa ollaan läsnä sekä kasvatetaan luottamusta.
- Seurataan tavoiteasetuksien täyttymistä ja tehdään tarvittavia toimia niiden täyttymiseksi.

Tehtäväkuvauksissa puolestaan määritetään tehtävän työn sisältöä ja vastuita. Tehtäväkuvauksien avulla voidaan kirkastaa tehtävän työn velvollisuuksia ja mahdollisuuksia. Lisäksi tehtäväkuvaukset kertovat odotukset kyseistä tehtävää kohtaan. (Hyppänen 2022a.)

Oppimista ja kehittymistä tapahtuu myös työssä työtä tekemällä. Omassa työssä voi oppia ja kehittyä jatkuvasti, kun taidot ja osaaminen kehittyvät tekemisen kautta. Tämän lisäksi omaa kehittymistä voi myös tukea oman toiminnan reflektoinnilla. Reflektointi keskittyy omiin kokemuksiin, jolloin niitä reflektoidaan ja pyritään tällä tavalla löytämään jotain uutta oppia tai oivalluksia. Kun tehdään oivalluksia omasta toiminnasta, on mahdollista myös kehittyä, joten reflektointi on tärkeää oppimisen kannalta. Erilaisissa koulutustilaisuuksissa myös hyödynnetään reflektointia ja tehdään itsearviointia. (Eklund 2021, 159–160.)

Kiinteistöpalvelu- ja rakennusalan ratkaisutyöpajan (Valtari 2022) mukaan yhtenä ehdotuksena osallistujien kesken koettiin, että oppimista tukee myös oppimisen tunnistaminen ja saatu palaute, joka kyseenalaistaa omia ajattelumalleja. Tällöin opitaan palautteesta ja osataan soveltaa sitä myös tekemisessä. (Valtari 2022.) Työssä voi oppia, kun tarkkailee toisen henkilön työskentelyä. Tähän tarkoitukseen on olemassa erilaisia oppimistapoja kuten toisen työskentelyn havainnointi,

mentorointi, sparrailu, työnohjaus ja hyvistä käytänteistä oppiminen. (Ojala 2018, 117.)

2.4.3 Henkilöstön osallistaminen

Osallistaminen työyhteisössä tarkoittaa sitä, että työyhteisön jäsenet voivat osallistua yhteiseen kehittämiseen ja tavoitteiden suunnitteluun. Osallistamisessa ja yhteistyössä keskeistä on molemmin puolinen luottamus, jolloin osallistaminen voi palvella kaikkia osapuolia. Pienissä yrityksissä osallistaminen ei välttämättä vaadi erillisiä toimintatapoja tapahtuakseen, mutta yleensä henkilöstön osallistamiselle täytyy sopia pelisäännöt johdon ja henkilöstön välille. Toimintatavat kertovat, että miten sisäinen yhteistyö tapahtuu näiden osapuolten välillä. Toimintatapoja sopiessa tulee huomioida, että yhteistoiminta tarvitsee aikaa ja täytyy myös määrittää vastuuhenkilöt, osallistujat, ajankohdat ja paikat yhdessä käytäville asioille. (Viitala 2021, 170–171.)

Osallistamisen päämääränä on kannustaa työyhteisöä yhteiseen kehittämiseen, jolloin osallistujien panosta tarvitaan. Tällöin on mahdollista luoda uutta tietoa osallistujille sekä osallistaminen myös kasvattaa usein osallistujien motivaatiota (Rinne 2021, 271–272.) Jarenko ja Tukia (2020, 17) kuvaavat Työturvallisuuskeskuksen Paremmän työn -oppaassa, että yhdessä kehittäminen myös avaa oven uuden oppimiseen, jolloin jokainen voi nostaa esiin erilaisia työtä kehittäviä ideoita, joita testataan yhdessä ja lopulta osa otetaan käyttöön käytännön tasolle.

Tässä opinnäytetyössä henkilöstön osallistaminen käynnistyi ensimmäisessä kehityssyklissä, jolloin henkilöstöllä oli mahdollisuus osallistua yhteiseen kehittämiseen osallistumalla yksilöhaastatteluun. Jokainen hankkeen sykli sisälsi osallistavaa toimintaa. Jokaiseen sykliin ei kuitenkaan osallistunut koko henkilöstö, koska tämä olisi ollut haastavaa yrityksen toimintaympäristön ja alan vuoksi, sillä henkilöstön työskentely-ympäristö jakautuu eri työmaiden ja toimiston välille.

Yritysten erilaisissa muutos- tai työn suunnittelutilanteissa avainosaajat kannattaa osallistaa hyvissä ajoin mukaan (Korhonen & Bergman 2019, 159). Muutos-

tilanteissa työnantaja voi järjestää henkilöstölle erilaisia tilaisuuksia, joilla on henkilöstölle merkittävä asiasisältö. Henkilöstötilaisuuksien ei kuitenkaan tarvitse rakentua tarkan asiasisällön ympärille, vaan ne voivat olla myös sisällöltään täysin rentoja ilman mitään asiasisältöä. Tällaisia tilaisuuksia voivat olla esimerkiksi pikkujoulut, syys-, talvi- tai kevätpäivät, joiden tavoitteena on sitouttaa ja palkita henkilöstöä sekä luoda hyvää ilmapiiriä. (Joki 2021, 147.)

STM Infra järjestää erilaisia henkilöstötilaisuuksia henkilöstölle. Tällaisia tilaisuuksia ovat esimerkiksi sisäiset ja ulkoiset koulutustilaisuudet, henkilöstöpäivät ja pikkujoulut. Tilaisuuksien sisältö vaihtelee asiasisällöstä aina rentoon yhdessä oloon. Tässä kehittämishankkeessa hyödynsin henkilöstön yhteisiä tilaisuuksia toimintamallin kehitystyölle.

2.4.4 Organisaation oppiminen

Oppivassa organisaatiossa oppiminen ja muutos ovat keskeisiä elementtejä. Organisaatiossa on tällöin mahdollista kehittää osaamista ja toimintaa eteenpäin. (Vuorinen 2017, 177.) Sengen (2006, 129) mukaan pelkästään oppivat yksilöt eivät yksin takaa sitä, että organisaatio voi kutsua itseään oppivaksi organisaatioksi. Organisaation oppimiseen tarvitaan kuitenkin oppivaa henkilöstöä. Peter Senge on määrittänyt viisi tekijää, jotka tukevat oppivan organisaation muodostumista. (Eklund 2021, 51.) Kuviossa 12 on kuvattu nämä tekijät.



Kuvio 12. Oppivan organisaation elementit (mukaillen Eklund 2021, 51).

Ensimmäisenä tekijänä on yhteinen eli jaettu visio, jonka ansiosta kaikki ymmärtävät yhteisen tahtotilan ja antavat oman panoksensa tätä kohti. Toisena täytyy huomioida jokaisen henkilön omat ajattelutavat ja -mallit, joita voi joutua muovaamaan, jotta muutos onnistuisi. Kolmantena on oma kehitys eli henkilökohtainen kasvu, joka tarkoittaa oman osaamisen kehittämistä haluttuun suuntaan sekä oman ajankäytön suunnittelua sen ympärille, missä on tarkoituksena kehittyä. Neljäntenä on tiimioppiminen, joka vaatii erilaisia vuorovaikutustaitoja kuten kuuntelutaitoja ja avoimuutta. Tiimioppimisen myötä ryhmä voi oppia yksilöä paremmin. Viidentenä on systeemiajattelu. Tässä ajattelumallissa ymmärretään, että kaikki asiat linkittyvät toisiinsa eli johdetaan kokonaisuutta eikä systeemin osia. Nämä viisi tekijää kannattaa pyrkiä sisäistämään, jolloin näistä on apua osaamisen kehittämisen suunnittelussa. (Eklund 2021, 51–53.)

Organisaation osaaminen ja tietämys vaativat myös kulttuuria ja rakenteita tuekseen. Oppivassa organisaatiossa oppimista ei rakenneta pelkästään yksilön ympärille vaan tarkoituksena on, että yksilöt jakavat osaamistaan keskenään, jolloin organisaation tietämys kasvaa. Tällöin oppimista ei ohjaa pakottavuus, vaan oppiminen on tapa, jota ohjaa uteliaisuus. (Paine 2021, 11.)

Oppiva organisaatio muuttuu ketterästi oppivaksi organisaatioksi siten, että oppimiselle ja uusiutumiseksi on monia eri tapoja. Ketterässä oppimisessa opitut asiat jaetaan yrityksen sisällä, jolloin taataan uusiutuminen. (Ojala 2018, 125.) Työhön liittyvää oppia voidaan jakaa yrityksessä esimerkiksi tiimin kesken vertaisopetuksen avulla. Tällöin tiimin jäsenet opettavat toinen toisiaan, jolloin tiimi vahvistuu, kun osaamista jaetaan tiimin kesken. Jaettu oppi on myös hyödyksi mahdollisissa poissaolotilanteissa, sillä tieto tai osaaminen ei ole vain yhden henkilön varassa. Vertaisopetusta voidaan toteuttaa säännöllisesti esimerkiksi työryhmätyöskentelyllä erilaisilla kokoonpanoilla. Työryhmissä voidaan kehittää esimerkiksi tiettyä prosessia. (Eklund 2021, 172–174.)

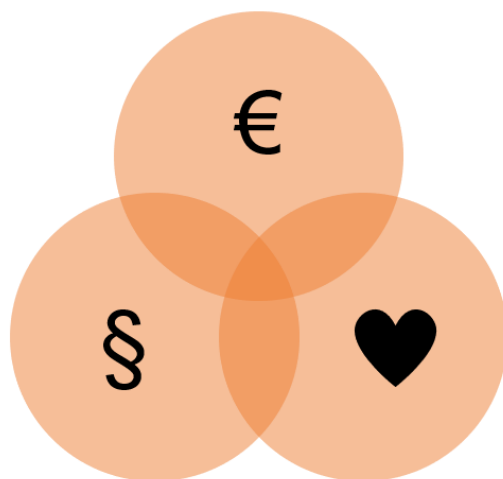
2.5 Johtaminen

Neljäs tietoperustan osuus käsittelee johtamista. Valitsin tämän osion opinnäytetyöhön, koska toimintamallin yksi osa rakentui tämän teeman ympärille.

Tarkastelin johtamista osaamisen johtamisen ja palautteenannon näkökulmista. Seuraavissa luvuissa syvennyn näihin osioihin.

2.5.1 Osaamisen johtaminen

Johtamisen voi jakaa kolmeen eri näkökulmaan, jotka sisältyvät esimiehen päivittäiseen työhön. Esimiehen täytyy osata johtaa toimintaa liiketoiminnallisesta näkökulmasta huomioiden asiakkaat ja verkostot. Esimiestyössä täytyy huomioida erilaisia lakivelvoitteita. Tärkeää on myös panostaa henkilöstöjohtamiseen, jossa huomioidaan yksilöt ja ryhmät. Näiden edellä mainittujen näkökulmien täytyy myös toimia hyvin yhdessä. (Hyppänen 2013b.) Kuviossa 13 on kuvattu nämä johtamisen kolme näkökulmaa.



Kuvio 13. Johtamisen kolme näkökulmaa (Hyppänen 2013b).

Esimiesten täytyy sisäistää oma roolinsa organisaatiossa ja heidän täytyy myös huolehtia, että työntekijät ovat sisäistäneet omat tehtävänsä ja kehityssuunnat. Esimiehien tehtävänä on myös tukea henkilöstöä kohti tavoitteita. (Hyppänen 2013b.) Työhyvinvointi on myös tärkeä osa-alue nykypäivän johtamisessa, sillä hyvinvoiva henkilöstö vaikuttaa myös yrityksen kilpailukykyyn. Työhyvinvointia tukevat toimenpiteet parantavat yrityksen tuloksellisuutta ja tällä on vaikutusta tyytyväisyyteen, motivaatioon ja sitoutumiseen. (Kauhanen 2016, 17–18.) Työhyvinvointi vaikuttaa myös asiakastyytyväisyyteen, kun asiakaspalvelu paranee työhyvinvoinnin avulla (Hyppänen 2022b).

Osaamisen johtaminen on laaja johtamiskokonaisuus, joka sisältää kaiken osaamista tukevan ja kehittävän johtamistoiminnan. Osaamisen johtaminen voidaan nähdä toimintatapana, jonka kantava voima on oppiminen. Yrityksen toimintatapojen täytyy tukea oppimista ja osaamista, jolloin näitä päästään hyödyntämään yrityksessä. Osaamisen johtamisessa on tärkeää tunnistaa, huomioida ja ennakoita yrityksen strategian mukaista osaamista. Osaamisen hyödyntäminen täytyy saada kytkettyä yrityksen toimintatapoihin ja strategiaan. Vastaavasti yrityksen strategia tarvitsee onnistuakseen osaamista, jota osataan hyödyntää strategian mukaisesti. (Viitala & Jylhä 2019, 208–209.)

Otalan (2018, 165) mukaan osaamisen johtaminen etenee vaiheittain, kun toimitaan osaamisstrategian mukaisesti. Seuraavassa on lueteltu nämä vaiheet (Ojala 2018, 165):

- Selvitetään osaamistarpeet.
- Varmistetaan, että tunnetaan ja hallitaan merkittävimmät osaamisalueet.
- Selvitetään nykyinen osaaminen ja mahdollinen puuttuva osaaminen.
- Tehdään toimintasuunnitelma puuttuvan osaamisen hankkimiseksi ja nykyisen osaamisen kehittämiseksi.
- Jaetaan ja hyödynnetään osaamista tehokkaasti yrityksessä.
- Mahdollistetaan ketterä oppiminen.

Osassa yrityksistä oppiminen on oma yksittäinen kokonaisuutensa, eikä se ole osana muuta toimintaa. Yrityksen kulttuurin täytyy tukea oppimista ja ihmisten kehittymistä. Tällöin johtamisella täytyy kannustaa henkilöstöä oppimiseen, jolloin on myös mahdollista kehittää kulttuuria. (Hedges 2019, 74–75.)

On olemassa neljä keinoa, joiden avulla voidaan kehittää oppimisen kulttuuria tiimissä. Ensimmäisenä keinona on jatkuvan oppimisen palkitseminen, jossa luodaan palkitsemisjärjestelmä, joka houkuttelee oppimaan. Toisena keinona on merkityksellisen ja kehittävän palautteenantaminen, vaikka välillä korjaavan palautteenantaminen ei ole mieluista. Kolmantena keinona on esimerkiksi johtaminen eli johtajien tai esihenkilöiden tulee omalla toiminnallaan vahvistaa uteliasta oppimista. Neljäntenä keinona on utelioiden ihmisten palkkaaminen, jotka ovat uteliaita oppimaan. (Chamorro-Premuzic & Bersin 2019, 72–73.)

Yrityksen tai yksilön osaamisen kehittämisessä voidaan hyödyntää myös osaamiskarttaa. Osaamiskartta on työkalu, jonka tarkoituksena on selventää ajatusta siitä, miten tiettyä osaamista voidaan lähteä kehittämään. (Eklund 2021, 106.) Taulukossa 2 on kuvattu osaamiskartta neljän sarakkeen avulla.

Taulukko 2. Osaamiskartta (mukailten Eklund 2021, 107–109).

Osaamisalue	Kuvaus	Osaamistaso 0-5	Kehittämistavat
<ul style="list-style-type: none"> Työtehtävissä tarvittava ja välttämätön osaaminen? 			
<ul style="list-style-type: none"> Tärkeä työelämätaitoja koskettava osaaminen? 			
<ul style="list-style-type: none"> Prosesseja tai toimintatapoja koskettava osaaminen? 			
<ul style="list-style-type: none"> Tulevaisuudessa tarvittava osaaminen? 			

Ensimmäiseen sarakkeeseen täytetään yrityksen eri osaamisalueet. Osaamisalueissa on hyvä ottaa huomioon juuri ne osaamiset, jotka ovat merkittäviä ja joita halutaan kehittää. Toiseen sarakkeeseen kirjataan osaamisalueen tarkempi kuvaus. Kolmanteen sarakkeeseen kirjataan nykyinen osaamisen taso. Tason määrittäminen selkeyttää tunnistamaan ne osaamiset, jotka vaativat eniten kehittämistä. Neljänteen ja viimeiseen sarakkeeseen kirjataan keinot, joilla voidaan kehittää tiettyä osaamisaluetta eli tähän laitetaan konkreettisesti asioita, joilla voidaan kehittää osaamisalueita. Tässä on hyvä ottaa huomioon erilaisia oppimistapoja ja -menetelmiä, jolloin huomioidaan ja motivoidaan erilaiset oppijat. (Eklund 2021, 107–109.) Motivaatio on keskeisessä roolissa, kun johdetaan itseä tai muita. Motivaatiolla on myös merkitystä, kun ollaan itse johdettavina. (Clegg ym. 2022, 116.)

2.5.2 Palautteenanto

Palautteella on mahdollista saada aikaan kehittymistä itsessä ja toisissa (Kupias ym. 2014, 149). Jokaisella on valmiudet palautteenantamiseen ja etenkin esimiesasemassa olevien täytyy hyödyntää palautetta omassa johtamisessaan. Esimiehien tulee löytää itselle parhaiten toimivat tavat antaa palautetta ja selvittää eli suoraan kysyä alaisilta, että miten he haluavat vastaanottaa palautetta. Positiivinen palaute luo positiivista ja avointa ilmapiiriä työpaikalle ja vahvistaa työskentelyä haluttuun suuntaan. Korjaava tai kehittävä palaute vuorostaan ohjaa tekemistä tätä kohti. Työntekijälle täytyy antaa tarvittaessa korjaavaa palautetta, jolloin työntekijällä on mahdollisuus muuttaa ja ymmärtää toimintaansa. Tärkeää korjaavaa palautetta antaessa on, että tilanteessa otetaan osapuolet huomioon. (Joki 2021, 125–126.)

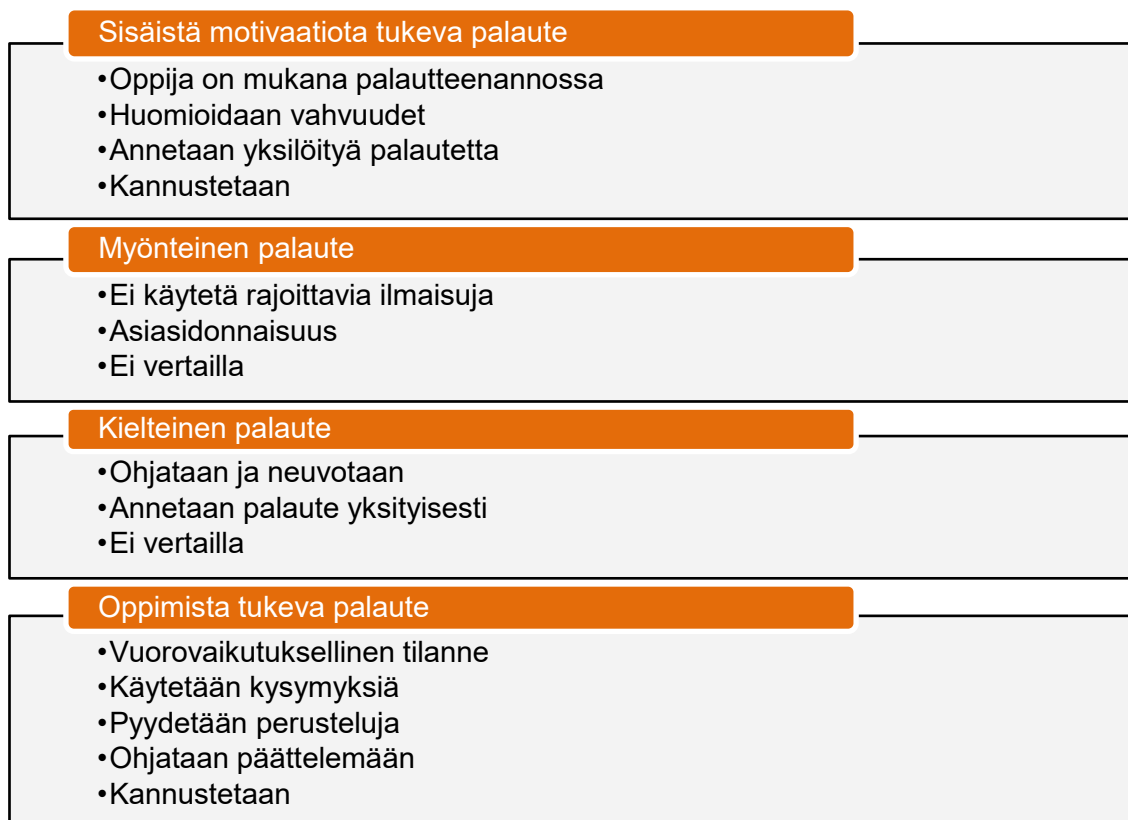
Yleisesti ihmiset kaipaavat enemmän palautetta ja etenkin suoraa palautetta. Palautteen täytyy kuitenkin olla turvallista ja palaute ei saa painottua liikaa virheisiin. Virheisiin painottuva palaute jää vahvemmin muistiin, jonka vuoksi vahvuuksiin painottuvaa palautetta pitää saada kuusi kertaa enemmän, jotta ihmisen mieli tasapainottuu. Palautteen on hyvä painottua oppimiseen, ponnisteluihin ja onnistumisiin matkalla kohti päämäärää. Näiden asioiden huomioiminen ja niistä kiittäminen kasvattavat positiivista työilmapiiriä. (Rinne 2021, 164–166.)

Palautteenannossa saatetaan hyödyntää myös niin sanottua hampurilaismallia eli ensin sanotaan jotain positiivista, jonka jälkeen tulee varsinainen palaute ja tämän jälkeen vielä hampurilainen suljetaan positiivisella palautteella. Tällaiset palautteenantotilanteet voidaan kokea teennäisiksi ja monet toivovat enemmän suoraa palautetta. Palautteen tehtävänä on edesauttaa toisen onnistumista eli kehitettäviä asioita tulisi tarkastella onnistumiseen peilaten. Onnistunut palautteenanto pitää sisällään omien ajatusten jakamista ja toisen osapuolen arvostamista eli palautteen tehtävänä ei ole arvostella toista. Kerran vuodessa annettava palaute ei riitä, vaan sen täytyy olla jatkuvaa ja tapahtua jatkuvana vuoropuheluna. (Rantanen 2018, 303–304.)

Hietala ym. (2015, luku 3.1.2) kuvaavat, että palautteenannossa on kyse osapuolten keskinäisestä vuorovaikutuksesta. Kun yrityksessä on suunniteltu prosessi palautteenannolle, palautetta saadaan ja annetaan todennäköisesti järjestelmällisemmin. Palautetta voidaan kerätä projektin lopussa, kehityskeskusteluissa, kyselylomakkeilla tai 360 asteen palautteella. Yleisesti edellä mainittuja säännöllisiä palautetapahtumia enemmän haastetta tarjoaa jatkuvan palautteenantaminen ja, jos yrityksessä ei ole asetettu selkeitä tavoitteita, jotka ohjaavat toimintaa. Esihenkilön tehtävänä on viestiä työntekijöille heidän tavoitteet, jolloin työntekijät voivat itsekin seurata tekemisiään ja onnistumisiaan kohti tavoitteita. Seuraavassa on lueteltu muutamia ohjeita esihenkilöille, joiden avulla esihenkilöt voivat kehittää omaa jatkuvaa palautteenantoa (Hietala ym. 2015, luku 3.1.2.):

- Annetaan negatiivinen palaute yksityisesti.
- Annetaan positiivinen palaute julkisesti.
- Annetaan heti palautetta.
- Annetaan palaute tosiasioihin perustuen.
- Annetaan käytännön esimerkkejä.
- Annetaan aitoa palautetta.
- Annetaan palautetta siten, että huomioidaan tilanne sekä kulttuurit.

Jatkuvalla palautteella esihenkilö viestii työntekijöille suunnan kohti tavoitteita. Palkitsemisella esihenkilö puolestaan viestii, että millainen tekeminen on ensiluokkaista. Palkitsemisen täytyy olla perusteltua ja perusteet täytyy viestiä henkilöstölle sekä palkitsemisjärjestelmien täytyy tukea yritystä kohti sen päämäärää. Palkitsemisjärjestelmiä on kahdenlaisia. Toisessa tavassa palkitaan nopeasti ja toisessa palkitseminen ei tapahdu heti, vaan palkitseminen perustuu pidempään sitouttamiseen. Nopeita palkitsemistapoja voivat olla esimerkiksi kukat, elokuvailiput tai ylimääräinen vapaapäivä. Pidemmän ajan palkitsemisia voivat olla esimerkiksi bonukset ja tulospalkkiot. Palkitseminen usein sitouttaa ja motivoi henkilöstöä. (Hietala ym. 2015, luku 3.1.9.) Kuviossa 14 on kuvattu, miten palaute voi tukea motivaatiota.



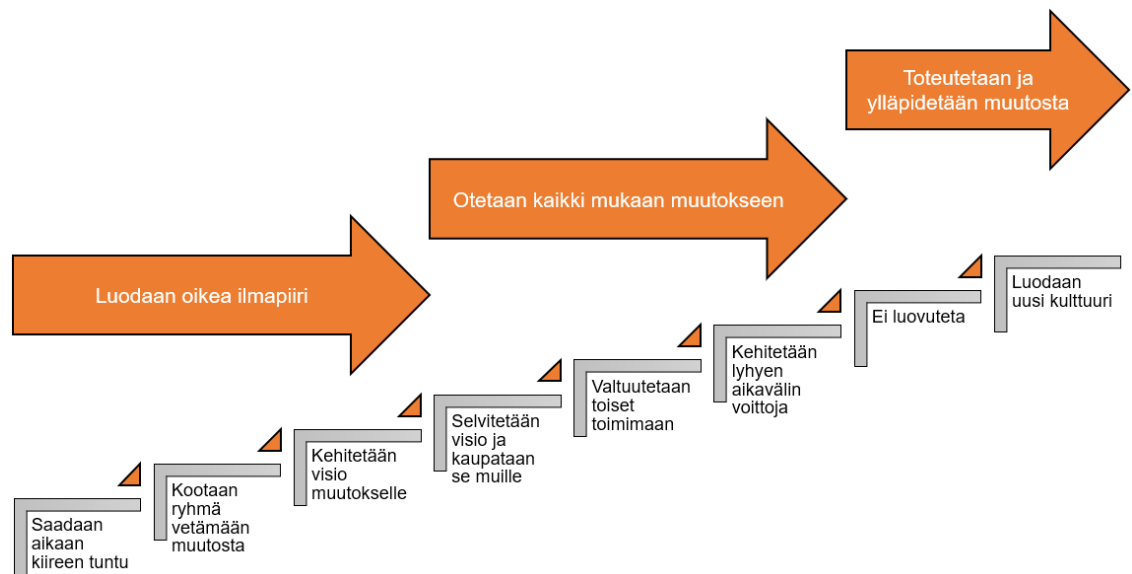
Kuvio 14. Palaute motivaatiota tukemassa (mukaillen Vasalampi 2022, 115–116).

Sisäistä palautetta tukee, kun oppija on mukana palautteenannossa ja palautteessa huomioidaan oppijan vahvuudet sekä sitä annetaan yksilöidysti. Sisäistä motivaatiota tukeva palaute myös sisältää kannustamista. Myönteistä palautetta annettaessa ei käytetä rajoittavia ja kontrolloivia ilmaisuja eikä oteta kantaa henkilön kyvykkyyteen, vaan palautetta annetaan siten, että se liittyy johonkin asiaan, eikä tarkoituksena ole vertailla. Kielteinen palaute annetaan yksityisesti ja se sisältää ohjausta sekä neuvomista eikä siinäkään tarkoituksena ole vertailla. Oppimista tukeva palaute tapahtuu vuorovaikutuksellisessa tilanteessa, jolloin käytetään kysymyksiä palautteenannon apuna. Opettaja myös pyytää oppijalta perusteluja vastauksille sekä ohjaa oppijaa tekemään päättelyjä vastauksissaan. Oppimista tukeva palaute sisältää sisäistä motivaatiota tukevan palautteen tapaan myös kannustamista. (Vasalampi 2022, 115–116.)

2.6 Muutosjohtaminen

Muutosjohtaminen on järjestelmällistä toimintaa, jonka tavoitteena on johtaa kohti muutosta. Muutoksia on erilaisia, esimerkiksi muutos voi koskea liiketoiminnan muutosta tai järjestelmämuutosta. Ne voivat myös ajallisesti olla erilaisia ja muutostarve voi olla lähtöisin yrityksen sisältä tai ulkoa. Muutokset tuovat mukanaan usein uudistumista ja kehittämistä sekä uuden oppimista. Muutokset voivat myös tuoda esiin muutosvastarintaa, sillä ihmiset reagoivat eri tavalla muutoksiin. Osa saattaa pitää muutoksia ja uudistumista positiivisena asiana, kun toinen kokee muutoksen enemmän uhkana. Muutoksen tuomaa epävarmuutta voidaan pyrkiä pienentämään esimerkiksi viestinnällä. (Viitala & Jylhä 2019, 280–282.) Korhosen ja Bergmanin (2019, 130) mukaan muutosmatkalla tärkeää on monikanavainen viestintä sekä viestinnän yhdenmukaisuus.

Muutosjohtamisen yksi tunnetuimmista malleista on Kotterin muutosjohtamisen 8-osainen malli. Muuttuvan toimintaympäristön vuoksi nykyään johtamisessa vaaditaan enemmän *leadership*-johtamista, kuin *management*-johtamista. Leadership-johtamisessa keskitytään enemmän oman henkilöstön sitouttamiseen ja motivointiin muutokselle. Kotterin muutosjohtamisen mallin tarkoituksena on tukea leadership-johtamista. (Vuorinen 2017, 138–139.) Kuviossa 15 on kuvattu Kotterin 8-portainen muutosmalli.



Kuvio 15. Kotterin 8-portainen muutosmalli (Vuorinen 2017, 139).

Ensin täytyy saada muut ymmärtämään, miksi muutos on tarpeellinen, jonka jälkeen kasataan muutokselle sitoutunut joukkio yhteen ajamaan muutosta eteenpäin ja luodaan muutokselle visio. Nämä vaiheet valmisteleivat työyhteisöä tulevalle muutokselle. Tämän jälkeen sitoutetaan muut yhteiselle visiolle, jonka jälkeen täytyy antaa muille valtuudet toimia muutoksen edistämiseksi ja pilkotaan päätavoitetta pienempiin osiin. Näiden kolmen edellä mainitun vaiheen tarkoituksena on osallistaa muut mukaan muutokselle. Tarkoituksena on pitää muutos oikealla tiellä ja pitää kiireen tuntua yllä. Uusien toimintatapojen omaksuminen ja uuden kulttuurin hyväksyntä vaatii kaikkien panosta työyhteisössä ja se on kaikista aikaa vievin vaihe. Kahden viimeisen vaiheen tarkoituksena on viedä muutosta kohti haluttuja päämääriä. (Vuorinen 2017, 139–143.)

NeuroLeadership Instituten mallissa keskitytään puolestaan kulttuurin muuttamiseen. Malli pohjautuu kasvun ajattelutapaan ja kolmeen eri näkökulmaan, joiden avulla voidaan edistää muutosta. Nämä näkökulmat ovat prioriteetit, tottumukset ja ympäröivät systeemit. (Rock & Grant & Slaughter 2018, 2.) Ihmisten ajattelutavat vaikuttavat siihen, miten he kokevat muutoksen (Rock ym. 2018, 4–5). Kuviossa 16 on kuvattu muuttumattoman ajattelutavan ja kasvun ajattelutavan eroa.

	Uhka	Haaste
	Ajatukset ongelmassa	Ajatukset ratkaisuissa
	Ajatukset yksityiskohdissa	Ajatukset määränpäässä
	Pyritään pysymään nykyisellä tasolla	Pyritään tekemään asiat paremmin
	Ollaan ahdistuneita ja puolustuskannalla	Ollaan avoimia ja päättäväisiä
	Negatiiviset asiat latistavat	Negatiiviset asiat eivät latista
	Ahdistava stressi	Hyödyllinen stressi
	Muuttumaton ajattelutapa	Kasvun ajattelutapa
	”Ollaan hyviä”	”Tullaan paremmiksi”
	Tuotetaan	Kehitytään
	Näytetään taitoja	Kehitetään taitoja
	Suoriudutaan paremmin, kuin muut	Suoriudutaan paremmin, kuin aiemmin

Kuvio 16. Muuttumaton ajattelutapa vs. kasvun ajattelutapa (Rock ym. 2018, 5).

NeuroLeadership Institutin mallin mukaan, kun kasvun ajattelutapa on sisäistetty, voidaan siirtyä mallissa kolmeen sitä ohjaavaan näkökulmaan. Ensimmäisessä näkökulmassa määritetään selkeät prioriteetit eli tavoitteet haluttua muutosta kohti. Tämän jälkeen keskitytään uusien tottumusten ja toimintatapojen luomiseen. Tässä apuna voidaan hyödyntää sitä, että edetään pienin askelin, tehdään toistoja päivittäin sekä lisätään uusi tapa toimia osaksi aiempia rutiineja. Viimeisenä mallia ohjaavana näkökulmana on ympäröivät systeemit. Ympäristö täytyy muovata muutosta tukevaksi eli tässä uusien tapojen toimia täytyy olla helposti saavutettavissa ja uudet tavat täytyy saada muutettua osaksi uutta arkea. Kaikkien edellä mainittujen näkökulmien täytyy olla myös tasapainossa keskenään tavoiteltua kulttuurin muutosta varten. (Rock ym. 2018, 2–3, 6–7.)

Viestintä STM Infran henkilöstölle tapahtui monikanavaisesti kasvokkain, puhelimitse, kokouksissa ja henkilöstötilaisuuksissa sekä sähköpostilla. Pääviestintäkanavana koko henkilöstölle oli sähköposti. Kuviossa 15 olevan Kotterin portaiden (Vuorinen 2017, 139) mukaisesti kohdeyrityksen henkilöstön kehittämisen toimintamallin käyttöönotossa täytyy jatkuvasti toteuttaa ja ylläpitää muutosta, jolloin voidaan luoda uusi kulttuuri henkilöstön kehittämiseen. Tätä varten toiminta-

mallin käyttöönotossa täytyy mahdollistaa muutos käytännöillä eli henkilöstön kehittämisen toimintamallin mukaisilla toimenpiteillä. Käyttöönotossa myös STM Infran toimintaympäristön täytyy tukea toimimaan mallin mukaisesti.

2.7 Yhteistoimintalaki

Vuonna 2022 tuli voimaan uusi yhteistoimintalaki, jonka myötä vuoden 2007 laki yhteistoiminnasta yrityksissä korvattiin (Hietala & Kaivanto 2022, 286–287). Uudistus pohjautui hallitusohjelmaan. Uudistuksen tarkoituksena on mahdollistaa jatkuva vuoropuhelu, parantaa työhyvinvointia ja osaamisen kehittämistä sekä antaa henkilöstölle vaikutusmahdollisuuksia. Keskeisinä muutoksina on, että lailla on nyt vain yksi soveltamismääräite eli yrityksessä täytyy olla vähintään 20 työntekijää säännöllisesti työskentelemässä, jotta lakia sovelletaan. Huomioitavaa on, että vuoropuhelulle on asetettu vähimmäismäärä sekä muutosneuvotteluille on asetettu vähimmäisneuvottelu-aika. Vuoropuhelun on oltava säännöllistä ja työnantajan täytyy laatia yhdessä henkilöstön edustajan kanssa työyhteisön kehittämissuunnitelma. Lisäksi muutosneuvotteluissa henkilöstön edustajalla on oikeus omiin ehdotuksiin ja esityksiin. (Hietala & Kaivanto 2022, 25–26.)

Uuteen yhteistoimintalakiin on siirretty kumotusta henkilöstön edustuksesta yrityksen hallinnossa lain säännöksiä. Henkilöstön hallintoedustuksen järjestämistä rajat ylittävissä yhtiöiden sulautumisista tai jakautumisista koskevat säännökset on siirretty muihin lakeihin. Uudistuksen myötä lain rakenne on muuttunut selkeämmäksi. (Hietala & Kaivanto 2022, 27.) Kuviossa 17 on kuvattu uuden yhteistoimintalain rakennetta verrattuna vanhaan lakiin.

Uusi yhteistoimintalaki 2021	Laki yhteistoiminnasta yrityksessä 2007
1. Luku Yleiset säännökset	1. Luku Yleiset säännökset
2. Luku Vuoropuhelu yrityksen tai yhteisön toiminnan ja työyhteisön kehittämiseksi	2. Luku Yhteistoiminnan osapuolet
3. Luku Muutosneuvottelut	3. Luku Henkilöstöryhmien edustajille annettavat tiedot
4. Luku Liikkeen luovutus, sulautuminen ja jakautuminen	4. Luku Yrityksen yleiset suunnitelmat, periaatteet ja tavoitteet
5. Luku Henkilöstön edustus yrityksen hallinnossa	5. Luku Sopiminen ja henkilöstön päätökset
6. Luku Erinäiset säännökset	6. Luku Yritystoiminnan muutoksista aiheutuvat henkilöstövaikutukset ja töiden järjestelyt
7. Luku Voimaantulo- ja siirtymäsäännökset	7. Luku Yhteistoimintamenettely liikkeen luovutuksen yhteydessä
	8. Luku Yhteistoimintamenettely työvoiman käyttöä vähennettäessä
	9. Luku Erinäiset säännökset
	10. Luku Voimaantulo- ja siirtymäsäännökset

Kuvio 17. Yhteistoimintalain keskeinen sisältö ja uudistukset (Hietala & Kaivanto 2022, 27).

Keskityn tässä opinnäytetyössä kuitenkin uuden lain toiseen lukuun eli vuoropuheluun yrityksen tai yhteisön toiminnan ja työyhteisön kehittämiseksi. STM Inf-rassa työsuhteessa olevan henkilöstön määrä jää tällä hetkellä alle lain soveltamisrajan. Päätin siitä huolimatta sisällyttää tämän näkökulman osaksi toimintamallia, koska tällöin yrityksessä on valmiudet ottaa jatkuva vuoropuhelu osaksi yrityksen arkea proaktiivisesti, vaikka laki ei tällä hetkellä velvoita yritykseltä toimia.

Jatkuvan vuoropuhelun täytyy olla nimensä mukaisesti jatkuvaa työnantajan ja henkilöstön välillä, jolloin henkilöstöllä on tiedossa heitä koskevia asioita ja vaikutusmahdollisuuksia niihin. Jatkuvan vuoropuhelun avulla henkilöstön edustaja voi tuoda yhteistoiminnassa ilmi henkilöstölle tärkeitä asioita, jolloin samalla työnantaja saa tietoonsa henkilöstön näkökulmasta tietoa työoloista ja kehityskohteista. Vuoropuhelun käynnistämisen vastuu on kuitenkin työnantajalla. Vuoropu-

helu täytyy toteuttaa vähintään neljännesvuosittain, mutta alle 30 henkilöä työllistävissä yrityksissä vuoropuhelua on käytävä kaksi kertaa vuodessa, ellei yrityksessä sovita muuta. Huomioitavaa on, että ei voida kuitenkaan sopia, että vuoropuhelua ei toteuteta ollenkaan. (Hietala & Kaivanto 2022, 78–80, 84.)

Yhteistoimintalain (2021, 2 luku 9 §) mukaan osana vuoropuhelun toteuttamista työpaikalla täytyy tehdä työyhteisön kehittämissuunnitelma, joka tehdään yhdessä henkilöstön edustajan kanssa. Työyhteisön kehittämissuunnitelman täytyy sisältää seuraavat yhteistoimintalain (2021, 2 luku 9 §) mukaiset asiat:

- yrityksen nykytila ja kehitysnäkymät, joita voidaan ennakoida ja jotka vaikuttavat osaamiseen ja työhyvinvointiin
- päämäärät ja toimenpiteet osaamiselle ja työhyvinvoinnille
- toimenpiteiden vastuutus ja aikataulutus
- seurantatavat
- ulkoisen työvoiman käyttö
- tarvittaessa huomioitavat seikat.

Laadin STM Infralle työyhteisön kehittämissuunnitelmapohjan (liite 1), jota yrityksessä voidaan tulevaisuudessa täyttää yhdessä osana jatkuvaa vuoropuhelua. Pohjan laadinnassa hyödynsin yhteistoimintalakia (2021) ja Infra ry:n (2022) antamia ohjeita vuoropuhelulle. Nostin pohjaan myös Eklundin (2021, 106–109) yritystason osaamiskartan, koska mielestäni tämä sopii hyvin vaihtoehdoksi yritystasolla osaamisen nykytilan ja tulevaisuuden tarkasteluun.

3 Nykytila-analyysi

Nykytila-analyysi koostui kohdeyrityksen ja lähtötilanteen esittelystä, ongelman jäsentelystä, ongelman syiden ja seurausten analysoinnista sekä ongelman ratkaisemisen ennakkoarvioinnista. Hyödynsin nykytila-analyysin asioita opinnäytetyön suunnittelussa ja hankkeen hyödyllisyyden perustelussa hankkeeseen osallistuville.

Olen kuvannut opinnäytetyön lähtötilanteen nykytila-analyysin sisältöä seuraavissa luvuissa. Huomioitavaa on, että ensimmäisessä syklissä eli henkilöstön yksilöhaastatteluissa selvitin myös henkilöstön ajatuksia henkilöstön kehittämisen nykytilasta. Tästä on tarkemmin luvuissa 4.3.1–4.3.3.

3.1 Kohdeyritys ja lähtötilanne

Opinnäytetyön kohdeyrityksenä on STM Infra Oy. Yritys toimii maarakennusalalla ja sen palveluihin kuuluu maa- ja pohjarakentamisen sekä katu- ja kunnallistekniikan palvelut (STM Infra Oy 2022a; STM Infra Oy 2022b). Yritys palvelee rakennusliikkeitä, kiinteistönomistajia ja julkista sektoria. Yrityksen tahtotilana on olla asiakkaille mutkaton, laadukas sekä arvoa lisäävä kumppani. Yrityksen oman henkilöstön lisäksi toiminta rakentuu vahvan yhteistyökumppaniverkoston ympärille. (STM Infra Oy 2022b.)

Vaikka kohdeyrityksessä työskennellään tiiviisti yhteistyökumppaniverkoston kanssa, rajasin tämän opinnäytetyön koskemaan kuitenkin ainoastaan kohdeyrityksen omaa henkilöstöä sekä esihenkilö- ja johtoroolissa olevia henkilöitä. Päädyin tähän ratkaisuun, koska osallistavien menetelmien vuoksi kaikkien yhteistyökumppanien osallistaminen olisi ollut haastavaa. STM Infran toimihenkilöiden työtehtävät koskevat yritys- ja työnjohtoa, tarjouslaskentaa sekä muita työmaiden tukitoimintoja ja työntekijöiden työtehtävät painottuvat työmaille maarakentamisen pariin. Esihenkilövastuu kohdeyrityksessä on työmaiden työnjohdolla ja yrityksen johdolla.

Opinnäytetyön lähtötilanteessa yrityksellä ei ollut henkilöstön kehittämiseen toimintamallia, joka mahdollistaisi systemaattisen toiminnan henkilöstön kehittämisen toiminnoissa. Toisin sanoen henkilöstön kehittämisen toimenpiteitä tehtiin, mutta ei järjestelmällisesti.

3.2 Ongelman jäsentely ja ongelman syiden ja seurausten analysointi

Tutkimusongelma oli, että kohdeyrityksen henkilöstön kehittäminen ei toiminut systemaattisesti eikä se tukenut yrityksen tavoitteita. STM Infralta puuttui proaktiivinen henkilöstön kehittämisen toimintamalli ja tähän asiaan haettiin muutosta ja ratkaisua opinnäytetyön aikana. Opinnäytetyö rakentui kahden tutkimuskysymyksen ympärille. Nämä kysymykset olivat seuraavat:

- Miten kehitetään proaktiivinen toimintamalli yhdessä koko henkilöstön kanssa henkilöstön kehittämiseen?
- Miten toimintamalli toteutetaan käytännössä?

Tutkimuskysymyksiin vastaaminen ja ongelman ratkaisu käynnistyivät ensimmäisessä syklissä. Tutkimusongelman ratkaiseminen on kuvattu kokonaisuudessaan luvussa 4. Taulukossa 3 olen kuvannut opinnäytetyön tutkimusongelman syitä ja niiden mahdollisia seurauksia sekä mahdollisia ratkaisuja.

Taulukko 3. Ongelman syiden ja seurausten analysointi.

Syy	Mahdolliset seuraukset	Mahdolliset ratkaisut
<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstön kehittäminen ei ole systemaattista toimintaa eikä se tue yrityksen tavoitteita. 	<ul style="list-style-type: none"> • Työtyytyväisyys voi laskea tulevaisuudessa. • Henkilöstö ei sitoudu, jolloin henkilöstövaihtuvuus voi kasvaa. ➔ Yrityksen kilpailukyky voi heikentyä. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kehitetään yhdessä henkilöstön kanssa toimintamalli henkilöstön kehittämiseen ja otetaan malli käyttöön yrityksessä.

Ongelman syistä johtuvina mahdollisina seurauksina voi olla, että henkilöstön työtyytyväisyys voi laskea eikä henkilöstö välttämättä sitoudu, jolloin henkilöstövaihtuvuus voi kasvaa tulevaisuudessa. STM Infran ollessa henkilöstömäärältään

pieni yritys ovat nämä riskejä, joihin täytyy reagoida, sillä nämä voivat olla vaarantavia tekijöitä myös yrityksen kilpailukyvyille. Mahdollisena ratkaisuna on, että kehitetään yhdessä henkilöstön kanssa proaktiivinen toimintamalli henkilöstön kehittämiseen, jossa on otettu huomioon henkilöstön eri näkemyksiä ja toimintatavat sovitaan yhdessä. Tällä tavalla voidaan mahdollisesti turvata ja minimoida edellä kuvattuja yrityksen toimintaa uhkaavia riskejä.

3.3 Ongelman ratkaisemisen ennakoarviointi

Henkilöstön osallistamisen kannalta oli tärkeää saada lähtötilanteessa innostettua STM Infran henkilöstö hankkeelle. Otin myös sen näkökulman huomioon, että henkilöstöä ei voi pakottaa osallistumaan hankkeeseen, vaan päätös osallistua oli jokaisen oma valinta. Tämän vuoksi perustelin lähtötilanteessa henkilöstölle, että miksi tähän hankkeeseen kannattaa osallistua. Taulukkoon 4 olen kuvannut kootusti opinnäytetyön mahdolliset hyötyjä, toimintamallin mahdolliset hyödyt ja niiden mahdolliset seuraukset.

Taulukko 4. Muutoksen hyödyllisyyden ennakoarviointi ja perustelu.

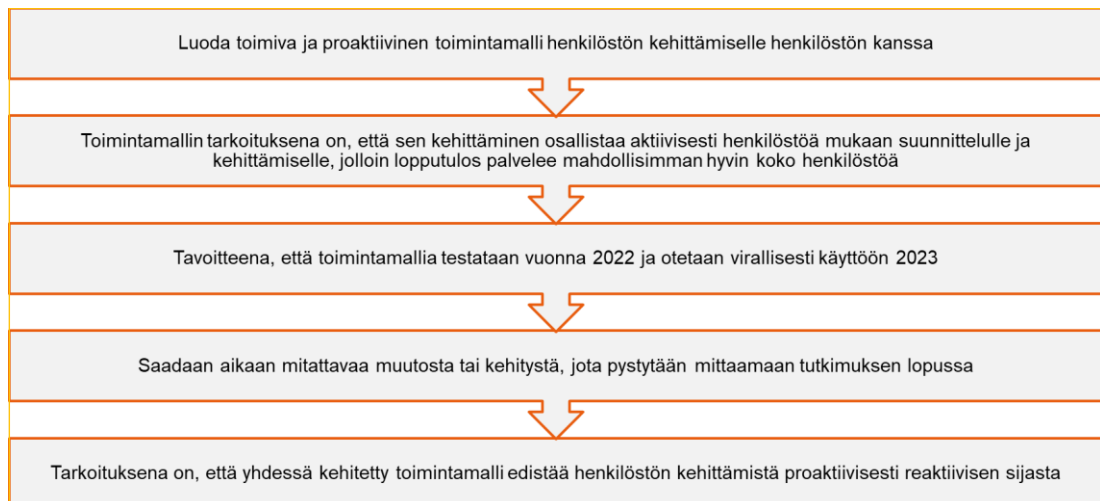
Mahdolliset hyötyjä	Toimintamallin mahdolliset hyödyt	Mahdolliset hyötyjen seuraukset
Työntekijät ja esihenkilöt	<ul style="list-style-type: none"> Vaikutus omaan arkeen työssä 	<ul style="list-style-type: none"> Lisää työtyytyväisyyttä, -viihtyvyyttä ja motivaatiota sekä sitoutumista työlle Oman osaamisen kehittäminen
Esihenkilöt	<ul style="list-style-type: none"> Tukee henkilöstöjohtamista 	<ul style="list-style-type: none"> Johtaminen kehittyy
Johto	<ul style="list-style-type: none"> Saadaan selville henkilöstön tarpeita, jolloin voidaan reagoida esim. kehitysehdotuksiin Tukee henkilöstön kehittämistä, suunnitelmallisuutta ja yrityksen tavoitteita 	<ul style="list-style-type: none"> Lisää vuoropuhelua yrityksessä Henkilöstö työtyytyväisyys paranee ja henkilöstö sitoutuu entistään Yrityksen kilpailukyky vahvistuu

Mahdolliset hyötyjä	Toimintamallin mahdolliset hyödyt	Mahdolliset hyötyjen seuraukset
Opinnäytetyöntekijä	<ul style="list-style-type: none"> Mahdollisuus kehittää muutosjohtamis- ja kehittämistaitoja opinnäytetyön aikana 	<ul style="list-style-type: none"> Oman osaamisen kehittäminen

Taulukossa 4 kuvatut asiat voivat konkretisoitua opinnäytetyön toteuttamisen ja toimintamallin käyttöönoton jälkeen. Osa hyödyistä voi konkretisoitua myös hankkeen aikana.

3.4 Opinnäytetyön tavoitteet

Toimintatutkimuksessa valitaan suunta, jota kohti ollaan menossa eli määritetään tavoitteet (Ojasalo ym. 2014, 61). Tavoitteet voivat nousta ongelman määrittelystä ja tutkimuskysymyksistä ja tavoitteet voivat toimia myös hankkeen mittareina (Kananen 2014, 158). Tällä opinnäytetyöllä oli viisi päätavoitetta. Nämä tavoitteet olen kuvannut kuvioon 18.



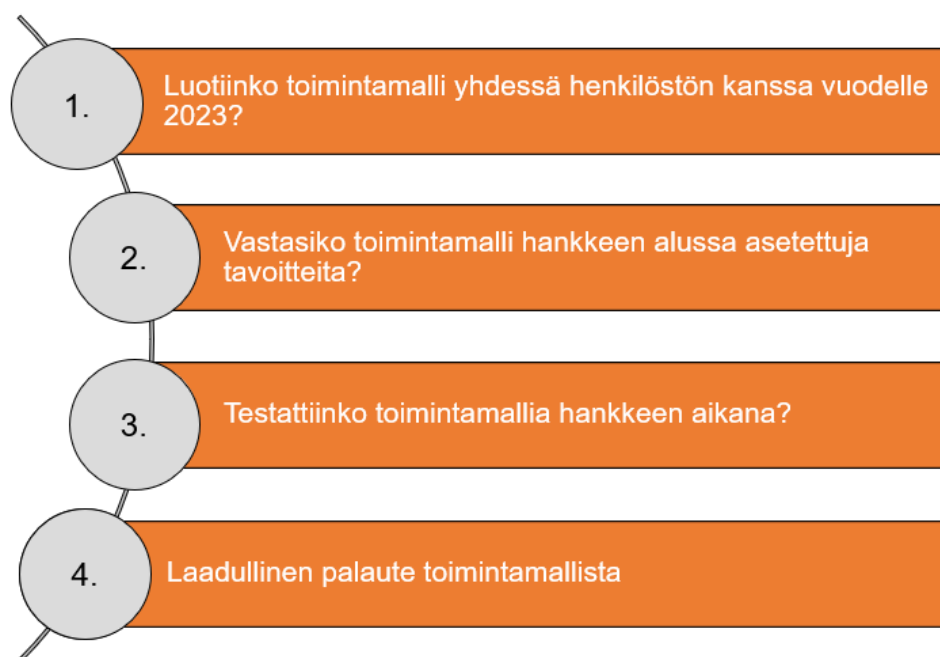
Kuvio 18. Opinnäytetyön tavoitteet opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa.

Ensimmäisenä tavoitteena oli rakentaa toimiva ja proaktiivinen toimintamalli henkilöstön kehittämiseen henkilöstön kanssa. Toisena tavoitteena oli osallistaa

koko henkilöstöä toimintamallin kehittämisen eikä pelkästään yksittäistä työntekijäryhmää, koska henkilöstöä oli määrällisesti suhteellisen vähän. Tarkoituksena oli rakentaa toimintamalli, joka palvelee mahdollisimman hyvin koko henkilöstöä. Kolmantena tavoitteena oli, että toimintamallia suunnitellaan ja testataan vuonna 2022, jonka jälkeen malli otetaan virallisesti käyttöön vuonna 2023. Neljäntenä tavoitteena oli, että saadaan aikaan muutosta tai kehitystä, jota pystytään mittaamaan tutkimuksen lopussa. Viidentenä ja samalla viimeisenä tavoitteena oli, että yhdessä kehitetty toimintamalli myös edistää henkilöstön kehittämistä proaktiivisesti reaktiivisen toiminnan sijasta.

3.5 Opinnäytetyön mittarit

Toimintatutkimuksen mittarit täytyy määrittää ja kuvata. Mittareita käytetään onnistumisen mittaamisessa ja arvioimisessa. (Kananen 2014, 35, 158.) Kuviossa 19 olen kuvannut tämän opinnäytetyön mittarit, joilla mitattiin hankkeen onnistumista.



Kuvio 19. Mittarit.

Mittarit 1–3 pohjautuivat hankkeen tavoitteisiin. Mittarin *luotiinko toimintamalli yhdessä koko henkilöstön kanssa vuodelle 2023?* onnistumista pystyin arvioimaan

jo yksilöhaastattelujen toteuttamisen jälkeen, kun tiesin haastatteluihin osallistuneiden lukumäärän. Mittari *vastasiko toimintamalli hankkeen alussa asetettuja tavoitteita?* kertoi, että vastasiko toimintamalli hankkeen alussa määritettyihin tavoitteisiin. Tästä pystyin tekemään välimittauksia johdon kommenttikierroksien avulla. Mittarin *testattiinko toimintamallia hankkeen aikana?* onnistumista pystyin mittaamaan testaussyklin eli vuosikellon laatimisen ja testaamisen jälkeen kyseisen syklin arvioinnissa. Kaikkien edellä mainittujen mittareiden onnistumista mitasin myös henkilöstön kommenttikierroksen avulla. Viimeisessä kommenttikierroksessa keräsin myös laadullista palautetta toimintamallille, jonka avulla pystyin tekemään toimintamallin onnistumisen arviointia.

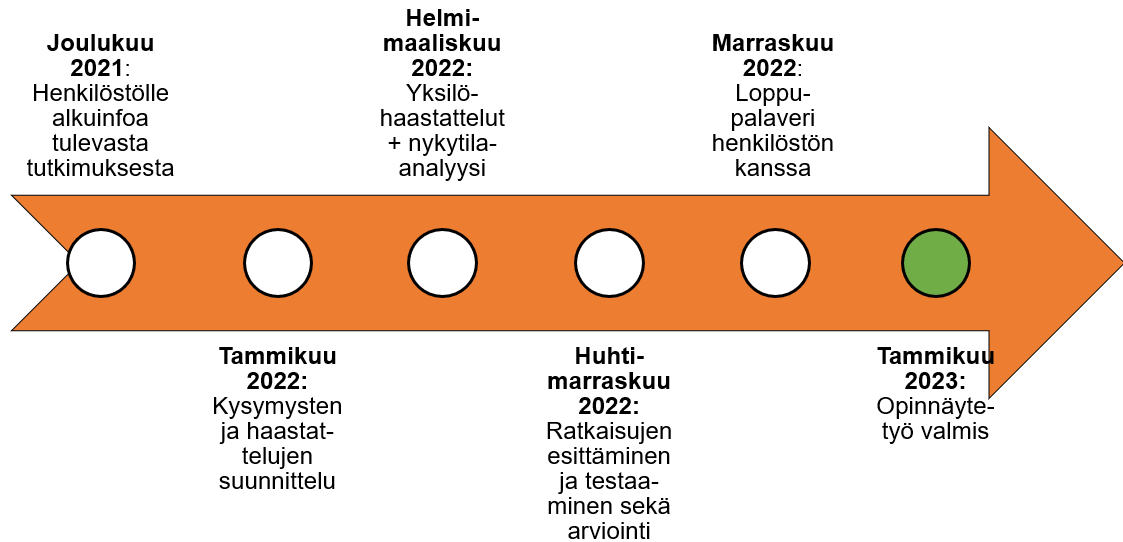
4 Ratkaisu

Seuraavissa luvuissa olen kuvannut tutkimusongelman ratkaisemisen kokonaisuudessaan. Ennen varsinaista ratkaisua esittelen kuitenkin hankkeen toteutusaikataulun ja kerron, millä tavalla toteutin hankkeesta tiedottamisen henkilöstölle.

Edellä mainittujen osioiden jälkeen esittelen vuosikelloa esitysmuotona toimenpiteille. Tämän jälkeen esittelen hankkeen syklit, jotka ovat ratkaisu tutkimusongelmaan.

4.1 Toteutusaikataulu ja tiedottaminen

Opinnäytetyön toiminta rakentui kokonaisuikataulun ympärille. Kuviossa 20 olen kuvannut opinnäytetyön lopullisen aikataulun.



Kuvio 20. Opinnäytetyön lopullinen aikataulu.

Joulukuussa 2021 tiedotin henkilöstöä tulevasta hankkeesta. Tiedotin henkilöstöä sisäisesti sähköpostilla, jossa kerroin tiivistetysti hankkeen tarkoituksesta sekä avasin toimintatutkimuksen ominaispiirteitä, jolloin henkilöstö sai tietää, että minkälainen hanke on kyseessä. Viestissä korostin, että toimivaa toimintamallia varten tarvitaan henkilöstön panosta ja näkökulmia. Viestissä avasin myös alustavaa aikataulua, tutkimusmenetelmiä sekä kuvasin, miksi henkilöstön kannattaa osallistua yhteiseen kehittämiseen.

Tammikuussa 2022 käynnistyi kysymysten ja tulevien yksilöhaastattelujen suunnittelu. Helmi-maaliskuussa 2022 aikataulutin, sovin ja toteutin yksilöhaastattelut. Huhti-marraskuun 2022 aikana vuorossa oli ratkaisujen esittäminen ja testaaminen sekä arviointi eli syklit 2–5. Marraskuussa 2022 pidin henkilöstön kanssa lopetuspalaverin, joka toteutui syklissä 6 eli henkilöstöpäivässä. Sykliä välissä oli omatoimista työstöäni sekä johdon kanssa kävimme opinnäytetyötä ja sen toteutusta sekä materiaaleja aina aika ajoin yhdessä läpi. Tammikuussa 2023 opinnäytetyö oli valmis.

4.2 Vuosikello

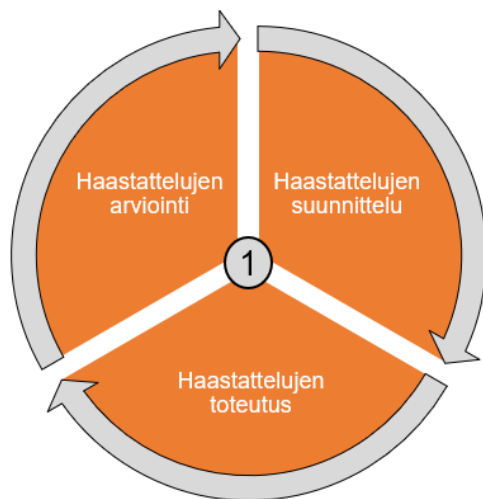
Yrityksien toiminnassa tapahtuu liiketoiminnan ohjauksen ja johtamisen näkökulmasta paljon erilaisia asioita, jotka ovat sekoitus jokapäiväistä työtä ja taustalla

ohjaavan strategian mukaisia tehtäviä. Näitä asioita voidaan kuvata vuosikellossa, joka auttaa yritystä toimimaan tehtävissään suunnittelusta toteutukseen ja toteutuksesta aina seurantaan asti. Vuosikellossa täytyy yhdistyä liiketoiminnan strateginen näkökulma sekä henkilöstöjohtamisen näkökulma, jolloin vuosikello ohjaa yritystä haluttuun suuntaan. (Hietala ym. 2015, luku 3.1.1.) Otalan (2018, 165) mukaan vuosikellossa voidaan kuvata esimerkiksi osaamisen johtamisen prosessia.

Ehdotin hankkeen aikana toimintamallin toimenpiteiden esitysmuodoksi vuosikelloa, koska vuosikellosta pystyy tarkastella toimenpiteitä aikatauluineen yhdellä silmäyksellä. Tarkemmat kuvaukset toimenpiteistä olen kuvannut toimintamallissa ja vuosikello löytyy tämän liitteestä.

4.3 Yksilöhaastattelut (1. sykli)

Ensimmäinen kehittämissykli oli yksilöhaastattelujen toteuttaminen. Kuvioon 21 olen kuvannut kyseisen syklin vaiheet.

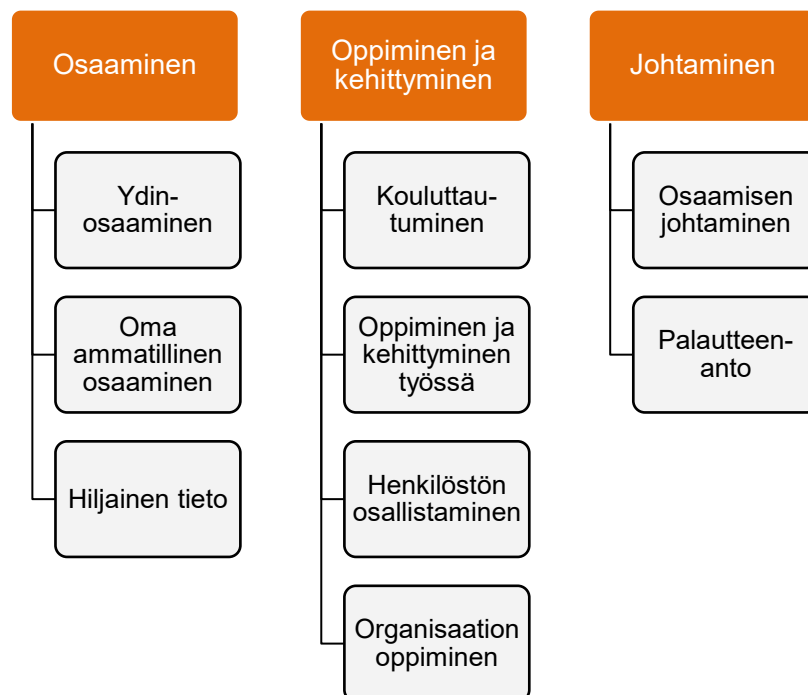


Kuvio 21. Ensimmäinen kehittämissykli: yksilöhaastattelut.

Sykli piti sisällään yksilöhaastattelujen suunnittelun, toteutuksen ja arvioinnin sekä reflektoinnin. Seuraavissa luvuissa olen avannut näitä vaiheita ja niiden sisältöä.

4.3.1 Yksilöhaastattelujen suunnittelu

Yksilöhaastattelujen tavoitteena oli osallistaa mahdollisimman paljon henkilöstöä mukaan haastatteluihin, jolloin saadaan useampia näkemyksiä henkilöstön kehittämisen nykytilalle ja toimintamallille. Suunnittelussa aikataulutin haastatteluja ja kysymysten suunnittelu käynnistyi ensin minulla omatoimisesti henkilöstön kehittämisen kirjallisuuteen perehtymisellä sekä omalla pohdinnallani siitä, mitkä asiat ovat keskeisiä kohdeyrityksen tulevalle toimintamallille. Päädyin jakamaan kysymykset kolmen pääosion alle, joita olivat osaaminen, oppiminen ja kehittyminen sekä johtaminen, koska mielestäni nämä kattavat monipuolisesti henkilöstön kehittämiseen liittyviä asioita. En tahtonut rajata aihetta liikaa kysymyksillä, jonka vuoksi kysymyksiä oli paljon. Pääosiot pitivät sisällään alaotsikoita. Kävimme yhdessä johdon kanssa läpi laatimani rungon, jonka jälkeen lopulliset kysymykset (liite 2) valmistuivat.



Kuvio 22. Yksilöhaastattelujen kysymysten pääosiot alaasioineen.

Kuviossa 22 olen kuvannut yksilöhaastattelujen kysymysten pääosiot alaasioineen. Kysymyspatteristossa oli myös esihenkilöille suunnattuja omia kysymyksiä

johtamisosion alla. Kasvokkain tapahtuvien haastattelujen tahtotilana oli olla vuorovaikutukseltaan keskustelunomaisia, jonka vuoksi päädyin, että kasvokkain tapahtuvat haastattelut nauhoitetaan. Ennen haastattelujen aloitusta laadin ja päivitin tutkimuksen GDPR-lomakkeet ajan tasalle. Toimitin henkilöstölle seuraavat neljä dokumenttia ennen haastattelujen aloittamista:

- tutkittavan informointilomake (sis. tietosuojaseloste)
- osallistumisvahvistus -lomake
- lyhyesti henkilöstön kehittämisen termistöä
- yksilöhaastattelujen kysymykset.

Pyysin henkilöstöä tutustumaan edellä mainittuihin dokumentteihin ja tekemään päätöksensä opinnäytetyöhön osallistumisesta. Tutkittavan informointilomakkeen mukaisesti kaikkien yksilöhaastattelujen tarkoituksena oli tapahtua kasvokkain, mutta suunnittelussa otin myös huomioon tilanteen, jos kasvokkain tapahtuvaa haastattelua ei pystytä toteuttamaan. Tällaisessa tilanteessa päädyin siihen, että haastattelu voidaan toteuttaa puhelinhaastatteluna. Olin kirjannut tutkittavan informointilomakkeeseen myös, että jos lomakkeeseen tulee päivityksiä tai tarkennuksia, niin toimitan henkilöstölle aina tiedoksi päivitetyn version. Lisäksi toimitin tarvittavilta osin edellä kuvatut materiaalit henkilöille, jotka osallistuivat hankkeeseen yksilöhaastattelujen jälkeen.

4.3.2 Yksilöhaastattelujen toteutus

Toteutin haastattelut kasvokkain, paitsi yhden haastattelun toteutin puhelinhaastatteluna. Toteutin haastattelut teemahaastattelun ja avoimen haastattelun sekoituksena, koska pyrin luomaan keskustelunomaisen tilanteen, joka oli mahdollisimman rento ja avoin. Jokaiselta kasvokkain haastateltavalta henkilöltä otin ennen haastattelua allekirjoituksen osallistumisvahvistus -lomakkeeseen. Puhelinhaastattelu toteutettiin suullisella suostumuksella ja kirjallinen suostumus otettiin myöhempänä ajankohtana haastattelun jälkeen. Ennen haastatteluja kävin haas-

tateltavien kanssa lyhyesti läpi haastattelun ja opinnäytetyön tarkoitusta sekä tarvittaessa kävimme myös tutkimuksen informointilomaketta läpi. Informointilomakkeeseen olin kuvannut myös henkilötietojen käsittelyä.

Yksilöhaastattelut toteutin helmikuussa 2022. Kasvokkain toteutetut haastattelut nauhoitin suunnitelman mukaisesti. Jokaisessa nauhoitteessa oli yhden henkilön haastattelu, paitsi yhtä haastattelua jouduin täydentämään, koska yksi osio oli epähuomiostani jäänyt käymättä läpi. Puhelinhaastattelua en nauhoittanut, jolloin oli tärkeää, että kirjasin haastateltavan vastaukset mahdollisimman tarkasti ylös. Yhden haastattelun kesto oli keskiarvallisesti noin tunti.

4.3.3 Yksilöhaastattelujen arviointi

Tutkimusaineiston luottamuksellisuuden vuoksi määritin yksittäiselle haastateltavalle analysointivaiheessa tunnuskodein ja häntä koskevat haastattelutiedot säilytin koodattuina tutkimusaineistossa. Tunnuskoodi oli vain minun tiedossa. Tällä toimenpiteellä varmistin luottamuksellisen tietojen käsittelyn. Tämän jälkeen aloitin litteroinnin. Aloitin litteroinnin haastattelujen aikana. Litterointi oli työläs työvaihe, sillä litteroitavaa haastatteluaineistoa oli useita tunteja ja aikataulu oli suhteellisen tiukka litteroinnille sekä aineiston käsittelylle.

Kun olin saanut litteroinnin valmiiksi, aineiston työsti jatkui teemoittelulla, joka tapahtui yksilöhaastattelun teemojen pohjalta eli osaamisen, oppimisen ja kehittymisen sekä johtamisen teemojen mukaisesti. Teemoittelun jälkeen työsti aineistoa sisällön analyysin tavoin. Sisällön analyysi oli myös työläs työvaihe, sillä käsiteltävää aineistoa oli paljon. Käsittelin aineistoa muuten taulukon 5 mukaisesti, mutta olin lisännyt taulukkoon vielä yhden sarakkeen taso 3.

Taulukko 5. Esimerkki sisällön analyysipohjasta (mukaillen Kananen 2014, 115).

Alkuperäinen ilmaisu	Taso 1	Taso 2

Yhteenvedosta pystyin löytämään samanlaisuuksia vastauksista ja sain muodostettua henkilöstön näkemystä käsittelyssä olleille teemoille, josta syntyi yhteenvedo henkilöstön kehittämisen nykytilalle. Nykytilassa käsittelin kaikki vastaukset samassa yhteenvedossa eli en alkusuunnitelmista poiketen erotellut esihenkilöiden vastauksia massasta. Päädyin tähän ratkaisuun, koska jos olisin eriyttänyt esihenkilöiden vastaukset yhteenvedosta, olisi tämä yksilöinyt vastaajaa liikaa. Osa vastaajista on siis vastannut tiettyihin osioihin kaksi kertaa kahdesta eri näkökulmasta. Vastaukset koskevat arviota omaa esihenkilöä kohtaan ja toinen vastaus koskee arviota omasta esihenkilötyöskentelystä.

Aineistosta ilmeni paljon kehitysehdotuksia sekä tulevaisuusnäkökulmia kehitettävää toimintamallia varten. Vein lopulta yhteenvedon nykytilasta ja kehitysehdotukset esitysmuotoon tulevaa henkilöstöpäivää varten. Haastattelujen tavoite myös saavutettiin, koska haastatteluihin osallistui koko kohdeyrityksen tuolla hetkellä työssä ollut henkilöstö. Hankkeen ensimmäistä mittaria eli *luotiinko toimintamalli yhdessä koko henkilöstön kanssa vuodelle 2023?* pystyin myös alustavasti mittaamaan ja toteamaan, että *kyllä luotiin* tai ainakin osallistettiin henkilöstöä kehittämiseen, koska henkilöstöä osallistui haastatteluihin.

4.4 Henkilöstöpäivä ja työpaja (2. sykli)

Toinen kehittämissykli opinnäytetyössä oli henkilöstöpäivä ja siellä järjestämäni työpaja. Kuvioon 23 olen kuvannut toisen syklin vaiheineen.



Kuvio 23. Toinen kehittämisen sykli: henkilöstöpäivä ja työpaja.

Sykli piti sisällään henkilöstöpäivän ja työpajan suunnittelun sekä näiden toteutuksen ja arvioinnin sekä reflektoinnin. Seuraavissa luvuissa olen kuvannut toisen syklin sisältämiä vaiheita ja niiden sisältöä.

4.4.1 Henkilöstöpäivän ja työpajan suunnittelu

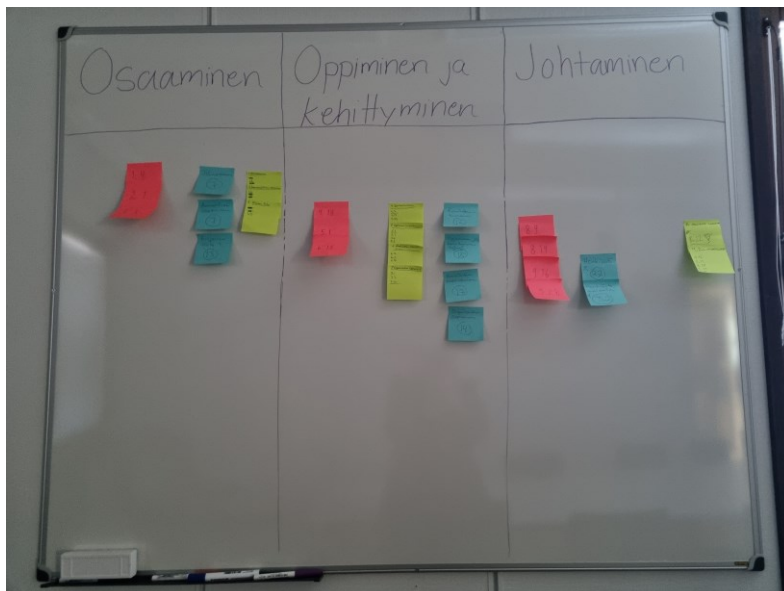
Henkilöstöpäivän ja työpajan suunnittelun toteutin yhdessä yrityksen johdon kanssa. Tavoitteena oli, että haastatteluihin osallistunut henkilöstö osallistuu päivään, jolloin käydään yhdessä henkilöstön kehittämisen nykytilan yhteenveto läpi ja tilaisuudessa on myös tilaa avoimelle keskustelulle. Päivän päätarkoituksena oli kuitenkin priorisoida yksilohaastatteluista ilmenneitä kehitysehdotuksia ja -näkökulmia.

Jouduimme siirtämään henkilöstöpäivän ajankohtaa alkuperäisestä parilla viikolla, koska työstettävää aineistoa haastatteluista oli paljon. Kun ajankohta oli varmistunut, suunnittelimme johdon kanssa päivän ohjelman. Henkilöstöpäivän aamupäivä oli varattu kokonaisuudessaan tälle kehittämishankkeelle. Priorisoinnin avuksi päätimme johdon kanssa hyödyntää työpajatehtävää, koska työpajatyöskentelyn avulla oli mahdollista käydä aineistoa mahdollisimman osallistavasti ja tehokkaasti läpi. Laadin työpajatehtävälle kirjalliset ohjeet sekä valmistelin päivän esitysmateriaalit.

4.4.2 Henkilöstöpäivän ja työpajan toteutus

Käynnistin henkilöstöpäivän opinnäytetyön lyhyellä tilannekatsauksella, jonka jälkeen kävin läpi nykytilan yhteenvedon henkilöstön kanssa. Tämän jälkeen ohjelmassa oli päivän pääfokus eli työpajatehtävä kehitysehdotuksien ja -näkökulmien priorisoinnille. Työpajatehtävässä henkilöstö jakautui ryhmiin. Jokaisen ryhmän tehtävänä oli käydä kolmessa eri tilassa sijaitsevalla näytöllä tutustumassa kehitysehdotuksiin. Näytöllä 1 oli osaamisen kehitysehdotukset, näytöllä 2 oli oppimisen ja kehittymisen ehdotukset ja näytöllä 3 oli johtamisen ehdotukset. Jokaisella ryhmällä oli noin 15 minuuttia aikaa per osio ja tarkoituksena oli, että ryhmässä käydään keskustelua kunkin osion kehitysehdotuksista.

Tarkoituksena oli myös, että ryhmä valitsee kolme kehitysehdotusta per osio, jotka pitää ryhmän mielestä priorisoida tässä vaiheessa tai ottaa testaukseen toimintamallia varten. Ohjasin ryhmät kirjamaan valitsemansa kehitysehdotukset post-it -lapuille seuraavasti: 1 kehitysehdotus / post-it -lappu. Kun ryhmä oli valmis, ohjasin ryhmät liimaamaan post-it -laput neuvotteluhuoneen taululle oikean osion alle. Kuvassa 1 on työpajatehtävän priorisoidut kehitysehdotukset.



Kuva 1. Työpajatehtävän priorisoidut kehitysehdotukset.

Kaikki osiot kehitysehdotuksineen oli yksilöity numeroilla eli post it -lappuun riitti valitusta kehitysehdotuksesta ehdotuksen numero esimerkiksi 1.1. Työpajatehtävän aikana kelloitin tehtävää ja minulta pystyi tarvittaessa kysymään tarkentavia ohjeita. Kun kaikki ryhmät olivat valmiita, kävimme valitut ehdotukset yhdessä vielä läpi. Jokainen ryhmä sai halutessaan perustella valintojaan.

4.4.3 Henkilöstöpäivän ja työpajan arviointi

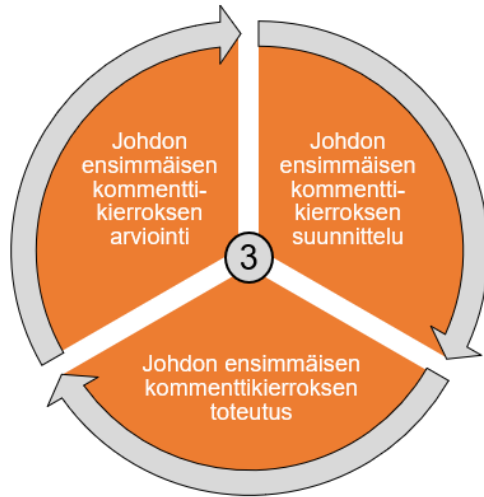
Työpajatehtävä osoittautui onnistuneeksi, sillä ryhmissä keskusteltiin ja ryhmät saivat valittua kehitysehdotukset suuresta kehitysehdotuksien määrästä huolimatta. Työpajatehtävän alkuperäisistä ohjeista poiketen yhdellä post it -lapulla saattoi olla useampi kehitysehdotus, mutta ehdotuksia oli silti priorisoitu. Syvenyin vielä omatoimisesti priorisoituihin kehitysehdotuksiin ja pohdin tulevan toimintamallin muotoa ja esitystapaa sekä sitä, miten priorisoidut kehitysehdotukset näyttäytyvät toimintamallissa. Osa kehitysehdotuksista saattoi olla myös niin sanottuja kehitysnäkemyksiä, eli niitä ei suoraan sellaisinaan voi syöttää toimenpiteiksi toimintamalliin, vaan ne olivat enemmän toimintamallin suuntaa ohjaavia näkemyksiä.

Henkilöstöpäivän tavoitteet saavutettiin, koska henkilöstö osallistui aamupäivän ohjelmaan ja henkilöstöllä oli mahdollisuus avoimeen keskusteluun. Onnistuimme myös työpajan tavoitteissa priorisoinnin ansiosta. Tämä kehittämissykli myös tuki hankkeen ensimmäistä mittaria, koska suurin osa koko henkilöstöstä osallistui henkilöstöpäivän aamupäivän ohjelmaan.

Näiden kehitysehdotuksien pohjalta aloitin omatoimisesti henkilöstön kehittämisen toimintamallin koostamisen. Toimintamalli rakentui osaamisen, oppimisen ja kehittymisen sekä johtamisen ympärille, koska jokaiseen osioon oli priorisoitu kehitysehdotuksia tai -näkökulmia. Toimintamallin työstön jälkeen siirryin kolmannen kehittämisen sykliin.

4.5 Johdon ensimmäinen kommenttikierros (3. sykli)

Kolmas kehittämissykli opinnäytetyössä oli toimintamallin johdon ensimmäinen kommenttikierros. Kuvioon 24 olen kuvannut kolmannen syklin vaiheineen.



Kuvio 24. Kolmas kehittämisen sykli: johdon ensimmäinen kommenttikierros.

Sykli piti sisällään kommenttikierroksen suunnittelua, toteutusta ja arviointia sekä reflektointia. Seuraavissa luvuissa olen kuvannut kolmannen syklin sisältämät vaiheet ja niiden sisältöä.

4.5.1 Johdon ensimmäisen kommenttikierroksen suunnittelu

Johdon ensimmäisen kommenttikierroksen tavoitteena oli saada johdolta mielipiteitä ja kommentteja toimintamallin työstöversiolle. Kommenttikierroksen tavoitteena oli myös varmistaa, että toimintamalli vuosikelloineen vastaa toimintatutkimukselle alussa asetettuja tavoitteita. Tämän vuoksi kävin opinnäytetyön tavoitteita läpi. Kommenttikierroksen kysymysten suunnittelu pohjautui näihin tavoitteisiin, jolloin pystyin arvioimaan, onko toimintamalli menossa kohti alussa asetettuja tavoitteita. Kysymysten suunnittelussa otin myös osaamisen, oppimisen ja kehittyminen sekä johdon osiot huomioon ja kaikkiin näihin osa-alueisiin pyysin kommentteja. Laadin kysymyksistä oman kysymyspatteriston (liite 3), jossa pyysin myös kommentteja laatimalleni henkilöstöprosessille, jonka yksi osa henkilöstön kehittämisen toimintamalli on.

Suunnitteluvaiheessa suunnittelin myös kommenttikierroksen toteutustapaa. Päädyin siihen, että lähetin johdolle kysymykset kirjallisesti toimintamallin työstöversion kanssa.

4.5.2 Johdon ensimmäisen kommenttikierroksen toteutus

Käynnistin toteutusvaiheen kysymyksien ja toimintamallin työstöversion lähetyksellä kohdeyrityksen johdolle. Lähetyksen jälkeen johto kävi omatoimisesti toimintamallia läpi ja vastasi lähetettyihin kysymyksiin.

Tämän jälkeen kävimme vastauksia ja toimintamallia yhdessä suullisesti läpi. Vastausten ja toimintamallin läpikäynnin lisäksi suunnittelimme ja sovimme myös seuraavia vaiheita kehittämishankkeelle.

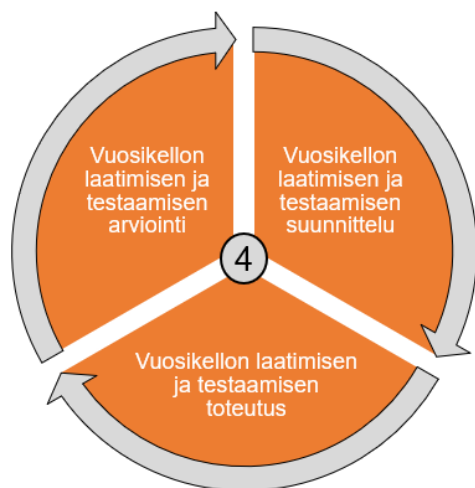
4.5.3 Johdon ensimmäisen kommenttikierroksen arviointi

Yhteisen palaverin jälkeen kävin omatoimisesti läpi kirjallisia vastauksia. Johdon ensimmäisen kommenttikierroksen tavoitteet saavutettiin, koska johto antoi kommentteja ja kysymyksissä kysyttiin tavoitteisiin liittyviä kysymyksiä. Tämä kommenttikierros toimi välimittauksena hankkeelle ja saadun palautteen myötä pystyin toteamaan, että hanke eteni tavoitteiden mukaisesti.

Johdon ensimmäisessä kommenttikierroksella sain myös palautetta henkilöstöprosessille sekä toimenpiteille. Koostin johdon ensimmäisen ja toisen kommenttikierroksien vastauksista yhteenvedon (liite 4). Päädyin tähän ratkaisuun, koska tutkimuksen informointilomakkeessa olen informoinut, että esittelen tuloksia tässä opinnäytetyössä tilastoina tai yhteenvetoina.

4.6 Vuosikellon laatiminen ja testaaminen (4. sykli)

Neljäs kehittämissykli oli toimintamallin vuosikellon laatiminen ja testaaminen, joka oli myös tämän hankkeen ainut testaus sykli. Olen kuvannut kuvioon 25 neljännen syklin vaiheineen.



Kuvio 25. Neljäs kehittämisen sykli: vuosikellon laatiminen ja testaaminen.

Sykli piti sisällään vuosikellon laatimisen ja testaamisen suunnittelua, toteutusta sekä arviointia ja reflektointia. Seuraavissa luvuissa olen kertonut tämän neljännen syklin sisältämistä vaiheista sisältöineen.

4.6.1 Vuosikellon laatimisen ja testaamisen suunnittelu

Käynnistin suunnittelun määrittämällä vuosikellon laatimisen ja testaamisen tavoitetta. Tavoitteena oli testata toimintamallin toimenpiteitä ja niiden aikataulutuksen onnistumista.

Päätimme yhdessä johdon kanssa, että testaamme aikataulutusta loppuvuodelle vuosikelloon aikataulutetuilla toimenpiteillä sekä seuraamme niiden onnistumista. Suunnittelimme, että vuosikellon tarkempi seuranta ja aikataulutus tapahtuu hallinnon viikon check -palaverissa.

4.6.2 Vuosikellon laatimisen ja testaamisen toteutus

Tiedotin koko henkilöstöä alkavasta testauksesta toimenpiteineen. Käynnistimme johdon kanssa toteutusvaiheen viikon check -palaverissa heinäkuussa 2022. Olin jo aiemmin toimintamallin työstön yhteydessä aikatauluttanut kuukausitasolla toimenpiteet vuosikelloon. Toimenpiteen *Täydentävät koulutukset* olin aikatauluttanut vuosikellossa aikavälille marras-helmikuu. Emme ottaneet tätä

toimenpidettä mukaan tähän testaussykliin, vaan sovimme, että palaamme tähän toimenpiteeseen myöhemmin. Testauksessa ei myöskään huomioitu kehityskeskusteluja, koska toimenpide lisättiin vasta syklin käynnistyksen jälkeen vuosikelloon.

Sovimme, että nostamme viikon check -palaveriin muut loppuvuoden tulevat vuosikellon toimenpiteet ja, että viikon check -palaverissa määritämme näille toimenpiteille tarkemmat aikataulut. Aikataulutettavia toimenpiteitä oli loppuvuodelle yhteensä seitsemän. Olen luetellut nämä toimenpiteet seuraavassa:

- tyky-haasteen suunnittelu
- tyky-haasteen käynnistäminen
- työtyytyväisyyskyselyn lähetys
- yhteyden ottaminen oppilaitoksiin
- henkilöstöpäivän suunnittelu
- työtyytyväisyyskyselyn tulosten yhteenveto ja vertailu
- henkilöstöpäivä.

Kävimme johdon kanssa toimenpiteiden aikataulutusta ja tilannetta viikoittain viikon check -palavereissa läpi. Asialistalla määritimme toimenpiteille mahdollisia lisätietoja, vastuuhenkilön ja niiden statuksen eli oliko toimenpidettä aloitettu sekä määräajan.

4.6.3 Vuosikellon laatimisen ja testaamisen arviointi

Toteutusvaiheen muistiinpanojen avulla pystyin toteamaan, että minkä toimenpiteiden aikataulut onnistui testauksessa ja missä toimenpiteissä alkuperäinen aikataulu ei pitänyt. Esittelin muistiinpanojeni tulokset (taulukko 6) syklin lopussa johdolle ja teimme vielä tarvittavia muutoksia vuosikellon aikataulutuksiin vuodelle 2023. Taulukossa 6 olen kuvannut toimenpidekohtaisesti vuosikellon aikataulutestauksen onnistumisen mittaamisen.

Taulukko 6. Vuosikellon aikataulun onnistumisen mittaaminen.

Toimenpide	Alkuperäinen suunniteltu ajankohta	Toteutunut ajankohta	Onnistuminen
Tyky-haasteen suunnittelu	8.8.2022	11.10.2022	Myöhästyi
Tyky-haasteen käynnistäminen	30.9.2022	17.10.2022	Myöhästyi
Työtyytyväisyyskyselyn lähetys	5.9.2022	5.9.2022	Pysyi aikataulussa
Yhteyden ottaminen oppilaitoksiin	30.9.2022	-	Ei toteutunut
Henkilöstöpäivän suunnittelu	31.10.2022	12.10.2022	Pysyi aikataulussa
Työtyytyväisyyskyselyn tulosten yhteenveto ja vertailu	23.10.2022	6.10.2022	Pysyi aikataulussa
Henkilöstöpäivä	30.11.2022	4.11.2022	Pysyi aikataulussa

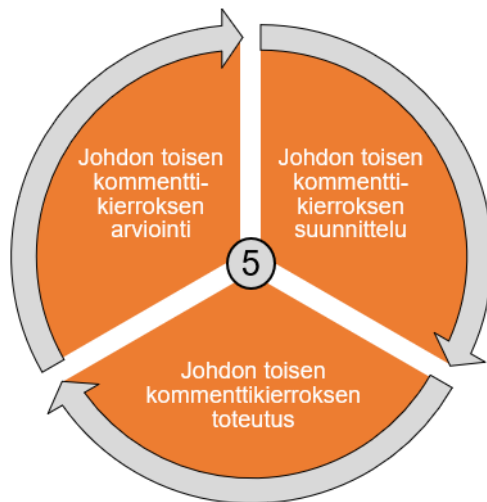
Vuosikellon testauksen muut toimenpiteet oli hoidettu jo syys-lokakuussa 2022, paitsi henkilöstöpäivä, joka oli aikataulutettu marraskuulle 2022. Raportoin ennen henkilöstöpäivää henkilöstölle testauksen sen hetkisistä tuloksista. Tyky-haasteen suunnittelu ja käynnistys hieman venyivät suunnitellusta, koska selvitettäviä asioita oli useampia. Yhteyden ottaminen oppilaitoksiin ei myöskään pysynyt alkuperäisessä aikataulussa, koska siirsimme asian käsittelyn myöhemmälle ajankohdalle. Sen sijaan työtyytyväisyyskyselyn lähetys, tulosten yhteenveto ja vertailu sekä henkilöstöpäivä onnistuivat suunnitellusti. Yhteenvetona suurimmassa osassa toimenpiteissä aikataulutukset kuitenkin onnistuivat.

Vuosikellon arvioinnin päätteeksi pystyin todeta, että saavutimme testauksen tavoitteet, sillä testasimme henkilöstön kehittämisen toimenpiteitä ja niiden aikataulujen onnistumista. Samalla pystyin mittaamaan hankkeen kolmatta mittaria

eli *testattiinko toimintamallia hankkeen aikana?* ja toteamaan, että *kyllä testattiin*, koska vuosikellon testaussykli toteutettiin.

4.7 Johdon toinen kommenttikierros (5. sykli)

Viides kehittämissykli oli johdon toinen kommenttikierros. Kuvioon 26 olen kuvannut viidennen syklin sen vaiheineen.



Kuvio 26. Viides kehittämisen sykli: johdon toinen kommenttikierros.

Sykli piti sisällään kommenttikierroksen suunnittelua, toteutusta sekä arviointia ja reflektointia. Seuraavissa luvuissa olen kuvannut viidennen syklin vaiheita ja niiden sisältöä.

4.7.1 Johdon toisen kommenttikierroksen suunnittelu

Suunnitteluvaiheessa pohdin johdon toisen kommenttikierroksen tavoitetta. Tavoitteena oli jälleen ensimmäisen kommenttikierroksen tapaan saada varmuutta, että ollaan menossa kohti alussa asetettujen tavoitteiden suuntaa. Tämän vuoksi suunnittelussa kävin jälleen läpi kehittämishankkeen tavoitteita.

Tämän jälkeen suunnittelin toisen kommenttikierroksen kysymyksiä. Laadin kysymyspatteriston (liite 5) ja suunnittelin myös kommenttikierroksen toteutustapaa. Toteutustavaksi päätimme yhdessä johdon kanssa, että kommentit kerätään suullisesti palaverissa syyskuussa 2022.

4.7.2 Johdon toisen kommenttikierroksen toteutus

Käynnistin toteutusvaiheen aineiston lähettämällä johdolle ennen johdon kokousta. Johto kävi toimintamallia omassa kokouksessaan omatoimisesti läpi.

Johdon kokouksen jälkeen vuorossa oli varsinainen tiedonkeruuvaihe eli kysymysten ja toimintamallin läpikäynti yhdessä. Pidimme johdon kanssa palaverin suunnitellusti syyskuussa 2022. Esittelin palaverissa toimintamallia ja lopuksi kävimme yhdessä kysymykset läpi ja kirjasin johdon vastaukset ylös.

4.7.3 Johdon toisen kommenttikierroksen arviointi

Kävin omatoimisesti läpi toteutusvaiheessa saatuja vastauksia. Yhdistin johdon toisen kommenttikierroksen vastaukset ensimmäisen kommenttikierroksen vastauksien kanssa yhteenvedoksi (liite 4). Johdon toisen kommenttikierroksen tavoitteet saavutettiin, koska olin muotoillut kysymykset tavoitteiden pohjalta ja sain kysymyksiin vastaukset, jolloin pystyin toteamaan, että toimintamalli eteni alun tavoitteiden mukaisesti.

Johdon kommenttikierroksien palautteen ja vastauksien pohjalta tein myös tiiviimmän version toimintamallista (liite 6). Esittelin tämän version seuraavassa henkilöstöpäivässä, josta lisää seuraavassa luvussa.

4.8 Henkilöstöpäivä ja henkilöstön kommenttikierros (6. sykli)

Kuudes kehittämissykli oli henkilöstöpäivä ja henkilöstön kommenttikierros. Kuvioon 27 olen kuvannut kuudennen ja samalla viimeisen kehittämissyklin vaiheet.



Kuvio 27. Kuudes kehittämisen sykli: henkilöstöpäivä ja henkilöstön kommenttikierros.

Sykli piti sisällään henkilöstöpäivän suunnittelua, toteutusta sekä arviointia ja reflektointia. Seuraavissa luvuissa olen kuvannut kuudennen syklin sisältämät vaiheet ja niiden sisällön.

4.8.1 Henkilöstöpäivän ja henkilöstön kommenttikierroksen suunnittelu

Aamupäivän tavoitteena oli, että esittelen ja käyn läpi henkilöstön kanssa henkilöstön kehittämisen toimintamallia ja, että mahdollisimman paljon henkilöstöä osallistuu tilaisuuteen. Tarkoituksena oli myös, että tilaisuudessa on tilaa avoimelle keskustelulle. Kommenttikierroksen tavoitteena oli, että saan henkilöstöltä kirjallisesti vastaukset opinnäytetyön viimeistä mittausta varten. Tarkoitukseni oli kerätä kommentteja laatimani kyselylomakkeen (liite 8) avulla. Päädyin hyödyntämään kyselyä, koska pystyin tällöin tehokkaasti mittaamaan ja arvioimaan tutkimuksen onnistumista verrattaessa alussa asetettuihin tavoitteisiin. Lomakkeeseen olin laatinut valmiita vastausvaihtoehtoja *kyllä* ja *ei*. Lomakkeessa oli myös tilaa avoimelle palautteelle. Päädyin laatimaan lomakkeen edellä kuvatulla tavalla, koska pyrin tekemään lomakkeesta mahdollisimman helposti lähestyttävän ja täytettävän kohdeyrityksen henkilöstölle.

Henkilöstöpäivän aikataulutimme johdon kanssa vuosikellon laatimisen ja testaamisen yhteydessä. Henkilöstöpäivän ajankohdaksi valikoitui marraskuu 2022.

Varasin henkilöstöpäivän aamupäivän toimintamallin esittelylle ja kommenttikierrokselle. Suunnitteluvaiheessa myös valmistelin kutsuja henkilöstöpäivään ja suunnittelin kommenttikierroksen toteutusta sekä laadin tiiviimmän version (liite 6) toimintamallista. Tiivistetty versio erosi hallinnon laajasta versiosta (liite 7) siten, että siinä ei ollut eriteltyinä sarakkeina arvioaikataulua, dokumentaatiota, vastuuta eikä seurantaa, vaan fokus oli toimenpiteissä ja niiden kuvauksessa. Päädyimme johdon kanssa tähän ratkaisuun, koska pyrin mahdollisimman selkeään esitykseen henkilöstöpäivässä, jolloin huomio keskittyy toimintamallin oleellisimpiin asioihin eli toimenpiteisiin.

4.8.2 Henkilöstöpäivän ja henkilöstön kommenttikierroksen toteutus

Henkilöstöpäivä käynnistyi opinnäytetyön lyhyellä tilannekatsauksella sekä toimintamallin esittelyllä. Esittelin henkilöstölle hallinnon versiosta tiivistetyn version (liite 6), johon olin kuvannut toimenpiteet tiiviimmässä muodossa. Toimenpiteiden esittelyn jälkeen esittelin myös vuosikellon, johon toimenpiteet oli syötetty.

Toimintamallin esittelyn jälkeen vuorossa oli henkilöstön kommenttikierros. Kommenttikierros tapahtui suunnitellusti kirjallisen kyselylomakkeen avulla, johon kaikki paikalla olevat vastasivat. Kommenttikierroksen jälkeen lupasin, että tiedotan henkilöstöä kommenttikierroksen tuloksista niiden arvioinnin ja analysoinnin jälkeen. En käynyt palautteita tilaisuudessa yksityiskohtaisemmin läpi, koska lomakkeissa oli myös sanallisia palautteita, jotka vaativat tarkempaa tarkastelua.

4.8.3 Henkilöstöpäivän ja henkilöstön kommenttikierroksen arviointi

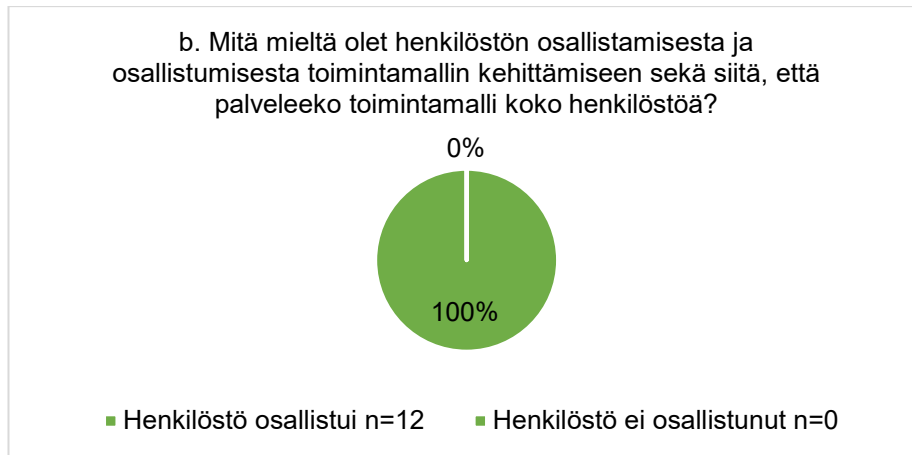
Toteutusvaiheen jälkeen syklin viimeisenä vaiheena oli henkilöstöpäivän ja henkilöstön kommenttikierroksen arviointi. Muistiinpanoiksi olin kirjannut henkilöstöpäivässä oppilaitosyhteistyön kehittämisen eli esimerkiksi yhteistyöpalaverin avulla voitaisiin kehittää yhteistyötä oppilaitosten välillä ja toteuttaa työharjoitteita. Kävin myös kommenttikierroksen vastaukset läpi ja syötin ne myös sähköiseen muotoon analysointia varten.

Kommenttikierroksen kyselylomakkeessa oli määrällisiä kysymyksiä sekä osi-
oissa oli myös mahdollisuus perustella valintoja tai antaa vapaasti sanallista pa-
lautetta. Henkilöstöpäivään ja kommenttikierrokseen osallistui suurin osa STM
Infran henkilöstöstä. Olen kuvannut kuvioihin 28–36 kommenttikierroksen tulok-
set, jotka toimivat tämän opinnäytetyön lopullisen onnistumisen mittaamisen työ-
kaluna. Vastaajia oli yhteensä 12 henkilöä. Osaan kysymyksiin kaikki eivät vas-
tanneet tai osaan oli vastattu kaksi vaihtoehtoa. Olen jokaisen kuvion yhteyteen
myös lisännyt yhteenvedon mahdollisista sanallisista perusteluista ja komment-
teista.



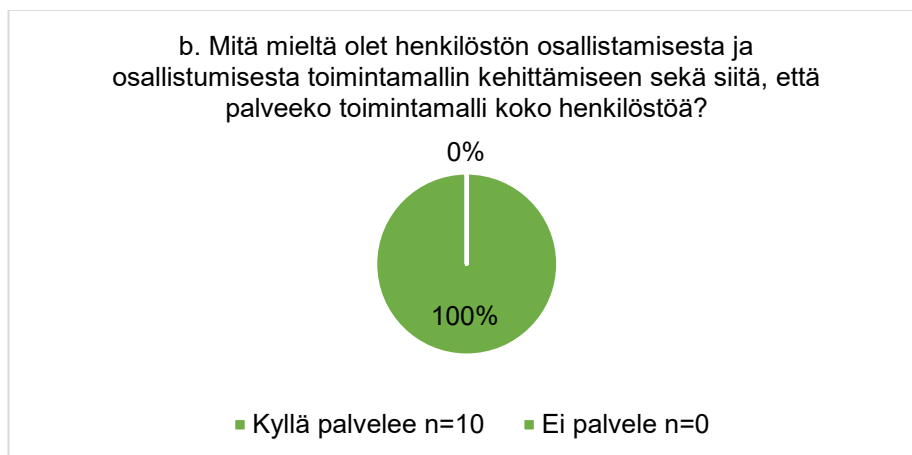
Kuvio 28. Henkilöstön ja johdon näkemys toimintamallin toimivuudesta ja proak-
tiivisuudesta.

Kuviossa 28 on kuvattuna näkemys toimintamallin toimivuudesta ja proaktiivisuu-
desta. Lähes kaikki (92%) kokivat, että toimintamalli on toimiva ja proaktiivinen.
Tässä kysymyksessä yhdessä vastauksessa oli vastattu molemmat kohdat,
jonka vuoksi vastausmäärä (13 kpl) oli korkeampi suhteessa vastanneiden luku-
määrään (12 hlöä). Tässä nostettiin sanallisesti esiin rekrytointiin ja käyttöön-
toon liittyviä asioita. Rekrytoinnin koettiin, että sen täytyy olla jatkuvaa tulevaisuu-
den kannalta sekä toimintamallin toimivuus selviää, kun malli on käytössä. Li-
säksi tässä koettiin, että toimintamalli on hyvä, kun se otetaan käyttöön. Kysy-
myksessä myös koettiin, että ei osattu vielä sanoa. Kokonaisuudessaan nämä
vastaukset kuitenkin osoittavat, että toimintamalli koetaan kohdeyrityksessä pää-
sääntöisesti toimivaksi ja proaktiiviseksi.



Kuvio 29. Henkilöstön ja johdon näkemys osallistamisesta ja osallistumisesta toimintamallin kehittämiseen.

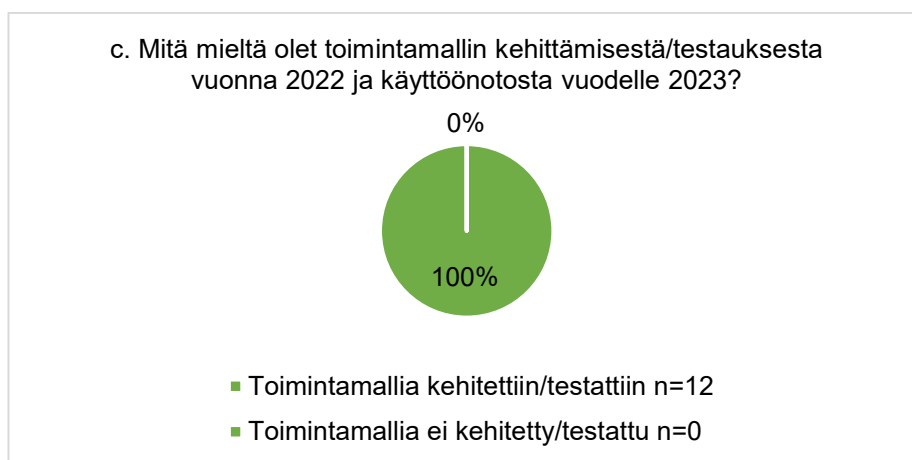
Kuviossa 29 on kuvattuna näkemys henkilöstön osallistamisesta ja osallistumisesta. Kaikki eli 100% kysymykseen vastanneista kokivat, että henkilöstö osallistui toimintamallin kehittämiseen. Tähän kysymykseen myös vastasivat kaikki paikalla olleet.



Kuvio 30. Henkilöstön ja johdon näkemys toimintamallin palvelemisestä.

Kuviossa 30 on kuvattu näkemys toimintamallin palvelemisestä. Kaikki eli 100% kysymykseen vastanneet eli kymmenen henkilöä kokivat, että toimintamalli palvelee koko henkilöstöä. Tähän kysymykseen eivät kuitenkaan kaikki paikalla olleet vastanneet eli kaksi henkilöä eivät vastanneet kysymykseen. Tässä nostettiin

sanallisesti esiin henkilöstön osallistumiseen ja osallistamiseen sekä omaan aktiivisuuteen liittyviä asioita. Henkilöstön koettiin olleen osallisena haastatteluissa sekä koettiin, että toimintamallissa on otettu huomioon koko henkilöstö. Lisäksi tässä koettiin, että kun suunnitteluun osallistuu koko henkilöstö, toimintamalli myös palvelee koko henkilöstöä. Edellä mainittujen lisäksi tässä koettiin, että osaaminen on myös omasta aktiivisuudesta kiinni. Kokonaisuudessaan vastaukset osoittavat, että toimintamallin koettiin palvelevan koko henkilöstöä, vaikka aivan kaikki eivät tähän vastanneet.



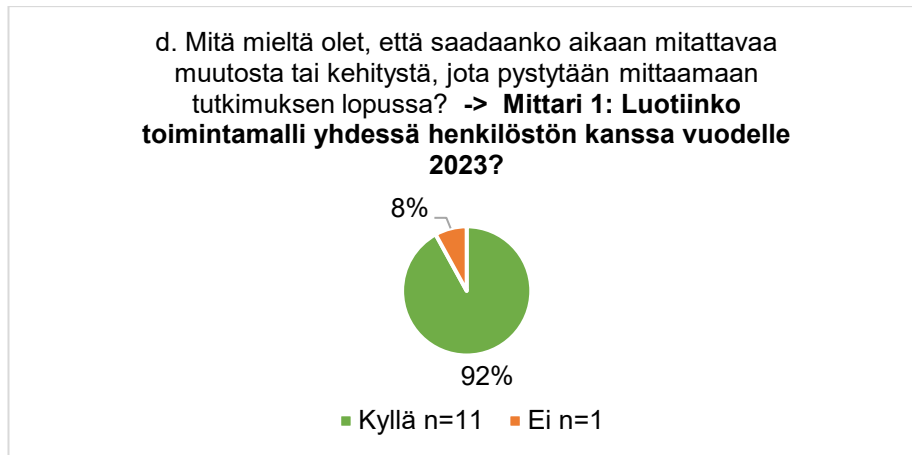
Kuvio 31. Henkilöstön ja johdon näkemys toimintamallin kehittämisestä/testauksesta.

Kuviossa 31 on kuvattu näkemys toimintamallin kehittämisestä ja testauksesta. Kaikki kysymykseen vastanneet 12 henkilöä (100%) kokivat, että toimintamallia kehitettiin ja testattiin vuonna 2022. Näiden vastausten ja vuosikellon laatimisen ja testaamisen pohjalta voin todeta, että toimintamallia kehitettiin ja testattiin opin- näytetyön aikana.



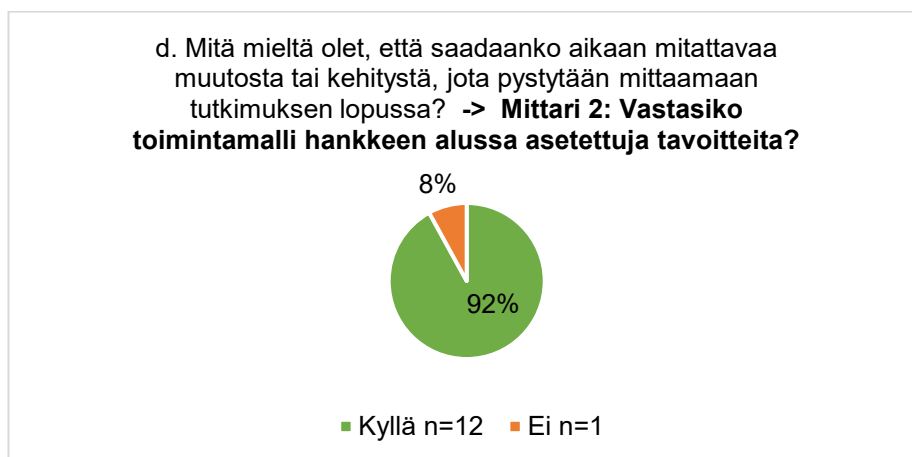
Kuvio 32. Henkilöstön ja johdon näkemys toimintamallin käyttöönotosta.

Kuviossa 32 on kuvattu näkemys toimintamallin käyttöönotosta. Kaikki kysymykseen vastanneet kymmenen henkilöä kokivat, että toimintamalli otetaan käyttöön vuonna 2023. Tähän kysymykseen eivät kuitenkaan kaksi paikalla ollutta henkilöä vastanneet. Tässä nostettiin sanallisesti esiin käyttöönottoa ja sen vaikuttavuutta, testausta, jatkuvaa kehittämistä sekä odotusarvon luomista. Tässä koettiin, että käyttöönottoa ja sen vaikuttavuutta odotetaan. Toimintamallista myös koettiin, että sitä testattiin osittain, mutta testaus ei välttämättä ole välittynyt koko henkilöstölle. Tässä nostettiin myös, että kehittämisen on oltava jatkuvaa sekä aikataulutetut toimenpiteet luovat myös odotusarvoa. Kokonaisuudessaan vastaukset osoittavat, että toimintamalli halutaan ottaa käyttöön, vaikka aivan kaikki eivät tähän vastanneet.



Kuvio 33. Henkilöstön ja johdon näkemys opinnäytetyön mittarin 1 onnistumisesta.

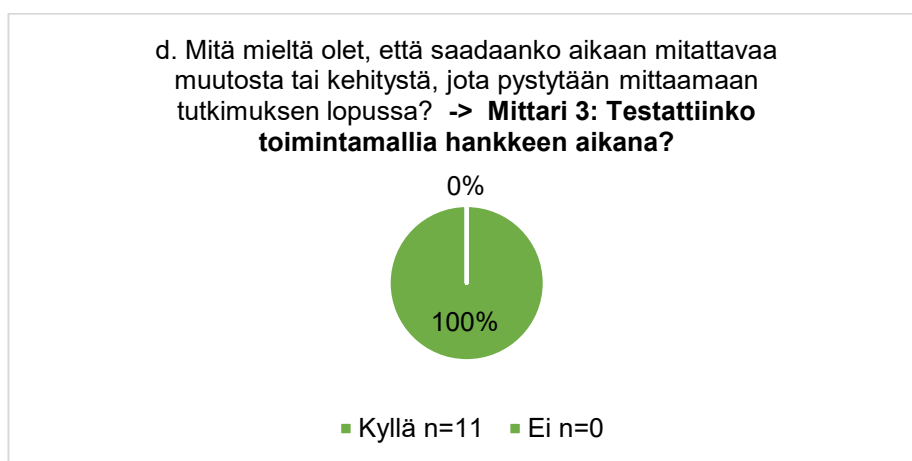
Kuviossa 33 on kuvattu näkemys opinnäytetyön mittarin 1 onnistumisesta. Tähän kysymykseen vastasivat kaikki paikalla olleet ja suurin osa vastanneista (92%) koki, että toimintamalli luotiin yhdessä henkilöstön kanssa vuodelle 2023. Kokonaisuudessaan vastaukset ja aiempien syklien osallistujamäärät sekä osallistavat menetelmät osoittavat, että henkilöstö oli mukana luomassa toimintamallia vuodelle 2023, vaikka kaikki (8%) eivät olleet samaa mieltä, mutta silti selkeä enemmistö vastasi ja koki, että toimintamalli luotiin yhdessä.



Kuvio 34. Henkilöstön ja johdon näkemys opinnäytetyön mittarin 2 onnistumisesta.

Kuviossa 34 on kuvattu näkemys opinnäytetyön mittarin 2 onnistumisesta. Lähes kaikki (92%) vastanneista kokivat, että toimintamalli vastasi hankkeen alussa

asetettuja tavoitteita. Tässä kysymyksessä yhdessä vastauksessa oli vastattu molemmat kohdat, jonka vuoksi vastausmäärä (13 kpl) oli korkeampi suhteessa vastanneiden lukumäärään (12 hlöä). Nämä vastaukset ja aiemmat johdon kommenttikierroksen vastaukset osoittavat, että toimintamalli vastasi pääsääntöisesti hankkeen alussa asetettuihin tavoitteisiin, vaikka tässä kysymyksessä oli vastattu *kyllä* ja *ei* molemmat yhden kerran, mutta silti selkeä enemmistö koki, että toimintamalli vastasi hankkeen alussa asetettuihin tavoitteisiin.



Kuvio 35. Henkilöstön ja johdon näkemys opinnäytetyön mittarin 3 onnistumisesta.

Kuviossa 35 on kuvattu näkemys opinnäytetyön mittarin 3 onnistumisesta. Kaikki eli 100% kysymykseen vastanneista kokivat, että toimintamallia testattiin hankkeen aikana. Vastausmäärä oli 11 henkilöä eli yksi paikalla ollut henkilö ei vastannut tähän kysymykseen, mutta enemmistö kuitenkin koki, että toimintamallia testattiin hankkeen aikana. Nämä vastaukset ja vuosikellon laatiminen ja testaaminen osoittavat, että toimintamallia testattiin hankkeen aikana, vaikka aivan kaikki eivät vastannetkaan kysymykseen.

Kyselylomakkeen mittariosio sai myös sanallisia perusteluita ja kommentteja. Vastanneet nostivat testaukseen, mittareihin ja käyttöönottoon liittyviä asioita esiin. Testauksesta koettiin, että testausta on tapahtunut johdon kanssa, mutta se ei ole välttämättä välittynyt koko henkilöstölle. Mittareiden koettiin myös olevan hyviä ja niitä ehdotettiin, että voidaan lisätä myös toimintamallille. Käyttöönoton myös koettiin olevan aikaa vievää.



Kuvio 36. Henkilöstön ja johdon näkemys toimintamallin proaktiivisuudesta.

Kuviossa 36 on kuvattu näkemys toimintamallin proaktiivisuudesta. Kaikki paikalla olleet eli 12 henkilöä (100%) kokivat, että toimintamalli edistää toimenpiteineen henkilöstön kehittämistä proaktiivisesti reaktiivisen sijasta. Tässä nostettiin myös sanallisesti esiin käyttöönottoon, ennakointiin ja asioiden esiin tuomiseen liittyviä asioita. Tässä koettiin, että vasta käyttöönotossa selviää todellisuudessa proaktiivisuuden onnistuminen sekä koettiin, että on lähtökohdat proaktiivisuudelle sekä ennakoiva toiminta koettiin myös hyvänä asiana. Tässä nostettiin myös, että henkilöstöllä on mahdollisuus tuoda asioita esiin. Tässä kohtaa mitauksessa voin todeta, että toimintamallin koettiin edistävän toimenpiteineen henkilöstön kehittämistä proaktiivisesti reaktiivisuuden sijasta, vaikka tässä nostettiin käyttöönottovaihetta ja sitä, että vasta sen jälkeen pystytään nähdä oikea käytäntö.

Kyselylomakkeen viimeiseen kysymykseen eli *Muita kommentteja tai kehitysehdotuksia/näkemyksiä henkilöstön kehittämisen toimintamallista?* tuli myös sanallisia vastauksia. Tässä nostettiin rekrytointiin, vuosikelloon, käyttöönottoon ja jatkuvaan kehittämiseen liittyviä asioita. Tässä koettiin, että tarvitaan lisää osaajia rekrytoinnin kautta, jolloin pystytään myös keskittymään henkilöstön monipuoliseen kehittämiseen. Lisäksi tässä koettiin, että vuosikellon käyttöä voi avata tarkemmin. Tässä koettiin myös, että työ oli hyvä ja toivottiin nopeaa käyttöönottoa. Edellä mainittujen lisäksi tässä nostettiin myös henkilöstön kanssa tapahtuvaa yhteistyötä ja keskustelua.

Syklin toteutusvaiheessa olin luvannut henkilöstölle, että toimitan heille analysoinnin ja arvioinnin jälkeen kommenttikierroksen tulokset. Toimitin tulokset sovittuun, jolloin henkilöstöllä on tiedossa edellä kuvatut tulokset.

Viimeisen syklin tavoitteet saavutettiin, koska esittelin ja kävin toimintamallia suunnitellusti läpi ja suurin osa STM Infran henkilöstöstä osallistui tilaisuuteen johtoa myöten, jolloin sain laajasti eri toimenkuvista kerättyä palautetta. Myös avointa keskustelua syntyi ja sain kirjallisesti palautetta kyselylomakkeella, jossa oli myös kiitettävästi sanallista palautetta. Yhteenvedona voin todeta kommenttikierroksen mittauksen edellä kuvattujen tulosten pohjalta, että opinnäytetyö saavutti pääsääntöisesti opinnäytetyön alussa asetetut tavoitteet. Henkilöstö olisi mielestäni mahdollisesti voinut kokea vahvemmin heidän osallistumisen, jos kaikki syklit olisivat osallistuttaneet koko henkilöstöä eikä esimerkiksi vain johtoa. Menetelmiä suunniteltaessa jouduin kuitenkin ottamaan huomioon sen, että koko henkilöstön osallistavat menetelmät ovat haastavia toteuttaa, sillä henkilöstö on jakautunut työmaiden sekä toimiston välille.

Kommenttikierros sekä koko opinnäytetyö nosti esiin tutkimusongelmaan eli henkilöstön kehittämisen toimintamalliin liittyviä tärkeitä asioita, joiden avulla henkilöstön kehittämistä voidaan jatkokehittää tulevaisuudessa kohdeyrityksessä. Tulevista mahdollisista jatkotoimenpiteistä lisää luvussa 6.

5 Tulokset

Opinnäytetyön tuloksena syntyi toimintamalli STM Infran henkilöstön kehittämiseen. Toimintamallin lisäksi hankkeen aikana syntyi useita erilaisia lomakkeita ja dokumenttipohjia, jotka tukevat henkilöstön kehittämistä ja toimintamallin mukaista toimintaa.

Seuraavissa luvuissa esittelen tarkemmin toimintamallia. Toimintamalli rakentui osaamisen, oppimisen ja kehittymisen sekä johtamisen ympärille. Näiden jälkeen esittelen myös henkilöstön kehittämisen vuosikelloa.

5.1 Henkilöstön kehittämisen toimintamalli

Tein toimintamallista kaksi versiota: hallinnon laajan version (liite 7) ja tiiviimmän version (liite 6). Henkilöstön kehittämisen toimintamalli on osa kohdeyrityksen henkilöstöprosessia, joka myös valmistui hankkeen aikana. Henkilöstön kehittämisen toimintamalli sijoittuu henkilöstöprosessissa työsuhteosion alle.

Toimintamallia ohjaavana tavoitteena on, että henkilöstö on hyvinvoiva, osaava ja sitoutunut. Toimintamallin osa-alueet jaoin yksilöhaastattelujen tapaan osaamisen, oppimisen ja kehittymisen sekä johtamisen osa-alueisiin. Näiden kaikkien sisällöissä huomioin jokaisen osa-alueen haastattelujen mukaiset alaosiot, koska jokaisesta alakohdasta nousi priorisoinnissa kehitysehdotuksia tai -näkökulmia. Pyrin ottamaan näitä kehitysehdotuksia ja -näkökulmia huomioon toimintamallin laadinnassa mahdollisimman paljon. Sisällön pohjalta laadin jokaiselle osiolle eri toimenpiteitä. Olen kuvannut näiden eri osa-alueiden toimenpiteet seuraavissa luvuissa. Syötin nämä toimenpiteet myös henkilöstön kehittämisen vuosikelloon.

5.1.1 Osaamisen toimenpiteet

Osaamisen toimenpiteinä olivat *suunnitelmat osaamisen kehittämiseen työsuhteen eri vaiheissa ja työtehtävien suunnitellut muutokset*. Ensimmäinen toimenpide sisälsi toimenpiteitä rekrytointiin, perehdytykseen, työsuhteeseen ja työsuhteen päättämiseen. Toimintamallin tueksi tein myös alustavan pohjan rekrytointisuunnitelmalle. Osana tätä työstin hankkeen aikana myös eräällä opintoihini liittyvällä vapaasti valittavalla kurssilla työkalun rekrytoinnin suunnittelulle (Kurki 2022), jonka sisällytin toimintamalliin. Työkalun laadinnassa hyödynsin apunani Viitalan (2021, 72–73) ja Joen (2021, 66–70) ohjeistuksia rekrytoinnin suunnittelulle, ManpowerGroupin (2020, 4–5, 16) ohjeita onnistuneelle työpaikkailmoitukselle sekä vastuuhenkilöille ja aikataulutukselle. Lisäksi hyödynsin Heinon (2019) suosituksia aikataulutukselle ja Eklundin (2021, 106–109) osaamiskartan osaamisalueita sekä Haaviston (2021) viittä teesiä hyvälle työpaikkailmoitukselle.

Työkalu rekrytinnin suunnittelulle



Rekrytettava tehtävä	Osaamis- ja valintakriteerit	Tehtäväkuvaus	Kohderyhmä	Työpaikka-ilmoitus	Ilmoituskanavat	Aikataulu ja seuranta	Vastuu
Tehtävä 1	<ul style="list-style-type: none"> Työtehtävissä tarvittava ja välttämätön osaaminen Ammattilinen ja työelämäntaiteja koskeva osaaminen Prosessissa ja toimintatapoja koskeva osaaminen Muu osaaminen Organisaatio-, yksikö- tai tehtäväkohtainen valinta-kriteerien määrittäminen 	<ul style="list-style-type: none"> Tarkempi tehtäväkuvaus tehtävästä 	<ul style="list-style-type: none"> Tavoiteltujen kohderyhmien määrittely tehtäväkohtaisesti 	<ul style="list-style-type: none"> Työpaikka-ilmoituksen laatiminen tehtäväkuvausten perusteella 5 huomiota** 1. Valitaan kielitaito 2. Huomioidaan kohderyhmä 3. Persoonallisuus 4. Konkreetti: tyotehtävät ja mitä työntekijä saa yrityksestä 5. Innostavuus 	<ul style="list-style-type: none"> Valitaan rekrytointikanavat kohderyhmäkohtaisesti Ilmoitetaan avoin työpaikka kanavissa 	<ul style="list-style-type: none"> Sovitaan rekrytointiajankohdista ja kalenteroidaan eri vaiheet Suunnitellaan miten seurataan rekrytointin etenemistä 	<ul style="list-style-type: none"> Päätetään vastuuhenkilöt rekrytointin eri vaiheille
Tehtävä 2							
Tehtävä 3							

Lähteet:

*Eklund, Anniina 2021, 100–109. Osaamiskartta. Osaamisen kehittäminen työelämässä. 2. painos. BRUK.
 **Haavisto, Mikko 2021. Näistä asioista kysytty työpäikkailmoitusta – ja atom-yhtiön puitekäsytin. Duunitori. 15.3.2021. <https://duunitori.fi/yhteisla/tyopaikkailmoitus>. Viitattu 19.7.2022.
 Heino, Esa 2019. Löydä ammattilainen 3 viikossa – näin onnistui rekrytointissa. 16.9.2019. Taito Research. <https://www.taitoresearch.com/fi/blog/2019/9/16/nain-onnistui-rekrytointissa>. Viitattu 20.7.2022.
 Joki, Marita 2021, 66–70. Henkilöbasantunjan kisa. Kauppakamari.
 ManpowerGroup. 2020, 4–5, 6. Osaamisen osuudesta rekrytointiin – rekrytoijan selviytymisopas muuttuvan maailman. <https://blog.manpowergroup.fi/oppaat/huoksisen-rekrytoinnin-opsi>. Viitattu 19.7.2022.
 Viitaa, Riitta 2021, 72–73. Henkilöstöjohtaminen – Käsitteet käsitteet, teoriat ja trendit. Edita Publishing Oy, Helsinki.



Kuva 2. Työkalu rekrytinnin suunnittelulle (mukailien Viitala 2021, 72–73; Joki 2021, 66–70; ManpowerGroup 2020, 4–5, 6; Heino 2019; Eklund 2021, 106–109; Haavisto 2021).

Kuvassa 2 olen kuvannut viimeisimmän päivittämäni version työkalusta. Työkalu toimii siten, että jokainen laatikko täytetään tehtäväkohtaisesti. Laatikot olen jakanut rekrytoitavaan tehtävään, osaamis- ja valintakriteereihin, tehtäväkuvaukseen, kohderyhmään, työpaikkailmoitukseen, ilmoituskanaviin, aikatauluun ja seurantaan sekä vastuun määrittämiseen. Kun jokainen laatikko on täytetty, rekrytointi voi käynnistyä. Laatikoita voi täyttää myös ennakoivasti, esimerkiksi taulukon voi täyttää valmiiksi tulevan vuoden rekrytointeja varten. Opinnäytetyön aikana laadin myös kuvassa 3 olevan aloituspalaveripohjan perehdytykseen.



TYÖSUHTEEN ALOITUSPALAVERIPOHJA

Työntekijän nimi	
Talustalon:	
Esimies:	
Työsuhteen perustustiedot	
Henkilöstöjohtaja	
Palaverin tiedot:	
Päivämäärä:	

Tehtäväkuvaus (käsittämättä tehtävä):

Mitä odotetaan saavaksi työssä lähtien?

Mikä on tärkein osaaminen, jota odotetaan saavaksi työssä lähtien?

Työntekijän perehdytys ja sen suunnittelu osaksi:

stm Oulu Oy | Puhelin: 020710115 | alanen.katariina@stm.fi
 Vuokkatie 1 | OY:n rekrytointi: 0207101151 | www.stm.fi



TYÖSUHTEEN ALOITUSPALAVERIPOHJA

Työntekijän nimi: _____

Talustalon nimi ja osoite: _____

Osoite työsuhteen alkamiseen myyjäistä kättyä lähtien? _____

Muuta huomioitavaa _____

Aloituspalaveri: _____
 Aika ja paikka: _____
 Esimies: _____
 Työntekijä: _____

stm Oulu Oy | Puhelin: 020710115 | alanen.katariina@stm.fi
 Vuokkatie 1 | OY:n rekrytointi: 0207101151 | www.stm.fi

Kuva 3. Työsuhteen aloituspalaveripohja.

Tämän lisäksi laadin vastaavasti työsuhteen lopetuspalaveripohjan, joka on kuvattuna kuvassa 4. Tätä lomaketta kohdeyritys voi hyödyntää hiljaisen tiedon dokumentoinnin varmistamisessa työsuhteen päättymisen yhteydessä.

The image shows two versions of a form titled 'TYÖSUHTEEN LOPETUSPALAVERIPOHJA' (Termination Meeting Template) from STM. The left version is a detailed form with the following sections:

- Yhteystiedot:** Työsuhteen nimi, Tilapäisnimi, Tulosarvio, Päättymisen syy, Päätösmerkinnät.
- Tallennettuna:** A large empty text box.
- Tilaisuuden päättymisen muistutus:** A section with a heading 'Tilaisuuden päättymisen muistutus (kokoontulo, vertaistuki, läsnäolijat, läsnäolo ja muuttuneet osallistujat)' and an empty text box.
- Tilaisuuden päättymisen muistutus (kokoontulo, vertaistuki, läsnäolijat, läsnäolo ja muuttuneet osallistujat):** A section with an empty text box.
- Muuta huomioitavaa:** A section with an empty text box.

The right version is a simplified form with the following fields:

- Aika ja paikka:** A line for writing the time and location.
- Esittelijä:** A line for writing the presenter's name.
- Työntekijä:** A line for writing the employee's name.

Both forms include contact information for STM at the bottom: STM Infra Oy, Y-tunnus 1024715-1, Osoite sukunimi@stm.fi, www.stm.fi.

Kuva 4. Työsuhteen lopetuspalaveripohja.

Opinnäytetyön aikana laadin myös tehtäväkuvauslomakkeen sekä päivitin myös muita yrityksen sisäisiä dokumentteja. Näitä olivat STM Infran sisäiset pelisäännöt, työsuhteen alkamisen ja päättymisen muistilistat, jotka kaikki kävimme yhdessä läpi yrityksen johdon kanssa.

Työtehtävien suunnitellut muutokset -toimenpide piti sisällään esimerkiksi sijaisuuksiin, loma- ja poissaolotilanteisiin liittyviä asioita. Tämä toimenpide huomioi tällaisissa tilanteissa riittävän perehdytyksen ja opastuksen huolehtimisesta sekä tässä nostettiin myös riittävän perehdytyksen toteuttamista työtehtävien muuttuessa.

5.1.2 Oppimisen ja kehittymisen toimenpiteet

Oppimisen ja kehittymisen toimenpiteinä olivat *kehityskeskustelut, jatkuva kehittyminen, koulutusten suunnittelu ja tiedottaminen* sekä *henkilöstön yhteiset tilaisuudet / tapahtumat*. Päivitin myös kehityskeskusteluja varten uuden kehityskeskustelulomakepohjan kohdeyritykselle. Laadinnassa hyödynsin Joen (2021, 112–113) esimerkkipohjien asioita, jotka käsittelevät kehittymistä, tavoitteita ja

tuloksia. Sisällytin pohjaan myös Eklundin (2021, 106–109) yksilötason osaamiskarttapohjan. Hyödynsin apunani myös yrityksellä aiemmin käytössä ollutta kehityskeskustelupohjaa. Kuva 5 on kuva tästä kehityskeskustelupohjasta.

The image shows four pages of a development discussion template. The top-left page has a header with the STM logo and contact information, followed by a form with fields for 'Yrityksen nimi', 'Työntekijä', 'Esimies', and 'Keskustelun tavoitteet'. The top-right page contains a form with questions about the employee's current role and development needs. The bottom-left page contains a table for 'Osaamiskartan' (Competence Map) with columns for 'Osaaminen', 'Käyttö', 'Tavoitteet', and 'Kehittämistoimenpiteet'. The bottom-right page contains a form for 'Tärkein haaste' and 'Tavoitteet', along with a footer with contact information and a date.

Kuva 5. Kehityskeskustelupohja (mukaillen Joki 2021, 112–113; Eklund 2021, 106–109).

Mielestäni Eklundin (2021, 106–109) osaamiskartta sopii hyvin myös yksilöiden kehityskeskusteluihin, koska siinä määritetään selkeästi toimenpiteet jatkoa varten. Toimenpide *jatkuva kehittyminen* sisälsi ohjeistusta jatkuvan kehittymisen mahdollistamiseen yrityksessä vertaisoppimalla, oppimalla oman tekemisen kautta sekä koulutuksien järjestämisellä sekä pätevyysien ylläpidolla. *Koulutusten suunnittelu ja tiedottaminen* sisälsi nimensä mukaisesti koulutusten suunnitteluun ja tiedottamiseen liittyviä toimia. Laadin myös STM Infralle työyhteisön kehittämissuunnitelmaa varten pohjan (liite 1). Hyödynsin pohjan laadinnassa uutta yhteistoimintalakia (2021) ja Infra ry:n (2022) jäsentiedotteessa olevia ohjeita. Tulevaisuudessa edellä mainittuun pohjaan voi täydentää myös Eklundin (2021, 107–109) yritystason osaamiskarttapohjan, jonka nostin myös osaksi pohjaa.

Toimenpide *henkilöstön yhteiset tilaisuudet / tapahtumat* sisälsivät asioita henkilöstöpäivien sisällöstä ja läpikäytävistä asioista. Henkilöstöpäivissä voi myös tulevaisuudessa hyödyntää työyhteisön kehittämissuunnitelmaa jatkuvan vuoropuhelun tukena.

5.1.3 Johtamisen toimenpiteet

Johtamisen toimenpiteinä olivat *jatkuvan vuoropuhelun mahdollistaminen, työtyytyväisyyden ja -hyvinvoinnin johtaminen, tj-katsaukset sekä palaute ja seuranta*. *Jatkuvan vuoropuhelun mahdollistaminen* sisälsi työyhteisön kehittämissuunnitelman sisällön läpikäymistä sekä suunnitelman hyödyntämistä jatkuvassa vuoropuhelussa. *Työtyytyväisyyden ja -hyvinvoinnin johtaminen* sisälsi työtyytyväisyyskyselyn ja tyky-haasteen toteuttamista sekä työsuhte-etujen vahvistamista. *TJ-katsaukset* eli toimitusjohtajan katsaukset sisälsivät ohjeistusta niiden säännölliseen toteuttamiseen.

Palaute ja seuranta puolestaan sisälsivät työtyytyväisyyskyselyn tuloksien läpikäyntiä yhdessä koko henkilöstön kesken, palautteenantoa sekä palkitsemista, henkilöstön kehittämisen toimintamallin vuosikellon toteuttamista ja viikon check-palaverissa sekä johdon katselmuksissa sen seuranta.

5.1.4 Henkilöstön kehittämisen vuosikello

Vuosikello toimii tämän henkilöstön kehittämisen toimintamallin tiivistettynä esitysmuotona, johon syötin lopulta edellä mainittuja toimenpiteitä. Syötin vuosikelloon kaikki säännöllisesti tapahtuvat toimenpiteet, joille pystyi arvioimaan ja määrittämään tietyn ajankohdan.

Listasin vuosikellon viereen toimenpiteet, jotka tapahtuvat tarvittaessa tai, jotka ovat jatkuvasti käynnissä. Toimintamallin yhteenveto ja vuosikello toimitetaan hankkeen valmistuttua myös yrityksen henkilöstön saataville. Tällöin koko henkilöstöllä tulee olemaan tieto toimenpiteistä, joita tapahtuu henkilöstön kehittämisen saralla yrityksessä.

6 Loppupäätelmät

Ratkaisu eli luku 4 kuvaa kokonaisuudessaan tämän opinnäytetyön kehittämissyklejä. Ratkaisu vastaa myös samalla opinnäytetyön alussa asetettuihin tutkimuskysymyksiin eli *miten kehitetään proaktiivinen toimintamalli yhdessä koko henkilöstön kanssa henkilöstön kehittämiseen ja miten toimintamalli toteutetaan käytännössä?* Onnistuimme yhdessä STM Infran henkilöstön kanssa rakentamaan proaktiivisen toimintamallin henkilöstön kehittämiseen aiemmin kuvattujen kuuden eri syklin avulla. Opinnäytetyön luotettavuuden arvioinnin tueksi kuvasin mahdollisimman tarkasti opinnäytetyö- ja tutkimusprosessiani, jolloin selviää, miten olen toteuttanut tämän opinnäytetyön. Luotettavuutta myös tukee opinnäytetyön aikana kerätty palaute toimintamallista. Perustelin myös tekemiäni valintojani dokumentaatioissa.

Kanasen (2014, 11) mukaan toimintatutkimuksien tulokset ovat relevantteja vain kyseisessä tutkimuksessa. Tämän opinnäytetyön ollessa toimintatutkimus, koskee tämä ajatus myös tämän opinnäytetyön tuloksia. Mielestäni hyväksi todettuja käytäntöjä ja toimintatapoja voi kuitenkin myös hyödyntää laajemmassa kontekstissa ja muiden asioiden kehittämisessä, vaikka tuloksia sellaisinaan ei voisikaan hyödyntää laajemmin. Kohdeyritys voi jatkossa hyödyntää osallistavia kehittämistapoja jonkun muun sisäisen asian kehittämisessä tai vastaavasti tässä opinnäytetyössä käytettyjä kehittämismenetelmiä voidaan hyödyntää myös laajemmassa työelämäkontekstissa.

Toimintamallin käyttöönoton jälkeen ennakoarvioinnissa pohtimani mahdolliset hyödyt voivat konkretisoitua mahdollisiksi toimintamallin tuomiksi positiivisiksi seurauksiksi. Omasta näkökulmastani toimintamallin kehittäminen ja erilaisten menetelmien hyödyntäminen kehittivät jo ennen toimintamallin käyttöönottoa omaa osaamistani. Koin, että omat henkilökohtaiset muutosjohtamis- ja kehittämistaitoni kehittyivät hankkeen aikana, koska hanke sisälsi paljon erilaisia vaiheita, jotka vaativat erilaista osaamista.

Hankkeen tuoman kokemuksen kautta opin myös sen, jos toteuttaisimme hankkeen nyt uudelleen, niin varaisin hankkeen ensimmäiseen sykliin enemmän aikaa tai hyödyntäisin jotain aputyökalua litteroinnissa. Tällöin ensimmäisen syklin vaiheet olisivat toteutuneet tehokkaammin. Lisäksi olisimme voineet tiivistää yksilohaastatteluiden kysymyksiä jättämällä kokonaan esihenkilöille suunnatut kysymykset pois. Näitä ei voitu käsitellä suunnitellusti pienen henkilöstömäärän vuoksi, joten kysymykset eivät tuoneet odotettua lisäarvoa.

Jotta mahdollisimman moni ennakoarvioinnin mahdollisista seurauksista ja myös muut mahdolliset positiiviset seuraukset toimintamallista käyvät toteen, täytyy henkilöstön kehittämisen toimintamallin käyttöönotto toteuttaa tehokkaasti. Vuosikellon mukaiset toimenpiteet täytyy ottaa asialistalle välittömästi kohdeyrityksessä. Käyttöönottoa tukee osan toimenpiteiden testaus, koska toimenpiteiden käsittelyllä on jo tietty rutiini yrityksessä testausyöklän ansiosta.

Toimintamalli huomioi jatkuvan vuoropuhelun näkökulman, joka tuo toimintamallille myös ennakoivaa eli proaktiivista otetta, kun vuoropuhelulle on olemassa valmiudet. Tämän näkökulman sekä henkilöstönäkökulman tavoitteiden myötä toimintamallin käyttöönotto ja toteuttaminen pitkällä tähtäimellä voivat olla yritykselle strategisesti merkittäviä asioita. Toimintamallin mukaisesti toimiminen voi mahdollisesti tuoda STM Infralle kilpailuetua tulevaisuuteen, kun ihmisten johtaminen tukee yrityksen tavoitteita, jolloin voidaan tarjota myös asiakkaille heidän tarpeidensa mukaisia palveluita.

Kuten aiemmin jo tietoperustassa totesin, niin STM Infran toimintaan vaikuttavat myös alan yleiset haasteet osaavan työvoiman hankinnassa. Rakennusalalla haasteena on jatkuva osaamispula (Rakennusteollisuus RT ry 2021a, 32), jolloin myös STM Infran on haastava löytää osaavaa työvoimaa. Rekrytointiin panostamista nostettiin myös esiin hankkeen aikana. Jatkotoimenpiteenä suosittelen STM Infraa syventämään toimintamallia ja käytäntöä rekrytointiin sekä työnantajakuvaan, jolloin yritys voi vahvistaa omaa asemaansa alalla. Henkilöstöprosessin *Henkilöstön hankinta* -osiolle alustavasti laatimani suunnitelmat vaativat jatkokehitystä ja testausta käytännössä.

Kun kohdeyrityksessä saadaan täytettyä rekrytointitarpeita myös henkilöstön kehittämisen voi parantua entisestään. Osaajien määrän kasvaessa myös osaamista voidaan jakaa laajemmin yrityksessä. Tällöin on resursseja esimerkiksi sijoittaa henkilöstöä enemmän oppimisen näkökulmasta, kuin tarpeen näkökulmasta.

Toimintamallin käyttöönoton ja muiden edellä mainittujen asioiden lisäksi STM Infran on suositeltavaa myös kehittää toimintamallia jatkossa vastaamaan aina henkilöstön ja yrityksen sen hetkisiin ja tulevaisuuden tarpeisiin. Tällöin toimintamalli on mahdollisimman proaktiivinen toimenpiteissä, jotka koetaan milläkin hetkellä tärkeiksi. Toimintamallista ja sen toimivuudesta täytyy tulevaisuudessa myös kerätä palautetta, jonka pohjalta voidaan tehdä edellä mainittua kehitystyötä. Toimintamalli täytyy myös saada näkyväksi koko henkilöstölle eli viestintä on tärkeää ja toimintamallille voidaan myös tulevaisuudessa asettaa tarkemmat mittarit, joiden avulla voidaan mitata toimintamallin toteutumista ja onnistumista. Jatkotoimenpiteenä on siis jatkaa toimintamallin systemaattista toteuttamista ja kehittämistä, jolloin yrityksellä on mahdollisuus mennä kohti strategisia päämääriä yhdessä.

Lähteet

Asikainen, Päivi & Hoffrén Minna 2022. Savonia-artikkeli: Hiljaisen tiedon jakamisen merkitys työelämässä. Savonia-ammattikorkeakoulu 25.4.2022. <https://www.savonia.fi/artikkelit/savonia-artikkeli-hiljaisen-tiedon-jakamisen-merkitys-tyoelamassa/>. Viitattu 6.8.2022.

Chamorro-Premuzic, Tomas & Bersin, Josh 2019. Four Ways to Create a Learning Culture on Your Team. Harvard Business Review 2.11.2019. HBR Special Issue 72–74. Alkuperäinen julkaisu 12.7.2018 HBR.org. HBR uudelleen julkaisu. Business Source Elite, EBSCOhost. <https://web-s-ebSCOhost-com.ezproxy.metropolia.fi/ehost/resultsadvanced?vid=4&sid=c8ae5924-5e4d-4bb7-9857-d8ef0180bc63%40redis&bquery=JN+%22Harvard+Business+Review%22+AND+four+ways+to+create+a+learning+culture+on+your+team&bdata=JmRiPWJzaCZ0eX-BIPTEmc2VhcmNoTW9kZT1TdGFuZGFyZCZzaXRIPWVob3N0LWxpdmU%3d>. Viitattu 24.10.2022.

Clegg, Stewart R. & Pitsis, Tyrone S. & Mount, Matt 2022. Managing and Organizations. An Introduction to Theory and Practise. 6. Edition. Sage Publishing Ltd, London.

Dweck, Carol S. 2022. Mindset: Menestymisen psykologia. 2. uudistettu painos. Suom. Jaana-Mirjam Mustavuori. Viisas Elämä, Helsinki.

Eklund, Annina 2021. Osaamiskartta. Osaamisen kehittäminen työelämässä. 2. painos. BRIK, Espoo.

Haavisto, Mikko 2021. Näistä asioista syntyy hyvä työpaikkailmoitus. Älä sorru yleisiin sudenkuoppiin. Duunitori 15.3.2021. <https://duunitori.fi/tyoelama/hyva-tyopaikkailmoitus>. Viitattu 19.7.2022.

Hedges, Kristi 2019. Make Sure Everyone on Your Team Sees Learning as Part of Their Job. Harvard Business Review 2.11.2019. HBR Special Issue 74–76. Alkuperäinen julkaisu 12.9.2018 HBR.org. HBR uudelleen julkaisu. Business Source Elite, EBSCOhost. <https://web-s-ebSCOhost-com.ezproxy.metropolia.fi/ehost/resultsadvanced?vid=7&sid=c8ae5924-5e4d-4bb7-9857-d8ef0180bc63%40redis&bquery=JN+%22Harvard+Business+Review%22+AND+make+sure+everyone+on+your+team+sees+learning+as+part+of+their+job&bdata=JmRiPWJzaCZjbGkwPUZUJmNsdjA9WSZ0eXBIPTEmc2VhcmNoTW9kZT1TdGFuZGFyZCZzaXRIPWVob3N0LWxpdmU%3d>. Viitattu 24.10.2022.

Heino, Essi 2019. Löydä ammattilainen 3 viikossa. Näin onnistut rekrytoinnissa 18.9.2019. Taito Research. <https://www.taitoresearch.com/fi/blogi/2019/9/18/nain-onnistut-rekrytoinnissa>. Viitattu 20.7.2022.

Helsilä, Martti 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Otava, Helsinki.

Hesso, Johannes 2013. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Kauppakamari, Helsinki.

Hietala, Harri & Kaivanto, Keijo & Pystynen, Johanna & Valvisto, Elisa 2015. Esihenkilön työoikeus. Alma Talent, Helsinki. Alma Talent Verkkokirjahylly. Jatkuvasti päivittyvä e-kirja. Teoksen viimeisin päivitys 31.8.2022. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/DABBFXGUC#kohta:3\(\(20\)TOI-MIVA\(\(20\)TY\(\(d6\)YHTEIS\(\(d6\)/piste:tB](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/DABBFXGUC#kohta:3((20)TOI-MIVA((20)TY((d6)YHTEIS((d6)/piste:tB). Viitattu 26.10.2022.

Hietala, Harri & Kaivanto, Keijo 2022. Uusi yhteistoimintalaki käytännössä. Alma Talent, Helsinki.

Huhta, Miikka & Myllyntaus, Visa 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus. Rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat. Alma Talent, Helsinki.

Hyppänen, Riitta 2013a. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Luku 4: Osaamisen varmistaminen > Osaaminen organisaation menestystekijänä > Strategia osaamistarpeiden määrittelijänä. Edita Publishing Oy. Ellibs. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513762582>. Viitattu 29.10.2022.

Hyppänen, Riitta 2013b. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Luku 1: Esimiestyö. Edita Publishing Oy. Ellibs. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513762582>. Viitattu 30.10.2022.

Hyppänen, Riitta 2022a. Henkilöstö > 5. Osaaminen, kehittäminen ja kehittyminen > 5.5. Esimies osaamisen varmistajana > 5.Tavoitteena osaava työntekijä oikeassa paikassa. Bonnier Pro. <http://www.bonnierpro.fi.ezproxy.metropolia.fi/fi/app/henkilosto/esimies-osaamisen-varmistajana>. Viitattu 8.11.2022.

Hyppänen, Riitta 2022b. Henkilöstö > 6. Hyvinvointia työssä > 6.1 Työhyvinvoinnin kokonaisuus > 3. Työhyvinvoinnin määritelmiä. Bonnier Pro. <http://www.bonnierpro.fi.ezproxy.metropolia.fi/fi/app/henkilosto/tyohyvinvoinnin-kokonaisuus>. Viitattu 8.11.2022.

Ikonen, Hanna-Mari 2017. Puhelinhaastattelu. Teoksessa Hyvärinen, Matti & Nikander, Pirjo & Ruusuvuori, Johanna (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Vastapaino, Tampere, 271.

Immonen, Sonja & Wartio, Johanna 2022. Elävä osaamisportfolio -opas. Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisuja. OIVA-sarja 53. Metropolia Ammattikorkeakoulu, Helsinki. <https://www.theseus.fi/handle/10024/745872>. Viitattu 24.8.2022.

Infra ry 2022. Jäsentiedote 12/2022. Yhteistoimintalain edellyttämä jatkuva vuoropuhelu ja työyhteisön kehittämissuunnitelma. 25.3.2022. Oma INFRA sähköinen jäsenpalvelu. Rajattu pääsy. <https://omainfra.fi/?url=%2fetusivu%2fuutiset%2f2022%2fjasentiedote-12-2022-yhteistoimintalain-edellyttama-jatkuva-vuoropuhelu-ja-tyoyhteison-kehittamissuunnitelma%2f%3f>. Viitattu 20.10.2022.

Jarenko, Karoliina & Tukia, Vilma (Filosofian Akatemia) 2020. Paremman työn opas. 2. painos. Työturvallisuuskeskus TTK. <https://ttk.fi/julkaisu/paremman-tyon-opas/#9f27c27c>. Viitattu 23.8.2022.

Joki, Maritta 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 7. uudistettu painos. Helsingin Kauppakamari, Helsinki.

Juuti, Pauli & Antti, Vuorela 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uudistettu painos. PS-kustannus, Jyväskylä.

Kananen, Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 185. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Kananen, Jorma 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 234. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Kauhanen, Juhani 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Kehittämishajelman laatiminen. Kauppakamari, Helsinki.

Kinnunen, Outi & Keränen, Krista 2022. Työpajan fasilitointi. Podcast 9.6.2022. Oppimateriaali. Laurea-ammattikorkeakoulu Oy. <https://metropolia.finna.fi/Record/aoe.2222>. Viitattu 5.10.2022.

Korhonen, Hille & Bergman, Tytti 2019. Johtaja muutoksen ytimessä. Käsikirja uudistumismatkalle. Alma Talent, Helsinki.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija & Pirinen Jorma 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Sanoma Pro, Helsinki.

Kupias, Päivi & Salo, Matti 2021. Mentorointi 4.0. 2. tarkastettu painos. Kupias Kehityspalvelut, Helsinki.

Kurki, Christina 2022. Rekrytoinnin uudet tuulet. Oppimistehtävä. Karelia-ammattikorkeakoulu, Joensuu.

ManpowerGroup 2020. Opas onnistuneeseen rekrytointiin – rekrytoijan selviytymisopas muuttuvaan maailmaan. <https://blogi.manpowergroup.fi/opaat/tuloksellisen-rekrytoinnin-opas>. Viitattu 19.7.2022.

Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka 1995. The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press, Inc, New York.

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Sanoma Pro, Helsinki.

Otala, Leenamajja 2018. Ketterä oppiminen. Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Kauppakamari, Helsinki.

Paalumäki, Anni & Vähämäki, Maija 2020. Havainnointi organisaatiotutkimuksessa. Teoksessa Puusa, Anu & Juuti, Pauli (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. 2.painos. Gaudeamus, Helsinki, 132.

Page-Tickell, Rebecca 2014. Learning and Development. Kogan Page Ltd, London. ProQuest Central. https://www.proquest.com/central/publication/publications_2043291?accountid=11363. Viitattu 8.11.2022.

Paine, Nigel 2021. Workplace Learning: How to build a culture of continuous employee development. 2. painos. Kogan Page Limited, London.

Puusa, Anu & Juuti, Pauli 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. 2. painos. Gaudeamus, Helsinki.

Puusa, Anu 2020. Haastattelutyytit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Puusa, Anu & Juuti, Pauli (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. 2. painos. Gaudeamus, Helsinki, 103.

Rakennusteollisuus RT ry 2021a. Rakennusteollisuuden osaamistarveselvitys 2021. Rakennusteollisuus RT ry 28.10.2021. https://www.rakennusteollisuus.fi/globalassets/ajankohtaista/ajankohtaista-liitteet/2021/rt_osaamistarveselvitys_2021_valmis.pdf. Viitattu 6.8.2022.

Rakennusteollisuus RT ry 2021b. Rakennusala kärsii kroonisesta osaajapulasta. <https://www.rakennusteollisuus.fi/Ajankohtaista/Tiedotteet1/2021/rakennusala-karsii-kroonisesta-osaajapulasta/>. Viitattu 16.10.2022.

Rantanen, Marjo 2018. Tunnelmajohtaja. Alma Talent, Helsinki.

Rinne, Nina 2021. Rohkea organisaatio: turvallinen työyhteisö menestyy. Alma Talent, Helsinki. Alma Talent Verkkokirjahylly. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/DACBDXETEB#/kohta:Rohkea\(\(20\)organisaatio/piste:t1](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/DACBDXETEB#/kohta:Rohkea((20)organisaatio/piste:t1). Viitattu 25.8.2022.

Rock, David & Grant, Heidi & Slaughter, Mary 2018. The NLI Guide. How Culture Change Really Happens. NeuroLeadership Institute. <https://hub.neuroleadership.com/culture-change-neuroleadership-guide>. Viitattu 1.11.2022.

Ruusuvuori, Johanna & Nikander, Pirjo 2017. Haastatteluaineiston litterointi. Teoksessa Hyvärinen, Matti & Nikander, Pirjo & Ruusuvuori, Johanna (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Vastapaino, Tampere, 427.

Ruusuvuori, Johanna & Tiittula, Liisa 2017. Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa Hyvärinen, Matti & Nikander, Pirjo & Ruusuvuori, Johanna (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Vastapaino, Tampere, 47.

Senge, Peter M. 2006. The Fifth Discipline. The Art & Practise of the Learning Organization. Tarkistettu ja päivitetty versio alkuperäisestä vuoden 1990 versiosta. Currency Doubleday, New York.

STM Infra Oy 2022a. Palvelumme > Monipuoliset infrarakentamisen palvelut. Olemme työmaalla ensimmäinen, joka tekee jotain > Maa- ja pohjarakentaminen & katu- ja kunnallistekniikka. <https://stminfra.fi/palvelumme/>. Viitattu 6.8.2022.

STM Infra Oy 2022b. STM yrityksenä > STM Infra Oy yrityksenä. Nopea, luotettava ja ammattitaitoinen. <https://stminfra.fi/stm-yrityksena/>. Viitattu 6.8.2022.

Stringer, Ernest T. & Aragón, Alfredo Ortiz 2021. Action Research. 5. painos. Sage Publications, Inc, Los Angeles.

Valtari, Jenni 2022. Maaliskuun ratkaisutyöpajan kooste. Luotettava työntekijä. Vastuu Group 15.3.2022. <https://luotettavatyontekija.vastuugroup.fi/blogi/maaliskuun-ratkaisupajan-kooste>. Viitattu 7.8.2022.

Vasalampi, Kati 2022. Näin motivoit oppimaan. PS-Kustannus, Jyväskylä.

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Edita Publishing, Helsinki.

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

Viitala, Riitta 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Edita Publishing, Helsinki.

Vuorinen, Tero 2017. Strategiakirja. 20 työkalua. 3. painos. Alma Talent, Helsinki.

Yhteistoimintalaki 1333/2021. Finlex. <https://finlex.fi/fi/laki/alkup/2021/20211333#Lidm45949345719568>. Viitattu 21.10.2022.

Zuber-Skerritt, Ortrun 2001. Action Learning and Action Research. Paradigm, Praxis and Programs. Academia Edu. https://www.academia.edu/72358379/Action_learning_and_action_research_paradigm_praxis_and_programs. Viitattu 1.11.2022.

Liite 1: Työyhteisön kehittämissuunnitelma



SISÄLLYS



1. Työyhteisön nykytila
2. Ennakoitavissa olevat kehitysnäkymät
3. Päämäärät ja toimenpiteet osaamiselle ja työhyvinvoinnille
4. Toimenpiteiden vastuutus ja aikataulu
5. Seurantatavat
6. Ulkoisen työvoiman käyttö
7. Tarvittaessa huomioitavia seikkoja
8. Muuta huomioitavaa

Lähteet:

Infrayrityksen tiedote 12/2022 – Yhteisöllisyyden edellyttämä jatkuva vuoropuhelu ja työyhteisön kehittämissuunnitelma. Viitattu 20.10.2022.
Yhteisöllisyys: 1533/2021. Finlex. <https://finlex.fi/kaikki/2021/2021131366.htm#4944739500>. Viitattu 20.10.2022.



1. Työyhteisön nykytila

- Kuinka paljon henkilöstöä on tällä hetkellä?
- Minkälainen on henkilöstön rakenne henkilöstörhmittain?
 - Maaraikaisten tai osa-aikaisten määrä
- Minkälainen on yrityksen taloudellinen tilanne tällä hetkellä?
- Mitkä ovat yrityksen tavoitteet?
- Vaativatko tavoitteet jotain muutostarpeita työyhteisössä?
- Miten osaaminen näyttäytyy työpaikalla?
- Miten työhyvinvointi näyttäytyy työpaikalla?
- Onko osaamistasossa jotain puutteita nykyisiin ja tuleviin vaatimuksiin nähden?
- (Tässä voisi hyödyntää tarvittaessa yritystason osaamiskarttaa! -> seuraava sivu)

Lähteet:

Infrayrityksen tiedote 12/2022 – Yhteisöllisyyden edellyttämä jatkuva vuoropuhelu ja työyhteisön kehittämissuunnitelma. Viitattu 20.10.2022.
Yhteisöllisyys: 1533/2021. Finlex. <https://finlex.fi/kaikki/2021/2021131366.htm#4944739500>. Viitattu 20.10.2022.
Eklund, Anniina 2021. 105-109. Osaamiskartta. Osaamisen kehittäminen työelämässä 2. painos. BRUK.



1. Työyhteisön nykytila: yritystason osaamiskartta

Osaamisalue	Kuvaus	Osaamis- taso 0-5	Kehittämistavat
• Työtehtävissä tarvittava ja välttämätön osaaminen?			
• Tärkeä työelämätaitoja koskettava osaaminen?			
• Prosesseja tai toimintatapoja koskettava osaaminen?			
• Tulevaisuudessa tarvittava osaaminen?			

Lähteet:

Eklund, Anniina 2021. 106-109. Osaamiskartta: Osaamisen kehittäminen työelämässä 2.painos. BRIK.



2. Ennakoitavissa olevat kehitysnäkymät

- Onko yrityksellä työvoiman vähennystarvetta?
- Minkälaisia kehitysuuntia on tiedossa yrityksen toiminnan kannalta?
- Minkälaisia kehitysuuntia on tiedossa rakennusalan kannalta?
- Miten edellä mainitut vaikuttavat henkilöstön osaamistarpeisiin ja työhyvinvointiin?

Lähteet:

Infrate ry. Aseentiedote 12/2022 – Yhteisömittailin edellyttämä jatkuva vuoropuhelu ja työyhteisön kehittämissuunnitelma. Vitattu 20.10.2022. Yhteisömittailin: 1333/2021. Finlex. <https://finlex.fi/finlex/kaikki/kap/2021/20211333#Lom=45949344739680>. Vitattu 20.10.2022.



3. Päämäärät ja toimenpiteet henkilöstön osaamiselle ja työhyvinvoinnille

- Minkälaisia toimenpiteitä on henkilöstön osaamisen kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi?
- Minkälaisia päämääriä tai toimenpiteitä on tiedossa, joilla voisi olla vaikutusta henkilöstön työhyvinvointiin?
- Minkälaiset ovat työpaikan etätyökäytännöt?
- Miten työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen tapahtuu?
- Miten prosesseja ja toimintatapoja kehitetään?
- Miten työyhteisön vuorovaikutus ja tiedon kulku tapahtuu?
- Minkälaiset ovat työssä etenemisen mahdollisuudet ja koulutusmahdollisuudet?
- Miten henkilöstö voi vaikuttaa omaan työhön?

Lähteet:

Infrate ry. Aseentiedote 12/2022 – Yhteisömittailin edellyttämä jatkuva vuoropuhelu ja työyhteisön kehittämissuunnitelma. Vitattu 20.10.2022. Yhteisömittailin: 1333/2021. Finlex. <https://finlex.fi/finlex/kaikki/kap/2021/20211333#Lom=45949344739680>. Vitattu 20.10.2022.



4. Toimenpiteiden vastuutus ja aikataulu

- Ketkä henkilöt ovat vastuussa tämän suunnitelman toimenpiteiden toteuttamisesta ja seurannasta?
- Minkälaisella aikataululla toimenpiteitä lähdetään toteuttamaan? (Kirjataan tähän toimenpiteet aikatauluineen)

Lähteet:

Infra ry, Jäsenlehti 12/2022 – Yhteisömiittailain edellyttämä jatkuva vuoropuhelu ja työtieteen kehittämissuunnitelma. Vitattu 20.10.2022.
Yhteisömiittailu: 1333/2021. Finlex. <https://finlex.fi/lex/kajlakp/2021/20211333#Lom=4594344739680>. Vitattu 20.10.2022.



5. Seurantatavat

- Milloin vuoropuhelua toteutetaan seuraavan kerran?
- Toteutetaanko seuranta myös jollain muilla tavoilla? Esim. toteutetaanko säännöllisiä työhyvinvointia koskevia kyselyitä?

Lähteet:

Infra ry, Jäsenlehti 12/2022 – Yhteisömiittailain edellyttämä jatkuva vuoropuhelu ja työtieteen kehittämissuunnitelma. Vitattu 20.10.2022.
Yhteisömiittailu: 1333/2021. Finlex. <https://finlex.fi/lex/kajlakp/2021/20211333#Lom=4594344739680>. Vitattu 20.10.2022.



6. Ulkopuolisen työvoiman käyttö

- Minkälaiset ovat alihankinnan ja työvoiman vuokrauksen käytön periaatteet?
- Minkälaisia työtä tilataan alihankkijoilta tai vuokratyöntekijöiltä?
- Kuinka paljon ja missä tällaista työtä käytetään?
- Miten ollaan huomioitu työehtosopimuksien määräykset vuokratyön käytössä?

Lähteet:

Infra ry, Jäsenlehti 12/2022 – Yhteisömiittailain edellyttämä jatkuva vuoropuhelu ja työtieteen kehittämissuunnitelma. Vitattu 20.10.2022.
Yhteisömiittailu: 1333/2021. Finlex. <https://finlex.fi/lex/kajlakp/2021/20211333#Lom=4594344739680>. Vitattu 20.10.2022.



7. Tarvittaessa huomioitavia seikkoja

- Miten teknologinen kehitys, investoinnin jne. muutokset vaikuttavat työyhteisössä?
- Minkälaisia erityistarpeita työntekijöillä on heidän eri elämäntilanteista johtuen?
 - Pienten lasten vanhemmat, ikääntyneet työntekijät, ulkomaiset työntekijät
- Miten työkyvyttömyysuhan alla olevien ja ikääntyneiden työntekijöiden työmarkkinakelpoisuutta ylläpidetään?
- Minkälaisia toimenpiteitä tehdään em. Ryhmien työkyvyn ylläpidon ja työllistymisedellytyksien ylläpitämiseksi?
- Miten työyhteisöä johdetaan?

Lähteet:

Infra ry, Jäsentiedote 12/2022 – Yhteisömiittailain edellyttämä jatkuva vuoropuhelu ja työyhteisön kehittämissuunnitelma. Vitattu 20.10.2022.
Yhteisömiittailain: 1333/2021. Finlex. <https://finlex.fi/finlex/kaikki/2021/20211333@Lom=4949344739680>. Vitattu 20.10.2022.



8. Muuta huomioitavaa

Muusta lainsäädännöstä kumpuavia asioita:

- Täytyykö yrityksessä tehdä tasa-arvosuunnitelmaa tai yhdenvertaisuussuunnitelmaa?
 - Molemmat lakisääteisiä velvoitteita, jos työntekijöitä vähintään 30.

Vuoropuhelua varten annettavat tiedot henkilöstön edustajalle:

- Työnantajan toimitettava vuoropuhelun kannalta tarpeelliset tiedot viimeistään viikkoa ennen vuoropuhelun toteuttamista, ellei ole sovittu toisin.

Vuoropuhelun kirjaaminen ja tiedottaminen:

- Työnantaja tekee pöytäkirjan käydystä vuoropuhelusta, jolla todennetaan, että vuoropuhelua on käyty.
 - Aika, osallistujat, käsiteltyjen asioiden pääsisältö, lopputulemat, erimielisyydet
- Jos lopputuloksena muutetaan esim. yleisiä sääntöjä tai käytänteitä, tulee tästä tiedottaa koko henkilöstöä.

Lähteet:

Infra ry, Jäsentiedote 12/2022 – Yhteisömiittailain edellyttämä jatkuva vuoropuhelu ja työyhteisön kehittämissuunnitelma. Vitattu 20.10.2022.
Yhteisömiittailain: 1333/2021. Finlex. <https://finlex.fi/finlex/kaikki/2021/20211333@Lom=4949344739680>. Vitattu 20.10.2022.



Liite 2: Yksilöhaastattelujen kysymykset

Esihenkilöllä tarkoitetaan lähiesihenkilöä eli esimerkiksi työnjohto on maarakennustyöntekijöiden lähiesihenkilö ja toimitusjohtaja on toimihenkilöiden (työnjohto + muut toimihenkilöt) esihenkilö. Toimitusjohtajan esihenkilönä toimii yrityksen hallitus.

HENKILÖSTÖN KEHITTÄMISEN NYKYTILAN KYSYMYKSIÄ:

1. **OSAAMINEN (vastaajat: koko henkilöstö)**
 - a. Ydinosaaminen
 - i. Mitä on yrityksen ydinosaaminen?
 - ii. Millainen osaaminen on yrityksen toiminnan kannalta tärkeää?
 - iii. Minkälaista tietoa, taitoa ja tahtoa tarvitaan ydinosaamisen toteuttamista varten? (resurssit ydinosaamiselle)
 - iv. Millainen osaaminen on tarpeellista tavoitteisiin pääsemisessä?
 - v. Minkälaista osaamista mielestäsi yrityksessä pitäisi lisätä ja pyrkiä kehittämään tulevaisuudessa?
 - b. Oma ammatillinen osaaminen
 - i. Millaisella tasolla oma ammatillinen osaamisesi on mielestäsi tällä hetkellä verrattuna nykyisiin työtehtäviisi?
 - ii. Miten kehität omaa osaamistasi tällä hetkellä?
 - iii. Miten haluaisit kehittää omaa osaamistasi tulevaisuudessa?
 - c. Hiljainen tieto
 - i. Minkälaista hiljaista tietoa yrityksessä on?
 - ii. Miten ns. hiljainen tieto siirtyy yrityksessä henkilöltä toiselle?
 - iii. Miten voitaisiin varmistaa, että hiljainen tieto säilyy ja sitä jaetaan yrityksessä myös tulevaisuudessa?
2. **OPPIMINEN JA KEHITTÄMINEN (vastaajat: koko henkilöstö)**
 - a. Kouluttautuminen
 - i. Minkälaiset ovat nykyiset koulutusmahdollisuutesi?
 - ii. Miten koulutusmahdollisuuksia pitäisi mielestäsi kehittää?
 - iii. Minkälaista koulutusta mielestäsi pitäisi lisätä tulevaisuudessa?
 - b. Oppiminen ja kehittyminen työssä
 - i. Millä tavoin työssäsi on mahdollista oppia ja kehittyä?
 - ii. Minkälaisena näet kehitysmahdollisuutesi työssäsi?
 - iii. Mitkä asiat koet, että edesauttavat kehittymistäsi?
 - iv. Miten em. asioita voisi kehittää, jotta ne tukevat oppimistasi ja kehittymistäsi?
 - c. Henkilöstön osallistaminen
 - i. Millä tavalla henkilöstö osallistuu tällä hetkellä henkilöstön kehittämisen prosesseihin?
 - ii. Millä tavalla henkilöstöä pitäisi mielestäsi osallistaa em. prosesseihin tulevaisuudessa?
 - d. Organisaation oppiminen
 - i. Minkälainen oppimisen kulttuuri on yrityksessä tällä hetkellä?
 - ii. Millä tavoin osaamistarpeita ennakoidaan ja suunnitellaan yrityksessä?
 - iii. Miten osaamistarpeiden ennakkointia ja suunnittelua voitaisiin kehittää?

3. JOHTAMINEN (vastaajat: koko henkilöstö)

- a. Osaamisen johtaminen
 - i. Miten esihenkilö varmistaa ja tukee nykyistä osaamistasi?
 - ii. Miten esihenkilö varmistaa ja tukee tulevaisuudessa tarvittavaa osaamistasi?
 - iii. Minkälaisena koet saamasi tuen riittävyyden?
 - iv. Minkälaista tukea haluaisit esihenkilöiltä osaamisesi tueksi?
 - v. Miten kehittämistarpeitasi ja kehittymishalukkuuttasi on selvitetty esihenkilön kanssa?
 - vi. Miten esihenkilö mahdollistaa osaamisen jakamisen työntekijöiden välillä?
 - vii. Miten osaamisen johtamista voitaisiin mielestäsi kehittää tulevaisuudessa työntekijän näkökulmasta?
- b. Palautteenanto
 - i. Miten ja keneltä saat tällä hetkellä palautetta työstäsi ja osaamisestasi?
 - ii. Kuinka usein saat palautetta työstäsi ja osaamisestasi?
 - iii. Miten esihenkilö huomioi hyviä suorituksia tai onnistumiasi?
 - iv. Miten ja kuinka usein annat palautetta esihenkilöllesi?
 - v. Miten palautteenantoa voitaisiin mielestäsi kehittää tulevaisuudessa työntekijän näkökulmasta?

4. JOHTAMINEN (vastaajat: esihenkilöt)

- a. Osaamisen johtaminen
 - i. Miten esihenkilönä varmistat ja tuet työntekijöiden nykyistä osaamista?
 - ii. Miten esihenkilönä varmistat ja tuet työntekijöiden tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista?
 - iii. Minkälaista tukea saat johdolta osaamisen johtamiseen?
 - iv. Minkälaisena koet saamasi tuen riittävyyden?
 - v. Miten esihenkilönä selvität henkilöstön kehittämistarpeita ja kehittymishalukkuutta?
 - vi. Miten esihenkilönä mahdollistat osaamisen jakamisen työntekijöiden välillä?
 - vii. Miten osaamisen johtamista voitaisiin mielestäsi kehittää tulevaisuudessa esihenkilön näkökulmasta?
- b. Palautteenanto
 - i. Millä tavoin annat työntekijöille palautetta heidän työstä ja osaamisesta?
 - ii. Kuinka usein annat em. palautetta työntekijöille?
 - iii. Miten huomioit työntekijän hyviä suorituksia tai onnistumisia?
 - iv. Miten ja kuinka usein työntekijä antaa sinulle palautetta?
 - v. Miten palautteenantoa voitaisiin mielestäsi kehittää tulevaisuudessa esihenkilön näkökulmasta?

5. Mitä muita ajatuksia henkilöstön kehittämisen nykytilasta, nykytilan kehittamisestä tai muusta asiasta aiheen ympäriltä nousee mieleesi, jota/joita olisi hyvä käsitellä tässä tutkimuksessa?

Liite 3: Johdon ensimmäisen kommenttikierroksen kysymykset

Kysymykset [REDACTED] henkilöstöprosessista:

1. Mitä mieltä olet prosessin eri vaiheista ja niiden sisällöstä sekä esitysmuodosta?

Kysymykset [REDACTED] henkilöstön kehittämisen toimintamallista:

OSAAMINEN

2. Mitä mieltä olet *osaamisen* toimenpiteistä ja niiden aikataulutuksesta, vastuuttamisesta ja vuosikellottamisesta? (suunnitelmat osaamisen kehittämiseen työsuhteen eri vaiheissa ja työtehtävien suunnitellut muutokset)

OPPIMINEN JA KEHITTYMINEN

3. Mitä mieltä olet *oppimisen ja kehittymisen* toimenpiteistä ja niiden aikataulutuksesta, vastuuttamisesta ja vuosikellottamisesta? (kehityskeskustelut, jatkuva kehittyminen, koulutusten suunnittelu ja tiedottaminen ja henkilöstöpäivät)

JOHTAMINEN

4. Mitä mieltä olet *johtamisen* toimenpiteistä ja niiden aikataulutuksesta, vastuuttamisesta ja vuosikellottamisesta? (jatkuvan vuoropuhelun mahdollistaminen, työtyytyväisyyden ja -hyvinvoinnin johtaminen, TJ-katsaukset, palaute ja seuranta)
5. Viekö toimintamalli mielestäsi tällä hetkellä kehittämishanketta kohti sen tavoitteita?
 - a. Onko toimintamalli mielestäsi toimiva ja proaktiivinen?
 - b. Mitä mieltä olet henkilöstön osallistamisesta ja osallistumisesta toimintamallin kehittämiseen sekä siitä, että palveleeko toimintamalli koko henkilöstöä?
 - c. Mitä mieltä olet toimintamallin kehittämisestä/testauksesta vuonna 2022 ja käyttöönotosta vuodelle 2023?
 - d. Mitä mieltä olet, että saadaanko aikaan mitattavaa muutosta tai kehitystä, jota pystytään mittaamaan tutkimuksen lopussa?
 - e. Edistääkö toimintamalli toimenpiteineen mielestäsi henkilöstön kehittämistä proaktiivisesti reaktiivisen sijasta?
6. Muita kommentteja tai kehitysehdotuksia/näkemyksiä henkilöstön kehittämisen toimintamallin sisältöön ja esitysmuotoon?

Liite 4: Yhteenveto johdon kommenttikierroksien vastauksista

Kysymys	Yhteenveto johdon kommenttikierroksien vastauksista
Onko toimintamalli mielestäsi toimiva ja proaktiivinen?	Toimintamalli koettiin toimivaksi. Proaktiivisuuden koettiin näkyvän käytönotossa vuonna 2023 ja on proaktiivinen, kun toimitaan suunnitelmien mukaisesti sekä tämän koettiin vaativan prosesseja.
Mitä mieltä olet henkilöstön osallistamisesta ja osallistumisesta toimintamallin kehittämiseen sekä siitä, että palvelleeko toimintamalli koko henkilöstöä?	Henkilöstön koettiin osallistuneen hyvin hankkeeseen sekä se koettiin myös hyvänä asiana. Tässä myös koettiin, että osallistuminen kehittämiseen tapahtuu palautteen kautta käyttöönoton jälkeen. Tässä myös nostettiin sitä, että pyydyt palautteet täytyy myös käsitellä ja perustella henkilöstölle.
Mitä mieltä olet toimintamallin kehittämisestä/testauksesta vuonna 2022 ja käyttöönotosta vuodelle 2023?	Toimintamallin kehittämistä ja testauksesta koettiin, että kehittäminen ja testaus ovat hyviä asioita ja, että kehitystyö saatetaan päätökseen vuonna 2022, jonka jälkeen on vuorossa tehokas käyttöönotto. Tähän ehdotettiin käyttöönotolle omaa suunnitelmaa, jossa huomioitaisiin, että miten toteutetaan ja miten seurataan.
Mitä mieltä olet, että saadaanko aikaan mitattavaa muutosta tai kehitystä, jota pystytään mittaamaan tutkimuksen lopussa?	Hankkeen muutoksen tai kehityksen mittaaminen koettiin hankalaksi ja koettiin, että mittaus vaatii suunnitelman sekä lopullista onnistumista voidaan mitata vasta, kun toimintamalli on kokonaan käytössä.
Edistäkö toimintamalli toimenpiteineen mielestäsi henkilöstön kehittämistä proaktiivisesti reaktiivisen sijasta?	Toimintamallin koettiin edistävän toimenpiteineen henkilöstön kehittämistä proaktiivisesti reaktiivisen sijasta, kun toimitaan systemaattisesti, suunnitellusti ja ennakoivasti. Vuosikellon koettiin olevan systemaattiseen toimintaan hyvä väline. Viikon check -palaverien koettiin myös olevan hyviä tilaisuuksia toimenpiteiden systemaattiseen läpikäyntiin. Tässä myös nostettiin esiin, että reaktiivisuus on myös joissain tilanteissa hyvä. Keskeistä on, että reagoidaan.
Muita kommentteja tai kehitysehdotuksia/näkemyksiä henkilöstön kehittämisen toimintamallin sisältöön ja esitysmuotoon?	Toimintamallin kokonaisuuden koettiin etenevän selkeästi ja mallin koettiin tukevan yrityksen tavoitteita. Palautteen ja vuorovaikutuksen koettiin olevan keskeisessä asemassa sekä koettiin, että mallin käyttöönoton täytyy tapahtua mahdollisimman tehokkaasti. Lisäksi nostettiin, että toimintamallit edellyttävät johtamista ja johtajaa sekä ehdotettiin, että mallista voi olla useampia eri laajuisia versioita. Versiot voidaan jakaa laajimpaan eli hallinnon käytössä olevaan versioon sekä koko henkilöstölle jaettavaksi tiiviimpään versioon.

Liite 5: Johdon toisen kommenttikierroksen kysymykset

Kysymyksiä toimintamallista (käydään läpi 2.9.2022):

1. Vastaako toimintamalli mielestäsi tällä hetkellä kehittämishankkeen tavoitteisiin?
 - a. Onko toimintamalli mielestäsi toimiva ja proaktiivinen?
 - b. Mitä mieltä olet henkilöstön osallistamisesta ja osallistumisesta toimintamallin kehittämiseen sekä siitä, että palveleeko toimintamalli koko henkilöstöä?
 - c. Mitä mieltä olet toimintamallin kehittämisestä/testauksesta vuonna 2022 ja käyttöönotosta vuodelle 2023?
 - d. Mitä mieltä olet, että saadaanko aikaan mitattavaa muutosta tai kehitystä, jota pystytään mittaamaan tutkimuksen lopussa?
 - e. Edistääkö toimintamalli toimenpiteineen mielestäsi henkilöstön kehittämistä proaktiivisesti reaktiivisen sijasta?
2. Muita kommentteja tai kehitysehdotuksia/näkemyksiä henkilöstön kehittämisen toimintamallista?

Liite 6: Henkilöstön kehittämisen toimintamalli (tiivis versio)



Henkilöstön kehittämisen toimintamalli



Osaamisen toimenpiteet sisältöineen

Toimenpide	Sisältö
Suunnitelmat osaamisen kehittämiseen työsuhteen eri vaiheissa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rekrytointi: Rekrytointisuunnitelma (osaamistarpeet, valmiudet, oppilaitosten kontaktointi) ✓ Perehdytys: Perehdytysuunnitelma (vastuut, aloituspalaveri) ✓ Työsuhde: Jatkuva kehittyminen* ja tehtäväkuvauksien ylläpito ✓ Työsuhteen päättymisen: Hiljaisen tiedon säilyttäminen (sposti, verkkolevy, lopetuspalaveri)
Työtehtävien suunnitellut muutokset	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sijaisuuudet ja muut tehtävien muutokset: Riittävä perehdytys/opastus esim. lomattilanteissa tai uusissa työtehtävissä

Oppimisen ja kehittymisen toimenpiteet sisältöineen

Toimenpide	Sisältö
Kehityskeskustelut	✓ Kehitymis- ja koulutustarpeet (kehityskeskustelulomake)
Jatkuva kehittyminen*	✓ Vertaisoppiminen ✓ Opitaan oman tekemisen kautta ✓ Koulutuksien pito ja pätevyudet
Koulutusten suunnittelu ja tiedottaminen	✓ Yritystason koulutussuunnitelma ✓ Koulutustarpeiden selvitys ✓ Tiedotus koulutuksista ja valmennuksista
Henkilöstön yhteiset tilaisuudet / tapahtumat	✓ 2x vuodessa henkilöstötilaisuus (jatkuva vuoropuhelu, koulutus- ja kehitystarpeet) ✓ Työtyytyväisyyskyselyn tulokset ✓ Projektien purut ✓ Rentoa tekemistä



Johtamisen toimenpiteet sisältöineen

Toimenpide	Sisältö
Jatkuvan vuoropuhelun mahdollistaminen	✓ Työyhteisön kehittämissuunnitelma (uusi yt-laki)
Työtyytyväisyyden ja -hyvinvoinnin johtaminen	✓ Työtyytyväisyyskyselyn lähetykset, yhteenvedot ja vertailu ✓ Tyky-haaste ✓ Työsuhde-edut
TJ-katsaukset	✓ Vähintään 2 x vuodessa (sis. Alirakkoitsijat)
Palautteiden seuranta	✓ Palautetta puolin ja toisin yhteisissä tilaisuuksissa ✓ Palkitseminen tapauskohtaisesti toimintakäsikirjan mukaan ✓ Toimintamallin vuosikellot hallinnon viikon check – palaverissa ✓ Toimintamallin vuositaso seuranta johdon katselmuksessa

Henkilöstön kehittämisen vuosikello



Tarvittaessa tehtävät toimenpiteet:

- Suunnitelmat osaamisen kehittämiseen työsuhteen eri vaiheissa:**
- Rekrytointi
 - Perehdytys
 - Työsuhteen päätyminen
- Työtehtävien suunnitellut muutokset:**
- Sijaisuudet ja muut työtehtävien muutokset
- Palkitseminen

Jatkuvasti tehtävät toimenpiteet:

- Suunnitelmat osaamisen kehittämiseen työsuhteen eri vaiheissa:**
- Työsuhde
- Jatkuva kehittyminen
 - Koulutusten suunnittelu ja tiedotus
- Jatkuvan vuoropuhelun mahdollistaminen
 - Palautteenanto puolin ja toisin yrityksessä
 - Viikon check –palaverissa seuranta



Liite 7: Henkilöstöprosessi ja henkilöstön kehittämisen toimintamalli



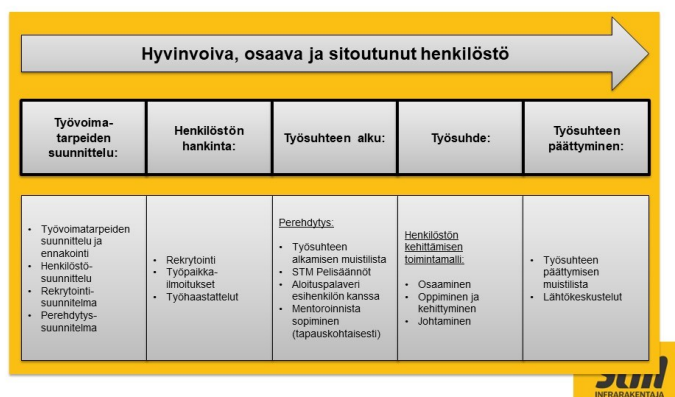
Sisällys



- ✓ Henkilöstöprosessi
- ✓ Henkilöstön kehittämisen toimintamalli
- ✓ Osaamisen toimenpiteiden tarkemmat kuvaukset
- ✓ Oppimisen ja kehittymisen toimenpiteiden tarkemmat kuvaukset
- ✓ Johtamisen toimenpiteiden tarkemmat kuvaukset
- ✓ Henkilöstön kehittämisen vuosikello



Henkilöstöprosessi



Henkilöstön kehittämisen toimintamalli



Osaamisen toimenpiteiden tarkemmat kuvaukset

Toimenpide	Kuvaus	Arvio aikataulu	Dokumentaatio	Vastuu	Seuranta
Suunnitelmat osaamisen kehittämiseen työsuhteen eri vaiheissa	Rekrytointi: <ul style="list-style-type: none"> Suunnitellaan ja toteutetaan rekrytointiprosessi osaamistarpeiden mukaisesti (valmiudet/yllä koko ajan, jolloin voidaan reagoida nopeasti) sekä määritetään vaatimukset/ kriteerit eri työtehtäviä varten. Apuna voidaan käyttää myös yritystason osaamis kartaa, jossa määritellään eri osaamisalueet Avoimen työpaikan ilmoittaminen eri kanavissa Oppilaitosten kontaktointi harjoittelusta ja kesätyöpaikoista sekä oppilaitospaikoista Työsuhteeseen saavuttamiseksi haluttu ja kykyä oman osaamisen kehittämiseen 	<ul style="list-style-type: none"> Tanvittaessa Syyskuu & tammikuu (oppilaitosten kontaktointi) 	<ul style="list-style-type: none"> Rekrytointisuunnitelma 	Johto	<ul style="list-style-type: none"> Viikon check-palaverit Johdon katselmuks
	Perehdytys: <ul style="list-style-type: none"> Perehdytysvastuunjakaja ja perehdytys suunnittelu työnkuvasta riippuen Aloitussuunnitelma esihenkilön kanssa, jossa käydään läpi lähtökohdat jatkuvaan kehittämiseen 		<ul style="list-style-type: none"> Perehdytys suunnitelma Työsuhteen aikaisemien muistiloiden STM pelisäämöt Aloituspäivämuistio 		
	Työsuhteeseen päätyminen: <ul style="list-style-type: none"> Käsitteitä "Käsitteitä Jatkuva kehittyminen" Tehtäväkuvauksien ylläpito 		Jatkuva		
Työtehtävien suunnitellut muutokset	Työsuhteen päätyminen: <ul style="list-style-type: none"> Hiljaisen tiedon säilyttäminen dokumentaatiokäytäntöillä (sähköposti, verkkolevy, keskeiset asiat työt, tulevat työt) ja mahdollisella seuraajasuunnittelulla 	Tanvittaessa	<ul style="list-style-type: none"> Työsuhteen päätyminen muistiloiden Lopetuspalaveri muistio 		
	Silaisuuudet ja muut työtehtävien muutokset <ul style="list-style-type: none"> Loma- ja pois saajajärjestely huolehditaan riittävä perehdytys ja ohjeistus sijaisajaksi tehtävien sekä tarvittaessa sijaisasetelmien toiminnanohjausjärjestelmään Työtehtävien muuttamisesta huolehditaan perehdytyksestä uusiin tehtäviin 		<ul style="list-style-type: none"> Viikkopalaverimuistio ja tarvittaessa muut muistiot 		

Oppimisen ja kehittymisen toimenpiteiden tarkemmat kuvaukset

Toimenpide	Kuvaus	Arvio aikataulu	Dokumentaatio	Vastuu	Seuranta
Kehityskeskustelut	<ul style="list-style-type: none"> Toimintasuojat ja esihenkilöt käyvät henkilöstön kanssa kehityskeskustelut, joiden tukena voidaan hyödyntää myös yksilötason osaamis karttaa Kehityskeskustelussa myös selvitellään henkilöstön mahdollisia tulevia kehitys- / koulutus tarpeita 	Touko-kesäkuu & marras-tammikuu	<ul style="list-style-type: none"> Kehityskeskustelulomake 	Johto	<ul style="list-style-type: none"> Viikon check-palaverit Johdon katselmuks
Jatkuva kehittyminen*	<ul style="list-style-type: none"> Hyödynnetään vertaisoppimista yritystasolla: opitaan, opettajan, kunnian ja kysytään muuta Lopetuspalaveri (opitaan oman tekemisen kautta reflektointia) Koulutuksen järjestäminen ja tarvittavien pätevyysien ylläpitäminen 	Jatkuva	<ul style="list-style-type: none"> Osaamistilaukset toimintasuojat ohjausjärjestelmään 		
Koulutusten suunnittelu ja tiedottaminen	<ul style="list-style-type: none"> Yritystason koulutus suunnitelmaa päivitetään vuosittain ja käydään yhdessä läpi tulevan vuoden suunnitelma henkilöstötilaisuuksissa Koulutus suunnitelmassa huomioidaan pätevyudet ja niiden seuranta Koulutus tarpeita selvitetään myös viikkopalaverissa Tiedotetaan henkilöstöä täydennys- / koulutus tarpeista ja valinnoista 	Tammikuu (koulutus suunnitelma)	<ul style="list-style-type: none"> Työnteiden kehittämissuunnitelma Koulutus suunnitelma Viikkopalaverimuistio 		
Henkilöstön yhteiset tilaisuudet / tapahtumat	<ul style="list-style-type: none"> Päidetään 2 x vuodessa henkilöstötilaisuus, jonka sisältö suunnitellaan jatkuvan vuoropuhelun mahdollistamiseksi työnteiden välillä Suunnitellaan ja selvitetään yhdessä henkilöstön kanssa koulutus- ja kehitystarpeita -> täydennetään tarvittaessa koulutus suunnitelmaa Työtyytyväisyyden tulosten läpikäynti Projektien purut Henkilöstötilaisuuksien suunnitellaan lisäksi myös rentoa yhteistä tekemistä 	Huhtikuu & marraskuu (henkilöstöpa ivit)	<ul style="list-style-type: none"> Työnteiden kehittämissuunnitelma ja mahdolliset lisämuistit / dokumentit 		

Johtamisen toimenpiteiden tarkemmat kuvaukset

Toimenpide	Kuvaus	Arvo aikataulu	Dokumentaatio	Vastuu	Seuranta
Jatuvan vuoropuhelun mahdollistaminen	<ul style="list-style-type: none"> Työnteision kehittämissuunnitelman päivittäminen ja sisällön läpikäynti Kehittämissuunnitelman hyödyntäminen jatkuvassa vuoropuhelussa 	<ul style="list-style-type: none"> Maaliskuu (työnteision kehittämissuunnitelma) Jatkuvuus (vuoropuhelu) 	<ul style="list-style-type: none"> Työnteision kehittämissuunnitelma 		
Työtytyväisyyden ja -tyväisyyden johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> Työtytyväisyyden lähetys omalle henkilöstölle sekä allurakitoille Enn. tulosten yhteenvedo sekä vertailu edelliseen vuosiin Tarvittaessa työtytyväisyyden pohjan päivittäminen uusilla kysymyksillä Vuositason työtytyväisyyden toteuttaminen Työsuhte-etujen vahvistaminen 	<ul style="list-style-type: none"> Syyskuu (yhteinen lähetys) Lokakuu (yhteinen vertailu) Kesä-elokuu (työtytyväisyyden suunnittelu) Syyskuu (työtytyväisyyden haaste) Huhtikuu (työsuhte-etut) 	<ul style="list-style-type: none"> Työtytyväisyyden tulokset ja vertailut 	<ul style="list-style-type: none"> Johto 	<ul style="list-style-type: none"> Viikon check-palaverit Johdon katselmuksot
TJ-katsaukset	<ul style="list-style-type: none"> Toimitusjohtaja lähettää koko henkilöstölle (sis. Vakio yhteistyöryhmän) toimitusjohtajan katsauksia vähintään kaksi kertaa vuodessa 	<ul style="list-style-type: none"> Tammikuu & kesäkuu 	<ul style="list-style-type: none"> TJ-katsaukset 		
Palautte ja seuranta	<ul style="list-style-type: none"> Työtytyväisyyden tulokset puretaan yhdessä läpi henkilöstöissä Palautte annetaan yrityksessä puolin ja toisin Palkitseminen tapauskohtaisesti toimintakäsikirjan mukaan Hallinnon viikon check-palaverissa toimenpiteiden aikataulu (ja seuranta) Toiminta mallin toteutuksesta seurataan vuosittain johdon katselmuksissa ja palautte mallin toimivuudesta ja mahdollisista kehitysehdotuksista pyydetään yhteisissä tilaisuuksissa 	<ul style="list-style-type: none"> Jatkuva (palautte) Tarvittaessa (palkitseminen) Huhtikuu (johdon katselu) 	<ul style="list-style-type: none"> Työnteision kehittämissuunnitelma Johdon katselmuksot Muut mahdolliset lisämuutokset STM toimintakäsikirja 		

Henkilöstön kehittämisen vuosikello



Tarvittaessa tehtävät toimenpiteet:

- Suunnitelmat osaamisen kehittämiseen työsuhteen eri vaiheissa.
 - Rekrytointi
 - Perehdytys
 - Työsuhteen päättymisen
- Työtehtävien suunnitellut muutokset.
 - Sijaisuudet ja muut työtehtävien muutokset
- Palkitseminen

Jatkuvasti tehtävät toimenpiteet:

- Suunnitelmat osaamisen kehittämiseen työsuhteen eri vaiheissa.
 - Työsuhte
- Jatkuva kehittyminen
 - Koulutusten suunnittelu ja tiedotus
- Jatkuvan vuoropuhelun mahdollistaminen
 - Palautteenanto puolin ja toisin yrityksessä
 - Viikon check-palaverissa seuranta



Liite 8: Henkilöstön kommenttikierroksen kysymykset

Henkilöstön kommenttikierros toimintamallista:

1. Vastaa alla oleviin kysymyksiin merkitsemällä X valitsemaasi kohtaan ja täytä halutessasi myös perustelu / sana vapaa kentät.

a. Onko toimintamalli mielestäsi toimiva ja proaktiivinen?

Kyllä Ei

Perustelu / sana vapaa: _____

b. Mitä mieltä olet henkilöstön osallistamisesta ja osallistumisesta toimintamallin kehittämiseen sekä siitä, että palveleeko toimintamalli koko henkilöstöä?

Henkilöstö osallistui Henkilöstö ei osallistunut

Kyllä palvelee Ei palvele

Perustelu / sana vapaa: _____

c. Mitä mieltä olet toimintamallin kehittämisestä/testauksesta vuonna 2022 ja käyttöönotosta vuodelle 2023?

Toimintamallia kehitettiin/testattiin Toimintamallia ei kehitetty/testattu

Otetaan malli käyttöön vuonna 2023 Ei oteta mallia käyttöön vuonna 2023

Perustelu / sana vapaa: _____

d. Mitä mieltä olet, että saadaanko aikaan mitattavaa muutosta tai kehitystä, jota pystytään mittaamaan tutkimuksen lopussa? (Alla lueteltu mittarit)

Mittari 1: Luotiinko toimintamalli yhdessä henkilöstön kanssa vuodelle 2023?

Kyllä Ei

Mittari 2: Vastasiko toimintamalli hankkeen alussa asetettuja tavoitteita? (Katso näytöltä)

Kyllä Ei

Mittari 3: Testattiinko toimintamallia hankkeen aikana?

Kyllä Ei

Perustelu / sana vapaa: _____

e. Edistääkö toimintamalli toimenpiteineen mielestäsi henkilöstön kehittämistä proaktiivisesti reaktiivisen sijasta?

Kyllä Ei

Perustelu / sana vapaa: _____

2. Muita kommentteja tai kehitysehdotuksia/näkemyksiä henkilöstön kehittämisen toimintamallista?

Sana vapaa: _____
