



Leena Åkerfeldt

Suunnitelmallinen osaamisen johtaminen asiakaspalvelutiimeissä

Suorituksenjohtamisen kyvykkyyden kehittäminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Ylempi AMK-tutkinto

Liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Lokakuu 2024

Tiivistelmä

Tekijä:	Leena Åkerfeldt
Otsikko:	Suunnitelmallinen osaamisen johtaminen asiakaspalvelutiimeissä
Sivumäärä:	42 sivua + 3 liitettä
Aika:	Lokakuu 2024
Tutkinto:	Master of Business Administration, YAMK
Tutkinto-ohjelma:	Liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelma
Ohjaaja:	Jukka Kaisla, Yliopettaja, psykologisen taloustieteen tohtori

Tämä opinnäytetyö käsitteli suunnitelmallisen osaamisen johtamisen kehittämistä asiakaspalveluorganisaatiossa. Kehittämishanke käynnistyi, kun organisaatiossa havaittiin tarve osaamisen johtamisen muutokselle.

Nykytila-analyysin avulla selvitettiin ja analysoitiin osaamisen johtamisen nykytilaa ja siihen vaikuttavia asioita ja tunnistettiin muutostarpeita. Osana hanketta päätettiin esihenkilöiden osaamisen kehittämisen toimenpiteistä. Muutoksen kohteena tutkija osallistui muutoshankkeeseen ja tutkijan roolissa muutosta havainnoitiin ja analysoitiin haastattelujen avulla laadullisesti.

Toimintatutkimuksen tulosten tarkastelussa käytettiin määrällisinä mittareina henkilöstötutkimuksen tuloksia ja verrattiin tutkimuskohteena olevia esihenkilöitä koko asiakaspalveluorganisaation tuloksiin. Tiedonkeruumenetelminä käytettiin haastatteluja ja havainnointia.

Tulosten perusteella parempi työntekijäkokemus saavutetaan, kun esihenkilötyössä keskitytään osaamisen johtamiseen. On kuitenkin muistettava, että johtamistavan muuttaminen iso muutos yksilöiden toimintatapoihin, joka vaatii aikaa.

Toimintatutkimus toimi hyvänä lähtölaukauksena useille jatkotoimenpiteille kohti systemaattisempaa osaamisen johtamista. Sen tuloksissa näkyi työntekijätyytyväisyyden paraneminen vahvempaan trendiin suhteessa koko asiakaspalveluorganisaatioon. Koska hanke toteutettiin toimintatutkimuksena, saatiin sen avulla mahdollisuus yhteisen kehittämiskulttuurin vahvistumiseen. Tällä tavalla toteutettu hanke loi myös uusia aiheita jatkohankkeille organisaatiossa myöhemmin toteutettavaksi.

Avainsanat: suoritus, suorituksen johtaminen, osaaminen, osaamisen johtaminen, taidot, taitojen kehittäminen, suunnitelma, suunnitelmallisuus

Opinnäytetyön alkuperä on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

Abstract

Author: Leena Åkerfeldt
Title: Systematic Competence Management in Customer Service Teams
Number of Pages: 42 pages + 3 appendices
Date: October 2024
Degree: Master of Business Administration, YAMK
Degree Programme: Business Development
Instructor: Jukka Kaisla, Principal Lecturer, Dr Sc. (Econ.)

This thesis addresses the development of systematic competence management in a customer service organization. It was initiated when the organization identified the need for change in competence management of its supervisors.

The research approach used in this thesis was action research, with the data gathered through internal interviews and from the analysis of internal documents. The researcher observed and analyzed the change especially via qualitative interviews. Additionally, observations were used as a data collection method. The current state analysis of competence management identified the factors affecting it and resulted in formulating the steps for developing the competence of supervisors. In examining the current state, the results of the employee survey were also used as quantitative indicators, and the data of the supervisors under the study were compared to the entire customer service organization.

Based on the results, the thesis proposed a systematic competence management plan for the development of supervisors' competence. The thesis served as a good starting point for several follow-up measures towards more systematic competence management. Its results showed an improvement in employee satisfaction as a stronger trend compared to the entire customer service organization. The thesis implies that by focusing supervisory work on competence management, it is possible to achieve a better employee experience, but the change in management is a significant change related to individual practices, which requires time. The thesis also created opportunities for successful follow-up projects through the strengthening of a common development culture.

Keywords: Competence management, skill development, plan, systematic approach, performance management

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Käytetyt menetelmät ja tietoperustat	7
2.1	Toimintatutkimus tutkimusmenetelmänä	7
2.2	Toimintatutkimuksen vaiheet	9
2.3	Tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmät	10
2.3.1	Haastattelut	10
2.3.2	Havainnointi	11
2.3.3	Tutkimuspäiväkirja	11
2.4	Tietoperustat	12
2.4.1	Finanssiala	12
2.4.2	Käytänteet ja käytännöt	12
2.4.3	Lait, asetukset ja säännöt	13
2.4.4	Kokemuksellinen tieto	13
2.4.5	Henkilöstökyselyt	13
3	Nykytila-analyysi	14
3.1	Organisaation yleinen tilanne	14
3.2	Ongelman jäsentely	16
3.2.1	Esihenkilöiden suorituksen johtamisen osaaminen	17
3.3	Ongelman syiden ja seurausten analysointi	20
3.4	Tavoitetilan analysointi	23
4	Ratkaisu	27
4.1	Suunnitelma	27
4.2	Toteutus	28
4.2.1	Esihenkilökoulutukset	29
4.2.2	Osaamiskartoitusten toteuttaminen	30
4.2.3	Osaamisen kehittämisen suunnitelmien laatiminen ja toteuttaminen	31
5	Tulokset	31
5.1	Laadulliset tulokset	31
5.2	Tulokset numeerisesti	34
5.3	Tavoitetilan saavuttaminen	37

6	Loppupäätelmät	39
	Lähteet	42
	Liitteet	
	Liite 1. Haastattelut (Liite vain työn tilaajan käyttöön)	
	Liite 2. Henkilöstötutkimus (Liite vain työn tilaajan käyttöön)	
	Liite 3. Poissaolot (Liite vain työn tilaajan käyttöön)	

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön ja kehityshankkeen tavoitteena oli löytää keinot ja saada aikaan muutos esihenkilöiden osaamisen johtamisessa siten, että se olisi suunnitelmallisempaa. Kohdeorganisaatio on asiakaspalveluorganisaatio, jossa esihenkilöt toteuttavat suorituksen johtamista ja sen olennaisena osana osaamisen kehittämistä. Tutkija käyttää opinnäytetyöstä käsitteitä kehittämishanke ja muutoshanke, koska ne kuvaavat hyvin työn tavoitetta ja luonnetta. Tavoitteena oli johtamistyön muutoksen lisäksi kehittää esihenkilöiden osaamista johtamisen taitoja siten, että esihenkilöillä olisi ajan tasainen ymmärrys johdettavilta vaadittavista osaamisista, osaamistasoista ja suunnitelma osaamisen kehittämiseksi hyödyntäen organisaation eri tukifunktioita ja työvälineitä.

Hankkeen kokonaiskesto oli noin puolitoista vuotta alkaen keväällä 2023 ja päättyen kesään 2024. Hankkeen pidemmällä ajallisella kestolla haluttiin mahdollistaa aito muutos ja muutoksen mitattavuus paransi, kun aikaperspektiivi oli pidempi. Hanke toteutettiin osallistamalla kohdeorganisaation henkilöitä. Tällä tavoin haluttiin vahvistaa yhteisen kehittämisen kulttuuria ja luoda edellytykset hankkeesta nouseviin jatkokehitystarpeisiin.

Opinnäytetyön aihe rajautui kohdeorganisaation johtamisen muutostarpeiden kautta. Lähemmäksi tarkasteltavaksi kohderyhmäksi valikoitui joukko esihenkilöitä, jotka osallistuivat aktiivisesti toimenpiteiden toteuttamiseen. Organisaatiossa oli tarve ymmärtää, miten toimenpiteet vaikuttaisivat johtamistapaan ja sitä kautta henkilöstön työntekijäkokemukseen. Opinnäytetyössä verrataan kohderyhmässä olevien esihenkilöiden mittaustuloksia koko asiakaspalveluorganisaation esihenkilöiden tuloksiin määriteltyjen mittareiden avulla.

2 Käytetyt menetelmät ja tietoperustat

2.1 Toimintatutkimus tutkimusmenetelmänä

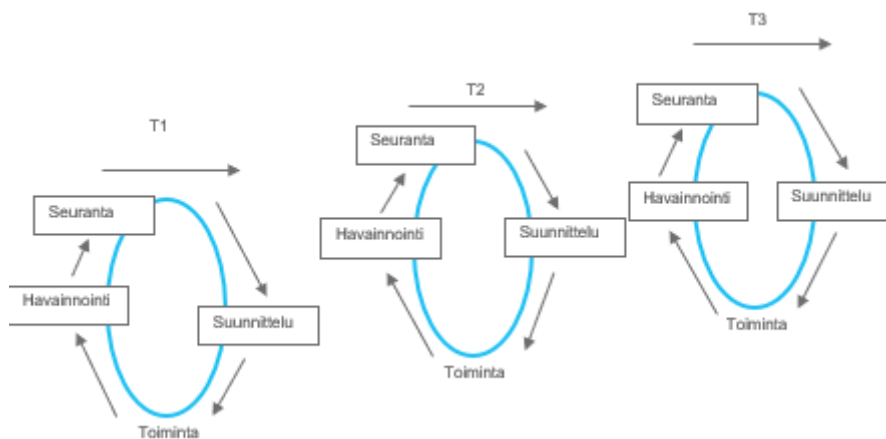
Tämä hanke on toteutettu toimintatutkimuksena. Toimintatutkimus on menetelmä, jossa painotus on itse tekemisessä ja siinä keskitytään organisaatiossa olemassa olevan ongelman ratkaisuun. Kaisla tiivistää kirjassaan toimintatutkimuksen yleisperiaatteet seitsemään kohtaan. Toimintatutkimus menetelmänä on

1. osallistava kehittämisprosessi, jossa tutkija osallistuu toimintaan
2. käytännönläheinen tuottaen konkreettisia ratkaisuja, muuttaa toimintatapoja tai prosesseja
3. syklinen ja koostuu eri vaiheista, kuten suunnittelusta, kokeilusta, mittamisesta ja arvioinnista
4. yhteisöllinen, jossa muutoksen kohteena olevat ihmiset ovat mukana suunnittelemassa ja toteuttamassa muutosta
5. tietoa tuottava ja soveltava
6. kriittinen ja refleктоiva, jossa tuloksia arvioidaan monipuolisesti ja syy-yhteyksiä ymmärretään
7. muutospyrkivä tavoitteena parantaa olemassa olevia käytäntöjä (Kaisla, 2023, 15-16).

Toimintatutkimus eroaa perinteisistä tutkimustavoista. Toimintatutkimuksessa ei ole teoreettisesta tieteellisestä tutkimuksesta, jossa päämääränä on käytännön ongelman ratkaisu. Toimintatutkimuksen tarkoituksena jatkuvan muutoksen aikaan saaminen ja asioiden kehittäminen jatkuvan periaatteen mukaisesti. Menetelmässä ihminen on keskiössä ja perustana on yhteistyö sekä kehittäminen yhdessä. Toimintatutkimuksessa kaikki osapuolet osallistuvat aktiivisesti eri sykleihin. Toimintatutkimus ei ole vain yksi tutkimusmenetelmä vaan se koostuu joukosta erilaisia tutkimusmenetelmiä. Toimintatutkimus luetaan laadullisiin tutkimuksen ja sen tutkimusotteet jakautuvat kahteen ryhmään. Nämä ryhmät ovat

laadulliset (kvalitatiiviset) ja määrälliset (kvantitatiiviset) tutkimusotteet. (Kananen 2014, 11-13, 20, Coghlan & Brannick 2014, 6)

Lähtökohta on, että toimintatutkimuksella pyritään muuttamaan ihmisen toimintaa ja ratkaisemaan joku konkreettinen käytännön ongelma. Menetelmällä pyritään aktiivisesti vaikuttamaan lopputulokseen ja saamaan aikaan muutosta. Tämä on erityinen ero perinteisiin tutkimuksiin, sillä perinteisissä tutkimusmuodoissa usein tyydytään selvittämään syitä ilmiöiden takana, mutta muutoksen aikaansaamiseksi ei tehdä aktiivisesti mitään. Toimintatutkimus rakentuu peräkkäisistä sykleistä, joilla muutos pyritään saamaan aikaan. Syklit koostuvat aina samoista peruselementeistä (kuvio 1), jotka ovat suunnittelu, toiminta, havainnointi ja seuranta. (Kananen 2014, 13, 16, 20)



Kuvio 1. Toimintatutkimuksen syklisyys (Kananen 2014, 13)

Kaisla kuvaa kirjassaan toimintatutkimuksen loogisen rakenteen:

1. Toimintatutkimuksen toimijoina ovat kehittämisen kohteena olevat ihmiset (organisaation jäsenet).
2. Kohteen valinnasta päättävät kohteena olevat ihmiset.
3. Ongelman ratkaisuksi ajatellut kokeilut suunnitellaan ja toteutetaan kohteena olevien ihmisten toimesta.

4. Onnistumisen arviointi perustuu kohteena olevien ihmisten hyväksyntään.

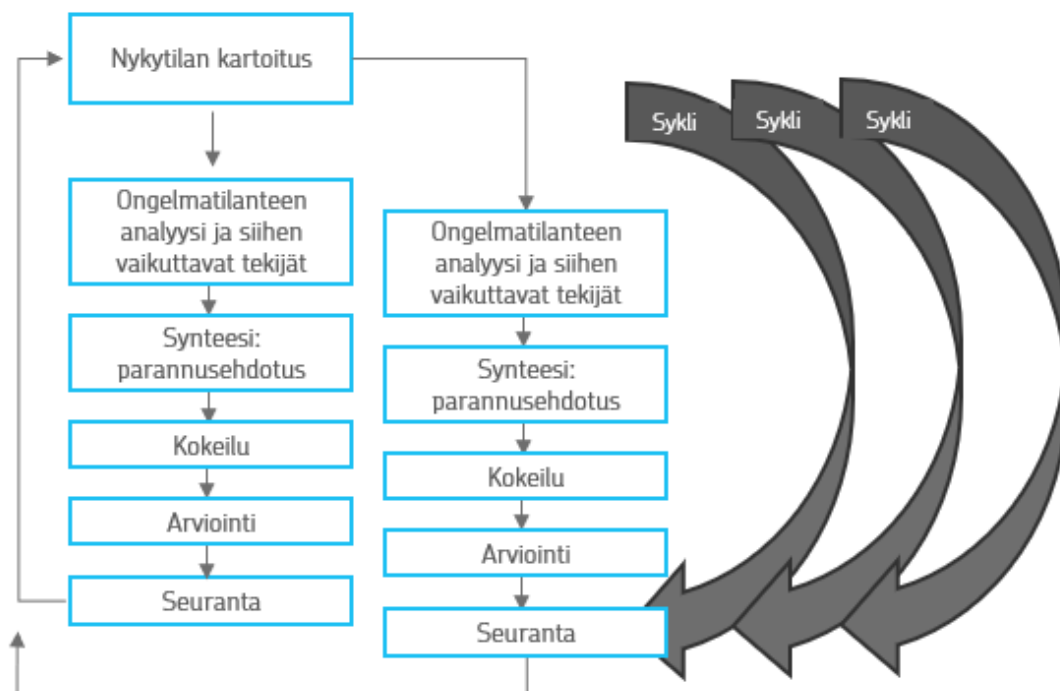
(Kaisla 2023, s. 22-23)

Toimintatutkimuksessa muutosta ohjataan toimintatutkimuksen menetelmin ja periaattein. Toimintatutkimus sopii hyvin osaamisen johtamisen muutoksen toteuttamiseen, sillä menetelmässä kehittämisen keskiössä on ihmisten toiminta ja yhdessä tekeminen. Osaamisen johtaminen osana suorituksen johtamista on ihmisten välistä toimintaa ja edellyttää yhteistyötä. Osaamisen johtamiseen tulee vaateita myös lainsäädännön kautta esimerkiksi työsopimuslain kautta, jossa on velvoite varmistaa, että työnantajan on varmistettava työntekijän tarvittava osaaminen ja pätevyys. Lain edellyttämä taso on kuitenkin perusosaamisen varmistamiseen liittyvää pätevyyttä, toimintatutkimuksen hankkeessa tavoitteena on kuitenkin syvällisempi osaamisen tason johtaminen.

2.2 Toimintatutkimuksen vaiheet

Toimintatutkimus on luonteeltaan syklistä (Kuvio 2) ja syklit auttavat analysoimaan ja kehittämään toimintatapoja. Nykytila-analyysissä määritellään tavoitetilä yksityiskohtaisesti. Nykytila-analyysi työväline, jonka avulla kehittämiskohde perustellaan organisaation päättäjille ja osoitetaan, että kehittäminen on organisaatiolle kannattavaa ja merkittävää. Matka kohti tavoitetta on prosessi kokeiluihin, joita toteutetaan nykytilasta kohti tavoitetta. Tarkoituksena on kokeilujen kautta löytää tarpeen mukaisia ratkaisuja ja siksi myös tuloksia tulisi arvioida kehitystyötä tekevien henkilöiden keskuudessa. Tällöin syklien välissä tapahtuva arviointi toimii ikään kuin tarkastuspiteenä, jotka koordinoivat organisaation ja johdon tavoitteita. (Kananen 2014, 34; Kaisla 2023, 38, 46-49)

Ennen varsinaisiin kokeiluihin lähtemistä on tutkijan syytä miettiä myös tavat mitata kokeilujen tuloksia. Tämä on tärkeää, sillä ilman etukäteen mietittyjä mittauskeinoja voi hankkeen tulosten analysointi jäädä vaillinaiseksi. (Kananen 2014, 35)



Kuvio 2. Toimintatutkimuksen vaiheet ja sykli. (Kananen 2014, 34)

2.3 Tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmät

Toimintatutkimuksessa tiedonkeruumenetelmät voi jakaa laadullisiin ja määrällisiin menetelmiin. Tässä toimintatutkimuksessa käytettiin molempia menetelmiä, sillä aihe oli teemaltaan hyvin laadullinen ja asetettujen tavoitteiden mittaaminen edellytti määrällisten menetelmien hyödyntämistä. Laadullisten menetelmien osalta käytettiin pääasiassa haastatteluita ja havainnointia. Laadulliset menetelmät olivat tueksi myös tutkimuksen syklejä määritettäessä. Määrällisiä menetelmiä hyödynnettiin tavoitteiden saavuttamisen mittaamiseen ja tuloksien arviointiin.

2.3.1 Haastattelut

Haastatteluita voidaan jakaa neljään eri pääluokkaan, strukturoidut, haastattelut, puolistrukturoidut haastattelut, teemahaastattelut ja avoimet haastattelut. On hyvä miettiä etukäteen, mikä haastattelumuoto palvelee parhaiten onnistumista tutkimuksen menetelmänä. (Kananen 2014, 87-91)

Toimintatutkimuksessa haastattelujen osalta käytettiin haastattelumenetelmistä puolistrukturoitua haastattelua, jossa kysymykset olivat valmiiksi laadittuja, mutta vastaukset olivat avoimia eli vastausvaihtoehtoja ei ollut valmiiksi laadittu. Tutkijana minulla oli selkeä ajatus, mitä halusin haastatteluissa selvittää, joten tämän vuoksi puolistrukturoitu haastattelumenetelmä tuntui luonnolliselta valinnalta. Mikäli olisin tavoitellut laajempaa näkökulmaa, olisi menetelmäksi voinut sopia paremmin teemahaastattelu tai syventävä haastattelu menetelmänä.

2.3.2 Havainnointi

Toimintatutkimuksessa tutkija osallistuu hankkeeseen yhtenä toimijana. Toimintatutkimuksen periaatteita vahvasti tukeva menetelmä on havainnointi ja on keskeinen tapa kerätä tietoa. Koska tutkijana osallistuin itse toimenpiteisiin, esimerkiksi esihenkilöiden koulutuksiin, voidaan todeta, että tutkimuksessa hyödynnettiin osallistuvaa havainnointia. Tutkija oli aktiivinen osa koulutuksia ja muutosta. Tämän lisäksi tutkijalla oli mahdollisuus keskustella ja ohjata kehityksen suuntaa osana kehityshanketta.

2.3.3 Tutkimuspäiväkirja

Tutkimuspäiväkirja on tehokas tapa kerätä tietoa ja kirjata hankkeen etenemiseen liittyviä tietoja. Sen tarkoituksena on toimia tietovarastona hankkeen aikana ilmeneville tiedoille. Kirjauksien on hyvä olla tarkkoja, jotta niihin on helppo palata myöhemmin. Tarve kehittämishankkeelle ilmeni keväällä 2023, kun johto havaitsi tarpeen osaamisen johtamisen kehittämiseksi osana suorituksenjohtamista. Tutkijana selvitin tarkemmin ongelmaa käymällä keskustelua johdon kanssa. Tämä tarve käynnisti hankkeen ja tutkimuspäiväkirjan kirjoittamisen. Tutkimuspäiväkirjaan kirjattiin hankkeen aikana erilaisista palavereista, tapahtumista ja havainnoista tutkimuksen ajalta kronologisessa aikajärjestyksessä. (Kananen 2014, 82-83)

Määrällisiä menetelmiä hankkeessa käytettiin pääasiallisesti hankkeen tuloksia mitattaessa. Määrällistä aineistoa saatavilla lähes kaikkien asetettujen mittarien

osalta koko tutkimuksen ajalta, joten tulosten arvioiminen tätä kautta oli perusteltu valinta.

2.4 Tietoperustat

Toimintatutkimuksen tietoperustat ovat moninaisia ja ne voivat poiketa eri aloilla. Samoin tietoperustojen luokittelutapoja on useampia. Toimintatutkimuksessa oleellista onkin organisaation todellisuudessa käyttämien prosessien ja tietoperustojen analysointi. Toimintatutkimukseen soveltuvia tietoperustoja ovat muun muassa teoreettinen tieto, käytänteet ja käytännöt, keksinnöt ja innovaatiot, lait, setukset ja säännöt, konventiot ja kokemuksellinen tieto. (Kaisla 2023, 51-57)

2.4.1 Finanssiala

Finanssiala on perinteikäs ja jokseenkin konservatiivinen ala, jota vahvasti ohjaa erilaiset lait ja säädökset. Ala käy suurta digitalisaation ja teknologioiden uudistamisen muutosta, joka aiheuttaa myös kehitystarvetta asiakaspalveluorganisaatiolle. Asiakaspalvelussa työskentelevien työntekijöiden tulee hallita yhä laajemmin erilaisia asioita, joihin vaikuttavat muun muassa uusien itsepalveluratkaisujen neuvominen, uudet maksutavat, uudet tuotteet ja yhä laajempi saatavuus ja palvelukanavat. Tämä vaikuttaa suoraan osaamistarpeisiin osana suorituksenjohtamisesta.

2.4.2 Käytänteet ja käytännöt

Kohdeorganisaatio oli järjestäytynyt matriisi -mallin mukaan ja siinä toimivassa asiakaspalvelussa sovellettiin Agilea eli Ketterää toimintamallia, jossa esihenkilön vastuulla oli johdettavien suoriutuminen, osaamisen kehittäminen ja työhyvinvointi.

2.4.3 Lait, asetukset ja säännöt

Työsopimuslain (työsopimuslaki) yleisvelvoite luo perustason velvoitteen sille, että työntekijä voi suoriutua työstään. Tämä velvoite pätee myös tilanteisiin, kun yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutetaan tai kehitetään. Lisäksi työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työuralla etenemiseksi. Tämä tietoperusta luo edellytykset, että työntekijän osaamisesta tulee huolehtia. Toimintatutkimuksen osalta tavoitteena on myös syventää tätä velvoitetta esihenkilötyön laadun parantamisen kautta, kun osaamisen johtamisen tapaa kehitetään. (Työsopimuslaki 2001, 1. luku, 1§)

2.4.4 Kokemuksellinen tieto

Kokemuksellinen tieto oli tämän tutkimuksen yksi tärkeimpiä tietoperusteita. Kokemuksen kautta asiakaspalvelun johtamisessa helposti osaamisen johtaminen eriytyi vaihtelevasti toteutettavana, mikäli johto ei edellyttänyt yhteistä tapaa toteuttaa sitä tai edellyttänyt siihen liittyvää raportointia. Toimintatutkimuksessa tutkija hyödynsi myös pidemmän aikavälin omaa kokemusta ja havaintoja kohdeorganisaation toiminnasta ja tavasta johtaa. Tämä tuki ongelman ja tavoitteen kannalta oleellisen tiedon tunnistamiseen. Lisäksi tarvittavaa tietoa kertyi tutkimusmatkalla sitä mukaa kun toimenpiteitä toteutettiin ja muutosta vietiin eteenpäin.

2.4.5 Henkilöstökyselyt

Hankkeen vaikuttavuutta arvioidessa tietoperustana käytettiin henkilöstötyytyväisyyskyselyitä, joita toteutettiin tutkimusaikana kolmena eri ajankohtana. Tämän tietoperustan avulla pystyttiin arvioimaan osittain hankkeen tavoitetason toteutumista.

3 Nykytila-analyysi

3.1 Organisaation yleinen tilanne

Toimintatutkimuksen kohdeorganisaatio on perinteikäs ja suuri finanssialan toimija. Organisaatiossa on keskitetty asiakaspalvelu, jossa tehdään puhelinpalvelua ja taustatehtäviä sekä sisäistä myyjien tukityötä erilaisiin asiakkaiden pankkiasioihin liittyen. Organisaation eri yksiköissä on sovellettu suorituksen johtamista (myöhemmin SUJO) jo jonkin aikaa, mutta ymmärtääksemme ongelman ja sitä kautta havaitun tarpeen muutokselle johtamistyössä, kerron hiukan millainen muutos organisaatiossa tehtiin.

Asiakaspalveluorganisaatiossa toteutettiin toimintamallimuutos vuoden 2020 alussa. Asiakaspalvelu omana organisaationaan lakkautettiin ja se pilkottiin osiksi ja nämä osat liitettiin eri liiketoimintoihin. Käytännössä päivittäisiin rahaasioihin liitetyt tehtävät liittyivät osaksi niitä kehittävän liiketoiminnan organisaatiota, sijoittamiseen liittyvät asiakaspalvelutoiminnot osaksi sijoitustuotteita kehittävää liiketoimintaa, rahoitukseen liittyvät asiakaspalvelutoiminnot rahoitusta kehittävään liiketoimintoon ja pienten sekä keskisuurten yritysten asiakaspalvelu taas näiden asiakasryhmien kehitystä vastaavaan liiketoimintaan. Muutoksessa merkittävää oli se, että aiemmin asiakaspalvelu oli yksi suuri kokonaisuus, jota johdettiin keskusjohtoisesti. Esihenkilöt ohjasivat arjen toimintaa suoraan linjassa, jolloin heidän vastuusiinsa kuuluivat henkilöstöasiat ja toiminnan johtaminen. Muutoksen myötä esihenkilöiltä poistui operatiivisen toiminnan johtaminen ja vastuu siitä siirtyi itseohjautuville tiimeille. Vanhassa organisaatiossa johtaminen oli perinteistä, hierarkkista eli keskusjohtoista, jossa suorituksenjohtamisen raamit olivat hyvin selkeästi määritelty. Esihenkilöillä oli käytössä täsmällisesti määritelty malli, miten he johtivat suoritusta. Johto oli määritellyt tarkasti, mitkä olivat hyvän ja huonon suoriutumisen tasot, miten suoritusta mitattiin ja palkittiin. Uudessa toimintamallissa esihenkilön vastuusiin kuuluivat henkilöstöasiat, työhyvinvointi ja osaamisen kehittäminen matriisiorganisaatiossa.

Kun vanha asiakaspalveluorganisaatio hajautettiin ja uuden toimintamallin käyttöönotto käynnistyi, huomattiin sen edellyttävän uusia taitoja niin tiimeiltä kuin esihenkilöiltä. Tiimeille tuli aiempaa enemmän päätösvaltaa, kun tiimin tuli johtaa omaa päivittäistä toimintaansa. Esihenkilöiden rooli muuttui linjaorganisaatioesimiesroolista matriisiorganisaatioesihenkilörooliin, joka käytännössä tarkoitti sitä, että esihenkilö vastasi osaamisesta, suoriutumisesta, työhyvinvoinnista ja työsopimuksen piiriin liittyvistä henkilöstöasioista. Esihenkilöiden roolissa korostui HR-vastuu ja osaamisen kehittäminen osana suorituksen johtamista.

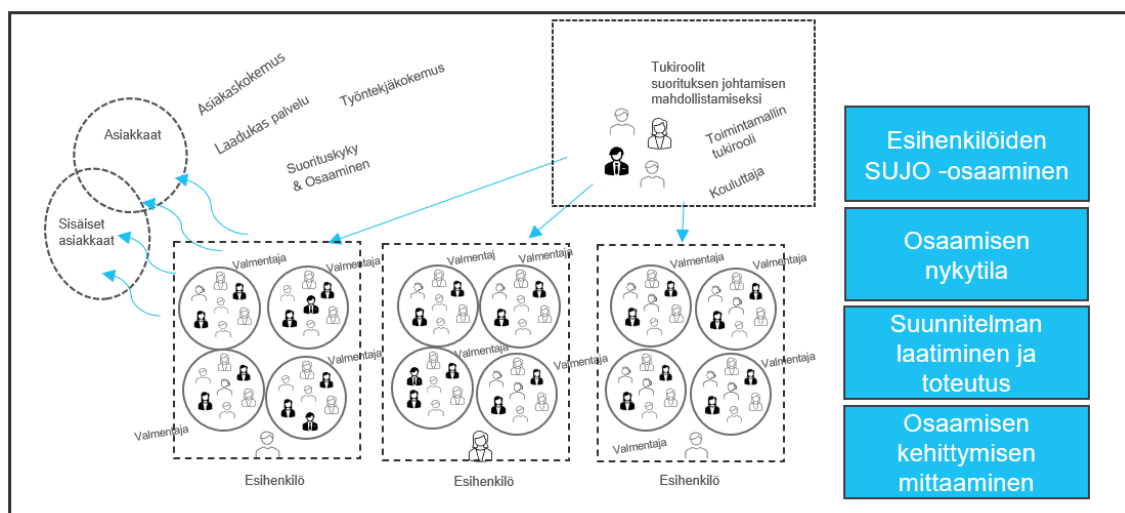
Muutoksen jälkeen johdon mielikuva oli, että suorituksen ja osaamisen johtaminen jatkui suunnitelmallisesti ja systemaattisesti myös uudessa organisaatiossa. Tämä mielikuva oli syntynyt esihenkilöiden kanssa käytyjen keskusteluiden perusteella. Esihenkilöiden esihenkilö kartoitti keväällä 2023 osana säännöllisiä kvartaalikeskusteluita osaamisen johtamisen tilannetta. Hän halusi ymmärtää, miten suunnitelmallista osaamisen kehittäminen oli ja millaisia pidemmän aikavälin tavoitteita osaamisen tai taitojen kehittämiseksi esihenkilöt olivat tehneet. Keskustelujen yhteydessä esihenkilöiden esihenkilölle selvisi, että esihenkilöillä ei ollut selkeää strategiaa osaamisen kehittämiseksi ja suunnitelmat puuttuivat. Lisäksi kävi ilmeiseksi, että esihenkilöillä ei ollut ajantasaisia tietoja tiimien osaamisista ja niiden tasoista tai se oli puutteellista.

Käytännössä toimintamallin muutoksen jälkeen esihenkilöiden vapaus toteuttaa osaamisen ja suorituksen johtamista omalla tavallaan oli johtanut siihen, että suunnitelmallisuutta tai systemaattisuutta ei ollut johdon toivomalla tavalla ja se oli rapautunut. Kukin esihenkilö toteutti suorituksen ja osaamisen johtamista omista lähtökohdistaan, mikä johti siihen, että se oli usein vajavaista. Tämän havainnon vuoksi esihenkilöiden esihenkilö tunnisti tarpeen muutokselle, joka liittyi osaamisen johtamiseen ja sen systemaattisuuteen. Koska kyse on organisaatiosta, missä itse toimin, pääsin osalliseksi tätä muutosta niin esihenkilönä kuin tutkijana.

Toimintatutkimuksen kohteeksi valikoitui joukko kohdeorganisaation asiakaspalvelussa toimivia esihenkilöitä, joilla on suoria alaisia 30–50 henkilöä. He toimivat eri liiketoiminnoissa, mutta yhtenäistä heille on se, että heidän suorat alaiset tekevät työtä asiakaspalvelutoiminteissa. Tutkimuksen aikana toteutetaan konkreettisia toimenpiteitä esihenkilöiden osaamisen johtamisen tueksi, jotta osaamisen johtaminen osana suorituksen johtamista kehittyisi ja että siitä tulisi suunnitelmallista ja systemaattista. Käytännössä esihenkilöt määräävät muutoksen tahdin ja tunnistetut oppimisen tarpeet muuttuvat toimenpiteiksi matkan varrella.

3.2 Ongelman jäsentely

Kuvasin edellisessä kappaleessa tapahtumia, joiden jatkeena suorituksen johtaminen oli päässyt rapautumaan organisaatiomuutoksen ja toimintamallin muutoksen jälkeen. Suorituksen johtamista toteutettiin vaillinaisesti tai sitä ei toteutettu systemaattisesti. Esihenkilöiden roolin muuttuessa toimintatavan muutoksen yhteydessä, oli mahdollista, että suorituksen johtamisen tukirooleja ei hyödynnetty, suorituksen johtamisen osaaminen tai siihen keskittyminen oli vaillinaista ja että siitä puuttui suunnitelmallisuus ja systemaattisuus. Tarvittiin konkreettinen muutos toimintaan. Jäsentelen ongelmaa kuvion 1 avulla.



Kuvio 3. Ongelman jäsentely

3.2.1 Esihenkilöiden suorituksen johtamisen osaaminen

Esihenkilöt toteuttivat suorituksen johtamista kukin oman mallinsa mukaisesti. Esihenkilöiden esihenkilölle heräsi epäily, että suorituksen johtamisen osaamisessa tai toteuttamisessa olisi puutteita. Saattoi olla, että menetelmät olivat osittain tuttuja, mutta niiden totuttaminen jäi vaillinaiseksi käytännön tasolla. Se, että esihenkilöt eivät osoittaneet, että heillä olisi suunnitelma tai systematiikkaa oman alueensa osaamisen kehittämiseksi tai että heillä ei ollut näyttää mikä on osaamisten nykytila, osoitti puutteita osaamisen johtamisen käytännön tason toteuttamisessa.

Jotta esihenkilöt pystyisivät johtamaan suoritusta, tulisi heidän omaa osaamistaan vahvistaa ja ymmärrystä vahvistaa, jotta heillä olisi näkemys miten he muuttaisivat omaa toimintaansa osaamisen johtamisessa käytännön tasolla. Heidän osaamistaan tulisi vahvistaa kouluttamalla heitä suorituksen johtamisen menetelmiin, tarjota heille työkalut sen toteuttamiseen ja tuki työkalujen käyttämiseen. Esihenkilöt tarvitsivat ymmärrystä siitä, miten eri tukirooleja voisi hyödyntää suorituksen johtamisen mallissa ja sopivan yhteisön jakaa kokemuksia sekä tukea suorituksenjohtamisen toteuttamiseen.

Tarkemmat esihenkilöiden osaamisten ja taitojen kehittämisen määrittelyt, mitä tukea ja osaamista tulisi kehittää tarkentuisivat toimintatutkimuksen aikana osana jatkuvaa parantamista. Viittaan tähän siitä syystä, että koska joukossa oli myös kokeneita esihenkilöitä, saattoi osaamisen tarpeet suorituksen johtamisen tueksi vaihdella itseohjautuvuuden lisäämisen tuesta rohkeuteen ottaa asioita puheeksi tai yksinkertaisimmillaan osaamisten kartoitusosaamisen vahvistamiseksi.

Osaamisen nykytila

Kun esihenkilöt on koulutettu suorituksen johtamiseen, tulisi heidän osata tehdä kokonaiskuva osaamisen nykytilasta omien johdettaviensa osalta. Heillä tulisi olla ymmärrys siitä, mitä osaamista ja taitoa heidän tiimiläisten vastuutehtävissä

vaaditaan. Esihenkilöiden tulisi myös pystyä kartoittamaan tunnistettujen osaamista nykytila, millä tasolla tarvittavat osaamiset ovat. Sen lisäksi heidän tulisi ymmärtää, mihin suuntaan osaamistarpeet kehittyvät, ja toisaalta mitkä osaamiset eivät jatkossa olisi niin tärkeitä. Ei siis vain riitä, että ymmärretään mitä osaamista tarvitaan ja mikä osaamisen tilanne on. Pitää myös olla ymmärrys siitä, miten osaamisen tarpeet muuttuvat asiakaspalvelussa. Organisaatiossa oli käytössä ohjelma, jota hyödyntämällä osaamisia voi määritellä ja kartoittaa, mutta määrittelyt olivat osittain keskeneräisiä tai tekemättä ja viemättä henkilöstön käyttöön. Toimintatutkimuksen alussa kyseiset kartoitukset puuttuivat toimintatutkimukseen osallistuvilta esihenkilöiltä ja ymmärrystä osaamisista tai niiden tasoista esihenkilöillä ei ollut.

Suunnitelman laatiminen ja toteutus

Tutkimusorganisaatiossa nähtiin tärkeänä, että jotta asiakaspalvelu voisi toimia laadukkaasti, tulisi sen osaamista kehittää suunnitelmallisesti. Esihenkilöiltä puuttui suunnitelma osaamisen kehittämiseksi. Tämä oli odotettavissa, sillä kun esihenkilöillä ei ollut osaamisen nykytila tiedossa, olisi mahdollinen suunnitelma ollut jonkinlainen arvaus siitä mitä tulisi tehdä.

Toisaalta tutkimusorganisaatio ei ollut määritellyt tiettyä menetelmää tai mallia, millainen suunnitelman tulisi olla, ja mitä asioita sen tulisi sisältää. Jotta esihenkilöt pystyivät laatimaan suunnitelman osaamisen kehittämiseksi, tulisi heillä olla käytössään menetelmä, jota he voisivat hyödyntää. Mikäli organisaatio ei määrittäisi yhteistä menetelmää, jäisi osaamisen suunnitelmallinen johtaminen osana SUJOa esihenkilön yksilöllisten lähtökohtien armoille. Kukin toteuttaisi sitä omalla tavallaan, osittain tai pahimmassa tapauksessa ei lainkaan. Esihenkilöille tulisi tarjota tuki suunnitelmien laatimiseen ja toteuttamiseen. Mikäli organisaatio tarjoisi selkeän menetelmän, raamit ja tuen suunnitelman tekoon, olisi osaamisen kehittäminen osana SUJOa mahdollista toteuttaa tasalaatuisemmin koko asiakaspalvelussa. Menetelmää valitessa tulisi organisaation ottaa huomioon esihenkilöiden suuret suorien alaisten määrän, jotta SUJOn toteuttaminen

olisi käytännössä mahdollista. Esihenkilön taas tulisi muodostaa omasta vastuualueestaan kuva, mitä suunnitelman sisältö ja tavoitteet ovat annettujen raamien puitteissa.

Osaamisen kehittymisen mittaaminen

Esihenkilöt eivät toteuttaneet systemaattisesti osaamisen kehittämistä osana suorituksen parantamista. Mikäli taitoja harjoiteltiin, oli se pisteittäistä. Tämä oli ristiriidassa johdon odotusten kanssa. Vanhan organisaation keinot suorituksen johtamisessa oli käytössä, kun suoritusta johdettiin mielellään numeroin sen sijaan, että korostettaisiin taitoja ja alaista aktiivisena oppijana. Oli ilmeistä, että monesti kannustimina käytettiin ulkoisia motivaatiotekijöitä, kuten tehokkuuskilpailuja, numeroiden vertailua ja yksilöiden palkitsemista. Tämä oli ristiriidassa valitun toimintamallin kanssa, jossa tavoitteena oli yhdessä onnistuminen ja yksilön kehittyminen sisäisiä motivaatiotekijöitä huomioiden.

Jotta osaamisen kehittymistä voidaan mitata, tulee sille laatia tavoitteet. Nämä tulisi näkyä osaamisen kehittämisen suunnitelmassa. Esihenkilöiden suunnitelmat lähtivät ulkoisista tekijöistä, kuten tuloskorttitavoitteista tai esihenkilön vuosikelloon liittyvistä toimenpiteistä. Esihenkilöt eivät olleet hoksanneet, hyödyntää taitojen ja osaamisen tasojen analysointia perustuksena suunnitelmallisen johtamisen toteuttamiseen.

Toimintatutkimuksen muutoksen vaikuttavuuden kannalta merkittävää olisi löytää menetelmä, joka mahdollistaisi suorituksen johtamisen yksilöllisellä tasolla ja kokonaisvaltaisesti, vaikka esihenkilöiden suorien alaisten määrät olivat suuret. Tunnistin tärkeäksi ymmärtää ja määritellä tukiroolien hyödyntämisen merkitys ja keinot. Esihenkilöt eivät olleet hyödyntäneet tukirooleja systemaattisesti, vaan niitä oli käytetty yksittäisiä tilanteita varten. Näitä tukirooleja olisivat kouluttaja, osaamisalueen syväosaaja/valmentaja ja toimintamallin tukiroolissa oleva henkilö.

3.3 Ongelman syiden ja seurausten analysointi

Kuten edellisestä kappaleesta kävi ilmi, kiteytyi ongelma siihen, että suorituksen johtaminen ei toteutunut asiakaspalveluorganisaatiossa toivotulla tasolla. Syyt toteuttamatta jättämiseen liittyivät muun muassa esihenkilöiden osaamisen puutteisiin ja sitä kautta ei toivotut toimenpiteet olleet toteutuneet asiakaspalvelutiimien arjessa. Esihenkilöt eivät olleet perillä alaistensa osaamisista tai niiden laajuuksista ja osaamisen kehittäminen ei ollut suunnitelmallista. Oli myös ilmeistä, että esihenkilöt eivät olleet hakeneet tukea suorituksen johtamisen toteuttamiseksi eri tukirooleilta.

Koska tavoitteena oleva johtamisen muutos liittyy esihenkilöiden toimintaan, en tutkijana yksin pysty muutosta toteuttamaan, vaan toimintatutkimuksen menetelmän mahdollistamana voin olla aktiivisena muutoksen edistäjänä ja tuoda omat toimenpide—ehdotukset muutoksen edistämiseksi. Yhdessä, aktiivisen osallistamisen ja yhdessä muutosta tehden voin toimintatutkimuksen tutkijana saavuttaa muutoksella vaikuttavuutta pitkällä aikavälillä, kun esihenkilöt laajasti muuttavat johtamistoimintaansa.



Kuvio 4: Ongelman syy-yhteyksien analysointi

Osaamisen puute

Tässä kappaleessa kerron tarkemmin ongelman syy-yhteyksiä. Esihenkilöiden fokuksen puute osaamisen johtamisessa on voinut mahdollista sen, että heidän työpanoksensa on fokusoitunut suurien tiimikokojen aiheuttamaan hallinnollisen työn määrään. Heille ei ole jäänyt aikaa tehdä suunnitelmia ja pysähtyä reflektimaan omaa suorituksenjohtamisen kehittämistä. Voi myös olla, että osaamisen johtamista osana suorituksen johtamista ei koettu niin tärkeäksi, että sitä olisi kehitetty systemaattisesti. Mikäli johto olisi edellyttänyt jo aiemmin vahvempaa näyttöjä suorituksen johtamisen toteuttamisesta käytännön tasolla, olisi asia saanut erilaista painoa työtehtäviä priorisoidessa. Tämä olisi saattanut edesauttaa SUJOn laadukkaampaa hoitoa. Tutkijana pohdin, olimmeko tiedostamatta mahdollisesti ulkoistaneet suorituksen johtamista itseohjautuville tiimeille.

Esihenkilöiden ymmärrystä suorituksenjohtamisesta, jossa osaamisen kehittäminen on pidemmälle tähtäävää ja sen vaikuttavuudesta ja yhteyksistä yrityksen liiketoiminnan kannattavuuteen tulisi tukea. Liiketoimintaosaamisen vahvistaminen tukisi esihenkilöiden toimintaa siten, että heidän olisi helpompi muodostaa selkeä näkemys, millaista osaamista nyt ja tulevaisuudessa tarvitaan. Mikäli esihenkilöllä olisi selkeä näkemys asiakaspalvelun osaamistarpeista, toimintaympäristön ja asiakastarpeen muutoksista, olisi kehityssuunnitelmien laatiminen pidemmällä aikavälillä helpompaa. Heidän tulisi myös ymmärtää miten ja millä keinoin osaamista voidaan kehittää käytännössä.

Esihenkilöillä oli ennestään kokemuksia keskusjohtoisen organisaation suorituksen johtamisesta. Organisaatiomuutoksen yhteydessä vanhat raportit, työkalut ja menetelmät joko hävisivät, ja aiemman tavan mukaista tukea ei suorituksenjohtamiselle enää ollut. Tämä tukee ajatustani siitä, että varsinainen syvempi suorituksenjohtamisen menetelmäosaaminen uudessa toimintamallissa oli vaillaista ja uusia työkaluja ei hyödynnetty oma-aloitteisesti.

Jotta esihenkilöt kykenisivät johtaa suoritusta uudessa ympäristössä, tuli rakentaa uusi tuki, menetelmät, raportointi ja tukiroolit. Lisäksi tuli tarpeen vahvistaa esihenkilöiden ymmärrystä yksilölähtöisen osaamisen johtamisesta merkityksestä osana suorituksen johtamista siten, että oppija olisi aktiivinen toimija kehityspolulla.

Suunnitelmallisuuden puute

Koska asiakaspalvelutiimeissä ei ollut määritelty menetelmää tai tapaa toteuttaa suunnitelmallista SUJOa, ei esihenkilöiltä löytynyt suunnitelmia tai ne olivat puutteellisia. Suunnitelmallisuuden lisäämiseksi esihenkilöt tarvitsisivat selkeän menetelmän, ymmärryksen hyödynnettävien tukiroolien käyttämisestä ja rohkeuden toteuttaa niitä. Kun esihenkilöitä on koulutettu valittuun menetelmään ja he saisivat tukea osaamisen tavoitteiden asettamiseen ja harjoitteiden laatimiseen, voisi suunnitelma mennä käytäntöön. Heidän tulisi toteuttaa osaamiskartoitukset ja pohjata niihin suunnitelman toimenpiteet. Toiminnan tulisi olla jatkuvaa ja systemaattista pisteittäisten toimenpiteiden sijaan. Tämän lisäksi heidän tulisi kyetä mittaamaan osaamisen kehittymistä, jotta he voisivat yhdessä alaisien kanssa iloita onnistumisista ja tehdä kehittymisen läpinäkyväksi. Myös johdon tulisi vaatia tätä esimerkiksi tavoiteasetannan kautta. Ilman ohjausta ja tukea suunnitelman tekoon, oli SUJOn toteuttaminen hyvin paljon esihenkilön omasta kiinnostuksesta ja kekseliäisyydestä kiinni.

Edellytys onnistuneelle ja tavoitteelliselle suorituksen johtamiselle on suunnitelma, josta ilmenee työssä tarvittavat taidot ja aikataulutettu suunnitelman harjoitteineen osaamisen kehittymiselle. Väitän onnistuneen osaamisen johtamisen vaikuttavan työtyytyväisyyteen positiivisesti. Tutkimusorganisaatiossa työntekijöiden tyytyväisyys (eNPS), oli alle hyvänä pidetyn rajan (20) kahdessa edellisessä tyytyväisyyskyselyssä. Uskon, että mikäli esimiehet aidosti toteuttaisivat osaamisen johtamista arjessa tavoitteellisesti, näkyisi se todennäköisesti työtyytyväisyyden parantumisena. Tavoitteellisuus johtamisessa oli tutkimuksessa oleville esihenkilöille tuttua, mutta tavoitteellisuuden ymmärtäminen osana osaamisen kehittämistä ei ollut kirkkaasti ymmärretty. Osaamisen kehittämisen

suunnitelmia oli osittain tehty, mutta ne pohjautuivat rakenteisiin vailla varsinaista sisältöä harjoitteineen.

Mitä suurempi on yhden esihenkilön johdettava joukko, sitä oleellisempaa on hyödyntää tukirooleja SUJOssa. Tutkimuksen kannalta oli tärkeä huomio, että esihenkilöt eivät vielä tunnista neet, miten tukirooleja voisi parhaiten hyödyntää.

Nykytila-analyysiä tehdessäni havaitsin päätyväni usein samoihin haasteisiin, SUJO-osaamisen puutteeseen, suunnitelman puutteeseen tai puutteellisuuteen, systemaattisuuden puuttumiseen ja tukiroolien hyödyntämisen vähyyteen ja tätä kautta toimeenpanohitauteen/ -kyvyttömyyteen. Havaitsin pohtivani, millaisen suunnitelman tai työkalun avulla esihenkilöt onnistuisivat tulevaisuudessa paremmin SUJOn käytäntöön viennissä. Tähän tavoittelen ratkaisun löytymistä toimintatutkimuksen menetelmin osallistaen esihenkilöitä muutokseen ja jatkuvaan parantamiseen.

3.4 Tavoitetilan analysointi

Tavoitetilassa esihenkilöt toteuttavat suorituksenjohtamista asiakaspalvelussa kohdeorganisaation toimintamallia tukevalla tavalla. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että esihenkilöillä on käytössään osaamisen kehittämisen pidemmän aikavälin suunnitelma, joka on pilkottu lyhyemmän aikavälin tavoitteiksi toimenpiteineen. Suunnitelma ottaa huomioon johdettavien osaamisen statuksen ja osaa asettaa tavoitteet, jotka tukevat muuttuvaa liiketoimintaympäristöä ja asiakastarpeen muutosta. Tavoitetilassa esihenkilö hyödyntää osaamisen kehittämisessä organisaatiossa toimintatutkimuksen avulla määriteltyä menetelmää ja organisaation työvälineitä osaamisen kehittämisen tueksi. Sen lisäksi hän hyödyntää suurien johdettavien määrän vuoksi eri tukirooleja osaamisen kehittämisessä.

Jotta tavoitetilaan päästään, tulee toimenpiteitä tehdä yhteistyössä esihenkilöiden kanssa johdon tukemana. Toimenpiteet kohdistuvat ensimmäisessä vaiheessa esihenkilöiden suorituksen johtamisen koulutukseen. Koulutuksen sisältö ja vaiheet sovitaan yhdessä johdon ja kouluttavan tahon kanssa erikseen

tunnistettavien tarpeiden mukaisesti. Kun koulutukset on toteutettu, voidaan esihenkilöiden osaamista mitata ja todentaa heidän toimintansa kautta: onko osaamista tunnistettu ja osaamiskartoituksia tehty. Tavoitetilassa osaamiskartoitukset on tehty. Esihenkilöt tunnistavat jokaisen alaisen osaamisen ja sen tason suhteessa muihin. He kykenevät luomaan ja toteuttamaan osaamisen kehittämistä systemaattisesti kunkin alaisen kanssa.

Toisessa vaiheessa esihenkilöt ryhtyvät tekemään osaamisen kehittämisen suunnitelmia sovitun menetelmän avulla ja soveltamaan SUJO-perustaista johtamista tiimeissä. Tässä vaiheessa arvioidaan osaamisen kehittymistä tiimeissä ja yksilötasolla. Lisäksi voidaan arvioida, miten suunnitelmat on toteutettu ja millä tavoin ne ovat käytännön tasolla toteutuneet. Esihenkilöillä on selkeä näkemys missä taidoissa on kehitettävää ja millaisin askelin niitä parannetaan. He osaavat kertoa, miten ja tunnistettuja kehitystä vaativia taitoja kehitetään. He ymmärtävät, että osaamisen kehittämiseen tarvitaan tukea muissa rooleissa toimivilta ihmisiltä. Osaamisen kehittäminen on tavoitteellista ja sitä tehdään erilaisin harjoittein asettamalla välitavoitteita.

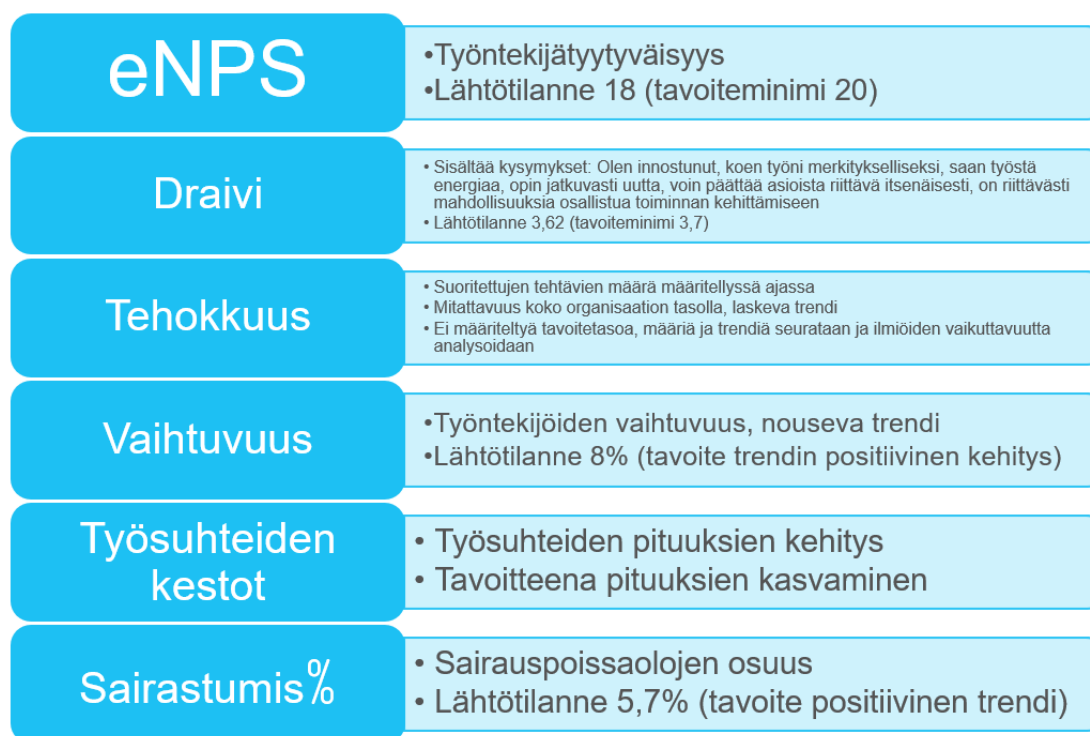
Osaamisen johtaminen osana suorituksen johtamista



Kuvio 5: Osaamisen johtaminen osana suorituksen johtamista

Koska muutostarve liittyy esihenkilöiden toimintaan, en yksin pysty muutosta toteuttamaan vaan se edellyttää esihenkilöiden sitoutumista muutokseen. Olen

kuitenkin tutkijana toimintatutkimuksen edellytyksien mukaan aktiivisena muutoksen edistäjänä ja tuon omia näkökulmia ja toimenpide—ehdotuksia muutoksen edistämiseksi. Muutoksen toteutumisen riskinä on, että esihenkilöt eivät lähde muutokseen aidosti. Mikäli johtamisen muutoksen toteuttaminen käytännön tasolla olisi helppoa, ei ongelmaa näyttäytyisi. Se vaatii vanhasta poisoppimista, omalle epämukavuusalueelle astumista ja omien käyttäytymismallien kyseenalaistamista. Liikomme toimintatutkimuksessa hyvin sensitiivisellä alueella. Oli kyse kulttuurin muutoksesta ja tiedetään, että kulttuuri muuttuu hitaasti. Kulttuuri ei kuitenkaan muutu, jollei työtä sen eteen tehdä sinnikkäästi ja johdonmukaisesti siihen sitoutuneen johdon näyttämään suuntaa. Tämän vuoksi hanke ja sen toteuttaminen toimintatutkimuksen avulla oli perusteltu, toivottu ja tutkijalle inspiroiva.



Kuvio 6: Mittarit johtamisen muutoksen vaikutusarvioon

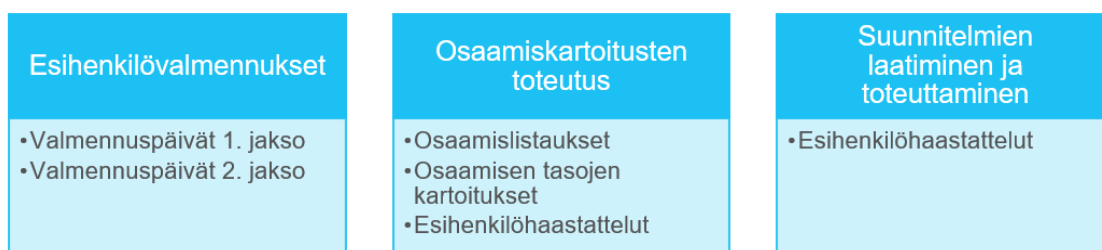
Mikäli esihenkilöt tekevät suunnitelmallista ja jatkuvaa osaamisen johtamista osana suorituksen johtamista, voi työntekijän tehokkuus parantua, osaaminen lisääntyä ja nämä tuoda positiivisia vaikutuksia myös muihin mittareihin. Mittaan

ja seuraan kuvion 6 mukaisien mittareiden kehittymistä muutoshankkeen aikana ja analysoiden toimenpiteiden vaikutuksia niiden muutoksiin.

4 Ratkaisu

4.1 Suunnitelma

Kehittämishanke käynnistyi nykytila-analyysin jälkeen esihenkilökoulutusten suunnittelulla ja käynnistämällä. Tavoitteena oli saavuttaa tila, jossa esihenkilöiden suorituksen johtaminen tukisi asiakaspalveluorganisaation toimintamallia. Käytännössä esihenkilöiden tulisi laatia suorituksen johtamista tukeva osaamisen kehittämisen pidemmän aikavälin suunnitelma, joka olisi pilkottu lyhyemmän aikavälin tavoitteiksi toimenpiteineen hyödyntäen organisaatiossa toimivia eri rooleja. Ratkaisusuunnitelman laatimisen aikaan tutkija tiedosti, että matkan varrella saattaisi käydä ilmi asioita, joilla voisi olla vaikutus suunnitelmaan ja sen toteuttamiseen.



Kuvio 7: Suunnitelma ratkaisun toteuttamiseksi

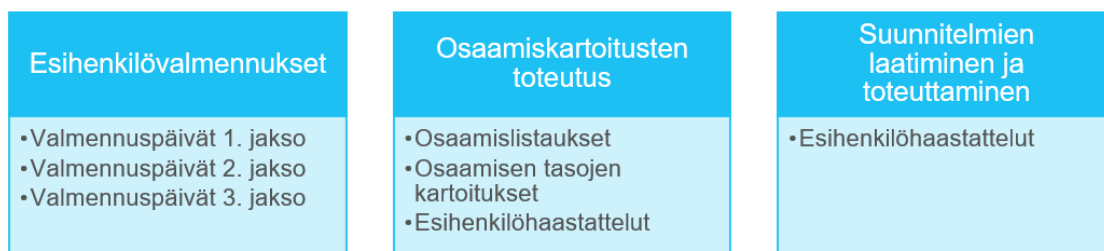
Suunnitelman ensimmäinen vaihe oli esihenkilövalmennuksien toteuttaminen. Valmennusten tavoitteena oli vahvistaa esihenkilöiden osaamisen johtamisen kyvykkyyttä. Päädyttiin kahden päivän lähivalmennuksena toteuttaviin osaamisen kehittämisen päiviin. Kukaan valmennuspäivä sisälsi sekä esi- että jälkitehtävän, joka tuki kyseisiä valmennuspäivien sisältöjä. Valmennuspäivät järjestivät organisaatiossa toimivat kouluttajat. Ennen valmennuspäiviä kävimme yhdessä kouluttajien kanssa keskustelua valmennusten sisällöstä. Toimintatutkimuksen edellytysten mukaisesti tutkija osallistui valmennuksiin. Valmennuspäivien tavoitteena oli lisätä ymmärrystä osaamisen johtamisesta ja siitä, miten sitä tulisi toteuttaa osana suorituksen johtamista käytännön tasolla. Valmennuspäivät sisälsivät seuraavia teemoja: taidot (muun muassa asiakaspalvelutaidot ja psyykkiset

taidot), tavoitteiden asettaminen, harjoitusten laatiminen, suunnitelman laatiminen ja tukiroolien hyödyntäminen. Valmennuksissa toteutettiin käytännön harjoitelmia ja reflektointia harjoituksista nousseita huomioita. Toimintatutkimuksen periaatteiden mukaan tutkija oli osa valmennuspäiviä. Koska valmennuksissa ei käytetty tietokoneita vaan ne oli rakennettu dialogisuuden ja harjoitteiden varaan, sai tutkija luvan havainnoinnin tukemiseksi tehdä muistiinpanoja päivistä.

Toteutussuunnitelman mukaan tutkija haastatteli valmennuksiin osallistuneet esihenkilöt tavoitteena selvittää, millaista käytännön muutosta valmennukset saivat aikaan esihenkilöiden johtamisessa. Erityinen huomio kiinnittyisi siihen, oliko esihenkilöt listanneet oman johtamisalueen tärkeimmät osaamiset ja kartoittaneet osaamisten tasot. Tämän lisäksi halusin tutkijana selvittää, olivatko esihenkilöt tehneet osaamiskartoitusten lisäksi osaamisen kehittämisen toimenpiteitä ja millaisia osaamisen kehittämisen suunnitelmia esihenkilöt olivat laatineet. Kolmas totutussuunnitelman toimenpide oli tunnistaa osaamisen johtamisen jatkokehitystoimenpiteet.

4.2 Toteutus

Toteutusvaihe sisälsi suunnitelman mukaisesti esihenkilökoulutukset, havainnoinnin, haastattelut osaamiskartoitusten toteuttamisesta ja suunnitelmallisuuden tason kartoituksen sekä johtamisen kehittämisen jatkotoimenpiteiden tunnistamisen. Toteutusvaiheessa tarkentui koulutusten osalta siten, että tunnistettiin tarve kolmannelle koulutusjaksolle. Tämä johtui siitä, että syksyn aikana johto vaati kultakin esihenkilöltä oman johtamisalueen osaamissuunnitelman toteuttamisen ja sen esittelyn vuoden viimeisessä kvartaalikeskustelussa. Tämän työn tukemiseksi päätettiin tarjota mahdollisuus kolmanteen koulutusjaksoon kyseisen vuoden lokakuussa. Tutkija osallistui kaikkiin koulutuksiin ja kirjasi niistä omat havainnot.



Kuvio 8: tarkentunut suunnitelma

4.2.1 Esihenkilökoulutukset

Esihenkilöiden koulutukset pidettiin kolmessa eri jaksossa; kaikki kaksipäiväisiä lähikoulutuksia, jossa syvennyttäisiin osaamisen johtamiseen osana suorituksen johtamista: tavoitteena oli, että esihenkilö koulutuksen jälkeen ymmärtäisi miten ihminen oppii, miten sisäistä motivaatiota voi kehittää ja hallitsee osaamisen johtamisen perusteet käytännössä. Koulutuksen sisältö oli isossa kuvassa selvä, mutta päivien sisältöihin kouluttajat halusivat jättää joustovaraa koulutettavan ryhmän tarpeet ja taso huomioiden. Ensimmäiset koulutuspäivät pidettiin maaliskuussa 2023 ja toiset toukokuussa 2023.

Ensimmäisinä toteutuspäivinä maaliskuussa 2023 keskityttiin siihen, miten ihminen oppii ja miten sisäistä motivaatiota voi kehittää. Koulutuksessa keskusteltiin asiakaspalvelutaidoista ja miten niitä voi ryhmitellä. Lisäksi päiviin sisältyi sisäisen ja ulkoisen motivaation johtamisen teema ja käytännön harjoitteita. Käytännössä osallistujat harjoittelivat, miten eri tavoin voi auttaa ihmisiä oppimaan ja miten harjoitteet kehittävät esimerkiksi psyykkisiä taitoja, vaikka ne ovatkin linkittyneet arjen haasteisiin ja työhön. Tämä tuki myös suunnittelun harjoittelua, johon seuraavalla toteutuskerralla keskityttiin vahvemmin.

Toisina toteutuspäivinä toukokuussa 2023 sisältöön kuului oppimiskäsitysten merkitys osaamisen johtamisessa. Tätä tuki pieni koulutusjaksojen välissä tehty välitehtävä oppimiskäsityksistä. Tätä laajennettiin siihen, miten eri johtamistyyppit tukevat eri oppimiskäsityksiä. Päivissä syvennyttiin myös suunnitelmallisuuden lisäämiseen ja miten suunnitelmia osaamisen ja suorituksen johtamiseksi tulisi laatia.

1. Tunnista tarvittava taidot (substanssi, psyykkiset, muut taidot)
2. Yksilöanalyysi (yksilön tavoitteet, vahvuudet (substanssi, muut taidot).
Testataan, mitkä taidot ovat riittävällä tasolla ja mihin tulee panostaa –
aika vs. hyöty)
3. Vuosisuunnitelma, sisältäen harjoitusjaksot, jotka koostuvat useammasta viikosta, kullekin viikolle oma tavoite mitä kehitetään ja harjoitellaan ja miten harjoitellaan, jokaiselle harjoitukselle on tavoite mitä ja miten. Kirjoitetaan ylös, miten harjoittelu sujui. Kehittymistä seurataan testeillä ja vastuu on valmentajalla.

Jaksolla käytiin myös keskustelua siitä, mitä tukirooleja esihenkilö voisi vahvemmin hyödyntää suorituksen johtamisessa erityisen osaamisen kehittämisen suunnitelmien toteutuksessa erityisesti ajankäytön tehostamiseksi, kun johdettavia on suuria määriä.

Kolmas koulutusjakso toteutettiin lokakuussa 2023, ja sen sisältö keskittyi suunnitelmallisuuden merkityksellisyyteen. Valmennuspäivillä puhuttiin harjoitteiden rakenteesta, suunnitelmallisuudesta ja osaamistasojen mittauksesta. Eli tulisi harjoitella harjoittelua ja sen suunnittelemista. Päivillä pyrittiin luomaan ymmärrystä, että jokaisella esihenkilöllä tulee olla tiimitason ja yksilötason oppimisen tavoitteet, jotka tukevat suunnitelmien laatimista.

4.2.2 Osaamiskartoitusten toteuttaminen

Kun koulutukset on toteutettu, oli esihenkilöillä tietoperuste ja tuki osaamiskartoitusten toteuttamiseen. Tavoitetilassa osaamiskartoitukset olisi tehty ja esihenkilöt tunnistavat jokaisen alaisen osaamisen tason. Tavoitetilassa esihenkilö kykenee luomaan ja toteuttamaan osaamisen kehittämistä systemaattisesti kunkin alaisen kanssa. Osaamiskartoitusten toteutumisen astetta pystyttiin mittaamaan yhteisen työkalun käyttöasteella ja laadullisesti haastattelemalla kutakin esihenkilöä. Tutkijana halusin ymmärtää, olivatko esihenkilöt tunnistaneet oleelliset osaamiset

yhteistä ohjelmaa hyödyntäen, ja listanneet ne. Mikäli näin oli tehty, halusin ymmärtää, olivatko he selvittäneet osaamisten tasoja johdettavien osalta ja hyödyntävätkö esihenkilöt tätä tietoa osana osaamisen johtamista. Tämän lisäksi halusin haastattelujen avulla ymmärtää, oliko jokin näistä tavoitteista jäänyt saavuttamatta ja millaiset asiat olivat siihen vaikuttaneet.

4.2.3 Osaamisen kehittämisen suunnitelmien laatiminen ja toteuttaminen

Toisessa vaiheessa esihenkilöt ryhtyivät tekemään osaamisen kehittämisen suunnitelmia sovitun työkalun avulla ja soveltamaan SUJO-perustaista johtamista tiimeissä. Tutkijana selvitin haastattelun avulla, oliko suunnitelmat valmistuneet ja miten ne oli kehittyneet ja tukeneet johtamistyötä. Lisäksi tukijana selvitin, miten suunnitelmat on toteutettu ja millä tavoin ne ovat käytännön tasolla toteutuneet. Mikäli kohdeorganisaatiossa päätettäisiin jatkaa osaamisen systemaattisen kehittämisen ja suunnitelmallisuuden parantamista, voisi toimintatutkimuksen keinoin saavutettuja mittaustuloksia hyödyntää seuraavassa vaiheessa. Tähän pureudun tarkemmin tulokset -kappaleessa.

5 Tulokset

5.1 Laadulliset tulokset

Esihenkilöiden haastattelut toteutettiin vuoden 2024 ensimmäisten kvartaalikeskustelujen jälkeen. Haastateltavia esihenkilöitä oli viisi. Heistä neljä oli listannut kaikkien johdettavien osaamiset. Esihenkilö, joka ei ollut tehnyt osaamiskartoituksia kertoi, että osaamisen kehittämisen toimenpiteet valikoituvat pistokokein toteutettavien asiakaskontaktien valvonnassa havaittujen puutteiden perusteella ja että osaamisista oltaisiin kuluvan vuoden aikana määrittelemässä.

Osaamiskartoitukset oli toteutettu vaihtelevasti. Vain kaksi viidestä haastatellusta oli kartoittanut jokaisen johdettavan osaamiset. Kaksi oli tehnyt valmennusroolissa oleville ja yksi ei ollut toteuttanut niitä lainkaan. Yhteistä osaamisenhallintajärjestelmää johtamistyössä ei hyödyntänyt yksikään esihenkilö, mutta kolme

heistä kertoi valmennuksellisessa roolissa olevien henkilöiden käyttävän työkalua osaamisen kehittämisen suunnitteluun. Yksi pohti vielä ohjelman käyttöönottoa omassa johtamisessa. Erityisenä huomiona oli, tiimissä, jonka esihenkilö ei ollut laatinut omien johdettavien osaamistarpeista listausta eikä kartoittanut johdettaviensa osaamisia, oli kuitenkin yhteinen osaamisenhallinnan työkalu käytössä ja osaamiset päivitettiin järjestelmään tiimiläisten toimesta. Kaikkien johdettavien tiimiläiset yhtä lukuun ottamatta päivittivät vähintään vuosittain oman osaamisen tason yhteiseen järjestelmään ja esihenkilöt olivat tästä tietoisia. Oli ilmeistä, että järjestelmä oli käytössä, mutta esihenkilöt eivät hyödyntäneet sitä osaamisen johtamisen tukena.

Selvitin haastattelun avulla, oliko osaamisen kehittämisen suunnitelmat valmistuneet. Asiakaspalveluorganisaatiossa työskentelevien esihenkilöiden esihenkilö oli kolmessa perättäisessä kvartaalikeskustelussa toivonut esihenkilöitä esittelemään omaa osaamisenkehittämisen suunnitelmaa. Q3/2023 keskustelussa oli toiveena esittää omaa osaamisen kehittämisen strategiaa. Koska tähän ei ollut yhteistä mallia, oli osaamisen kehittämisen suunnitelmat kunkin esihenkilön omista lähtökohdista laadittu. Esihenkilöitä ei pyydetty kertomaan oliko osaamislisäyksiä laadittu ja osaamisia kartoitettu. Q4 -keskusteluun heiltä toivottiin suunnitelman esittelemistä yhteisen pohjan avulla ja Q1/2024 -keskustelussa tätä oli pitänyt tarkentaa ja päivittää.

Haastattelujen perusteella kävi ilmi, että jokainen oli omalla tavalla valmistautunut kertomaan omasta suunnitelmastaan Q3/2023 keskusteluun. Pääsääntöisesti esihenkilöt kokivat esitelleensä suunnitelman, joka oli jo ollut olemassa, mutta ei ehkä paperille kirjoitettuna. Vain yksi kertoi avoimesti, ettei hänellä siinä vaiheessa ollut suunnitelmaa. Näissä suunnitelmissa oli yleisiä osaamisen kehittämisen teemoja, mutta niitä ei oltu viety roolikohtaisiksi tai yksilötasolle.

Q4/2024 kvartaalikeskusteluun edellytetyn yhteisen mallin mukainen kuvaus toteutui kolmen osalta. He kertoivat linkityksistä yhteisiin tavoitteisiin tai teemoihin ja suunnitelmissa näyttäytyi valmennuksellisissa rooleissa olevien henkilöiden osaamisen kehittämisen toimenpiteet. Tämä tukee koulutuksien tavoitetta, että

esihenkilöt ymmärtäisivät kohdistaa omaa fokuksia valmennuksellisissa rooleissa olevien henkilöiden tukemiseen, jotta he pystyisivät pidemmällä aikataululla toteuttamaan tiimiläisten osaamisen kehittämistä suunnitelmallisesti. Esihenkilöistä yksi esitteli oman kvadranttimallin osaamisen kehittämisen suunnitelman, jota hän hyödynsi rekrytointitilanteesta alkaen henkilöön. Toinen taas kertoi, että vaikean palvelutilanteen vuoksi hän ei ollut ennättänyt tarkentaa omaa suunnitelmaansa ja sen toimeenpanoa.

Q1/2024 keskusteluiden aikaan oli esihenkilöiden suunnitelmat tarkentuneet. Osa oli fokusoitunut muutaman henkilön osaamisen vahvistamiseen ja osa taas pyrki tekemään kokonaisvaltaisempaa osaamisen kehittämisen suunnitelmaa tunnistettujen ajankohtaisten tarpeiden perusteella. Useamman haastattelun ajatus oli vahvistunut suuntaan, että he auttavat valmennuksellisessa roolissa olevia henkilöitä kehittymään ja valmennusroolissa olevat taas kehittäisivät systemaattisemmin oman osaamisalueen tiimiläisiä kehittymään. Vaikka esihenkilöt eivät toteuttaneet verrattavissa olevia suunnitelmia, oli suunnitelmallisuusajattelu lisääntynyt ja se nähtiin hyödylliseksi ja omaa työtä helpottavaksi.

Osaamisen kehittämisen suunnitelmien kokonaistilanne oli haastatteluiden perusteella kehittynyt. Lähtötilanteessa niitä ei ollut tai ne oli kirjaamatta, koulutusten ja esihenkilöiltä edellytettävien toimien vaikutuksesta oli jokainen haastateltu laatinut osaamisen kehittämisen suunnitelman kaikille valmennuksellisessa roolissa olevalle henkilölle. Muille johdettaville ei osaamisen kehittämisen suunnitelmia ollut laadittu yksilötasolla, vaan suunnitelmat oli muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta tehty enemmän tiimitasolle. Kysyttäessä esihenkilöiden omaa ajatusta, mitä puutteita suunnitelmissa oli, haluttiin osaamisen kehittämisen suunnitelmat jollain aikavälillä laatia yksilötasolle.

Valmennuksellisessa roolissa olevia henkilöiden osaamisen kehittämisen tapaisia esihenkilöt kertoivat järjestävänsä säännöllisesti. Neljä viidestä järjesti tapaisia joko viikoittain tai joka toinen viikko, yksi kertoi syklin olevan kerran kuukaudessa.

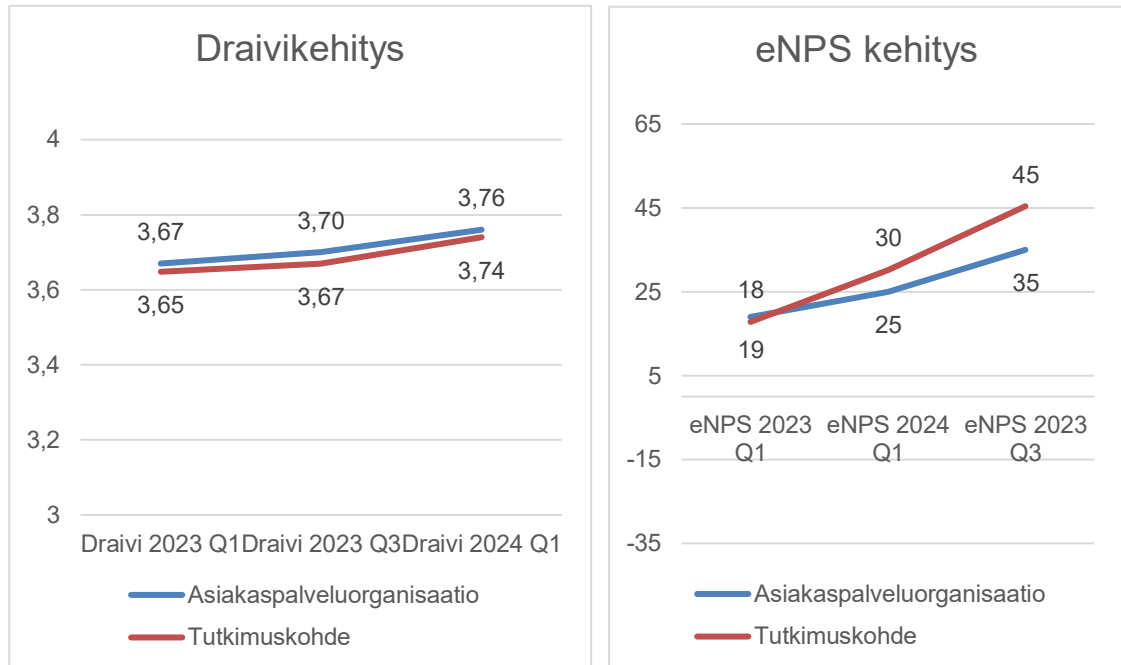
Jokaisella esihenkilöllä oli suuri joukko alaisia, joka haastoi yksilöllisen osaamisen kehittämisen toteuttamista lähtötilanteessa. Tarpeena oli koulutuksen avulla lisätä ymmärrystä, mitä eri tukirooleja voisi osaamisen kehittämisessä hyödyntää. Haastatteluissa kävi ilmi, että jokainen esihenkilö oli alkanut hyödyntää tukirooleja osaamisen kehittämisessä osana suorituksenjohtamista. Näitä rooleja oli valmentajat, kouluttaja ja agile coachit. Vastaajista kolme hyödynsi kaikkia mainittuja rooleja ja kaksi näistä yhtä tai kahta.

5.2 Tulokset numeerisesti

Toimintatutkimuksen tutkimusaika kesti noin puolitoista vuotta. Tällä aikavälillä tutkimuksen kohteena olevia esihenkilöitä koulutettiin osaamisen johtamisessa ja yleisesti esihenkilöiltä odotettiin näyttöä osaamisen johtamisen suunnitelmallisuuden lisäämisestä. Koulutukset rakennettiin johtamisosaamisen lisäämiseksi ja esihenkilöiden toiminnan kehittämisen tueksi. Koska esihenkilöiden toiminnan tapa on vaikeasti mitattavaa ja laadullista, oli eri erilaiset mittarit toiminnan muutoksen mittaamiseksi vaikea määrittellä täsmällisesti. Siksi mittareiksi valikoitui erilaiset työhyvinvointia mittaava data, jota tutkijana keräsin toimintatutkimuksen aikana. Mittaustulokset löytyivät osittain esihenkilökohtaisesti ja päädyin vertaamaan mittaustuloksia siten, että vertaan kohderyhmän (viisi esihenkilöä) ja koko asiakaspalveluorganisaation mittaustuloksia keskenään. Mittareiksi muodostuivat Draivi, eNPS ja Sairaspoissaolojen kehitys. Lisäksi mittaustuloksia saatiin kerättyä kysymyksiin: opin jatkuvasti uutta, minulla on mahdollisuus suunnitelmalliseen osaamisen kehittämiseen osana työtä, hyödynnämme hyvin erilaisia vahvuuksia ja koen työni merkitykselliseksi.

Draivi kehittyi positiivisesti niin toimintatutkimuksen kohteena olevissa tiimeissä kuin koko asiakaspalveluorganisaatiossa. Draivi kehittyi tutkimusaikana niin tutkimuskohteessa kuin asiakaspalveluorganisaatiossa 2,5 % paremmaksi. Työn-

antajasuosittelumittari eNPS kehittyi Tutkimuskohteessa tasolta 18 tasolle 45 tutkimusaikana. Koko asiakaspalveluorganisaation eNPS -luku kehittyi tasolta 19 tasolle 35 eli hiukan maltillisemmin.



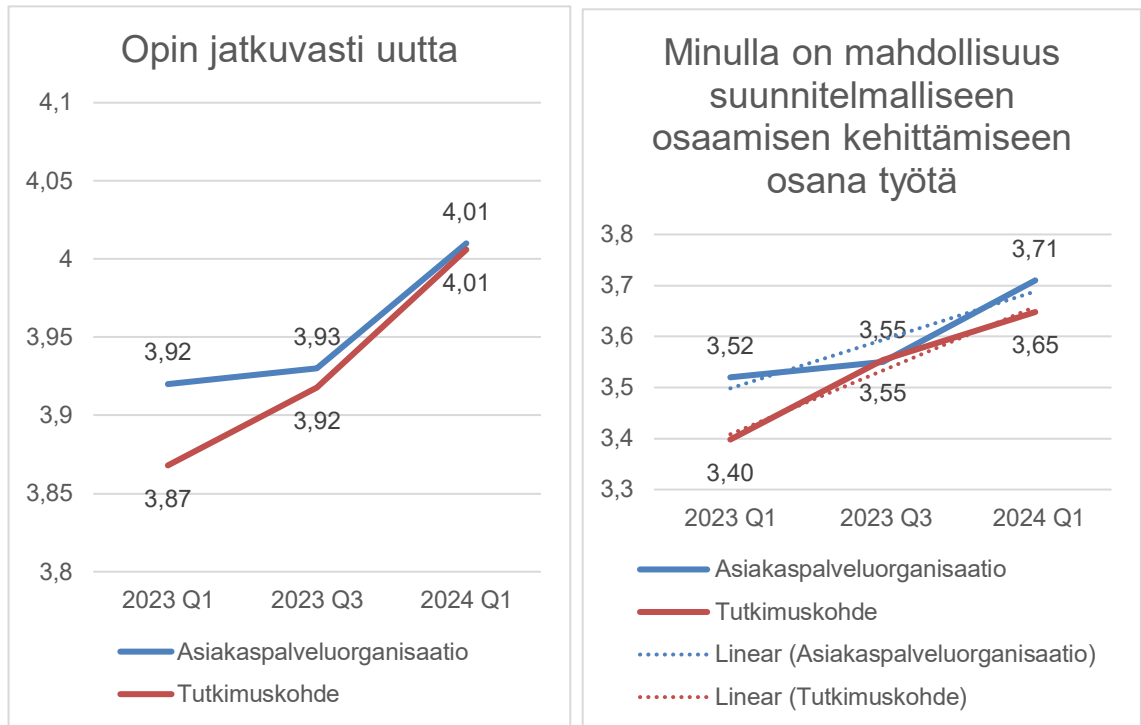
Kuvio 9: Draivikehitys ja eNPS kehitys

Toimintatutkimuksen aikana maaliskuusta 2023 tammikuun 2024 loppuun väheni tutkimusjoukon sairaslomat 15 %, kun taas koko asiakaspalveluorganisaation sairaslomien määrät tunteina mitattuna väheni 9 %.

	Asiakaspalveluorganisaatio	Tutkimusjoukko
Q3/23 poissaolotunnit	7682	1240
Q1/24 poissaolotunnit	6972	1077
Poissaolojen vähenemä	9 %	13 %

Taulukko 1: Poissaolotuntien kehitys

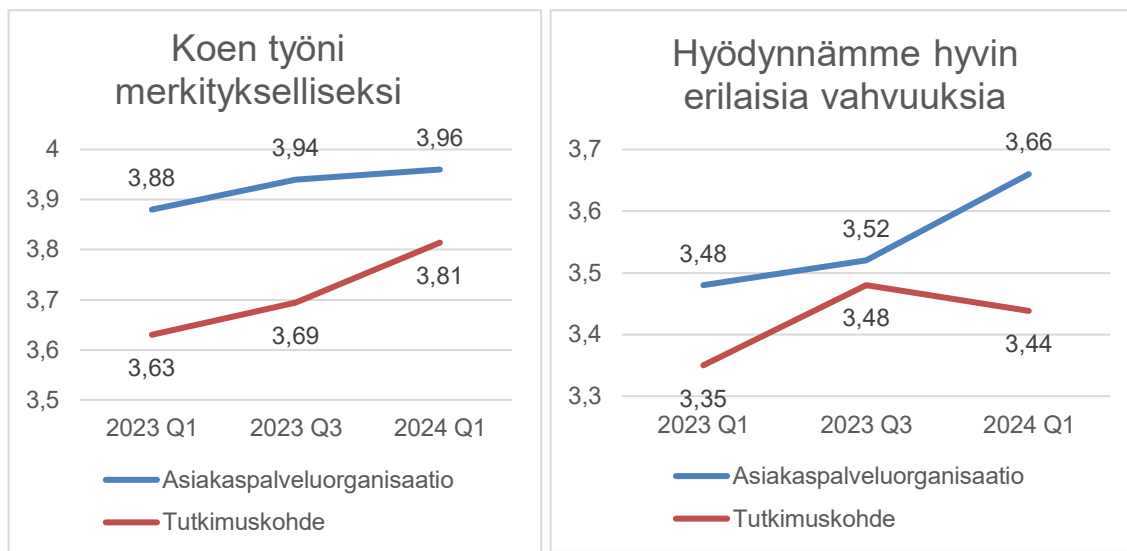
Oppimisen kokemuksen tunne kehittyi suhteessa positiivisemmin tutkimuskohde-ryhmässä verrattuna koko organisaatioon. Samoin, kokemus mahdollisuudesta suunnitelmalliseen osaamisen kehittämiseen osana työtä kehittyi suhteessa voimakkaammin kuin koko asiakaspalveluorganisaatiossa.



Kuvio 10: Opin jatkuvasti uutta, Minulla on mahdollisuus suunnitelmalliseen osaamisen kehittämisen osana työtä

Työn merkityksellisyyden tunne oli kohderyhmässä huomattavasti alhaisemmalla tasolla (3,63) toimintatutkimuksen käynnistysvaiheessa verrattuna koko asiakaspalveluorganisaatioon (3,88). Työn merkityksellisyyden tunne kehittyi nopeam

min paremmaksi kohderyhmässä (3,81) verrattuna koko asiakaspalveluun (3,96). Kokemus siitä, miten hyvin erilaisia vahvuuksia hyödynnetään ei ollut kehittynyt yhtä positiivisesti kuin koko asiakaspalveluorganisaatiossa. Tämä saattaa olla ilmentymä siitä, että osaamisen kehittämisen toimenpiteet oli ennättänyt heijastua vahvemmin valmennuksellisessa roolissa oleviin henkilöihin, ei koko johdettavien joukkoon yksilötasolla. Tämä havainto tukee yksilöllisemmän osaamisen kehittämisen tarvetta.



Kuvio 11: Koen työni merkitykselliseksi, Hyödynnämme hyvin erilaisia vahvuuksia

5.3 Tavoitetilan saavuttaminen

Tavoitetilassa esihenkilöt toteuttavat systemaattista osaamisen johtamista osana suorituksenjohtamista. Käytännössä tavoitetilan saavuttamista voidaan tässä tutkimuksessa todentaa useaa asiaa tarkastelemalla: toteutuivatko koulutukset, mil-laista muutosta ne aiheuttivat esihenkilöiden ajattelussa, laativatko esihenkilöt osaamistarpeiden listan johdettavilleen, kartoittivatko he johdettavien osaamistilanteen ja tekivätkö he osaamisenkehittämisen suunnitelman. Tämän lisäksi tavoitetilan saavuttamista voidaan tarkastella sillä, hyödynsivätkö esihenkilöt osaamisen kehittämissuunnitelman toteuttamisessa eri tukirooleja ja organisaation tarjoamia työvälineitä, joiden avulla toteuttaminen olisi suurissa johdettavien määrissä mahdollista. Toteumaa voitiin arvioida mittareiden ja haastatteluiden avulla.

Esihenkilöiden koulutukset toteutuivat suunnitelmien mukaisesti ja osallistumisaste niihin oli erinomainen. Haastattelujen ja esihenkilöiden toiminnan perusteella voisi todeta, että koulutuksille asetetut tavoitteet: ymmärrys oppimisen käsityksistä, osaamisen ja tai taitojen määritteistä, tavoiteasetannan ja suunnitelmallisuuden merkityksestä, ymmärrys motivaation merkityksestä oppimisessa ja osaamisen kehittämisessä oli lisääntynyt kohderyhmässä. Koulutukset tukivat myös esihenkilöiltä työtä tehdä johdon odottamia osaamisen kehittämisen pidemmän aikavälin suunnitelmia sovitun mallin mukaan.

Osaamisten tunnistaminen ja osaamiskartoitusten toteuttaminen toteutui kohtalaisesti. Vain yksi esihenkilö ei ollut kartoittanut mitä osaamisia johdettavilla tulee olla, mutta tämä oli kuitenkin suunnitelmissa. Vain kaksi esihenkilöä oli tehnyt osaamiskartoitukset kaikille johdettaville ja kaksi osalle johdettavista. Tältä osin, voidaan todeta, ettei tavoitetila toteutunut suunnitelman mukaisesti. Tavoitteena oli, että kaikkien johdettavien osaamistaso olisi esihenkilöllä tiedossa. Tieto olisi kuitenkin ollut saatavilla esihenkilöille, sillä lähes jokaisen esihenkilön johdettavat päivittivät vähintään kerran vuodessa omat osaamisensa. Yksikään esihenkilö ei hyödyntänyt kyseistä järjestelmää. Työvälineiden hyödyntämisen osalta tavoitetta ei saavutettu.

Osaamisen kehittämissuunnitelmien kokonaistilanne parani tutkimuksen aikana. Lähtötilanteessa osaamisen kehittämisen suunnitelmia ei ollut tai ne oli kirjaimattana. Toimintatutkimuksen aikana jokainen oli laatinut osaamisen kehittämisen suunnitelman vähintään valmennuksellisessa roolissa oleville henkilöille. Muilta osin suunnitelmat oli tiimitason suunnitelmia, eivät yksilöllisiä. Kaikki, joilla osaamisen kehittämisen suunnitelma oli olemassa, päivittivät sitä vähintään kvartaaleittain. Tavoitetila saavutettiin osittain.

Tavoitteena oli eri tukiroolien hyödyntäminen osaamisen kehittämisessä ja suunnitelmien toteuttamisessa. Tältä osin tavoitetila saavutettiin, sillä jokainen esihenkilö hyödynsi tutkimuksen loppuvaiheessa eri tukirooleja.

Mittareiksi valikoituivat eNPS, Draivi, Tehokkuus, Vaihtuvuus, Työsuhteiden kestot ja Sairastumis%. Mittaustuloksia ei saatu lainkaan tehokkuudesta, vaihtuvuudesta tai työsuhteiden kestoista. Mittareiden valossa eNPS:n ja Draivin tavoitteet saavutettiin. Sairastumis%:n osalta prosenttilukua mitattua, mutta tutkimuskohteenä olevissa tiimeissä sairastumisten määrät vähenivät voimakkaammin kuin koko asiakaspalveluorganisaatiossa. Tavoitteeksi asetettu positiivinen trendi saavutettiin. Mittaustuloksien valossa, tehdyt toimenpiteet osoittivat toiminnan muutoksien edesauttaneen positiivista kehitystä.

6 Loppupäätelmät

Mikäli kohdeorganisaatiossa päätettäisiin jatkaa osaamisen systemaattisen kehittämisen ja suunnitelmallisuuden parantamista, voisi toimintatutkimuksen keinoin saavutettuja mittaustuloksia hyödyntää seuraavassa vaiheessa.

Tutkijana, oman kokemuksen ja toimintatutkimuksen tulosten valossa ajatus siitä, että osaamisen johtamisen suunnitelmallisuus vaikuttaa työtyytyväisyyteen positiivisesti osoitettavissa kohdeorganisaation tilanteessa. Tutkimusorganisaatiossa työntekijöiden tyytyväisyys (eNPS) oli alle hyvänä pidetyn rajan (20) toimintatutkimuksen alkuvaiheessa ja koheni erityisesti kohderyhmässä yli erinomaisen tason (erinomainen taso 40, toteuma 45). Tämä vahvistaa ajatusta, että osaamisen systemaattinen kehittäminen ja sen vahvistaminen jatkossa tukee työntekijöiden tyytyväisyyttä omaan työhön. Tämä oli osoitettavissa myös muilla mittarein.

Osaamisenhallintajärjestelmän hyödyntäminen ei kohentunut toimintatutkimuksen aikana, mutta sen sijaan valmennuksellisessa roolissa olevat hyödynsivät. Tämä mahdollisti ristiriidan osaamisen kehittämissuunnitelmien kanssa, kun esihenkilöt eivät pohjanneet osaamisen kehittämisen suunnitelmia järjestelmän tarjoamien datojen pohjalta. Seuraavina toimenpiteinä näkisin tärkeiksi, että yhteistä osaamisen hallinnan työkalun kehittämistä jatketaan ja että jokainen esihenkilö ottaisi sen johtamistyön tueksi. Organisaatiossa lähdettiinkin toimintatutkimuksen loppuvaiheessa työstämään sitä, että työväline tukisi paremmin arjen osaamisen

johtamista tarkentamalla osaamisia, joita nähtiin asiakaspalvelurooleissa työskentelevien henkilöiden osalta tärkeiksi. Toinen tärkeä toimenpide olisi esihenkilöiden sitouttaminen tämän datan hyödyntämiseen suunnitelmien pohjaksi.

Toimintatutkimuksen aikana, muodostui malli, jolla osaamisen johtamisen ylätasoon suunnitelmaa kuvattiin. Se toimi erinomaisena kokonaiskuvan hahmottamiseen, mutta tämän lisäksi jokaiselle johdettavalle tulisi jatkossa tehdä omat henkilökohtaiset osaamisen kehittämisen suunnitelmat, jotka linkittyisivät tähän kokonaiskuvaan. Tällöin yksittäisten tavoitteiden, harjoitteiden ja seurannan avulla voitaisiin osaamisen kehittymistä tehostaa. Tutkimuksen aikana käynnistyikin organisaatiossa keskustelu siitä, että miten eri taitoja ja osaamisia voisi harjoitella ja syntyi ajatus yhteisestä harjoitekirjastosta, josta eri harjoitustehtäviä osaamisten kehittämiseksi voisi tarpeiden mukaan hyödyntää.

Toimintatutkimuksen tulokset olivat hyvin riippuvaisia esihenkilöiden toimista ja halukkuudesta tehdä muutosta omaan toimintaan. Huomasin tutkimuksen edessä, että muutoksen tahti on hidas, kun opitaan vanhoista malleista pois ja omaksutaan uusia johtamisen malleja. Näen, että tämän työn tulee jatkua, ja että prosessi on käynnistynyt.

Päädyin tutkimuksessa haastattelemaan ainoastaan esihenkilöitä. Tämä on syytä ottaa huomiota tuloksia arvioidessa. Mikäli haastattelut olisi kohdistettu myös johdettaviin, olisi voinut verrata kokemuksia niiden henkilöiden välillä, joille osaamisen kehittämistä tehtiin systemaattisesti ja niiden osalta, joille sitä ei tehty. Toimintatutkimuksen periaatteiden tavoin voisi seuraavassa vaiheessa uutena syklinä lähteä luomaan yhteistä yksilötason osaamisen kehittämisen suunnitelman mallia ja tutkia siten, miten se vaikuttaa johdettavien työntekijäytytyvyyden mittareihin. Toimintatutkimuksen yksi toimenpide oli järjestetyt esihenkilökoulutukset. Niiden kautta esihenkilöille tuli vahvempi ymmärrys erilaisista taidoista, mitä eri rooleissa tulisi hallita. Tämä poiki keskustelun siitä, mitä kaikkia taitoja ja osaamisia esihenkilöillä tulisi olla hyvän osaamisen johtamisen tueksi. Tutkijana, näen, että esihenkilöiden taitojen määrittäminen, osaamistasojen kar-

toittaminen ja esihenkilöiden vastaavan lainen osaamisen kehittämisen suunnitelmallisuus jatkotoimenpiteenä on yksi mahdollisuus laadukkaaseen osaamisen johtamiseen tähtäävänä jatkokehityskohteena.

Lähteet

Coghlan, David & Brannick, Teresa 2014. Doing action research in your own organization. 4. painos. Sage Publications, Lontoo.

Draivi (lisää tämä vielä tekstiin!!!) DRAIVI. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Frank Martela & Karoliina Jarenko. TalentumPro 2015.

Kaisla Jukka, 2023, Yamk-oppinäytetyö toimintatutkimuksena omassa organisaatiossa. Metropolia ammattikorkeakoulu.

Kananen, Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. JAMK. Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

