



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Henkilöstön osaamisen kehittäminen: Case Yritys X

Salin, Annika

2015 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Henkilöstön osaamisen kehittäminen: Case Yritys X

Annika Salin
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Maaliskuu, 2015

Salin, Annika

Henkilöstön osaamisen kehittäminen: Case Yritys X

Vuosi 2015 Sivumäärä 61

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Yritys X:n erään yksikön tietyn työprosessin tekijöiden osaamisvahvuuksia ja -vajeita. Tavoitteena oli myös tutkia, millä osaamisen kehittämisen menetelmillä osaamisvajeet olisi tehokkainta korjata. Lisäksi tavoitteena oli tutkia, miten uusien ja pitkäaikaisten työntekijöiden osaamisvahvuudet ja -vajeet eroavat toisistaan työprosessissa. Tutkimuksen lähtökohta oli, että yksikön henkilöstöstä puolet toivoi työprosessiin liittyvää lisäkoulutusta. Tutkimus toteutettiin toimeksiantajan tarpeiden pohjalta ja kehittämisen tavoitteet oli johdettu Yritys X:n strategiasta.

Opinnäytetyön viitekehyksessä kuvataan ensin osaamisen käsitteet sekä osaamisen kehittäminen ja johtaminen. Sen jälkeen kuvataan eri osaamisen kehittämisen menetelmät, joita ovat osaamiskartoitukset, työkierto, perehdytys, vertaisoppiminen, itseoppiminen, kehitys- ja kuu-kausikeskustelut, koulutustilaisuudet, palaverit, tiedotustilaisuudet, työpajat sekä palkitseminen.

Opinnäytetyön tutkimus on lähestymistavaltaan tapaustutkimus. Työssä käytettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimus aloitettiin nykytilan arvioinnilla ja toteutettiin osaamiskartoituskyselylomakkeen avulla. Kysely oli kaikille tutkittavan työprosessin tekijöille suunnattu itsearviointi työprosessin eri osatehtävien osaamisen kehittämisen tarpeesta. Kyselyn tulokset analysoitiin tilastollisesti ja niistä laadittiin taulukoita ja kuvia.

Tutkimuksen keskeinen tulos sisälsi tutkittavan työprosessin tekijöiden osaamisvahvuudet ja -vajeet. Toinen keskeinen tulos oli, millä osaamisen kehittämisen menetelmillä mikin osaamisvaje olisi tehokkainta korjata. Kolmas tulos oli, miten uusien ja pitkäaikaisten työntekijöiden osaamisvahvuudet ja -vajeet eroavat toisistaan.

Tutkimustulosten pohjalta Yritys X:lle laadittiin kehitysehdotus, jonka keskeinen sisältö oli kuvata millä osaamisen kehittämisen menetelmillä osaamisvajeiden korjaaminen olisi tehokkainta. Kehitysehdotuksessa kommentoitiin myös, mihin osaamisvajeiden korjaamiseen ja osaamisen kehittämisen menetelmien hyödyntämiseen Yritys X:n kannattaisi erityisesti keskittyä. Lisäksi ehdotettiin, miten Yritys X voisi optimoida osaamisen kehittämiseen käytettäviä resursseja.

Asiasanat: osaaminen, osaamisen johtaminen, osaamisen kehittäminen, osaamiskartoitus, perehdytys

Salin, Annika

Developing the know-how of the personnel: a case study of Company X

Year	2015	Pages	61
------	------	-------	----

The objective of this thesis project was to investigate strengths and weaknesses in the know-how of the employees at Company X. A second objective was to investigate which instrument for the development of know-how would be most effective in alleviating the weaknesses identified. A third objective was also to investigate how the level of know-how differs between new employees and long-term employees. The basis of the research was that a half of the department's personnel hoped for more training in their current working process. The research arose from the needs of the employer and the targets of development were guided by Company X's business strategy.

The theoretical framework of the thesis contains an introduction to the term 'know-how' and a discussion of the development and management of know-how. Subsequently, different instruments for developing know-how are presented, which include the mapping of know-how, job-rotation, familiarization, peer learning, self-learning, development discussions and monthly discussions, training seminars, meetings, briefings, workshops and different forms of compensation.

The research approach followed in the thesis is the case study, with quantitative methods used to survey employee attitudes. The research began with an evaluation of the present state of the department. The study was then implemented with the aid of a questionnaire to map know-how. This questionnaire consisted of a self-evaluation form, which was targeted at all the employees involved in a particular working process. The purpose of the questionnaire was to evaluate each part of this working process's need for the development of know-how. The results of the research were analysed statistically. Charts and figures were produced from the results.

The central result of the research concerned the strengths and the weaknesses in the know-how of the employees involved in a particular working process. A second finding concerned the instrument of development of know-how that would be most effective to address each weakness in know-how. Thirdly, information was obtained regarding the different levels of know-how between new employees and long-term employees.

A proposal for improvements for Company X was made based on the results of the research. The main proposal related to the instrument for the development of know-how that would be most effective to address each weakness in know-how. The proposal also commented on those weaknesses that are most necessary to address, as well as the instruments for the development of know-how that are particularly beneficial for Company X. In addition, suggestions were offered as to how Company X could optimise the use of its resources for the development of know-how.

Keywords: know-how, management of know-how, developing know-how, mapping of know-how, familiarization

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Toimeksiantajan esittely.....	6
1.2	Tavoitteet	6
2	Osaaminen.....	7
2.1	Käsitys osaamisesta	7
2.2	Osaamisen johtaminen ja kehittäminen	8
3	Osaamisen kehittämisen menetelmät	8
3.1	Osaamiskartoitukset	8
3.2	Työkierto	9
3.3	Perehdytys.....	10
3.4	Vertaisoppiminen ja itseoppiminen.....	11
3.5	Kehitys- ja kuukausikeskustelut	12
3.6	Koulutustilaisuudet	14
3.7	Palaverit ja tiedotustilaisuudet.....	16
3.8	Työpajat	16
3.9	Palkitseminen	17
4	Tutkimus.....	18
4.1	Nykytilan arviointi	18
4.2	Tutkimuskysymykset.....	21
4.3	Lähestymistapa	21
4.4	Menetelmät	22
4.5	Rajaus	23
4.6	Tutkimuksen toteuttaminen Yritys X:ssä.....	24
4.7	Tutkimustulosten analysointi	25
4.8	Kehitysehdotus Yritys X:lle	33
5	Pohdinta	35
	Lähteet	37
	Kuviot	39
	Taulukot	40

1 Johdanto

Henkilöstön osaamisen kehittäminen on nykyään merkittävä kilpailutekijä yrityksille. Osaamisen kehittämisessä on tärkeää saada henkilöstön kehittämisen käytännöt kohtaamaan organisaation osaamistarpeet. Kehittämisen tarpeet määritellään organisaation strategian, vision ja tavoitteiden pohjalta.

Opinnäytetyön aiheeksi valittiin henkilöstön osaamisen kehittäminen Yritys X:ssä toimeksiantajan tarpeen ja oman kiinnostukseni perusteella. Opinnäytetyön lähtökohtana on, että ennen sen toteuttamista noin puolet tutkittavan yksikön henkilöstöstä toivoi lisäkoulutusta tai kertausta tekemästensä työprosessista. Opinnäytetyö laadittiin syyskuun 2014-helmikuun 2015 välisenä aikana Helsingissä ja Espoossa.

Opinnäytetyö koostuu viitekehyksestä ja tutkimusosiosta. Viitekehyksessä kuvataan ensin osaamisen käsitteet sekä osaamisen kehittäminen ja johtaminen. Sen jälkeen kuvataan eri osaamisen kehittämisen menetelmät, joita ovat osaamiskartoitukset, työkierto, perehdytys, vertaisoppiminen, itseoppiminen, kehitys- ja kuukausikeskustelut, koulutustilaisuudet, palaverit, tiedotustilaisuudet, työpajat sekä palkitseminen.

Tutkimusosio alkaa nykytilan arvioinnilla. Sen jälkeen määritellään tutkimuskysymykset, jonka jälkeen kuvaillaan tutkimuksen lähestymistapa, menetelmät ja rajaus. Seuraavaksi kerrotaan tutkimuksen toteuttamisesta Yritys X:ssä, jonka jälkeen käydään läpi tutkimustulokset. Tutkimusosio päättyy Yritys X:lle tutkimustulosten pohjalta laadittuun kehitysehdotukseen. Opinnäytetyön lopussa on työn arviointi ja lähteet.

1.1 Toimeksiantajan esittely

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on suuri, kansainvälinen organisaatio. Toimeksiantajan toiveesta sen toimiala on salainen. Tutkimuksen kohteena on organisaation eräs yksikkö Helsingissä. Yksikössä on noin 40 työntekijää. Yksikössä tehdään organisaation ydinliiketoimintaa tukevia tukiprosesseja, jotka ovat erilaisia hallinnollisia tehtäviä. Tutkittavaan työprosessiin kuuluu asiakirjojen käsittelyä ja eri tietokonejärjestelmien käyttöä.

1.2 Tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Yritys X:n erään yksikön tietyn työprosessin tekijöiden osaamisvahvuudet ja -vajeet osaamiskartoituskyselyn avulla. Tavoitteena oli myös tutkia, millä osaamisen kehittämisen menetelmillä osaamisvajeet olisi tehokkainta korjata.

Lisäksi tavoitteena oli tutkia, miten työprosessia tekevien uusien ja pitkäaikaisten työntekijöiden osaamisvahvuudet ja -vajeet eroavat toisistaan.

Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia Yritys X:lle perusteltu, konkreettinen kehitysehdotus osaamiskartoituksen tulosten pohjalta, jonka avulla työprosessin tekijöiden osaamista voidaan kehittää tehokkaammin ja suunnitelmallisemmin. Tavoitteena oli luoda osaamiskartoituksen malli, jota voi käyttää tulevaisuudessa myös yksikön muiden työprosessien tutkimiseen. Kehittämisen tavoitteet oli johdettu organisaation strategiasta.

2 Osaaminen

2.1 Käsitys osaamisesta

Osaamisen käsitettä voidaan kuvata jäävuorimallin avulla. Mallissa osaamisen sisältö on jaettu näkyvään ja näkymättömään osaan. Näkyvään osaan kuuluvat käsitteet tiedot ja taidot. Tieto on tiettyyn alueeseen liittyvää yksityiskohtaista tietämystä. Taito tarkoittaa yksilön kykyä tuottaa erilaisia konkreettisia tai abstrakteja tuloksia. Tietoja ja taitoja voidaan kuvata sanallisesti ja numeerisesti. Näkymätön osa sisältää käsitteet motiivit, käsitys itsestä ja yksilölliset ominaisuudet. Se on hiljaista eli piilevää osaamista, jota on hankala konkretisoida. Motiivit ohjaavat käyttäytymistä tietoisesti tai tiedostamattomasti. Yksilöllisillä ominaisuuksilla tarkoitetaan yksilön reagoitukykyä ja -tyyliä ympäristön ulkoihin ärsykkeisiin. Käsitys itsestä tarkoittaa yksilön arvoja ja asenteita, jotka muodostavat yksilön käyttäytymismallien perustan. (Hätönen 2011, 10-12.)

Näkymätön osa luo perustan näkyvälle osalle. Ne yhdessä ilmenevät jäävuoren huipulla osaamisena, eli näkyvänä toimintana ja vuorovaikutuksena työympäristössä. Osaaminen on aina tilanne- ja ympäristösidonnaista, eli osaamista arvioidaan suhteessa työtehtäviin ja tavoitteisiin. Työelämässä ihanne on, että osaamista pystytään siirtämään sujuvasti toiseen aikaan ja ympäristöön, esimerkiksi henkilön siirtyessä toiseen työtehtävään. (Hätönen 2011, 10-12.)

Osaamista voidaan kuvata myös jakamalla se neljään osaan: organisaation ydinosoaminen, arvoihin ja toimintatapoihin liittyvä osaaminen, työelämäosaaminen ja eriytyvä ammatillinen osaaminen. Näistä kaksi edellä mainittua muodostavat organisaation osaamisen ja kaksi viimeksi mainittua yksilön osaamisen. (Hätönen 2011, 13-15.)

Organisaation ydinosoaminen on laaja-alaisesti omaksuttua erityisosaamista, joka tuottaa asiakkaalle merkittävää hyötyä ja organisaatiolle merkittävää kilpailuetua. Ydinosoamisen elinkaari on pitkä ja sen kopioiminen on vaikeaa. Ydinosoaminen läpäisee kaikki organisaation jäsenet, yksiköt ja tehtävät. (Hätönen 2011, 13-14.) Oma päätelmäni on, että osaamisen joh-

tamisessa ydinosaaminen on lähtökohta koko henkilöstön osaamistarpeiden määrittelyssä. Tämän opinnäytetyön tutkimuksen kohteena oleva työprosessi on tukiprosessi, joka tukee organisaation ydinosaamista. Mielestäni tukiprosessien kehittäminen mahdollistaa ydinosaamisen tehokkaan hyödyntämisen organisaatiossa.

Arvoihin ja toimintatapoihin liittyvä osaaminen sisältää esimerkiksi laatuosaamisen, eli toimintatavan, joka ohjaa työn korkeaa laatua ja sujuvuutta. Työelämäosaaminen on työssä yleisesti tarvittavaa osaamista, joka sisältää muun muassa tietotekniikkaosaamisen ja kokonaisuuksien hallinnan. Eriytyvä ammatillinen osaaminen eli substanssiosaaminen opitaan yleensä alan peruskoulutuksessa ja sen hallitseminen on välttämätöntä työssä suoriutumisen kannalta. Sen kehittämisessä laaja-alaisemmaksi ja syvällisemmäksi korostuu yksilön tietojen ja taitojen vahvistaminen. (Hätönen 2011, 13-15.) Tämän opinnäytetyön tutkimuksen kohteena oleva työprosessi on lähinnä eriytyvää ammatillista osaamista.

2.2 Osaamisen johtaminen ja kehittäminen

Organisaatioiden haasteena on saada henkilöstön kehittämisen käytännöt kohtaamaan organisaation osaamistarpeet. Tarpeet tulisi määritellä organisaation strategian, vision, toiminnan tavoitteiden ja tulevaisuuden suuntien pohjalta. Tavoitteellinen osaamisen kehittäminen perustuu vahvasti oletuksiin tulevaisuuden osaamistarpeista. Monissa organisaatioissa tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista ovat muun muassa kyky hakea ja hyödyntää tietoa, vuorovaikutustaidot, viestintätaidot, monikulttuurisessa ympäristössä työskentely, innovaatio-osaaminen, sosiaalisen median käyttö ja oppimaan oppiminen. Osaamisen kehittämisen onnistumisessa tärkeää on organisaation kehitysmuuntoinen ilmapiiri, jonka luomisessa ja ylläpitämisessä esimiehellä on olennainen rooli. (Hätönen 2011, 6-16.)

3 Osaamisen kehittämisen menetelmät

3.1 Osaamiskartoitukset

Organisaation osaamisen kehittämisen lähtökohtia ovat nykytilan ja tavoitteiden määrittely. Osaamiskartoitusten tarkoituksena on tutkia, millaista osaamista organisaatiolla ja yksilöllä on ja miten osaamista olisi tehokkainta kehittää organisaation strategian mukaisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Niitä tehdään säännöllisesti monissa yrityksissä. (Viitala & Jylhä 2010, 289.)

Osaamiskartoitus alkaa osaamisalueiden kuvaamisella ja päättyy osaamisen arviontiin. Osaamisalueiden kuvauksessa näkyy organisaation, yksikön tai yksilön tarvittavat osaamisalueet ja osaamisen arvioinnin kriteerit. Sen jälkeen kuvauksen pohjalta laaditaan osaamisen tarvepro-

fiileja osaamisen arvioimiseksi. Osaamista voi arvioida työntekijä itse, esimies, vertaiset, alaiset tai asiakkaat. Seuraava vaihe on dokumentoida osaamistiedot tietojen hyödyntämiseksi. Esimerkiksi kirjallisilla osaamiskartoituslomakkeilla kerätyt tiedot kootaan Excel - taulukoihin, joiden avulla tietoja analysoidaan graafisesti. Osaamiskartoituksen lopputuloksesta saadaan tietoa osaamisen nykytilasta ja sen pohjalta tehdään suunnitelmia osaamisen kehittämiseksi. On myös tärkeää arvioida kehittämisen tavoitteiden saavuttamista. (Hätönen 2011, 16 & 43.)

Osaamiskartoituksia on kritisoitu niiden lähtökohtien negatiivisuudesta, koska ne keskittyvät enemmän osaamisen puutteisiin kuin jo olemassa oleviin vahvuuksiin (Viitala 2005, 16). Tässä tutkimuksessani osaamisvajeiden selvittäminen on välttämätöntä, jotta osaamista voitaisiin kehittää tehokkaasti. Tutkimuksen tuloksissa on kuitenkin myös yhteenveto tutkimuksentekohetken osaamisvahvuuksista. Niidenkin tunteminen on tärkeää seurattaessa osaamisen kehittämisen tavoitteiden toteutumista.

3.2 Työkierto

Työkierrossa työntekijä siirtyy eri yksikköön tai toimintoon tietyn ajan oppimaan uutta (Viitala 2005, 262). Se on suunnitelmallinen ja tavoitteellinen keino kehittää sekä henkilöstöä että organisaatiota. Työkierto on työntekijöille vapaaehtoista ja väliaikaista. Työkierrolla tuetaan henkilöstön pätevyyttä ja toimintavalmiutta. Työkierroksen tavoitteena on myös edistää henkilöstön oppimista, ammatillista kasvua ja muutosvalmiutta. Lisäksi työkierto laajentaa kontaktiverkostoja organisaation sisällä. (Hätönen 2011, 98.)

Työkierroksen tärkein hyöty on organisaation toiminnan ja eri toimintojen välisen yhteistyön ymmärtämisen laajeneminen. Työkierrossa työntekijä oppii tarkastelemaan asioita eri näkökulmista. (Viitala 2005, 262.) Uusi työntekijä tuo vastaanottavaan työyhteisöön uusia ajatuksia ja ammatillista osaamista. Työkierto antaa työntekijälle valmiuksia arvioida sekä lähettävän että vastaanottavan työyhteisön tapoja kriittisesti. (Hätönen 2011, 98.) Mielestäni tämä arviointi on hyvä pohja työyhteisöjen kehittämiseksi.

Työkierto voidaan toteuttaa systemaattisesti tai epäsystemaattisesti. Systemaattisia työkierron muotoja ovat määräaikainen toimiminen eri työtehtävissä omassa tai eri työyhteisössä. On myös mahdollista, että kaksi henkilöä vaihtavat työtehtäviään vastavuoroisesti, tai että kaikki tietyn ryhmän jäsenet vaihtavat tehtäviään. Epäsystemaattisia työkierron muotoja ovat projektit, sijaisuudet ja avointen virkojen täyttäminen. Työkierroksen kesto on noin yhdestä viikosta yhteen vuoteen. (Hätönen 2011, 99.)

Työyhteisössä tulisi etukäteen miettiä yhdessä, mitkä työkohteet ovat hyödyllisiä työkierto-paikkoja. Työnantajan pitää tukea työkiertoa aktiivisesti, jotta se onnistuisi. Lähettävässä työyhteisössä pitää suunnitella, miten työkiertoon lähtevän henkilön työt hoidetaan. Vastaanottavassa työyhteisössä pitää varata aikaa uuden henkilön perehdyttämiseen. Molemmissa työyhteisöissä tiedottaminen ennen työkiertoa, sen aikana ja sen jälkeen on tärkeää. (Hätönen 2011, 99-100.)

3.3 Perehdytys

Perehdytyksessä uusi työntekijä tutustutetaan organisaatioon ja työtehtäviin. Jos työntekijä siirtyy uuteen tehtävään organisaation sisällä, perehdytyksessä painotetaan työtehtävien opettamista. Perehdytyksen tarkoitus on myös säilyttää organisaation toiminnan laatu ja hyvä yrityskuva. Perehdytyksessä päävastuu on lähimmällä esimiehellä, jonka lisäksi perehdyttämiseen osallistuvat nimetyt ja koulutetut perehdyttäjät. Perehdytyksen tulisi olla suunnitelmallista ja perehdyttäjät pitäisi valita huolellisesti. Hyvä perehdytysjärjestelmä on systemaattinen ja sitä kehitetään jatkuvasti. (Viitala 2005, 252-253.)

Hyvässä perehdytyksessä tavoitteena on uuden työntekijän sujuva toiminta ja työn laadukas lopputulos. Perehdytyksen tarkoituksena on, että työntekijälle muodostuisi mahdollisimman pian valmiudet selviytyä työtehtävistään itsenäisesti. On tärkeää, että työntekijä saa kattavan kokonaiskuvan organisaatiosta ja oman työnsä liittymisestä siihen. Hyvä perehdytys kasvattaa työntekijän työmotivaatiota ja myönteistä asennetta työtehtävää, työyhteisöä, organisaatiota ja alaa kohtaan. Perehdyttämisen tarkoituksena on myös edesauttaa uuden tulokkaan ja työyhteisön välistä vuorovaikutusta ja yhteistyötä. (Viitala 2005, 356.)

Organisaatioiden kokonaisvaltaiseen perehdyttämisyjärjestelmään kuuluu tiedottaminen ennen työhön tuloa, vastaanotto ja yritykseen perehdyttäminen, työsuuhdeperehdyttäminen ja työhönopastus. Ennen työn aloittamista uudelle työntekijälle annetaan tietoa työpaikasta jo työhaastattelussa. Valituksi tulemisen jälkeen työntekijälle voidaan antaa kirjallista materiaalia organisaatiosta ja työtehtävästä luettavaksi. Hyvä menettelytapa on myös, että työntekijä kutsutaan tapaamaan esimiestä henkilökohtaisesti ennen työsuhteen aloittamista, jolloin keskustellaan työhön liittyvistä käytännön asioista ja yksityiskohdista. (Viitala 2005, 356.)

Uuden työntekijän vastaanotossa ensimmäinen työpäivä on tärkeä kokemus. Aluksi esimies laatii tulijalle perehdyttämisohjelman. Se sisältää ainakin aikataulun ja perehdytyksen eri osa-alueiden vastuuhenkilöt. Perehdytyksessä tulijalle annetaan tietoa organisaation tavoitteista, toimintatavoista, markkinoista ja liikeideasta. Lisäksi tulija tutustetaan työyhteisön jäseniin, käytäntöihin, tiloihin ja järjestelmiin. Perehdytyksessä voidaan käyttää apuna itseopiskelumateriaalia ja perehdyttäjän käsikirjaa. Työsuhteen ensimmäiset viikot ovat kriittisiä

tulijan myönteisen asenteen muodostumisen ja sitouttamisen kannalta. (Viitala 2005, 357-358.)

Työsuhdeperehdyttämiseen kuuluu työsopimuksen läpikäyminen ja allekirjoittaminen. Työsuhdeperehdyttämisessä käydään läpi myös työajat, aikataulut, poissaolokäytännöt ja muut työpaikalla noudatettavat käytännöt. Myös palkkausperusteiden ja palkanmaksuun liittyvien käytäntöjen kertominen tulijalle on tärkeää. Tähän vaiheeseen kuuluu myös turvallisuusasioiden, työterveyshuoltoon liittyvien asioiden ja työsuhde-etujen esittely. (Viitala 2005, 359.)

Työhönopastus on perehdytyksen ydin, johon kuuluu työtehtävän sisältö, työvaiheet ja työn tekemisen periaatteet. Työhönopastuksessa uudelle työntekijälle opetetaan työn tulosten laadun osatekijät ja niiden arvioinnissa käytettävät mittarit. Lisäksi tulijalle selvitetään koneiden, laitteiden ja tarvikkeiden käyttäminen. Työntekijälle annetaan myös toimintaohjeet poikkeus- ja häiriötilanteita varten. Pitkäkätseisessä työsuhdeopastuksessa on olennaista neuvoa myös, mistä työntekijä saa perehdytysvaiheen jälkeen työtä koskevaa tietoa ja opastusta. (Viitala 2005, 357-360.)

3.4 Vertaisoppiminen ja itseoppiminen

Vertaisoppimisella tarkoitetaan, että saman ammattiryhmän jäsenet kehittävät työtään keskenään. Siinä työntekijät jakavat toisillensa osaamistaan sekä antavat tukea, apua ja palautetta. Vertaisoppiminen perustuu tasa-arvoiseen ja toisia kunnioittavaan vertaisten yhteistyöhön. Vertaisoppimisen avulla syntyy syvällisempää tietoa, kuin mitä henkilö olisi yksin saavuttanut. (Hätönen 2011, 79.)

Vertaisoppimisessa olennaista on tiedon ja kokemusten jakaminen ja vaihtaminen. Sen keskeisiä piirteitä ovat vastavuoroisuus, molemminpuolinen luottamus ja sitoutuminen. Vertaisoppimisessa yksilöiden ajattelumalleja ja toimintaa kehitetään keskustelemalla ja väittelemällä niistä yhdessä. Sen avulla saavutetaan uusia näkökulmia sekä selkeytetään ja jäsenetään ajatuksia. Lisäksi vertaisoppimisessa kannustetaan kokeilemaan uusia työtapoja. (Hätönen 2011, 79-80.)

Vertaisarviointi tarkoittaa järjestelmällistä ulkoista arviointia. Siinä organisaation ulkopuoliset asiantuntijat arvioivat organisaation toimintojen laatua. Hyvä vertaisarvioija on riippumaton ja työskentelee vastaavien ja samantasoisten tehtävien parissa kuin arvioinnin kohteena olevat henkilöt. Arviointi toteutetaan ennalta laadittujen arviointikriteerien perusteella. Arvioinnin kohteena ovat sekä toimintojen jo valmiiksi hyvät käytänteet että kehittämistarpeet. (Hätönen 2011, 79.)

Oma näkemykseni on, että järjestelmällinen vertaisarviointi on mahdollista toteuttaa myös organisaation sisäisesti. Erityisesti suuremmissa organisaatioissa samankaltaisissa tehtävissä työskentelee yleensä useita eri henkilöitä, joiden joukosta todennäköisesti löytyy päteviä vertaisarvioijia. Arvioijat voisivat tulla joko organisaation eri tai samasta yksiköstä kuin arvioinnin kohteena olevat henkilöt.

Uskon, että organisaation sisältä tulevilla vertaisarvioijilla voi olla syvempi näkemys organisaation tavoitteista ja kehittämistarpeista kun ulkoisilla arvioijilla. Lisäksi he voivat hyödyntää arvioinnissa hiljaista tietoa. On myös mahdollista, että organisaation jotakin tiettyä toimintoa tai samantyyppistä toimintaa ei tehdä missään toisessa organisaatiossa samalla maantieteellisellä alueella, jolloin vertaisarvioinnin voi toteuttaa vain sisäisesti. Yksi oma näkökulmani on, että liikesalaisuudet pysyvät varmemmin organisaation sisällä, kun vertaisarviointi toteutetaan sisäisesti.

Vertaisarvioijien tulisi olla tehtävänsä koulutettuja. Vertaisarviointi voidaan toteuttaa havainnoinnin tai haastattelujen avulla. Vertaisarvioinnin taustatietona voidaan käyttää arvioinnin kohteena olevien henkilöiden etukäteen laatimaa itsearviota, josta vertaisarvioijat tunnistavat arviointikohteet ja -kriteerit. Havaintojen pohjalta laaditaan suosituksia kehittämistoimista ja ne raportoidaan suullisesti tai kirjallisesti. (Hätönen 2011, 81.)

Havainnoinnilla tarkoitetaan, että vertaisarvioija tarkkailee arvioinnin kohteena olevia henkilöitä systemaattisesti (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2010, 103-105). Yleinen tapa on valita vertaisparit, jotka havainnoivat toisiaan (Hätönen 2011, 81-83). Havainnointia voidaan käyttää joko itsenäisesti tai esimerkiksi haastattelun lisänä ja tukena. Havainnointi sopii erityisesti yksilön toiminnan ja vuorovaikutuksen arviointiin. Havainnoija voi olla passiivinen ulkopuolinen tarkkailija tai aktiivinen organisaation kehittämistoimintaan osallistuja. Havainnointitekniikka voi olla joko tarkasti jäsenneiltyä toimintaa tai joustavaa ja väljää toimintaa. Havainnoinnin tulosten raportoinnin apuna voidaan käyttää havainnointilomaketta, havainnointipäiväkirjaa tai videointia. Havainnoinnin heikkous on, että havainnoija saattaa häiritä tai muuttaa arvioitavaa tilannetta läsnäolollaan. (Ojasalo ym. 2010, 103-105.)

Itseopiskelu on omaehtoista oppimista, mikä tarkoittaa esimerkiksi kirjallisuuden, työhöjeiden tai verkkomateriaalin lukemista itsenäisesti työajalla. Itseopiskelun etu on mahdollisuus huomioida opiskelun sisällön ja aikataulujen yksilölliset tarpeet. Monissa yrityksissä intranet on tärkeä tiedon levittämisen kanava, jota työntekijät on veloitettu lukemaan itsenäisesti. (Viitala 2005, 274.)

3.5 Kehitys- ja kuukausikeskustelut

Kehityskeskustelut ovat perinteisesti olleet monissa yrityksissä systemaattisen osaamisen johtamisen lähtökohtana. Kehityskeskusteluilla tarkoitetaan esimiehen ja hänen alaisensa välistä keskustelua, joka on ennalta sovittu ja suunniteltu. Kehityskeskusteluissa alaisen työtä arvioidaan tavoitteellisesti, systemaattisesti ja säännöllisesti. Kehityskeskusteluissa alaisen työtä tarkastellaan laajasti ja syvällisesti suhteellisen pitkällä aikajaksolla. Kehityskeskustelussa tarkastellaan sekä mennyttä että tulevaa aikaa. (Viitala 2005, 7 & 267-268.)

Kuukausikeskusteluja pidetään noin kerran kuukaudessa, eli useammin kuin kehityskeskusteluja. Kuukausikeskusteluissa arviointi on pinnallisempaa kuin kehityskeskusteluissa ja tarkasteltava aikajakso on lyhyempi, yleensä keskustelua edeltävä ja seuraava kuukausi. Muilta osin kuukausikeskustelujen piirteet ovat enimmäkseen samat kuin kehityskeskustelujen.

Johtamisen näkökulmasta kehityskeskustelujen avulla kehitetään työyhteisön osaamista ja yhteistoimintaa. Osaamisen johtamisen näkökulmasta kehityskeskusteluissa esitellään henkilöstölle organisaation osaamistarpeet ja kartoitetaan organisaation osaamistilanne. (Hätönen 2011, 34.) Kehityskeskustelujen tulisi kuulua kaikkien esimiesten tehtäviin ja niiden hyvä hallinta on osa esimiesten ammattitaitoa (Viitala 2005, 361).

Työntekijän näkökulmasta kehityskeskustelujen tarkoitus on omista käsityksistä ja ideoista kertominen sekä keskusteleminen omasta asemasta organisaatiossa ja ammatillisesta kehittymisestä. Keskustelujen tavoitteena on saada organisaation tavoitteet ja yksilön tarpeet kohtaamaan. (Hätönen 2011, 34-35.)

Kehityskeskusteluilla on monia hyötyjä. Kehityskeskustelut ovat molemminpuolinen palautekanava. Palautteen avulla sekä esimies että alainen voivat kehittyä. Keskusteluissa esimies pääsee tutustumaan alaisiin paremmin. Lisäksi keskusteluissa henkilöstö voi vaikuttaa omaan työhönsä ja nostaa esille henkilökohtaisia asioita ja tavoitteita. Keskustelujen tavoitteena on tunnistaa henkilöstön kehittämistarpeet ja suunnitella niiden pohjalta kehittämistyötä. Keskusteluissa arvioidaan, miten edellisessä keskustelussa asetetut tavoitteet ovat toteutuneet. Sen jälkeen voidaan sopia tulevista tavoitteista. (Hätönen 2011, 34-35.)

Hyvä kehityskeskustelu etenee yhtenäisen rungon mukaisesti. Hyvän keskustelun edellytys on, että sekä esimies että alainen ovat valmistautuneet siihen hyvin. (Hätönen 2011, 35.) Esimies voi pyytää alaista valmistautumaan esimerkiksi täyttämällä kehityskeskustelulomakkeen etukäteen (Viitala 2005, 362). Keskustelun ilmapiirin tulisi olla avoin ja häiriötön. Keskustelun tulisi johtaa toimenpiteisiin ja niiden toteutumista tulisi seurata. (Hätönen 2011, 35.) On suositeltavaa, että esimies kirjaa sovitut asiat jatkotoimenpiteitä varten (Viitala 2005, 268).

Kehityskeskustelu voidaan aloittaa esimerkiksi menneen jakson arvioimisella. Siihen kuuluu tavoitteiden saavuttamisen arvioiminen sekä tavoitteiden toteutumista edistäneistä tai haitanneista asioista keskusteleminen. Lisäksi voidaan puhua alaisen yleisestä suoriutumisesta, kuten työskentelytyylistä ja työtotteesta. Myös menneellä jaksolla tapahtuneista muutoksista ja niiden vaikutuksista voidaan puhua. Kehityskeskustelun toinen vaihe on tavoitteista sopiminen, jossa otetaan huomioon alaisen tehtäväkuva, rooli, avaintehtäväalueet ja toimintaedellytykset. (Viitala 2005, 363.)

Kehityskeskustelun tuloksena syntyy kehityssuunnitelma. Siihen on kirjattu sekä alaisen että esimiehen tavoitteet ja odotukset. Suunnitelma sisältää alaisen henkilökohtaiset kehitystarpeet ja suunnitellut toimenpiteet niiden kehittämiseksi. Se sisältää myös alaisen pitkän tähtäimen urasuunnitelman. Lisäksi suunnitelmassa käsitellään alaisen työkuuntoisuutta ja työssä jaksamista. On myös tärkeää keskustella siitä, millaista tukea työlleen alainen toivoo esimieheltä ja organisaatiolta. Tieto- ja asiantuntijatyötä tekevät työntekijät voivat mahdollisuuksien mukaan asettaa kehittymistavoitteensa itse, jolloin esimiehen tehtävä on antaa tukea tavoitteiden saavuttamiseen. (Viitala 2005, 34, 267-268 & 363.)

Kehityskeskusteluissa yksilön osaamisen arvioimiseen on kaksi näkökulmaa. Ensimmäinen on nykyisen työtehtävän edellyttämä osaaminen. Toinen on tulevien muutosten aiheuttamat haasteet osaamisen kehittämiseksi. Samalla voidaan myös selvittää, onko alaisella sellaista osaamista, jota hän ei voi hyödyntää nykyisessä tehtävässään. Alaisen työtä voidaan mahdollisesti muuttaa siten, että hänen osaamisensa olisi paremmin käytössä. Keskustelun aiheena voi myös olla, pitäisikö alaisen kokonaan siirtyä paremmin osaamistaan vastaavaan tehtävään. (Viitala 2005, 268.)

Kehityskeskusteluja on suositeltavaa käydä vähintään 1-2 kertaa vuodessa (Hätönen 2011, 34). Hätösen (2011, 34) mukaan kehityskeskusteluun tulisi varata vähintään kaksi tuntia. Viitalan (2005, 362) mukaan kehityskeskusteluun riittää noin yksi tunti. Oma näkemykseni on, että riittävään aikaan vaikuttaa se, kuinka usein keskusteluja käydään. Jos niitä pidetään useita vuodessa, aikaa yhteen keskusteluun tarvitaan vähemmän kuin kerran vuodessa pidettävässä keskustelussa. Uskon myös, että jos alaisen työssä tarvitaan monipuolista ja korkeatasoista osaamista ja työssä on paljon muutoksia, kehityskeskusteluille pitää varata runsaammin aikaa. Multa osin Hätösen (2011) ja Viitalan (2005) näkemykset kehityskeskusteluista ovat samankaltaisia.

3.6 Koulutustilaisuudet

Koulutustilaisuudet ovat organisoituja, oppimiseen tähtäviä tilaisuuksia (Viitala 2005, 271). Koulutustilaisuuksissa koulutuksen ohjelma on suunniteltu räätälöidysti organisaation tai työ-

yhteisön tavoitteiden ja tarpeiden pohjalta. Koulutus voidaan järjestää yrityksen sisällä tai sen ulkopuolella ja kouluttaja voi tulla organisaation sisä- tai ulkopuolelta. (Hätönen 2011, 94.) Tässä tutkimuksessa koulutustilaisuuksilla tarkoitetaan korkeintaan yhden päivän kestäviä tilaisuuksia, jotka koostuvat yhdestä tai useammasta luennosta.

Tällaisissa lyhytkestoisissa koulutustilaisuuksissa keskitytään yleensä organisaatiota koskevien tietojen päivittämiseen sekä työskentelytaitojen opettelemiseen ja kehittämiseen. Lyhytkestoiset koulutustilaisuudet soveltuvatkin parhaiten rutiininomaisten tietojen ja taitojen päivittämiseen. Lyhytkestoisella koulutuksella ei usein ole mahdollista saavuttaa syvällisiä tai pitkäkestoisia vaikutuksia. (Viitala 2005, 272.)

Koulutustilaisuuksien tärkein tavoite on yleensä tiedon siirtäminen. Niissä koulutus on yleensä systemaattista ja suunnitelmallista. Tilaisuuksissa opetusmenetelmät voivat olla hyvin erilaisia. Tilaisuuksiin osallistuvat voivat olla joko passiivisia tiedon vastaanottajia tai aktiivisempia tiedon tuottajia. (Viitala 2005, 272-273.)

Koulutuksen suunnittelu alkaa tarpeiden kartoittamisella. Koulutustarpeiden määrittely voi lähteä siitä, mitä osaamisvajaita organisaatiossa tai työyhteisössä on. Toinen mahdollisuus on keskittyä kehittämään jo valmiiksi kehittyneitä ominaisuuksia ja osaamista. Sen jälkeen määritellään tavoitteet. Niiden pohjalta valitaan sopivat opetusmenetelmät. Koulutus toteutetaan suunnitelmallisesti etukäteen tehtyjen valintojen mukaisesti. Lopuksi tavoitteita ja tuloksia vertaillaan toisiinsa. (Viitala 2005, 272-273.)

Koulutustilaisuudet voidaan organisoida joko sisäisesti tai ulkoisesti. Koulutuksen sisäisen suunnittelun ja toteuttamisen etu on organisaation tarpeiden tuntemus. Sisäisessä koulutuksessa organisaation strategia ohjaa kehittämistoimintaa. Se auttaa organisaatiota kehittämään selkeämmän ja suunnitelmallisemmän lähestymistavan henkilöstön kehittämiseen. Sisäinen koulutus on kehittävää myös kouluttajalle itselleen. Sisäisen koulutuksen haittapuolia ovat mahdollinen byrokratisoituminen ja rajoittuminen vakiintuneisiin toimintamalleihin. (Viitala 2005, 273-274.)

Ulkoisen koulutuksen etuja ovat ulkopuolisten asiantuntijoiden hyödyntäminen ja uusien näkökulmien saaminen. Ulkoisessa koulutuksessa työntekijöillä voi olla mahdollisuus vaihtaa kokemuksia muista organisaatioista tulevien kollegoiden kanssa, mikä rikastuttaa oppimista. Ulkoisen koulutuksen haittapuoli voi olla, että sen räätälöinti organisaation tarpeita vastaksi on vähäistä ja hankalaa. (Viitala 2005, 273.)

Hätönen (2011, 94-96) korostaa koulutuksen ja työnteon yhdistämisen tärkeyttä. Hätösen mukaan sisäisellä koulutuksella opittujen asioiden siirtäminen päivittäiseen työskentelyyn on

luontevampaa ja konkreettisempaa kuin ulkoisella koulutuksella. Hätösen mukaan on hyödyllistä, että koulutukseen osallistuu samanaikaisesti useampia työntekijöitä ja esimiehiä organisaatiosta, jolloin opiskeltavista asioista on helppo keskustella yhdessä. Uusien työtapojen toteuttamista edistävistä käytännön asioista on hyvä sopia jo koulutuksen aikana. Hätösen mukaan henkilöstökoulutuksessa suositaankin nykyään sellaisia opetusmenetelmiä, jotka auttavat soveltamaan opittua työn tekemiseen.

3.7 Palaverit ja tiedotustilaisuudet

Palaverit ovat työyhteisön sisäisiä kokoontumisia, joissa levitetään tietoa ja keskustellaan yhdessä organisaatiota ja työyhteisöä koskevista asioista (Viitala 2005, 278). Palavereissa keskustelun pääpaino on yhteisillä tavoitteilla ja yhteisellä ratkaisujen kehittämällä. Palaverit voivat olla säännöllisiä, johonkin projektiin liittyviä tai kertaluonteisia. (Surakka 2006, 12-13.)

Palaverien hyötyjä ovat ajattelun ja vuorovaikutustaitojen kehittäminen. Palaverien tulisi olla tehokkaita ja avoimia, jotta ne kehittäisivät osaamista. Palavereissa käsitellään asioita ja niiden vaikutuksia yhdessä, minkä tavoitteena on selkeyttää ja kehittää asioita sekä luoda työyhteisöön uusia yhteisiä käytäntöjä. Keskustelussa voi olla myös eriäviä mielipiteitä, joiden käsittely auttaa laajentamaan yhteistä näkemystä. (Viitala 2005, 278.)

Palaverikulttuurin ja keskustelukulttuurin tulisi olla kehittynyttä, jotta yhteisiä sopimuksia ja päätöksiä pystyttäisiin tekemään. Hyvän keskustelukulttuurin merkki on, että kaikki palaveriin osallistujat voivat halutessaan osallistua keskusteluun tasavertaisesti. Ilmapiiri on vapaa ja toisia arvostava. Lisäksi yhteisiä sopimuksia kunnioitetaan ja niistä pidetään kiinni. Kehittyneet palaverit edistävät myös henkilöstön ammatillista kehittymistä ja oman työn kehittämistä. (Viitala 2005, 278-279.)

Palaverikäytäntöjen kehittäminen yhdessä on työyhteisölle hyödyllistä. Palaverikäytännöissä olisi hyvä olla vaihtelua. Esimerkiksi ulkopuolisen asiantuntijan käyttö aiheen pohjustajana, palaverin vetäjän tai sisällön suunnittelijan vaihtaminen tuo käytäntöihin vaihtelua. (Viitala 2005, 279.)

Tiedotustilaisuuksien pääasiallinen tarkoitus on tiedon levitys. Tiedotustilaisuuksien ero palavereihin on, että niissä on usein vain yksi puhuja ja yhteisen keskustelun merkitys on vähäisempi. (Viitala 2005, 278.) Tiedotustilaisuuksien vetäjänä voi toimia esimies tai tilaisuuden aiheen tunteva työntekijä.

3.8 Työpajat

Työpajoilla tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä erilaisia yhteisöllisiä ja aktivoivia ideointimenetelmiä. Työpajojen tarkoituksena on antaa tilaa aktiiviselle vuorovaikutukselle ja pohdinnalle (Hätönen 2011, 101). Aktivoivien menetelmien tarkoitus on tehostaa palaveria tai muita tilaisuuksia vaikuttamalla vuorovaikutuksen laatuun. Menetelmät auttavat ongelmien määrittelyssä, ratkaisemisessa ja päätöksenteossa. Menetelmien avulla kerätään mahdollisimman paljon tietoa ja erilaisia näkökulmia päätöksenteon tueksi. Menetelmillä luodaan aktiiviseen osallistumiseen kannustava palaverikulttuuri. (Surakka 2006, 66.) Mielestäni työpajoja voidaan järjestää erillisiä tilaisuuksina tai ne voivat olla osa koulutustilaisuutta tai palaveria.

Yksi menetelmä on pariporina. Siinä palaverin tai tilaisuuden vetäjä pyytää osallistujia keskustelemaan mielipiteistään käsiteltävästä aiheesta ensin pareittain. Sen jälkeen vetäjä kysyy pareilta, mistä he puhuivat. Pariporina auttaa osallistujia kertomaan oman mielipiteensä kaikille ja käynnistämään keskustelun nopeasti. (Surakka 2006, 68.)

Aivoriihi-menetelmän tarkoituksena on tuottaa vaihtoehtoisia ideoita esitetyn ongelman ratkaisemiseksi. Osallistujat kirjoittavat paperille tai fläppitaululle ratkaisuvaihtoehtoja määriteltyn ongelmaan ilman kritiikkiä. Osallistujat lukevat samalla muiden kirjoittamia ideoita, mikä voi auttaa heitä omassa ideoinnissa. Lopuksi valitaan parhaat ideat joidenkin kriteerien perusteella. Kriteereitä voivat olla esimerkiksi ideoiden vaikutus tulokseen ja niiden toteuttamisen helppous. (Surakka 2006, 70.)

3.9 Palkitseminen

Palkitseminen on tehokas osaamisen johtamisen väline. Osaamisen kokonaispalkitsemiseen kuuluu aineellinen, välillisesti aineellinen ja aineeton palkitseminen. Palkitsemisella on merkittävä vaikutus henkilöstön motivaatioon ja sitoutumiseen. Palkitseminen vaikuttaa, miten osaamista käytetään ja suunnataan organisaatiossa. Toimiva palkitseminen perustuu henkilöstön motivaation ymmärtämiseen ja tukemiseen. On tärkeää, että henkilöstö kokee palkitsemistavat motivoiviksi. Palkitsemisen pitää myös tukea organisaation strategian mukaisia tavoitteita ja edistää yhteistyötä. (Luoma, Troberg, Kaajas & Norlund 2004, 9-10 & 36.)

Aineelliseen palkitsemiseen kuuluvat palkka, tulosperusteiset palkkiot, yksittäiset erikoispalkkiot sekä työsuhde-edut. Välillisesti aineelliseen palkitsemiseen kuuluvat kaikki organisaation työntekijöille tarkoitetut palvelut ja prosessit, jotka ohjaavat toimintaa ja vaikuttavat henkilön motivaatioon. Välillisesti aineellinen palkitseminen ei sisällä varsinaisia aineellisia palkkiota, mutta se johtaa palkkioiden saamiseen tulevaisuudessa tai edellyttää organisaatiolta merkittävää resurssien sijoittamista. Välillisesti aineelliseen palkitsemiseen kuuluvat koulutus ja kehittyminen, työuralla eteneminen, palautejärjestelmät ja vaikuttamismahdollisuudet sekä työsuhteen pysyvyys ja työn organisointi. (Luoma ym. 2004, 38-40.)

Aiheettomalla palkitsemisella tarkoitetaan esimiehen antamaa positiivista palautetta, kannustusta ja luottamuksen osoituksia onnistuneista työsuorituksista ja toiminnasta. Aineettomassa palkitsemisessa esimiestyön ja vuorovaikutuksen merkitys on suuri. Aineettomaan palkitsemiseen kuuluvat henkilöstön kokemus työn sisällön kiinnostavuudesta ja mahdollisuuksista käyttää ja kehittää omaa osaamista. Hyvä ilmapiiri työpaikalla sekä toimiva työskentelykulttuuri ja yhteistyö ovat myös aineettoman palkitsemisen muotoja. (Luoma ym. 2004, 11 & 43.)

Viitala (2005, 248-252) korostaa palkan merkitystä oppimista tukevassa palkitsemisessa. Viitalan mukaan osaamisen ja sen kehittymisen tulisi olla mukana palkkausperusteissa. Aineettomista palkitsemisen muodoista Viitala (2005, 148-149) nostaa esille palautteen, jonka merkitys yksilön oppimiselle on tärkeä. Palautteen saamisen avulla yksilön itsetuntemus lisääntyy, mikä on olennaista ammatillisen kyvykkyyden kannalta. Yksilö pystyy ottamaan palautetta vastaan vain, jos hänen itseluottamuksensa on riittävä. Positiivisen palautteen saaminen pienestäkin edistymisestä tukee henkilön oppimista. Sen sijaan negatiivisen palautteen saaminen voidaan kokea uhkaavana ja se voi aiheuttaa kielteistä suhtautumista uusien asioiden oppimiseen.

4 Tutkimus

4.1 Nykytilan arviointi

Tutkimuksen tekohetkellä tutkittavassa yksikössä oli paljon eläkkeelle jääviä pitkäaikaisia työntekijöitä sekä paljon uusia perehdyttämisvaiheessa olevia työntekijöitä. Toimeksiantajan mukaan tilanne jatkuu samanlaisena myös lähitulevaisuudessa. Tämän takia tehokkaan perehdytyksen ja osaamisen kehittämisen tarve yksikössä on korostunut. Henkilöstön osaamisen kehittäminen vie paljon resursseja Yritys X:ssä, joten sen tehostamiselle on tarvetta. Lisäksi jatkuva työprosessien ja osaamisen kehittäminen on tärkeä osa yrityksen strategiaa (Yritys X 2014d).

Yritys X:ssä tehdään osaamiskartoituksia, joissa näkyy, mitä työprosesseja kukin työntekijä hallitsee ja minkä tasoista henkilön osaaminen on missäkin työprosessissa. Se on yrityksessä tärkeä osaamisen johtamisen väline. Nämä osaamiskartoitukset auttavat esimiehiä suunnittelemaan resursseja yksikössään. Kartoitusten pohjalta arvioidaan ja kehitetään osaamista sekä suunnitellaan jatkuvuutta. (Yritys X 2014a.) Tähän tutkimukseen kuuluva osaamiskartoitus keskittyy vain yhden työprosessin tutkimiseen ja se on huomattavasti yksityiskohtaisempi kuin yrityksen tutkittavassa yksikössä aiemmin tehdyt osaamiskartoitukset.

Koko yrityksessä kannustetaan henkilöstöä työkiertoon. Työkierto voidaan toteuttaa saman yksikön sisällä tai eri yksiköiden välillä. Työkiertoon hakeutuminen perustuu henkilöstön omaan aktiivisuuteen. Työkierron kesto ja sisältö räätälöidään työkiertoon lähtevän henkilön osaamisen, tehtävän ja tavoitteiden mukaan. Käytännössä yksiköiden työtilanne vaikuttaa, voidaanko sieltä lähettää henkilöitä työkiertoon tai voidaanko sinne vastaanottaa työkiertoon tulijoita. (Yritys X 2014f.)

Yritys X:ssä kaikille tutkittavan työprosessin aloittaville työntekijöille laaditaan kirjallinen, henkilökohtainen perehdyttämishjelma. Se sisältää perehdyttämisen osatehtävät, vastuuhenkilöt sekä määrääjat. Perehdyttämisen ensimmäisen vaiheen osatehtäviin kuuluvat esittelykierros, tehtäväkuvaus, avaimet ja käyttöoikeudet, yhteiset pelisäännöt, sähköpostin ja internetin käyttö, turvallisuusohjeet, työajan kirjaamisen opettelu ja koko organisaation toimintatapasäännöt. Perehdytyksen toisessa vaiheessa käydään läpi työohjeet sekä työprosessissa tarvittavien tietokonejärjestelmien käyttö. Perehdyttämisen kolmas vaihe on prosessiharjoittelu. Se alkaa sillä, että perehdytettävä seuraa perehdyttäjän työskentelyä. Sen jälkeen perehdytettävä alkaa harjoitella työprosessin tekemistä itse, samalla kun perehdyttäjä seuraa ja ohjaa työskentelyä vierestä noin kahden viikon ajan. Tämän jälkeen perehdytettävä alkaa työskentelemään itsenäisesti. Muutama viikko myöhemmin perehdyttäjä tulee vielä havainnoimaan uuden työntekijän työskentelyä lyhyeksi ajaksi. Lisäksi perehdytettävä, perehdyttäjä ja tiiminvetäjä keskustelevat perehdytyksen onnistumisesta. (Yritys X 2014g.)

Mielestäni perehdyttämishjelman ensimmäisen ja toisen vaiheen suunnittelu ja toteutus toimivat pääasiallisesti hyvin. Sen sijaan kolmannen vaiheen toteutuksessa on parantamisen varaa. Vaiheen ongelma on, että perehdyttäjillä ei ole yhteistä, tarpeeksi tarkkaa ohjetta, mitkä kaikki työprosessin osat perehdytettävälle tulee opettaa. Työprosessin täydellinen hallitseminen edellyttää hyvin monien yksityiskohtien ja poikkeustapausten tuntemista. Kun perehdyttäjillä ei ole kirjallista luetteloa näistä yksityiskohdista ja poikkeustapauksista, niin käytännössä aina osa niistä jää opettamatta perehdytysvaiheessa. Prosessiharjoittelussa perusasioiden perehdyttäminen toimii kuitenkin hyvin.

Yritys X:n tutkittavassa yksikössä pidetään paljon erityyppisiä palavereja, tiedotustilaisuuksia, koulutustilaisuuksia ja työpajoja. Yksikössä säännöllisesti pidettäviä palavereja ovat muun muassa tiimipalaverit. Lisäksi järjestetään projekteihin liittyviä palavereja sekä ajankohtaisiin asioihin liittyviä kertaluontoisia palavereja. Yksikössä pidetään yleensä päivittäin lyhyt toiminnanohjauskokous. Yksikössä järjestettävät tiedotustilaisuudet ja koulutustilaisuudet ovat yleensä alle päivän kestäviä luentoja. Koulutustilaisuuksien aiheet voivat olla joko organisaation ylemmän tason määrittämiä tai yksikön sisällä sovittuja. Yksikön palavereissa ja koulutustilaisuuksissa hyödynnetään joskus erilaisia työpajamenetelmiä. Koko organisaatiota koskevista asioista järjestetään verkkokursseja muutaman kerran vuodessa.

Yritys X:n tutkittavassa yksikössä itseopiskeluun kuuluu työohjeiden ja muun työhön liittyvän materiaalin lukeminen itsenäisesti yrityksen intranetistä. Työohjeista ei kuitenkaan löydy kaikkia työssä tarvittavia asioita. Lisäksi yksikössä ei juurikaan varmisteta, että kaikki työntekijät lukevat ja kertaavat työohjeita sen verran kuin työtehtävien suorittamisen kannalta olisi tarpeellista. Uudet työntekijät oppivat yleensä työohjeista puuttuvat asiat vertaisoppimisen avulla. Näkemykseni on, että työohjeiden täydentäminen auttaisi työntekijöitä oppimaan ja muistamaan kaikki työssä tarvittavat asiat nopeammin ja varmemmin.

Yritys X:n tutkittavassa yksikössä hyödynnetään paljon vertaisoppimista. Pehdyttämisessä vertaisoppimisella on tärkeä rooli. Yksi yrityksessä käytettävä vertaisoppimisen muoto on parihavainnointi, jonka jokainen työntekijä suorittaa noin neljä kertaa vuodessa. Parihavainnoinnissa työntekijä havainnoi toisen työntekijän työskentelyä yhden tai muutaman tunnin ajan ja antaa siitä palautetta ja vinkkejä työskentelyn tehostamiseen.

Yritys X:ssä pidetään kehityskeskusteluja kerran vuodessa. Yritys X:ssä kehityskeskustelujen tavoitteena on, että esimies ja työntekijä pääsevät yksimielisyyteen tulevan vuoden tavoitteista, toimintasuunnitelmasta ja seurannasta. Ensimmäiseksi keskustellaan työntekijän työtilanteesta ja suoriutumisesta edeltävän vuoden aikana. Samalla arvioidaan työntekijän osaamista ja keskustellaan palkasta. Sen jälkeen keskustellaan työntekijän kehityssuunnasta ja uramahdollisuuksista seuraavan kolmen vuoden aikana. Yritys X:ssä kehityskeskustelun lopputuloksena on aina kehityssuunnitelma, joka sisältää tavoitteet seuraavan vuoden ajaksi. Työntekijä saa toivoa keskustelussa, millä menetelmillä hän haluaisi kehittää osaamistaan. (Yritys X 2014b.)

Yritys X:ssä pidetään myös kuukausikeskusteluja esimiehen ja työntekijän välillä kerran kuukaudessa. Niissä tarkastellaan yleensä edellistä ja seuraavaa kuukautta. Niiden tarkoituksena on seurata tavoitteiden saavuttamista päivittäisessä työssä sekä varmistaa oikeanlainen suoriutuminen ja kehittyminen (Yritys X 2014b). Lisäksi niissä keskustellaan muista ajankohtaisista asioista. Toimeksiantajan mukaan kuukausikeskustelujen merkitys tässä tutkimuksessa osaamisen kehittämisen menetelmänä on suurempi kuin kehityskeskustelujen, koska kuukausikeskusteluja pidetään useammin.

Yritys X:ssä aineellisen palkitsemisen pohjana on yrityksen palkkapolitiikka, johon kuuluvat palkan lisäksi muut rahan arvoiset edut. Yrityksessä palkkaus ja palkitseminen ovat johtamisen välineitä, joilla tuetaan tavoitteiden saavuttamista. Palkkauksen tarkoituksiin ja tavoitteisiin kuuluvat muutoksen tukeminen, tyytyväisyyden edistäminen, henkilöstön motivaation ja ammattitaidon tukeminen sekä yrityksen menestymisen edistäminen. Yrityksessä käytetään alan työehtosopimuksen mukaista palkkakeskustelumallia. (Yritys X 2014c.)

Tutkittavassa yksikössä henkilöstöllä on mahdollisuus saada kertaluontoisia rahapalkkioita ja tavaralahjoja onnistuneista kehitysaloitteista. Palkkioiden saamisen kriteerit ovat kuitenkin niin korkeat, että niitä jaetaan hyvin vähän. Lisäksi kehitysaloitteiden käyttöönotto voi kestää useitakin vuosia, missä tapauksessa aloitteen tekijä saa palkkion vasta usean vuoden kuluttua. Oma havaintoni on, että palkkioiden vaikean saavutettavuuden ja niiden suhteellisen vähäisen arvon takia ne eivät motivoi henkilöstöä kovin hyvin.

Tutkittavassa yksikössä aineettomaan palkitsemiseen kuuluu esimiehen antama positiivinen palaute onnistuneista suorituksista. Lisäksi henkilöstölle tarjotaan erilaisia mahdollisuuksia kehittää osaamistaan koulutuksen tai erityistehtävien avulla. Yksikössä yksi aineettoman palkitsemisen muoto on myös mahdollisuus työuralla etenemiseen.

4.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen lähtökohtana on, että syyskuussa 2014 tehdyn kyselyn mukaan noin puolet tutkittavan yksikön henkilöstöstä toivoi lisäkoulutusta tai kertausta tekemästensä työprosessista. Tutkimuskysymykset perustuvat tähän lähtökohtaan. Tutkimukseni ensimmäinen tutkimuskysymys on, mitkä ovat tietyn työprosessin tekijöiden osaamisvahvuudet ja -vajeet. Toinen kysymys on, millä kehittämisen menetelmillä mikin osaamisvaje olisi tehokkainta korjata. Kolmas kysymys on, miten uusien työntekijöiden koulutuksen osaamisvahvuudet ja -vajeet eroavat pitempiaikaisten työntekijöiden osaamisvahvuuksista ja -vajeista.

4.3 Lähestymistapa

Tutkimuksessa käytettävä lähestymistapa on tapaustutkimus ("case"). Se on yleinen tutkimusstrategia liiketaloustieteissä ja perinteisessä tieteellisessä tutkimuksessa. Lähestymistapa ohjaa tutkimuksen menetelmävalintoja. Tapaustutkimuksen tavoitteena on tuottaa tutkimustulosten pohjalta kehitysehdotuksia. Tutkimuksen kohde eli tapaus voi olla esimerkiksi organisaatio tai sen osa, yksilö, ihmisryhmä, yrityksen tuote tai palvelu, tapahtuma, toiminto, prosessi tai maantieteellinen alue. Tyypillisesti tutkittavia tapauksia on vain yksi. (Ojasalo ym. 2010, 51-53.) Tässä tutkimuksessa on myös yksi kohde, työprosessi.

Tapaustutkimuksen avulla voidaan ymmärtää valittua kohdetta monipuolisesti realistisessa toimintaympäristössä. Tapaustutkimuksen tarkoituksena on saavuttaa kattava käsitys suppeasta kohteesta mieluummin kuin pinnallinen käsitys laajasta kohteesta. (Ojasalo ym. 2010, 52.) Tässä tutkimuksessa perehdytään tutkittavaan työprosessiin syvällisesti tutkimalla ja analysoimalla prosessin jokaista osatehtävää erikseen.

Tapaustutkimuksen tapaus ei ole otos eli pieni joukko isommasta joukosta. Tapaustutkimuksen tarkoitus ei ole myöskään laatia tilastollisia yleistyksiä pienen joukon tutkimustulosten pohjalta koskien isompaa joukkoa. (Ojasalo ym. 2010, 53.) Tässä tutkimuksessa tutkittavaan joukkoon, jolta tutkimusaineisto kerätään, kuuluvat kaikki työprosessin tekijät. Se tukee tavoitetta tutkia tapausta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti.

Tapaustutkimuksen ensimmäinen vaihe on alustava kehittämistehtävän asettaminen, joka usein täsmentyy prosessin edetessä. Toinen vaihe on perehtyminen tutkittavaan ilmiöön olemassa olevien teorioiden ja tutkimusten avulla. Seuraava vaihe on tutkimusaineiston kerääminen ja analysointi. Aineistoa voidaan kerätä esimerkiksi kyselyjen, haastattelujen tai havainnoinnin avulla. Tapaustutkimuksessa voidaan käyttää useita eri aineistonkeruumenetelmiä saman asian tutkimiseen. Prosessin lopputulos on kehittämis ehdotus tai -malli. (Ojasalo ym. 2010, 53-55.) Tämä tutkimus on toteutettu tapaustutkimuksen tavanomaisen etenemisen mukaisesti.

4.4 Menetelmät

Tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttavat tutkimuksen aihe, tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelma, tutkimuskysymykset sekä vastaajien määrä. Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa kvalitatiivisiin ja kvantitatiivisiin menetelmiin. Kvalitatiivisen tutkimusotteen tarkoitus on ilmiön ymmärtäminen ja tulkinta. Kvantitatiivisen tutkimusotteen tarkoitukset ovat yleistäminen, syy-seuraussuhteet ja ennustaminen. (Kananen 2011, 15.)

Kvalitatiivista tutkimusotetta käytetään silloin, kun tutkittava ilmiö on uusi, eikä siitä ole olemassa tutkimustietoa tai teorioita. Kvantitatiivista tutkimusotetta käytetään silloin, kun tutkittavaan ilmiöön vaikuttavat tekijät tunnetaan. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa korostuvat tiedon perustelut, luotettavuus, objektiivisuus, yksiselitteisyys ja yleistettävyyys. Tutkimusotteen pohjana on muuttujien ja niiden välisten vuorovaikutussuhteiden mittaaminen, joiden tuloksena saatua tietoa käsitellään tilastollisin menetelmin. (Kananen 2011, 12-18.)

Sen sijaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan omat kokemukset ja intressit ohjaavat, millaiseksi aineiston tulkinta muodostuu. Sen takia kvalitatiivinen tutkimusote on tutkijan kannalta joustavampi, mikä voi olla sekä hyöty että haitta. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tavoitellaan absoluuttista ja objektiivista totuutta, mutta kvalitatiivisessa ei. (Kananen 2011, 17-19.)

Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen menetelmä, koska tutkittava ilmiö, henkilöstön osaamisen kehittäminen, on tunnettu ja siitä on olemassa runsaasti teorioita.

Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä tukee tutkimukseni tavoitteiden saavuttamista, koska tutkittavaa ilmiötä on helppo mitata ja analysoida numeerisesti.

Tämä tutkimus toteutettiin kyselylomakkeen avulla, joka on yleisin kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmä (Kananen 2011, 12). Kyselylomakkeen etu on, että se mahdollistaa laajan tutkimusaineiston keräämisen. Sekä tutkimukseen osallistuvia henkilöitä että tutkimuskysymyksiä voi olla paljon. Kyselytutkimuksen aikataulu ja kustannukset ovat suhteellisen helposti arvioitavissa. Hyvin suunniteltu lomake mahdollistaa aineiston suhteellisen nopean analysoinnin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 195.) Kyselylomake oli sopiva menetelmä tämän aiheen tutkimiseen vastaajien määrän ja käytettävissä olevan ajan takia.

Kyselytutkimuksen haittana pidetään usein aineiston pinnallisuutta. Tutkija ei voi varmistaa, miten vakavasti vastaajat suhtautuvat tutkimukseen. Tutkijan on myös vaikea ennustaa, ymmärtävätkö kaikki vastaajat kyselyn vastausvaihtoehdot samalla tavalla. Tutkija ei myöskään välttämättä tiedä, kuinka hyvin vastaajat tuntevat tutkittavan aiheen. Joissain tapauksissa kyselylomakkeen käytön ongelmana voi olla korkea kato eli vastaamattomuus. (Hirsjärvi ym. 2013, 195.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin luvussa 3.1 kuvattua osaamiskartoituskyselyä siten, että osaamisen arviointi toteutettiin pelkän itsearvioinnin avulla. Osaamisalueet kuvattiin jakamalla tutkittava työprosessi osatehtäviin. Osaamisen arvioinnin kriteerinä oli työprosessin tekijöiden itsearvio jokaisen osatehtävän osaamistasostansa tutkimuslomakkeessa olleella arviointiasteikolla. Tässä tutkimuksessa kaikkien tutkittavan työprosessin tekijöiden tarveprofiili on hallita kaikki työprosessin osatehtävät vahvasti tai melko vahvasti. Osaamiskartoituksen tulokset dokumentoitiin laatimalla niistä taulukoita ja kuvioita. Tulosten pohjalta laadittiin kehitysehdotus Yritys X:lle.

4.5 Rajaus

Tutkimuksen aihe on rajattu käsittelemään tiettyä työprosessia. Tutkimuksen rajauksen ulkopuolelle jäävät kaikki sellaiset asiat, jotka eivät suoraan liity tutkittavaan työprosessiin. Näitä asioita ovat muun muassa kielitaito ja työtyytyväisyys. Rajauksen määrittely perustuu siihen, että työprosessin kehittämistarpeita halutaan tutkia syvällisesti. Lisäksi esimerkiksi työtyytyväisyyttä tutkitaan jo Yritys X:ssä säännöllisten työtyytyväisyyskyselyjen avulla.

Osaamisen kehittämisen menetelmiin on otettu mukaan vain sellaiset menetelmät, joiden soveltaminen tutkittavan työprosessin kehittämiseen on realistista. Rajauksen ulkopuolelle on jätetty sellaiset menetelmät, jotka eivät sovellu näin pienen työyhteisön kehittämisen tarpeisiin, tai joiden kustannukset ovat liian suuret, esimerkiksi tutkintoon johtamaton koulutus ja verkkokurssit.

4.6 Tutkimuksen toteuttaminen Yritys X:ssä

Tutkimusaineisto kerättiin marraskuussa 2014 sähköisen osaamiskartoituskyselylomakkeen avulla. Kysely oli itsearviointi, johon vastattiin nimettömästi. Laadin kyselylomakkeeseen kuuluvan listan työprosessin osatehtävistä käymällä systemaattisesti läpi kaikki tutkittavaa työprosessia koskevat ohjeet ja poimimalla osatehtävät niistä (Yritys X 2014e).

Kyselylomakkeessa kysyttiin ensimmäiseksi taustatietona ”Kuinka kauan olet tehnyt tutkimuksen kohteena olevaa työprosessia?” Vastausvaihtoehdot olivat ”yli vuoden” ja ”alle vuoden”. Toimeksiantajan mukaan yksi vuosi on sopiva raja tutkittavan työprosessin tekijöiden jakamisessa uusiin ja pitkäaikaisiin. Tämä jako ei siis kerro esimerkiksi työntekijöiden iästä. Muiden taustatietojen kerääminen ei ollut tarpeellista tutkimuksen tavoitteiden kannalta.

Sen jälkeen kyselyssä tutkittava työprosessin oli jaettu 42 osatehtävään. Kaikki osatehtävät olivat väittämien muodossa. Vastausvaihtoehdot väittämiin olivat ”vahvasti samaa mieltä”, ”samaa mieltä”, ”osittain samaa mieltä”, ”osittain eri mieltä”, ”eri mieltä”, ”vahvasti eri mieltä” ja ”en osaa sanoa”. Vastajat ohjeistettiin valitsemaan se vastausvaihtoehto, joka kuvaa parhaiten omaa osaamistasoa. Lisäksi ohjeistettiin, että jos ei ole tehnyt ollenkaan jotakin osatehtävää, valitaan vastausvaihtoehto ”vahvasti eri mieltä”.

Ne väittämät, joihin vastattiin ”osittain samaa mieltä”, ”osittain eri mieltä”, ”eri mieltä” tai ”vahvasti eri mieltä”, määriteltiin osaamisvajeiksi. Niiden väittämien perään tuli näkyville jatkokysymys ”Millä osaamisen kehittämisen menetelmillä tämän osaamisvajeen korjaaminen olisi tehokkainta? Valitse luettelosta 1-3 mielestäsi parasta menetelmää.” Luettelossa oli 12 vastausvaihtoehtoa: ”palaverit”, ”tiedotustilaisuudet”, ”koulutustilaisuudet”, ”työpajat”, ”itseopiskelu”, ”vertaisoppiminen”, ”kehitys- ja kuukausikeskustelut”, ”perehdytys”, ”työkierto”, ”aineellinen palkitseminen”, ”aineeton palkitseminen” ja ”en osaa sanoa”. Kaikkiin kysymyksiin oli pakko vastata, jotta vastaukset pystyi tallentamaan. Vastajia ohjeistettiin, että jos ei halua vastata johonkin kysymykseen, voi valita ”en osaa sanoa” -vastausvaihtoehdon.

Vehkalahden (2008, 36) mukaan kyselylomakkeissa on yleensä hyödyllistä olla ”en osaa sanoa” -vastausvaihtoehto, sillä se on parempi kuin kokonaan puuttuva vastaus. Hänen mukaansa ”en osaa sanoa” -vastausvaihtoehto kannattaa sijoittaa muiden vastausvaihtoehtojen ulkopuolelle mieluummin kuin muiden vastausvaihtoehtojen keskelle. Lisäksi analyysivaiheessa tulee huomioda, että ”en osaa sanoa” -vastausvaihtoehto ei kuulu varsinaiseen asteikkoon. Tässä tutkimuksessa ”en osaa sanoa” -vastausvaihtoehto on sijoitettu muiden vastausvaihtoehtojen ulkopuolelle, eikä sille ole annettu numeerista arvoa tutkimustulosten analyysijä laadittaes-

sa. Vehkalahden mukaan ”en osaa sanoa” -vastausvaihtoehdon ongelma on, että vastaajan syytä sen valintaan ei voida tietää ja syyt voivat vaihdella paljonkin.

Ennen kyselylomakkeen julkaisemista toimeksiantaja, ohjaaja ja kolmas arvioija, joka oli myös yksi kyselyn vastaajista, arvioivat lomaketta. Tämä arviointi on tärkeä osa tutkimuksen luotettavuutta. Toimeksiantaja ja kolmas arvioija olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä kyselyn laajuuteen, vastausvaihtoehtoihin ja rakenteeseen. Toimeksiantaja ja kolmas arvioija ehdottivat muutamia lisäyksiä lomakkeeseen, jotka lisäsin siihen.

Pidin Yritys X:n tutkittavassa yksikössä tiedotustilaisuuden opinnäytetyöstä ja siihen kuuluva- ta tutkimuksesta hieman ennen kyselylomakkeen julkaisemista. Tiedotustilaisuudessa kerrot- tiin tutkimuksen aiheesta, taustasta, tavoitteista ja toteuttamisesta sekä käytiin läpi kysely- lomakkeen vastausohjeet. Lähes kaikki yksikön työntekijät osallistuivat tilaisuuteen. Tilaisuus- den lopuksi osallistujilla oli mahdollisuus esittää kysymyksiä.

Kyselylomake ja vastausohjeet lähetettiin kaikkien tutkittavan työprosessin tekijöiden työ- sähköpostiin. Vastausaika oli kuusi arkipäivää. Vastausaika oli riittävä, koska kaikki tutkimuk- sen kohderyhmään kuuluvat työntekijät olivat töissä kyseisinä päivinä. Vastaajilla oli mahdol- lisuus kysyä minulta ohjeita koko vastausajan. Kyselylomakkeeseen vastaamisesta lähetettiin vastausaikana kaksi muistutusviestiä sähköpostitse.

4.7 Tutkimustulosten analysointi

Tässä osiossa analysoidaan vastaukset edellä mainittuihin tutkimuskysymyksiin osaamiskartoi- tuskyselyn tutkimustulosten pohjalta. Kyselylomake lähetettiin 29 henkilölle, joista 24 vastasi siihen. Vastausprosentiksi muodostui siis 83. Korkean vastausprosentin takia vastaukset voi- daan yleistää koskemaan kaikkia tutkittavan työprosessin tekijöitä. Vastaajista 14 henkilöä (58 %) oli tehnyt tutkittavaa työprosessia yli vuoden. Vastaajista 10 henkilöä (42 %) oli tehnyt työprosessia alle vuoden.

Kyselylomakkeessa olevien väittämien, eli muuttujien, vastausvaihtoehdoille, eli attribuuteil- le (Kananen 2011, 53), annettiin arvot yhdestä kuuteen, niin että vastausvaihtoehto ”vahvasti eri mieltä” on yhden pisteen arvioinen, vastausvaihtoehto ”eri mieltä” on kahden pisteen ar- voinen, vastausvaihtoehto ”osittain eri mieltä” on kolmen pisteen arvioinen, vastausvaihtoehto ”osittain samaa mieltä” on neljän pisteen arvioinen, vastausvaihtoehto ”samaa mieltä” on viiden pisteen arvioinen ja vastausvaihtoehto ”vahvasti samaa mieltä” on kuuden pisteen ar- voinen. Vastausvaihtoehdolla ”en osaa sanoa” ei ole arvoa.

Jokaiselle väittämälle laskettiin kaikkien vastausten muodostama kokonaispistemäärä kaavalla ("vahvasti samaa mieltä" -vastausten lukumäärä*6)+ ("samaa mieltä" -vastausten lukumäärä*5)+ ("osittain samaa mieltä" -vastausten lukumäärä*4)+ ("osittain eri mieltä" -vastausten lukumäärä*3)+ ("eri mieltä" -vastausten lukumäärä*2)+ ("vahvasti eri mieltä" -vastausten lukumäärä*1). Korkein mahdollinen pistemäärä on siis 144 (24 vastausta*6 pistettä). Pisteet laskettiin Excel -taulukkolaskentaohjelman avulla.

Osaamisvahvuuksiksi luokiteltiin ne väittämät, joihin kaikki vastaajat olivat vastanneet "vahvasti samaa mieltä" tai "samaa mieltä". Osaamisvahvuuksia oli kymmenen kappaletta eli 24 prosenttia kaikista väittämistä. Johtopäätös tästä tutkimustuloksesta on, että vastaajat eivät koe tarvitsevansa lisäkoulutusta tai kertausta näistä kymmenestä tutkittavan työprosessin osatehtävästä.

Lieviksi osaamisvajeiksi luokiteltiin ne väittämät, joihin vastaajat olivat vastanneet "vahvasti samaa mieltä", "samaa mieltä" tai "osittain samaa mieltä". Lieviä osaamisvajeita oli 11 kappaletta eli 26 prosenttia kaikista väittämistä. Johtopäätös tästä tutkimustuloksesta on, että vastaajien lisäkoulutuksen tai kertaamisen tarve näistä 11:sta tutkittavan työprosessin osatehtävästä on lievä.

Varsinaisiksi osaamisvajeiksi luokiteltiin ne väittämät, joihin vastaajat olivat vastanneet "vahvasti samaa mieltä", "samaa mieltä" tai "osittain samaa mieltä", "osittain eri mieltä", "eri mieltä" tai "vahvasti eri mieltä". Varsinaisia osaamisvajeita oli 21 kappaletta eli 50 prosenttia kaikista väittämistä. Johtopäätös tästä tutkimustuloksesta on, että vastaajien lisäkoulutuksen tai kertaamisen tarve näistä 21:stä tutkittavan työprosessin osatehtävästä on korkea tai korkeahko.

Taulukko 1:ssä näkyy, miten tutkittavan työprosessin osatehtävät jakautuivat osaamisvahvuuksiin, lieviin osaamisvajeisiin ja varsinaisiin osaamisvajeisiin eri vastaajaryhmillä. Taulukon prosenttiosuudet on laskettu osatehtävien kokonaismäärästä. Kaikkien vastaajien osaamisvahvuuksiin kuuluvat ne osatehtävät, jotka ovat osaamisvahvuuksia jokaisella vastaajalla. Eli jos jokin osatehtävä on osaamisvahvuus vain uusilla työntekijöillä, tai vain pitkäaikaisilla työntekijöillä, se ei ole kaikkien osaamisvahvuus. Kaikkien vastaajien lieviin osaamisvajeisiin kuuluvat kaikki osatehtävät, jotka ovat yhdelläkin vastaajalla lieviä osaamisvajeita. Kaikkien vastaajien varsinaisiin osaamisvajeisiin kuuluvat kaikki osatehtävät, jotka ovat yhdelläkin vastaajalla varsinaisia osaamisvajeita.

	Kaikki vastaajat		Uudet		Pitkäaikaiset	
	Kpl	%- osuus	Kpl	%- osuus	Kpl	%- osuus
		N=42		N=42		N=42
Osaamisvahvuudet	10	24	12	29	27	64
Lievät osaamisvajeet	11	26	9	21	11	26
Varsinaiset osaamisvajeet	21	50	21	50	4	10

Taulukko 1: Osatehtävien luokittelu

Liite 1:n ensimmäisellä pystyrivillä ovat kyselylomakkeen väittämät samassa järjestyksessä kuin ne olivat sähköisessä kyselylomakkeessa. Taulukon seuraavilla pystyriveillä näkyy, onko väittäjä osaamisvahvuus, lievä osaamisvaje vai varsinainen osaamisvaje kullakin vastaajaryhmällä. Toimeksiantajan toiveesta väittämien sisältö on salainen, minkä takia väittämät ovat pelkästään numeroitu.

Liite 2:ssa kaikkien vastaajien, uusien (alle vuoden tutkittavaa työprosessia tehneet vastaajat) ja pitkäaikaisten (yli vuoden tutkittavaa työprosessia tehneet vastaajat) osaamisvahvuudet on järjestetty korkeimmat pisteet saaneesta väittämästä matalimmat pisteet saaneeseen väittämään. Taulukon %-osuudet on laskettu korkeimmasta mahdollisesta pistemäärästä (N=vastaajien määrä*6 pistettä), eli se kuvaa osaamisen tasoa suhteessa korkeimpaan mahdolliseen tasoon.

Taulukot 2 ja 3 sekä liite 2 ovat suoria jakaumia eli yksilotteisia frekvenssijakaumia. Se kertoo, kuinka yleinen mikin muuttuja eli luokka on havaintoaineistossa. Tutkimustulokset voidaan raportoida frekvenssijakaumissa joko absoluuttisina lukumäärinä, prosenttilukuina tai molempina. Pelkät lukumäärät sopivat jonkin ilmiön laajuuden kuvaamiseen. Prosenttiluvut sopivat eri ryhmien väliseen vertailuun. Kaikissa taulukoissa, joissa on prosenttilukuja, pitää olla kirjattu myös perusarvo, josta prosentit on laskettu. (Heikkilä 2014, 144.)

Taulukko 2:ssa kaikkien vastaajien, uusien (alle vuoden tutkittavaa työprosessia tehneet vastaajat) ja pitkäaikaisten (yli vuoden tutkittavaa työprosessia tehneet vastaajat) lievät osaamisvajeet on järjestetty korkeimmat pisteet saaneesta väittämästä matalimmat pisteet saaneeseen väittämään. Taulukon %-osuudet on laskettu korkeimmasta mahdollisesta pistemäärästä (N=vastaajien määrä*6 pistettä), eli ne kuvaavat osaamisen tasoa suhteessa korkeimpaan mahdolliseen tasoon.

Lievät osaamisvajeet								
Kaikkien			Uusien			Pitkäaikaisten		
Väittämä	Pisteet	%-osuus	Väittämä	Pisteet	%-osuus	Väittämä	Pisteet	%-osuus
		N=144			N=60			N=84
20	135	94	20	53	88	10	80	95
30	135	94	30	53	88	24	80	95
32	134	93	11	52	87	32	80	95
21	133	92	21	52	87	8	76	90
17	132	92	17	51	85	12	76	90
11	131	91	24	51	85	31	76	90
24	131	91	2	50	83	36	76	90
36	131	91	41	48	80	37	75	89
41	131	91	13	47	78	39	73	87
13	129	90				9	70	83
2	127	88				38	67	80
Yht. 11 kpl			Yht. 9 kpl			Yht. 11 kpl		

Taulukko 2: Lievät osaamisvajeet

Taulukko 3:ssa kaikkien vastaajien, uusien (alle vuoden tutkittavaa työprosessia tehneet vastaajat) ja pitkäaikaisten (yli vuoden tutkittavaa työprosessia tehneet vastaajat) varsinaiset osaamisvajeet on järjestetty korkeimmat pisteet saaneesta väittämästä matalimmat pisteet saaneeseen väittämään. Taulukon %-osuudet on laskettu korkeimmasta mahdollisesta piste-määrästä (N=vastaajien määrä*6 pistettä), eli se kuvaa osaamisen tasoa suhteessa korkeim-paan mahdolliseen tasoon.

Varsinaiset osaamisvajeet								
Kaikkien			Uusien			Pitkäaikaisten		
Väittämä	Pisteet	%-osuus	Väittämä	Pisteet	%-osuus	Väittämä	Pisteet	%-osuus
		N=144			N=60			N=84
27	133	92	27	52	87	3	73	87
14	132	92	8	50	83	7	72	86
22	131	91	12	50	83	6	66	79
34	131	91	14	50	83	42	64	76
18	128	89	22	50	83			
10	127	88	34	49	82			
12	126	88	7	48	80			
15	125	87	18	48	80			
35	125	87	37	48	80			
37	123	85	10	47	78			
28	120	83	42	47	78			
7	120	83	15	46	77			
40	118	82	35	44	73			
31	117	81	3	42	70			
8	116	81	31	41	68			
3	115	80	28	39	65			
42	111	77	40	39	65			
39	102	71	9	31	52			
9	101	70	38	30	50			
38	97	67	6	27	45			
6	93	65	39	27	45			
Yht. 21 kpl			Yht. 21 kpl			Yht. 4 kpl		

Taulukko 3: Varsinaiset osaamisvajeet

Taulukko 4:ssä näkyy, millä osaamisen kehittämisen menetelmillä minkin lievän osaamisvajeen korjaaminen olisi tehokkainta vastaajien mielestä. Lievät osaamisvajeet ovat järjestetty taulukossa korkeimmat pisteet saaneesta väittämästä matalimmat pisteet saaneeseen väittämään, eli ne ovat samassa järjestyksessä kuin taulukko 2:ssa. Jokaisen lievän osaamisvajeen alapuolella näkyy, kuinka monta vastaajaa on valinnut minkäkin menetelmän kyseisen osaamisvajeen korjaamiseksi. Taulukon oikeassa reunassa näkyy, kuinka monta kertaa mikäkin menetelmä on yhteensä valittu.

Taulukko 4:n perusteella lievien osaamisvajeiden numero 20, 30, 21, 17 ja 41 tehokkain korjaamismenetelmä on perehdytys. Lievän osaamisvajeen numero 2 tehokkain korjaamismenetelmä on vertaisoppiminen. Lievän osaamisvajeen numero 32 tehokkaimmat korjaamismenetelmät ovat joko työpajat, vertaisoppiminen tai perehdytys. Lievien osaamisvajeiden numero 11 ja 13 tehokkaimmat korjaamismenetelmät ovat joko itseopiskelu, vertaisoppiminen tai pe-

rehdytys. Lievien osaamisvajeiden numero 24 ja 36 tehokkaimmat korjaamismenetelmät ovat joko vertaisoppiminen tai perehdytys.

Menetelmät	Lievät osaamisvajeet												Yht.
	20	30	32	21	17	11	24	36	41	13	2		
1) Palaverit													0
2) Tiedotustilaisuudet													0
3) Koulutustilaisuudet		1			1			1	1			1	5
4) Työpajat			1				1	1					3
5) Itseopiskelu		1			1	1					1	1	5
6) Vertaisoppiminen			1			1	2	2	2	1	2		11
7) Kehitys- ja kuukausikeskustelut													0
8) Perehdytys	1	2	1	1	3	1	2	2	4	1	1		19
9) Työkierto													0
10) Aineellinen palkitseminen													0
11) Aineeton palkitseminen													0
12) En osaa sanoa													0

Taulukko 4: Lievien osaamisvajeiden menetelmät

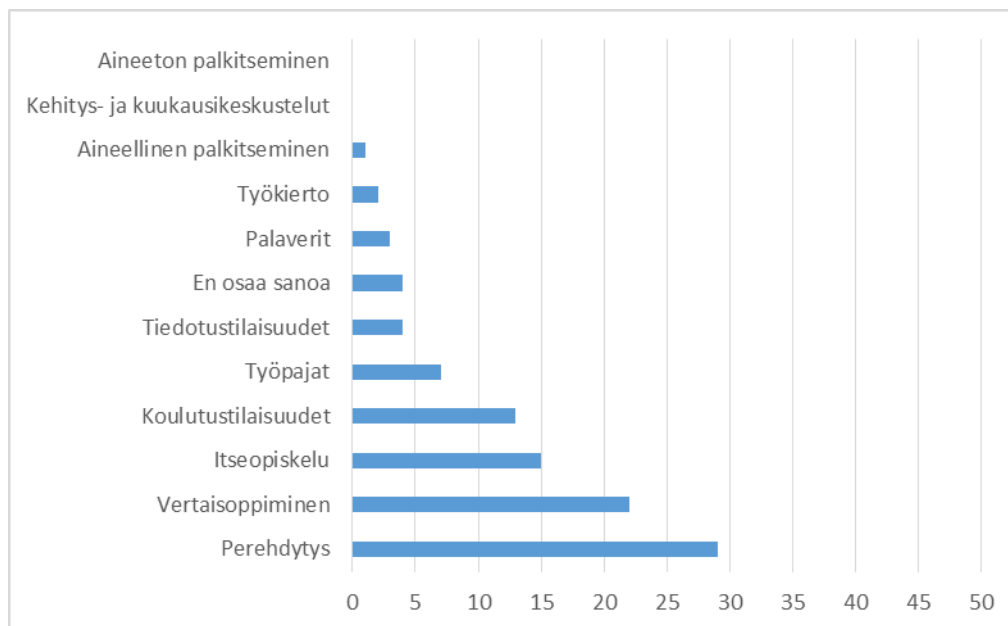
Taulukko 5:ssä näkyy, millä osaamisen kehittämisen menetelmillä minkin varsinaisen osaamisvajeen korjaaminen olisi tehokkainta vastaajien mielestä. Varsinaiset osaamisvajeet ovat järjestetty taulukossa korkeimmat pisteet saaneesta väittämästä matalimmat pisteet saaneeseen väittämään, eli ne ovat samassa järjestyksessä kuin taulukko 3:ssa. Jokaisen osaamisvajeen alapuolella näkyy, kuinka monta vastaajaa on valinnut minkäkin menetelmän kyseisen osaamisvajeen korjaamiseksi. Taulukon oikeassa reunassa näkyy, kuinka monta kertaa mikäkin menetelmä on yhteensä valittu.

Taulukko 5:n perusteella varsinaisten osaamisvajeiden numero 27, 37, 7, 40, 31 ja 9 tehokkain korjaamismenetelmä on perehdytys. Varsinaisten osaamisvajeiden numero 15, 28, 8 ja 3 tehokkain korjaamismenetelmä on vertaisoppiminen. Varsinaisten osaamisvajeiden numero 12 ja 38 tehokkain korjaamismenetelmä on itseopiskelu. Varsinaisten osaamisvajeiden numero 34 ja 18 tehokkaimmat korjaamismenetelmät ovat joko perehdytys tai koulutustilaisuudet. Varsinaisten osaamisvajeiden numero 42 ja 39 tehokkaimmat korjaamismenetelmät ovat joko perehdytys tai vertaisoppiminen. Varsinaisen osaamisvajeen numero 14 tehokkaimmat korjaamismenetelmät ovat joko perehdytys tai itseopiskelu. Varsinaisen osaamisvajeen numero 22 tehokkaimmat korjaamismenetelmät ovat joko perehdytys, itseopiskelu tai koulutustilaisuudet. Varsinaisen osaamisvajeen numero 10 tehokkaimmat korjaamismenetelmät ovat joko perehdytys, itseopiskelu tai vertaisoppiminen. Varsinaisen osaamisvajeen numero 35 tehokkaimmat korjaamismenetelmät ovat joko perehdytys, koulutustilaisuudet tai tiedotustilaisuudet.

Menetelmät	Osaamisvajeet																			Yht.		
	27	14	22	34	18	10	12	15	35	37	28	7	40	31	8	3	42	39	9		38	6
1) Palaverit												1	1					1	3	2	8	
2) Tiedotustilaisuudet				1	1		1		1			1	1			1		1	2		10	
3) Koulutustilaisuudet	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1		1		2	2	3	1	2	1	3	1	29
4) Työpajat						1	1							2		5		2	1	4	16	
5) Itseopiskelu		3	2	1	1	3	3	2			1		1	3	2	4	1	2		6	35	
6) Vertaisoppiminen	1	2	1			3		3		2	2	1	2	3	5	8	2	4	2	5	46	
7) Kehitys- ja kuukausikeskustelut																				1	1	
8) Perekäytös	2	3	2	2	2	3	2	2	1	4	1	2	3	4	3	5	2	4	3	4	2	56
9) Työkierto												1							1	3	5	
10) Aineellinen palkitseminen																				2	2	
11) Aineeton palkitseminen																					0	
12) En osaa sanoa												2			1				4	3	10	

Taulukko 5: Varsinaisten osaamisvajeiden menetelmät

Kuviosta 1 sekä liitteistä 3 ja 4 näkyy, mitkä osaamisen kehittämisen menetelmät olivat vastaajien mielestä tehokkaimpia yleisellä tasolla, yleisesti lievien osaamisvajeiden korjaamiseksi ja yleisesti varsinaisten osaamisvajeiden korjaamiseksi. Taulukoiden pystyvirillä näkyy kaikki osaamisen kehittämisen menetelmät ja vaakarivillä näkyy jokaisen menetelmän valintakerrojen prosenttiosuus kaikista valintakerroista. Yhteenvedon näistä kolmesta taulukosta voidaan sanoa, että vastaajat toivoivat samoja osaamisen kehittämisen menetelmiä sekä lievien että varsinaisten osaamisvajeiden korjaamiseksi. Perekäytös oli selkeästi suosituin menetelmä jokaisen taulukon perusteella. Toiseksi suosituin menetelmä jokaisen taulukon perusteella oli selkeästi vertaisoppiminen. Näiden jälkeen suosituimmat menetelmät olivat itseopiskelu ja koulutustilaisuudet, joista itseopiskelu oli hieman suosituimpi. Viidenneksi suosituin menetelmä oli työpajat, jonka valintamäärät olivat kuitenkin huomattavasti alhaisemmat kuin neljän suosituimman menetelmän. Loppuja menetelmiä vastaajat eivät juurikaan pitäneet tehokkaina, koska niiden valintamäärät olivat hyvin vähäiset verrattuna viiteen suosituimpaan menetelmään.



Kuvio 1: Suosituimmat osaamisen kehittämisen menetelmät yleisesti

Liitteessä 5 näkyy, miten uusien ja pitkäaikaisten työntekijöiden osaamisvahvuudet eroavat toisistaan ja mitä yhtäläisyyksiä niillä on. Taulukon ylimmällä vaakarivillä on väittämien numerot, joiden alapuolelle on merkitty x:llä, onko väittäjä vain uusien, vain pitkäaikaisten vai molempien osaamisvahvuus. Lähes kaikki uusien vahvuudet ovat vahvuuksia myös pitkäaikaisilla. Hieman yli puolet osaamisvahvuuksista ovat vahvuuksia vain pitkäaikaisilla työntekijöillä. Osaamisvahvuuksista noin yksi kolmasosa on vahvuuksia sekä uusilla että pitkäaikaisilla.

Liitteessä 6 näkyy, miten uusien ja pitkäaikaisten työntekijöiden lievät osaamisvajeet eroavat toisistaan ja mitä yhtäläisyyksiä niillä on. Taulukon ylimmällä vaakarivillä on väittämien numerot, joiden alapuolelle on merkitty x:llä, onko väittäjä vain uusien, vain pitkäaikaisten vai molempien lievä osaamisvaje. Noin puolet lievistä osaamisvajeista on vain uusien työntekijöiden lieviä osaamisvajeita ja noin puolet vain pitkäaikaisten työntekijöiden lieviä osaamisvajeita. Vain yksi lievistä osaamisvajeista on sama sekä uusilla että pitkäaikaisilla, joten kahden vastaajaryhmän lievät osaamisvajeet eroavat toisistaan merkittävästi.

Liitteessä 7 näkyy, miten uusien ja pitkäaikaisten työntekijöiden varsinaiset osaamisvajeet eroavat toisistaan ja mitä yhtäläisyyksiä niillä on. Taulukon ylimmällä vaakarivillä on väittämien numerot, joiden alapuolelle on merkitty x:llä, onko väittäjä vain uusien, vain pitkäaikaisten vai molempien varsinainen osaamisvaje. Suurin osa uusien työntekijöiden varsinaisista osaamisvajeista on vain uusien varsinaisia osaamisvajeita. Kaikki pitkäaikaisten työntekijöiden varsinaiset osaamisvajeet ovat myös uusien työntekijöiden varsinaisia osaamisvajeita.

4.8 Kehitysehdotus Yritys X:lle

Osaamisvaje numero 6 oli kaikkien vastaajien vakavin osaamisvaje. Kyseisellä osatehtävällä on tärkeä rooli sekä tutkittavassa työprosessissa, että koko organisaation toiminnassa. Sen takia on suositeltavaa, että Yritys X kiinnittäisi erityistä huomiota osaamisvajeen numero 6 kehittämiseen. Taulukko 5:n mukaan sen tehokkain korjaamismenetelmä on työpajat. Ehdotukseni on, että tutkittavan yksikön henkilöstö keskustelisi esimerkiksi toiminnanohjauskoukussa tarkemmin, minkä tyyppisiä työpajamenetelmiä kyseisen osaamisvajeen korjaamiseksi toivotaan ennen työpajan toteuttamista.

Taulukko 2:n mukaan lievien osaamisvajeiden osaamistaso kaikilla vastaajaryhmillä vaihtelee 80-95 % välillä parhaasta mahdollisesta osaamistasosta. Yritys X:n tavoitteena on henkilöstön hyvä osaamisen taso kaikkien tutkimuksen osatehtävien osalta, mutta tason ei tarvitse olla 100 %. Johtopäätös tästä tutkimustuloksesta on, että lievien osaamisvajeiden yleinen osaamistaso on jo nyt riittävän hyvä, joten ne eivät välttämättä tarvitse erityistä kehittämistä. Kehitysehdotukseni on, että Yritys X keskittyy ensisijaisesti varsinaisten osaamisvajeiden kehittämiseen. Tällä tavalla kehittämistyöhön käytettävät resurssit suunnataan sinne missä niitä on eniten hyötyä.

Pitkäaikaisilla työntekijöillä oli vain neljä varsinaista osaamisvajetta, jotka nekin riippuivat vain yhden tai kahden vastaajan vastauksista. Tämän tutkimustuloksen pohjalta kehitysehdotukseni on, että lisäkoulutusta järjestetään ensisijaisesti vain alle vuoden tutkittavaa työprosessia tehneille työntekijöille. Pitkäaikaiset työntekijät voisivat halutessaan osallistua niihin koulutuksiin, jotka kukin kokee tarpeelliseksi. Tällä hetkellä Yritys X:n tutkittavassa yksikössä suurin osa koulutustilaisuuksista on suunnattu kaikille työntekijöille ja niihin osallistuminen on yleensä käytännössä pakollista. Ehdottamani uudistus säästäisi merkittävästi resursseja, kun lisäkoulutus suunnataan vain niille, jotka sitä todellisuudessa tarvitsevat. Alle vuoden tutkittavaa työprosessia tehneiden työntekijöiden osuus kaikista työprosessin tekijöistä on selvästi alle puolet, joten karkeasti arvioiden ehdottamani uudistuksen myötä henkilöstökoulutukseen käytettyjen resurssien määrä laskisi puoleen, mutta koulutus olisi samalla tehokkaampaa ja räätälöidymppää.

Suosittelen, että Yritys X kiinnittäisi erityistä huomiota perehdytykseen osaamisen kehittämisen välineenä, sillä se on ainoa menetelmä, joka on valittu vähintään kerran jokaisen osaamisvajeen kehittämismenetelmäksi. Oma havaintoni ennen tutkimuksen toteuttamista oli, että perehdytystä tulisi kehittää suunnitelmallisemmaksi ja pitkäkestoisemmaksi. Tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat näkemystäni.

Tutkimustulosten perusteella kaikille osaamisvajeille ei ollut yhtä tai kahta selvästi suosituinta kehittämismenetelmää, vaan vastaajien valinnat olivat hajonneet tasaisemmin eri menetelmien välille. Tutkittavan työprosessin tekijät voisivat keskustella toiminnanohjauskokouksessa tai erillisessä palaverissa, mitkä valituista menetelmistä sopisivat parhaiten tällaisten osaamisvajeiden kehittämiseen.

Toimeksiantajan mukaan yksikköön tulee lähitulevaisuudessa noin kymmenen uutta kesätyöntekijää, joiden yhtäaikaisen perehdyttämisen tutkittavaan työprosessiin tulisi olla tehokasta ja yhtenäistä. Tällä hetkellä tutkittavan työprosessin perehdytyksessä käytetään lähinnä vertaisoppimista. Kehitysehdotukseni on, että perehdytysuunnitelmaan varattaisiin myös erikseen riittävästi aikaa työohjeiden lukemiseen, koska tällä hetkellä yksikössä ei juurikaan varmisteta, että työohjeita luetaan tarpeeksi. Tämä lisäys perehdytykseen on suositeltavaa myös siksi, että itseopiskelu on tutkimustulosten mukaan kolmanneksi suosituin osaamisen kehittämisen menetelmä. Se on myös vähän resurssveja vievä menetelmä, koska perehdytettävä voi lukea ohjeita itsenäisesti.

Suosittelen myös, että kesätyöntekijöiden perehdytysjaksoon sisällytettäisiin muutama koulutustilaisuus, joissa voitaisiin mahdollisesti hyödyntää myös työpajamenetelmiä. Koulutustilaisuudet ovat tutkimustulosten mukaan neljänneksi suosituin ja työpajat viidenneksi suosituin osaamisen kehittämisen menetelmä. Koulutustilaisuudet kannattaa ajoittaa siten, että kaikki kesätyöntekijät voivat osallistua niihin samaan aikaan, mikä säästäisi resurssveja. Tutkittavan yksikön henkilöstö voisi myös keskustella tarkemmin, miten perehdytystä voitaisiin kehittää vastaamaan paremmin henkilöstön tarpeita.

Kehitysehdotukseni on, että vastaava osaamiskartoitus tehdään tutkittavasta työprosessista säännöllisesti, esimerkiksi vuosittain. Samalla voitaisiin seurata, miten edellisenä vuotena asetetut osaamisen kehittämisen tavoitteet ovat toteutuneet. Myös yksikön muiden työprosessien tekijöille voitaisiin tehdä osaamiskartoitus tässä opinnäytetyössä käytetyn tutkimusmallin mukaisesti. Nämä toimenpiteet edistäisivät suunnitelmallisempaa ja systemaattisempaa henkilöstön osaamisen kehittämistä tutkittavassa yksikössä.

Tutkittavan työprosessin osatehtävistä ei ole ennen tämän tutkimuksen toteuttamista tehty tarkkaa ja yksinkertaista luetteloa, joten sitä voisi hyödyntää myös muihin tarkoituksiin kun samanlaisten osaamiskartoitusten tekemiseen. Osaamiskartoituskyselylomaketta voi käyttää uuden työntekijän perehdytyksessä, esimerkiksi perehdytettävä voisi täyttää sen kuukausi aloittamisen jälkeen, jolloin saataisiin nykyisiin perehdytysmenetelmiin verrattuna parempi yleiskuva uuden työntekijän lisäperehdytyksen tarpeesta. Lisäksi lomaketta voisi käyttää myös parihavainnoinnissa systemaattisen osaamisen arvioinnin työkaluna. Jos osaamiskartoitus to-

teutetaan tulevaisuudessa haastatteluna, niin samaa lomaketta voisi käyttää myös haastattelulomakkeena.

Toimeksiantajan toiveesta kehitysehdotuksista tehtiin kaksi toimintasuunnitelmaehdotusta. Toinen on alle vuoden tutkittavaa työprosessia tehneiden työntekijöiden osaamisen kehittämisen suunnitelma (liite 8) ja toinen on kokonaan uusien työprosessin tekijöiden perehdyttämissuunnitelma (liite 9). Toimeksiantajan toiveesta niistä laadittiin mahdollisimman konkreettisia ja niissä on valmiiksi määritelty aikataulu toteutusjärjestyksestä. Toimintasuunnitelmat on laadittu siten, että niiden toteuttaminen voidaan aloittaa heti.

Molemmissa suunnitelmissa on mukana kaikki varsinaiset osaamisvajeet. Molemmissa suunnitelmissa koulutustilaisuuksien ja työpajan järjestys on suunniteltu siten, että yleisimpiä taitoja opetellaan ensimmäiseksi, ja siitä edetään kohti erityisempien taitojen opettelua. Kokonaan uusien työprosessin tekijöiden perehdyttämissuunnitelman alussa painotetaan kaikkien osatehtävien opettelua vertais- ja itseopiskelun avulla, kuten nykyhetkelläkin. Siinä koulutustilaisuuksien ja työpajan tarkoitus on tukea sellaisten osatehtävien oppimista, joiden hallitseminen on vaarassa jäädä heikoksi pelkän vertais- tai itseoppimisen avulla.

5 Pohdinta

Opinnäytetyön tutkimus on onnistunut, koska kaikki sen tavoitteet saavutettiin. Opinnäytetyössä vastattiin myös kaikkiin tutkimuskysymyksiin. Mielestäni opinnäytetyön viitekehys on selkeä ja kattava, ja se soveltuu koko työhön. Arvioni mukaan tutkimuskysymykset olivat relevantteja, koska ne vastaavat toimeksiantajan tarpeita. Valittu tutkimusmenetelmä soveltuu hyvin aiheen tutkimiseen.

Tutkimuksen luotettavuuteen saattaa vaikuttaa negatiivisesti se, että yksittäisen osaamisvajeen tehokkain korjaamismenetelmä perustui useiden vajeiden kohdalla muutaman tai joissain tapauksissa vain yhden vastaajan mielipiteeseen. Jos tutkimuksen toteuttamiseen olisi ollut enemmän aikaa, osaamista olisi voinut arvioida itsearvioinnin lisäksi esimies, vertaiset tai asiakkaat. Toista tutkimuskysymystä, ”Millä osaamisen kehittämisen menetelmillä minin osaamisvaje olisi tehokkainta korjata?”, olisi voinut tutkia myös haastattelemalla. Nykytilan arvioinnin apuna olisi voinut käyttää asiantuntijahaastattelua, erityisesti sen selvittämiseen, mitkä ovat tulevaisuudessa keskeisiä ja mitkä väistyviä osaamisalueita. Osaamiskartan laatimisen olisi voinut vaihtoehtoisesti tehdä tiimityönä yksikössä.

Jatkotutkimusehdotuksiani ovat kappaleessa 4.8 mainitut vastaavien osaamiskartoitusten tekeminen säännöllisesti tutkittavasta työprosessista ja osaamiskartoitusten tekeminen tutkittavan yksikön muista työprosesseista. Yksi jatkotutkimusehdotukseni on tutkimus, jossa sy-

vennyttään pelkästään tutkittavan työprosessin perehdyttämisen kehittämiseen. Yksi jatkotutkimuksen aihe voisi olla myös tutkittavan työprosessin osatehtävien eri kategorioiden (liite 10) osaamisvahvuksien ja -vajeiden erojen vertaileminen.

Toimeksiantajan mukaan opinnäytetyö on tilaajalähtöinen ja vastaa Yritys X:n tarpeita. Toimeksiantaja oli tyytyväinen siihen, että opinnäytetyön kehittämisen tavoitteet oli johdettu Yritys X:n strategiasta. Toimeksiantajan mukaan nykytilan arvioinnissa on hyödyllisiä havain-
toja. Toimeksiantajan mielestä kehitysehdotukset Yritys X:lle ovat hyviä.

Kehitysehdotus varsinaisten osaamisvajeiden korjaamiseen keskittymisestä toteutetaan, koska toimeksiantaja haluaa käyttää osaamisen kehittämistyön resursseja mahdollisimman tehokkaasti. Myös kehitysehdotus osaamisen kehittämisen suuntaamisesta ensisijaisesti alle vuoden työprosessia tehneille työntekijöille toteutetaan resurssien optimoinnin takia. Sen toteuttaminen on toimeksiantajan mielestä hyödyllistä myös siksi, että tavoitteena on, että työntekijät ottaisivat itse nykyistä enemmän vastuuta siitä, mistä osatehtävistä he tarvitsevat lisäkoulutusta.

Toimeksiantajan mielestä toimintasuunnitelmat ovat konkreettisia ja Yritys X:n tarpeita vastaavia. Toimintasuunnitelma alle vuoden tutkittavaa työprosessia tehneiden työntekijöiden osaamisen kehittämistä (liite 8) aiotaan toteuttaa Yritys X:ssä. Kokonaan uusien työprosessin tekijöiden perehdyttämissuunnitelmaa (liite 9) aiotaan vielä kehittää Yritys X:ssä eteenpäin ennen sen toteuttamista. Tämä johtuu siitä, että tutkittavassa yksikössä aiotaan lähitulevaisuudessa tehdä perehdytykseen laajoja muutoksia, jotka ovat tämän opinnäytetyön rajauksen ulkopuolella olevia asioita.

Lähteet

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 18. painos. Helsinki: Tammi.

Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Educa-Instituutti.

Kananen, J. 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Luoma, K., Troberg E., Kaajas, S. & Norlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta - osaamisen kokonaispalkitseminen. Helsinki: Tammi.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti J. 2010. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 1.-2. painos. Helsinki: WSOYpro.

Surakka, T. (toim.) 2006. Työyhteisön palaverit - yhdessä tavoitteisiin. Helsinki: Edita.

Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Tammi.

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

Viitala, R. & Jylhä, E. 2010. Liiketoimintaosaaminen, menestyvän yritystoiminnan perusta. 1.-4. painos. Helsinki: Edita.

Julkaisemattomat lähteet

Yritys X. 2014a. Henkilöstön osaamisen arvioinnin ja kehittämisen periaatteet.

Yritys X. 2014b. Kehityskeskusteluohjeet.

Yritys X. 2014c. Palkkapolitiikka.

Yritys X. 2014d. Strategia.

Yritys X. 2014e. Tutkittavan työprosessin työohjeet.

Yritys X. 2014f. Työkierto-ohjeet.

Yritys X. 2014g. Uuden työntekijän perehdyttämisohjeet.

Kuviot

Kuvio 1: Suosituimmat osaamisen kehittämisen menetelmät yleisesti.....	32
--	----

Taulukot

Taulukko 1: Osatehtävien luokittelu	27
Taulukko 2: Lievät osaamisvajeet	28
Taulukko 3: Varsinaiset osaamisvajeet	29
Taulukko 4: Lievien osaamisvajeiden menetelmät	30
Taulukko 5: Varsinaisten osaamisvajeiden menetelmät	31

Liitteet

Liite 1: Osatehtävien jakautuminen	42
Liite 2: Osaamisvahvuudet	43
Liite 3: Suosituimmat menetelmät yleisesti lieviin osaamisvajeisiin	44
Liite 4: Suosituimmat menetelmät yleisesti varsinaisiin osaamisvajeisiin	45
Liite 5: Uusien ja pitkäaikaisten työntekijöiden erot osaamisvahvuuksissa	46
Liite 6: Uusien ja pitkäaikaisten työntekijöiden erot lievissä osaamisvajeissa.....	47
Liite 7: Uusien ja pitkäaikaisten työntekijöiden erot varsinaisissa osaamisvajeissa	48
Liite 8: Uusien työntekijöiden osaamisen kehittämisen suunnitelma	49
Liite 9: Kokonaan uusien työprosessin tekijöiden perehdyttämissuunnitelma.....	50
Liite 10: Osaamiskartoituskyselylomake	51
Liite 11: Kyselylomakkeen vastausohjeet	53
Liite 12 Tiedotustilaisuus Yritys X:ssä (PowerPoint-esitys).....	55

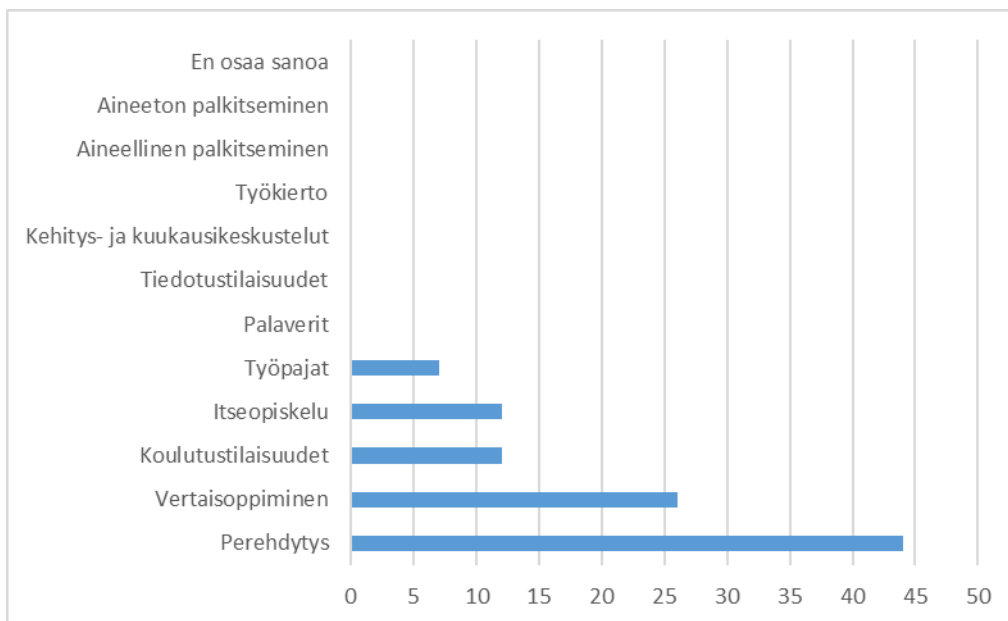
Liite 1: Osatehtävien jakautuminen

Väittäjä	Kaikki vastaajat			Uudet työntekijät			Pitkäaikaiset työntekijät		
	Vahvuus	Lievä vaje	Vaje	Vahvuus	Lievä vaje	Vaje	Vahvuus	Lievä vaje	Vaje
1	x			x			x		
2		x			x		x		
3			x			x			x
4	x			x			x		
5	x			x			x		
6			x			x			x
7			x			x			x
8			x			x		x	
9			x			x		x	
10			x			x		x	
11		x			x		x		
12			x			x		x	
13		x			x		x		
14			x			x	x		
15			x			x	x		
16	x			x			x		
17		x			x		x		
18			x			x	x		
19	x			x			x		
20		x			x		x		
21		x			x		x		
22			x			x	x		
23	x			x			x		
24		x			x			x	
25	x			x			x		
26	x			x			x		
27			x			x	x		
28			x			x	x		
29	x			x			x		
30		x			x		x		
31			x			x		x	
32		x		x				x	
33	x			x			x		
34			x			x	x		
35			x			x	x		
36		x		x				x	
37			x			x		x	
38			x			x		x	
39			x			x		x	
40			x			x	x		
41		x			x		x		
42			x			x			x

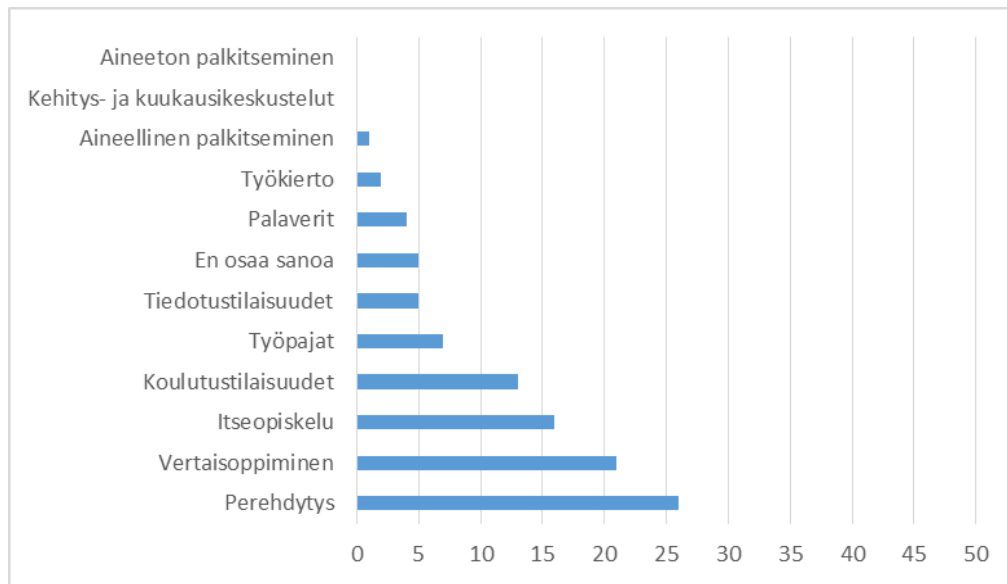
Liite 2: Osaamisvahvuudet

Osaamisvahvuudet								
Kaikkien			Uusien			Pitkäaikaisten		
Väittäjä	Pisteet	%-osuus	Väittäjä	Pisteet	%-osuus	Väittäjä	Pisteet	%-osuus
		N=144			N=60			N=84
19	141	98	26	56	93	1	83	99
26	139	97	4	55	92	4	83	99
4	138	96	29	55	92	16	83	99
16	137	95	36	55	92	23	83	99
25	137	95	16	54	90	25	83	99
29	136	94	25	54	90	26	83	99
23	135	94	32	54	90	41	83	99
1	135	94	33	54	90	5	82	98
33	135	94	19	53	88	12	82	98
5	132	92	23	53	88	13	82	98
			1	51	85	14	82	98
			5	50	83	20	82	98
						29	82	98
						30	82	98
						34	82	98
						17	81	96
						21	81	96
						22	81	96
						27	81	96
						28	81	96
						33	81	96
						35	81	96
						18	80	95
						11	79	94
						15	79	94
						40	79	94
Yht. 10 kpl			Yht. 12 kpl			Yht. 27 kpl		

Liite 3: Suosituimmat menetelmät yleisesti lieviin osaamisvajeesiin



Liite 4: Suosituimmat menetelmät yleisesti varsinaisiin osaamisvajaisiin



Liite 6: Uusien ja pitkäaikaisten työntekijöiden erot lievissä osaamisvajeissa

Lievät osaamisvajeet																	
Väittäjä	2	8	9	10	11	12	13	17	20	24	30	31	32	36	38	39	41
Vain uusien	x				x	x	x	x	x		x						x
Vain pitkäaikaisten		x	x	x								x	x	x	x	x	
Molempien										x							

Liite 8: Uusien työntekijöiden osaamisen kehittämisen suunnitelma

Alle vuoden tutkittavaa työprosessia tehneiden työntekijöiden osaamisen kehittämisen suunnitelma		
Aika	Menetelmä	Osatehtävät
Heti	Itseoppiminen	10, 12, 14 , 22, 31, 38
	> varmistetaan, että osatehtävistä löytyy riittävät työohjeet	
	> kehoitetaan toiminnanohjauskokouksessa kertaamaan näiden osatehtävien työohjeet	
Lähikuukaudet	Vertaisoppiminen 1: Työprosessin erikoistapaukset	3, 10, 15, 27, 28, 31, 37, 39, 40, 42
	> esim. parihavainnointi, jossa mukana lista opetettavista osatehtävistä	
	Vertaisoppiminen 2: Työprosessiin liittyvät viestintätaidot	7, 8, 9
	> esim. parihavainnointi, jossa mukana lista opetettavista osatehtävistä	
	Yhteinen koulutusilaisuus 1: Tietokoneohjelmien käyttö	34, 35
	Yhteinen koulutusilaisuus 2: Erikoisteema	18
	> lyhyt tilaisuus, voi mahdollisesti sisällyttää toiminnanohjauskokoukseen	
	Yhteinen työpaja	6
	Osaamiskartoitukset yksikön muista työprosesseista	
Vuosittain	Säännölliset osaamiskartoitukset ja edellisen vuoden tavoitteiden seuranta	

Liite 9: Kokonaan uusien työprosessin tekijöiden perehdyttämissuunnitelma

Kokonaan uusien työprosessin tekijöiden perehdyttämissuunnitelma		
Aika	Menetelmä	Osatehtävät
1. viikko	Vertaisoppiminen	Kaikki
	Itseoppiminen (työohjeiden lukemiseen varattu erikseen aikaa)	Kaikki
2. viikko	Vertaisoppiminen	Kaikki
	Vertaisoppiminen erikoisteemalla 1: Työprosessin erikoistapaukset > esim. parihavainnointi, jossa mukana lista opetettavista osatehtävistä	3, 10, 15, 27, 28, 31, 37, 39, 40, 42
	Vertaisoppiminen erikoisteemalla 2: Työprosessiin liittyvät viestintätaidot > esim. parihavainnointi, jossa mukana lista opetettavista osatehtävistä	7, 8, 9
3. viikko	Yhteinen koulutustilaisuus 1: Tietokoneohjelmien käyttö	34, 35
	Yhteinen koulutustilaisuus 2: Erikoisteema > lyhyt tilaisuus, voi mahdollisesti sisällyttää toiminnanohjauskokoukseen	18
4. viikko	Yhteinen työpaja	6
	Osaamiskartoituskyselyn täyttäminen	
	Yksilölliset toimenpiteet kyselyn tulosten perusteella	

Liite 10: Osaamiskartoituskyselylomake

OSAAMISKARTOITUSKYSELY TUTKITTAVAN TYÖPROSESSIN TEKIJÖILLE

TAUSTATIEDOT

Kuinka kauan olet tehnyt tutkittavaa työprosessia?

Alle vuoden

Yli vuoden

Vastausvaihtoehdot väittämiin 1-42:

Vahvasti samaa mieltä

Samaa mieltä

Osittain samaa mieltä

Osittain eri mieltä

Eri mieltä

Vahvasti eri mieltä

En osaa sanoa

KATEGORIA 1

Väittämät 1-6

KATEGORIA 2

Väittämät 7-9

KATEGORIA 3

Väittämät 10-18

KATEGORIA 4

Väittämät 19-28

KATEGORIA 5

Väittämät 29-31

KATEGORIA 6

Väittämät 32-36

KATEGORIA 7

Väittämät 37-42

Sähköinen kyselylomake näyttää tämän jatkokysymyksen kaikista niistä väittämistä, joihin vastaaja on vastannut "osittain samaa mieltä", "osittain eri mieltä", "eri mieltä" tai "vahvasti eri mieltä". Jatkokysymys tulee näkyville heti väittämän perään.

Millä osaamisen kehittämisen menetelmillä tämän osaamisvajeen korjaaminen olisi tehokkainta? Valitse luettelosta 1-3 mielestäsi parasta menetelmää.

Palaverit
Tiedotustilaisuudet
Koulutustilaisuudet
Työpajat
Itseopiskelu
Vertaisoppiminen
Kehitys- ja kuukausikeskustelut
Perehdytys
Työnkierto
Aineellinen palkitseminen
Aineeton palkitseminen
En osaa sanoa

Liite 11: Kyselylomakkeen vastausohjeet

1 Yleiset vastausohjeet

- Valitse se vastausvaihtoehto, joka kuvaa parhaiten osaamistasoasi.
- Jos et ole koskaan tehnyt jotakin osaamisaluetta / osatehtävää, valitse vastausvaihtoehto ”vahvasti eri mieltä”.

2 Osaamisen kehittämisen menetelmien kuvaukset

Palaverit

- Palaverit ovat työyhteisön sisäisiä kokoontumisia, joissa levitetään tietoa ja keskustellaan yhdessä organisaatiota ja työyhteisöä koskevista asioista. Palavereissa keskustelun pääpaino on yhteisillä tavoitteilla ja yhteisellä ratkaisujen kehittämällä. Palaverit voivat olla säännöllisiä, johonkin projektiin liittyviä tai kertaluonteisia.
- Valitse tämä kohta, jos arvioitavan osaamisalueen käsitteleminen palavereissa auttaisi mielestäsi kehittämään kyseistä osaamisaluetta.

Tiedotustilaisuudet

- Tiedotustilaisuuksien pääasiallinen tarkoitus on tiedon levitys. Tiedotustilaisuuksien ero palavereihin on, että niissä on usein vain yksi puhuja ja yhteisen keskustelun merkitys on vähäisempi.
- Valitse tämä kohta, jos arvioitavan osaamisalueen käsitteleminen tiedotustilaisuuksissa auttaisi mielestäsi kehittämään kyseistä osaamisaluetta.

Koulutustilaisuudet

- Koulutustilaisuuksissa koulutuksen ohjelma on suunniteltu räätälöidysti organisaation tai työyhteisön tavoitteiden ja tarpeiden pohjalta. Kouluttaja voi tulla organisaation sisä- tai ulkopuolelta. Tässä tutkimuksessa koulutustilaisuuksilla tarkoitetaan korkeintaan yhden päivän kestäviä tilaisuuksia, jotka koostuvat yhdestä tai useammasta luennosta.
- Valitse tämä kohta, jos arvioitavan osaamisalueen käsitteleminen koulutustilaisuuksissa auttaisi mielestäsi kehittämään kyseistä osaamisaluetta.

Työpajat

- Työpajoilla tarkoitetaan erilaisia yhteisöllisiä ideointimenetelmiä. Työpaja voidaan toteuttaa esimerkiksi aivoriihi-menetelmän avulla, jossa pieni ryhmä ideoi vetäjän johdolla uusia lähestymistapoja tai ratkaisuja johonkin ongelmaan. Työpajojen tarkoituksena on antaa tilaa aktiiviselle vuorovaikutukselle ja pohdinnalle.
- Valitse tämä kohta, jos arvioitavan osaamisalueen käsitteleminen työpajoissa auttaisi mielestäsi kehittämään kyseistä osaamisaluetta.

Itseopiskelu

- Itseopiskelulla tarkoitetaan ohjeiden tai muun osaamisalueeseen liittyvän kirjallisen materiaalin lukemista itsenäisesti työajalla. Tämän kohdan voi valita, vaikka arvioitavasta osaamisalueesta ei vielä olisi olemassa ohjetta.
- Valitse tämä kohta, jos itseopiskelu auttaisi mielestäsi kehittämään arvioitavaa osaamisaluetta.

Vertaisoppiminen

- Vertaisoppimisella tarkoitetaan, että saman ammattiryhmän jäsenet kehittävät työtään keskenänsä. Siinä työntekijät jakavat toisilleen osaamistaan sekä antavat tukea, apua ja palautetta. Vertaisoppiminen voidaan toteuttaa esimerkiksi parihavainnoinnin avulla.

- Valitse tämä kohta, jos vertaisoppiminen auttaisi mielestäsi kehittämään arvioitavaa osaamisaluetta.

Kehitys- ja kuukausikeskustelut

- Kehitys- ja kuukausikeskusteluilla tarkoitetaan esimiehen ja hänen alaisensa välistä keskustelua, joka on ennalta sovittu ja suunniteltu. Kehitys- ja kuukausikeskusteluissa alaisen työtä arvioidaan tavoitteellisesti, systemaattisesti ja säännöllisesti. Kehityskeskustelu pidetään kerran vuodessa ja kuukausikeskustelu kerran kuukaudessa.
- Valitse tämä kohta, jos arvioitavan osaamisalueen käsitteleminen kehitys- ja/tai kuukausikeskusteluissa auttaisi mielestäsi kehittämään kyseistä osaamisaluetta.

Perehdytys

- Perehdytyksessä uusi työntekijä tutustutetaan organisaatioon ja työtehtäviin.
- Valitse tämä kohta, jos arvioitavaan osaamisalueeseen pitäisi mielestäsi kiinnittää enemmän huomiota jo asiakirjakäsittelyn perehdytysvaiheessa.

Työkierto

- Työkierrossa työntekijä siirtyy eri yksikköön tai toimintoon tietyksi ajaksi oppimaan uutta. Työkierron tärkein hyöty on organisaation toiminnan ymmärtämisen laajeneminen.
- Valitse tämä kohta, jos työkierto auttaisi mielestäsi kehittämään arvioitavaa osaamisaluetta.

Aineellinen palkitseminen

- Aineellisella palkitsemisella tarkoitetaan vähäisiä rahapalkkioita tai tavaralahjoja onnistuneista työsuorituksista ja toiminnasta.
- Valitse tämä kohta, jos aineellinen palkitseminen motivoisi sinua kehittämään arvioitavaa osaamisaluetta.

Aineeton palkitseminen

- Aiheettomalla palkitsemisella tarkoitetaan esimiehen antamaa positiivista palautetta ja luottamuksen osoituksia onnistuneista työsuorituksista ja toiminnasta.
- Valitse tämä kohta, jos aineeton palkitseminen motivoisi sinua kehittämään arvioitavaa osaamisaluetta.

En osaa sanoa

- Valitse tämä kohta, jos sinulla ei ole mielipidettä, millä osaamisen kehittämisen menetelmällä / menetelmillä arvioitavan osaamisalueen kehittäminen olisi tehokainta.

Liite 12 Tiedotustilaisuus Yritys X:ssä (PowerPoint-esitys)

Opinnäytetyö henkilöstön osaamisen kehittämisestä

17.11.2014



Tutkimuksen aihe ja tavoitteet

- Tutkittavan työprosessin tekijöiden lisäkoulutustarpeiden ja eri henkilöstökoulutusmenetelmien tehokkuuden ja hyödyllisyyden tutkiminen
- Kyselyn mukaan syyskuussa 2014 noin puolet tutkittavan työprosessin tekijöistä toivoi lisäkoulutusta/kertausta tekemästensä työprosessista
- Tavoitteena on selvittää
 - Tutkittavan työprosessin tekijöiden osaamisvahvuudet ja -vajeet
 - Millä osaamisen kehittämisen menetelmillä mikin osaamisvaje olisi tehokkainta korjata
 - Miten uusien työntekijöiden osaamisvahvuudet ja -vajeet eroavat pitempiaikaisten työntekijöiden osaamisvahvuuksista ja -vajeista



Vastausohjeet

- Sähköinen osaamiskartoituskysely
- Nimetön itsearviointi
- Kyselyssä työprosessi jaettu osatehtäviin
- Valitse se vastausvaihtoehto, joka kuvaa parhaiten osaamistasoasi
- Jos et ole koskaan tehnyt jotakin osatehtävää, valitse vastausvaihtoehto ”vahvasti eri mieltä”



Osaamisen kehittämisen menetelmien kuvaukset

Palaverit

- Työyhteisön sisäisiä kokoontumisia, joissa levitetään tietoa ja keskustellaan yhdessä organisaatiota ja työyhteisöä koskevista asioista
- Keskustelun pääpaino yhteisillä tavoitteilla ja yhteisellä ratkaisujen kehittämisellä
- Voivat olla säännöllisiä, johonkin projektiin liittyviä tai kertaluonteisia
- Valitse tämä kohta, jos arvioitavan osaamisalueen käsitteleminen palavereissa auttaisi mielestäsi kehittämään kyseistä osaamisaluetta



Tiedotustilaisuudet

- Pääasiallinen tarkoitus tiedon levitys
- Tiedotustilaisuuksien ero palavereihin on, että niissä on usein vain yksi puhuja ja yhteisen keskustelun merkitys on vähäisempi
- Valitse tämä kohta, jos arvioitavan osaamisalueen käsitteleminen tiedotustilaisuuksissa auttaisi mielestäsi kehittämään kyseistä osaamisaluetta.



Koulutustilaisuudet

- Koulutuksen ohjelma suunniteltu räätälöidysti organisaation tai työyhteisön tavoitteiden ja tarpeiden pohjalta
- Kouluttaja voi tulla organisaation sisä- tai ulkopuolelta.
- Tässä tutkimuksessa koulutustilaisuuksilla tarkoitetaan korkeintaan yhden päivän kestäviä tilaisuuksia, jotka koostuvat yhdestä tai useammasta luennosta.
- Valitse tämä kohta, jos arvioitavan osaamisalueen käsitteleminen koulutustilaisuuksissa auttaisi mielestäsi kehittämään kyseistä osaamisaluetta



Työpajat

- Erilaiset yhteisölliset ideointimenetelmät
- Voidaan toteuttaa esimerkiksi aivoriihi-menetelmän avulla, jossa pieni ryhmä ideoi vetäjän johdolla uusia lähestymistapoja tai ratkaisuja johonkin ongelmaan
- Tarkoituksena on antaa tilaa aktiiviselle vuorovaikutukselle ja pohdinnalle
- Valitse tämä kohta, jos arvioitavan osaamisalueen käsitteleminen työpajoissa auttaisi mielestäsi kehittämään kyseistä osaamisaluetta



Itseopiskelu

- Ohjeiden tai muun osaamisalueeseen liittyvän kirjallisen materiaalin lukeminen itsenäisesti
- Tämän kohdan voi valita, vaikka arvioitavasta osaamisalueesta ei vielä olisi olemassa ohjetta
- Valitse tämä kohta, jos itseopiskelu auttaisi mielestäsi kehittämään arvioitavaa osaamisaluetta



Vertaisoppiminen

- Saman ammattiryhmän jäsenet kehittävät työtään keskenänsä
- Osaamisen jakaminen sekä tuen, avun ja palautteen antaminen
- Voidaan toteuttaa esimerkiksi parihavainnoinnin avulla
- Valitse tämä kohta, jos vertaisoppiminen auttaisi mielestäsi kehittämään arvioitavaa osaamisaluetta

Kehitys- ja kuukausikeskustelut

- Esimiehen ja hänen alaisensa välinen ennalta sovittu ja suunniteltu keskustelu
- Alaisen työn arvioiminen tavoitteellisesti, systemaattisesti ja säännöllisesti
- Kehityskeskustelu pidetään kerran vuodessa ja kuukausikeskustelu kerran kuukaudessa
- Valitse tämä kohta, jos arvioitavan osaamisalueen käsitteleminen kehitys- ja/tai kuukausikeskusteluissa auttaisi mielestäsi kehittämään kyseistä osaamisaluetta

Perehdytys

- Perehdytyksessä uusi työntekijä tutustutetaan organisaatioon ja työtehtäviin
- Valitse tämä kohta, jos arvioitavaan osaamisalueeseen pitäisi mielestäsi kiinnittää enemmän huomiota jo asiakirjakäsittelyn perehdytysvaiheessa



Työnkierto

- Työnkierrossa työntekijä siirtyy eri yksikköön tai toimintoon tietyksi ajaksi oppimaan uutta
- Työnkierron tärkein hyöty on organisaation toiminnan ymmärtämisen laajeneminen
- Valitse tämä kohta, jos työnkierto auttaisi mielestäsi kehittämään arvioitavaa osaamisaluetta



Aineellinen palkitseminen

- Vähäiset rahapalkkiot tai tavaralahjat onnistuneista työsuorituksista ja toiminnasta
- Valitse tämä kohta, jos aineellinen palkitseminen motivoisi sinua kehittämään arvioitavaa osaamisaluetta



Aineeton palkitseminen

- Esimiehen antama positiivinen palaute ja luottamuksen osoitukset onnistuneista työsuorituksista ja toiminnasta
- Valitse tämä kohta, jos aineeton palkitseminen motivoisi sinua kehittämään arvioitavaa osaamisaluetta

