

Elina Väliaho

VIRETTÄ VAIHDOSTA –PROJEKTI.  
CASE SATAKUNNAN OSUUSKAUPPA

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

YAMK

2017

## VIRETTÄ VAIHDOSTA –PROJEKTI. CASE SATAKUNNAN OSUUSKAUPPA

Väliaho, Elina  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma YAMK  
Kesäkuu 2017  
Sivumäärä: 70  
Liitteitä: 6

Asiasanat: oppiminen, osaaminen, henkilöstön kehittäminen

---

Kehittämistyön tavoitteena oli kehittää Virettä vaihdosta -projektin toimintamallia Satakunnan Osuuskaupassa. Tarkoituksena oli luoda vaihtoon lähtijälle vaihtolomake, jolla selvitetään henkilön tavoitteita vaihdosta. Lomakkeen avulla tullaan kartoittamaan miten työntekijän osaaminen karttui uudessa yksikössä, mitä työntekijä oppi ja mitä uusia ajatuksia työntekijälle nousi vaihdon aikana. Edellä mainittujen asioiden lisäksi lomakkeen avulla tullaan selvittämään työntekijän työhyvinvointia ja työmotivaatiota.

Tutkimusmenetelmä oli kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus ja lähestymistapana tapaustutkimus. Tutkimus toteutettiin kolmella eri tiedonkeruumenetelmällä, joita olivat haastattelu, teemahaastattelu ja havainnointi. Haastattelu Sale -ryhmäpäällikölle tehtiin keväällä 2016. Teemahaastattelut suoritettiin kevään 2017 aikana. Haastateltavana olivat Satakunnan Osuuskaupan henkilöstön työntekijät, jotka olivat olleet Virettä vaihdosta -projektissa mukana viimeisten kahden vuoden aikana sekä heidän esimiehensä. Havainnoinnit osaamisen kehittymisen näkökulmasta tehtiin vuonna 2015. Havainnoinnin kohteena olivat kaksi henkilöä, jotka työskentelivät omassa työyksikössään vaihdossa.

Haastatteluista, teemahaastatteluista ja havainnoinneista kävi ilmi, että Satakunnan Osuuskaupassa ei ole erityisiä vaihtoa kartoittavia dokumentteja esimerkiksi lähtö- ja paluulomaketta Virettä vaihdosta -projektille. Kävi myös ilmi, että yhteneväistä opasta esimiesten ja työntekijöiden tueksi ei ole, ja molemmat osapuolet kokivat, että opas oli tarpeellinen. Näiden tietojen pohjalta loin Talon tavat- infon, jonka toivon tukevan molempia osapuolia perehdytyksessä ja yksikköön tutustumisessa.

Tämän työn lopputuloksena oli Virettä vaihdosta -projektille tehty vaihtolomake ja Talon tavat- info. Nämä molemmat tullaan ottamaan käyttöön Satakunnan Osuuskaupassa tulevaisuudessa. Virettä vaihdosta -projektin vaihtolomakkeessa on pyritty ottamaan huomioon kattavasti kaikki kysymykset, jotka auttavat vaihtoon lähtijän osaamisen kehittämisessä ja työnkierrossa. Lomakkeen ja Talon tavat- infon tarkoitus on helpottaa koko Satakunnan Osuuskaupan organisaation esimiehiä ja työntekijöitä, jotka ovat Virettä vaihdosta -projektissa mukana.

## VIRETTÄ VAIHDOSTA –PROJECT. CASE SATAKUNNAN OSUUSKAUPPA

Väliaho, Elina

Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence, Master's Degree

June 2017

Number of pages: 70

Appendices: 6

Keywords: learning, developing, developing personnel

---

The objective of this development project was to develop an operations model for a project called “Virettä vaihdosta” at Satakunnan Osuuskauppa. The purpose was to draft a questionnaire for employees embarking on the exchange programme in order to examine the person's goals for the exchange. The questionnaire is used to map out how the employee's skills will develop at the new unit, what the employee learned and what new ideas they had during the exchange. In addition, the questionnaire was used to take a look at the employee's well-being and motivation at work.

The study method was qualitative and the approach selected a case study. The study was carried out using three different methods of data collection: interview, theme interview, and observation. The interview among the Sale group managers was conducted in spring 2016 and the theme interviews in spring 2017. The interviewees were members of staff at Satakunnan Osuuskauppa involved in the “Virettä vaihdosta” project during the past two years as well as their superiors. The observations regarding the skill development were made in 2015 encompassing two employees participating in the exchange programme and working in my unit.

The interviews, theme interviews and observations showed that there were no dedicated forms to fill in at the start and the finish of the “Virettä vaihdosta” project at Satakunnan Osuuskauppa. It was also noticed that there was no consistent guide to support both superiors and employees although both parties felt the need for one. Based on this information, I created the “Talon tavat” information package which I hope will support both parties in orientation and getting to know the unit.

The results of this study are the form created for the “Virettä vaihdosta” project as well as the “Talon tavat information package”. These will be put into use at Satakunnan Osuuskauppa in the future. The “Virettä vaihdosta” project form endeavours to cover all questions that help the employee upon embarking for the exchange in developing their skills and work rotation. The purpose of both the form and the “Talon tavat” information package is to help all the superiors and employees involved in the “Virettä vaihdosta” project at Satakunnan Osuuskauppa.

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	KEHITTÄMISTYÖN LÄHTÖKOHDAT JA TAVOITTEET.....	7
2.1	Yrityksen esittely: Satakunnan Osuuskauppa.....	7
2.2	Kehittämistehtävän lähtökohdat.....	8
2.3	Kehittämistehtävän tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	8
3	TUTKIMUSMENETELMÄT.....	9
3.1	Kvalitatiivinen vai kvantitatiivinen tutkimus.....	10
3.2	Tapaus eli case-tutkimus.....	11
3.3	Tiedonkeruumenetelmät.....	12
4	HENKILÖSTÖN OPPIMINEN JA OSAAMINEN.....	14
4.1	Mitä on oppiminen?.....	14
4.1.1	Oppimisen portaat.....	15
4.1.2	Yksilön oppiminen.....	16
4.1.3	Oppiva organisaatio.....	19
4.2	Osaaminen ja sen määrittely.....	21
4.2.1	Yksilön osaaminen ja pätevyys.....	24
4.2.2	Organisaation osaaminen.....	25
4.3	Yksilön osaamistarpeiden selvittäminen.....	27
4.3.1	Osaamiskartoitus.....	29
5	HENKILÖSTÖN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN.....	30
5.1	Henkilöstön kehittäminen.....	31
5.2	Henkilöstön osaamisen kehittämisen keinot.....	33
6	ESIMIESTYÖ JA TYÖHYVINVOINTI.....	37
6.1	Esimiestyö.....	38
6.2	Palaute.....	40
6.3	Työhyvinvointi.....	41
6.4	Työmotivaatio.....	44
7	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET.....	46
7.1	Toteutus.....	47
7.2	Taustatiedot haastatteluista.....	48
7.3	Haastattelu Sale -ryhmäpäällikkö.....	50
7.4	Henkilökunnan teemahaastattelun tulokset.....	51
7.5	Havainnointi.....	58
7.6	Esimiesten teemahaastattelun tulokset.....	59
7.7	Tutkimuksen luotettavuus.....	64

8 VIRETTÄ VAIHDOSTA -PROJEKTIN VAIHTOLOMAKE JA TALON TAVAT- INFO.....	65
9 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	67
LÄHTEET.....	69
LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Sain kehittämistyön aiheen Virettä vaihdosta -projektin idean ”äidiltä”, Sale -ryhmäpäälikkö Merja Perttula-Vuorelta. Perttula-Vuoren kanssa käydyn haastattelun pohjalta havaittiin selkeästi, että Virettä vaihdosta -projektilla ei ollut seurantamenetelmää vaihtoon lähtijän osaamisen kartuttamiseksi. Oppimisesta vaihdon aikana ja vaihdossa saavutetuista tavoitteista ei ollut myöskään selkeää seurantamenetelmää. Merja Perttula-Vuori koki, että aihevalinta on hyvä ja tarpeellinen Satakunnan Osuuskaupan organisaatiolle. Virettä vaihdosta -projektia pidetään tärkeänä Satakunnan Osuuskaupan organisaatiossa, koska projektin avulla työntekijällä on mahdollisuus lähteä vaihtoon toiseen yksikköön organisaatiossa 2-4 kuukaudeksi, ja tämän aikana kehittää osaamistaan, oppia uutta ja nostaa työvirettä sekä lisätä työmotivaatiota.

Satakunnan Osuuskauppa juhlii tänä vuonna 100 vuotista juhlavuottaan. Osuuskaupan strategia on ”Yhdessä kasvaa kaikki” ja täten Satakunnan Osuuskaupan strategisissa painopisteissä on huomioitu myös henkilöstön liikkuvuuden- ja osaamisen kehittäminen, johon kehittämistyö tulee myös pohjautumaan.

Kehittämistyön tarkoituksena on kehittää Satakunnan Osuuskaupan vaihtoon lähtijälle vaihtolomake, joka helpottaa niin työntekijää kuin esimiestä seuraamaan vaihdossa osaamisen karttumista sekä saavutettuja tavoitteita. Kehittämistyön lopputuloksena luotiin Satakunnan Osuuskaupalle vaihtolomake, jonka avulla saadaan selville ne asiat, jotka työntekijä kokee tärkeäksi vaihdon onnistumisen kannalta. Vaihtolomakkeen lisäksi kehittämistyön lopputuloksena kehitettiin Talon tavat- info, joka helpottaa tulevaisuudessa niin työntekijöitä, kuin esimiehiä perehdytyksen suhteen.

## 2 KEHITTÄMISTYÖN LÄHTÖKOHDAT JA TAVOITTEET

### 2.1 Yrityksen esittely: Satakunnan Osuuskauppa

Satakunnan Osuuskauppa on perustettu 27.4.1917. Ensimmäinen myymälä avattiin Porissa Gallen-Kallelankadulla, jossa nykyään palvelee Sokos Hotel Vaakuna. Satakunnan Osuuskaupalla on tänä vuonna juhlavuosi, sillä Osuuskauppa on palvellut asiakasomistajia 100 vuotta.

S-ryhmän arvot ovat: vastuun kantaminen ihmisistä ja ympäristöstä, toimimme tuloksellisesti ja jatkuva toiminnan uudistaminen sekä olemme asiakasta varten. Satakunnan Osuuskaupalla on myös yhteisten arvojen lisäksi lisätty yksi arvo: Olemme hyvä satakuntalainen. (Satakunnan Osuuskauppa 2016.)

Satakunnan Osuuskaupan visio on: ”Hyödyllisimmät ja halutuimmat palvelut satakuntalaisten omasta kaupasta”. Satakunnan Osuuskauppa pyrkii tukemaan Satakunnan alueen hyvinvointia ja kehitystä, toimimaan vastuullisesti sekä liiketoiminnan tulee olla kannattavaa ja tarjontaa ohjaavat satakuntalaiset palvelutarpeet. (Satakunnan Osuuskauppa 2016.)

Valtakunnallisen Osuuskaupan eli S-ryhmän strategia on: ”Yhdessä kasvaa kaikki”. Uusi strategia linjaa S-ryhmän lähivuosien tärkeimmiksi tavoitteiksi asiakastyytyvyyden ja kannattavuuden kasvun sekä kirkastaa SOK:n ja alueosuuskauppojen roolijakoa S-ryhmässä. Satakunnan Osuuskaupan strategisissa painopisteissä on huomioitu myös henkilöstön liikkuvuuden- ja osaamisen kehittäminen, johon kehittämistyöni pohjautuu. (Satakunnan Osuuskauppa 2016.)

Osuuskaupan toiminta-ajatuksena on tuottaa kilpailukykyisesti palveluja ja etuja asiakasomistajille. Satakunnan Osuuskaupalla on tällä hetkellä yli 59 000 asiakasomistajaa. Henkilökuntaa Osuuskaupalla on tällä hetkellä noin 1270 henkilöä. (Satakunnan Osuuskauppa 2014.)

Satakunta- konsernin toimialoihin kuuluvat market- ja tavaratalokauppa (esimerkiksi Prisma, Kodin Terra, Sokos), auto- ja autotarvikekauppa (esimerkiksi Karla), liikennemyymälä- ja polttonestekauppa (ABC) sekä matkailu- ja ravitsemuskauppa (esimerkiksi Amarillo, Torero, Sokos Hotel Vaakuna). Satakunnan Osuuskaupan myynti vuonna 2014 oli noin 436 miljoonaa euroa ja bonuksia asiakasomistajille maksettiin 12,8 miljoonaa euroa. (Satakunnan Osuuskauppa 2014.)

## 2.2 Kehittämistehtävän lähtökohdat

Kehittämistyön aiheen sain Sale ryhmäpäällikkö Merja Perttula-Vuorelta. Virettä vaihdosta -projektilla tarkoitetaan henkilön siirtymistä omasta yksiköstä toiseen yksikköön työskentelemään. Tämän avulla haetaan työkiertoa omaan työhön, työhyvinvoinnin kasvua, työliikkuvuuden lisääntymistä ja henkilön oppimisen sekä osaamisen karttumista. Vaihto kestää 2-4 kuukautta, jonka jälkeen henkilö palaa takaisin omaan yksikkönsä. Keskustelussa Perttula-Vuoren kanssa nousi selkeästi esille, että Virettä vaihdosta -projektilla ei ole ollut seurantamenetelmää vaihtoon lähtijän osaamisen kartumisesta, tavoitteista työkierron onnistumisesta tai muista aihealueista, jonka vaihtaja kokee itselle tärkeäksi. Keskusteltaessa aihevalinnasta Sale päälliköiden sekä Perttula-Vuoren kanssa oltiin sitä mieltä, että aihevalinta on erittäin hyvä ja tarpeellinen organisaatiolle.

## 2.3 Kehittämistehtävän tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Kehittämistyön tavoitteena on kehittää Virettä vaihdosta -projektin toimintamallia Satakunnan Osuuskaupassa. Tarkoituksena on luoda vaihtoon lähtijälle vaihtolomake, jolla selvitetään henkilön tavoitteita vaihdossa. Lomakkeen avulla tarkoituksena on kartoittaa, miten työntekijän osaaminen karttui uudessa yksikössä, mitä työntekijä oppi ja mitä uusia ajatuksia työntekijälle nousi vaihdon aikana. Edellä mainittujen asioiden lisäksi lomakkeen avulla kartoitetaan työntekijän työhyvinvointia ja työmotivaatiota. Vaihdon jälkeen kyselylomakkeen avulla käydään läpi onko työntekijä saavuttanut haluamansa asiat ja miten työntekijä koki vaihdon menneen. Esimiehen näkökulma vaihdosta on myös tärkeä. Vaihdosta halutaan tuoda esille myös esimiehen näkökulma,



jotta vaihdossa ollut työntekijä saisi konkreettisen palautteen siitä, kuinka vaihto vierassa yksikössä on mennyt.

Päätutkimuskysymys kehittämistehtävässä on selvittää miten vaihdossa olijat kokivat Virettä vaihdosta -projektin, mitä kehitettävää projektissa on ja karttuiko vaihdossa olleiden osaaminen. Päätutkimuskysymystä tukevat seuraavat alatutkimuskysymykset: miten vaihdossa olleiden odotukset täyttyivät ja oliko työnkiertoa riittävästi? lisääntyikö liikkumisvalmius yksiköiden kesken vaihdon jälkeen? mitkä asiat vaihtaja koki positiiviseksi ja onnistuneiksi? millaisena työntekijä näki esimiesten rooli vaihdon aikana?

### 3 TUTKIMUSMENETELMÄT

Kehittämistehtävässä käytetään monia erilaisia tutkimusmenetelmiä. Erilaisilla menetelmillä saadaan kehittämistehtävän tueksi paljon erilaista tietoa, jolloin menetelmien moninaisuus muodostuu tärkeäksi. Tutkimuskirjallisuudessa menetelmät jaetaan kvantitatiiviseen eli määrälliseen ja kvalitatiiviseen eli laadullisiin menetelmiin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 40.)

Tutkimusmenetelmää ei voi valita henkilökohtaisin mieltymyksin vaan tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset suuntaavat tutkimusmenetelmän valintaa. (Vilka 2015, 68.) Tutkimusmenetelmiä valittaessa, tulee miettiä, millainen tieto tutkimuksesta on tarpeen ja mihin sitä tullaan käyttämään. Näiden avulla kehittämistyöhön saadaan tueksi erilaista tietoa ja erilaisia näkökulmia. Tästä syystä on suositeltavaa käyttää eri menetelmiä rinnakkain, jotta ne täydentävät toisiaan. Täten saadaan varmuutta kehittämistehtävään liittyvään päätöksentekoon. (Ojasalo yms. 2014, 40.)

### 3.1 Kvalitatiivinen vai kvantitatiivinen tutkimus

Määrällisestä tutkimusmenetelmästä käytetään nimeä kvantitatiivinen tutkimus. Tyypillinen kvantitatiivinen menetelmä sopii tutkimukseen, jossa halutaan selvittää, pitääkö joku teoria paikkansa. Teoriasta tehdään yleensä väittämiä ja oletuksia, joita halutaan testata erilaisilla kyselyillä. Kyselyiden avulla kerätty tieto analysoidaan ja todetaan, pitävätkö väittämät sekä oletukset paikkaansa. Kun nämä pitävät paikkansa, ne todetaan tosiksi. Määrälliseen menetelmään liittyvä aihepiiri tulee tuntea niin hyvin, että sitä voi ryhtyä kontrolloidusti mittaamaan. (Ojasalo yms. 2014, 104.)

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Tämä sisältää ajatuksen, että todellisuus on moninaista. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohdetta tutkitaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla pyritään pikemmin löytämään tai paljastamaan tosiasioita, kun todentaa jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi yms. 2008, 156–157.)

Kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä on mahdollista löytää ihmisen merkitykselliseksi koettua elämän kulkua tai omaan elämään pidemmälle jaksolle sijoittuvia asioita. Laadulliseen tutkimukseen sisältyy kysymys: mitä merkityksiä tutkimuksella tutkitaan? Tämän vuoksi tutkimusta pitää täsmentää, tutkitaanko kokemuksiin vai käsityksiin liittyviä asioita. Tämän suhde voi olla ongelmallinen, koska käsityksen ja vastaavan kokemuksen välillä ei ole välttämättä yhteyttä, mutta kokemus on aina oma-kohtainen. (Vilka 2015, 118.)

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen tyypillisimpiä piirteitä ovat:

- tiedon hankinta on kokonaisvaltaista ja sen kootaan todellisissa tilanteissa
- ihmisen suosiminen tiedonkeruun välineenä
- induktiivinen analyysi
- laadullisten metodien käyttö
- kohdejoukon tarkoituksenmukainen valinta
- tutkimussuunnitelman muotoutuminen
- tapauksen käsitteleminen ainutlaatuisena ja aineiston tulkinta sen mukaisesti

(Hirsjärvi yms. 2008, 160.)

Tämän kehittämistehtävän tutkimusmenetelmänä on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Edellä kuvattujen ominaisuuksien perusteella laadullinen tutkimusmenetelmä integroituu hyvin tähän kehittämistyöhön. Tutkimuskohdetta on tutkittu monipuolisesti eri näkökulmista ja työssä on käytetty kolmea eri tiedonhankintamenetelmää (haastattelu, teemahaastattelu ja havainnointi).

### 3.2 Tapaus eli case-tutkimus

Ennen kuin konkreettisia menetelmiä valitaan, pitää pohtia, millä lähestymistavalla kehittämishanketta viedään eteenpäin. On hyvä tunnistaa erilaisia lähestymistapoja, jotka auttavat kehittämistyön suunnittelussa ja tutkimuksellisuudessa. Lähestymistapa ei ole menetelmä tai tekniikka, vaan se liittyy kehittämisen tavoitteeseen. Lähestymistapoja ovat muun muassa tapaustutkimus, toimintatutkimus, konstruktiiivinen tutkimus, palvelumuotoilu ja innovaatioiden tuottaminen. (Ojasalo yms. 2014, 36.)

Tapaustutkimusten avulla pyritään lisäämään ymmärrystä tietystä ilmiöstä pyrkimättä kuitenkaan yleistävään tietoon. Tapaustutkimus valitaan menetelmäksi, kun halutaan ymmärtää kohdetta ja huomioida siihen liittyvät olosuhteet, taustat ja muut kontekstit. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006) Tapaustutkimus tuottaa myös tietoa tässä hetkessä tapahtuvasta ilmiöstä, joka toteutuu sen todellisessa ympäristössä. Tapaustutkimus pyrkii tuottamaan syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta kohteesta. (Ojasalo yms. 2014, 52–53.)

Tapaustutkimuksen tavoitteena on tuottaa kehittämissuhteita ja – ideoita. (Ojasalo yms. 2014, 52) Tapaustutkimuksessa pyritään tutkimaan, kuvaamaan ja selittämään tapauksia pääasiassa miten- ja miksi kysymysten avulla. Tapaustutkimukselle tyypillistä on valita tutkimuskohteeksi yksittäinen tapaus, tilanne, tapahtuma tai joukko tapauksia, joiden tarkastelussa kiinnostuksen kohteena ovat usein prosessit. Tapaustutkimukseksi voidaan lukea myös projektit ja kehittämis- tai arviointitutkimukset. Tapaustutkimukset ovat tyypillisiä ammattikorkeakouluopiskelijoiden opinnäytetöissä, koska aihe saadaan yleensä työharjoittelupaikasta tai muutoin työelämästä, jolloin ne liittyvät yritykseen tai organisaatioon. (Ojasalo yms. 2014, 52–53.)

Tämän kehittämistehtävän tutkimusmenetelmänä on tapaustutkimus eli case-tutkimus. Tutkimusmenetelmä integroituu hyvin kehittämistehtävään, koska tutkimuksen tavoitteena on tuottaa kehittämisehdotuksia ja -ideoita Virettä vaihdosta -projektille. Tutkittava joukko on pieni ja case- tutkimus on hyvä silloin, kun tutkittava ilmiö liittyy organisaatioon ja henkilöstöön.

### 3.3 Tiedonkeruumenetelmät

Aineiston keruu tapahtuu kolmella eri tavalla, joten tällöin on kyse aineistotriangulaatiosta. Triangulaation avulla onkin mahdollista lisätä tutkimuksen luotettavuutta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Triangulaation avulla vältytään mahdolliselta yhden menetelmän virheeltä. Tämä tapa voi olla perusteltu silloin, kun yksi menetelmä jättää tiedonkeruuseen puutteita ja ne halutaan täydentää toisella menetelmällä. (Kananen 2014, 121.) Yleisesti triangulaatio erotetaan neljään päätyyppiin, joista aineistotriangulaatio on yksi. Aineistotriangulaatiossa käytetään useita eri aineistoja tai eri tiedon kohteita (esim. haastattelut, havainnointi), joiden avulla etsitään ratkaisuja tutkittavaan kohteeseen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Kananen 2014, 121.) Aineistotriangulaation keräämisessä tulee olla huolellinen, etteivät lähdeaineisto ja tutkimusaineisto sotkeudu keskenään. (Vilka 2015, 71.) Tässä työssä käytetään aineistojen hankinnassa haastattelua, teemahaastatteluja ja havainnointia. Kohderyhminä ovat Virettä vaihdosta -projektissa olleet työntekijät, esimiehet ja Sale -ryhmäpäällikkö. Havainnointi tapahtuu teemahaastatteluissa ja omissa yksiköissäni vaihdossa olleiden henkilöiden seurannalla.

Haastattelu on kahden ihmisen välinen vuorovaikutustilanne, jossa haastattelijalla on etukäteen suunniteltu tarkka haastattelurunko. Suunniteltua runkoa käytetään haastattelussa. (Kananen 2014, 73; Ojasalo yms. 2014, 41.) Haastattelun idea on hyvin yksinkertainen, jonka tavoitteena on selvittää mitä vastaajalla on mielessään. (Eskola & Suoranta 1998, 86.) Olipa haastattelu sitten millainen hyvänsä, on se aina ainutlaatuinen tilaisuus ja se on suunniteltava huolellisesti sekä siihen tulee valmistautua. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Haastattelu sopii kehittämistehtäviin, koska sen avulla saadaan nopeasti kerätyksi syvällistäkin tietoa kehittämisen kohteesta. Haastattelua pidetään hyvänä, kun halutaan korostaa yksilöä, jolla on mahdollisuus

tuoda asiaa koskevia tietoja mahdollisimman vapaasti esille. Haastattelu kannattaa yhdistää myös toisiin menetelmiin, koska useimmiten eri menetelmät tukevat hyvin toisiaan. Asioiden selventäminen ja syventäminen voivat olla haastattelun tehtävänä. (Ojasalo yms. 2014, 106–107.)

Teemahaastattelulla tarkoitetaan kahden ihmisen välistä keskustelua valittu aihe kerrallaan, johon haastattelija on miettinyt etukäteen aiheet eli teemat. (Kananen 2015, 70.) Haastattelijan tulee varmistaa haastattelussa, että kaikki etukäteen päätetyt teema-alueet käydään haastattelu tilanteessa läpi, mutta niiden laajuus sekä järjestys voivat vaihdella haastattelusta toiseen. (Eskola yms. 1998, 87.) Teemahaastattelua käytetään yleensä silloin, kun ilmiötä ei tunneta ja halutaan saada ymmärrys tutkittavasta kohteesta. Teemahaastattelulle on hyvin tyypillistä keskustelevat aiheet ja keskustelun eteneminen vastaajan ehdoilla. (Kananen 2015, 76.) Tutkijalla on haastattelussa mukanaan mahdollisimman lyhyet muistiinpanot teemoista, joiden avulla tutkija pystyy keskittymään haastattelutilanteeseen. Teemat voivat olla merkitty esimerkiksi ranskalaisin viivoin ylhäällä ja tämän lisäksi voidaan laatia joitakin apukysymyksiä, jotta keskustelua saadaan aikaiseksi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tutkija voi välillä tehdä tarkentavia kysymyksiä ja hän pitää keskustelun aihealueen piirissä. Teemat käydään haastateltavan kanssa läpi ja tehdään tarkentavat sekä täydentävät kysymykset tarvittaessa. (Kananen 2015, 76.)

Teemahaastattelun suosio perustuu siihen, että vastaamisen vapaus antaa oikeuden haastateltavien puheille. Tämän lisäksi aineisto on helppo analysoida teemoittain. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Haastattelun aineisto analysoidaan mahdollisimman pian haastattelun ajankohdasta, jotta tutkijan tietomäärä kasvaisi tiedonkeruun myötä. Jos analyysin jälkeen nousee uusia kysymyksiä, voidaan ne käydä läpi uusintakerroksella haastateltavan kanssa. (Kananen 2015, 76.) Haastattelut on hyvä äänittää, jotta se vapauttaa haastattelijan muun muassa tarkkailemaan haastateltavaa, ja haastattelijan on helppo palata haastattelutilanteeseen uudelleen, kun äänitys toimii muistina. (Ojasalo yms. 2014, 107.)

Havainnointia voidaan käyttää laadullisen ja määrällisen tutkimuksen tiedonkeruun menetelmänä, milloin havainnon kohteena on yleensä yksilön käyttäytyminen tai toiminta

ryhmässä. (Kananen 2014, 65.) Havainnoinnilla saadaan monipuolista tietoa siitä toimivatko ihmiset niin kuin he ovat sanoneet toimivansa. Havainnoinnin etuna on saada välitöntä ja suoraa tietoa yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden toiminnasta sekä käyttäytymisestä. Tämän vuoksi voidaankin sanoa, että se on todellisen elämän ja maailman tutkimista. Havainnointi sopii hyvin kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmäksi ja menetelmä on erinomainen muun muassa vuorovaikutuksen ja vuorovaikutustilanteiden tutkimisessa. Havainnoinnilla saadaan kerättyä monipuolista ja mielenkiintoista aineistoa, mutta sen käyttöä tulee harkita. Havainnoinnin menetelmiä on useita, mutta yksi niistä on osallistuva havainnointi, joka tarkoittaa, että tutkija osallistuu tutkittavien ehdoilla heidän toimintaansa. Yleensä tutkimus on kenttätutkimusta ja tutkija pyrkii pääsemään havainnoitavan ryhmän jäseneksi tai havainnoija on ryhmässä vain havaintojen tekijänä. (Hirsjärvi yms. 2008, 207–212.)

## 4 HENKILÖSTÖN OPPIMINEN JA OSAAMINEN

”Koska oppiminen on tärkeä prosessi, meidän tulisi ymmärtää, miten oppiminen tapahtuu ja miten eri ihmiset oppivat” (Sydänmaalakka 2007, 37). Tässä luvussa käydään läpi yksilön ja organisaation oppiminen sekä osaaminen.

### 4.1 Mitä on oppiminen?

Oppiminen määritellään hyvin monella eri tavalla. Oppiminen on muuttumista, kehittymistä, kasvua ja kypsymistä sekä oppimista tapahtuu koko ajan. Tämä voidaan luokitella tavoitteelliseen eli suunniteltuun toimintaan ja osa sattumanvaraiseen, ei-suunniteltuun. Oppiminen on myös valikoivaa. Tällöin uutta tietoa suodatetaan aikaisempien kokemusten värittämänä. Oppiminen edellyttää riittävästi aikaa reflektoinnille eli arvioinnille. Omien kokemusten arvioinnissa analysoidaan kokemuksia, vertaillaan niitä aikaisempiin tapahtumiin, liitetään laajempiin viitekehyksiin ja tehdään uusi toimintamalli, jota sovelletaan tulevaisuudessa. Tätä kutsutaan oppimistapahtumaksi. (Sydänmaalakka 2007, 32–33.)

Lisätäkseen omaa oppimisprosessiaan ihminen tarvitsee uutta tietoa ja teoriaa itsensä ulkopuolelta. (Ojala 2008, 68.) Oppiminen määritellään prosessiksi, jossa yksilö hankkii uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia sekä kontakteja, jotka avustavat muutoksiin hänen toimintansa. (Sydänmaalakka 2007, 33.) Tutkimukset osoittavat, että ihminen oppii 10 % lukemastaan, 15 % kuulemastaan ja 80 % kokemastaan. Tutkimusten mukaan aikuinen oppii parhaiten työtä tekemällä ja täten 70 % opituista asioista tulee työn kautta. Jäljelle jäävä osuus koostuu uuden tiedon hankkimisesta ja vuorovaikutuksesta muiden osaajien kanssa. (Ojala 2008, 68.)

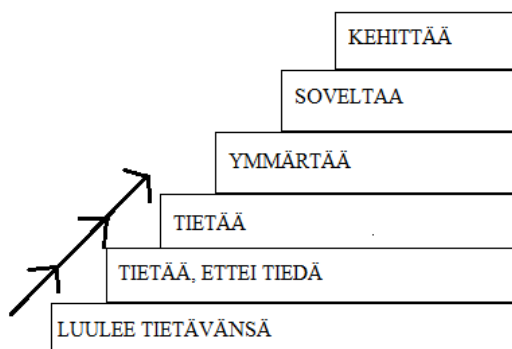
Tänä päivänä työntekijät kokevat tärkeäksi työssä oppimisen, mahdollisuuden saada uusia haasteita ja kehittymisen omalla alallaan. Työntekijät haluavat kokea, että heitä arvostetaan ja työntekijät myös arvostavat palautteen antamista, jota esimiehet eivät yleensä koe vahvimmaksi osaamisalueekseen. (Helsilä 2009, 63.)

Työelämässä on tärkeää oppia työhön vaadittavat tiedot ja taidot. Yritykset tukevat oppimista voimakkaasti, jotta henkilö saisi tarvittavat tiedot ja taidot työnsä tekemiseen. Tällöin voidaan puhua operatiivisesta kyvykkyydestä ja operatiivisista valmiuksista käytännön työssä. (Helsilä 2009, 78.) Jatkuvalle oppimiselle luodaan edellytykset itsensä ja tiiminsä kehittämiseen. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 149.)

#### 4.1.1 Oppimisen portaat

Oppimista voidaan tarkastella yksilö tasolla portaittain kehittyväksi (Kuva 1). Ennen kuin päästään tietämisen tasoon erotetaan kaksi tasoa: luulee tietävänsä ja tietää, ettei tiedä. Uuden oppimisen edellytys on, että tunnistaa oman tietämättömyyden. Tietämisen tason tunnistaminen tarkoittaa uuden tiedon hankintaa ja perinteinen kouluoppiminen jää usein tälle tasolle. Ymmärtämisellä tarkoitetaan sitä, että opittava asia on kokonaan sisäistetty eli ymmärretty. Ymmärtämisen tasoon kuuluvat myös yksilön asenteet ja tunteet, koska nämä vaativat yleensä huomattavasti pidemmän reflektointiajan kuin pelkkä tietäminen. Tiedon soveltamisella tarkoitetaan, että pystymme viemään uuden opitun tiedon käytäntöön menestyksekkäästi. Tämä taso edellyttää, että tietämisen ja ymmärtämisen tasot ovat hallinnassa. Kehittämisen taso tarkoittaa, että

pyritään uudistamaan jo hyvin hallinnassa olevia toimintamalleja. (Sydänmaalakka 2007, 34–35.)



Kuva 1. Oppimisen portaat. (Sydänmaalakka 2007, 34.)

#### 4.1.2 Yksilön oppiminen

Oppimista tapahtuu eri tasoilla. Tasot luokitellaan yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasoon. Kyseenalaistamalla ja omaa toimintaansa määrätietoisesti kehittämällä yksilö luo mahdollisuudet jatkuvalle oppimiselle. Tiimin avulla taas mahdollistetaan osaamisen jakamisen ja yhdessä oppiminen. Organisaatiossa yksilöille ja tiimeille annetaan erilaisia haasteita, joissa organisaatio luo oppimista tukevat rakenteet ja palkitsee osaamisen kehittämistä. Tiimi toimii tällöin oppimisen perusyksikkönä, missä yksilöiden osaaminen ja tiimin osaaminen jalostetaan koko organisaation osaamiseksi. Tästä hyötyvät myös muut yksikön tiimit. Tärkeintä on osaamisen jakaminen tiimien sisällä ja välillä. (Sydänmaalakka 2007, 49–50.)

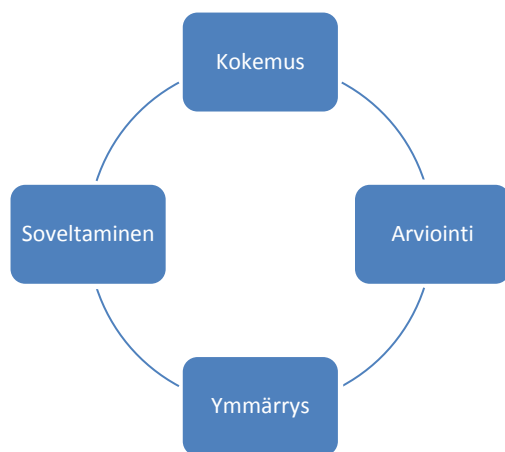
Kaiken oppimisen lähtökohtana pidetään yksilön oppimista. Tämä on prosessi, missä yksilö hankkii tietoja, taitoja, asenteita ja kokemuksia sekä kontakteja. Oppiminen on taito, jota voidaan kehittää. Oppimistaito jaetaan seuraavalla tavalla: opiskeluasenteet, suunnitelmallisuus ja oppimistekniikat. Oppimiseen vaikuttaa yleinen lahjakkuus ja yksilön aikaisemmat tiedot asiasta. (Sydänmaalakka 2007, 50.)

Täydellisessä oppimisprosessissa toteutuvat kaikki vaiheet (Kuva 2). Oppimiskehää voidaan sanoa prosessiksi. Prosessi pitää sisällään seuraavat vaiheet:



1. Kokemus: osaaminen luodaan muokkaamalla kokemuksia
2. Arviointi: yksilön kokemukset, joita arvioidaan ja joista kerätään tietoa
3. Ymmärrys: tieto pitää ymmärtää ja sisäistää, jotta voidaan soveltaa tietoa
4. Soveltaminen: ymmärretyt tiedot sovelletaan käytäntöön ja kokeillaan erilaisissa yhteyksissä

(Sydänmaalakka 2007, 50–51.)



Kuva 2. Yksilön oppimiskehä. (Sydänmaalakka 2007, 51.)

Helsilä (2009, 79–81) toteaa teoksessaan: ”Oppimisen lisäksi on tärkeää oppia oppimaan. Miten me opimme, vaihtelee runsaasti”. Henkilöt oppivat eri tavalla. Toisille on keskeistä lukemalla oppiminen, toisille kuuntelemalla ja jotkut taas oppivat parhaiten tekemällä. Useimmiten se on kuitenkin edellisten jonkinlainen yhdistelmä mikä koetaan parhaaksi. Joillekin henkilöille paras vaihtoehto on opettajakeskeinen oppiminen, toisille taas itsekseen oppiminen ja kolmannet uskovat ryhmässä oppimisen voimaan. Jokaisen olisi hyvä löytää itselle sopivin menetelmä oppimiseen. On kuitenkin oppimisen taitoja, joita voi kutsua kaikille yhteisiksi oppimisvalmiuksiksi. Näitä ovat mielikuvitus ja luovuus, joita jokainen voi ylläpitää ja kehittää itsessään. (Helsilä 2009, 79–81.)

Tärkeinä pidetään myös kommunikointitaitoja. Nelson Rockefeller sanoi aikoinaan: ”Maksaisin kyvystä tulla toimeen ihmisten kanssa enemmän kuin mistään muusta taidosta.”, kirjoittaa Helsilä tekstissään. Tämän lausuman avulla korostetaan erityisesti

suullisia kommunikaatiotaitoja. Tietysti myös itsensä ilmaiseminen kirjallisesti selkeästi useammalla kielellä on tärkeää. (Helsilä 2009, 79–81.)

Soveltamisen oppiminen ja opettelu ovat keskeisiä oppimisen tasoja, sillä aiemmin hankitut perustiedot ja teorit jäävät hyödyttömiksi yrityksille, jollei niitä osata muuntaa käytännön toiminnaksi. Avainasemassa omassa oppimisessa on kysyminen, kyseenalaistaminen, virheistä oppiminen ja vastuun ottaminen. Työntekijän tulee olla varovainen kyseenalaistaessaan yksikön asioita tai tapoja, koska kaikki esimiehet eivät tosiaan siedä kyseenalaistamista. (Helsilä 2009, 79–81.)

Yksilö kokee arvostusta, kun hänen oppimiseen panostetaan. Yksilö kokee, että häneen luotetaan ja hän on tärkeä. Täten yksilö kokee myös jatkuvuutta ja luottaa paremmin omaan tulevaisuuteensa ja kehittymiskykyynsä. Näiden avulla hänen osaamisensa, monitaitoisuutensa ja työssä selviäminen paranevat. Yksilö kokee pärjäävänsä paremmin työssään ja saa uusia mahdollisuuksia paranevien valmiuksien ja lisääntyneen joustavuuden vuoksi. Oppiminen vähentää rutinoitumista ja lisää työn vaihtelevuutta ja tämä vaikuttaa työssä jaksamiseen sekä työilmapiiriin. Nämä ovat vain osa yksilön oppimisen myönteisiä vaikutuksia. Organisaation joustavuus ja toimintavarmuus paranevat, kuin yksilöt kehittyvät ja lisäävät omaa osaamistaan. Yksilöiden oppimiseen panostaminen on tärkeää heidän itsensä sekä koko organisaation kannalta. (Moilanen 2001, 17–18.)

Itseohjautuvassa oppimisessa pidetään tärkeänä, että yksilöt tietävät organisaation toiminnasta ja tavoitteista riittävästi. Jotta opiskelu johtaa oikeanlaisiin tuloksiin, on omien tavoitteiden sekä organisaation tavoitteiden läpikäyminen esimiehen kanssa varmistettava. (Moilanen 2001, 143–144.)

Yksilön pystyessä oppimaan itseohjautuvasti, voidaan tiedonlähteitä ja oppimisen keinoja soveltaa melkein rajattomasti. Omaan työhön liittyy paljon oppimisen mahdollisuuksia ja omaa työtään voi tarkastella kriittisesti, jotta löydetään turhat työvaiheet. Yksilön tulee miettiä omia onnistumisiaan tai epäonnistumisiaan sekä ottaa niistä opiksi. Työssään hän voi kokeilla uusia erilaisia toimintatapoja ja ottaa saaduista kokemuksistaan opiksi. (Moilanen 2001, 143–144.)

Jos opittavaa on paljon, sitä paremmin pitäisi olla selvillä siitä, kuinka itse oppiminen sujuu organisaatiossa. Yksilön ja organisaation kilpailukyky tulee tulevaisuudessa pitkälti riippumaan, miten nopeasti ja tehokkaasti oppiminen on sujunut. Enää ei ole tärkeää se, mitä oppii, vaan mieluummin se, miten ja kuinka nopeasti yksilöt ja koko organisaatio oppivat. ”Oppimaan oppimista voi lyhyesti kuvata tietoisuutena oman oppimisen lainalaisuuksista ja kykyä kehittää omaa oppimistaan tämän tietoisuuden pohjalta” (Moilanen 2001, 209). Tällöin ei ole enää tärkeää, mitä kukin oppii, vaan mieluummin se, miten ja kuinka nopeasti yksilöt ja koko organisaatio oppivat. Oppimista voi lyhyesti kuvata tietoisuutena oman oppimisen lainalaisuuksista ja kykyä kehittää omaa oppimistaan tietoisuuden pohjalta. Oppijasta tekee hyvän se, että hän ei suuntaa kaikkea energiaansa sisältöön, vaan miettii omaan tyyliinsä sekä tilanteeseen parhaiten sopivan oppimisen keinon. Hyvän oppijan tunnistaa siitä, että hän tietää ja tuntee itsensä sekä oman työnsä, jolloin hän pystyy ottamaan opiksi erilaisista tilanteista ja asioista. Hän on omassa oppimisessaan aktiivinen, monipuolinen ja kriittinen. Olemalla kriittinen oppija pystyy myös kyseenalaistamaan oman työnsä rutiineja ja toimintamalleja. Tämän avulla uusien tapojen ja toimintamallien soveltaminen helpottuu. (Moilanen 2001, 209–210.)

#### 4.1.3 Oppiva organisaatio

Oppiva organisaatio – terminä kuvaa organisaation toimintatapaa, joka panostaa yksilöitä ja tiimejä jatkuvaan oppimiseen ja työsuorituksen parantamiseen. Toiminnan taustalla ovat vahvat arvot ja selkeä visio. Oppivassa organisaatiossa asiakas on lähellä, yksilöt reagoivat nopeasti muutoksiin sekä oppivat muilta. Oppivassa organisaatiossa yksilöt osaavat kyseenalaistaa jatkuvasti toimintaansa ja täten sallivat virheitä sekä oppivat niistä. Luomalla oppimisen infrastruktuurin edistetään oppivan organisaation kehittymistä. Työssä ja työpaikalla tapahtuva oppiminen on tehokkaampaa kuin työtilanteesta irrallinen järjestetty koulutustapahtuma. Jotta tuloksiin päästään, se edellyttää toimivaa tukijärjestelmää eli oppimisen infrastruktuuria: kehittävän vuorovaikutuksen ja informaation vaihdon, uudelleen osaamisen soveltamista ja kokeilua. Myös uusien keksintöjen ja ideoiden kokeilun tukeminen auttavat oppivan organisaation kehittymistä. Tällä tavalla organisaatio viestittää henkilökunnalleen, että uudet ideat ovat tervetulleita, vaikka ne eivät suoranaisesti johtaisi kannattavaan toimintaan.

Valtuuksien jakaminen työntekijöille lisää myös kehittymistä oppivaksi organisaatioksi. Oppiva organisaatio edellyttää tiedon vapautta ja kaikkien saatavilla olevan tiedon jakamista tiimien ja sen jäsenten käyttöön. (Ruohotie 2000, 69–70.)

Esimiehen tulee rakentaa organisaatio sellaiseksi, että oppiminen on mahdollista. Tiimi työskentely ja systeeminen ajattelu ovat tärkeitä piirteitä oppivalle organisaatiolle. Systeeminen ajattelu tarkoittaa, että organisaatiolle määritellään uudelleen arvot ja nämä vaikuttavat tehtävärooleihin organisaatiossa ja organisaatioon sinänsä. (Helsilä 2009, 77.) Esimiehen tehtävänä on myös helpottaa oppimista ja luoda rakentavia ihmissuhteita ja jakaa vastuuta, mikä kannustaa alaisia jatkuvaan oppimiseen. Esimiehen pitää saada ihmiset työskentelemään yhteisen vision puolesta. Esimiehen tulee hallita epävarmuutta ja jännitystä, jotta yksilöt ja ryhmät eivät joudu ongelmatilanteisiin. Hyvä esimies osaa hallita ristiriitoja ja epävarmuutta päästämättä niitä liian suuriksi. Esimiehen pitää myös toimia oppivassa organisaatiossa mallina muille jäsenille. Itseään kehittävä esimies on hyvä esimerkki koko organisaatiolle. (Ruohotie 2000, 70–71.)

Oppimisen ympäristönä organisaatio on hyvin monipuolinen ja sitä on kutsuttu todelliseksi käytännön ”korkeakouluksi”. Siellä opettajina ovat työ, tekemisestä saadut kokemukset, ajatukset, ideat, ongelmat ja niiden ratkaiseminen sekä päätöksien tekeminen ja kehittäminen. (Grönfors 2010, 21.) Organisaation elämä on jatkuvaa oppimista. Oppivassa organisaatiossa katsotaan asioita yksilöiden tavoitteiden ja organisaation näkökulmasta sekä niiden avulla pyritään saavuttamaan tasapaino näiden kahden eri tason tarpeiden, mutta myös tulevaisuuden tarpeiden välillä. Lisäksi tasapaino tulisi löytää oppimisen ja oppimaan oppimisen väliltä. (Moilanen 2001, 26.)

Kokonaisvastuu kehittämisestä, kehittämismyönteisten arvojen vahvistamisesta ja kokonaisuuden hahmottamisesta on oppivan organisaation ylemmän johdon vastuulla. Tärkeää on, että esimies ja johto ymmärtävät oman roolinsa oppivan organisaation rakentajana. Johdon tasolla kaiken lähtökohtana on omakohtainen oppiminen ja sen arvostus sekä aktiivisuus omassa oppimisessa. Tämä auttaa ymmärtämään muiden oppimista ja sitä, mitä asioita tämän oppimisen tueksi tarvitaan organisaatiotasolla. Johdon tulee muistaa, että oppivan organisaation muutos ei tapahdu vain yhdellä osa-alueella

tai yhdessä organisaation yksikössä vaan se on koko organisaation oppimista. (Moilanen 2001, 168–169.)

#### 4.2 Osaaminen ja sen määrittely

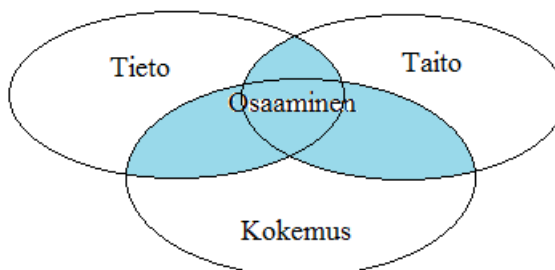
Puhuttaessa osaamisesta, puhutaan yksilöiden, tiimien, ryhmien ja organisaatioiden resurssista. Osaamisen johtamiseksi on tärkeää luoda ensin käsitys siitä, mitä osaaminen omassa yrityksessä tarkoittaa. Tällä tavalla osaamisesta saadaan näkyvää ja konkreettista. (Ojala 2008, 50.)

”Henkilöstön osaaminen on nykyään keskeinen osa organisaation menestystä” (Kauhanen 2010, 143). Osaaminen vanhenee nykyään nopeasti ja keinot säilyttää työmarkkinakelpoisuus ovat kyky oppia nopeasti uutta ja valmius omaksua uusia työtehtäviä nopeasti. Nopea oppiminen on yksi nykyisistä kilpailukeinoista. Jotta organisaatiot säilyttävät kilpailukykyänsä, on heidän jatkuvasti uusiuduttava. Tämä edellyttää kekseliäisyyttä ja jatkuvaa uuden opiskelua. Osaamisen kehittäminen on useimmilla organisaatioilla osa strategiaa ja sen toteuttamista. Henkilöstön kehittämisellä varmistetaan liiketoiminnan vaatima osaaminen tulevaisuudessakin. (Kauhanen 2010, 144–145.) Henkilökunnan osaaminen vahvistaa työkykyä, ja toisaalta hyvä työkyky on ehto työssä menestymiseen ja ammatilliseen kehittymiseen. (Hätönen 2011, 9.)

On tärkeää, että osaamme sen mitä työmme meiltä edellyttää. Tämä tarkoittaa sitä, että tietoja ja taitoja on jatkuvasti päivitettävä ja tälle on myös varattava aikaa. Kehitys tapahtuu suunnitelmallisina ja määrätietoisina askelina. Opimme uutta koko ihmisen elinajan. Oppiminen tulee tapahtua työn ohessa, arjessa ja sen tulee olla jatkuvaa. ”Osaaminen ei ole pelkkää tietoa ja taitoa, vaan myös tahtoa”, kirjoittaa Kulovesi tekstissään (Kulovesi 2009, 97–98).

Osaamisen määritelmän mukaan osaaminen rakentuu tiedosta, taidosta ja kokemuksesta. Osaaminen halutaan nähdä aktiivisena toimintana. Tieto on perusteltu tosikäsitys, kun taas taito kehittyy tekemisen kautta. Kokemus on tiedon ja taidon yhdistämistä

toiminnaksi. Määritelmän mukaan osaaminen on toimintaa, mistä tieto, taito ja kokemus muodostuvat (Kuva 3). Työn tekeminen edellyttää ja kehittää osaamista ja osaaminen työtä. (Sumkin & Tuomi 2012, 26–27.)



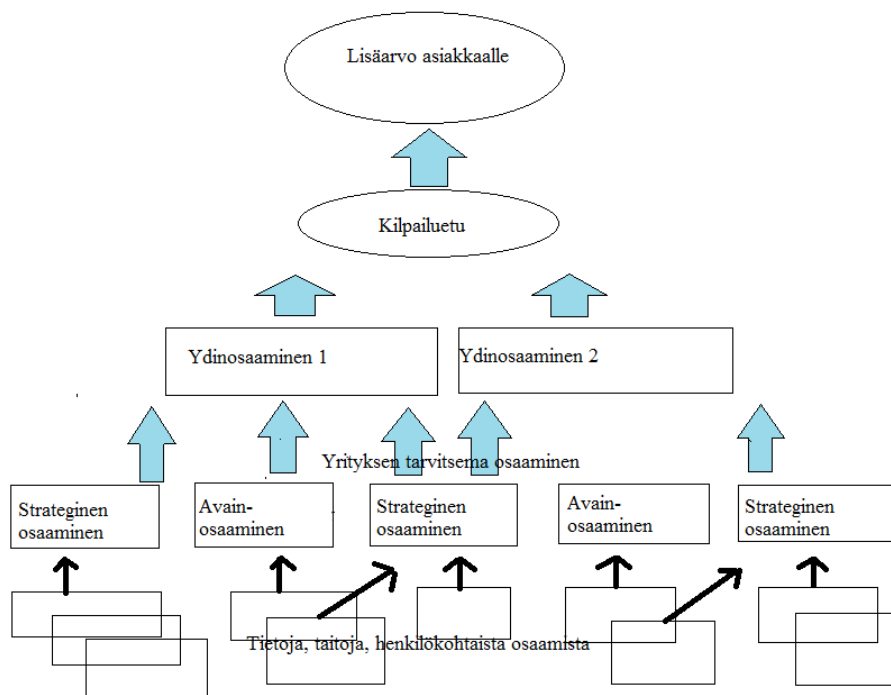
Kuva 3. Osaamisen kokonaisuus. (Sumkin yms. 2012, 27.)

Osaamisen liitetään yleensä myös termejä avainosaaminen, strateginen osaaminen ja ydinosaaminen. Ydinosaaminen on näistä ainoa, joka on määritelty kirjallisuudessa useimmiten samalla tavalla. Kaikkea sitä osaamista, mitä yrityksessä tarvitaan toiminnan harjoittamiseksi, kutsutaan avainosaamiseksi. Osaamistarpeita kartoittamalla määritetään avainosaaminen. Tämä ei välttämättä ole kaikkein tärkeintä osaamista. Tärkeintä osaamista on se osaaminen, jota tarvitaan strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Sitä kutsutaan strategiseksi osaamiseksi tai kriittiseksi osaamiseksi. (Ojala 2008, 54.)

Osaamisen määrittelyssä puhutaan myös tukiosaamisesta, jolla tarkoitetaan sellaista avainosaamista, joka tarvitaan strategisen osaamisen ja sen käytön tueksi. Yritystoimintaan liittyvää osaamista kutsutaan geneeriseksi osaamiseksi. Tällaista osaamista ovat esimerkiksi taloudellinen ja henkilöstöhallinnollinen osaaminen. Tämä alue voidaan tarvittaessa ulkoistaa ja siirtää yrityksestä. Tämä tarkoittaa sitä, että jonkun yrityksen ydinosaaminen voi olla toiselle yritykselle geneeristä osaamista. Esimerkiksi kirjanpitojärjestelmän osaaminen kirjanpitoyritykselle on ydinosaamista, kun taas tuotantolaitokselle se olisi geneeristä osaamista. (Ojala 2008, 54.)

Yhdestä tai useammasta strategisesta osaamisesta muodostuu ydinosaaminen (Kuva 4). Ydinosaamisen avulla luodaan kilpailuetua ja näin ollen se on suoraan sidoksissa

yrityksen kilpailuetuun. Ydinosaaminen ei ole sidottu yhteen henkilöön ja se on oppimisen myötä syntynyt toimintatapa. Ydinosaaminen on aina koko organisaation osaamista. Tämän kehittäminen vie yleensä aikaa ja sen kopiointi on vaikeaa. Ydinosaaminen ei synny itsestään. Sitä pitää tietoisesti kehittää ja se vaatii tietoista osaamispääoman johtamista. (Ojala 2008, 54–55.)



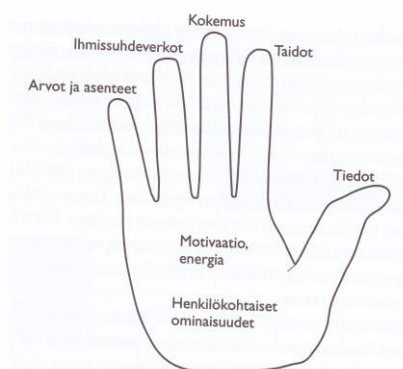
Kuva 4. Ydinosaamisen muodostaminen (Ojala 2008, 55).

Ydinosaamisen avulla pystytään kehittämään uusia tuotteita markkinoille ja täyttää markkinoiden aukkoja. Yritys pystyy täten lisäämään markkinoita ja vankempaa markkina-asemaansa nykyisillä markkinoilla. Tämän avulla voidaan miettiä, miten ydinosaamista pystytään yhdistämään ja miten luodaan uusia tuotteita tai palveluita, joilla päästään uusille markkinoille. Tässä tilanteessa voidaan selvittää, minkälaista osaamista uusi tuote tai palvelu tarvitsevat. Oivaltaminen ja tehokas osaamisen kehittäminen mahdollistavat ydinosaamisen laajentamisen ja uusien markkinoiden saavuttamisen. Ydinosaaminen on myös osa yrityksen strategista osaamista. Tätä johdetaan markkinalähtöisellä ajatuksella tai tähän pohjautuvalla tuotteiden ja palveluiden lähtökohdilla. (Ojala 2008, 55–56.)

#### 4.2.1 Yksilön osaaminen ja pätevyys

Yksilön osaaminen muodostuu seuraavista asioista: tiedoista, taidoista, kokemuksista ja kontakteista, asenteista sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista. Nämä auttavat selviytymään työtilanteista ja niiden seurauksena on hyvä työsuoritus. Koulutuksen, opiskelun ja tekemisen kautta yksilö hankkii itselleen tiedot ja taidot, kun taas kokemus liittyy tekemiseen ja hiljaiseen tietoon. Yksilön omat ominaisuudet vaikuttavat siihen, miten sama koulutus ja osaaminen painottuvat ja ilmenevät eri henkilöillä. Persoonallisuus ja asenteet ovat hyvin tärkeitä tekijöitä, jotka kuuluvat henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Jokaiselta yksilöltä odotetaan jatkuvaa sopeutumista uusiin ja erilaisiin tilanteisiin. Tähän ominaisuuteen kuuluu myös tunneäly. Se sisältää joukon henkilökohtaisia ja sosiaalisia taitoja, mitkä vaikuttavat siihen, miten käyttäydymme ja tuemme toimeen itsemme ja toisten ihmisten kanssa. Tähän kuuluu myös tapa luoda ja tuottaa mielikuvia, keksiä mahdollisuuksia ja ymmärtää, miten tämä kaikki voidaan hyödyntää. Henkilökohtaisiin ominaisuuksiin luetellaan myös sisältyväksi motiivit. (Ojala 2008, 50–51.)

Puhuttaessa henkilöstön kehittämisestä ja kehittämistarpeista, tulee osata analysoida, minkälaisia kehittämistarpeita liittyy kunkin yksilön, tiimin ja koko työyhteisön nykyisiin työtehtäviin sekä erityisesti tulevaisuuteen. Nykyään puhutaan usein kompetenssista, mikä tarkoittaa pätevyyttä. Alla kuvio, jossa kuvataan yksilön pätevyyttä käden avulla. (Kauhanen 2010, 146–147.)



Kuva 5. Yksilön osaaminen. (Kauhanen 2010, 147.)



Käden kuvastaa ihmisen oman henkisen ja fyysisen energian, niin sanotut henkilökohtaiset taidot ja käden sormet muodostavat kompetenssin. ”Tiedot ja taidot muodostavat vain osan yksilön osaamisesta. Ne käsittävät ammattitaidon sekä yleiset ja sosiaaliset taidot. Nykyään yleisen ammattitaidon lisäksi kielitaidolla ja tietotekniikan ja tietojärjestelmien hyväksikäyttötaidolla on suuri merkitys, samoin yhteistyötaidolla ja sosiaalisella joustavuudella. Tietoihin kuuluvat tosiasiat, menetelmät, mallit ja teoriat” (Kauhanen 2010, 147).

Keskeinen osa kokonaisosaamisesta on kokemus. Se auttaa ymmärtämään uutta tietoa ja oppimaan nopeammin. Tämä muodostaa viitekehysten, joka on sitä laajempi, mitä kauemmin kokemusta on hankittu. Yleensä oppimiskyky lisääntyy iän mukana. Nykyään pitkä ja monipuolinen työelämäkokemus eivät enää ole meriitti, jollei henkilö itse osaa hyödyntää sitä uuden oppimisessa ja tiedon jakamisessa. (Kauhanen 2010, 147.)

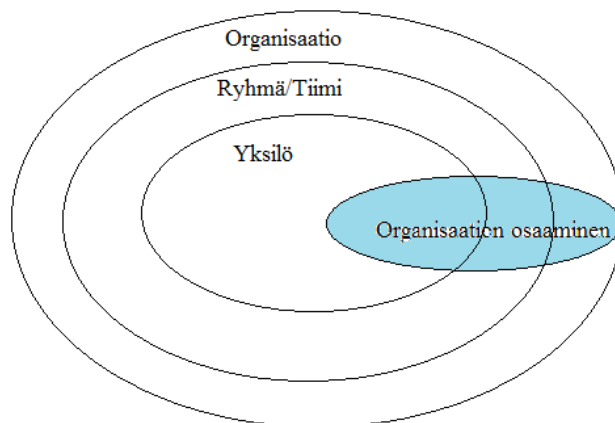
Työelämässä jokaisen on uudistettava osaamistaan työuransa aikana. Työssä menestymisen ja viihtymisen kannalta on tärkeää olla tietoinen omasta osaamisesta ja sen tilasta. Vasta sen jälkeen, kun yksilö on tietoinen oman osaamisensa vahvuuksista ja heikkouksista, hän pystyy hyödyntämään ja kehittämään sitä onnistuneesti. Ensin yksilön tulee osata määritellä keskeiset osaamiset, jotka ovat tehtävien menestyksellisen hoitamisen kannalta tärkeää tällä hetkellä sekä tulevaisuudessa. (Viitala 2015, 181–182.)

Virettä vaihdosta -projektin tarkoituksena on nimenomaan työntekijän eli yksilön oppimisen ja osaamisen lisääminen. Positiivista on, jos myös organisaatio oppii jotain uutta vaihdossa olleilta.

#### 4.2.2 Organisaation osaaminen

Kun puhutaan organisaation osaamisesta, puhutaan yhteisestä näkemyksestä ja käsityksestä, joka on toiminnan kannalta tärkeä asia ja yhteisesti omaksuttu toimintatapa. Organisaation osaamisen kokonaisuus muodostuu yksilöiden ja ryhmien tai tiimien osaamisen yhdistelmästä. Kun yksilön osaaminen kehittyy, jalostuu tämä samalla ryh-

män tai tiimin osaamiseksi ja siitä eteenpäin organisaation osaamiseksi (Kuva 6). Yksilön osaamisesta on tällöin tullut yhteisön ja organisaation osaamista, jossa osaaminen muutetaan yhteiseksi näkemykseksi ja yhteiseksi toiminnaksi. Organisaation osaaminen on resurssi, jota tulee vaalia, tukea ja ohjata organisaatiossa. (Ojala 2008, 53; Sumkin yms. 2012, 51.)



Kuva 6. Organisaation osaamisen kokonaisuus. (Sumkin yms. 2012, 51.)

Puhuttaessa organisaation hiljaisesta tiedosta, puhutaan tietoisista tiedoista, joita ovat organisaation ohjeet, toimintatavat, prosessikuvaukset ja laatukäsikirjojen ohjeistukset. Hiljaista tietoa edustaa ”kirjoittamattomat säännöt” eli tarinat sekä asenteet ja arvot sekä ”rinnakkaisorganisaation” toiminta. Hiljainen tieto on tietoa, joka kollektiivisesti tiedostetaan, mutta sitä ei pueta sanoiksi. Tiedossa vain on, että näin organisaatiossa toimitaan. (Ojala 2008, 53.)

Organisaation osaamisesta puhuttaessa käytetään usein osaamisesta nimityksiä strateginen osaaminen, avainosaaminen ja ydinosaaminen. Tällä ryhmittelyllä ja osaamismäärittelyllä ei lähtökohtaisesti ole merkitystä, vaan tärkeintä on, että yrityksessä osataan määritellä, mitä osaamista siellä tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa. (Ojala 2008, 53.) Menestyminen tulevaisuudessa varmistetaan jatkuvalla uudistumisella, kehittämisellä ja elinikäisellä oppimisella (Hyppänen 2015, 109). Osaaminen on tärkeintä strategian ja osaamisen kannalta. Tätä osaamista kutsutaan strategiseksi osaamiseksi ja se on yrityksen toiminnan kannalta tärkeää osaamista. (Ojala 2008, 53.) Organisaation osaamista kehitetään vision ja strategian pohjalta. Kehittämissuunnitelmat laaditaan organisaation tarpeiden mukaan toiminoille tai prosesseille, yksilöille, ryhmille, tiimeille

tai tehtäville. Organisaation osaamisen nykytila pystytään selvittämään osaamiskartoituksen avulla. (Hyppänen 2015, 110.)

Satakunnan Osuuskaupalla yksiköissä toimii erilaisia tiimejä esimerkiksi aamutiimi, iltatiimi ja kassatiimi. Pienemmissä yksiköissä tiimillä tarkoitetaan koko henkilökuntaa, joka työskentelee kyseisessä yksikössä. Virettä vaihdosta -projektissa yksilöiden lisäksi myös tiimit oppivat uutta ja heidän osaamisensa karttuu. Vaihtaja voi tuoda tullessaan tiimille uusia ajatuksia tai jopa kehittämissideoita esimerkiksi toimintatapoihin. Vaihtaja ja tiimin jäsenet voivat myös yhdessä opetella uusia asioita, jolloin vaihtajan ja koko tiimin osaaminen kehittyy.

#### 4.3 Yksilön osaamistarpeiden selvittäminen

Eri organisaatioissa ja tiimeissä tarvitaan erilaista osaamista. Jotta osaamista pystyttäisiin kehittämään, osaamisvaatimuksista tulee olla selkeä kuva sekä esimiehellä että kaikilla tiimin jäsenillä. Mitä selkeämmin yksilön osaaminen on kuvattu, sitä on helpompi arvioida ja kehittää. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 64–65.)

Osaamistarpeita voidaan kartoittaa erilaisilla kysymyksillä ja lomakkeilla sekä keskusteluilla. Näiden avulla läpi käydään osaamisen kannalta olennaisia asioita. Keskustelut voivat olla esimerkiksi tutustumiskeskusteluita tai säännöllisiä esimies- ja alaiskeskusteluita. (Kupias yms. 2014, 65–67.) Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena on luoda Virettä vaihdosta -projektiin lähtijälle osaamisen ja sen kehittämiseen lomake, josta on apua niin vaihtoon lähtijälle kuin esimiehelle. Tämän avulla saadaan selville mitä Virettä vaihdosta -projektiin lähtijä haluaa oppia vaihdon aikana toisessa yksikössä ja tiedoksi esimiehelle, mitä kaikkea hän jo osaa tullessaan hänen yksikkönsä työskentelemään.

Toiminnan tehostamisen näkökulmasta osaamistarpeita voidaan pohtia ja selvittää tehtävien, prosessien, kustannustehokkuuden ja arvojen kautta. Tämä ajatusmalli voisi olla seuraavanlainen:

- prosesseissa tarvittava osaaminen?

- miten tekijöitä voisi tehostaa ja mitä osaamista tarvitaan?
- miten toimimme yrityksen arvojen mukaan? (Ojala 2008, 110.)

Asiakkaan odotuksen näkökulmasta osaamistarpeita voidaan pohtia seuraavalla ajattelumallilla:

- mitä asiakkaat odottavat meiltä ja mitä osaamista se vaatii?
- mitä osaamista voisimme parantaa jotta pystymme vastaamaan asiakkaiden odotuksiin?
- minkälaisia muutoksia on tapahtumassa asiakkaan maailmassa ja mitä osaamista se meiltä edellyttää? (Ojala 2008, 111.)

Asiakaslähtöinen osaamistarve vaikuttaa kaikkiin osaamispääoman tekijöihin, joita ovat suhdepääoma, rakennepääoma ja henkilöpääoma. Osaamistarve liittyy kaikkiin ajanjaksoihin, nykyhetkeen sekä strategiaan sekä pidempään aikaväliin. Alla on kuvattu pääomat tarkemmin:

- suhdepääoma: tähän pitää sisältyä paljon sosiaalista pääomaa tärkeiden asiakkaan kanssa, jotta voidaan miettiä tulevaisuuden haasteita ja suunnitella tulevaisuutta yhdessä.
- rakennepääoma: tämän pitää pystyä tarjoamaan sellaiset tietojärjestelmät, että tiedetään asiakkaiden nykyiset ja tulevat tarpeet, mitä voidaan analysoida ja muuttaa osaamistarpeiksi ja osaamisen kehittämisohjelmaksi.
- henkilöpääoma: tämän pitää kehittyä laadullisesti sekä määrällisesti vastaamaan osaamistarpeita. (Ojala 2008, 111.)

Toimintaympäristön muutoksia selvitetään lyhemmällä ja pidemmällä aikavälillä ja täten pitkän aikavälin tarkastelussa on syytä pysyä riittävän pitkällä tulevaisuudessa, jotta ihmiset eivät ala johtaa nykytilasta vain vähän muutoksia sisältäviä kehityskelpuja. Tällöin on vaikea tunnistaa uusia osaamistarpeita. Toimintaympäristön muutoslähtöisiä osaamistarpeita voidaan ajatella seuraavalla ajattelumallilla:

- millaista osaamista toimintaympäristön muutoksen tuomat haasteet edellyttävät?

- mitä osaamista haasteisiin vastaaminen edellyttää? (Ojala 2008, 112).

Täsmäosaamiseksi kutsutaan osaamistarpeita, jotka syntyvät toiminnan jatkuvasta kehittämisestä, tuotetuntemuksen lisätarpeesta, uusien tuotantomenetelmien käytöstä ja asiakkaan palvelutarpeesta. Tämän osaamisen kehittämisen hyöty on nähtävissä nopeasti ja siksi moni yritys keskittyy täsmäosaamistarpeiden hoitamiseen. Tuolloin vaarana on, että osaamistarpeisiin varaudutaan huonosti ja osaamisen tason nosto jää melko vähäiseksi. Täsmäosaamistarpeita muodostavat myös erilaiset arvot, joita esimerkiksi ovat laatu- ja esimiesarvot. (Ojala 2008, 112.)

#### 4.3.1 Osaamiskartoitus

Osaamiskartoituksen avulla pystytään selvittämään organisaation ja yksilön osaamistarpeita ja kartoittaa työntekijöiden tämänhetkistä osaamista. Tämän avulla pystytään selvittämään millaista osaamista organisaatiossa tarvitaan sekä millainen nykyosaaminen on vahvaa ja missä on puutteita. Osaamiskartoituksella tutkitaan millaista osaamista organisaatio ja tiimi tarvitsevat tällä hetkellä sekä tulevaisuudessa. Tämän avulla laaditaan osaamiskartta, missä kuvataan tarvittava osaaminen eri osaamistasoilla. Näin saadaan selville työntekijän oman osaamisen tavoiteprofiili sekä arvio nykyosaamisesta. Osaamiskartoitus tulisi kuvata toimintana, jotta kuka tahansa ulkopuolinenkin voisi sen perusteella arvioida työntekijän osaamista. Kartoitus olisi hyvä olla mahdollisimman käytännönläheinen. (Kupias yms. 2014, 70–71.)

Usein organisaatioissa osaamista kartoitetaan kehityskeskusteluiden yhteydessä, mutta osaamisen määrittelyssä voidaan myös käyttää erilaisia tekniikoita kuten esimerkiksi osaamispuita ja matriiseja. Näiden tarkoituksena on nimetä työn menestyksellisen suorittamisen kannalta tärkeimmät osaamiset sekä niiden painoarvot. Työkäluna osaamisen erittelyyn käytetään tavallisesti sitä varten laadittuja lomakkeita tai tietokoneohjelmia. (Viitala 2015, 182.) Osaamiskartoituksen onnistumisen kannalta on hyvin tärkeää, että työntekijä sekä esimies tekevät arvioinnin. Arvioinnin yhteydessä käytävä keskustelu on tärkeä sekä työntekijälle, että esimiehelle. Erilaisten näkemysten osalta esimiehen tulee pystyä hakemaan yhteinen näkemys arvioinnille sekä

osaamistavoitteille. (Hyppänen 2015, 118–119.) Kuvassa 7 esimerkki yksilötason osaamisen arviointityökalusta.

Henkilön osaamisen tason arviointi 6-portaisella asteikolla
0 = ei kuulu tehtäviin/ ei tiedä tehtävistä
1 = aloittelija
2 = harjoittelija: tuntee perusteet ja rutiinit
3 = osaaja: osaa tehtävät, mutta tarvitsee ohjausta ja tukea
4 = ammattilainen: osaa toimia itsenäisesti
5= mestari: pystyy kehittämään ja opastamaan

Kuva 7. Henkilön osaamisen tasot. (Hyppänen 2015, 119.)

Osaamiskartoituksessa tehtävään arviointiin vaikuttaa ihmisen yksilöllisyys ja arviointi vaihtelee henkilön mukaan. Arviointiin vaikuttavat arvioijan tausta, persoona, koulutus, kulttuuri sekä ympäristö. Mitä enemmän henkilöllä on kokemusta, sitä parempi on arviointitarkkuus. Arvioinnin pohjalta syntyy osaamisluettelo, jota voidaan verrata yrityksen osaamistarvelistaan. Tämän lisäksi voidaan määritellä ne osaamisen alueet ja tehtävät, joita seuraavaksi kehitetään tai opetellaan yksilön kanssa. (Ojala 2008, 125–127.)

Tärkeää olisi, että Virettä vaihdosta -projektiin lähtijän osaaminen kartoitettaisiin jo ennen vaihtoon lähtemistä, jotta tiedettäisiin miten hänen osaamistaan tulisi kehittää lisää. Olisi myös hyvä tietää jo lähtö vaiheessa, että mitä uutta vaihtoon lähtijä haluaa konkreettisesti oppia vaihdon aikana. Tämä auttaisi niin työntekijää kuin esimiestä vaihdon alkaessa.

## 5 HENKILÖSTÖN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Työntekijän hyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että hän kokee osaavansa sen, mitä häneltä edellytetään. Tällä tarkoitetaan sitä, että tietoja ja taitoja on jatkuvasti päivitettävä. Tähän tulee myös varata aikaa. Kehitystä saadaan aikaan suunnitelmallisilla ja määrätietoisilla askelilla. Oman osaamisen kehittäminen kuuluu nykyään ammattitaitovaatimuksiin. (Kulovesi 2009, 97.)

Liiketoiminnan näkökulmasta menestymiseen tarvitaan oikeanlaista osaamista. Osaaminen rakentuu hyvinvoinnin ja sosiaalisten tekijöiden avulla sekä muodostaa samalla organisaation henkisen pääoman. Liiketoimintastrategian avulla määrätään osaamisen kehittämisen painopisteet ja suunta. Koko ajan muuttuva toimintaympäristö ja teknologian eteenpäin meneminen vaativat organisaatiolta jatkuvaa osaamisen kehittämistä sekä yksilöltä jatkuvaa oppimista. Kehittyminen on työntekijälle motivaatiotekijä, johon työnantajien on vastattava, jotta osaajat jäävät organisaation palvelukseen. (Hyppänen 2015, 135.)

Osaamisesta on tullut tärkeä menestystekijä, joten siihen on kiinnitettävä huomiota. On kiinnitettävä huomiota miten osaamista hankitaan ja kehitetään organisaatiossa. Osaamista voidaan hankkia esimerkiksi rekrytoimalla, ostamalla yrityksiä tai ostamalla palveluita. Yleisin tapa on kehittää omaa henkilöstöä, koska strategisesti tärkeä osaaminen halutaan pitää organisaation sisällä. Erilaisten oppimistyylien avulla sekä erilaisilla menetelmillä osaamista voidaan kasvattaa ja tehostaa organisaatiossa. (Hyppänen 2015, 135.)

Esimies on tärkeässä roolissa osaamisen johtajana (Hyppänen 2015, 135). Esimiehen tehtävään kuuluu varmistaa, että organisaation oppiminen on systemaattista ja se vastaa niitä vaatimuksia, joita yrityksen strategia ja toiminta edellyttävät (Kulovesi 2009, 97–98). Esimiehellä on osaamisen johtamisessa neljä päätehtävää: 1) näytettävä suuntaa, 2) annettava tukea, 3) luotava myönteinen ilmapiiri oppimiselle ja osaamiselle ja 4) näytettävä omalla esimerkillään oppiminen ja osaaminen. (Hyppänen 2015, 135.)

## 5.1 Henkilöstön kehittäminen

Henkilöstön osaamisen kehittämisessä on kyse jonkin ominaisuuden lisäämisestä tai lisääntymisestä, kasvusta tai kasvattamisesta, kuten kykyjen tai mahdollisuuksien esiinsaattamisesta. (Juuti 2011, 27.) Osaamisen kehittäminen työntekijän näkökulmasta tarjoaa turvaa työelämän muutoksiin ja hyvä ammatinhallinta sekä uuden oppiminen parantavat hyvinvointia työssä ja työyhteisössä. (Heinikoski, Koskinen & Ylitalo 2014, 7.)

Henkilöstön suunnitelmallisen kehittämisen ideana on taata, että yrityksellä on oikeita henkilöitä oikeissa paikassa oikeaan aikaan. Henkilöstöllä on täten oikeita taitoja, tietoja ja valmiuksia tehdä sitä työtä, joka on yrityksen kannalta tarkoituksenmukaista. (Hätönen 1998, 7.) Henkilöstön kehittäminen on keskeinen osa osaamisen vaalimista, kehittämistä ja uudistamista. Henkilöstön kehittämisen päämääriä ovat:

- tehostunut työtehtävien suorittaminen
- muutosten toteuttamisen mahdollistaminen ja tukeminen
- toiminnan laadun varmistaminen ja parantaminen
- luovuuden ja innovatiivisuuden perustan ruokkiminen
- yksilöiden työmarkkinakelpoisuuden vahvistaminen (Viitala 2005, 254).

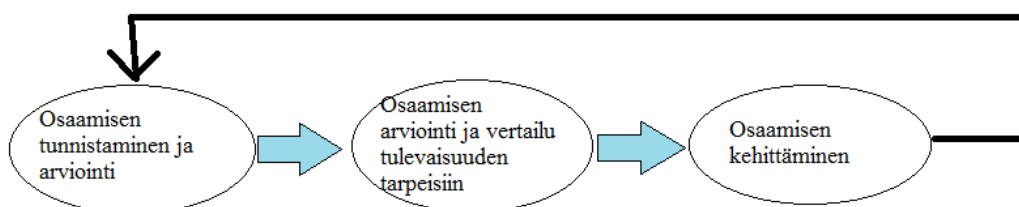
Henkilöstön kehittämistä on perinteisesti pidetty henkilöstötoimintojen vastuualueena. Suuremmissa yrityksissä henkilöstön kehittämisen koordinointi- ja organisointivastuu on ollut erityisesti henkilöstön kehittämissyksiköllä. Henkilöstön kehittäminen ei enää käsitteenä vastaa tämän päivän osaamisen kehittämistä, koska sillä tarkoitetaan henkilöstöä kehittämistoimenpiteiden kohteena, jota joku ulkopuolinen kehittää. Nykyään ajatellaan, että henkilöllä itsellä on vastuu omasta ja yhteisönsä osaamisen kehittymisestä. Kehittymisen prosesseja tuetaan yrityksissä johtamisella, rakenteilla ja toimintamalleilla. Organisaatiot eivät nykyään enää odota, että ihmiset yksilötasolla huomaavat omat kehittymistarpeensa ja kehittävät itseään. Osaamisen ajan tasalla pitämisestä on tullut yrityksissä luonnollinen osa työn velvollisuuksia. Vastuu on tällöin yhteinen ja jokainen yrityksen työntekijä sitoutuu pitämään oman osaamisen ajan tasalla, kun yritys sitoutuu tukemaan heitä siinä. (Viitala 2015, 189.)

Työnantajan näkökulmasta menestyksellisen toiminnan perustana ovat tuottavuuden ja tehokkuuden parantaminen. (Heinikoski yms. 2014, 7.) Yritykset pitävät yhtä tärkeämpänä osaamisen kehittämistä. Yrityksen menestymisen tärkein tekijä on miten yritystä pystytään kehittämään nopeammin kuin kilpailijat. (Helsilä 2009, 71.)

Yritysten tulisi paneutua perusteellisemmin strategiaansa ja sen mukaiseen henkilöstösuunnitteluun ja kehittämiseen. Kun koulutus, valmennus ja urapolunohjaus on hyvin suunniteltu, voivat ne parantaa yhteistä osaamista, henkilökohtaista suoritusta sekä



tietojen ja taitojen kehittymistä. Osaamisen kehittämisen varmistaminen on tavoitteellista sekä pitkäjänteistä toimintaa (Kuva 8). Tämä tulisi hoitaa yrityksessä siten, että kaikki voisivat olla mukana sellaisessa liiketoiminnassa, jossa he tekevät oikeita asioita, kokevat onnistuvansa ja voivat kehittyä tarpeiden mukaisesti. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 191.)



Kuva 8. Osaamisen kehittämisen prosessi. (Viitala 2015, 183.)

Satakunnan Osuuskaupalla henkilöstöä kehitetään perehdyttämällä, koulutuksilla, työnkierrolla, valmentavalla johtamisella sekä sijaisuuksien hoidolla. Tärkeä osa henkilön kehittämistä ovat myös kehityskeskustelut. Näissä käydään vähintään kerran vuodessa läpi henkilön osaaminen ja sen karttuminen sekä työntekijän toiveet tulevaisuudelle. Esimiehen ja työntekijän välinen kehityskeskustelu on täysin luottamuksellista. Kehityskeskustelussa yhdessä työntekijän kanssa pohditaan tulevaa urapolkua.

Koska kehittämistyöni koskee Virettä vaihdosta -projektia, tärkeimmät henkilöstön kehittämismenetelmät vaihdossa ovat perehdyttäminen ja työnkierto. Käsittelen vain nämä kehittämismenetelmät seuraavassa luvussa.

## 5.2 Henkilöstön osaamisen kehittämisen keinot

Seuraavaksi esitellään muutamia osaamisen kehittämisen muotoja, jotka sopivat yksilöiden osaamisen kehittämiseen ja jotka pystytään toteuttamaan lähellä työtä. (Viitala 2015, 193.)

### *Perehdyttäminen*

Perehdyttämisen tavoitteena on auttaa uusi henkilö kiinni työntekoon ja tämän avulla hän saa uusia valmiuksia toimia uudessa työssään. Lisäksi perehdyttämisen avulla autetaan työntekijä pääsemään organisaatioon ja työyhteisön sisälle yhdeksi organisaation jäseneksi. Kokonaisvaltainen perehdytys sisältää: 1) tiedottamisen ennen työhön tuloa, 2) vastaanoton yrityksessä sekä yrityksen perehdyttämisen ja 3) työsuhdeperehdyttämisen sekä työnopastuksen. (Hyppänen 2015, 127; Viitala 2015, 193.)

Perehdyttämisen ytimessä on itse työtehtävä, mihin liittyen on selvitettävä muun muassa menetelmät, koneet ja järjestelmät, materiaali- ja informaatiovirrat, häiriöiden korjaaminen sekä työturvallisuus. Tärkeä osa-alue on myös perehdyttää uusi työntekijä työsuhdetta määrittäviin periaatteisiin ja sääntöihin. Näitä muun muassa ovat:

- palkkaukseen liittyvät asiat
- työajat, aikataulut ja poissaolosäännökset
- vastuut ja seuraamukset sääntöjen rikkomisesta
- tietoturvaan liittyvät asiat
- taukotilat sekä muut sosiaalitilat
- työterveyshuolto, työsuhde- edut sekä muut palvelut (Viitala 2015, 194).

Perehdyttäminen on tarpeellista myös silloin, kun organisaatiossa työskentelevän työntekijän työolot ja työtehtävät muuttuvat. Etenkin, jos kyseessä ei ole uusi työntekijä, perehdyttämistä ei pidetä aina tarpeeksi tärkeänä. Tällöin ilman kunnollista perehdytystä jäänyt henkilö voi tehdä virheitä. Tämä on aina epämiellyttävää työntekijälle sekä kallista työnantajalle. (Hätönen 2011, 71.)

Perehdyttämisen avulla turvataan yrityksen toiminnan sujuvuus ja laadukkuus, myös silloin, jos työntekijät vaihtuvat. Perehdytyksen avulla työyhteisölle tulee mahdollisuus tarkastella omaa työtä ja sen tekemistä etäämmältä. Tavoitteena perehdytyksessä ovat työyhteisön kehittyminen sekä organisaation osaamisen jakaminen. (Hätönen 2011, 71.)

## *Työkierto*

Työkierrolla tarkoitetaan suunnitelmallista ja tavoitteellista henkilöstön sekä organisaation kehittämistä. Työntekijä siirtyy omasta tehtävästään vapaaehtoisesti ja väliaikaisesti toiseen tehtävään samalla palkalla. (Hätönen 2011, 98.) Työkierron aikana työntekijä vaihtaa usein myös fyysisesti työpistettään. Työkierron tavoitteena on tuoda vaihtelua lyhyisiin ja yksitoikkoiisiin työn vaiheisiin. Tällä tavalla pyritään ehkäisemään työntekijän yksipuolista fyysistä ja psyykkistä rasittumista. Työkierron aikana ei yleensä muuteta työtehtävien sisältöä, työolosuhteita eikä työvälineitä. Työnkierto on hyväksi havaittu työn organisoinnin keino. (Kauhanen 2010, 50.)

Työkierrolla pyritään lisäämään henkilöstön pätevyyttä ja toimintavalmiutta. Työnkierto edistää yksilön oppimista ja ammatillista kasvua. Henkilö voi työkierrossa ollessaan hankkia lisää osaamistaan tarkkailemalla toisen henkilön työtä ja erilaisten tehtävien hoitoa. Tämän avulla henkilö pystyy saavuttamaan myös sisäistä tyytyväisyyden tunnetta saamiensa uusien oppimiskokemusten myötä. Työkierron avulla voidaan myös lisätä työntekijöiden hyvinvointia työssään. Työkiertoa voidaan käyttää välineenä tulevien johtajien valmentamisessa, yleisesti henkilöiden valmentamisessa uusiin tehtäviin tai tilapäisesti siirtää asiantuntemusta organisaation sisällä. (Hätönen 2011, 98.) ”Joissakin yrityksissä työkiertoa pidetään luonnollisena osana työtehtävien kehittämistä” (Hätönen 1998, 66).

Työkierron päätavoitteina voidaan pitää ammatillisen osaamisen laaja-alaistaamista ja kehittämistä, henkilöstön pätevyyden ja toimintavalmiuden lisäämistä, kontaktiverkostojen laajentamista, yksilön itsetuntemuksen syventämistä sekä uuden oppimisen ja muutosvalmiuden mahdollistamista (Hätönen 2011, 98).

Työnkierto palvelee työyhteisön kehittymistä. Alla on mainittu muutamia:

- uudet työntekijät tuovat tullessaan uusia ajatuksia, ideoita ja ammatillista näkemystä
- työnkierto virkistää ja motivoi sekä kiertoon lähtijää, kuin hänet vastaanottavaa työyhteisöä

- työnkiertoon tulijalta voidaan pyytää arviointia työyhteisön tapojen kehittämisen pohjaksi
- henkilöt arvostavat työnkierron jälkeen enemmän omaa työtään, osaavat arvioida sitä uudella tavalla ja saavat uusia keinoja sen kehittämiseen
- erilaisten tehtävien näkeminen pistää arvioimaan erilaisia työtapoja sekä miettimään hyvä ja huonoja ominaisuuksia
- työkierrat edesauttavat ajattelun oppimista, uudenlaisten työtapojen sisäistämistä sekä työasioista keskustelemista (Hätönen 2011, 98).

Työnkierron yksi suurimmista hyödyistä henkilölle on yrityksen toiminnan ymmärtämisen laajeneminen ja syventäminen. Työnkierron avulla kasvatetaan systeeminämyksen muodostumista yrityksen toiminnasta. Työnkierto on suunnitelmallista kehittämistoimintaa, johon liittyy urasuunnittelua. Tämän tavoitteena on myös hyvien osajien sitouttaminen yrityksen toimintaan. (Viitala 2005, 262.)

Virettä vaihdosta -projektin yksi tärkeimpiä osaamisen kehittämisen menetelmiä on työnkierto. Tavoitteena on, että vaihtoon lähtijä pääsee omasta yksiköstään toiseen yksikköön tekemään monipuolisesti eri tehtäviä työkierron avulla ja kasvattamaan täten omaa osaamistaan. Työnkierron hyötynä on myös, että työ ei ole vaihdossa yksipuolista. Työnkierron avulla työntekijä pääsee vaihtamaan työtehtävästä toiseen päivän aikana ja oppimaan täten uutta.

Virettä vaihdosta -projektiin tulijan on tärkeää saada hyvä perehdytys uudessa yksikössä, vaikka onkin Satakunnan Osuuskaupan työntekijä. Työntekijä tietää vaihtoon tullessaan tärkeimmät asiat koko organisaatiosta, sen toiminnasta, tavoitteista, työta-voista ja pelisäännöistä, koska nämä ovat samoja jokaisessa yksikössä. Eroavaisuusiakin silti on muun muassa työtiimeissä, työkorkeissa (=työn tekemisen järjestys), työajoissa, työskentely välineissä, kiinteistöissä ja turvallisuus asioissa, joihin jokainen henkilö tarvitsee perehdyttämisen.

Työnkierron näkökulmasta Virettä vaihdosta -projektiin osallistuja hakee omaan työhönsä vaihtelua, uutta motivaatiota, uuden oppimista, osaamisen karttumista ja ideoiden hakemista omaan yksikköön. Työnkierron avulla osallistuja saa myös liikkuvuutta työhön. Isommasta yksiköstä vaihtoon lähtijä on voinut työskennellä koko ajan vain

yhdessä työpisteessä, mutta pienempään yksikköön mennessä työnkierron avulla on saatu laajennettua osaamista myös muista tuoteryhmistä. Pienemmästä yksiköstä taas isompaan mennessä on saatu eri näkökulma työn tehokkuudesta, tavaramääristä ja päästy kokeilemaan työnkierron avulla jotain sellaista esimerkiksi käyttötavarapuolta, jota pienimmissä myymälöissä ei ole tarjolla.

Satakunnan Osuuskaupan henkilökunta on pitkälti moniosaajia, koska he ovat tottuneet tekemään eri tehtäviä omassa yksikössään. Silti vaihdon avulla pystytään vielä kehittämään ja lisäämään osaamista. Moniosaamisesta on hyötyä Satakunnan Osuuskaupan organisaatiossa, koska tällöin on helpompi tehdä sijaisuuksia tai nopealla aikavälillä vaihtaa yksiköstä toiseen töihin.

## 6 ESIMIESTYÖ JA TYÖHYVINVOINTI

Esimiesosaaminen on hyvää ja vastuullista henkilöstöjohtamista, jossa esimiehen tulee pystyä toimimaan sekä yksilöiden että ryhmien kanssa. Esimiestyötä voi kuvailla palapeliksi, jossa kaikki palapelin osat pitää saada sopimaan yhteen. Esimiestyö on osaamista, jonka avulla selviydytään lakipykäliden parissa, liiketoiminnan paine tilanteissa ja erilaisissa muutostilanteissa. Velvollisuuksia ja vastuita esimiestyössä on paljon, mutta tärkeää on myös muistaa asiakas- ja verkostosuhteista huolehtiminen. (Hyppänen 2015, 11.)

Hyvän esimiestyön ja menestyksellisen organisaation välillä on vahva yhteys. Jotta esimies voi menestyä omassa työssään, on hänen tunnettava ja ymmärrettävä oma työnsä suhteessa organisaation kokonaisuuteen. Esimiehen tehtävänä on tukea henkilöstöään ja auttaa heitä näkemään organisaation kokonaisuus, jotta he pystyvät onnistumaan työssään. (Hyppänen 2015, 11.)

Esimiesosaamisella on merkittävä vaikutus työhyvinvointiin sekä työyhteisön toimintaa ja tuloksellisuuteen. Työhyvinvoinnin eteen kannattaa tehdä töitä, koska siitä hyötyvät silloin kaikki osapuolet. Työhyvinvointi vaikuttaa tuottavuuteen ja tuloksiin, joten se on erittäin tärkeä sekä ajankohtainen aihe työelämässä. (Hyppänen 2015, 165.)

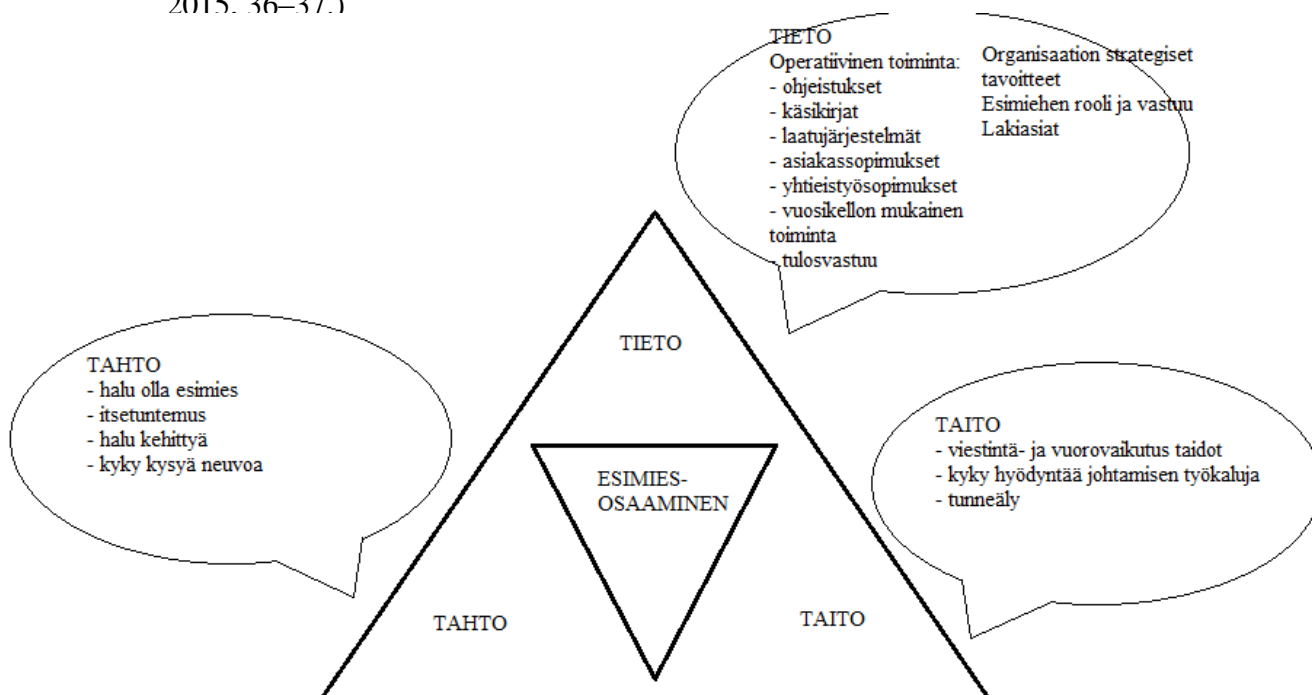
## 6.1 Esimiestyö

Esimiehet valitaan tehtävään osaamisen ja kokemuksen perusteella. Työtehtävää hoitamista varten hänelle annetaan sekä tavoitteet että olemassa oleva henkilökunta. Jos henkilökunta on osaavaa ja motivoitunutta, esimies voi olla tyytyväinen, mutta jos näin ei ole, hänen pitää panostaa alusta lähtien kannustavaan ja innostavaan johtamiseen, jonka avulla toteutetaan yksikön perustehtävät ja yritetään saavuttaa asetetut tavoitteet. Esimiehen tulee selvittää henkilöstönsä motivoivat tekijät ja varmistaa yksikkönsä riittävä osaaminen. (Hyppänen 2015, 12–13.) Esimiehet ovat keskeisessä asemassa osaamisen kehittämisessä työpaikoilla. Esimiehellä on tärkeä rooli olemassa olevan osaamisen kartoittamisessa, osaamisvajeiden tunnistamisessa, kehitystavoitteiden viitoittamisessa sekä kehitysmahdollisuuksien tarjoajina ja kehityksen mahdollistajina. (Suomen ekonomiliitto 2014.)

Kannustavalla ja positiivisella johtamisotteella työtä tekevä esimies luo parhaimmat edellytykset tiedon jalostamiselle työyhteisössä. Työyhteisö ryhmänä voi tuottaa enemmän, kuin mitä sen yksilöt tuottaisivat erikseen. Esimiehen tulee rakentaa hyvää vuorovaikutusta, jossa jokaista jäsentä kohdellaan tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti. Esimiehen pitää tuntea jokaisen työntekijän vahvuudet ja kyvyt siten, että hän pystyy kannustamaan yksilöä sopivalla tavalla ja tukemaan heidän kehittymistään. Esimiehen tehtävänä on myös pitää huolta työyhteisön työhyvinvoinnista ja turvallisuudesta. Lisäksi esimiehen rooli pitää sisällään työtehtävien jakamisen eli työn organisoinnin sekä yhteisten tavoitteiden sopimisen. Jokaisen työntekijän tulee kokea työ mielekkääksi ja oma päämäärä yhteneväksi ryhmän päämäärän mukaisesti. (Kesti 2014, 138.)

Esimiesosaaminen koostuu tiedoista, taidoista ja tahdosta. Esimiesosaamisen perustana ovat oikeat asennetekijät ja hänellä tulee olla halua toimia esimiestehtävässä.

Myös tunneälyä pidetään esimiesroolissa hyvin tärkeänä osa-alueena. Esimiehen roolissa tarvitaan tietoa velvoitteista ja vastuista, työlainsäädännön asettamista ehdoista ja mahdollisuuksista sekä oman organisaation strategiasta ja oman yksikön tavoitteista. Operatiivisen toiminnan johtaminen vaatii monenlaista tietoa ja osaamista. Nämä liittyvät erillisiin organisaation käyttämiin ohjeistuksiin, käsikirjoihin, laatujärjestelmiin, sopimuksiin ja prosesseihin. Tieto vanhenee, joten esimiehen on omattava hyvät tiedonhakekeinot. Jotta päästään tuloksiin, tarvitaan tiedon lisäksi taitoa ja tahtoa. Taito vaatii harjoittelua, ja siksi se kehittyy asteittain. Esimiehellä pitää olla taitoa hyödyntää erilaisia johtamisen työkaluja. Esimiesosaaminen vaatii myös vuorovaikutus- ja viestintätaitoja sekä tämän lisäksi kykyä hyödyntää ihmisten erilaisuutta. ”Esimiesosaamista on paitsi puhuminen, kysymysten esittäminen ja kuunteleminen myös henkilöstön aktivoiminen ja kannustaminen osallistumaan suunniteltuun, ongelmien ratkaisemiseen ja kehittämiseen” (Hyppänen 2015, 36.) Tieto, taito ja tahto eivät yksin riitä, vaan esimiesosaaminen muodostuu näiden kokonaisuudesta sekä olennaista on kyky yhdistää nämä ulottuvuudet ja viedä ne käytäntöön työssä (Kuva 9). (Hyppänen 2015, 36–37.)



Kuva 9. Esimesosaaminen. (Hyppänen 2015, 37.)

Satakunnan Osuuskaupassa esimiesten työtehtäviin kuuluvat vastuu yksiköstä sekä sen henkilökunnasta. Esimiehen tehtäväkenttä on hyvin laaja. Ilman tietoa, taitoa ja

tahtoa esimies ei voi työskennellä toimeensa. Virettä vaihdosta -projektin näkökulmasta esimiehet lähettävät omasta yksiköstään työntekijän vaihtoon sekä ottavat toisesta yksiköstä vaihtajan omaan yksikköön vastaan. Hyvä esimiestyö on tällöin tärkeää. Esimiesten tulee muistaa olla aidosti kiinnostuneita vaihtoon tulevasta työntekijästä ja työntekijän tavoitteista vaihdon aikana. Esimiesten tehtävänä on tutustuttaa työntekijä toimipaikan henkilökuntaan, kertoa hänelle tärkeimmät tiedot toimipaikasta ja perehdyttää vaihtaja toimipaikkaan, vaikka työntekijä onkin Satakunnan Osuuskaupan omaa väkeä. Esimiehen tulee myös vastaanottaessaan työntekijänsä takaisin vaihdosta muistaa käydä hänen kanssaan palaute keskustelu, jossa käydään läpi mitä uutta työntekijä on oppinut vaihdosta.

## 6.2 Palaute

Palautteen antaminen on todella tärkeää, sillä se on myös yksi motivointi- ja palkitsemiskeino. Palautteen antaminen vaatii antajalta taitoa ja harjoittelua, jotta saadaan paljon tuloksia aikaan. Palaute voi olla positiivista eli kehumista ja kiittämistä elein ja sanoin. Tällöin palautteen antaja on tyytyväinen ja toivoo samansuuntaista käyttäytymistä jatkossakin. Negatiivinen palaute taas on korjaavaa tai rakentavaa palautetta. Rakentavaa palautetta annetaan, kun kyse on tyytymättömyydestä johonkin työsuoritukseen tai toimintatapaan. (Hyppänen 2015, 150–151.)

Palautetta, joka on negatiivista, ei tulisi antaa muiden työntekijöiden kuullen. Negatiivisen palautteen antaminen on aina esimiehen ja työntekijän kahdenkeskinen asia, koska ihmisen itsetunto on tavanomaista herkempi, kun muut ihmiset ovat läsnä. Muiden läsnä ollessa, voivat läsnäolijat ryhtyä automaattisesti puolustamaan sitä, jonka toimintatapaa yritetään vaikuttaa. Positiivisen palautteen suhteen tilanne on aivan toinen. Monet työntekijät nauttivat huomattavasti enemmän, jos tunnustus annetaan muiden ollessa paikalla. (Helin 2006, 186.) Hyvä esimies tunnistaa työntekijänsä eroavaisuudet ja osaa toimia palautteen antajana tilanteen sopivalla tavalla. Palautteen tarkoituksena on aina kehittää työntekijää ja se ei saa kohdistua persoonaan vaan tekemiseen sekä toimintatapoihin. (Hyppänen 2015, 151.)



Esimiehen tärkein keino tukea työntekijän pätevyyden kokemusta on antaa palautetta tämän työstä. Useimmilla työntekijöillä on kokemuksia työpaikoista, jossa eivät ole saaneet tarpeeksi palautetta, vaikka työntekijät olisivat tehneet työnsä erinomaisen hyvin. Tämä ikävä kyllä ei pidemmän päälle motivoi, vaikka työtehtävät olisivat mielenkiintoisia ja haasteellisia. Monella työntekijällä on myös kokemuksia siitä, miten positiivinen palaute on vaikuttanut työskentelyyn. Positiivinen palaute motivoi työskentelemään yhä paremmin jatkossa. Esimiehen tulee tuntea alaisensa ja olla tietoinen heidän pätevyysalueistaan. Palaute vaikuttaa tehokkaimmin, kun se annetaan asiasta, jossa työntekijä kokee olevansa hyvä ja on hänelle henkilökohtaisesti tärkeä. (Liukkonen yms. 2006, 79–80.)

Virettä vaihdosta -projektin näkökulmasta palauteen antaminen on hyvin tärkeä keino esimiehelle ilmaista vaihdon onnistumiset sekä saavutukset. Näin työntekijä saa tietoa omasta oppimisesta ja osaamisen karttumisesta. Vastavuoroisesti työntekijän olisi hyvä antaa myös palautetta esimiehelle, jotta esimies tietää miten työntekijän näkökulmasta vaihto on onnistunut. Yhdessä voidaan myös keskustella havainnoista, haasteista sekä onnistumisista.

### 6.3 Työhyvinvointi

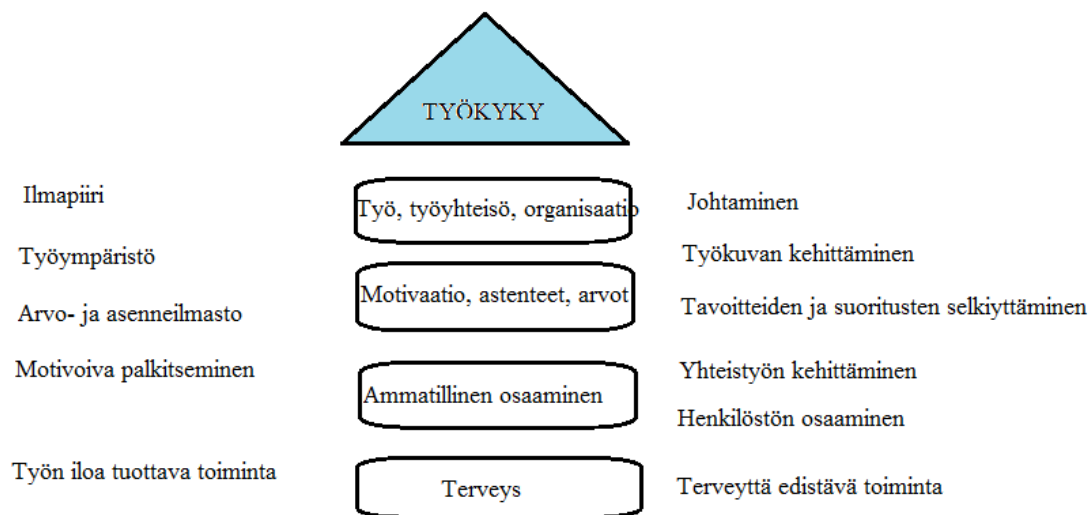
Työntekijän ja työyhteisön työhyvinvointi on hyvin laaja osa-alue. Tässä luvussa käyn läpi muutamia tärkeitä asioita työhyvinvoinnin kannalta.

Työhyvinvoinnin eteen tulee tehdä töitä, sillä siitä hyötyvät tällöin kaikki organisaation osapuolet. Työhyvinvointi on laaja kokonaisuus, johon vaikuttavat monet tekijät. Nämä tekijät ovat työ, työyhteisö, työvälineet, turvallisuus, johtaminen, esimiestyö, arvostus, palkka, edut, osaaminen, motivaatio, vaativuus, terveys, voimavarat ja oma elämäntilanne. Työterveyslaitos määrittelee työhyvinvoinnin siten, että työtä on mielekästä tehdä ja se on sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistäväsää sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä. (Työterveyslaitos 2017.)

Ainoastaan hyvinvoiva työntekijä voi työskennellä tehokkaasti, oppia, kehittyä sekä tuottaa luovia ratkaisuja ja uusia innovaatioita. Aikaisemmin työhyvinvointikeskustelu

painottui työpahoinvoinnin tarkasteluun, mutta nykyään siinä on voimistunut positiivinen näkökulma. Nykyään ymmärretään, että pelkästään riskitekijöiden, poissaolojen, stressin ja uupumisen selvittely ei riitä, vaan tulee tietää, mikä tuo mielekkyyttä ja voimaantumista työhön. Hankalassakin tilanteessa on mahdollista innostua työstä, mikä auttaa selviytymään ja saamaan aikaan tuloksia. Tällöin puhutaan työn imusta, jolloin henkilö voi käyttää työssään vahvuuksiaan ja työolosuhteet mahdollistavat innostuksen sekä kehittymisen. Henkilö, joka kokee työn imua, suhtautuu myönteisesti työpaikkaansa, sitoutuu työhönsä, saa aikaan tuloksia, kehittyy sekä toimii muiden hyväksi ja on terveempi kuin ne, jotka eivät tunne työn imua. (Viitala 2015, 212–213.)

Työkykyyn vaikuttavat suuri joukko erilaisia tekijöitä muun muassa terveys ja työpaikan fyysinen turvallisuus. Työkyky ja työhyvinvointi ovat monien asioiden summia ja niihin vaikuttavat tekijät voivat olla fyysisiä tai henkisiä. Nämä liittyvät yksilön työhön sekä työyhteisöön. Työterveyslaitos on kehittänyt mallin, jossa se tiivistää työkykyyn vaikuttavat tekijät työpaikoilla ja se on nimetty työkykytaloksi (Kuva 10). (Viitala 2015, 213).



Kuva 10. Työkykytalo, Ilmarinen Työterveyslaitos. (Viitala 2015, 214.)

Työkykytalon perustana on työntekijän terveys, joka on alimmaisessa kerroksessa talossa. Toisessa kerroksessa on ammatillinen osaaminen ja sen yläpuolella motivaatio, asenteet ja arvot. Nämä liittyvät siihen, millainen suhde työntekijällä on työtä kohtaan.

Neljäs kerros kuvaa varsinaista työtä, työyhteisöä ja organisaatiota. Työkykytalon kerrosten vahvuus kertoo sen, miten ne tukevat toisiaan ja ratkaisevat kokonaistyökyvyn. Esimiehen vastuulla on nimenomaan neljännen kerroksen asiat. Hänellä on valtuudet vaikuttaa työhön, työyhteisöön sekä organisaatioon. (Hyppänen 2015, 168; Viitala 2015, 213–214.)

Tärkeää on myös tunnistaa työhyvinvointia uhkaavat ja heikentävät tekijät, joita ovat monet terveyteen, työkykyyn ja jaksamiseen liittyvät haasteet. Nämä näkyvät erilaisina jaksamisongelmina, epävarmuutena, stressinä sekä kuormittuneisuutena. Työhyvinvointiin vaikuttavat myös työyhteisöön ja sen jäseniin liittyvät haasteet. Nämä yleensä ilmenevät erilaisina ihmissuhdeongelmina, epäasiallisena käyttäytymisenä tai muutoksista aiheutuvina paineina. (Hyppänen 2015, 172; Viitala 2015, 214.)

Työhyvinvointia uhkaavia tekijöitä ovat:

- työhyvinvointiongelmat
  - muutos- ja kriisitilanteet
  - stressi ja työuupumus yhteisössä
  - yhteisölähtöiset ongelmatilanteet
  - ristiriidat ja muut kärjistyneet yhteistyöongelmat
- työtyytymättömyys
- liiallinen stressi
- työuupumus eli burnout
- yhteistyöongelmat
  - epäasialliset käyttäytymiset työyhteisössä
    - henkinen väkivalta

(Hyppänen 2015, 172–177.)

Työhyvinvointia ylläpitäviä toimintoja ovat niin sanotut tyhy (=työhyvinvointi) sekä tyky (=työkyky) toiminnat. Näitä toimintoja seurataan esimerkiksi säännöllisillä työhyvinvointikyselyillä. Kyselyjen pohjalta määritellään vuosittain kehittämiskohteita. Hyvinvointia tukevat toiminnat ovat yrityksissä myös henkilöstölle tarjottavia etuisuuksia. Nämä voivat olla osa henkilöstön palkitsemisjärjestelmää ja yritykset voivat tarjota liikunta- ja virkistystilat sekä liikuntaseteleitä henkilökunnalleen. Nämä ovat keinoja innostaa henkilöstöä vaalimaan omaa hyvinvointiaan. Monilla työpaikoilla on

myös erilaisia haasteita henkilöstölle, jolla heidät saadaan liikkumaan erilaisten kampanjoiden ja kilpailujen avulla. Henkilöstön hyvinvointia yritykset tukevat myös virkistyspäivien muodoissa, joita voivat olla esimerkiksi teatteri- tai konserttimatkat. (Viitala 2015, 232.)

Virettä vaihdosta -projektilla haetaan työntekijälle työvirettä omaan työhön. Tarkoituksena on työntekijän työhyvinvoinnin lisääminen. Niin kuin edellä on mainittu, työhyvinvointiin tarvitaan mielekästä työtä, hyvää työyhteisöä, esimiestyötä, arvostusta, osaamista ja motivaatiota. Virettä vaihdosta -projektin avulla vaihdossa oleva pääsee tutustumaan toisenlaiseen työyhteisöön ja esimieheen sekä hänen osaamistaan kasvatamalla haetaan uutta motivaatiota työntekijän omaan työhön.

#### 6.4 Työmotivaatio

Ihmisen motivaatio on hyvin laaja osa-alue. Tässä kohtaa käyn läpi pintaraapaisella työmotivaatiota ja mikä motivoi henkilöä oppimaan työssään.

Kaiken perusta on ihmisen sisäinen motivaatio. Se antaa mahdollisuuden onnistumisen tunteeseen ja pätevyyteen. (Moilanen 2001, 127.) Motivaatio on jatkuvasti ympärillä ja tämä vaikuttaa tiedostamatta käyttäytymiseemme. Motivaatio on monimutkainen ja dynaaminen prosessi, jossa yhdistyvät ihmisten persoonallisuus, tunteenomaiset ja järkiperaisat tekijät, sosiaalinen ympäristö ja arvot. (Liukkonen yms. 2006, 11.)

Motivaatiolla on kolme erilaista tehtävää; se toimii käyttäytymisen energian lähteenä, suuntaa käyttäytymistämme ja säätelee käyttäytymistämme. Tämä tarkoittaa sitä, että käyttäytymisen energian lähteenä, se saa meidät toimimaan tietyllä tavalla. Jos haluamme saavuttaa jonkin tavoitteen, motivaatio ohjaa käyttäytymistämme ja sen suuntaa. Motivaatioprosessin myötä arvioimme omaa pätevyyttämme kussakin tilanteessa ja yksittäisen tilanteen merkitystä itsellemme. (Liukkonen yms. 2006, 11–12.)

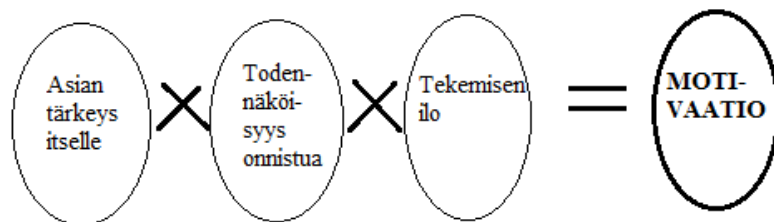
Motivaatio myös jaetaan sisäisiin ja ulkoisiin motivaatiotekijöihin. Sisäisiä tekijöitä ovat:

- tarkoituksellisuuden ja itsensä toteuttamisen tunne työssä
- tunne vapaudesta
- dynaamisuuden ja tapahtumisen tunne
- henkilökohtaisen kasvun ja edistyksen tunne
- oivalluksen ilo
- työyhteisön yhteenkuuluvuuden tunne (Hyppänen 2015, 141).

Sisäisellä motivaatiolla varmistetaan tehtävään sitoutuminen ja paremman kokonaisuuden ymmärtäminen. Sisäinen motivaatio auttaa myös prosessiin liittyvien asioiden omaksumisessa sekä hyödyntämisessä. Ulkoinen motivaatio on sisäisen vastakohta eli motivaation lähteenä ovat ulkoiset tekijät, joita ovat raha, edut sekä asema. Nämä sisältävät säännöllisen palkan sekä tulokseen tai suoritukseen perustuvat lisät. Etuihin lasketaan organisaation henkilöstölleen tarjoamat edut, joita ovat esimerkiksi työterveyshuolto, liikuntaan ja vapaa-aikaan tarkoitettut edut sekä erilaiset ostoedut. Työase-  
man motivaatiotekijät ovat tittelit, työhuoneen sijainti ja koko, valta sekä vastuu. Ulkoinen motivaatio vähentää sisäisen motivaatioon liittyviä hyötyjä eli esimerkiksi pätevyiden ja itsesäätelyn kokemista. Ulkoiset motiivit voivat myös vähentää tekemiseen liittyvää innostusta ja uuden havainnointia. (Moilanen 2001, 127; Hyppänen 2015, 140–141.)

”Aikuisten oppimisen motivaatio on sisäistä motivaatiota, energiaa, joka saa henkilön lisäämään taitojaan ja tietojaan. Sisäinen motivaatio näkyy henkilöstä siten, että hän aloittaa oppimiseen liittyviä asioita vastustamatta ja liittyy spontaanisesti oppimisen toimintoihin, kysyy ja tekee enemmän kuin vaaditaan sekä iloitsee omasta oppimisestaan” (Granfors 2010, 30). Motivaatio lisääntyy siinä vaiheessa, kun henkilö kokee opiskelun tarpeelliseksi ja hyödylliseksi itselle. (Granfors 2010, 30.) Mitä paremmin työntekijät tietävät, mihin ollaan menossa, sitä enemmän he huomaavat siinä myönteisiä asioita omalta kannaltaan ja sitä motivoituneempia he ovat myös ponnistelemaan oppiakseen asiat. Välillä oppimistilanteissa organisaation tavoitteita perustellaan organisaation tai asiakkaiden saamalla hyödyillä. Jos hyödyt ovat ristiriidassa koetun hyödyn kanssa, se ei lisää millään tavalla oppimismotivaatiota. Motivaatioon vaikuttaa myös asian mielekkyyden lisäksi se, miten todennäköisenä muutoksen onnistumista

työntekijät pitävät. Muutokseen ei motivoiduta, jos sen uskotaan menevät täysin hukkaan. Jotta työntekijät motivoituvat siihen tarvitaan uskoa asian onnistumiseen (Kuva 11). (Kupias yms. 2014, 112–113.)



Kuva 11. Motivaation kaava. (Kupias yms. 2014, 113.)

Nykyään työntekijät ovat velvoitettuja ottamaan enemmän vastuuta omasta urakehityksestään. Tämä tekee sen, että työntekijät menevät mahdollisuuksien mukaan sinne missä työ itsessään on palkitsevaa ja missä he voivat kehittää taitojaan. Tämän avulla he turvaavat itselle pysyvän työllistymisen vaihtuvissa yrityksissä tai muissa työpaikoissa. Liikkuvuuden ja valinnanvapauden myötä taitavista työntekijöistä on kovempi kilpailu. Osaavalla työntekijöillä on enemmän valinnan vapauksia ja he pystyvät käyttämään työmarkkinoiden tarjoamia mahdollisuuksia aktiivisesti hyväkseen. (Liukkonen yms. 2006, 98.)

Virettä vaihdosta -projektin yksi tarkoitus on myös työntekijän työmotivaation lisääminen. Oppiessaan uusia asioita, osaamisen karttumisella ja vastuuta ottamalla työntekijän motivaatio nousee työtä kohtaan. Motivaation noustessa työntekijä yleensä kokee tekemisen iloa ja tämä nostaa työtehtäviin sitoutumista.

## 7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

Tämän kehittämishankkeen tiedonkeruumenetelminä käytettiin Sale -ryhmäpäällikön haastattelua, esimiesten ja henkilökunnan teemahaastatteluita sekä havainnointia. Haastatteluun valittiin kolme esimiestä, yksi jokaisesta ketjutasosta Satakunnan

Osuuskaupan päivittäistavarapuolelta ja kuusi henkilökunnan jäsentä, jotka ovat olleet Virettä vaihdosta -projektissa mukana vuosien 2015 ja 2016 aikana. Havainnointia olen tehnyt esimiehen roolissa sekä henkilökunnan haastatteluiden yhteydessä.

## 7.1 Toteutus

Sale -ryhmäpäällikkö Merja Perttula-Vuori haastateltiin kehittämishankkeen alussa, jolloin tarkoituksena oli saada selville kehittämishankkeen lähtökohdat, haasteet ja tutkimustarve (LIITE 1). Perttula-Vuorta pidetään Virettä vaihdosta -projektin ”äitinä” eli idean kehittäjänä. Hän vei ajatuksen vaihdosta vuonna 2013 toimialajohtoryhmälle, jossa sitä sparrattiin eteenpäin ja vuodesta 2014 alkaen Satakunnan Osuuskaupalla on ollut mahdollista päästä vaihtoon. Merja Perttula-Vuoren haastattelu on tehty 20.4.2016 ja haastattelu kesti 45 minuuttia.

Tämän jälkeen sovimme Merja Perttula-Vuoren kanssa, että olen yhteydessä esimiehiin, joiden henkilökunnan jäseniä on ollut Virettä vaihdosta -projektissa mukana vuosina 2015 ja 2016. Päivittäistavarapuolen ketjuista valittiin esimiehet, joilla oli ollut kyseisellä aikavälillä eniten vaihdossa olleita henkilöitä tai vaihtoon oli yksiköstä lähtenyt eniten väkeä. Lähestyin heitä puhelimitse ja kerroin heille tutkimuksen aiheen ja tarkoituksen. Esimiehet lupasivat kysyä henkilöiltä, jotka olivat olleet vaihdossa mahdollisuutta teemahaastatteluun. Laadin esimiehille tiedotteen (LIITE 2), jossa kerroin haastattelusta ja sen tarkoituksesta. Esimiesten kanssa sovittiin, että ne henkilöt, jotka ilmoittavat halukkuutensa haastatteluun, pääsevät mukaan. Haastatteluihin päädyttiin ottamaan enintään kuusi henkilöä. Jos halukkaita tulisi enemmän, sovittiin heidän osallistumisensa haastatteluun suorittaa arvonnalla.

Sain yhteensä viisi ilmoitusta halukkuudesta haastatteluun Virettä vaihdosta -projektin merkeissä. Tämän jälkeen olin vielä yhteydessä uudelleen esimiehiin ja pyysin ystävällisesti mahdollisuutta teemahaastatteluun joltain henkilöltä, joka oli ollut vaihdossa vuonna 2016, jotta otanta ei jäisi liian pieneksi. Kuuden henkilön ryhmän haastattelin teemahaastatteluilla (LIITE 3) viikoilla 9 ja 10 vuonna 2017.

Esimiehet haastatteluun valittiin sen perusteella, joilla oli ollut vaihdossa henkilöitä ja joilta oli lähtenyt vaihtoon henkilöitä viimeisten kahden vuoden aikana. Halusin näkemystä kaikista päivittäistavaraketjun tasoista, joten haastattelin Prisma Mikkolan palvelupäällikkö Sanni Langenoja, S-Market -päällikkö Jutta Fagerström (toiminut aiemmin HR-asiantuntijana, joten saimme vaihdosta myös HR (=henkilöstöhallinnon osasto) näkökulman) ja Sale -myymäläpäällikkö Tero Häyhtiö. Haastattelut tehtiin viikoilla 9, 10 ja 11 vuonna 2017.

## 7.2 Taustatiedot haastatteluista

Merja Perttula-Vuori on työskennellyt Satakunnan Osuuskaupalla yhteensä 16 vuotta, joista viisi vuotta Sale -ryhmäpäällikkönä. Sale -ryhmäpäällikköllä on kokonaisvastuu Sale-keijun myynnistä, tuloksesta ja operatiivisesta toiminnasta. Ennen ryhmäpäällikön toimenkuvaa Perttula-Vuori on toiminut Kodin Terran palvelupäällikkönä sekä muissa tehtävissä Osuuskaupalla. Hänellä on yhteensä esimieskokemusta 11 vuotta. Haastattelu nauhoitettiin ja litteroitiin samana päivänä. Litterointi tarkoittaa haastattelutallenteiden muuttamista tekstimuotoon ennalta sovittujen litterointimerkkien avulla. (Vilka 2005, 180.)

Henkilökunnan haastateltavien ikä keskiarvona on 37,5 vuotta. Haastateltavana oli sekä nuoria ja keski-ikäisiä henkilöitä. Heidän yhteenlaskettu työaikansa Osuuskaupalla oli 8,5 vuotta ja pisimpään Satakunnan Osuuskaupalla työskennellyt oli ollut yhteensä 14 vuotta. Vaihdossa oli henkilöistä neljä vuonna 2015 ja kaksi vuonna 2016. Vaihdossa olleista 1/6 ei päässyt mihinkään omista vaihtopaikkatoiveistaan, mutta oli silti tarttunut tilaisuuteen ja kokenut vaihdon hyvänä. Vaihtajista 5/6 oli saanut joko ensimmäisen haluamansa paikan tai ainakin kolmesta omasta ehdottamasta vaihtoehdostaan paikan.

Haastattelut kestivät 25–40 minuuttia ja haastattelut tehtiin haastateltavan omassa yksikössä. Olin varannut haastatteluihin rauhallisen tilan, jotta häiriötekijät pystyttiin sulkemaan pois ja henkilöt saivat rauhassa ja luottamuksellisesti vastata haastattelukysymyksiin. Teemahaastattelu runko löytyy liitteenä (LIITE 3). Haastattelut nauhoitettiin



ja litteroitiin viimeistään seuraavana päivänä haastatteluista, jotta haastattelutilanteet olisivat paremmin muistissa.

Haastattelut toteutettiin merkinnöillä haastattelu A, haastattelu B jne., jotta henkilöitä ei pystytä tunnistamaan. Haastattelut olivat täysin luottamuksellisia ja täten koenkin, että sain aitoa palautetta vaihdossa olleilta.

Esimiesten haastattelut kestivät 30–60 minuuttia. Haastattelut pidettiin esimiesten omassa yksiköissä ja haastattelutilat olivat rauhalliset. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin viimeistään seuraavana päivänä haastatteluista, jotta haastattelutilanteet olisivat paremmin muistissa. Haastatteluissa olleiden esimiesten työkokemus Satakunnan Osuuskaupalla oli kaikilla kattava. He kaikki olivat työskennelleet eri tehtävissä Osuuskaupalla ja jokaisella oli vähintään kuuden vuoden kokemus esimiestyöstä. Jokaisella esimiehellä oli ollut Virettä vaihdosta -projektissa henkilöitä muissa yksiköissä töissä sekä heillä on ollut omassa yksikössään vaihdossa henkilöitä.

Esimiesten haastattelut pidettiin teemahaastatteluina (LIITE 4) ja teemoja oli yksi enemmän kuin henkilökunnalla. Teemahaastattelussa oli myös muita eroavaisuuksia kysymyksissä, koska haluttiin kartoittaa esimiehen näkökulmaa vaihdosta ja sen onnistumisista tai haasteista. Esimiehiltä kysyttiin myös heidän näkökulmastaan miten osaaminen on karttunut työntekijällä, joka oli ollut vaihdossa. Haluttiin kartoittaa esimiesten näkökulmaa myös siltä kannalta miten saisimme tulevaisuudessa henkilöitä lähtemään Virettä vaihdosta -projektiin mukaan.

Haastattelu ja teemahaastattelut äänitettiin, jonka jälkeen litteroin haastattelut teksti muotoon. Litteroinnilla tarkoitetaan nauhoitetun puhemuotoisen aineiston puhtaaksi kirjoittamista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Litterointi voidaan tehdä koko kerätystä aineistosta tai valikoiden. (Hirsjärvi yms. 2008, 217.) Litterointi voidaan kokea työlääksi, mutta se lisää tutkijan ja tutkimusaineiston vuoropuhelua. Haastatteluaineiston muuttaminen tekstimuotoon helpottaa tutkimusaineiston analysointia. Litteroinnin tulee vastata haastateltavien suullisia lausumia ja merkityksiä, joita tutkitavat ovat asioille antaneet. Haastateltavien puhetta ei tule muuttaa tai muokata. (Vilkka 2015, 137–138.)

### 7.3 Haastattelu Sale -ryhmäpäällikkö

Idea Virettä Vaihdoma -projektista on ollut pitkään Merja Perttula-Vuoren mielessä, jopa ennen kuin hän on aloittanut Sale -ryhmäpäällikkönä. Ajatuksensa vaihdosta Perttula-Vuori vei toimialajohtoryhmän eteen ja yhdessä he miettivät ajatusta eteenpäin. Tämän jälkeen projektia lähdettiin kehittämään ja nyt neljän vuoden ajan Osuuskaupassamme on pystynyt työskentelemään vaihdon parissa toisessa yksikössä.

Perttula-Vuoren mukaan ajatus on lähtenyt Satakunnan Osuuskaupan strategiasta ja sen toteuttamisesta. Ajatuksella on kaksi pääteemaa, ensimmäinen on henkilön työskentelyalueen laajentaminen eli liikkuvuus sekä motivointi käydä töissä toisessakin yksikössä. Täten Osuuskaupassa toivotaan, että myös tulevaisuudessa vaihdossa ollut henkilö ottaa helpommin työvuoroja Tempuksen (=työhönkutsujärjestelmä) avulla myös muista yksiköistä, kun niissä on tarve. Toinen pääteema on osaamisen kasvattamisen näkökulma. Työntekijän ollessa vaihdossa, hän pystyy oppimaan uutta ja siten kasvattamaan osaamistaan. *”Osaaminen myös liikkuu tämän avulla yksiköstä toiseen muun muassa ideoiden viennillä omaan yksikköön tai osaamisen tuomisella vieraillevaan yksikköön. Samalla haluamme kasvattaa työntekijän ja tiimien osaamista”*, kertoo Perttula-Vuori.

Perttula-Vuori korostaa, että kokemukset vaihdosta ovat olleet positiivisia. Henkilöt ovat olleet tyytyväisiä vaihtoon ja oma yksikkö on tuntunut mielenkiintoiselta vaihdosta palaamisen jälkeen. Virettä vaihdosta -projektilla haetaan myös uutta virettä työntekijän työelämään, motivaatiota omaan työhön ja vaihtelua tuttuun ja turvalliseen arkeen. *”Haemme myös liikkuvuutta eli toivomme henkilöiden käyvän muissa yksiköissä töissä tarvittaessa”*.

*”Virettä vaihdosta -projekti on ollut onnistunut projekti tähän asti. Halukkaita on ollut riittävästi joka vuosi ja projektia tullaan jatkamaan myös tulevaisuudessa. Vaihtoa on nyt kolme kokonaista vuotta takana ja samalla alkuperäisellä idealla mennään eteenpäin. Ensimmäisenä vuonna järjestettiin niin sanottu kick start -tapahtuma, jossa kerrottiin vaihdon ajatuksesta ja miten se tulee toimimaan. Halusimme panostaa vaihdon alkuun ja projektin lanseeraamiseen. Ensimmäisellä kerralla kaikki halukkaat aloittivat samaan aikaan vaihdon, mutta nykyään vaihtoon haetaan edellisenä vuotena ja*

*vaihto tapahtuu seuraavana vuonna. Kaikki eivät pääse samaan aikaan vaihtoon vaan jokaiselle räätälöidään oma aika ja paikka seuraavalle vuodelle. Tämän verran projektia on pystytty kehittämään eteenpäin.”*

*”Nyt haluaisimmekin tietää miten olemme onnistuneet hankkeessa ja kehittämiskoh- tana on lomakkeen tekeminen, joka täytetään ennen vaihtoon lähtöä ja sieltä palattua. Haluamme esimiesten tietävän miten vaihto on onnistunut ja onko henkilön osaaminen karttunut vaihdon aikana. Haluamme myös henkilökohtaisen näkökulman; olenko saa- nut motivaatiota ja työvirettä työhöni. Haluamme myös saada avointa palautetta puo- lin ja toisin. Tärkeää on löytää vaihdon onnistumiset sekä ongelmat”.*

*”Tällä hetkellä vaihto on pääasiassa marketin puolella tapahtuvaa, mutta tulevaisuu- dessa Satakunnan Osuuskauppa haluaisi kehittää toimialojen välistä vaihtoa. Muu- tama henkilö on jo kokeillut vaihtoa toimialojen välillä, koska tahtotila henkilöillä on ollut suuri. Vaihdot ovat onnistuneet hyvin, koska henkilöillä on ollut kokemusta mo- lemmilta aloilta. Jos toimialan väliseen vaihtoon lähdetään, pitäisi vaihto ajan olla pidempi (nykyään 2-4 kuukautta), jopa puolen vuoden mittainen. Tämä on vielä kehi- tystyön alla” (Perttula-Vuori, 2016)*

Merja Perttula-Vuoren haastattelun avulla sain selville mitä kehittämistä Virettä vaih- dosta -projektissa on ja mihin asioihin hän haluaa minun kiinnittävän huomiota kehit- tämishankkeessa.

#### 7.4 Henkilökunnan teemahaastattelun tulokset

Henkilökunnan teemahaastattelupohjassa oli yhteensä neljä erilaista teema-aihetta. Ai- heiden pääteemat olivat Virettä vaihdosta -projekti, osaamisen ja ammattitaidon kehit- tymien, työhyvinvointi sekä esimiehen rooli Virettä vaihdosta -projektissa. Käyn vas- taukset läpi teemoittain, koska tämä selventää kokonais kuvaa.

*Teema I, Virettä vaihdosta -projekti*

Kaikki kokivat hakuprosessin selkeäksi ja kaavakkeen täytön helpoksi. Kaikki olivat tyytyväisiä, että hakijan omat halutut vaihtopaikat otettiin huomioon hakukaavakkeessa ja vastaajista 5/6 pääsi vaihtoon sellaiseen paikkaan, johon oli myös hakenut. Vastaajista 1/6 ei päässyt mihinkään haluamaansa paikkaan, mutta oli tyytyväinen taruttuaan tilaisuuteen ja paikka oli osoittautunut mielenkiintoiseksi.

Jokaisella vaihdossa olleella oli selkeä kuva vaihdon tarkoituksesta. Vastaajista 5/6 lähti hakemaan vaihdosta motivaatiota, työvirettä, uuden oppimista, osaamisen kehittämistä tai osaamisen syventämistä. Vastaajista 1/6 lähti selkeästi tavoittelemaan työkiertoa ja laajempaa osaamiskentän hallintaa. Vaihdon onnistumisiin lueteltiin tämän lisäksi myös uudet työkaverit ja uuteen yksikköön tutustuminen. Alla on henkilöiden kommentteja onnistuneesta vaihdosta:

*”Tosi hyvä ja onnistunut vaihto. Koen, että olen hymyillyt paljon enemmän vaihdossa ja vaihdon jälkeenkin. Työpäivät ovat olleet niin mieluisia.”*

*”Kivaa oli vaihdossa ja tykkäsin olla siellä ehkä liikaakin, mutta tykkäsin sitten loppupeleissä tulla myös takaisin omaan yksikköön.”*

*”Vaihto on ollut hyvä ja rikastuttava kokemus!”*

Haasteelliseksi vastaajista 4/6 kokee, että he eivät saaneet perehdytystä uudessa yksikössä. Henkilöille ei ollut esitelty paikkoja, he eivät olleet saaneet käyttäjätunnuksia Piccolinkiin tai muihin järjestelmiin ja heille ei ollut kerrottu yksiköstä ja sen henkilökunnasta. Vastaajista 4/6 oli laitettu suoraan töihin ilman työkorttien läpikäymistä tai edes heille ei ollut kerrottu yksikön työjärjestelyistä. Vastaajista 4/6 myös kertoi, että olisivat kaivanneet niin sanottua perehdytystuntia tai päivää, jolloin olisi saanut työskennellä yhdessä jonkun henkilökunnan jäsenen kanssa, jotta olisi oppinut talon tavat. Vastaajista 1/6 oli saanut hyvän perehdytyksen. Hän koki, että kaikki oleellimmat asiat käytiin hänen kanssaan läpi ja hän sai olla henkilökunnan oman väen kanssa muutamana tunnin, jotta pääsi kiinni työhön. Vastaajista 1/6 koki, että hänelle näytettiin kaikki tarpeelliset käytännön asiat (esimerkiksi sosiaalitalat, varasto, roskikset, myymäläkierros), mutta ei kutsuisi kierrosta kunnolliseksi perehdyttämiseksi. Henkilö oli

ollut aiemmin töissä yksikössä tuuraamassa sairauslomia, joten oletettiin, että hän tietää jo kaikki tärkeimmät asiat. Henkilö olisi silti halunnut työskennellä jonkun kanssa hetken yhdessä, koska aiempi kokemus on ollut vain kassatyöskentelystä.

*”Siellä oletettiin, että kun on Osuuskauppalainen niin ei tarvitse perehdyttää. Enhän minä löytänyt edes roskiksia mihin olisin vienyt pahvit.”*

*”Minulle sanottiin vain, että tervetuloa. Tuossa on sun vaatteet ja tuolla pukukopit. Sen jälkeen sitten vain töihin. Kassalla jo apua kaivataankin, joten mene sinne ekaksi.”*

*”Perehdytys oli ihan ok. Olen itse ennen ollut siellä yksikössä sairauslomasijaisena niin tunsin jo paikat. Nopeesti se esimies näytti kaikki oleelliset.”*

Vastaajista 2/6 kertoi haasteeksi, että työvuorot eivät olleet näkyneet Dooriksessa (=järjestelmä, josta työntekijä näkee työvuoronsa). Doorikseen vuorot olivat tulleet näkyviin vasta siirtymisen jälkeen. Toinen heistä oli ollut sähköpostitse yhteydessä esimieheen ja tätä kautta saanut tietoonsa työvuorot. Toinen oli vierailut yksikössä ennemmin vaihtoa ja käynyt samalla katsomassa työvuoronsa paikan päällä.

Vastaajista 1/6 kertoi, että olisi halunnut aiemmin tietää pääseekö vaihtoon vai ei. Tieto oli tullut vain kuukautta ennemmin vaihtoon lähtemistä. Henkilö olisi halunnut varautua paremmin siirtymiseensä toiseen yksikköön.

Vastaajista 2/6 koki jännittäväksi ja haastavaksi uuden yksikön uudet ihmiset ja asiakkaat. Työryhmät olivat kuitenkin ottaneet tulokkaat hyvin vastaan, joten jännitys oli mennyt molemmilla nopeasti ohi. Asiakaskuntakin oli tullut nopeasti tutuksi, joten molemmat kokivat, että jännittäminen oli ollut turhaa.

Kolme henkilöä kertoi myös, että koki itse haasteelliseksi lähtemisen omasta yksiköstään, koska esimiehen asenne lähtöä kohtaan oli negatiivinen.

*”Lähtöpaikassa ei oltu tyytyväisiä, että lähdin vaihtoon. Esimies ajatteli, että en tuu takaisin ja kaikki hänen panostuksensa minuun on ollut turhaa.”*

Ketään ei ollut kokenut mitään selkeitä ongelmia vaihdossa tai sen järjestämisessä. Kaikilla oli positiivinen vaikutelma vaihdosta, vaikka muutamia haasteita he olivat kohdanneet.

Kysyttäessä miten Virettä vaihdosta -projektia tulisi kehittää, vastaajista 5/6 toivoi jonkinlaista selkeää ja yhteneväistä perehdytystä. Vastaajat kokivat, ettei perehdytyksen tarvitse olla yhtä laaja, kuin uuden työntekijän perehdyttämisosas, mutta tärkeimpiä tietoja uudesta yksiköstä kaivattiin, koska moni ei ollut aiemmin vierailnut vaihto yksikössään.

*”Olisi hienoa, jos olis joku yhtenäinen talon tavat juttu tai jokin muu info. Helpottaisi vaihtoon menemistä, kun tietää, että joku mut perehdyttää siellä.”*

Vastaajista 2/6 toivoi, että vaihtoa pystyttäisiin kehittämään siten, että toisessa yksikössä voisi olla jopa pidempään. Tällä hetkellä vaihto on 2-4 kuukautta. Kumpikin vastaajista oli silti sitä mieltä, että se tuottaisi haasteita niin vaihto paikkaan, kuin omaan yksikköön.

Vastaajista 2/6 olisi kaivannut vaihdon lopussa kunnollista palautetta miten vaihto oli onnistunut esimiehen näkökulmasta. Kaikki vastaajat toivoivat, että esimiehille kehitettäisiin palautteen antamiseen jokin kanava. Vastaajista 3/6 kertoi, että heiltä ei kysytty vaihdon aikana tai sen jälkeen miten vaihto oli onnistunut, kehittyikö osaaminen ja lisääntyikö työvire. Vastaajat toivoisivat, että näitä asioita seurattaisiin ja tähän kehitettäisiin jokin malli.

*”Kyllä minä opein siellä uusia asioita, mutta omaan yksikköön palatesani esimiehelläni ei ollut mitään käsitystä mun uuden oppimisesta. Olis ollut kiva, että ne olisi laitettu, vaikka johonkin paperille ylös niin olisin saanut näyttää sitä omalle esimiehelleni.”*

*”Joku lomake olis jees. Siihen voisi laittaa ylös mitä haluaa vaihdolta.”*

## *Teema II, Osaamisen ja ammattitaidon kehittyminen*

Vastaajista 4/6 kertoi päässeensä tekemään niitä asioita, joita oli halunnut ja jonka avulla osaaminen oli karttunut. Vastaajista 2/6 kertoi, että kokivat työnkuvan olleen

suppeampi ja oman osaamisen laajempi, mitä tehtävässä olisi tarvittu. Tällöin he kivat, että osaaminen ei karttunut vaihdon aikana.

*”Oli kivempi palata takaisin omaan yksikköön, koska siellä on enemmän haasteita, kun kyseessä pienempi yksikkö.”*

Kysyessä esimerkkejä osaamisen kehittymisestä saatiin vastaukseksi muun muassa seuraavia:

*”Tilaamisosaaminen laajemmalla näkökulmalta ja pienmyymälän toimintatavat karttuivat.”*

*”Pienessä paikassa oli kiva, kun sai tehdä kaikkea. Sai tehdä laajemmin asioita, kun omassa yksikössä. Olen harvoin kassalla, joten kassataidot palautuivat mieleeni ja opin veikkauskoneen käytön. Perustiedot olivat hallinnassa, mutta tämmöinen syventyminen kaikkeen tilaamiseen ja muun muassa Piccolinkin käyttöön tuli uutta taitoa.”*

*”Uudet tavat ja eri tavalla, ehkä jopa tehokkaammin tekee hommia.”*

Vastaajista 2/6 koki, että työnkiertoa ei ollut tarpeeksi. Toinen vastaajista työskentelee pienmyymälässä ja siirtyi suurempaan yksikköön ja täten ei saanut tehdä yhtä laajasti töitä, kuin pienmyymälässä. Toinen vastaajista vaihtoi isosta yksiköstä yhtä suureen yksikköön ja hän koki, että hänen työkuvasa jopa pieneni.

*”Olisin kaivannut enemmän työnkiertoa. Sale maailman henkilö on monipuolisemmassa asemassa. Nyt olin suurimmaksi osaksi vain samassa työpisteessä.”*

Vastaajista 6/6 kertoi silti, että kokee oman ammattitaitonsa lisääntyneen.

*”Lisääntyi todellakin. Nyt tiedän miten hoidan hommat loppuun asti ja ei aina tarvi jättää asiaa esimiehen huolehdittavaksi.”*

Kysyttäessä mitä uutta sait omaan työhösi tai mitä veit mennessäsi palattuasi omaan yksikköösi, vastaukset olivat monipuolisia. Vastaajista 5/6 mukaan, he olivat oppineet konkreettisesti jotain uutta ja heidän osaaminen oli karttunut. Vastaajista 3/6 oli vienyt uusia pieniä ideoita omaan yksikköönsä. Vastaajista 4/6 oli ehdottanut omassa yksikössään selkeitä muutoksia joihinkin toimintatapoihin, mutta vain kahdessa yksikössä esimies oli tarttunut ajatuksiin.

### *Teema III, Työhyvinvointi*

Vastaajista 6/6 kertoi, että työhyvinvointi nousi vaihdon aikana. Jokainen vastaajista kertoi myös, että motivaatio omaa työtä kohtaan nousi ainakin hetkellisesti. Jokaisen mielestä oli hienoa päästä tutustumaan toiseen yksikköön ja sen työskentelytapoihin. He kokivat saaneensa myös uusia työkavereita. Vastaajista 5/6 kertoi, että voisi vielä lähteä uudelleen vaihtoon sekä vastaajista 3/6 oli suositellut vaihtoa myös työkavereille. Vastaajista kahdelle kävi niin, että alkoivat hakea sisäisissä hauissa töitä toisesta yksiköstä. Molemmat saivat paikan.

*”Olin ollut niin kauan samassa paikassa, että vaihdon myötä tajusin, että voisin työskennellä myös muussa yksikössä. Pääsin samaan paikkaan missä olin ollut vaihdossa ja se oli lottovoitto! Viihdyin siellä niin hyvin. Vanhassa paikassakaan ei ollut mitään vikaa tai muuta, mutta kun on ollut vähän ehkä liiankin kauan samassa paikassa niin tuntuu, että kehittyminen pysähtyy.”*

*”Vaihdon aikana kärjistyi se, että entisessä paikassa ei ollut työmotivaatio enää kohdallaan. Halusin vaan yksinkertaisesti pois vanhasta paikasta. Työmotivaationi on todella korkealla tällä hetkellä uudessa yksikössä.”*

Vastaajista 6/6 kertoi, että vaihto lisäsi heidän liikkuvuuttaan. Jokainen on lisännyt Tempukseen (=työhönkutsujärjestelmä) paikkoja, joissa voisi työskennellä ja ottaa ylimääräisiä työvuoroja.

Vastaajista 5/6 olisi valmis lähtemään uudelleen vaihtoon seuraavien kahden vuoden aikana. Kokemus oli heidän mielestään niin positiivinen ja mielenkiintoinen.

### *Teema IV, Esimiehen rooli Virettä vaihdosta -projektissa*

Eniten negatiivista palautetta teemahaastattelussa saivat esimiehet. Käyn ensin läpi tulokset, joita saivat vaihtoon lähettävät esimiehet.



Oli ikävää kuulla, että 3/6 vastaajasta kertoi, että heillä oli tunne, ettei vaihtoon olisi saanut lähteä omasta yksiköstään. Vastaajista 1/6 kertoi, että oma esimies oli kannustanut henkilöä vaihtoon, mutta vaihdosta palattaessa ei ollut kiinnostunut henkilön oppimisesta. Vastaajista 4/6 kertoi, että esimies ei ollut kysynyt miten vaihto oli sujunut tai oliko henkilö oppinut joitain uutta vaihdon aikana. Esimiehet eivät olleet kiinnostuneet olivatko henkilöt saaneet palautetta vaihdon aikana.

*”Lähtöpaikassa ei oltu niin tyytyväisiä, kun pääsin vaihtoon. Ainut kommentti oli esimieheltä, kun palasin ”oliko sulla kivaa?”, mutta mitään muuta hän ei kysynyt. Toin tullessani muutamia kivoja ideoita myymäläämme, mutta näitäkään hän ei kuunnellut. Selkeästi sulki korvansa. Syyllistettiin, kun pääsin vaihtoon ja vielä kun tykkäsin olla muualla. Olisin toivonut esimieheltä kannustavaa asennetta. Olisi kiva lähteä hyvällä mielellä vaihtoon. Sain positiivista palautetta vaihtopaikassa esimieheltä ja se tuntui kivalta, koska meidän yksikössä sitä ei viljellä. Esimiehen pitäisi muistaa, että positiivinen palaute kantaa pitkälle.”*

*”Haluaisin uudelleen vaihtoon, mutta koen haastavaksi lähteä, koska esimiehen suhtautumien vaihtoon on nihkeää. Toivoisin enemmän kannustusta hyvästä mahdollisuudesta.”*

*”Kun lappu vaihdosta ilmestyy seinälle ja info tv:n ruutuun, tuntuu, että esimies kääntää selän ja toivoo, että kukaan ei lähde vaihtoon. Mielestäni tätä pitäisi pikemminkin kaupata työntekijöille, kun dissata.”*

*”Enemmän kannustusta näin hyvästä mahdollisuudesta. Ajatellaan liikaa, että tämä on meiltä pois.”*

Seuraavaksi käyn läpi vastaanottavan yksikön esimiesten palautteet.

Vastaajista 4/6 kertoi, että esimies ei perehdyttänyt vaihtoon tulijaa tai ollut hankkinut perehdyttäjää työntekijälle. Esimiehet olettivat, että perehdytystä ei tarvita, kun vaihtaja on omasta organisaatiosta vastaajien kertomuksen mukaan. Vastaajista 2/6 kertoi, että he eivät saaneet esimieheltä palautetta vaihdon lopussa, tai esimiehet eivät edes kysyneet olivatko vaihtajat pitäneet vaihdosta. Vastaajista 1/6 kertoi, että hänen vastaanottaminen yksikössä oli hyvä. Esimies oli ollut aidosti kiinnostunut vaihtoon tulijasta, ja he olivat keskustelleet pitkän tovin yhdessä vaihdon tavoitteista.

Kysyttäessä miten työntekijät kehittäisivät esimiehen roolia tulevaisuudessa, vastaajista 5/6 haluaisi yhtenevän perehdytysoppaan esimiesten käyttöön.

*”Olis niin paljon helpompaa, jos niillä olis joku perehdytys juttu mikä käytäisiin yhdessä läpi. Kaikki saisivat tasapuolisen perehdytyksen, kun olis selkeä paketti.”*

*”Jokin yhtenevä talon käyttäytymisen säännöt olis hyvä.”*

Vastaajista 4/6 kokee vaihdon hyvänä ja rikastuttavana kokemuksena, joten he toivoisivat esimiehiltä paljon positiivisempaa suhtautumista vaihtoon.

*”Voisko ne sparrata toisiaan tykkäämään tästä jutusta?”*

## 7.5 Havainnointi

Olen tehnyt osaamisen kartoittamista kehittämishankkeen aikana Virettä vaihdosta - projektissa olleille henkilöille seuraamalla heidän osaamisen kehittymistään työssä olon aikana. Olen käynyt heidän kanssaan tekemäni lomakkeen läpi, heidän saapuesaan yksikköni työskentelemään sekä heidän lähtiessä pois työyhteisöstä. Lomakkeen avulla olemme pystyneet yhdessä seuraamaan osaamisen kehittymistä (LIITE 5).

Lomake on sisältänyt työhön liittyviä peruskysymyksiä. Olen kartoittanut työntekijän puheen perusteella hänen sen hetkisen osaamisen asteikolla 1-5 (aloittelija – ammattilainen). Olemme tämän jälkeen yhdessä katsoneet lomaketta ja pohtineet mitä hän halua oppia vaihdon aikana sekä missä osa-alueissa hän toivoisi osaamisensa kehittävän. Lomake on ollut melko suppea, mutta tämän avulla olemme nopeasti saaneet kuvan hänen osaamisen kohteistaan.

Työntekijän ollessa työyhteisössä ja päivittäisessä työssä mukana olen havainnoinut hänen oppimistaan sekä osaamisen karttumista. Olen tehnyt merkintöjä lomakkeeseen aina työntekijän edistymisen mukaan. Esimerkkinä kirjaus *”oppi tänään Massin ja veikkaustaulukon 13.4.16”* auttaa esimiestä muistamaan mitä ja milloin tuli opittua.

Vaihdon päättyessä olemme ottaneet uudelleen lomakkeen esille ja käyneet sen yhdessä läpi. On ollut mielenkiintoista huomata, että työntekijä itse ei ole huomionnut kaikkea uuden oppimistaan sekä osaamisen kehittymistä. Hyvänä esimerkkinä toimii

henkilö, jonka tavoitteena oli päästä oppimaan kassatoiminnot paremmin sekä kartoittamaan osaamistaan tilaamisen prosessista. Hän kertoi innokkaasti miten on oppinut lisää kassatoiminnoista sekä veikkauskoneen käytöstä. Hän myös kertoi tarkkaan, mitä on oppinut tilaamisesta ja tilausjärjestelmistä. Kun kysyin häneltä ”*oletko oppinut vielä jotain muuta tai onko osaamisesi kehittynyt jollain muulla saralla?*”, hän mietti hetken ja sanoi ”*ei mun muistaakseni*”. Tällöin oli helppoa katsoa lomakkeesta, että hän oli oppinut myös Massijärjestelmän ja veikkaustaulukon täytön, valikoimakirjojen tulostamisen sekä RAY- pelikoneen tyhjentämisen. Tässä vaiheessa henkilö itse huomasi, ”*ainiinjuu, olen minä oppinut paljon muutakin!*”. Tällä tavoin vaihto oli onnistunut. Hän oli oppinut uutta ja hänen osaaminen oli lisääntynyt yhteisesti sovitusta aihe-alueista.

Tietojeni mukaan muissa yksiköissä ei ole näin tarkkaan seurattu Virettä vaihdosta -projektin vaihtajan osaamisen karttumista. Esimiehet ovat käyneet palautekeskusteluja, joissa ollaan yhdessä keskustelut vaihdon onnistumisista sekä osaamisesta. Tämän vuoksi on hyvä, että tavoitteena on ollut rakentaa yhteinen lomake, joka tulee täyttää vaihdon alkaessa ja loppuessa. Tämän avulla päästään paremmin kiinni henkilön osaamisen karttumiseen, työhyvinvointiin sekä palautteen antamiseen.

## 7.6 Esimiesten temahaastattelun tulokset

Esimiesten temahaastattelupohjassa oli viisi erilaista aihe-aluetta. Aiheita oli yksi enemmän, kuin henkilökunnan temahaastattelupohjassa, koska kartoitimme myös esimiesten ajatuksia miten tulevaisuudessa saadaan henkilökunta innostumaan uudeen Virettä vaihdosta -projektista. Käyn vastaukset läpi teemoittain selkeän kokonaiskuvan saamiseksi. Suorissa kommentteissa kirjainmerkit tarkoittavat seuraavaa: SL = Sanni Langenoja, JF = Jutta Fagerstörn ja TH= Tero Häyhtiö.

### *Teema I, Vaihdon tarkoitus ja tavoitteet*

Kaikki haastateltavat näkivät, että vaihdon tarkoitus on henkilökunnan motivaation lisääminen, vaihtelun tuominen omaan työhön ja oppimisen lisäämistä sekä kartoitta-

mista. Haastateltavista kaksi näki tavoitteena liikkuvuuden lisääntymisen työntekijöiden keskuudessa, mutta yksi sanoi, että liikkuvuus ei hänen mielestään lisääny tällä menetelmällä. Hän koki, että ne henkilöt, jotka ottavat työvuoroja Tempuksen (=työhönkutusjärjestelmä) kautta, eivät lähde vaihtoon. He saavat vaihtelua jo ”tempustelusta”.

Haastatelluista ketään ei näe mitään selkeää ongelmaa vaihdossa, mutta muutamia haasteita tuli ilmi esimiehen näkökulmasta.

*TH: ”Perehdyttämiseen ei ole budjetoitu tunteja, joten vaihtoon tulija ei saa kunnollista perehdytystä, mikä olisi hänen kannaltaan tärkeää. Olisi hienoa, jos konttorilta tulisi selkeä taulukko milloin henkilö tulee vaihtoon ja tätä ei jätettäisi esimiesten harteille.”*

*JF: ”Vaihtajan pitäisi päästä tekemään vaihtelevasti töitä, mutta myös oman henkilökunnan jäsenten tulisi saada tehdä monipuolisesti eri tehtäväkenttiä. Tämä on hieman haasteellinen kokonaisuus yksikössä. Hr:n näkökulmasta tämä on iso juttu. On haasteellista saada jokainen henkilö siihen paikkaan johon haluaa, koska vaihtajat eivät mene päittäin.”*

*SL: ”Esimiehen rooliin tulisi panostaa enemmän. Tiedän, että vaihdossa olleet eivät ole saaneet palautetta, jota ovat kaivanneet vaihdossa olon aikana tai jälkeen sekä yhteiset pelisäännöt puuttuvat. Toivoisin myös, että olisi selkeä kokonaisuus koska henkilö tulee vaihtoon ja lähtee. Tällä hetkellä esimiehet keskenään sopivat näistä asioista ja koen, että tämän voisi hoitaa muulla tavalla, esimerkiksi Hr- puolelta.”*

Onnistumisista kerrottiin näin:

*TH: ”Ainakin vaihdossa olleet henkilöt ovat tykänneet kovasti. Ovat saaneet vaihtelua työhönsä. Ovat myös tykänneet palata omaan yksikköön töihin. He ovat myös tuoneet joitain pieniä kehitysideoita tullessaan ja niitä olemme yrittäneet yhdessä toteuttaa.”*

*JF: ”Porukka on ollut hirveen tyytyväisiä. Ihmiset ovat tykänneet tosi kovasti vaihdosta.”*

*SL: ”Vaihtajat ovat tykänneet kovasti vaihdosta. Palaute on ollut vain positiivista. Kivoja kehitysideoita on myös tullut henkilöiltä.”*

Keskustelimme seuraavaksi Virettä vaihdosta -projektin tulevaisuudesta ja sen kehittämistä. Sain seuraavia vastauksia:

*TH: ”On ikävä huomata, että tämä on hiipumaan päin. Jos tätä halutaan jatkaa, jotenkin sitä pitäisi kehittää. Tämä on henkilökunnalle hyvä ajatus ja mahdollisuus, mutta jotain ”fresh upp” juttua pitäisi miettiä. Toivoisin, että haku olisi myös pidempi aikainen. Tällöin ehtisi käymään sen läpi palaverissa henkilökunnan kanssa. Koen, että se ei riitä, että tämä pyörii tuolla info tv:ssä. Tästä pitäisi ehtiä keskustelemaan henkilökunnan kanssa. Mielestäni henkilökunnalta kannattaisi kysyä, miten tätä tulisi uudistaa ja vastaako tämä heidän odotuksiaan. Tätä kautta lähtisin kehittämään sitä tulevaisuudessa. Tähän kannattaa kehitellä kyselylomake, jonka avulla pystytään seuraamaan henkilökunnan osaamisen karttumista sekä oppimista. Vaihto on tällä hetkellä toimialan sisäistä vaihtoa, mutta tulevaisuudessa vaihtaja voisi siirtyä myös toimialalta toiselle. Tässä tulee silti haasteelliseksi osaaminen ja sen opettaminen.”*

*JF: ”Jos haun saisi sähköiseen muotoon helpottaisi Hr- puolella sekä henkilökunnan hakua. Tällöin ei tarvitse hakea esimiehen kautta, joten lisääntyisikö hakijat? Huolestuttavaa on huomata, että vaihtajien määrä on alentunut suuresti. Ihmiset ovat tyytyväisiä vaihdosta, mutta vaihtoon ei taideta kannustaa tarpeeksi.”*

*SL: ”Ehdottomasti yhteiset pelisäännöt pitäisi luoda. Henkilökunnan kannalta olisi hyvä, jos olisi jokin lomake, millä pystyttäisiin seuraamaan heidän kehittymistään. Palautteen pystyisi antamaan myös lomakkeen avulla. Se on tärkeää henkilökunnalle.”*

## *Teema II, Osaamisen kehittyminen*

Yksi esimiehistä kertoi, että seuraa henkilöiden osaamisen kehittymistä vaihdon aikana tai vaihdosta palanneen kanssa käy läpi hänen kehittymisensä.

*SL: ”Käydään tosi paljon palautekeskusteluja. Keskustellaan millaisia tilanteita on tullut, mitä ajatuksia vaihto on herättänyt, rohkaistaan puhumaan kokemuksista ja kysellään tarvitseeko vaihtaja lisä-apua joissain asioissa.”*

Kaksi esimiehistä kertoi, että eivät suoranaisesti seuraa osaamisen kehittymistä, mutta ohjaavat työssä ja opettavat työn lomassa.

Kaikki kokivat, että vaihdossa olleet kokivat ammattiympäryyttä työstään ja he toivat työyhteisöön jotain takaisin tullessa, sain seuraavia vastauksia:

*TH: ”Henkilöt, jotka ovat olleet vaihdossa, ovat vahvoja osaajia. Joitain pieniä ideoita on tuotu koko työyhteisölle tullessaan.”*

*JF: ”Osataan nykyään kyseenalaistaa enemmän. On opittu uusia asioita ihan konkreettisesti. Isoin juttu on se, että ymmärretään miten asiat voidaan tehdä eri tavalla. Koen, että ihmiset ovat olleet tyytyväisempiä työhön, kun ovat tulleet takaisin. He ovat tuoneet myös pieniä kehitysideoita tullessaan.”*

*SL: ”Palaverissa ollaan juteltu onnistuneista vaihdoista. Vaihtajat ovat tsempanneet työkavereitaan lähtemään vaihtoon. Se on ehkä isoin juttu, mitä ovat työkavereilleen tuoneet vaihdosta. Muutamia kehitysideoita on tullut ja joitakin niistä on pystytty toteuttamaan.”*

### *Teema III, Työhyvinvointi ja liikkuvuus*

Jokainen esimies koki, että henkilökunnan työmotivaatio ja työhyvinvointi on lisääntynyt vaihdon jälkeen. He kokivat, että myös oman työn arvostus on noussut vaihdon aikana ja sen jälkeen.

Kaksi esimiehistä koki, että liikkuvuus on ehdottomasti lisääntynyt vaihdon jälkeen. Yksi esimiehistä sanoi, että hänen yksikkönsä työntekijöiden liikkuvuus ei ole lisääntynyt.

### *Teema IV, Esimiehen rooli Virettä Vaihdoista -projektissa*

Miten näette esimiehen tämän hetkisen roolin ja miten te sitä kehittäisitte:

*TH: ” Esimiehen rooli on tällä hetkellä epäselvä ja sitä ei olla millään tavalla määritelty. Esimiehet tekevät tällä hetkellä sopimukset, tilaavat vaatteet, avaimet ja perehdyttävät tulijan. Pyrimme myös kannustamaan henkilöitä vaihtoon, koska tämä on niin hyvä mahdollisuus. Kehittämisen näkökulmasta meillä pitäisi olla joku kaavake, jonka avulla seurattaisiin henkilön kehittymistä. Se on kuitenkin tärkeä osa tätä vaihtoa ja vaihtaja haluaisi varmaan itsekkin tietää miten on kehittynyt vaihdon aikana.”*

*JF: ” Esimiehen pitää kertoa henkilökunnalle kannustavasti vaihdosta. Esimiehen pitää olla todella kannustava ja vastaanottava. Hänen pitää ottaa tulija aidosti vastaan ja perehdyttää kunnolla yksikön tavoille. Vaihtajaa ei voi jättää niin sanotusti oman onnensa nojaan. S-Marketin puolella on nyt alkanut Mypa (=myyntipalveluvastaava)- malli, joka helpottaa esimiestä henkilön perehdyttämisen suhteen. Tämä vapauttaa esi-*

miehen resursseja, joten pystyy toimimaan tukihenkilönä vaihdossa olevalle. Mielestäni kehittämiseen voisi ajatella palautekeskustelua työntekijän kanssa lähtövaiheessa.”

SL: ”Esimiehen rooli on mahdottoman tärkeä. Kun lähetät henkilön vaihtoon, sinun pitää rohkaista, kannustaa, luoda uskoa ja valaa uskoa lähtijään, että hän pärjää siellä. Esimiehen rooli on rohkaiseva. Hänen pitää tarkkailla ja miettiä miten henkilö perehdytetään. Työntekijällä kuuluu olla positiivinen ja hyvä mieli vaihtoon lähtiessään. Työntekijöille on tärkeää, että hänellä on esimiehen tuki lähtöön ja esimies on aidosti kiinnostunut vaihtoon lähtijästä sekä saapujasta. Esimiehen roolin voi jakaa kahteen; lähettävä ja vastaanottava. Vastaanottaessa kerrotaan hieman itsestämme, talon tavoista, tavoitteista ja perehdytetään henkilö kunnolla työtehtäviinsä. Pyydetään vaihtajalta aitoa palautetta ja myös annetaan sitä, jotta työntekijä kehittyisi vaihdon aikana. Toivoisin, että tulevaisuudessa esimiehet uskaltaisivat antaa vaihtureille aitoa, rehellistä ja hyvää palautetta. Se kantaa työntekijää eteenpäin työssään.”

#### *Teema V, Henkilökunnan innostaminen Virettä vaihdosta -projektiin*

TH: ”Enemmän pitäisi innostaa, puhua ja mainostaa mahdollisuutta. Esimiehen rooli on tärkeä, vähän hänen pitää jopa patistaa vaihtoon. Kehityskeskusteluissakin tämän voisi ottaa puheeksi, pitäisi markkinoida osaamisen lisäämisen näkökulmasta. Haku tulee yleensä syksyllä ja ei ole pitkä. Hakuaikaa voisi pidentää, jotta tästä ehtisi puhumaan palaverissa ja henkilöt huomaisivat sen paremmin.”

JF: ”Esimiehet pitäisi tästä saada innostumaan, jotta he voisivat markkinoida tätä henkilökunnalle paremmin. Vaihdossa olleet voisivat jakaa positiivisia kokemuksia, jotta henkilökunta saisi enemmän tietoa vaihdosta. Vaihdon jälkeen kuitenkin työntekijät tulevat takaisin innolla tekemään omaa duuniaan.”

SL: ”Tätä pitäisi myydä mahdollisuutena tehdä ja nähdä muutakin. Tässä on mahdollisuus liikkua joustavammin, oma ammattitaidon lisääntyminen ja muutenkin hyvä mahdollisuus osaamisen lisäämiseen. Olen henkilökohtaisesti sitä mieltä, että tämä on hyvä juttu ja antaa nimenomaan virettä ja potkua niille ketä sitä hakevat. Apua tähän tarvitaan miten saadaan ihmiset innostumaan tulevaisuudessa. Näillä eväillä tämä ei enää ikävä kyllä liiku. Löytyisikö uusia iskulauseita markkinoinnin puolelta? Esimiehelle myös ideoita, miten myydä ajatusta eteenpäin tulevaisuudessa.”

## 7.7 Tutkimuksen luotettavuus

Luotettavuuden arviointi on keskeinen osa tieteellistä tutkimusta, koska tutkimukselle on aina asetettu tiettyjä normeja ja arvoja, joihin tutkimuksen tulisi pyrkiä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tutkimuksen luotettavuutta ja laatua mittaavat reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten pysyvyyttä, kun taas validiteetilla tutkitaan oikeita asioita. Pysyvyys tarkoittaa sitä, että jos tutkimus uusittaisiin, saataisiin samat tulokset. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa molemmat käsitteet ovat käytössä. Näiden sisältö on määritelty eri tavoin molemmissa tutkimusmuodossa. Tämän vuoksi se vaikeuttaa eri tutkimusotteilla tehtyjen tutkimusten luotettavuustarkastelua. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuus on tutkijan näytön ja arvioinnin varassa. Tutkija päättää, ketä tutkitaan, miten aineisto kerätään ja analysoidaan sekä mitä kysytään haastateltavilta. (Kananen 2014, 146–151.)

”Viime kädessä laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa luotettavuuden kriteeri on tutkija itse ja hänen rehellisyytensä, koska arvioinnin kohteena ovat tutkijan tutkimuksessaan tekemät teot, valinnat ja ratkaisut” (Vilka 2015, 196–197). Tämä tarkoittaa sitä, että tutkijan tulee itse arvioida työnsä luotettavuutta kokoajan tutkimusta tehdessään. Tämän avulla luotettavuuden arviointia tehdään koko ajan. (Vilka 2015, 196–197.) Tarpeeksi tarkka kuvaus tutkimuksen toteuttamisesta lisää laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Kaikki aineistoon tuottamisen olosuhteet tulee ilmetä selvästi ja totuudenmukaisesti. Haastattelu ja havainnointitutkimukset kerrotaan tarkasti, missä paikassa ja millaisissa olosuhteissa aineistot ovat kerätty. Kerrotaan myös haastatteluihin käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät, virhetulkinnat ja tutkijan itsearviointi tilanteesta. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan tutkimuksen validiutta tarkentaa käyttämällä tutkimuksessa myös muita menetelmiä. Trangulaatio on termi tutkimusmenetelmien yhteiskäytölle. (Hirsjärvi yms. 2008, 226–228.)

Tutkimusta ja sen luotettavuutta tulee aina arvioida. Tässä kehittämishankkeessa pyrittiin säännöllisesti kertomaan, mitä valintoja on tehty ja miten ne ovat vaikuttaneet tutkimukseen. Tämän avulla pystytään arvioimaan tutkimuksen toistettavuutta ja luotettavuutta. Tähän tutkimukseen on haluttu eri näkökulmia ja sen vuoksi tutkimuksessa käytettiin erilaisia aineistonkeruumenetelmiä. Tätä kautta pyrittiin lisäämään tutkimuksen luotettavuutta.



## 8 VIRETTÄ VAIHDOSTA -PROJEKTIN VAIHTOLOMAKE JA TALON TAVAT- INFO

Tässä kappaleessa esitellään millainen Satakunnan Osuuskaupalle suunniteltu Virettä vaihdosta -projektin vaihtolomake on. Tämän lisäksi esitellään vaihtoon lähtijälle ja esimiehen tueksi tehty Talon tavat- info. Vaihtolomake ja Talon tavat- info on suunniteltu teemahaastatteluiden ja havainnoinnin pohjalta (LIITE 6).

Teemahaastatteluissa kävi ilmi, että niin työntekijät kuin esimiehet kaipasivat yhtenäistä ohjeistusta vaihtoon tulijalle. Molemmat kokivat, että Satakunnan Osuuskaupalla ei ole yhtenäistä ohjeistusta vaihtoon tulijan perehdytyksestä ja oli monia erilaisia toimintatapoja mitä vaihtoon tulijalle kerrottiin yksiköstä. Haastatteluista saatujen palautteiden pohjalta laadin Talon tavat- infon, johon on listattu tärkeimmät asiat, jotka tulee käydä läpi vaihtoon tulijan kanssa. Talon tavat- info helpottaa myös esimiestä. Infon alussa on listattu neljä tärkeää asiaa, jotka pitää hoitaa ennenkin kuin vaihtaja tulee yksikköön. Nämä ovat työsopimuksen tekeminen Hertta- järjestelmään, avainten/ kulkulätkän ja hälytyskoodin hankkiminen, tarvittavien käyttäjätunnuksien hankkiminen sekä työvaatteiden tilaaminen.

Tarkoituksena on, että Talon tavat- infon antaa vaihtoon lähtijälle hänen oma esimiehensä. Esimies täyttää valmiiksi lomakkeeseen kaksi asiaa: uuden esimiehen nimen sekä hänen yhteystietonsa. Oman esimiehen kanssa täytetään myös vaihtolomakkeen ensimmäinen sivu. Tähän kirjataan henkilön tavoitteet vaihdosta. Tavoitteita voivat olla esimerkiksi uuden oppiminen, osaamisen kartuttaminen, työvireen ja motivaation lisääminen, liikkuvuuden lisääntyminen ja monipuolisen työnkierron näkeminen. Tavoitteena voi olla myös työntekijän jokin oma toive, jota tässä ei ole lueteltu. Lomakkeessa on myös kohta esimiehen ajatukselle mitä hän toivoo työntekijän saavan vaihdosta. Olen aiemmin jo luonut omalle henkilökunnalleni osaamisen kartoittamisen lomakkeen. Halusin tuoda esille tässä kehittämistyössä tämän luomani osaamisen kartoittamisen lomakkeen, sillä koen, että tämän avulla pystytään kartoittamaan henkilön jo tämän hetkistä osaamista. Lomakkeella pystytään myös kartoittamaan ajatuksia, siitä mitä työntekijä haluaisi oppia vaihdossa tai tulevaisuudessa.

Esimies, joka ottaa vaihtoon tulijan vastaan käy hänen kanssaan loput kohdat läpi Talon tavat- infosta. Tämä sisältää yksikön perustehtävän ja tavoitteiden läpikäynnin, runkomiehityssuunnitelman näyttämisen, työkortit, henkilökunnan esittelyn ja turvallisuuden. Tärkeitä kohtia ovat myös Virettä vaihdosta -projektin sopimuksen allekirjoittaminen ja yhdessä esimiehen kanssa vaihtolomakkeen läpi käyminen. Esimies tai perehdyttäjäksi valittu työntekijä kierrättää vaihtoon tulleen henkilön toimipaikassa, jotta hän oppii myös tuntemaan talon tärkeät tilat ja muut tarvittavat asiat.

Vaihdosta pois lähtiessä täytetään vaihtolomakkeen kääntöpuoli eli toinen sivu. Tänne kirjataan vaihdon onnistumiset, haasteet, oppimiset, osaamisen karttumiset sekä muut työntekijälle tärkeiksi kokemat asiat. Lomake täytetään yhdessä esimiehen kanssa, jotta saadaan yhtenäinen kuva vaihtajan onnistumisista sekä haasteista. Lomakkeessa on myös palautekohta vaihtoyksikön esimiehelle, johon hänen tulee kirjata muutamalla sanalla palautetta vaihdossa olleelle työntekijälle. Palautetta pidetään tärkeänä ihmisen oppimisen ja motivoimisen kannalta. Lomakkeessa on myös palaute kohta vaihtajalle. Tähän kohtaan työntekijä voi antaa palautetta yksikölle, esimiehelle, kehittämisaatuksia vaihtoon, mietteitä toimintatapojen kehittämiseen tai kertoa muita asioita vaihdosta.

Työntekijän palatessa omaan yksikköön tulee hänen käydä vaihtolomake yhdessä läpi oman esimiehensä kanssa. Lomakkeen avulla saadaan selville onko työntekijän ja esimiehen asettamat tavoitteet toteutuneet. Oma esimies myös näkee palautteet, jotka työntekijä on saanut ja pystyy näin ohjaamaan osaamista tulevaisuudessa oikeaan suuntaan. Työntekijän antamat palautteet tulee myös käydä läpi. Jos tässä kohtaa on kehittämisideoita, Virettä vaihdosta -projektista tulee ne toimittaa Hr- asiantuntijalle sekä Merja Perttula-Vuorelle. Virettä vaihdosta -projektia halutaan kehittää koko ajan eteenpäin, joten kehittämisideat ovat tervetulleita.

## 9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kehittämistyön tarkoituksena on ollut Virettä vaihdosta -projektin vaihtolomakkeen kehittäminen Satakunnan Osuuskaupalle. Kehittämistyössä on esitelty vaihtolomake sekä luotu vaihtajien sekä esimiesten avuksi Talon tavat- info. Työtä varten toteutettiin teemahaastattelut vaihdossa olleille henkilökunnan jäsenille ja esimiehille. Teemahaastatteluiden avulla saatiin näkökulmaa siitä mitä vaihtolomakkeessa tulisi olla sekä millaista Talon tavat- infoa he kaipaavat. Lisäksi haastattelin Sale -ryhmäpäällikköä, joka kertoi Virettä vaihdosta -projektin ajatuksesta sekä kehittämishankkeen tarpeesta. Suoritin myös havainnointia yksikössäni vaihdossa työskenteleville henkilöille, jotta näin miten he oppivat uutta ja miten heidän osaamisensa karttui.

Työn teoriaosuudessa on paneuduttu henkilöstön oppimiseen, osaamiseen ja sen kehittämiseen. Teoriaosuudessa käsitellään myös esimiestyötä ja työhyvinvointia, koska nämä ovat keskeisiä asioita henkilöstön oppimisen, osaamisen kehittämisen ja motivoimisen kannalta. Teoriaosuus tukee myös kehittämishankkeen tutkimusta ja tuloksia.

Tutkimustuloksista kävi ilmi, että tärkeimmät kehittämiskohteet työntekijöiden näkökulmasta olivat perehdytysoppaan tekeminen vaihtoon lähtijän ja esimiehen tueksi sekä vaihtolomakkeen luonti, joka sisältää palauteosion. Esimiesten näkökulmasta tärkeimmät kehittämiskohteet olivat yhteisten pelisääntöjen luonti (= yhtenäinen perehdytys) ja vaihtolomake, jolla pystytään seuraamaan vaihtajan osaamista ja sen karttumista.

Asetettuihin tutkimustehtäviin pystyttiin vastaamaan hyvin. Teemahaastatteluilla olisi voitu haastatella vielä useampaa henkilöä ja olisi voitu tehdä enemmän havainnointia, mutta laajemmalla otannalla olisi tuskin saatu paljoakaan lisää näkemystä työhön. Kaikkiin tarvittaviin tutkimuskysymyksiin saatiin kuitenkin vastaukset ja niiden pohjalta pystyttiin rakentamaan Virettä vaihdosta -projektille vaihtolomake.

Teemahaastatteluissa kävi myös ilmi, että työntekijät sekä esimiehet kaipasivat yhtenäistä ohjeistusta vaihtoon tulijalle. He kokivat, että Satakunnan Osuuskaupalla ei ole yhtenäistä ohjeistusta vaihtoon tulijan perehdytyksestä ja oli monia erilaisia toimintatapoja miten tilanteessa toimittiin. Tämän tarpeen pohjalta kehitettiin Virettä vaihdosta -projektille oma Talon tavat- info, joka tuli lisänä kehittämishankkeeseen. Lyhyt ja ytimekäs tiedote tulee auttamaan esimiehiä ja vaihtajia tulevaisuudessa.

Positiivisia tutkimustuloksia olivat vaihdossa olleiden ammattitaidon kehittyminen, työhyvinvoinnin ja motivaation nousu sekä liikkuvuuden lisääntyminen. Vastaajista 5/6 voisi lähteä vaihtoon uudelleen seuraavan parin vuoden aikana. Tutkimustuloksista oli huolestuttavaa huomata miten esimiehet suhtautuvat vaihtoon lähtijöihin ja vaihdossa oleviin. Toivon, että tutkimustuloksien pohjalta esimiehet huomaisivat käytöksensä puutteet ja korjaisivat asennettaan positiivisempaan suuntaan vaihdon kannalta. Virettä vaihdosta -projekti on oiva mahdollisuus työntekijöille ja esimiehen tulisi kannustaa heitä tarttumaan tilaisuuteen.

Esimiesten tutkimustuloksista selvisi, että he ovat huomioineet työntekijöiden työhyvinvoinnin ja motivaation kasvun. Esimiehet kokivat myös hyvänä, että työntekijöiden oppiminen on lisääntynyt sekä osaaminen karttunut vaihdossa. Huonona he pitivät sitä, että hakijoiden määrä on selvästi vähentynyt Virettä vaihdosta -projektiin. Esimiehet toivoivat ajatuksia miten markkinoida omille työntekijöille Virettä vaihdosta -projektiä ja miten saadaan innostumaan työntekijät vaihdosta. Hr- puoli (=henkilöstöhallinto osasto) sai myös palauteta esimiehiltä. Hr- puolelta toivottiin Virettä vaihdosta -projektin kokonaisvaltaista asioiden hoitamista.

Tulevaisuudessa Virettä vaihdosta -projektiä voisi kehittää esimerkiksi siten, että vaihtoon haettaisiin sähköisellä lomakkeella. Aiheesta olisi hyvä tehdä uusi tutkimus parin vuoden kuluttua ja selvittää onko vaihtolomake toiminut ja onko sitä käytetty aktiivisesti. Samalla voitaisiin myös tutkia onko Talon tavat- info täyttänyt esimiesten ja työntekijöiden vaatimukset ja tulisiko sitä kehittää eteenpäin. Esimiehiltä voitaisiin myös kysyä onko vaihtolomake ollut riittävä ja tukenut työntekijän tarpeita. Esimiesten suhtautumista vaihtoon voitaisiin myös tutkia seuraavassa kehittämishankkeessa.

## LÄHTEET

- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Grönfors, T. 2010. Työssä oppiminen – avain tuottavuuteen. Vantaa: HansaBook, Hansaprint Direct Oy.
- Heinikoski, M., Koskinen, M. & Ylitalo, M. 2014. Osaamisen kehittäminen työpaikalla. Tampere: Tammerprint Oy.
- Helin, K. 2006. Yhdessä menestymisen taito. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Hyppänen, R. 2015. Esimiesosaaminen liiketoiminnan menestystekijä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Hätönen, P. 1998. Osaava henkilöstö – nyt ja tulevaisuudessa. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.
- Hätönen, P. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Juuti, P. 2011. Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Vantaa: Hansaprint.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Juvenes Print.
- Kauhanen, J. 2010. Henkilöstö voimavarojen johtaminen. Espoo: WSOYpro.
- Kesti, M. 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Turenki: Kirjapaino Jaarili Oy.
- Kulovesi, A. 2009. Miten työskentelen fiksummin – en kovemmin. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Moilanen, R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Helsinki: Tammi.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittäistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOY.

- Ruohotie, P. 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Juva: WS Bookwell Oy.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV-Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Tampere. Viitattu 1.2.2017. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV-Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Tampere. Viitattu 24.3.2017. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>
- Satakunnan Osuuskauppa. 2014. Satakunnan Osuuskaupan vuosikertomus 2014. Pori
- Satakunnan Osuuskauppa. 2016. Satakunnan Osuuskaupan strategia 2018. Esimiehen tiedonanto 4.1.2016.
- Satakunnan Osuuskauppojen Keskuskunta. 2016. S-kanava. Satakunnan Osuuskauppa. Viitattu 10.2.2016. [www.s-kanava.fi](http://www.s-kanava.fi)
- Satakunnan Osuuskauppa. 2016. Sintra (yhtymän sisäiset sivut) Satakunta. Uutiset. Viitattu 10.2.2016.
- Sumkin, T., & Tuomi, L. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Suomen ekonomiliitto. 2014. Osaamisen johtaminen – yrityksissä ja organisaatioissa. Sefen raportteja 1/2014. Onway Oy.
- Sydänmaalakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Työterveyslaitos. 2017. Työhyvinvointi. Viitattu 23.4.2017. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otava.
- Viitala, R. 2015. Henkilöstöjohtaminen Strateginen kilpailutekijä. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Juva: P-S kustannus

Haastattelu Sale -ryhmäpäällikkö Merja Perttula-Vuori

1. Mistä idea Virettä vaihdosta -projektiin lähti?
2. Mikä on VV -projektin tarkoitus ja tavoitteet?
3. Mitä toivot henkilökunnan saavan vaihdosta?
4. Minkälaista palautetta olet saanut VV -projektista?
5. Kuinka paljon VV -projektiin on ollut hakijoita vuosina 2015 ja 2016?
6. Miten VV -projektia tullaan kehittämään tulevaisuudessa?
7. Mitä toivotte saavanne tältä kehittämishankkeelta?
8. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät kysymykset tässä kehittämishankkeessa?
9. Tullaanko tulevaisuudessa jatkamaan VV -projektia?
10. Muuta jota haluaisit kertoa VV -projektista?

Hei!

Opiskelen Satakunnan ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa ja teen päättötyötäni Satakunnan Osuuskaupalle aiheesta Virettä vaihdosta.

Olet ollut vaihdossa viimeisen 2-3 vuoden aikana ja haluaisin haastatella sinua aiheesta. Haluaisin kuulla vaihdon onnistumiset sekä haasteelliset tilanteet ja miten osaamisesi karttui vaihdon aikana. Kyseessä on teemahaastattelu, joka kestää n. 30–40 minuuttia ja henkilöllisyytesi ei tule ilmi opinnäytetyössäni. Keskustelu on täysin luottamuksellinen.

Toivon, että suostut haastatteluun. Jos sinulle tulee jotain kysyttävää haastattelusta tai aiheesta voit olla minuun yhteydessä soittamalla numeroon 044 725 XXXX tai lähettämällä sähköpostia osoitteeseen [elina.valiaho@xxxx.fi](mailto:elina.valiaho@xxxx.fi).

Jos annat luvan haastatteluun, olen sinuun yhteydessä haastatteluajasta mahdollisimman pian.

Ystävällisin terveisin:

Elina Väliaho



Teemahaastattelurunko henkilökunnalle

Virettä vaihdosta -projekti henkilökunnan näkökulmasta

Teema I

Virettä vaihdosta -projekti

- vaihdon tarkoitus
- vaihdon onnistumiset
- haasteelliset tilanteet
- selkeät ongelmat
- miten kehittäisit VV -projektia heti
- miten kehittäisit VV -projektia tulevaisuudessa

Teema II

Osaamisen ja ammattitaidon kehittyminen

- miten sinut perehdytettiin työtehtäviin
- miten osaaminen karttui
- miten ammattitaito lisääntyi
- mitä uutta sait omaan työhösi
- miten työnkierto onnistui

Teema III

Työhyvinvointi

- miten työvire ja työmotivaatio lisääntyivät
- lisääntykö liikkuvuus

Teema IV

Esimiehen rooli VV -projektissa

- miten näet esimiehen tämä hetkisen roolin
- miten kehittäisit roolia tulevaisuudessa

Teemahaastattelurunko Sanni Langenoja (Prisma Mikkola palvelupäällikkö), Jutta Fagerström (S-Market Lukkarinsanta marketpäällikkö), Tero Häyhtiö (Sale Vanha-Ulvila myymäläpäällikkö)

Virettä vaihdosta -projekti esimiehen näkökulmasta

#### Teema I

Virettä vaihdosta -projekti

- tarkoitus ja tavoitteet
- vaihdon onnistumiset
- vaihdon onnistumiset, haasteet ja ongelmat
- mitä toivot henkilökunnalle VV -projektilta
- miten kehittäisit VV -projektia tulevaisuudessa

#### Teema II

Osaamisen kehittyminen

- henkilön osaaminen
- miten seuraisitte osaamisen kehittymistä
- työyhteisön kehittäminen
- lisääntykö ammattitaito
- palautteen anti vaihdon jälkeen

#### Teema III

Työhyvinvointi ja liikkuvuus

- miten työvire ja työmotivaatio lisääntyivät henkilökunnalla
- lisääntykö henkilön liikkuvuus

#### Teema IV

Esimiehen rooli VV -projektissa

- miten näet esimiehen tämän hetkisen roolin
- miten kehittäisit esimiehen roolia tulevaisuudessa

#### Teema V

Henkilökunnan innostaminen VV -projektiin

- henkilökunnan innostaminen uudelleen VV -projektia kohtaan
- miten saamme hakijoita VV -projektiin tulevaisuudessa

## OSAAMISEN KARTOITTAMINEN JA HAVAINNOINTI 2015–2016

<b>OSAAMINEN VAIHTOON</b>	<b>TULLESSA</b>	HENKILÖN NIMI
PICCOLINK		
MYYMÄLÄTYÖSKENTELEY YLEISESTI		
MUUT KÄYTTÖJÄRJESTELMÄT		
KASSATYÖ JA VEIKKAUS		
TOIMISTOTYÖT		
MUUT HAVAINNOT OSAAMISESTA		

<b>OSAAMINEN VAIHDOSTA</b>	<b>LÄHTIESSÄ</b>	HENKILÖN NIMI
PICCOLINK		
MYYMÄLÄTYÖSKENTELEY YLEISESTI		
MUUT KÄYTTÖJÄRJETELMÄT		
KASSATYÖ JA VEIKKAUS		
TOIMISTOTYÖT		
MUUT HAVAINNOT OSAAMISESTA		

## Osaamisen tason arviointi

1	aloittelija
2	osaa perusteet ja rutiinit
3	osaaja, mutta tarvitsee vielä tukea
4	osaa toimia itsenäisesti
5	ammattilainen, pystyy kehittämään ja opetta- maan

TALON TAVAT- INFO***Mahtavaa, olet tarttunut Virettä vaihdosta -projektin mahdollisuuteen!***

Olet tervetullut meidän työyhteisöön ja toivomme osaamisesi karttuvan Virettä vaihdosta aikana sekä sinun saavan uutta virettä työhyvinvointiisi.

Esimiehenä yksikössä toimii \_\_\_\_\_ ja hänet tavoitat numerosta 044- \_\_\_\_\_. Muista ottaa mukaasi ensimmäisenä työpäivän Virettä vaihdosta- lomake. Käyt tämän läpi esimiehen kanssa. Ota myös mukaasi työkengät ja reipasta mieltä, kaiken muun saat vaihtoyksiköstäsi.

***Esimiehelle & työntekijälle vaihdon alkaessa:***

1. Allekirjoittakaa Virettä vaihdosta -projektin sopimus (Hertta)
2. Esimies antaa vaihtoon tulijalle tarvittavat käyttäjätunnukset
3. Avaimet/ kulkuluvat ja hälytyskoodit
4. Työvaatteet ja nimikyltti
5. Toimitilojen esittely
6. Yksikön perustehtävä ja tilanteen läpikäynti
7. Yksikön henkilökunnan läpikäynti ja esittely
8. Tehtäväkorttien ja runkomiehityssuunnitelman läpikäynti
9. Työturvallisuus
10. Virettä vaihtoon- lomakkeen toiveiden läpikäynti
  - a. Pohtikaa yhdessä miten pystytte toteuttamaan vaihtajan toiveet
  - b. Sopikaa miten seuraatte kehitystä vaihdon aikana
11. Töihin tarttuminen – puoli päivää perehdyttäjän seurassa

***Esimiehelle & työntekijälle vaihdon loppuessa:***

1. Vaihdosta lähtijä palauttaa avaimet/kulkuluvat, hälytyskoodit ja työvaatteet sekä nimikyltin
2. Virettä vaihdosta lomakkeen läpikäynti
  - a. Onnistumiset ja haasteet
  - b. Toiveiden täyttyminen – saavutimmeko ne?
  - c. Molemminpuolinen palaute
3. Omaan yksikköön palattaessa käy vaihto lomake läpi oman esimiehesi kanssa

# VIRETTÄ VAIHDOSTA

## LOMAKE LÄHTIJÄLLE OSA 1/2

### Työntekijä:

Mitä odotan vaihdolta?

Mitä toivon työnkierron näkökulmasta?

### VAIHDON TAVOITTEENI:

	uuden oppiminen
	osaamisen karttuminen
	työvire ja motivaatio
	liikkuvuuden lisääntyminen
	työnkierto
	oma toive, mikä?

Haluan osaamiseni lisääntyvän näissä asioissa:

### Esimies:

Mitä haluan sinun oppivan – miten osaamisesi tulisi kehittyä vaihdossa:



# VIRETTÄ VAIHDOSTA

## LOMAKE PALAVALLE, OSA 2/2

### **Työntekijälle:**

Osaamisen karttuminen seuraavissa asioissa:

Vaihtajan toiveet – onnistuimmeko toteuttamaan nämä?

Miten työnkierto toteutui:

Muuta vaihdosta esim. kehitysideat, haasteet, onnistumiset...:

Palaute vaihdosta:

### **Esimies:**

Kirjallinen palaute vaihdosta:



OSAAMISEN KARTOITTAMISEEN APULOMAKE, TÄYTÄ TARVITTAESSA

Vastaa seuraaviin kysymyksiin rehellisesti osaamisesi mukaan:	OSAAN	EN OSAA	AVOIN KOMMENTTI
Tiedän mikä on TUHTI?			
Osaan ottaa TUHTIsta etiketit?			
Osaan ottaa TUHTIsta ale-etiketit?			
Osaan tehdä TUHTISSA A4 hintajulisteen?			
Osaan ottaa TUHTIsta ky-hyllykartat?			
Osaan ottaa TUHTIsta hyllykartan?			
Tiedän mitä eroa on ky-hyllykartalla ja hyllykartalla?			
Osaan ottaa tarvittaessa TUHTIsta HEVI-valikoimakirjan?			
Osaan ottaa tarvittaessa TUHTIsta KUKKA-valikoimakirjan?			
Tiedän mitä on TIPI?			
Osaan tehdä MENEKINKORJAAMISTA?			
Osaan katsoa TIPISTÄ onko tuote valikoimassa?			
Osaan katsoa TIPISTÄ koska tuote tulee?			
Tiedän miten toimituspoikkeama tehdään TIPISSÄ?			
Tiedän mikä on MAKSIMIMÄÄRÄ?			
Tiedän mikä on TILAUSPISTE?			
Tiedän mikä on MARTTI?			
Osaan korjata MARTIN tilauksia?			
Osaan laittaa tuotteen MARTTIIN?			
Osaan tehdä ennakkotilauksen MARTTIIN?			
Osaan tehdä LEHTIPALAUTUKSEN?			
Tiedän milloin lehdet lähtevät meiltä takaisin?			
Osaan tarkistaa LEHTIPALAUTUKSEN taustakoneelta?			
Osaan tehdä RAY PELIKONEEN tyhjennyksen?			
Tiedän mihin soitan jos on ongelmia PELIKONEEN kanssa?			
Tiedän mikä on OMAVALVONTA?			
Miksi OMAVALVONTA ON TÄRKEÄÄ?			
Osaan tehdä lämpötila tarkastukset?			
Osaan tehdä vastaanotto tarkastukset?			

Osaan tehdä siivous tarkistukset?			
Osaan näyttää tarvittaessa PTY:N sivut?			
Tiedän missä on salasanat PTY:n sivuille?			
Tiedän mikä on ESSU?			
Osaan täyttää ESSUUN tarvittavat tiedot?			
Tiedän mikä on MASSI?			
Osaan tehdä rahan vastaanoton MASSISSA?			
Osaan tilittää rahat MASSISSA?			
Osaan selvittää kassaerot MASSISSA?			
Osaan laskea kassakaapin ja ilmoittaa sen MASSISSA?			
Osaan tehdä RAY tilityksen MASSISSA?			
Tiedän mikä on MARKKINOILTATAKAISINVETO?			
Tiedän mitä pitää tehdä MARKKINOILTATAKASINVETO TILANTEESSA?			
Tiedän mistä MARKKINOILTATAKAISIVEDOT LÖYTYVÄT?			
Tiedän tunnukset SÄHKÖPOSTIIN?			
Osaan käydä SÄHKÖPOSTISSA?			
Osaan lähettää SÄHKÖPOSTIA tarvittaville henkilöille?			
Tiedän miten tilataan ARPOJA?			
Tiedän miten inventoidaan ARVAT?			
Tiedän miten ARPATAULUKKO täytetään?			
Ymmärrän mitä tarkoittaa heitto ARPATAULUKOSSA?			
Osaan aktivoida ARVAT ja vastaanottaa ARVAT?			
Tiedän mikä on VEIKKAUSTAULUKKO?			
Tiedän että päivittäin täytetään raporttien perusteella VEIKKAUST.??			
Osaan tehdä SIIRTOKIRJAUKSEN?			
Mitkä tilit tiedän SIIRTOKIRJAUKSESSA?			
Miksi SIIRTOKIRJAUKSIA tehdään tuotteille?			
Tiedän mikä on HÄVIKKI?			
Osaan merkata HÄVIKIT?			
Tiedän mikä on REIKÄINVENTOINTI?			
Osaan tehdä REIKÄINVENTOINNIN?			
Osaan palauttaa TUPAKKALAATIKOT/KT-LAATIKOT YMS?			



Osaan käyttää PULLOKONETTA?			
Tiedän mihin soitan tarvittaessa ongelmatilanteissa?			
Osaan tehdä ALASAJON KASSAKONEELLE?			
Tiedän milloin ALASAJO TEHDÄÄN?			
Jos tulee ongelmia SIRUPÄÄTTEEN KANSSA tiedän mitä teen?			
Osaan tehdä kuitinkorjauksen?			
Osaan mitätöidä kuitin?			
Osaan tehdä NOSTON/PANON kassajärjestelmässä?			
Osaan tehdä taustakoneella VAAKA-AJOT?			
Osaan vaihtaa vaakarullan VAAKAAN?			
Jos VAAKA "tilttää" tiedän mitä teen?			
Tiedän mikä on TAHTI?			
Osaan kirjautua TAHTIIN?			
Mitä löydän TAHTISTA?			
Tiedän mikä on MARAPLAN?			
Osaan tehdä työvuoroja MARAPLANISSA?			
Osaan korjata lisätyövuoroja MARAPLANISSA?			
Osaan ottaa työvuorolistan MARAPLANISTA?			
Tiedän mikä on DOORIS?			
Osaan käyttää DOORISTA?			
Tiedän mikä on LALA?			
Osaan käyttää LALAA?			
Tiedän miten tehdään TUOTTEIDEN REKLAMOINTI INEXIIN?			
Tiedän mitä teen jos väärä rullakko saapuu myymälään?			
Tiedän mitä teen jos tuotteet ovat viallisia tai pakkaus ilmaantunut?			
Osaan tehdä POSTIMERKKIEN TILAUKSEN tarvittaessa?			
Osaan tehdä päivittäiset TOIMISTOTYÖT/PAPERIHOMMAT?			
Tiedän mikä on kassapaineraportti?			
Tiedän mikä on virhe- ja palautusraportti?			
Tiedän mikä on tilitysraportti?			

Tiedän mikä on työteho?			
Tiedän mikä on budjetti?			
Tiedän mihin ilmoitan VAHINKOTAPAUKSISTA/LÄHELTÄPITITILANTEISTA?			

