



OSAAMISEN JOHTAMINEN JA KEHITTÄMINEN

Case: Jyväskylä Booking

Sanna Ollikainen

**Opinnäytetyö
Marraskuu 2008**

Liiketalous



**JYVÄSKYLÄN
AMMATTIKORKEAKOULU**

Tekijä(t) OLLIKAINEN, Sanna	Julkaisun laji Opinnäytetyö	
	Sivumäärä 68	Julkaisun kieli suomi
	Luottamuksellisuus <input type="checkbox"/> Salainen _____ saakka	
Työn nimi OSAAMISEN JOHTAMINEN JA KEHITTÄMINEN Case: Jyväskylä Booking		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) LEHTIMÄKI, Erja		
Toimeksiantaja(t) Jyväskylä Booking		
Tiivistelmä <p>Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Jyväskylä Bookingin toimeksiannosta, kuinka osaamista johdetaan ja kehitetään yrityksessä tällä hetkellä sekä kuinka osaamista voitaisiin kehittää edelleen. Lisäkysymyksenä selvitetään, kuinka harjoittelijoiden osaamista voitaisiin kehittää viiden kuukauden harjoittelujakson aikana. Yrityksessä on ollut ja on myös jatkossa harjoittelijoita, joten siksi asiaa on mielekästä pohtia.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista eli kvalitatiivista menetelmää. Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin teemahaastatteluilla kolmelta yrityksessä vakituisesti työskentelevältä henkilöltä ja kahdelta ammattikorkeakoulun opiskelijalta, jotka suorittivat viiden kuukauden harjoittelun. Kolmannelle harjoittelijalle lähetettiin avoimet kysymykset vastattaviksi sähköpostin liitteenä, koska hän oli tutkimuksen teon aikaan ulkomailla. Kolme harjoittelijaa suoritti harjoittelun kevään ja kesän 2008 aikana. Teemahaastatteluilla selvitettiin haastateltujen näkemyksiä osaamisen johtamisen ja kehittämisen nykytilasta sekä heidän annettiin esittää omia kehitysideoita siitä, kuinka osaamista voitaisiin parantaa.</p> <p>Haastatteluista selvisi muutamia epäkohtia, joihin tulee kiinnittää huomiota osaamisen kehittämiseksi. Haastatellut työntekijät toivoivat koulutusta varsinkin tietyn tietokoneohjelman hyödyntämiseksi, esimiehen osallistumista päivittäiseen työhön hänen osaamisen johtamisen tueksi ja aikaa yhteisten käytäntöjen luomiseen. Harjoittelijat toivoivat kehityskeskustelua esimiehen kanssa, henkilökohtaisen palautteen saamista ja myyntivalmennusta majoitus- ja oheispalvelumyyntiin.</p> <p>Haastateltujen perusteella halukkuutta oppimiseen ja itsensä kehittämiseen on, joten yrityksessä on mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Osaaminen, osaamisen johtaminen, osaamisen kehittäminen, oppiminen.		
Muut tiedot		

Author(s) OLLIKAINEN, Sanna	Type of Publication Bachelor's Thesis	
	Pages 68	Language Finnish
	Confidential <input type="checkbox"/> Until _____	
Title COMPETENCE MANAGEMENT AND DEVELOPMENT Case: Jyväskylä Booking		
Degree Programme Business Administration		
Tutor(s) LEHTIMÄKI, Erja		
Assigned by Jyväskylä Booking		
Abstract <p>The aim of this study assigned by Jyväskylä Booking was to find out how competence is managed and developed today and how competence could be improved. In addition, the aim was to find out, how trainees' competence could be improved during their training period of five months. The company will offer training jobs also in the future therefore this issue is topical to find out.</p> <p>The used study method was qualitative. The empiric information was gathered through semi-structured interviews from the personnel and two students who did their practical training in the company. Open questions were sent as an e-mail attachment to the third trainee who was abroad during the study. All trainees study at university of applied sciences and completed their training in spring and summer 2008. The personnel and trainees were asked their opinions on the current stage of competence management and development. They were also asked to give proposals for developing competence management in the company.</p> <p>The interviews revealed a few matters where improvements might be needed. The interviewees expressed a need for training especially the use of a certain computer programme, the superior is expected to take part in the daily work to support competence management, to give time for creating together common practices. The trainees wished development discussions with the superior, personal feedback and sales coaching to develop the training period.</p> <p>According to the opinions of the interviewees, there is a will to learn and develop oneself, so there are opportunities to develop competence.</p>		
Keywords Competence, competence management, competence development, learning.		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO.....	3
1.1 Tutkimuksen lähtökohdat.....	4
1.2 Tutkimuksen toimeksiantajayritys Jyväskylä Booking.....	5
1.3 Tutkimuksen tavoitteet.....	5
1.4 Tutkimusmenetelmä.....	6
1.5 Haastateltavien valinta.....	7
1.6 Haastattelujen suorittaminen.....	8
2 OSAAMISEN JOHTAMINEN JA KEHITTÄMINEN.....	9
2.1 Osaamisen johtaminen.....	9
2.2 Strateginen johtaminen.....	12
2.3 Ydinosaaminen ja organisaation osaaminen.....	13
2.4 Oppiminen osaamisen taustalla.....	14
2.4.1 Oppimisprosessi ja oppiminen yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla.....	14
2.4.2 Palautteen merkitys oppimisessa.....	16
2.4.3 Palkitseminen kannustamisen tukena.....	18
2.4.4 Oppimista edistävä työilmapiiri ja sisäinen viestintä.....	19
2.5 Osaamisen arviointi ja ennakointi.....	20
2.6 Esimiehen tehtävät ja roolit osaamisen johtamisessa.....	21
2.7 Osaamisen kehittäminen.....	24
2.8 Eri toimijoiden roolit osaamisen kehittämisessä.....	27
2.9 Osaamisen kehittäminen yksilön kannalta.....	28
2.9.1 Suunnittelu- ja kehityskeskustelut.....	28
2.9.2 Henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat.....	30
2.10 Osaamisen kehittämismenetelmiä ja -toimenpiteitä.....	32
3 OSAAMISEN JOHTAMINEN JA KEHITTÄMINEN JYVÄSKYLÄ BOOKINGILLA.....	36
3.1 Yrityksen strategian ja vision tunnistaminen.....	36
3.2 Yrityksen ydinosaamisen tunnistaminen.....	37
3.3 Tarvittava osaaminen nyt ja tulevaisuudessa.....	37
3.4 Yrityksen ja henkilökohtaisen osaamisen taso.....	38

	2
3.5 Oppimisen tukeminen	39
3.5.1 Palautteen antaminen ja palautteen saaminen	39
3.5.2 Palkitseminen	40
3.5.3 Työilmapiiri ja sisäinen viestintä	41
3.6 Osaamisen ylläpitäminen, jakaminen ja arvioiminen.....	42
3.7 Esimiehen ja organisaation merkitys osaamisen johtamisessa ja kehittämisessä	43
3.8 Osaamisen kehittämismenetelmät	45
3.8.1 Kehityskeskustelut ja kehityssuunnitelmat	45
3.8.2 Koulutukset ja niiden tarve	46
3.8.3 Uuden työntekijän perehdyttäminen ja työssä oppiminen	47
3.8.4 Erikoistehtävissä oppiminen	48
4 TUTKIMUSTULOSTEN YHTEENVETOA	49
5 POHDINTA JA KEHITYSEHDOTUKSET	54
LÄHTEET	60
LIITTEET	
Liite 1. Teemahaastattelu vakituisille työntekijöille	62
Liite 2. Teemahaastattelu esimiehelle	64
Liite 3. Teemahaastattelu harjoittelijoille.....	66
Liite 4. Avoimet kysymykset harjoittelijalle.....	67
KUVIOT.....	
KUVIO 1. Osaamisen johtamisen prosessi.	10
KUVIO 2. Oppimisprosessin perusmalli.	14
KUVIO 3. Tiedon muuntumisen vaiheet.	24

1 JOHDANTO

”Osaamisen johtaminen on systemaattista johtamistyötä, jonka tarkoituksena on turvata yrityksen tavoitteiden ja päämäärien edellyttämä osaaminen nyt ja tulevaisuudessa.” (Viitala 2005, 38.)

Osaamisen johtamisesta on tullut yksi organisaation menestystekijöistä. Yritysten tulee ymmärtää osaamisen johtamisen ja kehittämisen tärkeys. Harva yritys menestyy nykyään ilman osaavaa henkilöstöä, joten osaavan henkilöstön panosta yrityksen menestymiseen ei voi vähätellä. Nykyaika asettaa omat vaatimuksensa, koska tiedon määrä lisääntyy valtavasti koko ajan ja inhimillisen pääoman merkitys kasvaa. Osaamisen johtamisen tulisi sisältyä yrityksen toimintoihin saumattomasti. Osaamisen johtaminen aloitetaan vision ja strategian määrittelyllä. Osaamisen kehittäminen puolestaan aloitetaan ydinosaamisen määrittämisellä. Eri osa-alueet käydään huolellisesti läpi, jotta löydetään potentiaaliset osaamiset ja osaamispuutteet nyt ja tulevaisuudessa, koska muutokset liiketoimintaympäristössä ovat nopeampia ja arvaamattomampia. Tarvittavan osaamisen sisältö saattaa muuttua nopeastikin. Yritysten on kyettävä reagoimaan näihin muutoksiin joustavasti. Tulevaisuudessa osaamisen kehittämisprosessin hallinta tulee kriittiseksi menestystekijäksi. Yrityksen oppiminen tapahtuu yksilön, tiimin ja organisaation tasolla. Yksilön oppiminen on kaiken lähtökohta.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, kuinka osaamista johdetaan ja kehitetään Jyväskylän Bookingilla tällä hetkellä. Pyritään myös esittämään kehitysehdotuksia vakituisten työntekijöiden osaamisen kehittämiseksi. Asioita käsitellään myös harjoittelijoiden kannalta eli kuinka heidän osaamistaan voidaan kehittää viiden kuukauden aikana.

Opinnäytetyön ensimmäisessä luvussa kerrotaan tutkimuksen lähtökohdat, lyhyesti toimeksiantajayritys Jyväskylän Bookingista, tutkimusongelma, tutkimusmenetelmä, haastateltavien valinta ja haastattelujen suorittaminen. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys käsitellään luvussa kaksi, joka jakautuu alalukuihin, joissa käsitellään mm. osaamisen johtamista, oppimista, osaamisen kehittämistä yksilön kannalta ja Jyväskylän Bookingin kannalta relevantteja osaamisen kehittämismenetelmiä. Empiriaa ja sen tuloksia tarkastellaan ja analysoidaan luvussa kolme. Luvussa neljä vedetään yhteen

empirian tuloksia. Luku viisi sisältää pohdinnan ja kehitysehdotukset sekä tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin ja mahdollisen jatkotutkimusaiheen.

Empiiristä aineistoa käsiteltäessä luvuissa kolme ja neljä vakituisilla työntekijöillä tarkoitetaan kahta henkilöä, jotka osallistuvat päivittäiseen myyntityöhön erotuksena esimiehestä. Vakituinen henkilöstö -käsite sisältää työntekijät ja esimiehen. Harjoittelijoista kerrotaan harjoittelijoina, jotta heidän näkemyksensä erottuisivat, kun halutaan erottaa heidän näkemyksensä vakituisista työntekijöistä. Tapahtuma -käsitteellä tarkoitetaan kaikenlaisia ja -kokoisia tapahtumia, joihin Jyväskylä Booking järjestää majoitusta ja/tai oheispalveluja.

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Tutkimuksen toimeksiantajana on Jyväskylä Booking. Tutkimuksen aihe syntyi tekijän omasta mielenkiinnosta aihetta kohtaan. Tekijän mielenkiinto heräsi koulussa Osaamisen johtamisen opintojaksolla noin vuosi sitten ja siitä jäi ajatus kytämään, että oppimaansa haluaisi hyödyntää myöhemmin käytännössä. Osaamisen johtaminen on vielä useissa yrityksissä melko uusi asia, eikä sen arvoa ole ymmärretty tai se ei ole saanut ansaitsemaansa huomiota. Tekijä halusi tutkia, mikä on tilanne Jyväskylä Bookingilla. Tutkimuksen tekijä on ollut kyseisessä yrityksessä liiketalouden koulutusohjelman työharjoittelussa viisi kuukautta tammikuusta toukokuuhun 2008 ja sen jälkeen myyntineuvottelijana kesä- ja heinäkuussa 2008.

Tutkimuksen myötä yrityksen vakituinen henkilöstö ja harjoittelijat ovat joutuneet miettimään omaa ja yrityksen osaamista, osaamisen ylläpitämistä ja arviointia, oppimisen tukemista ja esimiehen ja organisaation merkitystä. He ovat miettineet myös käytössä olevia osaamisen kehitysmenetelmiä ja antaneet omia kehitysideoitaan siitä, miten osaamista voitaisiin parhaiten kehittää. Osaamisen johtamista ei ole käsitelty aikaisemmin työntekijöiden kanssa erityisen virallisesti.

Tutkimusongelman hahmottelu on aloitettu elokuun loppupuolella 2008, jonka jälkeen kerättiin ja kirjoitettiin teoreettista aineistoa. Teemahaastattelut käytiin 23.–30.9.2008. Haastattelujen litterointi ja tulosten kirjoittaminen sekä analysointi kestivät noin kuukauden. Kolmannelle harjoittelijalle lähetettiin sähköpostin liitteenä avoimet kysy-

mykset vastattaviksi 27.10.2008 ja niitä tarkasteltiin noin viikkoa myöhemmin. Saatu-
jen vastausten todettiin vahvistavan jo syntyneitä johtopäätöksiä.

1.2 Tutkimuksen toimeksiantajayritys Jyväskylä Booking

Jyväskylä Booking on Jyväskylän Kongressikeskus Oy:n aputoiminimi. Jyväskylän Kongressikeskus on yksi Jyväskylä Paviljonki toimijoista. Jyväskylä Booking on itsenäinen yksikkö, joka tarjoaa keskitetysti majoitus- ja oheispalveluja Jyväskylän seudulla. Yritys on toiminut aiemmin eri nimillä, mutta vuoden 2007 lopulta nimi on ollut Jyväskylä Booking. Yrityksen toimipaikka on Jyväskylässä.

Tapahtuma-, kokous-, konsertti- ja kongressivieraat sekä messujen näytteilleasettajat ja kävijät ovat tärkeimpiä asiakasryhmiä. Monet messuista täyttävät Jyväskylän hotellikapasiteetin ääriään myöten täyteen useamman kerran vuodessa. Majoitus, kuljetus, illanvietot, risteilyt ja ohjelmapalvelut ovat ensisijaisia tuotteita. Suur tapahtumien aikaan asiakkaat saavat tietoa majoitusvaihtoehdoista keskitetysti Jyväskylä Bookingista. Yritys toimii siis lähinnä kokous- ja tapahtuma-asiakkaiden keskusvaraamona. Jyväskylä Booking tekee yhteistyötä seudun tärkeimpien matkailuyritysten kanssa, mikä mahdollistaa sen, että asiakkaalle voidaan tarjota kaikki palvelut saman katon alta. Yrityksen kiireisin aika on ollut perinteisesti kesällä ennen rallitapahtumaa Neste Oil Rally Finland, johon yritys on välittänyt keskitetysti majoitusta monena vuonna. Lukuisat pienemmät tapahtumat pitävät kuitenkin toiminnan tasaisena ympäri vuoden.

Yrityksessä on kolme vakituista työntekijää, joista yksi toimii oman vastuualueensa ohella esimiehenä eli Jyväskylä Bookingin yksikön johtajana. Kesällä 2008 yrityksen palveluksessa oli lisäksi kolme harjoittelijaa ja yksi määräaikainen myyntineuvottelija, joka oli aiemmin suorittanut harjoittelun yrityksessä.

1.3 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimusongelmana on pyrkiä selvittämään, kuinka osaamista on johdettu ja kehitetty Jyväskylä Bookingilla tähän asti sekä millä keinoilla osaamista voitaisiin kehittää edelleen. Koska tutkimuksen tekijä on suorittanut harjoittelun toimeksiantajayrityk-

sessä, tutkimuksen alaongelmana on myös pyrkiä selvittämään, millä keinoilla osaamista voitaisiin kehittää lyhyellä aikavälillä ajatellen harjoittelijoita, jotka tekevät noin viiden kuukauden ammattikorkeakouluharjoittelun yrityksessä. Yritys on tarjonnut harjoittelupaikkoja aiemminkin ja tarjoaa myös tulevaisuudessa, joten siksi aihetta on mielekästä tarkastella myös tältä kannalta. Henkilöstön ja esimiehen näkemyksiä vertailemalla saadaan monipuolinen tulkinta osaamisen johtamisesta ja kehittämisestä sekä kehittämistarpeista. Tutkimuksen tarkoituksena ei ollut tehdä osaamiskartoitusta.

Päätutkimusongelmasta johdettuja kysymyksiä ovat mm.: tiedetäänkö yrityksen strategia ja visio, näkemys omasta ja yrityksen osaamisen tasosta, kuinka osaamista ylläpidetään, millaista on oppimisen tukeminen yrityksessä, millainen on esimiehen rooli ja miten hän pyrkii johtamaan osaamista ja millä keinoilla osaamista voitaisiin kehittää edelleen. Alaongelmasta johdettuja kysymyksiä ovat mm.: kuinka harjoittelijoiden osaamista voitaisiin kehittää lyhyellä aikavälillä. Tutkimusongelma sisältää käsitteet osaaminen, osaamisen johtaminen, oppiminen ja osaamisen kehittäminen.

Tutkimuksen teemat perustuivat yrityksen strategian ja vision tunnistamiseen, ydinosaamisen tunnistamiseen, tällä hetkellä ja tulevaisuudessa tarvittavaan osaamiseen, yrityksen ja oman osaamisen arviointiin sekä työilmapiiriin että sisäisen viestinnän vaikutukseen oppimisessa. Teemoja olivat myös oppiminen, esimiehen ja organisaation merkitys ja osaamisen kehittämismenetelmien, kuten kehityskeskustelut ja perehdyttäminen, tunnistaminen yrityksessä ja kokemukset niistä.

1.4 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen eli laadullinen. Laadullisissa tutkimuksissa pyritään kuvaamaan jotakin ilmiötä tai ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan jollekin ilmiölle teoreettisesti mielekäs tulkinta. Laadullisen tutkimuksen etuna on, että voidaan myös huomioida siihen liittyvä konteksti eli mm. olosuhteet ja taustat, joilla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan yrityksen toiminnan historiaa ja siellä työskentelevien henkilöiden työhistoriaa yrityksessä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että haastateltavat henkilöt tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon. Tiedonantajien valinnan on oltava harvittua ja tarkoituksenmukaista. Tutkimusraportissa on kerrottava, kuinka aineiston

valinta on harkittu ja kuinka aineisto täyttää tarkoitukseen sopivat kriteerit. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 87 - 88.)

Teemahaastattelun valintaan laadullisen tutkimuksen suorittamisessa päädyttiin, koska haastateltavia oli vain muutama henkilö. Teemahaastattelu antaa enemmän joustavuutta verrattuna esim. strukturoituun haastatteluun, kun pyritään hankkimaan mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Aiheesta saadaan enemmän irti. Haastattelussa voi lisäksi kysyä heti tarkentavia kysymyksiä ja varmistaa, että haastattelija on ymmärtänyt asian, niin kuin haastateltava on sen tarkoittanut. Laadullinen tutkimusmenetelmä soveltuu tutkimukseen parhaiten, koska opinnäytetyön tarkoituksena on Jyväskylän Bookingin henkilöstön osaamisen johtamisen ja kehittämisen tarkastelu huomioiden heidän näkemyksensä asiasta ja miten teoreettinen aineisto tukee empiriasta esille nousseita asioita.

1.5 Haastateltavien valinta

Jyväskylä Booking on pieni yritys, jossa on kolme vakituista työntekijää, joista yksi siis toimii samalla esimiehenä. Haastateltaviksi pyydettiin siksi jokainen. Tekijä ei nähnyt mielekkääksi jättää yhtä työntekijää pois. Tekijä harkitsi myös Jyväskylän Kongressikeskus Oy:n toimitusjohtajan haastattelemista, jotta aineistoon olisi tullut myös ylimmän esimiehen näkemyksiä osaamisen johtamisesta ja kehittämisestä. Toimitusjohtajaa ei kuitenkaan haastateltu, koska hän ei osallistu Jyväskylä Bookingin päivittäiseen työntekoon, joten hänen näkemyksensä aiheesta olisivat voineet jäädä pinnallisiksi. Vakituisten henkilöstön lisäksi haastateltiin kahta vastikään harjoittelun suorittanutta. Heidän harjoittelujaksonsa oli sen verran pitkä, että heille ehti kertyä kokemusta käsiteltävistä aiheista. Kolmannelle harjoittelijalle lähetettiin avoimet kysymykset vastattaviksi, koska hän oli tutkimuksen teon aikana ulkomailla, joten häntä ei voinut haastatella kasvotusten. Hänenkin näkemyksensä haluttiin saada tutkimukseen. Määräaikaista myyntineuvottelijaa ei voitu haastatella tutkimukseen, koska hän on tämän tutkimuksen tekijä. Kyseessä todella on tapaustutkimus, jonka tutkimustulokset eivät ole välttämättä yleistettävissä esim. toiseen yritykseen.

Jyväskylä Booking aloitti toimintansa vuoden 2007 lopulla. Aiemmin majoitus- ja oheispalvelutoiminta on ollut Jyväskylän Kongressikeskus Oy:n erillisenä yksikkönä

ja vieläkin aiemmin omana yrityksenä. Vakituiset työntekijät ovat aloittaneet yrityksessä vuosien 2006 ja 2007 alkupuolella, joten heillekään ei ole ehtinyt kertyä työhistoriaa yrityksen palveluksessa kovin montaa vuotta, mikä voi tuoda oman haasteensa tutkimukseen.

1.6 Haastattelujen suorittaminen

Haastattelujen aineisto on kerätty teemahaastatteluina Jyväskylän Bookingin vakituiselta henkilöstöltä, joita on kolme henkilöä, ja kahdelta opiskelijalta, jotka olivat kyseisessä yrityksessä harjoittelussa kesällä 2008. Kumpikin harjoittelija suoritti viiden kuukauden ammattikorkeakouluharjoittelun. Jokaiselta haastateltavalta on kysytty henkilökohtainen suostumus haastatteluun etukäteen sähköpostitse. Haastattelun teemat ja muutama suuntaa-antava kysymys lähetettiin haastateltaville myös etukäteen, jotta haastateltavat pystyivät valmistautumaan haastatteluun. Tämä osoittautui hyväksi ajatukseksi, koska jokainen haastateltava oli tutustunut teemoihin ja valmistautunut tilanteeseen ja aiheisiin, mikä ilahdutti tekijää. Haastattelijalla oli ennalta mietitty kysymyslista apuna haastatteluissa. Lähes jokaiselle haastateltavalle esitettiin samat kysymykset. Teemahaastattelut kestivät jokainen noin 50 minuutista 75 minuuttiin, jonka aikana teemoja ehdittiin käsitellä monipuolisesti ja syvällisesti. Kolmas harjoittelija vastasi hänelle lähetettyihin avoimiin kysymyksiin, joita oli yhteensä 26 kpl.

Jokainen haastateltava oli siis tutkimuksen tekijälle entuudestaan tuttu, mikä loi osaltaan luontevan ja rennon ilmapiirin haastattelulle. Haastattelujen eteneminen oli myös luontevaa. Jokainen haastattelu aloitettiin niin, että haastateltava sai kertoa aiemmasta työhistoriastaan ja kuvailla toimenkuvaansa. Näin pyrittiin aloittamaan helpolla kysymyksellä ennen vaikeampia aiheita.

Tekijälle matkailuala tuli tutuksi harjoittelussa, joten se helpotti myös osaltaan asioiden käsittelyä ja ymmärtämistä etenkin vakituisen henkilöstön kanssa, koska heillä on kokemusta ja perspektiiviä alasta. Vakituisen henkilöstön haastattelut suoritettiin Jyväskylän Bookingin toimistolla. Kahden harjoittelijan haastattelut tehtiin tutkijan kotona sopivan, häiriöttömän tilanpuutteen vuoksi.

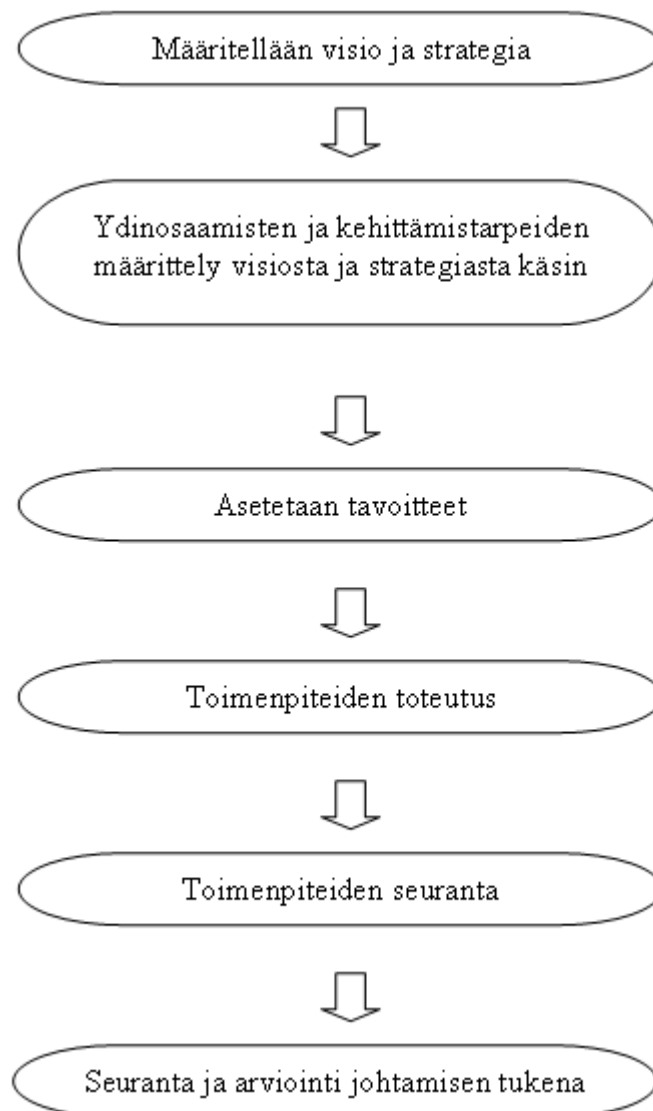
2 OSAAMISEN JOHTAMINEN JA KEHITTÄMINEN

Osaaminen on kykyä ja halua suoriutua hyvin tietyssä tehtävässä. Yksilön osaaminen koostuu tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista. Yritystasolla osaaminen kuvaa henkisten voimavarojen yhtä ulottuvuutta eli laatua. Yritystasolla osaaminen muodostuu siitä, kuinka hyvin organisaatio on oppinut tuottamaan tuotteita tai palvelujaan. (Ranki 1999, 38 - 39.) Osaamista voidaan verrata jäävuoreen. Osaaminen on jäävuoren pinnalle näkyvä osa, pinnan alla on tietoja, taitoja ja asenteita. Arvioitaessa osaamista tarkastellaan suoraan jäävuoren näkyvää osaa. (Savolainen, Heinonen, Lievonen & Kurkela 2001, 4.) Tiimissä toimivien yksilöiden osaaminen ja tämän osaamisen yhdistelmä muodostaa osaamisen tiimitasolla. Yritystasolla osaaminen kuvataan hyvin yleisellä tasolla ja se on abstraktista, jolloin puhutaan ydinosaamisesta. Organisaation osaamiseen kuuluvat prosessit, toimintamallit ja kulttuuri. (Sydänmaanlakka 2007, 16, 148.) Osaamisesta tarkoitetaan myös käsitteitä kyvykkyys tai pätevyys, joskin hieman eri merkityksessä. **Johtaminen** on toimintaa, jolla on jokin tiedostettu kohde (Viitala 2005, 18). Suunnan näyttäminen ja voimavarojen suuntaaminen on johtamista. Johtaminen tapahtuu aina tietyssä kontekstissa, jotka täytyy huomioida, esim. resurssit. (Åberg 2006, 63).

2.1 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen on yrityksen toiminta- ja kilpailukykyyn vahvistamista ja varmistamista osaamis pohjan avulla. Yrityksen strategian edellyttämä osaamisen vaaliminen, kehittäminen, uudistaminen ja hankkiminen sisältyvät osaamisen johtamiseen. Osaamisen johtamisen infrastruktuurin tärkeä osa on myös osaamista tukevat HR -toiminnot, kuten rekrytointi, palkkaus, urasuunnittelu ja hyvinvoinnista huolehtiminen. Kiinneohtana osaamisen johtamiselle on yrityksen tulevaisuuden tahtotila eli visio. Suunta on tunnettava, jotta voidaan suunnitella kuinka tavoitetilään päästään. Se edellyttää tarvetta arvioida nykyistä toimintaa ja tavoiteltavan tilan selkiyttämistä tulevaisuudessa. Yrityksen tarvitsee tunnistaa nykytila ja valita tulevaisuuden suunta. Näiden kahden asian varaan rakentuu kokonaisvaltainen osaamisen johtaminen. (Viitala 2005, 14 - 15.)

Osaamisen johtamisen prosessia kuvataan kuviossa 1.



KUVIO 1. Osaamisen johtamisen prosessi (Myyry 2008, 12.).

Osaamisen johtaminen lähtee siis yrityksen strategiasta, visiosta ja tavoitteista. Strategia tarkoittaa tapaa, jolla päämäärä pyritään saavuttamaan. Sydänmaanlakka ilmaisee asian näin: ”*Strategia on tie nykytilasta visioon.*” Visio on kuva yrityksen tulevaisuudesta. Vision tulee olla realistinen ja perusteltu. (Sydänmaanlakka 2007, 136.) Hyvä visio on voimakas, kunnianhimoinen, johdonmukainen ja selkeä suunnannäyttävä. Samalla se sisältää toiveita ja rohkeita tavoitteita. Visio tekee konkreettiseksi sen, minkälaista menestystä yritys pyrkii saavuttamaan pitkällä aikavälillä. Visio auttaa

strategista suunnittelua laittamalla asioita oikeaan järjestykseen, ohjaa toimenpiteiden ajoittamista, lisää oivallusta tärkeimmistä muutoksista ja niiden suunnista. Kun visio on määritelty ja se on tiedossa, henkilöstö sitoutuu paremmin strategioiden toteuttamiseen ja saa myös voimaa toteuttaa niitä. Hyvä visio keskittää huomion olennaiseen kaiken muun kiireen ja toiminnan keskellä. (Kamensky 2004, 62 - 65.)

Kun visio, strategia ja tavoitteet on määritelty, voidaan määrittellä organisaation ydinosaaminen ja muu tarvittava osaaminen. Ydinosaamisesta lisää luvussa 2.3. Ydinosaamisen jälkeen arvioidaan, mikä on osaamisen nykytaso verrattuna tavoitetasoon. Tämän pohjalta laaditaan tarvittavat kehityssuunnitelmat, jotka viedään käytäntöön ja toteutetaan valituilla toimenpiteillä. Kehityssuunnitelmat muunnetaan yksilöiden henkilökohtaisiksi kehityssuunnitelmiksi. Kehitystoimenpiteiden toteutumista seurataan säännöllisesti ja systemaattisesti. Suunnitelmien seuranta ja arviointi toimivat johtamisen tukena. (Myyry 2008, 14.)

Osaamisen johtamisen tärkein osa on Viitalan (2002) mukaan ihmisten osaamisen tason nostaminen, sen vaaliminen ja tehokas hyödyntäminen. Osaamisen johtamisen ymmärtämisen ydin on ymmärtää yksilön oppiminen ja osaaminen. Yksilöiden osaaminen on yrityksen osaamisen lähtökohta, keino ja ratkaiseva tekijä. Ei yksinkertaisesti ole olemassa sellaista osaamista, joka syntyisi yritykseen ilman ihmistä. (Viitala 2002, 16 - 17.) Vaikka osaamisella on inhimillinen luonne, on osaamista toisaalta pysyttävä tarkastelemaan myös raaka-aineen tavoin. Tämän raaka-aineen on uudistuttava jatkuvasti, jotta yritys menestyy muuttuvilla markkinoilla. (Viitala 2007, 170 - 171.)

Balk, Eskelinen, Malinen ja Vanhatalo (2006) kertovat tekemässään yhteenvedossa, että yrityksen vision ja strategian määrittelyt ovat yleisesti hyvällä tasolla suomalaisissa yrityksissä. Samalla kuitenkin tavoitteet ja mittarit määritellään edelleen kovista taloudellisista arvoista käsin. Johtoryhmätasolla strategiaan linkitettyjä osaamisasioita käsitellään edelleen melko vähän, eikä yksittäisten organisaatioiden osaamisen kehittämistä ole johdettu yrityksen strategiasta käsin. Samaan aikaan osaamispääoman raportointi on vähäistä. Osaamispääoman raportointi antaisi yrityksille välineen, jolla voitaisiin systemaattisesti linkittää osaamisen kehittäminen ja aineeton osaamispääoma koviin taloudellisiin tuloksiin. (Balk, Eskelinen, Malinen & Vanhatalo 2006, 135 – 136.) Osaamispääoma tai aineeton pääoma on organisaation inhimillisten, organisaatioon liittyvien ja ulkoisiin vuorovaikutussuhteisiin liittyvien voimavarojen yhdis-

telmä. Aineeton pääoma muodostuu inhimillisestä pääomasta ja sisäisistä sekä ulkoisista rakenteista. Osaamisen johtamisen tulisi kattaa kaikki edellä mainitut alueet. (Myyry 2008, 9.)

Osaamisen johtamisen ja kehittämisen jalkauttaminen vaatii systemaattista johtamista. Työntekijätasolla osaamisen johtamisen ja kehittämisen prosessit saatetaan usein kokea aikaa vieviksi ja liian käsitteellisiksi. Olennaisinta kuitenkin on saada koko organisaatio mukaan osaamisen kehittämiseen. (Balk, Eskelinen, Malinen, & Vanhatalo 2006, 136.) Osaamisen johtamisen vieminen käytäntöön on pitkä prosessi. Esimiesten tulee selkiyttää itselleen osaamisen liittyvät käsitteet ja ymmärtää ne sekä tarvittaessa yksinkertaistaa, jotta asia on helpompi myydä työntekijöille. (Sydänmaanlakka 2007, 172.)

2.2 Strateginen johtaminen

Strategisen johtamisen prosessi käsittää strategian laatimisen, strategisen suunnittelun, toteuttamisen, arvioinnin ja päivittämisen. Liiketoimintastrategiassa kerrotaan seuraavat asiat; mikä yritys haluaa olla tulevaisuudessa, mihin se haluaa mennä ja miten se sinne aikoo päästä. Henkilöstöstrategia määrittelee minkälaisilla henkilöstöresursseilla organisaatio saavuttaa asettamansa tavoitteet. Henkilöstöstrategia rakennetaan liiketoimintastrategian, vision ja tavoitteiden pohjalle. Henkilöstöstrategiassa määritellään asioita, jotka liittyvät henkilöstöressurssien määrään, laatuun, sijaintiin, ulkoistamiseen, osaamiseen ja motivaatioon. Osaamisstrategiat pyrkivät kilpailuedun saavuttamiseen kehittämällä osaamista ja prosesseja sekä tietojärjestelmiä. Osaamista analysoidaan ja kehitetään yksilön, tiimin ja organisaation tasolla. (Sydänmaanlakka 2007, 137 – 138, 143.)

Osaamisen suunnan selkiyttäminen tapahtuu suurimmaksi osaksi keskustelemalla. Välineitä osaamisen johtamisessa ovat toimintamallit ja systematiikat, joilla esimies auttaa ymmärtämään ja muistamaan toiminnan suuntaamista. Toiminnan suuntaamisen infrastruktuuriin kuuluvat sovitut palaverikäytännöt, seurantajärjestelmät, arviointitiedon käsittelyn systematiikat, ilmoitustaulut, tiedotteet ja raportointijärjestelmät. (Viitala 2005, 315.)

2.3 Ydinsaaminen ja organisaation osaaminen

Yrityksellä on kilpailuetua, jos se on saavuttanut ylivoimaista liiketoimintakykyä verrattuna sen kilpailijoihin. Harvat tai tuskin mitkään kilpailuedut kestävät kuitenkaan ikuisesti. (Krogh, Ichijo & Nonaka 2000, 73 - 74) Ydinsaaminen eli ydinpätevyys, jota termiä Kamensky käyttää, luo ja ylläpitää yrityksen kilpailukykyä. Ydinsaaminen on yhdistelmä osaamisia, teknologioita ja tietojärjestelmiä, tavallisesti teknologioiden ja prosessien yhdistelmiä. Se on osaamista, jota on vaikea kopioida. Se on pitkäaikaisen oppimisen tuloksena kertynyttä osaamista, jolla yritys voi tuottaa joko ylivoimaista asiakasarvoa. Se voi myös tuottaa ainutlaatuisia erilaistamisetua tai mahdollistaa uusien bisnesten, tuotteiden tai palvelujen aikaansaamisen. (Kamensky 2004, 269 - 270.).

Oikeiden ydinkyvykkyyksien tunnistaminen on hyvin vaativaa ja ajan myötä myös liiketoimintojen tarpeet muuttuvat (Kamensky 2004, 271). Ydinkyvykkyyksien määrittäminen kuitenkin pakottaa yrityksen johdon pohtimaan perusteellisesti organisaation osaamista ja merkitystä kilpailutekijänä. Ydinsaamisten määrittely toimii usein lähtökohtana koko organisaation käsittävän osaamisen määrittely- ja kehittämisprosesseille. (Sydänmaanlakka 2007, 144 - 148, 154.)

Ydinsaamisen kehittäminen kestää noin 3 - 5 vuotta. Ydinsaamisia on määrällisesti yleensä 5 - 10 kappaletta. Jokaisen ydinsaamisen kohdalla tulisi pystyä määrittelemään, mitä lisäarvoa se tuo yrityksen asiakkaalle. Ydinsaamisen lisäksi yrityksessä on tietenkin myös muutakin osaamista. Strategisen osaamisen kannalta on kuitenkin tarkoituksellista keskittyä ydinsaamisen kehittämiseen. Ydinsaaminen jakaantuu osaamisalueisiin, jotka muodostuvat työkaluista, menettelytavoista ja alaprosesseista. Osaamisalueet puolestaan jakautuvat kompetensseihin eli konkreettisiin osaamisiin. (Sydänmaanlakka 2007, 144 - 148, 154.)

Organisaation osaaminen voidaan jakaa strategiseen ja operationaaliseen osaamiseen. Strateginen osaaminen liittyy uusien tietojen ja taitojen sekä valmiuksien hankkimiseen. Operationaalinen osaaminen on työhön suoraan liittyvää osaamista. Tämä jako korostaa osaamisen merkitystä yrityksen kilpailu- ja menestystekijänä. Työhön suoraan liittyvien taitojen ja tietojen kasvattaminen varmistaa nykyisten työtehtävien suorittamisen kannattavasti ja tehokkaasti. Strateginen osaaminen voidaan siirtää jouhe-

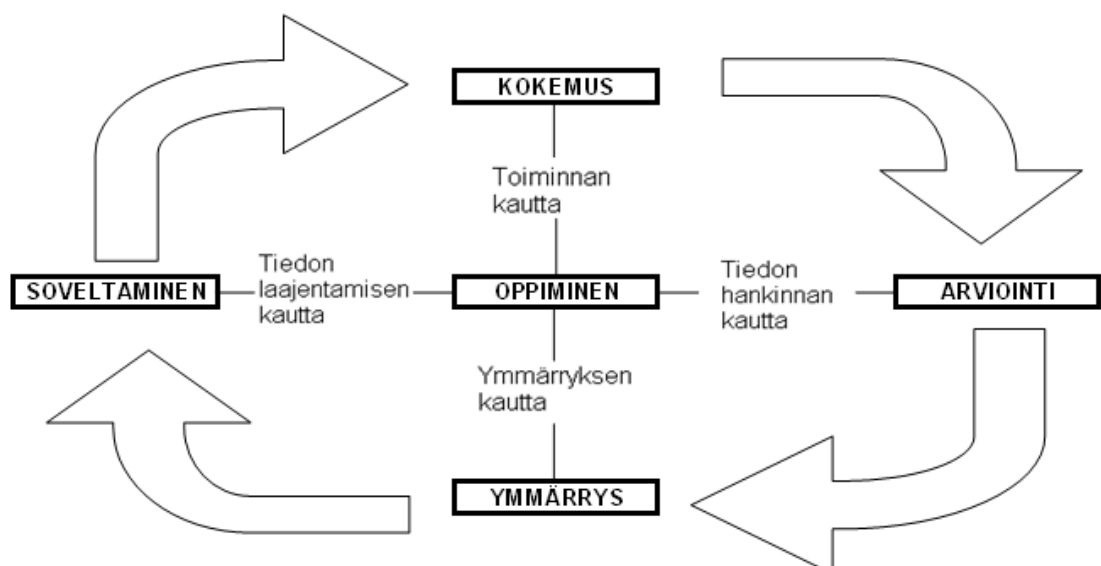
vasti uusiin tehtäviin tai työpaikkaan. Organisaatioiden on otettava vastuu osaamisen kehittämisestä, jotta ne saavat kilpailuedun. Organisaation vallitseva kulttuuri voi osaltaan edistää organisaation oppimista, sopeutumisia uusiin tilanteisiin ja lisätä työntekijöiden motivaatiota jatkuvaan oppimiseen, joka on nykyajan työelämän vaatimus. (Ruohotie 1996, 16 - 17.)

2.4 Oppiminen osaamisen taustalla

2.4.1 Oppimisprosessi ja oppiminen yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla

Oppimisprosessi

Oppimista voisi kuvata prosessiksi, jossa yksilö hankkii uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka johtavat hänen toiminnassaan muutoksiin (Sydänmaanlakka 2007, 33). Oppiminen on kokemusten kautta tapahtuva tiedon hankinnan prosessi, joka johtaa pysyviin muutoksiin henkilön toiminnassa (Huczynski & Buchanan 2001, 110). Sydänmaanlakka on soveltanut Kolbin mallia, joka soveltuu erityisesti aikuisten oppimiseen. Kolbin mallin mukaan oppiminen on prosessi, jossa tieto luodaan muokkaamalla kokemuksia. Oppiminen on vahvasti yhteydessä käytännön kokemuksiin. Malli olettaa myös, että oppijalla on kokemusta asiasta, oppija pystyy arvioimaan toimintaansa ja on motivoitunut kehittämään itseään. Kolbin malli soveltuu hyvin etenkin aikuisten oppimisprosessin kuvaamiseen (Sydänmaanlakka 2007, 33, 37 - 38.) Oppimisprosessin perusmallia havainnollistetaan kuviossa 2.



KUVIO 2. Oppimisprosessin perusmalli (Sydänmaanlakka 2007, 38.).

On olemassa neljä oppimista vahvistavaa tekijää. Ensin tarvitaan oppimismotivaatiota eli halua oppia uusia asioita. ”Ahaa-elämyksissä” koetaan vahva sisäinen onnistumisen tunne, joka tulee asian ymmärtämisestä. Seuraavaksi olisi päästävä kokeilemaan itse. Neljäs tekijä lopuksi on dokumentointi, joka tarkoittaa sitä, että asia tallennetaan omaan muistiin, paperille tai tietokantaan. Tämä varmistaa sen, että opittu asia on otettavissa käyttöön tarpeen tullen. (Sydänmaanlakka 2007, 39.)

Kaikki lähtee kokemuksista ja siitä, että on halu oppia kokemuksistamme. Oppimisen halu on oppimisen raaka-aine. Tämän jälkeen pitää olla aikaa arvioinnille eli aikaa pohdiskella asiaa. Erilaisia näkemyksiä ja faktoja käsitellään ja muunnetaan tiedoksi. Tämän jälkeen tiedot pyritään sisäistämään ja ymmärtämään, jolloin yleensä syntyy tietynlainen ahaa-elämys eli yksilö kokee ymmärtävänsä asian. Tietämisen ja ymmärtämisen välillä on iso ero. Kokemukselliseen oppimiseen kuuluu myös abstrakti käsitteellistäminen. (Sydänmaanlakka 2007, 38 - 39).

Oppiminen yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla

Oppimista tapahtuu yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla. Oppimista ohjaavat organisaation visio ja arvot. Organisaatio luo oppimista ohjaavat puitteet ja palkitsee kehittämisestä. Tiimi tekee osaamisen jakamisen tiimien sisällä ja välillä sekä yhdessä oppimisen mahdolliseksi. Yksilön oppiminen on kuitenkin kaiken oppimisen lähtökohdana. Oppiminen on monimuotoinen prosessi, jossa yksilön aikaisemmat kokemukset ja asenteet vaikuttavat. Prosessissa osaaminen luodaan muokkaamalla kokemuksista, joita arvioidaan ja joista kerätään tietoa. Seuraavassa vaiheessa tiedot pyritään sisäistämään ja ymmärtämään. Seuraavaksi sisäistettyjä tietoja sovelletaan käytäntöön erilaisissa yhteyksissä. (Sydänmaanlakka 2007, 48 - 51.)

Sydänmaanlakka kuvailee tiimiä pieneksi ryhmäksi ihmisiä, joilla on toisiaan täydentävää osaamista. Tiimissä on sitouduttu yhteiseen päämäärään, suoritustavoitteisiin ja toimintamalliin ja se kokee olevansa suorituksista yhteisvastuussa. Tiimin oppimisen voidaan katsoa olevan samankaltaista yksilön oppimisen kanssa. Sydänmaanlakka hyödyntää Sengen määrittelemiä tiimin oppimisprosessin vaihteita, jotka ovat: koke-

musten arviointi tiimissä, yhteisen ymmärryksen, vision, yhteisten arvojen ja toimintaa ja ajattelua ohjaavan sisäisen mallin syntyminen, toimenpiteiden suunnittelu yhdessä ja varsinaisen toiminnan tapahtuminen yksilöiden kohdalla koordinoitusti. Tiimissä on tärkeää jakaa tietoa ja osaamista. Tiimin osaaminen muodostuu jäsenten osaamisista ja näiden osaamisten onnistuneesta yhdistelemisestä. (Sydänmaanlakka 2007, 51 - 53.)

Organisaation oppiminen on organisaation kykyä uusiutua ja muuttaa toimintaansa, mikä käytännössä tarkoittaa organisaation valmiutta hankkia jatkuvasti uutta osaamista. Strategian, tiedon, osaamisen ja suorituksen johtamisprosessit ovat keskeisiä perinteisimpiä organisaation uusiutumista tukevia prosesseja. Organisaation oppimisprosessin lähtökohdiana on organisaation toiminta, josta kerätään palautetta. Palautejärjestelmän tuottama tieto tulkitaan yhdessä, jolloin saadaan aineksia mm. vision, strategian ja tavoitteiden selvittämiseen. Tämän pohjalta kehitetään organisaation ajatus- ja toimintamalleja. Organisaation oppiminen ei ole pelkästään yksilö- ja tiimioppimisen summa. (Sydänmaanlakka 2007, 54 - 55.) Oppiva organisaatio on eräs organisaation tyyppi, joka mahdollistaa organisaation jäsenten oppimisen tietyllä tavalla. Tavalla, joka luo positiivisia, arvostettuja seurauksia, kuten innovaatioita, suorituskykyä, parempaa liittoutumista ympäristöön ja kilpailuetua. (Huczynski & Buchanan 2001, 127).

2.4.2 Palautteen merkitys oppimisessa

Palaute on yksi oppimisen lähtökohdista, johon yrityksissä ei ole useimmiten riittävästi panostettu. Palaute on tärkeää yksilölle, tiimille ja organisaatiolle oppimista ajatellen. Jatkuva ja oikea-aikainen palaute estää ongelmien syntymisen työpaikalla. Oppimisen ja kasvun lähtökohdina on riittävä palaute ja avoimuus palautteen vastaanottamiseen. Usein etenkin rakentavan palautteen antaminen koetaan vaikeaksi asiaksi. Kommunikointikulttuurimme on lisäksi niukkaa, mikä on ristiriidassa jatkuvan kehittämisen ja kehittymisen kanssa, jonka edellytys on säännöllinen palaute. Olisi osattava puuttua epäkohtiin tai antaa tunnustusta tilanteen mukaan. (Sydänmaanlakka 2007, 62, 64.) Myönteisen palautteen antamisen tulokset nähdään työtyytyväisyyden ja sisäisen viestinnän arvioinneissa (Puro 2003, 68).

Erilaiset palautejärjestelmät tukevat oppimista ja palautteen säännöllistä antamista. Erilaisilla ja eritasoisilla prosesseilla voidaan kerätä palautetta systemaattisesti. Yrityksen palautejärjestelmä voi koostua erilaisista työkaluista, joilla kerätään palautetta yksilö-, tiimi- ja koko yrityksen tasolla. Työkaluista hyödynnetään useimmiten suunnittelu- ja kehityskeskusteluja sekä henkilöstökyselyjä. Järjestelmää voidaan tarkastella palautteen antajan, palautteen sisällön ja hyödynnettävien työkalujen näkökulmasta. Myös palautteen saajaa voidaan tarkastella yksilön, tiimin ja koko yrityksen tasolla. Palautetta voidaan hakea usealta suunnalta; 360 asteen palaute yksilötasolla tarkoittaa, että palautetta saadaan esimieheltä, alaisilta, kollegoilta ja mahdollisesti yhteistyökumppaneilta. Se voidaan toteuttaa nimettömänä. 360 asteen palautekyselyt ovat vielä suhteellisen uusi asia laajasti käytettynä. Yritystasolla seurataan yleensä säännöllisesti asiakastyytyväisyyden ja henkilöstön tyytyväisyyden kehittymistä. Ennen kuin palautetyökaluja otetaan käyttöön, on pohdittava, sopivatko ne juuri kyseisen organisaation kulttuuriin. Tosin joskus on niin, että yrityskulttuurin on aika muuttua. (Sydänmaanlakka 2007, 64 - 66, 68.)

Palautteen sisältö liittyy useimmiten suoriutumiseen, osaamiseen, tyytyväisyyteen, laatuun ja erilaisiin taloudellisiin mittareihin. Koska osaamisen merkitys on kasvanut, palautetta on alettu mitata; yksilötasolla laaditaan osaamisprofiileja ja yritystasolla ydinosaamisalueita. (Sydänmaanlakka 2007, 65.) Palautteen antamisessa on päätettävä, missä, milloin ja miten palautetta annetaan (Puro 2003, 68 - 69). Tulee muistaa, että palautteen antaminen ja saaminen on henkilökohtainen asia. Korjaava palaute tulisi antaa kahden kesken rakentavassa hengessä, ja palautteessa keskitytään asiaan ja sen vaikutuksiin, ei persoonaan. Palautetta tulisi pyrkiä antamaan pienimmistäkin edistymisistä heti, kun siihen on aihetta, kuitenkin säännöllisesti ja riittävän usein. Myönteinen palaute menee perille parhaiten silloin, kun vastaanottaja on itsekin sitä mieltä, että asia meni hyvin. Palautteen annossa tulee olla aktiivinen, johdonmukainen, aito ja rehellinen. (Åberg 2006, 162.)

Kuten jo aiemmin todettiin, palautejärjestelmä tukee organisaation oppimista, mikä tarkoittaa, että organisaatio uudistuu koko ajan ja pystyy vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin. Henkilökohtainen oivallus palautteen merkityksestä työyhteisössä ja omassa kehityksessä edesauttaa hyvän palautekulttuurin syntymistä. Palautekulttuuri ja siihen liittyvät arvot edesauttavat palautejärjestelmän käyttöönottoa. Hyvässä palautekulttuurissa on seuraavia tekijöitä: avoimuus, luottamus, yksilön kunnioittaminen,

rundas kommunikointi, virheiden salliminen, hyvä yhteishenki, toisten tukeminen ja jatkuvan oppimisen korostaminen. (Sydänmaanlakka 2007, 67 - 68.)

2.4.3 Palkitseminen kannustamisen tukena

Palkitsemisella voidaan käsittää sekä palkka että muut taloudelliset etuudet, joita työntekijöille annetaan korvaukseksi tehdystä työstä, mutta tässä palkitsemisella tarkoitetaan muuta kuin rahana tai luontoisetuina annettavaa palkkaa. Palkitseminen tulee esim. hyvän suorituksen myötä, ja sillä halutaan kannustaa osaamisen kehittämiseen.

Osaamisen kartuttaminen nähdään tavallisesti toissijaisena palkitsemiskohteena. Ensimmäisessä palkitsemisen perusteena on yrityksen tulokseen vaikuttavat tavoitteet. Balk ja muut (2006) toteavat, että palkitsemiskäytäntöjä tulisikin siirtää siihen suuntaan, että osaamisen kehittämisestä ja osaamisen jakamisesta palkittaisiin myös aineellisesti (Balk, Eskelinen, Malinen & Vanhatalo 2006, 135.)

Palkitseminen tukee organisaation menestystä, kunhan palkitsemisperusteet on valittu oikein. Palkitsemista voisi kuvata panostukseksi, jolla saadaan aikaan tuotos ja kehitetään toimintaa kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi. Henkilöstön motivoinnissa palkitseminen on hienovarainen ja herkkä väline. Aineeton palkitseminen tarkoittaa lähinnä työuraan ja sosiaalisiin palkkioihin liittyviä palkitsemiskeinoja. Työuraan liittyviä tekijöitä ovat: työ sinänsä, itsensä kehittäminen, uran joustavuus ja mahdollisuus tulojen lisäykseen. Sosiaalisia palkkioita ovat: statussymbolit, kiitokset ja tunnustukset, tyytyväisyys tehtäviin ja sosiaaliset suhteet. (Kauhanen 2006, 105, 131 - 135.)

Asiantuntemuksen kehittyminen on ajateltu yksilöllisen tiedon ja osaamisen kartuttamisena (Myyry 2008, 23). Suuri osaamishaaste on yrityksen avoimuus ja osaamisen avoin jakaminen. Osaamisen jakamisen ajatellaan olevan pois itseltä ja huonontavan omia mahdollisuuksia pärjätä työelämässä. Jaettu osaaminen kuitenkin luo edellytyksiä uusille ratkaisuille ja tuotteille. Yrityksen sisällä tarvitaan luottamusta osaamisen jakamiseen unohtamatta yrityksen palkitsemisjärjestelmän tukea osaamisen jakamisessa, jotta yritys menestyisi paremmin. (Balk, Eskelinen, Malinen & Vanhatalo 2006, 135.) Kannustava ja uutta luova ilmapiiri ovat perustana osaamisen jakamiselle (Myyry 2008, 23).

2.4.4 Oppimista edistävä työilmapiiri ja sisäinen viestintä

Oppimista edistävän ilmapiirin kehittäminen sisältää koko työyhteisön ilmapiirin kehittämisen eli ryhmän jäsenten keskinäisen yhteistyön edellytysten parantamisen. Kyseisen ilmapiirin kehittäminen käsittää myös esimiehen ja hänen alaisensa välisten vuorovaikutussuhteiden rakentamisen eli esimiehen ja muiden ryhmän jäsenten keskinäisen vuorovaikutuksen. Työyhteisön ilmapiirillä on suuri vaikutus oppimiseen. Myönteinen ilmapiiri edistää epäonnistumisten käsittelyä ja rohkaisee avun antamiseen ja kysymiseen, jos oma osaaminen tehtävässä ei riitä. Se helpottaa myös osaamisen tuomista yhteiseen jakoon. Myönteinen ilmapiiri ja turvallisuuden tunne edistävät oppimista. Ihminen, joka kokee joutuvansa puolustelemaan itseään ja osaamistaan muiden epäilyksiltä ja syytöksiltä, ei uskalla paljastaa osaamattomuuttaan vaan yrittää peitellä sitä. (Viitala 2005, 316 - 318.) Ilmapiiri vaikuttaa myös siihen, kuinka helposti tietoa ja osaamista jaetaan työyhteisön jäseneltä toiselle. Tietoa voidaan jakaa yhteistyössä työkaverin kanssa, palavereissa, kirjatuiissa ohjeissa, dokumenteissa tai raporteissa. (Myyry 2008, 8.)

Työilmapiiri on koko työyhteisön asia, mutta esimiehen tulisi toimia aktiivisesti ilmapiirin kehittämiseen hyvään suuntaan. Esimies voi omalla toiminnallaan luoda työyhteisöön hiljaista tietoa siitä, mitä pidetään toivottavana. Näin työyhteisölle voi esimiehen auttamana vähitellen muodostua kollektiivinen omatunto, joka rajoittanee yksilöiden toimimista esimiehen periaatetta vastaan. (Viitala 2005, 316 - 318.)

Esimies-alaisuhteilla on merkitystä ilmapiirille ja oppimiselle. Viitala esittelee Craenin ja Cashmanin (1975) tutkimuksen, jossa tarkastelun kohteena oli 60 esimiestä. Sen mukaan esimies-alaisuhteet muodostuvat erilaisiksi sen perusteella, miten esimiehet kokivat työntekijän panoksen omaa ja yksikkönsä tehtävää ajatellen. Tutkimustulokset osaamisen johtamisen kannalta ovat huolestuttavia. Jos alaisen suorituskyky on vaatimaton, se aiheuttaa helposti tilanteen, jossa hän saa esimieheltään muita vähemmän informaatiota, mahdollisuuksia työssä kehittymiseen sekä tukea ja ohjausta suorituskyvyn parantamiseen. Kyvykkäät alaiset puolestaan saavat enemmän tukea vahvistumiselleen. Näin asian ei kuuluisi olla. Viitala toteaaakin osuvasti asiasta, että ”*Organi-*

saation kyvykkyys on juuri niin vahvaa kuin sen heikoin lenkki.” (Viitala 2005, 319 - 320.)

Viestintä joutuu kilpailemaan ihmisten ajasta ja huomiosta työpaikoilla. Viestinnälle on ominaista spontaanuus. Sen lisäksi tarvitaan ennalta mietittyä systemaattista viestintästrategiaa. Sen avulla voidaan jopa turvata yrityksen toimintaa, koska sillä on vaikutusta työmotivaatioon. Viestintästrategiassa on päätetty, mitä ja kenelle asioita kerrotaan, sekä periaatteet ja kanavat, joita viestintästrategian toteutuksessa käytetään. (Viitala, 2002, 217.) Sisäisellä viestinnällä pyritään varmistamaan, että nykyinen henkilöstö tietää, mitä yrityksessä tapahtuu ja ymmärtää yrityksen strategian sekä voi paremmin sitoutua yrityksen tavoitteisiin. (Balk, Eskelinen, Malinen, & Vanhatalo 2006, 136.)

Kun pohditaan viestinnällisiä seikkoja viestintästrategian kannalta, olennaisinta olisi, että keskustelut tapahtuvat ruohonjuuritasolla. Viestinnästä ei saa tulla liian korkealentoista, sillä tavoitteet ovat tavallisesti konkreettisia. Parasta olisi yleinen keskusteluvuuden periaate, jolloin asioita käsitellään muuallakin kuin esim. kehityskeskusteluissa. (Puro 2003, 67, 81.)

2.5 Osaamisen arviointi ja ennakointi

Osaamisen ylläpito ja kehittäminen edellyttää jatkuvaa osaamisen arviointia ja kehittämistä. Osaamisen arvioinnin tulisi olla perusta toimenpiteille. Osaamista arvioidaan suhteessa vaatimuksiin ja tulevien osaamistarpeiden ennakoimiseen. (Ranki 1999, 39.)

Henkilöarvioinnista on tullut tärkeä väline suoriutumisen ja osaamisen johtamisessa. Usein henkilöarvioinnit on mielletty rekrytointi- ja valintatilanteisiin liittyviksi. Henkilöarviointeja tehdään koko ajan enemmän muussa kuin valintatarkoituksessa. Arviointitiedon avulla pyritään saamaan palautetietoa siitä, kuinka voitaisiin parantaa henkilöstön työssä suoriutumista. (Henkilöarviointi työelämässä 2005, 23 - 24.)

Hyvä suoriutuminen on usein riippuvainen osaamisesta. Osaamisen arvioinnissa pyritään paikantamaan henkilöstön osaamisen aukkoja ja paljastamaan vahvuuksia sekä piileviä voimavaroja. Perinteisesti organisaatioissa on osaamista arvioitu kehityskes-

kustelujen ja koulutustarvekyselyjen avulla. Myös resurssiarviointeja ja myöhemmin kompetenssikartoituksia on käytetty osaamisen arvioinnissa. (Henkilöarviointi työelämässä 2005, 23 - 24.)

Tärkeä osa organisaation toimintaa on osaamisen ennakointi. Maailma ja markkinat muuttuvat koko ajan. Organisaatioiden tulee uusiutua ja yksilöiden osaamista sekä uusien innovaatioita on kierrätettävä. Ydinosaaminen on tärkeä kilpailutekijä jatkuvasti muuttuvissa tilanteissa. Tiettyä ydinosaamista voidaan soveltaa erilaisissa tuotteissa ja palveluissa. (Helakorpi 2006, 43.)

Oleellista osaamisen kehittämisessä on, että toiminta on suunnitelmallista, avointa ja pitkäjänteistä. Pitkäjänteistä siksi, jotta yksilö voi suunnitella omaa kehittymistään ja osaamisen vaatimuksia pitemmälle aikajänteelle. Tavoiteosaamista verrataan nykyiseen osaamiseen, jolloin nähdään, mitä osaamista jo on ja mitä tarvitaan. Tarvittava osaaminen pyritään hankkimaan mm. henkilöstökoulutuksella tai organisaation ulkopuolelta. Osaamistarpeet tulee selvittää huolellisesti ja eri tietolähteistä. (Helakorpi 2006, 46.)

Kuten Sydänmaanlakkakin (2007, 170 - 171) totesi, on yksilöllä itsellään loppujen lopuksi vastuu osaamisensa kehittämisestä. Yritysten strategiat todella harvoin ottavat riittävästi huomioon osaamisen kehittämistä strategisena tekijänä, mikä näkyy koordinoimattomana osaamisen kehittämisenä. Saattaa käydä niin, että työntekijän osaamisen kehittäminen ei välttämättä kohtaa yrityksen oppimistarpeita, eivätkä hankitut uudet taidot hyödynnä yrityksen ydinosaamista. Yleisin este osaamisen kehittämiselle on työkiireet. Työaika menee täysin töiden tekemiseen, eikä aika jää osaamisen kehittämiselle työn ohessa.

2.6 Esimiehen tehtävät ja roolit osaamisen johtamisessa

Esimiehen vastuulla on varmistaa strategioiden edellyttämien osaamisten riittävyys omalla vastuualueellaan. Esimiestyössä tapahtuvan osaamisen johtamisen pääelementtejä on neljä. Ensimmäinen on osaamisen suunnan selkiyttäminen, joka käsittää ulottuvuuden, jolla esimies määrittelee osaamisen kehittämisen tavoitteita ja suuntaviivoja. Toiminnallaan esimies auttaa työyhteisöä ja sen jäseniä tiedostamaan toiminnan

tilaa ja tavoitteita. Niiden kautta tiedostetaan osaamisen tila, oppimistarpeet ja -tavoitteet, syyt oppimistarpeille ja oppimisen vaikutuksia organisaation toimintaan. Osa asioista tukee osaamisen kehittymistä ilman, että sitä tiedostetaan tai nostetaan esille osaamisen johtamisen asiana. Tässä ulottuvuudessa on kolme tehtäväryhmää: tavoitteiden määrittäminen, toiminnan arviointi ja edellistä tukevien käytäntöjen luominen. Sitä paremmin huomio ja aktiivisuus kohdistuvat tärkeisiin asioihin, mitä selkeämmän kuvan esimies saa hahmoteltua alaisilleen toiminnan suuntaamisesta ja keskittämisestä. Samalla kypsyy ajatus siitä, minkä tekemisessä osaamista tarvitaan ja mitä osaamisen pitäisi olla. (Viitala 2005, 313 - 314.)

Toisen osaamisen johtamisen ulottuvuuden muodostaa oppimista edistävän ilmapiirin kehittäminen. Se käsittää kaksi tehtäväryhmää eli koko työyhteisön ilmapiirin kehittämisen sekä esimiehen ja hänen alaisensa välisten vuorovaikutussuhteiden rakentamisen. Ensimmäinen käsittää ryhmän jäsenten keskinäisen yhteistyön edellytysten parantamisen. Jälkimmäinen käsittää esimiehen ja muiden ryhmän jäsenten keskinäisen vuorovaikutuksen. Oppimista edistävät turvallisuuden tunne ja myönteinen ilmapiiri. Oppiminen on sosiaalinen prosessi. (Viitala 2005, 316.) Osaamisen johtamisen toista ulottuvuutta käsiteltiin laajemmin oppimista edistävästä työilmapiiristä ja sisäisestä viestinnästä kertovassa alaluvussa.

Osaamisen johtamisen kolmas ulottuvuus on oppimisprosessien tukeminen, joka suoremmin ilmaistuna kuuluu osaamisen kehittymisen tukemiseen. Tämän ulottuvuuden sisällä on kaksi tehtäväryhmää, jotka ovat ryhmän kokonaisosaamisesta huolehtiminen ja yksilön kehittymisen tukeminen. (Viitala 2005, 321.)

Ensimmäisellä tehtäväryhmällä eli ryhmän kokonaisosaamisesta huolehtimisella tarkoitetaan sitä, että esimies selvittää ryhmänsä kanssa ja ryhmälleen, millaista osaamista pitäisi olla nyt ja tulevaisuudessa. Osaamiset ja osaamispuutteet nimetään ja tehdään ne kirjoittamalla näkyviksi. Samalla katsotaan osaamiset, joita pitäisi jakaa useamman tai jokaisen käyttöön. Tämän tarkoituksena on nostaa ryhmässä olevia osaamisia ja niiden arvoa yhteisen tekemisen kannalta. Koko ajan tulisi huolehtia työn tekemisen taustalla olevasta osaamisesta, että osaamisia tiedetään ryhtyä kehittämään ajoissa ja luopua vanhoista ja poisjoutavista osaamisista. Osaamisten inventointi voi aluksi tuntua haasteelliselta, mutta jos sitä ei tehdä, voi tulla ikäviä yllätyksiä. Samalla yksilöt voivat ennakoita henkilökohtaista tilannettaan. (Viitala 2005, 321.)

Toisella tehtäväryhmällä eli oppimisprosessien tukemisessa on osaamisen kehittämissuunnitelman laatiminen, jotka tulisi laatia yksikkö- ja yksilön tasolla. Suunnitelma on konkreettinen työkalu siihen, mitä, kuka, milloin ja miten kehitetään. Osaamisen kehittymistä seurataan systemaattisesti. Hyvistä suorituksista esimiehen tulisi antaa myönteistä palautetta. Esimiehen tulee huolehtia parhaansa mukaan, että muutoksen ja oppimisen vaatimat aika, huomio ja voimavarat olisivat riittäviä. Työyhteisön voimavarojen ei tulisi olla täysin kiinni nykyisten työtehtävien hoitamisessa, koska uusien asioiden oppiminen vaatii omat voimavaransa. Jos näin on, huomio ja aika sekä konkreettinen tekeminen kohdistuvat aikaisempaa useampaan kohteeseen. Tästä seurauksena ovat mm. virheiden lisääntyminen ja ihmisten väsyminen. Joskus voi olla parempi ajatus todeta, että jotakin uutta asiaa ei pystytä viemään aidosti käytäntöön, eikä uuden oppimisesta selviydytä, kuin jos yritettäisiin selviytyä ilman riittäviä voimavaroja. (Viitala 2005, 321 - 323.)

Neljäs ulottuvuus on tärkeä perusta edellisille ulottuvuuksille. Se on esimerkiksi johtaminen, jossa keskeisintä on esimiehen oma suhtautuminen omaan työhönsä ja kehittymiseensä. Esimiehen kannalta se on osaamisen johtamisen uskottavuuden rakennusainesta. Jos esimies toivoo, että työyhteisön jäsenet oppivat toisiltaan, muilta yrityksiltä, onnistumisista ja epäonnistumisista, on esimiehen tehtävä asioita niihin liittyen. (Viitala 2005, 323 - 324.)

Jokaisella yksilöllä on rooli työyhteisössä. Rooli on tulkinta siitä, mitä varten hän on olemassa organisaatiossa. Alaiset, kollegat, oma esimies ja yrityksen ulkopuoliset tahot kohdistavat esimieheen rooli-odotuksia. Rooli-odotukset vaikuttavat siihen, kuinka esimies toimii tehtävässään. Esimiehen ottamaan rooliin vaikuttavat oma määritelmä tehtävän tarkoituksesta ja sisällöstä sekä organisaation odotukset. Jos organisaatio ei ole antanut vinkkejä osaamisen aktiivisesta kehittämisestä, esimies ei välttämättä sellaiseksi ryhdy. Viitala esittelee suomalaisen tutkimuksen tuloksia esimiehen aktiivisuudesta osaamisen johtamisessa. Sen perusteella esimiehet voitiin ryhmitellä neljään ryhmään aktiivisuuden painottumisen mukaan. Valmentajan huomion kohteena on pelitaktiikka, tekniikka ja henkinen maaperä. Valmentaja on nykykäsitusten mukainen urheilujoukkueen valmentaja, joka tukee joukkuettaan kokonaisvaltaisesti, jotta joukkue pääsee parhaimpaan tulokseen. Kapteeni pyrkii saavuttamaan päämäärän. Kapteenin ”laivassa” -tunnelma edistää mukavaa ja tehokasta työskentelyä. Luotsin huomio

on reitin pitämisessä selvillä ja hän pyrkii välttämään karikat kaikin keinoin. Kollega on hyvä ja tasa-arvoinen työkaveri muiden joukossa, mutta hän ei mielellään ota ohjia käsiinsä. (Viitala 2005, 325.)

2.7 Osaamisen kehittäminen

Tiedon muuntumisen ymmärtäminen osaamisen kehittämiseksi

Tieto voi olla formaalia tai informaalia. Formaali eli havaittava tieto on niin pitkälle selkiytynyttä, että se on sanottavissa tai kirjoitettavissa. Formaalia tietoa saadaan esim. kirjoista. Informaali tieto on äänetöntä, hiljaista tai piilevää, ja se liittyy yhteyteen, jossa se on syntynyt. Tämä tieto käsittää vaikeasti sanallistettavia asioita, kuten intuitioita, tunteita ja mielipiteitä. (Jalava, Palonen, Keskinen & Kontkanen 1999, 99.)

Jalava ja muut (1999, 102) esittelevät japanilaisten professorien Nonakan ja Takeuchiin muotoilemaa ajatuskehikkoa, jota hyödynnetään osaamisen kehittämisen teoreettisena viitekehyksenä. Sen mukaan tieto voi muuntua neljällä tavalla ihmisen oppiessa ja luodessa uutta tietoa: sosialisatiossa, sanallistamisessa, yhdistämisessä ja sisäistämisessä. Tiedon muuntuminen esitetään Jalavaa ja muita mukailien kuviossa 3.



KUVIO 3. Tiedon muuntumisen vaiheet. (Jalava ym. 1999, 102.).

Sosiaalisatio on kokemusten jakamisen prosessi, jossa tietoa voidaan saada toisilta äänettömästi. Harjoittelija voi esimerkiksi oppia kokeneelta työntekijältä havainnoi-

malla, jäljittelemällä ja kokeilemalla. Sanallistamisessa äänetön tieto sanallistetaan täsmällisin käsittein vertauskuvien, analogioiden, hypoteesien tai mallien avulla, mikä tapahtuu ensi sijassa kielen avulla. Vertauskuvat auttavat havaitsemaan tai ymmärtämään intuitiivisesti vielä käsitteetöntä tietoa. Sanallistaminen on keskeinen tiedon luomisen periaate. Äänetöntä tietoa käytetään raaka-aineena, kun luodaan uutta tietoa. Yhdistämisessä yksilöt vaihtavat ja yhdistelevät sanallistettua tietoa dokumenttien, kokousten ja puhelinkeskustelujen välityksellä, mikä saattaa johtaa uuden tiedon muodostumiseen. Sisäistämisessä ilmaistavissa oleva tieto muuntuu äänettömäksi tiedoksi. Käsitteelliset asiat sisäistetään kokemuksen kautta yksilön äänettömän tiedon ”tietokantaan”, jolloin niistä tulee käytännöllinen osaamisresurssi. Dokumentointi auttaa tiedon siirtämisessä ihmiseltä toiselle ja kokemaan epäsuorasti sen, mitä muut ovat kokeneet. Tästä esimerkkinä tulleet asiakasvalitukset, joita dokumentoimalla muut voivat myöhemmin hyödyntää niitä. Nämä neljä tiedon luomisen tapaa muodostavat yhdessä syklin. (Jalava, Palonen, Keskinen & Kontkanen 1999, 100 - 101.)

Hiljaisen tiedon merkitys on kasvanut yrityksissä suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle. Kokemuksen kautta hankittua hiljaista tietoa ei ole yleensä dokumentoitu. Hiljaista tietoa on yleensä vaikea kuvata. Piileväksi tiedoksi ajatellaan jokaisella olevaa tietämystä, joka nousee käyttöön tietyissä olosuhteissa (Åberg 2006, 24). Hiljaisen tiedon siirtämiseksi ikääntyneiltä työntekijöiltä nuoremmille käytetään yleensä kisällimestariyyppistä mentorointia ja systemaattista perehdyttämistä. (Balk, Eskelinen, Malinen & Vanhatalo 2006, 135.)

Osaamisen kehittämisen vaiheita

Yrityksen visio, strategiat, tavoitteet, asiakkaiden tarpeet ja palautteet, laadun kriteerit ja toimintaprosessia koskeva palautetieto muodostavat tärkeimmän kehyksen yrityksen osaamisen kehittämiseksi (Viitala 2005, 313 - 314). Osaamisen kehittämisessä on asetettava asioita tärkeysjärjestykseen, tehtävä valintoja ja varattava kehittämiselle aikaa ja voimavaroja. Yrityksillä on monia tapoja lisätä ja varmistaa osaamista, esim. ostaa osaaminen toiselta yritykseltä. Tässä tutkimuksessa keskitytään nimenomaan henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Osaamisen kehittäminen vaikuttaa keskeisesti tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen, ja sitä kehittämistä on mielekäästä ajatella investointina kustannusten sijaan. (Viitala 2007, 184 - 185.)

Sydänmaanlakka (2007) nostaa esille Hamelin ja Prahaladin teoksen ”Competing for the Future”, joka on ehkä tärkein osaamisen johtamiseen vaikuttanut teos 1990-luvulla. Sen ajatus ydinosaamisen viitekehyksessä on, että osaamisen kehittäminen lähtee liikkeelle määrittelemällä visio, strategia ja tavoitteet. Näiden jälkeen määritetään ydinosaaminen tällä hetkellä ja tulevaisuudessa tarvittava ydinosaaminen. Ydinosaamisen määrittely laittaa siis liikkeelle osaamisen kehittämisen organisaation eri tasoilla. (Sydänmaanlakka 2007, 144.)

Kuten jo luvun kaksi alussa kerrottiin osaamisen johtamisen prosessista, osaamisen kehittämistarpeet määritellään tavoitteista käsin eli paikannetaan nykytilan ja osaamistarpeiden väliset erot. Osaamispääoma tuottaa hyötyä organisaatiolle, kun se on yhtenäinen organisaation tavoitteiden kanssa. Kun osaamisen ja sen kehittämistarpeet on määritelty, asetetaan tavoitteet osaamisen kehittämiseksi. (Myyry 2008, 14.)

Kehittämissuunnitelma on yksi keino kehittää osaamista systemaattisesti. Kehittämissuunnitelman avulla toimenpiteiden kohdentaminen ja seuraaminen toteutuu onnistuneesti. Hyvän kehittämissuunnitelman tulisi sisältää seuraavat asiat: toimenpiteet osaamisen kehittämiseksi, aikataulu toimenpiteiden toteuttamiseksi, vastuuhenkilö toimenpiteiden toteutumisen seuraamiseen ja tietoa siitä, miten toimenpiteet toteutetaan. Ryhmäkohtaiset kehittämissuunnitelmat soveltuvat esim. tiimeissä tehtävään suoritettavaan työhön. (Myyry 2008, 14.)

Kehittämistoimenpiteiden seuranta ja arviointi ovat oleellinen osa osaamisen johtamisen prosessia, jossa ympyrä ikään kuin sulkeutuu. Seurannan avulla voidaan arvioida, oliko tehty kehittämistoimenpide riittävä vai tarvitaanko lisätoimenpiteitä. Jos työn tekemisessä ilmenee ongelmia, arvioidaan työprosessin toimivuutta eli sitä, missä olisi parannettavaa, ei ihmisen toimintaa. Kehittämistoimenpiteiden seuranta ja arviointi auttaa suuntaamaan yhteisön toimintaa ja tekemään jatkosuunnitelmia osaamisen kehittämisestä. Ympyrän sulkeutuessa osaamisia tarkastellaan uudelta pohjalta. Osaamispääoman kehittyminen saattaa johtaa koko organisaation strategian uudelleen määrittelyyn. (Myyry 2008, 26 - 27.)

”Osaamisen kehittämisen tavoitteena on saada aikaan sellaista osaamisen tason kehittymistä, että se näkyy toiminnan tehostumisena ja laadun kehittymisenä ja viime

kädessä yrityksen menestymisen edellytysten ja kannattavuuden paranemisena.” (Viitala 2007, 201).

Suurin osa kehittämisestä tarvitsee paljon aikaa kypsyäkseen toiminnaksi ja osaksi organisaation kulttuuria. Kehittämistoimien ongelma on lyhyen tähtäimen tavoitteet ja siitä seuraava kärsivällisyyden puute. Aikaa ei aina ole odottaa sisäistämisen vaatimaa aikaa. Kehittämistoimenpiteiden tuloksia mitataan ja arvioidaan harvoin. Jos mitataan, siinä keskitytään lähinnä koulutettavan tyytyväisyyttä mittaavaan arviointiin. Tosin on huomioitava, että kehittämistoimenpiteiden vaikutusta muista vaikutuksista voi olla vaikea arvioida. Parhaimmillaan arviointi kattaa suunnittelun, toteutuksen ja tulokset sekä tulosten arvioinnin. (Viitala 2007, 201.)

2.8 Eri toimijoiden roolit osaamisen kehittämisessä

Eri toimijoilla on omat roolinsa osaamisen kehittämisessä. Toimijat voidaan ryhmitellä organisaation koon ja liiketoiminnan luonteen mukaan hyvin eri tavoin. Roolit on jokaisessa organisaatiossa määriteltävä erikseen, jotta välttyttäisiin rooliristiriidoilta. Olennaisinta on, että organisaation ylin johto mieltää oppivan organisaation ideologian, koska sille pohjalle tarkastelu rakentuu. Eri toimijoita ovat: johto, esimiehet, työkaverit ja henkilö itse. (Kauhanen 2006, 150.)

Johdon tehtäviä ovat innostaminen, ymmärrettävän vision luominen ja sitoutumisen varmistaminen, näkemys tulevaisuuden osaamisesta ja siitä viestiminen sekä entisen toimintatavan kyseenalaistaminen. Esimiesten tehtävänä on yrityksen osaamistavoitteiden työstäminen yksilöiden tavoitteiksi, kehittymismahdollisuuksien luominen, innostaminen ja palautteen antaminen sekä entisen toimintatavan kyseenalaistamiseen rohkaiseminen. Työkavereiden tehtävinä on oppia toisilta eli jakaa tietoa ja kokemuksia, antaa palautetta, yhdessä tekeminen ja sallia erilaisia näkemyksiä. Henkilön tehtävinä on oppiminen, itseohjautuvuus, pitkäjänteisyys ja rohkeus kyseenalaistaa sekä muuttaa entisiä käytäntöjä. (Kauhanen 2006, 150.)

Toisaalta, jos jokin kiinteästi työhön kuuluva asia, esim. kiire, estää entisen toimintatavan muutoksen, jää osaamisen kehittäminen vähäiseksi. Uuden toimintatavan hiominen ja käyttöönotto vie oman aikansa, vaikka rohkeutta olisikin. Tämä aika

on pois varsinaisesta työstä, mutta tähän tulisi antaa mahdollisuus ja kannustaa kokeiluun.

2.9 Osaamisen kehittäminen yksilön kannalta

2.9.1 Suunnittelu- ja kehityskeskustelut

Kehityskeskusteluja käydään säännöllisesti Jyväskylä Bookingilla ja ne on koettu toimiviksi. Varsinaisia suunnittelukeskusteluja ei käydä, mutta asiat nousevat esille kehityskeskusteluissa.

Osaamisen kehittämisessä yksilön kannalta tärkein tekijä ovat suunnittelu- ja kehityskeskustelut, joita pidetään säännöllisesti kerran tai kaksi vuodessa. Ne ovat tärkein yksittäinen työkalu suorituksen johtamisessa. Tavoitteena on yksilön suorituksen arviointi, suunnittelu ja kehittäminen. Keskustelu käydään esimiehen ja alaisen välillä säännöllisesti, minkä tarkoituksena on parantaa suoritusta ja avointa kommunikointia. Molempien osapuolien on tärkeää ymmärtää, miksi ja mihin keskusteluilla pyritään. (Åberg 2006, 148).

Sydänmaanlakan (2007, 92) mukaan suunnittelu- ja kehityskeskusteluilla on viisi konkreettista tavoitetta:

1. arvioida saavutetut tulokset
2. sopia tavoitteet seuraavalle työskentelykaudelle
3. määritellä kehittämistarpeet ja tehdä henkilökohtainen kehityssuunnitelma
4. kehittää esimiehen ja alaisen välistä yhteistyötä
5. kehittää yleisiä työskentelyolosuhteita ja työilmapiiriä.

Kehityskeskustelussa tarkastellaan kehittymistä nykyisessä tehtävässä ja kehittymistä työuralla. Selvitetään nykyisen työn edellyttämän osaaminen ja yksilön kehitystarpeet. Kehittämistoimenpiteistä tehdään kirjallinen henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Työuraan liittyvässä keskustelussa selkeytetään yhdessä henkilön odotukset ja moti-

vaatiorakenne. Toiveita peilataan yrityksen tarjoamiin mahdollisuuksiin. (Åberg 2006, 147 - 148.)

Suunnittelukeskustelun tavoitteena on: varmistaa henkilön toiminnan suuntautuminen yrityksen ja yksikön keskeisiin päämääriin, yhteisymmärryksen saavuttaminen työn sisällöstä, painopisteistä, tavoitteista ja tulosten arviointiperusteista, yhteisen näemyksen muodostaminen yksilön edellisen kauden tuloksien vastaavuudesta sovittuun tavoitetasoon, kokemuksista oppiminen ja parempien lähtökohtien löytäminen toiminnan suunnittelulle ja kehittämiselle. (Sydänmaanlakka 2007, 93.)

Suunnittelu- ja kehityskeskustelun sisältö mukailleen Sydänmaanlakkaa (2007, 94):

1. Tulosten arviointi

- henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttaminen
- yleinen suoriutuminen, mm. tiedon jakaminen, positiivinen asenne
- tekijät, jotka ovat edistäneet tai haitanneet tavoitteiden toteutumista
- arvot ja toimintatavat

2. Tavoitteista sopiminen

- toimenkuva / toimen tarkoitus
- avaintehtäväalueet
- avaintavoitteet
- toimen osaamisalueet

3. Kehityssuunnitelma

- työntekijän omat tavoitteet ja mielipiteet
- esimiehen odotukset
- henkilökohtainen kehityssuunnitelma
- pitkän tähtäimen kehityssuunnitelma
- kokonaiskuntoisuus

4. Keskustelun opit

- Mitä opimme keskustelusta?
- Miten voimme parantaa keskustelua jatkossa?

Suunnittelu- ja kehityskeskustelujen onnistumisen takaamiseksi on keskusteluihin molempien osapuolten valmistauduttava huolellisesti. Keskustelun vaiheet alkavat jo valmistautumisesta. Keskustelun avauksessa pyritään luomaan miellyttävä, kannustava ilmapiiri. Arviointivaiheessa alainen esittää oman arviointinsa tilanteesta. Esimies kuuntelee aktiivisesti ja esittää kysymyksiä, jotka alkavat sanoilla mitä, miten, millainen, kuka tai milloin. (Åberg 2006, 149.) Tavoitteiden määrittelyvaiheessa keskustellaan toimen tarkoituksesta ja määritellään avaintehtävät, minkä jälkeen tehdään alaiselle henkilökohtainen kehityssuunnitelma, joka on mahdollisimman konkreettinen. Keskustelu lopetetaan yhteenvetoon koko keskustelusta. Samalla varmistetaan, että asiat on ymmärretty samalla tavalla. (Sydänmaanlakka 2007, 99 - 100.)

Suunnittelu- ja kehityskeskusteluita käytäessä on muistettava, että kyseessä on kahden tasa-arvoisen ihmisen luottamuksellinen keskustelu. Noudatettavia periaatteita ovat mm.: mielipiteiden rehellinen ilmaiseminen, menneen toiminnan tarkastelun aloittaminen positiivisella palautteella, molempien aktiivinen kuunteleminen, muiden ihmisten arvostelematta jättäminen, päätöksien tekeminen yhdessä, jokaisen päätöksen yhteydessä samalla toimenpanopäätöksen vastuuhenkilöineen ja aikatauluineen tekeminen, ristiriitatilanteisiin rakentavien vaihtoehtojen etsiminen ja muistaminen, että kyseessä ei ole palkkaneuvottelu. (Sydänmaanlakka 2007, 94 - 96.)

2.9.2 Henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat

Yksilölle on hyödyllistä tehdä henkilökohtainen kehityssuunnitelma, jonka toteutusta seurataan. Kehityssuunnitelmassa on mietittävä tulevaisuuden osaamistarpeita ja mietittävä kehittämistoimenpiteitä pitkällä aikavälillä. Organisaation kannattaa tehdä näkyväksi tarvittava osaaminen, mikä onnistuu tehtävien osaamisprofiilien julkaisemisella. Tästä on hyötyä yksilön henkilökohtaisen kehityssuunnitelman laatimisessa, koska yksilö voi verrata omaa osaamistaan ja sen kehittämistä eri osaamisprofiileihin. (Sydänmaanlakka 2007, 170.)

Kehityssuunnitelma voisi Sydänmaanlakan (2007, 269 - 271) mukaan sisältää:

1. Työntekijän omat tavoitteet ja mielipiteet
 - työtyytyväisyys, työilmapiiri, odotukset esimiestoiminnalta
 - muut työhön liittyvät odotukset ja pitkän tähtäimen tulevaisuuden suunnitelmat, kuten kiinnostuksen kohteet
 - työntekijän henkilökohtainen tilanne ja suunnitelmat, kuten suunnitelmat ja toiveet paikkakunnan vaihdosta

2. Esimiehen odotukset
 - tavat, joilla alainen voi parantaa suoritustaan ja kehittää itseään mm. suhteessa toimen vaatimiin osaamisalueisiin (tiedot, taidot, asenteet, kokemus, kontaktit)

3. Henkilökohtainen kehityssuunnitelma
 - koulutus ja muut kehitystoimenpiteet aikataulutettuina seuraavaksi vuodeksi (esim. koulutus ja sen organisoija sekä ajankohta)
 - muut kehittämistoimenpiteet (kuten sijaisuudet, kouluttajana toimiminen, tutustumiskäynnit)
 - tehtäväkierto seuraavana vuonna (huom. mahdollisesti)
 - itseopiskelu (mm. kirjojen lukeminen)

4. Pitkän tähtäimen kehittämissuunnitelma
 - mahdollisten tulevien tehtävien hahmottelua huomioiden yksilön toiveet, yrityksen tarpeet ja mahdollisuudet

5. Työntekijän kommentit

6. Esimiehen kommentit.

Kehityssuunnitelman pituudella ei ole niin väliä. Tärkeintä on saada työntekijän ja esimiehen mielipiteet, tavoitteet ja kommentit ylös, jotta niihin voidaan palata seuraavalla kerralla. Kun yksilön osaamista seurataan säännöllisesti ja systemaattisesti, vältytään tilanteelta, että yksilöstä olisi tullut epäpätevä tehtäviinsä. Systemaattinen seuranta kertoo osaltaan myös jotakin organisaation osaamisen johtamisesta. (Sydänmaanlakka 2007, 170.) Kehityssuunnitelmissa tulee huomioida, että osaamisen kehittä-

täminen koskee ihmisen koko kyvykkyyttä, ei vain tietoja ja taitoja (Kauhanen 2006, 147).

Yksilön osaamista voidaan kehittää pitkällä tähtäimellä myös ura- ja seuraajasuunnittelu -työkalulla, joka on ollut tyypillisesti vain ylimmän johdon työkalu. Sydänmaanlakka toteaa kuitenkin, että yksilö itse kantaa lopullisesti vastuu kehittymisestään. Organisaatiot toimivat ympäristönä ja tukena ammatillisessa kasvussa. (Sydänmaanlakka 2007, 170 - 171.)

2.10 Osaamisen kehittämismenetelmiä ja -toimenpiteitä

Työpaikalla toteutettavia henkilöstön kehittämismenetelmiä ovat sisäiset koulutukset, sijaisuudet, työkierto, projektityöskentely, työn rikastaminen, työn laajentaminen, vastuulliset erityistehtävät, toimiminen kouluttajana, perehdyttäminen, mentorointi ja jokapäiväinen johtaminen. Työpaikan ulkopuolella toteutettavia kehittämismenetelmiä ovat esimerkiksi ulkoiset koulutukset, ammattilehtien ja kirjojen lukeminen, opiskelu oppilaitoksissa tai lyhytkursseilla, itseopiskeluohjelmat ja opintokäynnit. Itsensä kehittäminen ja oppiminen tapahtuvat enimmäkseen vapaa-ajalla. (Kauhanen 2006, 149.) Edellä mainituista kehittämismenetelmistä käsitellään vain osaa, jotka ovat relevantteja tutkimuksen toimeksiantajan kannalta. Tässä luvussa käsitellään myös toimenpiteitä ja käytäntöjä, jotka edesauttavat osaamisen kehittymistä.

Koulutus

Ulkopuolinen koulutus on perinteinen menetelmä kehittää osaamista. Ulkopuolinen koulutus antaa virikkeitä tietojen ja taitojen lisäksi. Koulutus voi olla luento, päivän kestävä koulutus tai vuosiakin kestävä tutkintoon tähtäävä koulutus. Myös opetusmenetelmät voivat vaihdella passiivisesta tiedon vastaanottamisesta aktiiviseen tiedon tuottamiseen. Koulutustarpeiden määrittelyssä on kahdenlaista ajattelutapaa. Vähennyslaskuajattelussa arvioidaan toivottujen ja nykyisten valmiuksien ero ja keskitytään niiden kiinni kuromiseen. Kasvuvoima-ajattelussa keskitytään kehittämään ominaisuuksia ja osaamisia, jotka ovat jo kehittyneitä. Useimmiten liikutaan näiden kahden ajattelutavan välimaastossa. (Viitala 2007, 194 - 195.)

Lyhytkestoiset koulutukset keskittyvät yleensä yritystä koskeviin tietojen päivittämisiin tai konkreettisiin taitoihin. Ne soveltuvat parhaiten kohtalaisen selkeän asian päivittämiseen. Pitkäkestoisten koulutusten avulla tuetaan ammattitaidon kehittymistä laajemmin ja syvemmin, mikä käsittää tietojen ja taitojen hankkimisen sekä ammatillisen kasvun tukemisen. (Viitala 2007, 195.)

Työssä oppiminen

Työssä oppiminen on yksi tärkeimmistä ja yleisimmistä oppimistavoista. Työssä oppiminen on pääosiltaan epämuodollista oppimista työtä tehdessä. Työssä oppiminen lisää monitaitoisuutta, parempaa oman työn hallintaa, tuleviin työtehtäviin valmistautumista tai uuden teknologian omaksumista. Työssä oppimisessa ongelmana on, että samaan aikaan yritetään suoriutua normaaleista työtehtävistä, omaksua totutusta poikkeavaa järjestelmää ja menettelytapoja tai uusia taitoja. Oppijalla tulee olla henkilö, jolta voi kysyä neuvoa. Toisilta oppiminen edellyttää mahdollisuutta vuorovaikutukseen, tilaisuuksia vaihtaa kokemuksia, esittää kysymyksiä ja vaihtaa mielipiteitä. Työssä oppimista voidaan tehostaa suunnitelmallisuudella eli esim. yksilön kehityssuunnitelmaan asetetaan tavoitteet siitä, mitä henkilön tulee osata tietyn ajan kuluessa. (Ranki 1999, 92 - 94.)

Perehdyttäminen

Perehdyttämiseen kuuluvat kaikki toimenpiteet, jotka auttavat uutta henkilöä tuntemaan työyhteisön, sen toiminta-ajatuksen, vision ja liikeidean sekä sen arvot ja tavat. Perehdyttämiseen kuuluu lisäksi työpaikkaan eli ihmisiin, asiakkaisiin ja työtovereihin perehdyttäminen. Myös oman työn ja siihen liittyvien odotuksien eli työnopastus on tärkeää. Perehdyttämiseen osallistuvat yleensä ne työntekijät, joiden kanssa työntekijä tulee olemaan tekemisessä. Esimies on vastuussa uuden henkilön perehdyttämisestä, mutta hän voi delegoida sen toteuttamisen esimerkiksi alaiselleen. Perehdyttämiseen käytetään yleensä muutama tunti useana päivänä tai muutama päivä kerralla. Oikein ja hyvin toteutettu perehdyttäminen mahdollistaa uuden työntekijän nopean sopeutumisen työyhteisöön ja talon tapoihin. (Kauhanen 2006, 145 - 146.)

Työnopastus seuraa perehdyttämistä. Työnopastus kestää muutamasta päivästä muutama kuukauteen tehtävästä riippuen. Varsinkin suuremmissa yrityksissä perehdyttämishjelma on tehty kirjallisesti varsinaiseksi ohjekirjaksi tai vähintään lyhyeksi

muistilistaksi. Perehdyttämisen apuna voi myös olla sähköinen perehdytysohjelma, jolla oppimista voidaan myös mitata. (Kauhanen 2006, 146.)

Työhön perehdyttämisen tavoitteena on taitava työ ja laadukas tuote tai palvelu. Perehdyttämisessä tulisi olla monivaiheinen opetus- ja oppimistapahtuma, jossa huomioidaan myös omatoimisuuteen kannustaminen ja sisäisen yrittäjähengen omaksuminen. Perehdyttäminen on keskeinen osa uuden työntekijän kehittämistä. Asioiden nopea omaksuminen, hyvä työmotivaatio ja työssä viihtyminen synnyttävät säästöä yritykselle. (Kauhanen 2006, 146 - 147.)

Jyväskylä Bookingille on aiemmin tehty opinnäytetyö perehdyttämisestä ja työhön liittyy myös konkreettinen perehdytyskansio uusille työntekijöille, lähinnä harjoitteluun tuleville.

Töiden järjestäminen

Perustoimintojen sujuvuus vapauttaa voimavaroja oppimiselle ja ongelmien ratkaisulle. Työtehtävien kuvaaminen vaihe vaiheelta auttaa työn laadun parantamista, kun jokainen voi suorittaa työtehtävän saman prosessin mukaisesti. Kehittämistyön etene- mistä helpottavat selkeät aikataulut ja niistä kiinnipitäminen. Yhteisistä käytännöistä sopiminen ja niiden ylöskirjaaminen helpottaa, koska konkreettiset ohjeet toimivat paremmin kuin yleiset suuntaviivat. Vastuuhenkilöt tulisi nimetä eri asioihin ja vastuut listataan luetteloon, josta jokainen voi ne halutessaan tarkistaa. Tällä pyritään välttymään harmailta alueilta, joista kukaan ei ole selkeästi vastuussa. Yhteisvastuu yksikön tehtävistä vähentää omien vastuualueiden mahdollisesti aiheuttamaa kankeutta. Tiettyjen osaamisten ei tulisi antaa keskittyä vain yhdelle tai muutamalle henkilölle yrityksen koosta riippuen. Se tekee työyhteisöstä haavoittuvan, jos avainhenkilön poissa ollessa työtehtävät eivät etene. Selkeät sijaisjärjestelyt huomioivat myös toiminnan suunnittelun esim. lomasuunnitelmissa. (Myyry 2008, 16 - 18.)

Johdonmukainen dokumentointi vähentää turhia töitä ja ikäviä yllätyksiä. Dokumentoinnista on hyötyä, kun on tärkeää tietää, kuka, milloin ja mikä työvaihe on tehty. Harjoittelijoille ja uusille työntekijöille laaditaan kirjalliset ohjeet muun perehdytyksen lisäksi. Infokansiossa tms. asiat on helppo kerrata myöhemminkin. (Myyry 2008, 18.)

Työnkierron avulla voidaan konkreettisesti ja tehokkaasti tutustuttaa työntekijöitä uusiin tehtäviin ja muiden yksiköiden toimintaan. Puheenjohtajan ja sihteerin tehtävien kierrättämisellä vältetään samojen ihmisten kuormittuminen kyseisillä tehtävillä. Samalla säästetään aikaa, kun ei tarvitse miettiä, kuka on kukin. Toimivat palaverikäytännöt edellyttävät, että palavereissa on selkeä rytmi, niitä pidetään säännöllisesti ja on sovittu, mitä asioita käsitellään missäkin tilanteessa. Esityslistat ja muistiot auttavat asioiden hallinnassa pysymistä ja muistamaan sovituista asioista. (Myyry 2008, 18 - 19.)

Yhdessä tekeminen

Yhteistyö ja yhdessä tekeminen ovat osaamisen kehittymisen kannalta olennaisia asioita. Työt suunnitellaan ja valmistellaan yhdessä, jos se vain on mahdollista. Keskeinen yhteistyön tulos on yhteisten käytäntöjen luominen. Yhdessä opiskeleminen ajatuksia vaihtamalla ja keskustelemalla usein auttaa ymmärtämään asiaa paremmin. Yhdessä koulutuksessa käyneet pystyvät tukemaan toisiaan ja pitämään yllä innostusta opitun soveltamiseen. Aina tosin ei ole mahdollista kouluttaa useaa henkilöä, jolloin voi kouluttaa ulkopuolisessa koulutuksessa yhden tai kaksi, jotka toimivat tukihenkilöinä ja opastavat muita tutoreina tai sisäisessä koulutuksessa. Yhdessä voi myös kerääntyä perehtymään mm. uuteen tietokoneohjelmaan. (Myyry 2008, 20 - 21.)

Muiden esimerkkejä seuraamalla voi oppia paljon. Uusi työntekijä oppii kokeneemman työkaverin seurassa työn tekemisen tapoja ja omaksuu hiljaista tietoa. Mallioppimista kannattaa hyödyntää myös toisten virheistä oppimisessa eli siinä, miten ei ainakaan kannata tehdä tai toimia. Oppimisen kannalta tehokkainta on, jos malli on lähtökohdiltaan (tiedoiltaan ja taidoiltaan) samankaltainen kuin henkilö itse, koska hän pystyy valamaan uskoa omaan kehittymiseen paremmin kuin jo lähtökohdiltaan taitavampi malli. (Myyry 2008, 21 - 22.)

3 OSAAMISEN JOHTAMINEN JA KEHITTÄMINEN JYVÄSKYLÄ BOOKINGILLA

Tässä luvussa tarkastellaan ja analysoidaan osaamisen johtamista ja kehittämistä toimекiantajayrityksessä empiirisen aineiston pohjalta. Empiiristä aineistoa analysoitiin teemoittelun avulla. Teemoittelua suositellaan aineiston analyysitavaksi, kun ratkaistaan käytännöllistä ongelmaa. Teemoittelun avulla aineistosta voidaan poimia käytännöllisen tutkimusongelman kannalta olennaista tietoa. Teemoittelu mahdollistaa tiettyjen teemojen esiintymisen ja ilmenemisen vertailun aineistossa. (Eskola & Suoranta 2001, 174, 178.)

3.1 Yrityksen strategian ja vision tunnistaminen

Osaamisen johtaminen lähtee yrityksen strategiasta, visiosta ja tavoitteista. Strategia tarkoittaa tapaa, jolla päämäärä pyritään saavuttamaan. Visio on kuva yrityksen tulevaisuudesta. Jotta yrityksen päämäärä tulevaisuudessa voitaisiin saavuttaa, henkilöstön täytyy ymmärtää yrityksen strategia ja visio.

Kaikki vastaajat sanoivat tunnistavansa yrityksen strategian ja vision jotenkuten. Paperilla niitä ei ole koskaan nähty, mutta he osasivat määritellä molemmat käsitteet omin sanoin. Jokaisen haastateltavan määrittelyt olivat samanlaisia muihin haastateltaviin verrattuna. Strategian kerrottiin olevan, että pyritään kasvamaan ja vahvistamaan Jyväskylä Bookingin brändiä, että saataisiin tunnettuutta nimelle ja asiakas löytäisi yrityksen helpommin. Visiota kuvailtiin esimerkiksi tällä tavalla: *”Jyväskylän seudun tapahtuma-asiakkaiden keskusvaraamo, mutta tulevaisuudessa myös yksilöasiakkaiden keskusvaraamo.”* Vision määrittelemine oli vaikeampaa kuin strategian määrittelemine. Harjoittelijoille oli syntynyt hieman erilainen käsitys visiosta, koska heillä ei ollut tietoa mahdollisista organisaatioon liittyvistä muutoksista, jotka vakituiset työntekijät osasivat ottaa huomioon. Osa haastateltavista toivoi, että strategia ja visio olisi kiteytetty yhdeksi lauseeksi ja se olisi jossakin nähtävillä tarpeen mukaan.

Esimies puolestaan oli sitä mieltä, että ainakaan kaikki eivät tiedä yrityksen strategiaa ja visiota, eivätkä edes osaisi hahmotella niitä. Esimies selitti asiaa näin: *”Tämä ei ole*

varmasti helpoin ympäristö toimia, kun monet asiat muuttuvat lyhyellä aikavälillä ja eletään muutoksessa.”

3.2 Yrityksen ydinosaamisen tunnistaminen

Kun strategia ja visio ovat selvillä, voidaan määritellä ydinosaaminen. Analyysissä selvisi, että yrityksen tämänhetkisen ydinosaamisen tunnistamisessa kaikkien vastaukset olivat samansuuntaisia. Ydinosaamiseksi mainittiin majoituksen tarjoaminen asiakkaille ja asiantuntijuus matkailu- ja oheispalveluista Jyväskylän seudulla. *”Varmaan sellainen keskitetty tieto alueen kaikista majoitusliikkeistä yhteistyöverkoston ja kokemuksen kautta.”*

Yrityksen tulevaisuuden ydinosaamisen määrittelyssä tuli erilaisia vastauksia. Yhden mielestä ydinosaaminen pysyy melko samanlaisena, toisen mielestä se tulee muuttumaan paljonkin, jos Neste Oil Ralli jää pois kilpailukalenterista. Osa vastaajista huomautti, että nykyistäkin ydinosaamista tulisi kehittää entistä paremmin toimivaksi. Viisi vastaajaa kuudesta arveli, että tulevaisuudessa yritys pyrkii ottamaan haltuun myös yksityismatkailijat eli *”alueellisen matkailutarjonnan saatavuuden tekeminen asiakkaille eli tuodaan eri palvelut ympäri maakunnan johonkin tarjolle.”*

3.3 Tarvittava osaaminen nyt ja tulevaisuudessa

Vakituinen henkilöstö kertoi, että yrityksessä tällä hetkellä tarvittavaa osaamista ovat: asiakaspalveluosaaminen, myyntiosaaminen, paikallistuntemus majoitus- ja oheispalveluista, asiakasryhmien tuntemus, kyky toimia tiimin jäsenenä, organisointikyky, järjestelmällisyys ja huolellisuus. Kielitaidossa suomella ja englannilla pärjää tällä hetkellä. Tulevaisuudessa tarvitaan useamman kielen osaamista, jos ollaan samassa organisaatiossa matkailuneuvonnan kanssa. Tulevaisuuden osaamisessa painottuu tietotekniikkaosaaminen nimenomaan käyttäjätaidoissa. Tarvitaan myös varausjärjestelmien voimakasta kehittämistä. Nämä ovat operationaalista osaamista eli työhön suoraan liittyvää osaamista.

Harjoittelijoilta odotettiin lähtökohtaisesti palveluasennetta, asiakaspalvelukykyä, perustietotekniikkaosaamista (esim. Microsoft-office –ohjelmat) ja kielitaitoa. Kielitaidossa pärjää hyvin suomella ja englannilla, mutta esim. ruotsin ja ranskan kielen hallinnasta olisi hyötyä raliiasiakkaiden kanssa. Harjoittelijat oppivat huomioimaan asiakkaiden tarpeita ja myyntihenkisyydestä oli etua. Paineensietokyky, joustavuus ja sosiaalisuus auttoivat harjoittelijoita selviämään haastavistakin asiakaspalvelutehtävistä. Asioiden nopeasta sisäistämisestä ja sopeutumisesta työyhteisön normeihin ja sääntöihin oli myös hyötyä.

3.4 Yrityksen ja henkilökohtaisen osaamisen taso

Analyysissä selvisi onko yrityksen osaaminen riittävää ja onko yrityksessä tarvittavaa osaamista yleisellä tasolla ajatellen. Vastaajat totesivat, että yrityksessä on paljon osaamista, mutta samalla myös paljon kehitettävää. Osaaminen ei ole jakautunut tasaisesti työntekijöiden kesken. Suurimmaksi osaamispuutteeksi kaikki haastateltavat nostivat tietyn tietokoneohjelman, Eventizerin, ja sen täyden hyödyntämisen eli *”tiedettäisiin mitä voi saada irti ja osattaisiin käyttää sitä täysin.”*. Eräs haastateltava huomautti, että kyseinen ohjelma tuli kaikille uutena noin puolitoista vuotta sitten ja välillä on ollut taukoa sen käytössä, minkä vuoksi opitut taidot ehtivät välillä unohtua ja *”pitää muistella miten se taas menikään”*. Sama haastateltava huomautti, että paljon on jo kehitytty, mutta toimintatapoja tulisi kehittää ammattimaisemmiksi.

Esimiehen mukaan osaaminen ei ole tarvittavalla tasolla tällä hetkellä. Hänen mukaansa aina joku henkilö osaa asian, vaikka muut eivät osaisi ja pystyy auttamaan muita. Tavoitteena on kuitenkin, että kaikilla olisi sama perustaso osaamisten suhteen.

Analyysin kautta selvisi, että vastaajat olivat optimistisempia oman osaamisen tason suhteen kuin yrityksen osaamista. Oman osaamisen koettiin olevan tarvittavalla tasolla ja, että työssä on selviydytty kohtuullisen hyvin. Jokainen vastaaja huomautti kuitenkin saman tien, että aina on myös kehitettävää omassa osaamisessa. Esimies totesi, että *”pitää aina olla avoin uudelle mitä tulee.”* Tapahtumien yleinen hoitaminen on tarvittavalla tasolla. Kehittämisen kohteiksi mainittiin tietokoneohjelmien käytön monipuolisempi oppiminen ja kielitaidon ylläpitäminen sekä parantaminen.

Analyysissä selvisi myös, kehittyikö harjoittelijoiden osaaminen tarvittavalla tasolla harjoittelujakson edetessä. Jokaisen kolmen harjoittelijan vastaukset kuuluivat näin: *”Kyllä siihen suhteellisen nopeasti pääsi sisälle ja kiireisimpänä aikana pärjäsi asiakkaiden kanssa.”* Parantamista olisi ollut majoitusliikkeiden tuntemuksessa, mikä olisi voinut parantaa myyntitaitoa, jos ne olisi tuntenut hyvin. Myyntityö olisi myös voinut olla aggressiivisempaa. Harjoittelijoiden mielestä jokaisen harjoittelijan osaaminen oli hyvää ja riittävää työtehtäviä ja harjoittelijastatusta ajatellen. Työtehtävät koettiin sopivan haastaviksi ja harjoittelun aikana opittiin monia uusia asioita.

3.5 Oppimisen tukeminen

Analyysissä selvisi, että yrityksen toiminta on oppimista tukevaa ja kannustavaa. Vakituiset työntekijät kommentoivat, että toiminta on ollut koko ajan jatkuvaa kehittämistä. Toiminta on vielä niin uutta, että on pakko kehittyä koko ajan ja oppimiseen kannustetaan. Myös harjoittelijat kokivat saaneensa kannustusta jatkuvaan oppimiseen ja yrityksen toiminta oli heidän mielestään oppimista tukevaa. Yksi heistä huomautti, että myös vakituinen henkilöstö oppii koko ajan uutta yrityksen nuoruuden vuoksi. Työhuoneen seinällä oli myyntitaulukko, johon merkittiin päivittäin, paljonko oli myyty. Sen tarkoituksena oli kannustaa pyrkimään myyntitavoitteeseen.

Vakituiselta henkilöstöltä kysyttiin myös kuinka he voisivat parantaa osaamistaan ja annetaanko siihen mahdollisuuksia. He ja esimies mainitsivat heti erilaiset koulutukset. Jyväskylä Bookingilla ei oikein ole mahdollisuutta laittaa työntekijöitään koulutuksiin. Lähinnä osallistutaan esim. workshopeihin ja vastaaviin lyhytaikaisiin koulutuksen tapaisiin tilaisuuksiin. Analyysin kautta tuli ilmi, että vakituiset työntekijät olisivat kiinnostuneita lähtemään koulutuksiin jopa omalla vapaa-ajalla, jos niistä on työtehtäviä ajatellen hyötyä ja aihe kiinnostaa. Parasta tietenkin olisi, jos koulutus tapahtuisi työajalla ja työnantajan laskuun.

3.5.1 Palautteen antaminen ja palautteen saaminen

Harjoittelijat kokivat saaneensa palautetta näin: *”Yleensä tilanteessa, kun joku keissi meni hyvin.”* Näin palautetta saatiin välittömästi työkavereilta. Palautetta saatiin myös

esimieheltä, jos hän oli paikalla. Viikkopalaverissa esimies saattoi sanoa positiivisen kommentin, kun viikon tapahtumia kerrattiin. Esimieheltä saatua palautetta arvostettiin, koska *”On arvokkaampaa saada palautetta esimieheltä kuin toiselta harjoittelijalta/työntekijältä.”* Muilta työkavereilta harjoittelijat saivat myös rakentavaa palautetta, mikäli asian olisi voinut hoitaa paremmin. Esimerkiksi: *”Puhelun jälkeen neuvottiin, kuinka olisi voinut sanoa ja tee ensi kerralla näin tai soita asiakkaalle takaisin ja kerro näin.”* Asiaa ei enää ohjeistuksen jälkeen nostettu esille, mikä oli harjoittelijoiden mielestä hyvä asia. Osa harjoittelijoista toivoi, että henkilökohtaista palautetta olisi voinut olla enemmän.

Vakituisten työntekijöiden mukaan *”esimies antaa palautetta työn ohessa milloin mistäkin ja myös kahden kesken.”* Esimies antaa palautetta kahden kesken, kun on kyse vakavammasta asiasta. Eräs toivoi, että positiivista palautetta saisi enemmän etenkin, jos siihen on aihetta. Tämä motivoi eteenpäin. Hyvän suorituksen huomiotta jättäminen ei innosta jatkossa ylenpalttisiin suorituksiin. Hän koki saavansa palautetta lähinnä negatiivisissa asioissa. Esimiehelle on helppo mennä puhumaan. *”Siitä voi antaa kiitosta esimiehelle.”* Kaikki kokivat palautteen antamisen helpoksi toisilleen ja myös esimiehelle.

Kehityskeskusteluissa annetaan palautetta analyttisemmin esimieheltä alaisille ja toisinpäin. Esimies antoi palautetta, joka koski harjoittelijoita, lähinnä palavereissa. Jos oli mennyt huonommin esim. myyntitavoitteen kannalta, palaute koski kaikkia. Ketään ei otettu silmätikuksi palavereissa. Vakituksille työntekijöille esimies antaa välillä rakentavaa palautetta muiden kuullen, kun kyse on pienestä asiasta.

3.5.2 Palkitseminen

Vakituinen henkilöstö mainitsi ensimmäisenä tulospalkkiojärjestelmän, jonka piiriin kuuluvat vakituinen henkilöstö. Tavoitteiden ylittämisestä palkitaan rahallisesti. Tulospalkkiot ovat yksikkökohtaiset, eivätkä ne perustu henkilökohtaisiin suorituksiin. Esimies palkitsee tilanteesta riippuen perustuen tilanteisiin tai hyviin suorituksiin. Erikseen palkitseminen henkilökohtaisesta suorituksesta rahallisesti, ns. hyvän miehen lisä, on mahdollista. Aineetonta palkitsemista saa esimieheltä hyvin hoidetusta asiasta. Esimies kertoi pyrkivänsä palkitsemaan aineettomasti kiitoksella.

Harjoittelijat eivät saaneet varsinaisesti konkreettista palkitsemista. Harjoittelusta sai pienen rahallisen korvauksen kuukausittain. Viikkopalaveriin esimies oli joskus saattanut ostaa jäätelöt, mikä koettiin *”ihan kiva viikon pikku palkintona”*. Tämä palkinto ei tosin tullut mistään tietystä hyvästä suoriutumisesta, vaan että yleisesti oli saatu hyvä viikko päätökseen. Palkitsemiseksi laskettiin myös yhdessä ravintolassa käyminen kesän lopussa ja hyvän työtodistuksen saaminen.

Vakituiset työntekijät toivoivat lisää palkitsemista. Viitaten mahdolliseen tulospalkkioon: *”Kerran vuodessa on aika vähän. Tähän mennessä tavoitteisiin ei ole edes päästy ---se turhauttaa.”* Palkitseminen voisi myös heidän mukaansa olla mukavaa yhdessä tekemistä, kun jokin urakka on saatu kunnialla päätökseen. Vakituiset työntekijät arvostivat myös esim. jäätelöä ja muuta pientä palkintoa viikon päätteeksi. *”Nekin tuovat hyvän mielen ja taas jaksaa eteenpäin.”*

3.5.3 Työilmapiiri ja sisäinen viestintä

Analyysissä selvisi, että työilmapiirin kokemisessa on eroja. Harjoittelijat kokivat työilmapiirin viihtyisäksi, avoimeksi ja tasavertaiseksi. Harjoittelijat otettiin mukaan mm. illanviettoihin, mikä harjoittelijoiden mukaan tekee hyvää työilmapiirille ja työssä viihtymiselle. Työilmapiiri tuki harjoittelun alussa, koska harjoittelijat tunsivat itsensä tervetulleiksi. Kysyminen oli erittäin sallittua, jotta oppimista tapahtuisi ja harjoittelija pärjäisi koko ajan enemmän itsenäisesti.

Vakituinen henkilöstö totesi, että ilmapiiri vaihtelee ajoittain. Välillä on erimielisyyksiä, jotka pyritään selvittämään, kun niitä ilmenee. Erimielisyydet liittyvät vastaajien mukaan henkilökemioihin. Heidän mielestään ilmapiiri ja sisäinen viestintä ovat luonteeltaan avoimia, vapaamuotoisia ja keskustelevia. Osa haastateltavista huomautti, että esimies on ottanut tietyn tavan toimia, millä on vaikutusta työilmapiiriin. *”Hän olisi voinut ottaa sen linjan, ettei juttele meidän kanssa mukavia.”*

Sisäisen viestinnän kaikki kokivat luonteeltaan vapaamuotoiseksi. *”Avointa ja suoraa. --- Toisaalta se on haitta, kun ollaan tuttavallisia, niin ei harkitse sanoja kauhean tarkkaan ja välillä pitäisi.”* *”Harjoittelijakin sai tuoda mielipiteensä esille ja niitä*

kuunneltiin.” Sisäinen viestintä on helppo hoitaa vapaamuotoisesti ja suusanallisesti, sillä työporukka on tiivis ja pieni. Pääasiassa asiat viestittiin kuitenkin sanallisesti. Jos oli tärkeitä, tiedotettavia asioita, niistä kerrottiin joskus sähköpostitse. Viikkopalaveri on pääasiallinen foorumi, jossa asiat käydään läpi eli puidaan hallinnolliset ja työtehtäviin liittyvät asiat. Työpäivän aikana viestitään asioista, mutta viikkopalaverissa tai sähköpostilla varmistetaan, että jokainen tietää tiedotettavan asian. Tosin kolme vastaajaa huomautti, että *”siinä on välillä katkoksia liittyen työtehtävien hoitamiseen.”* Esimerkiksi kerrottiin esim. kuinka majoitusvaraus tehdään oikealla tavalla Exceliin, koska siinä ei ollut yhteistä käytäntöä ja tapahtui sekaannuksia.

3.6 Osaamisen ylläpitäminen, jakaminen ja arvioiminen

Analyysin kautta selvisi, että osaamista pidetään yllä yksinkertaisesti tekemällä töitä. Heidän mukaansa myös työkavereiden auttaminen jossakin haastavassa tilanteessa pitää osaamista yllä. Esimerkiksi jatkokoulutuksia ei ole ollut muita kuin sähköpostikoulutus uusien ohjelmien käyttöönoton jälkeen. Osaamisen ylläpitäminen on ollut työn tekemisen ohella lähinnä järjestelmäkoulutusta tai opastusta. Esimies sanoi näin: *”Tekeminen on se paras tapa sekä oppia että ylläpitää.”* Ohjattua osaamisen ylläpitoa yrityksessä on vähemmän. Viikkopalavereissa kerrotaan myynti- ja asiakaspalveluohjeita, jotka liittyvät tiettyyn ajankohtaiseen tilanteeseen.

Kaikkien mielestä osaamista jaetaan paljon ja auliisti. Harjoittelijat olivat kokeneet saavansa aina apua kokeneemmilta kiireestä huolimatta. Heidän näkemyksensä mukaan kokeneemmat työkaverit yrittivät kertoa kaikkea mahdollista, josta olisi työtehtävien kannalta hyötyä. Myös vakituiset työntekijät jakavat mielestään osaamista keskenään. Esimiehen mielestä osaamista ei pantata, mutta jokaisella on omat projektit, niin se voi hieman rajoittaa osaamisen jakamista, koska jokainen huolehtii ensisijaisesti omista projekteistaan. Hiljainen tieto ei tehnyt poikkeusta vastaajien näkemyksissä verrattuna osaamisen jakamiseen.

Esimiehen mukaan osaamista arvioidaan ensisijaisesti kehityskeskusteluissa. Hän huomautti, että esimiehen on helppo arvioida osaamisen puuttumista, jos joku tulee kertomaan, että ei osaa tehdä jotain. Työntekijät nostivat esille myös kehityskeskustelut, joissa osaamista arvioidaan. Niiden lisäksi osaamisen arviointia tapahtuu myös

työn ohessa. Kahden harjoittelijan osalta osaamista arvioitiin harjoittelun loppuessa rauhassa palautekeskustelussa, joka kuului harjoittelujakson arviointiin koulun puolelta. Yhden harjoittelijan kanssa vastaavaa keskustelua ei käyty, koska hänen harjoittelujastaan vain yksi kuukausi tuli koulun harjoitteluksi ja loput neljä kuukautta oli harjoittelua itseä varten. Hän koki saaneensa arvioinnin työtodistuksessa. Myös kaksi muuta harjoittelijaa saivat työtodistuksen.

Kysyttäessä tulisiko harjoittelijoidenkin osaamista arvioida kehityskeskustelun tapaisessa tilanteessa, suhtautuivat molemmat harjoittelijat ja esimies siihen positiivisesti. Keskustelun ei tarvitsisi olla yhden harjoittelijan sanoin ”*supervirallinen*”, mutta harjoittelijoiden mielestä olisi hyvä saada arviointia pärjäämisestään, esim. muutaman viikon harjoittelun jälkeen, jotta voi jatkaa työskentelyä hyvillä mielin. Esimies oli asiasta samaa mieltä. Hänen mukaansa kahdenkeskisiä keskustelutuokioita on käyty töiden lomassa joidenkin harjoittelijoiden kanssa, mutta ei ilmeisesti jokaisen kanssa.

3.7 Esimiehen ja organisaation merkitys osaamisen johtamisessa ja kehittämässä

Esimieheltä kysyttiin, kuinka hän johtaa henkilökohtaista osaamista. Esimies kuvaili asiaa näin: ”*Minun roolini on enemmänkin sellainen valmentajan rooli asiakaspalvelussa ja myyntityössä kuin jossain järjestelmien opastamisessa, koska se parempi osaaminen on heillä, jotka sitä päivittäin käyttävät.*” Käyttäjien tuki tulee ohjelman tarjoajalta. Toisaalta esimies sanoi, että kaikkien olisi hyvä tietää, miten järjestelmä toimii ja mitä sillä voi tehdä. Pääkäyttäjämallia hän ei kokenut tarpeelliseksi, mutta siinä tapauksessa, jos yritys kasvaa, tilanne arvioidaan uudelleen. Henkilökohtaista osaamista johdetaan myös kehityskeskustelujen avulla.

Vakituiset työntekijät vastasivat samoin, että esimiehen roolina on kannustaa ja ohjata. Haastateltavien mukaan esimies osaa johtaa osaamista, vaikka osaamisen johtamisen erottaminen kaikesta johtamisesta oli jokaisen mielestä vähintäänkin vaikeaa. Haastateltavat pohtivat, että esimiehellä on mielessään jokin punainen lanka, jonka pohjalta johtaa osaamista: ”*näkisin, että hänellä on suunnannäyttämiskyky*”. Käytännön työtehtäviä ajatellen esimiehellä ei ole osaamista niistä, eikä siten pysty niitä ohjeistamaan. Työntekijät esittivät toiveita, että esimies osallistuisi muiden työntekijöi-

den kanssa tavalliseen myyntityöhön, jotta osaisi ohjeistaakin paremmin. Eräs haastateltavista kuvaili esimiehen tilannetta näin: *”on hänellekin haasteellista johtaa osaamista, kun ei tiedä, mitä kaikkia tietoja ja taitoja päivän aikana tarvitsekaan.”* Jokainen vastaaja totesi, että puutteita on käytännön työtehtävien tuntemisessa.

Työntekijät mainitsivat esimiehen osaamisen johtamisen konkreettisiksi toimenpiteiksi: palaverit, sähköpostien lähettäminen tiedotettavista asioista, kaavioiden ja raporttien teon esim. asiakasvirtaseurannasta ja niiden esilläpito sekä myyntiargumentit että myyntiluvut päivittäin suur tapahtumista. Myynnin seuraamisen tarkoitus nähtiin myös motivoivana tekijänä. Lisäksi viikkopalavereissa katsotaan myyntiluvut tietyllä tavalla. Näiden toimenpiteiden avulla esimies auttaa muistamaan ja ymmärtämään toiminnan suuntaamista. Yksi harjoittelija koki, että esimies antoi tasaisesti vastuuta huomioiden jokaisen osaamisen ja tuki heitä.

Esimies kertoi kannustavansa omaehtoiseen asioiden opetteluun ja selvittämiseen. Jyväskylä Bookingille on leimallista, että on paljon asioita, joita joutuu selvittämään yrityksen ulkopuolelta. Kaikkea tietoa ei ole yrityksen sisällä. *”Ei ole sillä tavalla, että voisi esimerkiksi esimieheltä kysyä, kuinka asia hoidetaan.”* Mielipidettä voi kysyä, mutta lopullista vastausta ei ole valmiina. Harjoittelijat kertoivat saaneensa ihan konkreettisia esimerkkejä, kuinka toimia asiakkaiden kanssa. Esimies ei haastateltavien mukaan *”kyttää”*, toimivatko työntekijät hänen neuvojensa mukaan.

Esimieheltä kysyttiin tarvitseeko hän mielestään osaamisen johtamisen tueksi jotain tietoja, taitoja tai apuvälineitä. *”Jos joku kertoisi hyväksi havaitusta toimintamallista, niin sellaista voisi ilman muuta hyödyntää.”* Harjoittelijat kokivat saaneensa paljon irti tällaisella osaamisen johtamisella, eivätkö osanneet mainita, mitä osaamisen johtamisessa tulisi tehdä toisin. Myöskään työntekijät eivät osanneet kertoa, tarvitseeko esimies erityisiä välineitä. *”En oikein tiedä, kuinka esimies on oikeasti perillä mitä me tehdään ja onko meidän osaamisessa puutteita tai pitäisikö osaamista kehittää johonkin suuntaan.”* He arvelivat, että osaamisen johtamiseen ei ole välttämättä ehditty panostaa kiireen keskellä, koska *”Niin kauan kuin Booking on ollut, on menty aika haipakkaa.”* Jokainen työntekijä totesi, että esimiehen kannattaisi osallistua päivittäiseen myyntityöhön, jolloin hän olisi paremmin selvillä, mitä työtehtävät kaiken kaikkiaan vaativat ajallisesti jne. Eräs vastaajista totesi, että hyvillä ihmissuhde- ja johtamistaidoilla esimies pärjää jo pitkälle.

Analyysin myötä ilmeni asioita, jotka voivat edistää tai haitata osaamisen johtamista. Esimies totesi, että avainroolissa ovat esimiehet ja johtajat. Organisaatiolla tarkoitetaan tässä kohtaa sekä Jyväskylä Bookingia että Jyväskylän Kongressikeskus Oy:tä, jotta kaikki mahdolliset vaikutukset pystyttäisiin huomioimaan. Esimies huomautti, että myös taloudellisia resursseja tarvitaan. Niiden puute estää hyvää osaamisen johtamisen toteuttamista. Ylemmältä taholta voi tulla määräys, joka muuttaa käytettävää toimintamallia tai muut yksiköt joutuvat mukautumaan Jyväskylä Bookingin malliin. Se ei voi olla vaikuttamatta osaamisen johtamiseen.

Työntekijät nostivat esille yrityksen pienuuden hyvän puolen, jolloin tieto ja osaaminen siirtyvät helposti toiselta toiselle. Toisaalta erityisosaamistakan ei voi olla paljon samasta syystä. ”*Pitää osata kaikkea kohtuullisen hyvin.*” Osaamisen johtamisen edistäviksi tekijöiksi mainittiin myös yhteistyökumppaneilta ja esimieskollegoilta esimerkkien saaminen osaamisen johtamiseen. Vastaajien mielestä pitää tuntea toiminta ja jo olemassa oleva osaaminen ja viestinnän tulee toimia. Se edistää osaamisen johtamista ja kehittämistä.

3.8 Osaamisen kehittämismenetelmät

Tutkimuksessa paneuduttiin Jyväskylä Bookingin kannalta oleellisiin osaamisen kehittämismenetelmiin, jotka oli valittu ennalta. Osaamisen kehittämismenetelmiä ovat: kehityskeskustelut, koulutukset, perehdyttäminen ja työssä oppiminen sekä erikoistehäviin kouluttautuminen. Kaikki kehittämismenetelmät olivat yrityksessä jo käytössä. Samalla käsitellään hyviä käytännön toimenpiteitä osaamisen kehittämiseksi.

3.8.1 Kehityskeskustelut ja kehityssuunnitelmat

Vakituiselta henkilöstöltä kysyttiin, käydäänkö yrityksessä kehityskeskusteluita ja samassa yhteydessä laadittu henkilökohtaisia kehityssuunnitelmia. Harjoittelijoilta kysyttiin, kokivatko he tarvetta kehityskeskustelun tapaiselle keskustelulle. Esimies käy jokaisen kanssa kehityskeskustelun kerran vuodessa. Kehityskeskustelu kestää noin 1,5–2 tuntia kerrallaan. Kehitettävät asiat kirjataan ylös, jotta niihin voidaan pala-

ta seuraavalla kerralla ja käydä läpi, kuinka tavoitteet ovat toteutuneet edelliseen kehityskeskusteluun verrattuna. Tavoitteet ovat ihan konkreettisia, kuten oman esiintymistaidon harjoittaminen. Samalla kirjataan miten tavoitteeseen päästään, esim. hakeutumalla aktiivisesti esiintymistilanteisiin. Seuraavan vuonna palataan niihin ja katsotaan kuinka ne ovat toteutuneet. Vakituiset työntekijät kokivat kehityskeskustelut ehdottomasti tarpeellisiksi. ”Hyvä käydä läpi missä mennään.” Työntekijän mielestä kehityskeskusteluja voisi olla useammin, kuten kaksi kertaa vuodessa. Esimies kertoi, että yrityksessä käydään kehityskeskustelun tyyppisiä keskusteluja pitkin vuotta tarpeesta riippuen, jos jollain työntekijällä on asiaa. Silloin käsiteltyjä asioita ei kirjata ylös, vaan keskustelu on enemmänkin tilanteen käsittelyä.

Henkilökohtaisia kehityssuunnitelmia ei ole varsinaisesti tehty. Työntekijän mukaan edellisenä vuonna oli käyty läpi, mitä omat tavoitteet ja toiveet voisivat olla sekä mihin pyrkii tulevaisuudessa. Esimies huomautti, että yrityksessä on rajallinen määrä paikkoja, myös päällikkö- tai johtajatehtävissä, eli hahmotellaan realistinen kuva siitä, mitä organisaatio voi antaa lähivuosina.

Harjoittelijoiden osalta kehityskeskusteluja ei käydä. Analyysissä ilmeni, että harjoittelijoille voisi myös pitää kehityskeskustelun. Jokaisen mielestä sellainen olisi hyvä asia, jotta saisi palautetta esimieheltä osaamistaan jo ennen harjoittelun loppua, vaikka ennen harjoittelun puoltaväliä. Keskustelun aiheena voisi olla tavoitteet. ”*Harjoittelija ja työnantaja voisivat keskustella tavoitteista ja niiden täyttymisestä harjoittelun aikana.*”. Samalla voitaisiin keskustella ovatko työtehtävät tarpeeksi haastavia. Esimies oli harjoittelijoiden kanssa samaa mieltä, että sen tyyppinen keskustelu voitaisiin käydä harjoittelijoiden kanssa.

3.8.2 Koulutukset ja niiden tarve

”*Koulutusta, lyhytaikaisia kursseja, sellaisia, jotka tukisivat omaa työtä. Ehkä tietotekniikkaa. - - - Ohjelmiin liittyviä, että saisi niistä enemmän irti.*” Näin kommentoivat vakituiset työntekijät kysymystä, millaista koulutuksen tulisi olla, jotta osaaminen kehittyisi. Tuttuihin asioihin tulisi saada päivittävää koulutusta, jotta osattaisiin entistä paremmin hyödyntää vanhoja taitoja tai ohjelmia.

Tähän mennessä vakituinen henkilöstö on osallistunut Jyväskylän Kongressikeskukseen ja Jyväskylän Messujen kanssa talon yhteisiin koulutuksiin, jotka liittyvät usein järjestelmiin, kuten sähköposti- tai Profi-koulutusta. Myynti- tai asiakasvalmennusta käydään läpi viikkopalavereissa, kuten miten kannattaa toimia, tai esimiehen ohjauksessa tietyssä tilanteessa. Koska työntekijöitä on vähän, ei ole mahdollista laittaa yhtä työntekijää pitkäksi aikaa kurssille, koska muuten työtehtävien hoitaminen kärsii.

Harjoittelijat eivät osallistuneet koulutuksiin. Esimies huomautti, että koulutuksesta ja rahallisista resursseista riippuen myös harjoittelija voisi osallistua koulutuksiin: ”*Jos harjoittelija on aloittanut ja olisi Paviljongin yhteinen koulutus ja siihen olisi budjetoitu rahaa. Ja vielä, että se hyödyttää harjoittelijaa, niin mikä ettei.*” Myyntikoulutuksen tapaista oli vähän työn ohessa ja viikkopalavereissa. Harjoittelijoilta kysyttiin, tulisiko olla myyntikoulutusta esim. harjoittelun alkuvaiheessa, koska jokaisella harjoittelijalla ei välttämättä ole lainkaan aiempaa myyntikokemusta. Myyntikoulutukseen kaikki vastaajat suhtautuivat myönteisesti. Heidän mukaansa majoituksen ja oheispalvelujen myynnin koulutus, lyhytkin sellainen, olisi hyödyllinen ja tarpeellinen. Esimies totesi, että: ”*Opastusta alkuun, kuinka asiakasta käsitellään. Myynti/palvelukonsepti olisi kirkkaampi.*” Yksi harjoittelijoista kommentoi asiaan näin: ”*Jos tällaiseen otettaisiin pieni aika, se voisi näkyä tuloksessakin.*”

3.8.3 Uuden työntekijän perehdyttäminen ja työssä oppiminen

Uuden työntekijän perehdyttämisessä esimies käy läpi hallinnolliset asiat, taloesittelyn ja muut yleiset asiat. Muut työntekijät vastaavat käytännössä työtehtäviin perehdyttämisestä. Jyväskylä Bookingille on tehty opinnäytetyönä perehdytyskansio, jota harjoittelijat voivat hyödyntää. Kansiota saa yleiskuvan yrityksestä ja yleisistä asioista. Perehdytyskansiossa on tietyn tietokoneohjelman käyttöohjeita käytännön työtehtävissä selviämiseen, koska kansion teon aikaan ohjelma oli kaikille uusi. Tietokoneohjelman käyttöön perehdytetään vähitellen työntekijän ohjauksessa.

Harjoittelijoilla on tuorein näkemys, kuinka perehdytys toimii, ja heidän mielestään se oli nykyisellään toimivaa. Aluksi tiedon määrä oli järkytys ja kaikki tuntui sekavalta. Perehdytys tuli työkavereilta; kahdelta vakituiselta ja aiemmin harjoittelun aloittaneelta, jolla oli erään harjoittelijan sanoin ”*tuntuma, mitä tietoja ja taitoja tarvitsee.*” Ai-

kaisemmin aloittanut harjoittelija perehdytti ja opetti uutta harjoittelijaa. Harjoittelijat olivat kokeneet perehdyttämisen pääosin hyväksi. Yksi heistä huomautti, että piti myös itse olla aktiivinen. Ensimmäisen päivän sai seurata vierestä ja tutustua yritykseen ja ihmiseen. Vähitellen aletaan osallistua asiakasvirran hoitamiseen eli vastamaan puhelimeen ja sähköposteihin. Yksi harjoittelijoista olisi toivonut ennen yksittäisten työtehtävien oppimista suuremman kokonaisuuden hahmottamista, koska kesti aikansa, että asiat olivat selkeitä, johon meni hänen mukaansa muutama viikko. Erään harjoittelijan sanoin: ”*Puhelin soitossa saattoi tulla ihan millaista vaan, laidasta laitaan.*” Jokainen haastateltava esimiestä myöten totesi, että niin yksinkertaisesti oppii parhaiten. ”*Ei tätä työtä kansioista voi oppia.*”

Työssä oppimalla tapahtui mm. Eventizer ohjelman käyttö, Excel-taulukot majoitusvarauksia varten, yleinen tieto välityksessä olevista majoitus- ja oheispalveluista hinnoineen ja kapasiteetteineen. Osaamista pidettiin yllä tekemällä työtä. Osaaminen myös kehittyi samalla. Harjoittelijoiden oppimistilanteet eivät olleet samanlaisia, vaan ne tulivat asiakkaan ja hänen tarpeidensa mukaan. Harjoittelijat totesivat, että työssä oppimista tapahtui työn ohessa niin, ettei sitä oikein huomannutkaan. Sivusta seuraamalla ja kuuntelemalla oppi lisää työstä. Vaikeat tai haasteelliset tilanteet asiakkaiden tai tietokoneohjelman kanssa, kerrottiin esimerkin omaisesti vakituisilta työntekijöiltä harjoittelijoille, jotta he voisivat hyödyntää vastaavanlaista ratkaisumallia myöhemmin, mikäli tarve tuli.

3.8.4 Erikoistehtävissä oppiminen

Tutkimuksen osaamisen kehittämismenetelmistä käsiteltäväksi otettiin myös erikoistehtävissä oppimisen. Jyväskylä Bookingin kannalta se voitaisiin ajatella henkilökohtaiseksi vastuunsaamiseksi tietyissä tapahtumissa. Jyväskylä Booking on hoitanut kuuluvana vuonna yhä enenevässä määrin monipuolisempia majoitus- ja oheispalveluja erilaisille asiakkaille. Sitä voitaisiin kutsua erikoistehtävissä oppimiseksi, koska moni tapahtuma on omanlaisensa ja vaatii omanlaisensa työtehtävät.

Analyysissä selvisi voiko osaamista kehittää vastuuhenkilönä toimimisella. Vakituiset työntekijät kokivat asian motivoivaksi ja positiiviseksi tekijäksi omaan osaamiseen. ”*Siinä oppii paljon uusia asioita ja kokee enemmän vastuuta, että on minusta kiinni,*

miten sen teen. Itse pääsee vaikuttamaan, miten mikäkin asia hoidetaan.” Vastaajat kertoivat myös, että käytännön kautta oppii erikoistehtäviin. Esimiehen mukaan on hyvä nimetä yhteyshenkilö tapahtumaan eli päättää, kuka vastaa nimellisesti jostain. Toisaalta yritys pyrkii eroon tästä, että tapahtuma on liikaa jonkun vastuulla. Tällä hetkellä vastuut ovat jakautuneet epätasaisesti, mihin tullaan esimiehen mukaan tekemään muutoksia.

Myös harjoittelijat vastasivat, että vastuuta oli hieman jaettu tapahtumittain myös harjoittelijoiden kesken. Oma vastuutehtävä motivoi hyvän tuloksen saamiseen, koska *”omasta projektista haluaa selviytyä erityisen hyvin”* Vastuu tosin ei ollut yksin harjoittelijan harteilla, vaan apuja sai muilta ja vastuu oli luonteeltaan epävirallista. *”Oli mukavaa saada harjoittelijana vastuuta.”* Harjoittelijoille esimies antaa tulevaisuudessaakin pieniä vastuualueita, koska harjoittelijat ovat motivoituneita ja haluavat näyttää osaamistaan, missä onnistuminen tuonee heille iloa ja lisämotivaatiota. Eräs harjoittelijoista huomautti, että annettavan vastuun määrä tulee huomioida, jotta harjoittelijoille ei tule liikaa paineita omasta vastuualueestaan.

4 TUTKIMUSTULOSTEN YHTEENVETOA

Strategian ja vision tunnistaminen

Yrityksen strategian ja vision tunnistamisessa, että esimies oletti, etteivät ainakaan kaikki tunnista tai osaa määrittellä niitä. Jokainen, mukaan lukien harjoittelijat, kuitenkin osasi antaa jonkinlaisen määrittelyn, joka oli samansuuntainen muiden vastauksiin verrattuna. He siis olivat tunnistaneet strategian ja vision, vaikka niitä ei ole koskaan paperilta luettu. Toisaalta on huomattava, että jokaisella haastateltavalla oli aikaa hahmotella mielessään vastaus, koska heille lähetettiin teemat ja osa kysymyksistä etukäteen. Voi olla, että ilman miettimistä määrittelyn antaminen olisi ollut vaikeampaa ja vastaukset olisivat poikenneet toisistaan.

Vaikka henkilöstö osasi määrittellä omin sanoin strategian ja vision, ei olisi haitaksi, jos ne olisivat kirjattuna ylös yhdellä virkkeellä tai ne selkiytettäisiin esim. viikkopalaverissa. Työntekijät näkivät strategian ja vision tietämisen tärkeäksi ja ymmärsivät, että yrityksen strategia ja visio liittyvät jokapäiväiseen työhön. Jos strategian ja vision

määrittelemisen yrityksessä on vaikeaa, niin olisi ainakin pyrittävä ajattelemaan pitkällä aikavälillä, vaikka yrityksen tulevaisuus on kaikille epäselvää tällä hetkellä. Epäselvää on, minkä alaisuudessa yritys tulevaisuudessa toimii; onko se täysin itsenäinen yritys, jatkaako aputoiminimenä vai sulautuuko yhteen esim. seudun matkailuneuvonan kanssa. Kuten esimies kertoi, suunnitelmat tehdään aina vuodeksi eteenpäin, ja vuoden aikana ehtii tulla monia muutoksia.

Yrityksen ydinosaamisen tunnistaminen

Ydinosaamisen tunnistamista auttaa strategian ja vision tunnistaminen. Jokainen vastaaja osasi määritellä omin sanoin ydinosaamisen tällä hetkellä. Tunnistamista varmasti auttoi se, että oman työn ja harjoittelujakson kautta on saatu kokonaiskäsitys siitä mitä Jyväskylä Booking tekee ja mikä antaa sille kilpailuetua. Ydinosaamisia on tällä hetkellä vain yksi. Harjoittelijoiden kohdalla ydinosaamisen selkiyttäminen samoin kuin strategian ja vision selkiyttäminen olisi toisaalta paikallaan, vaikka he eivät yrityksen palveluksessa kauan olekaan. Tulevaisuuden ydinosaamisen tunnistaminen oli selkeästi vaikeampaa. Se on ymmärrettävää, koska toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti, eikä tulevaisuuden tapahtumista ole kenelläkään tarkkaa käsitystä. Voidaan kai sanoa, että koska vision määrittelemisen oli vaikeaa, tulevaisuuden ydinosaamistaan ei ole helppo sanoa.

Yrityksen ja henkilökohtaisen osaamisen taso

Näkemyksissä yrityksen ja henkilökohtaisen osaamisen tasojen välillä on selkeä ero. Jokaisen vastaajan mielestä oma osaaminen on yleisesti ottaen tarvittavalla tasolla työtehtäviä ajatellen, vaikka aina on myös varaa kehittyä ja päivittää osaamistaan. Jokainen haastateltava myös myönsi, että yrityksen osaaminen ei yleisesti ottaen yllä tarvittavalle tasolle. Yrityksessä on paljon osaamista, mutta myös paljon kehitettäviä asioita.

Ehkä syy eroon on se, että yrityksen toiminta on vielä nuorta, eikä yrityksellä ole selkeitä, suunniteltuja ja yhteisiä toimintamalleja eri tilanteita ja tehtäviä ajatellen. Aikaa ei ole ollut tai sitä ei ole haluttu käyttää tämäntyyppiseen ennakoivaan suunnittelutyöhön. Vakituksella henkilöstöllä on kaikilla omat tapansa hoitaa työtehtävät, mikä vaikeuttaa toisen tehtävien hoitamista esim. sairastapauksissa. Monet asiat opitaan vain tehtäviin tarttumalla. Välillä opitaan kantapään kautta, mikä turhauttaa työntekijöitä. Usein se vielä aiheuttaa turhaa työtä ja vie aikaa muilta työtehtäviltä.

Toimintamallien puuttumisen lisäksi yrityksen yleisen osaamisen tason kokemista laskee kenties voimakkaammin tietyn tietokoneohjelman, Eventizerin, käyttämisen ongelmat. Työntekijät eivät ajattele tätä omana, henkilökohtaisena osaamisen ongelmana, vaan pikemminkin yrityksen osaamispuutteena. Ohjelmaa on alettu käyttää useampien ja erilaisten tapahtumien hallinnassa, mikä tuo esille uudenlaisia ohjelman käyttämisen haasteita. Vakituiset työntekijät ovat saaneet ohjelman käyttöön lyhyen koulutuksen, kun se otettiin käyttöön. Koulutus ei ole ollut ollenkaan riittävää, eikä kukaan tiedä mihin kaikkeen ohjelmaa voisi hyödyntää. Puhelintukeen soitetaan uuden, yllättävän tilanteen sattuessa. Ohjelman käyttökoulutuksen ajatellaan hoituvan näin, mikä ei todellakaan ole paras tapa. Mikäli ohjelmaa aiotaan käyttää jatkossakin, tulisi panostaa monipuoliseen koulutukseen, jotta tiedettäisiin, mihin kaikkeen ohjelmaa voi hyödyntää. Se auttaisi myös tehtävien suunnittelussa. Paremmalla suunnittelulla ja yhteisten toimintatapojen sopimisella yrityksen toiminta voisi helposti nousta yleisesti ottaen tarvittavalle tasolle ja ammattimaisemmaksi.

Oppimisen tukeminen

Kaiken kaikkiaan yrityksessä kannustetaan oppimiseen. Asioiden ottaminen omatoimisesti selville on ominaista yksikön toiminnassa, kuten esimies kertoi. Toisaalta se on pakkokin, koska yrityksen sisällä ei aina ole tarvittavaa tietämystä. Toimeksiantajayrityksessä on monia hyvän palautekulttuurin tekijöitä eli avoimuutta, yksilön kunnioittamista, runsasta kommunikointia ja jatkuvan oppimisen korostamisesta sekä hyvää yhteishenkeä ainakin ajoittain, mikä tukee oppimista.

Osaamiskartoituksia ei haastattelujen perusteella ole tehty, eikä tämän tutkimuksen tarkoituksena ollut niitä tehdä. Jokaisessa haastattelussa osaamisen kartoittaminen nousi kuitenkin esille. Esimies tekee osaamiskartoituksia siinä mielessä, kun joku tulee kertomaan, että ei osaa jotakin. Vakituinen henkilöstö suhtautui osaamiskartoituksen tekemiseen positiivisesti. Kartoituksen perusteella voisi ilmetä uusia osaamisia ja kenties omia osaamisia pääsisi sen myötä käyttämään aiempaa monipuolisemmin. Osaamispuutteet tulisi huomattua aiempaa paremmin ja osaamisten kehittämisessä huomioitaisiin tavoitteet.

Näkemykset työilmapiiristä ja sisäisestä viestinnästä

Työilmapiirin syntymisessä on ollut suuri vaikutus esimiehen omalla esimerkillä, koska hän kohtelee kaikkia tasavertaisesti. Mikäli esimies johtaisi etäältä ja hierarkkisesti, olisi työilmapiiri taatusti erilainen. Välillä työilmapiirissä on henkilökemioista aiheutuvia ongelmia, mutta ne pyritään selvittämään. Aiemmin tutkimuksessa mainittu Puron keskusteleavuuden periaate toteutuu yrityksessä hyvin, koska asioita käsitellään myös kehityskeskustelujen ulkopuolella. Esimiehelle on helppoa mennä puhumaan mieltä askarruttavista asioista. Jyväskylä Bookingin sisäinen viestintä on haastatteluiden perusteella toimivaa. Joskus tiedonkulussa on ollut ongelmia, mutta ne liittyvät enemmänkin epäselvään työnjakoon tai ketä asia koskee. Viikkopalaveri on ensisijainen ja lopullinen informaatiokanava, jossa ajankohtaiset asiat käydään läpi. Haastateluista selvisi, että yrityksessä on toimiva palaverikäytäntö. Viikkopalaverissa oli kiertävä sihteerivuoro. Esimies toimi puheenjohtajana ja muista henkilöistä jokainen oli vuorollaan sihteerinä, joka kirjoitti palaverimuistion. Sisäisellä viestinnällä onnistutaan välittämään tietoa henkilöstölle siitä, mitä yrityksessä tapahtuu, mutta parannettavaa olisi strategian ja vision tuomisessa näkyväksi johonkin kirjoitetussa muodossa.

Osaamisen ylläpitäminen, jakaminen ja arvioiminen

Yrityksen henkilöstön osaamisen ylläpitämisessä luotetaan vahvasti töiden tekemiseen. Totta on se, että jos jotain tehtävää ei tee pitkään aikaan, sen osaaminen loppuu tai tehtävän suorittamiseen käytettävä aika kasvaa. Tekeminen ylläpitää osaamista. Osaamisen ylläpitäminen tekemällä asioita on tosin välillä haasteellista toimeksiantajayrityksessä, koska välillä on pitkiä aikoja, jolloin ei esimerkiksi tehdä laskuja tai luottokorttiveloituksia. Asiat pitää opetella uudelleen, kun taitoa taas tarvitaan. Tämä johtuneen yrityksen toiminnan luonteesta ja käytettävistä ohjelmista. Suuret tapahtumat, kuten Neste Oil Ralli, ajoittuvat tiettyyn aikaan vuodesta, jolloin laskutetaan ja veloitetaan luottokortteja. Sitten on aika, jolloin tiettyjä toimintoja ei tehdä, koska esim. yritys ei itse laskuta asiakkaitaan, vaan he maksavat paikan päällä majoitusliikkeessä tai majoitusliike laskuttaa itse. Läheskään kaikissa tapahtumissa ei vielä käytetä Eventizeria.

Osaamisen jakamisessa henkilöltä toiselle ei ole ongelmia. Apua saa, kun pyytää. Osaamisen jakamisessa parantamista voisi olla, että suunnitellummin katsottaisiin yrityksen hoidettavaksi tuleva tapahtuma ja mitä toimintoja se vaatii. Samalla selviää,

kuka osaa mitäkin, ja kenellä on paras osaaminen, jota jaetaan työntekijöille. Näin esimiehen mukaan aiotaan pian tehdäkin.

Osaamisen arvioinnissa kehityskeskustelut ja työn lomassa tapahtuva arviointi vaikuttavat riittävältä keinoilta arvioida osaamista. Kehityskeskusteluissa osaamista arvioidaan analyttisemmin. Työn ohessa tapahtuva arviointi liittyy yleensä tiettyyn tilanteeseen. Kuten esimies kertoi, että jos työntekijä tulee kertomaan, että ei osaa tehdä jotakin, on osaamista tai pikemminkin sen puutetta helppo arvioida. Toisaalta tällaisessa arvioinnissa on vaarana, että arvioidaan helposti vain osaamispuutteita. Saattaa olla, että esimies ei huomaa, missä tehtävissä työntekijälle on hyvää tai erinomaista osaamista. Yleensäkin osaamisen arvioinnin ja palautteen saamisen kannalta olisi hyvä käydä kehityskeskustelu kaksi kertaa vuodessa. Eri osaamisista voitaisiin myös arvioida nykytaso-tavoitetaso - akselilla.

Osaamisen kehittämismenetelmät

Kehityskeskustelukäytäntö on yrityksessä hyvällä mallilla. Harkintaan voisi ottaa kehityskeskusteluiden järjestämisen kaksi kertaa vuodessa. Myös harjoittelijoiden kanssa voitaisiin käydä kehityskeskustelut. Vakituisten henkilöstön koulutukseen ei ole niinkään panostettu, vaikka tarvetta olisi. Jyväskylän Kongressikeskuksen järjestämiin järjestelmä- ja sähköpostikoulutuksiin osallistutaan, mutta muuten osaamisen kehittämistä ei tueta koulutuksilla. Koulutusta tulisi järjestää Eventizeristä, koska sen osaamisessa on puutteita.

Jyväskylä Bookingilla on oivallettu, että mitä paremmin ja enemmän harjoittelijaa opastaa, sitä nopeammin he pärjäävät itsenäisesti. Harjoittelijat olivat myös tyytyväisiä ja heidän oli vaikeahkoa mainita kehitettäviä asioita. Perehdyttää ei voi loputtomiin, koska varsinainen työ opitaan tekemällä. Ei kannata tehdä infokansiota, joka kattaisi kaikki asiat työvaiheista ohjelmien käyttämiseen, koska kaikkea tietoa ei voi sisäistää kerralla. Tarvitaan aikaa ”sulatella” tietoa, jotta oppimista tapahtuisi ja sisäistettyä tietoa voisi soveltaa muissa tilanteissa. Työssä oppiminen tapahtuu pitkälti normaalien työtehtävien välissä. Toimiva käytäntö on varmasti sellainen, että aikaisemmin yritykseen tullut harjoittelija opastaa vastatullutta harjoittelijaa, jos useamman harjoittelijan ottaminen yritykseen vain onnistuu. Uusi harjoittelija näkee konkreettisesti, mitä kokeneempi harjoittelija on oppinut tietyssä ajassa, mikä varmasti motivoi ja kannustaa oppimaan.

Kuten yksi työntekijä totesi, parasta olisi, jos viiden kuukauden välein ei tarvitsisi perehdyttää uutta harjoittelijaa, vaan yrityksessä voitaisiin pitää töissä enemmän vakituisia henkilöitä. Viiden kuukauden välein paljon osaamista lähtee yrityksestä pois, koska harjoittelijoita ei voida pitää kuin viisi kuukautta. Harjoittelijat eivät läheskään aina ole harjoittelussa samaan aikaan. Kun eivät ole, vastuu perehdyttämisestä on vakituisella henkilöstöllä, eikä mallioppimista voida hyödyntää parhaimmalla mahdollisella tavalla eli samanlaisista lähtökohdista olevan henkilön, kokeneemman harjoittelijan, työtä voisi seurata vierestä.

Erikoistehtävissä oppiminen on yleisesti hyvä asia ja se kehittää yksilön oppimista monipuolisemmaksi. Erikoistehtävien ei kuitenkaan tule kasautua tietyille henkilöille. Yrityksessä aiotaan käsitellä uudet tapahtumat yhdessä ja katsoa mitä tapahtuma vaatii sekä kuka vastaa nimellisesti tapahtumasta. Tämä on oikea askel töiden järjestämisessä ja se edistää yhteisten käytäntöjen syntymistä. Harjoittelijoille voi antaa pieniä vastuualueita tapahtumien hoidossa, mikä antaa mahdollisuuden näyttää, mihin pystyvät ja kuinka pärjäävät. Tämä antaa varmasti itseluottamusta omiin kykyihin tulevaisuudessaakin.

5 POHDINTA JA KEHITYSEHDOTUKSET

Tutkimuksessa selvisi, että osaamisen johtaminen ja kehittäminen on melko hyvällä tasolla toimeksiantajayrityksessä, mutta kehitettävääkin on. Tutkimuksen kautta selvisi muutamia keinoja, joilla toimeksiantajayrityksen henkilöstön ja harjoittelijoiden osaamista voitaisiin kehittää. Vakituisten henkilöstön osaamista voitaisiin kehittää useammin järjestettävillä kehityskeskusteluilla, palautteen saamisella, yhteisten toimintatapojen luomisella ja Eventizer-koulutuksella. Lisäksi, jos vain on mahdollista, esimies voisi osallistua samaan työhön, jota vakituiset työntekijät tekevät, mikä voisi tukea osaamisen johtamista. Harjoittelijoiden osaamista voitaisiin kehittää lyhyessä ajassa keinoilla, joita ovat kehityskeskustelun tapaiset keskustelut, henkilökohtaisen palautteen saaminen, myynnin infokansio ja myyntivalmennus.

Osaamisen johtaminen ja kehittäminen pohjautuu kehittymistavoitteiden asettamiseen ja toteutumisen seurantaan sekä mittaamiseen toistuvana syklisenä prosessina. Jyväskylällä Bookingilla kehittymistavoitteet asetetaan kehityskeskusteluissa kerran vuodessa. Osa kehittymistavoitteista on yleisiä ja osa konkreettisia, kuten jo mainittu oman esiintymistaidon parantaminen. Samalla kirjataan miten tavoitteeseen päästään. Seuraavan vuonna palataan niihin ja katsotaan kuinka ne ovat toteutuneet. Tutkimuksessa kävi ilmi, että kehityskeskusteluja voisi olla useamminkin, kuten kaksi kertaa vuodessa. Vuosi on pitkä aika, jos huomioidaan yrityksen toiminnan luonne, ja kuten esimies kertoi, yrityksen tavoitteet asetetaan vuodeksi kerrallaan. Pidemmän tähtäimen tavoitteita ei aseteta, koska on epäselvää, minkä nimen yhteydessä tai alaisuudessa Jyväskylällä Booking toimii. Työntekijöille tulisi antaa mahdollisuus huomioida yrityksen tavoitteet omissa tavoitteiden asettamisissaan. Ei liene kovin suuri ponnistus käydä kehityskeskustelut esim. keväällä ja syksyllä, koska vakituisia työntekijöitä on vain kaksi.

Kehityskeskustelut ovat hyvä tilaisuus antaa palautetta puolin ja toisin ja palautteen antaminen muille koettiin helpoksi. Esimiehen palautteen antaminen työntekijöille ja harjoittelijoille voisi olla systemaattisempaa ja säännöllisempää. Harjoittelijat arvostivat paljon esimieheltä saatuja palautekommentteja ja henkilökohtaista palautetta toivottiin enemmänkin. Työntekijät kaipasivat nimenomaan positiivisen palautteen saamista. Kuten osaamisen kehittämisen teoriaosuudessa kerrottiin, positiivista palautetta tulisi antaa pienestäkin edistymisestä. Jyväskylällä Bookingilla on kehitetty toimintaa paljon ja paljon on edelleen kehitettävää. Jatkuva kehittäminen vaatii yksilöiltä voimavaroja, aikaa ja venymiskykyä. Jos työaika menee täysin työtehtävien suorittamiseen, aikaa ei jää uusien asioiden oppimiseen ja opitun sisäistämiseen, niin että opittu tieto olisi sovellettavissa myöhemmin. Jatkuva venyminen näkyy helposti työn laadun heikkenemisenä tai tehtävät eivät tule hoidetuksi ajallaan.

Tutkimuksessa selvisi, että toimeksiantajayrityksessä ei ole juurikaan yhteisiä toimintatapoja asioiden tekemiseen. Jokaiselle on muodostunut oma tapansa tehdä työtehtäviä. Yrityksessä ei ole esim. sovittuja, yhteisiä tallennuspaikkoja. Jos toinen vakituisista työntekijöistä sairastuu, toisen on haasteellista tuurata häntä, koska tietoja on vaikea löytää. Molemmilla on hiukan omanlaisensa työtehtävät, joten yhteisten toimintatapojen puuttuminen tulee ilmi juuri sairaustapauksissa. Tapahtumien hoitamisessa hyödynnetään Exceliä ja Eventizeria. Eventizeria käytetään samalla tavalla, mut-

ta Excelliin tehdään taulukoita eri tavalla. Koska kummallakin työntekijällä on omat vastuualueensa, keskittyvät tietyt osaamiset toisaalta pakostikin. Tiettyjen osaamisten keskittyminen vain tietylle henkilölle tekee yrityksestä haavoittuvan. Hyvien käytäntöjen syntyminen vaatisi tietoisia ponnisteluja. Yhteisen käytännöt syntyvät yhteistyön tuloksena; yhdessä tulisi sopia tietyt käytännöt ja kirjata ne ylös. Tietojen dokumentoinnin tulisi myös olla johdonmukaista. Kaikista tapahtumista voisi kirjata ylös tärkeät päivämäärät, kuka, mitä ja miten tehdään. Toisin sanoen, tarvitaan yhteistä aikaa kehittää toimintaa ja yhteisiä käytäntöjä. Haastatteluissa ei tullut ilmi, että yrityksessä olisi hiljaista tietoa tai ainakaan sitä ei kyetty erottelamaan toisistaan. Toisaalta eri työtehtäviin ja vastuualueisiin kuuluu tietoa, jota muilla ei ole ja mikä vaikeuttaa sijaisena toimimista. Tätä voisi kutsua hiljaiseksi tiedoksi ja tulisi saada näkyväksi kaikkien käyttöön.

Haastatellut olivat tyytyväisiä esimiehen osaamisen johtamiseen, vaikka osaamisen johtamista oli heidän mukaansa vaikea erottaa kaikesta siitä, mitä esimies tekee ja kuinka hän toimii. Yksi asia tuli kuitenkin ilmi, jota siinä tulisi kehittää. Esimiehellä on esimiestehtävien lisäksi vastuu tapahtumanhankinnasta, joten hän ei osallistu vaki-
tuisten työntekijöiden ja harjoittelijoiden tekemään työhön, eikä käytä Eventizeria pääasiallisena työkaluna. Sen jokainen vastaaja ymmärsi, ja että esimiehen ei tarvitse osata tai tietää kaikkea heidän työstään. Toisaalta sen vuoksi esimies ei kohtaa samantaisia ongelmia pääasiassa Eventizerin käytössä. Vastaajien mukaan esimies kuuntelee ja pyrkii ratkaisemaan ongelmat, mutta häneltä puuttuu se käytännön kokemus, joten ongelmista puhuminen voi hänestä tuntua valittamiselta. Ratkaisuna voisi olla, että esimies osallistuisi ajoittain päivittäiseen myyntityöhön, jolloin hän saisi ensikäden tuntumaa siitä, mitä työ vaatii mm. ajallisesti ja ohjelmien käyttämisessä.

Tutkimuksessa selvisi, että osaamiskartoituksia ei ole toimeksiantajayrityksessä tehty. Jokaisessa haastattelussa osaamisen kartoittaminen nousi esille, vaikka jokaiselta haastateltavalta siitä ei kysytty. Osaamiskartoitusten tekemättömyyttä kenties perusteltaisiin sillä, että pienessä yrityksessä tiedetään jo, mitä kukin osaa tai ei osaa. Kartoituksen tekeminen voisi tuoda ilmi piileviä osaamisalueita, joita voidaan myöhemmin hyödyntää päämääriin pääsemiseksi. Kartoittamalla osaamiset ja osaamispuutteet voidaan aloittaa henkilöstön osaamisen kehittäminen.

Koulutuksia ei juurikaan hyödynnetä osaamisen kehittämisen menetelmänä. Suuri tarve koulutukselle olisi Eventizerin mahdollisimman monipuolisen käytön oppimiseksi. Tutkimuksen myötä ilmeni, että sen osaaminen on kaikista huonoimmalla tasolla. Tähän asti on toimittu niin, että ongelmien ilmetessä soitetaan puhelintukeen, jossa osaava henkilö neuvoo mitä pitää tehdä. Palvelun tarjoaja on myös käynyt vieressä neuvomassa esim. miten varauspalvelu tehdään. Ohjelmassa on vielä paljon sellaista, jota voisi hyödyntää työssä, mutta kukaan ei tiedä mitä, koska koulutusta ei ole ollut. Koulutusta tulisi ehdottomasti harkita, koska se maksaisi itsensä takaisin ajan myötä. Kyseistä ohjelmaa voitaisiin siten myös käyttää useammissa tapahtumissa.

Osaamisen kehittämiseksi tulisi harjoittelijoidenkin käydä esimiehen kanssa kehityskeskustelun tapainen keskustelu, jota harjoittelijat toivoivat. Kehityskeskustelua tukemaan kehitetään esim. lomake, joka on nimenomaan harjoittelijoille. JAMK vaatii harjoittelupaikan ohjaajaa täyttämään harjoittelun loputtua arviointilomakkeen, jossa arvioidaan harjoittelijan suoriutumista. Toinen kehityskeskustelu voitaisiin käydä silloin. Jotta harjoittelija pääsisi hyötymään keskustelusta, kannattaisi keskustelu käydä esim. muutaman viikon jälkeen tai harjoittelun puolivälissä, jolloin voi asettaa tavoitteita ja seurata niiden toteutumista. Harjoitteluun lähtiessään harjoittelijat laativat suunnitelman, johon tavoitteet listataan. Usein on kuitenkin niin, että harjoittelupaikan todellisista työtehtävistä ei voi olla kovin varma etukäteen, joten tavoitteiden kirjaaminen voi jäädä kovin pinnalliseksi tai ne ovat yleisluontoisempia, kuten työelämäkokemuksen saaminen.

Harjoittelijoiden osaamisen kehittämiseksi kehityskeskustelun lisäksi olisi majoitus- ja oheispalvelujen myynnin infokansio ja myyntivalmennus. Kansiossa olisi keskitetyksi tieto majoitusta ja/tai oheispalveluja tarjoavista yrityksistä sekä yritysten yhteyshenkilöistä, joilta voi tarpeen tullen kysyä lisätietoja. Infokansiosta asiat on helppo kerrata myöhemminkin. Jokaisella harjoittelijalla olisi omansa, jotta tieto olisi aina käden ulottuvilla, jos harjoittelijoita on useampi kerrallaan. Tämä helpottaisi etenkin puhelimessa asiakaspalvelua ja myyntiä. Myyntivalmennuksesta olisi hyötyä majoituksen ja oheispalvelujen myynnissä. Jyväskylä Booking ei edellytä sitä harjoitteluun tulijoilta, vaan myynti opitaan muiden töiden ohessa. Harjoittelijoille ei ole asetettu henkilökohtaisia myyntitavoitteita. Haastatellut harjoittelijat ovat kuitenkin motivoituneita, halusivat yrittää parhaansa ja näyttää mihin pystyivät. Myyntivalmennus tukisi myyntitaidon oppimisessa ja myöhemmin myynnin osaamisessa.

Pitää muistaa, että Jyväskylä Booking on pieni yritys, jolla on rajalliset resurssit ja siten myös rajalliset resurssit osaamisen kehittämiseen. Osaamisen johtamisessa ja kehittämässä nämä asiat on välttämätöntä huomata. Pienilläkin muutoksilla voidaan kuitenkin edistää yksilön ja yrityksen osaamista. Haastattelujen perusteella halukkuutta oppimiseen ja itsensä kehittämiseen on, joten yrityksessä on mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen.

Jatkotutkimukset

Yksi jatkotutkimuksen aihe tai työ voisi olla myyntiohjeiston suunnittelu ja luominen Jyväskylä Bookingin myyntihenkilöstölle. Siitä olisi paljon hyötyä uusille harjoittelijoille, joilla seututuntemus voi olla ennestään heikkoa. Se lisäisi harjoittelijoiden varmuutta myyntityössä, kun majoitus- ja oheispalvelujen tarjoajat olisi hallussa tai ainakin koottuna tiettyyn paikkaan, josta tiedot on helposti saatavilla ja tarkastettavissa. Kuinka tiedot pidettäisiin ajan tasalla, ja kuka olisi vastuuhenkilönä, olisi osa jatkotutkimusta. Toinen mahdollinen jatkotutkimuksen aihe olisi osaamiskartoituksen tekeminen Jyväskylä Bookingilla. Osaamiskartoituksia ei ole yrityksessä tehty aiemmin. Vaikka yrityksessä on vähän henkilöstöä ja osaamiset ja osaamispuutteet on pitkälti jo tiedossa, voisi kartoituksessa ilmetä piileviä osaamisalueita.

Tutkimuksen luotettavuuden ja työn arviointia

Tutkimusmenetelmien luotettavuutta tarkastellaan käsitteillä valideetti ja reliabiliteetti. Valideetti tarkoittaa, että tutkimuksessa on tutkittu sitä mitä on luvattu. Reliabiliteetti puolestaan tarkoittaa tutkimustulosten toistettavuutta, pysyvyyttä. (Tuomi & Sarajarvi 2002, 133.) Tekijän on pystyttävä saamaan samat tulokset, jos tutkimus toistetaan. Myös toisen tekijän on pystyttävä saamaan samat tulokset kuin alkuperäisen tutkimuksen tekijän. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226.)

Tulosten merkitystä ja oikeellisuutta voidaan vahvistaa esittämällä perusteellinen kuvaus ja arviointi tutkimuksen lähtökohdista, etenemisestä ja lopputuloksista. Harkitsemalla tutkimusprosessin elementtejä ja vaiheita sekä kuvaamalla aineiston syntyminen ja empirian hankkimisessa, purkamisessa ja analysoimisessa käytetyt periaatteet mahdollisimman hyvin voidaan lisätä tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta. Sa-

moin kerrotaan haastatteluihin käytetty aika, virhetulkinnat haastattelussa ja tutkijan oma itsearviointi tilanteesta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 227 - 228.) Lueteltuja asioita on jo osittain selvennetty kussakin asiayhteydessä. Seuraavaksi selvennystä vielä empiirisestä aineistosta ja tutkijan omaa itsearviointia haastattelutilanteista.

Empiirisen aineiston koko on määrällisesti pieni, mutta lienee tässä tutkimuksessa kohdallaan. Tilastollisiin yleistyksiin ei ole tarkoituskaan pyrkiä laadullisessa tutkimuksessa. Yritys on pieni, eikä enempää henkilöitä olisi voinut haastatella. Tekijä mietti aiempien harjoittelijoiden pyytämistä haastateltaviksi, mutta sitä ei toteutettu, koska heidän harjoitteluajastaan oli kestänyt lähes vuosi. Asiat eivät välttämättä olisi olleet enää niin tarkasti mielessä. Myöskään toimitusjohtajaa ei haastateltu, koska hän ei osallistu yksikön päivittäiseen toimintaan. Henkilöillä, joilta tietoa kerättiin, oli riittävästi kokemusta ja tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimukseen valittujen haastateltavien valinta oli tarkoituksenmukaista. Aineisto alkoi osittain toistaa itseään eli tietyistä teemoista eivät viimeisinä haastatellut antaneet enää uutta tietoa.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa on otettava huomioon myös haastattelijan ja haastateltavien tuttavalliset välit johtuen yhteisestä työhistoriasta. Tuttuudella on voinut olla vaikutusta haastatteluissa. Ulkopuoliselle haastattelijalle ei olisi välttämättä kerrottu kaikista asioista. Tämä ei tietenkään voi olla täysin varmaa tutun haastattelijan kohdalla, mutta koska tekijä on ollut seitsemän kuukautta yrityksen palveluksessa, jokainen ymmärtänee, että hän on siksi perillä hyvin monista tutkittavasta aiheesta. Tekijä on pyrkinyt säilyttämään objektiivisuuden koko tutkimuksen ajan. Pyrkimystä on edistänyt teemahaastattelujen tarkka litterointi ja pyrkimys tutkimusaineiston tarkasteluun ottamatta huomioon omia henkilökohtaisia näkemyksiä. Täytyy kuitenkin muistaa, että joku toinen olisi voinut tehdä samoista aineistoista hieman erilaisen tuotoksen. Tämä tutkimus on tehty tietyistä lähtökohdista ja aineistosta.

LÄHTEET

- Balk, T., Eskelinen, S., Malinen, J. & Vanhatalo S. Yhteenveto raportissa Esimerkkejä osaamisen johtamisesta suomalaisilla työpaikoilla. Osaamisen johtamisen tuloksellisuus ja osaamispääomanraportointi. Pdf. Toim. Ojala, L. & Vainionmäki, J. 2006/01. Teknillinen korkeakoulu. Viitattu 17.10.2008. <http://www.tuta.hut.fi/>, Kirjasto, Opetusmateriaali.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2001. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 5. painos. Tampere: Vastapaino.
- Helakorpi, S. 2006. Koulutuksen kehittävä arviointi. Työkaluja osaamisen johtamiseen. Hämeen ammattikorkeakoulu. Ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisuja 4/2006.
- Henkilöarviointi työelämässä. Toim. Henry Honkanen. 2005. Helsinki: Edita.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Huczynski, A. & Buchanan, D. 2001. Organizational Behaviour – An Introductory Text. Fourth edition. London: Financial Times.
- Jalava, U., Palonen, T., Keskinen, S. & Kontkanen, L. 1999. Osaaminen yrityksessä. Turku: Turun yliopisto, täydennyskoulutuskeskus. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja A:74.
- Kamensky, M. 2004. Strateginen johtaminen. 7. tarkistettu painos. Helsinki: Talentum.
- Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8.-9. painos. Helsinki: WSOY.
- Myyry, L. 2008. Osaamisen johtamisen hyviä käytäntöjä – tuottavuutta ja hyvinvointia työpaikoille. Helsinki: Tekes. Tykes Raportteja 60.
- Puro, J. 2003. Työviestinnän kipupisteet. Hallinta ja ratkaisut. Helsinki: Inforviestintä.
- Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Helsinki: Kauppa-akari.
- Ruohotie, P. 1996. Oppimalla osaamisen ja menestyksen. Helsinki: Edita.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 22.10.2008. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html.
- Savolainen, P., Heinonen, T., Lievonen, K-M, Kurkela, R. 2001. Osaava Vantaa. Osaamisen johtamisen opas. Pdf. Vantaan kaupunki. Henkilöstökeskus. Viitattu 20.10.2008. www.vantaa.fi/i_liitetiedosto.asp?path=1;304;7717;7873.

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Viitala, R. 2002. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 2. painos. Vaasa: Inforviestintä.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Von Krogh, G., Ichijo, K. & Nonaka, I. 2000. Enabling Knowledge Creation - How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation. New York: Oxford University Press.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan käsikirja. Jyväskylä: Inforviestintä.

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelu vakituisille työntekijöille

Taustatiedot

- työhistoria Jyväskylä Bookingissa
- työnkuvailu
- tiedätkö yrityksen strategian ja vision

Osaaminen

- millaista osaamista tällä hetkellä tarvitaan, entä tulevaisuudessa
- mikä on yrityksen ydinosaamista tällä hetkellä, entä tulevaisuudessa
- onko yrityksen osaaminen tarvittavalla tasolla yleisesti ottaen
- onko oma osaaminen mielestäsi tarvittavalla tasolla
- mitkä ovat tärkeimmät osaamisalueet työsi kannalta
- arvioidaanko osaamista jollain tavalla
- kuinka osaamista pidetään yllä

Oppimisen tukeminen

- onko yrityksen toiminta oppimista tukevaa, saatko kannustusta oppimiseen
- kuinka voit parantaa osaamistasi ja annetaanko siihen mahdollisuuksia
- palaute
- palkitseminen

Sisäinen viestintä ja työilmapiiri

- millaiseksi koet sisäisen viestinnän, entä työilmapiirin
- edistääkö esimies johtamisellaan niitä

Esimiehen rooli ja organisaatio

- miten esimies johtaa henkilökohtaista osaamista,
- millaisia konkreettisia toimenpiteitä hän tekee osaamisen johtamiseksi ja auttaa ymmärtämään ja muistamaan toiminnan suuntaamista (palaverit, tiedotteet yms.)
- tulisiko esimiehellä olla joitain tietoja, taitoja tai välineitä osaamisen johtamisen tueksi
- mitkä organisaation liittyvät asiat voivat edistää hyvää osaamisen johtamista, entä estää tai haitata sitä

Osaamisen kehittäminen

- mitä kehitysmenetelmiä jo hyödynnetään, miten osaamista pyritään kehittämään
- kehityskeskustelut, koulutukset, perehdyttäminen, työssä oppiminen, erikoistehtäviin kouluttautuminen/oppiminen, työn rikastaminen tai laajentaminen
- muut?

Omat kehitysehdotukset osaamisen kehittämiseksi.

Liite 2. Teemahaastattelu esimiehelle

Taustatiedot

- työhistoria Jyväskylä Bookingissa
- työnkuvailu

Osaaminen

- tietävätkö työntekijät yrityksen strategian ja vision
- millaista osaamista tällä hetkellä tarvitaan, entä tulevaisuudessa
- mikä on yrityksen ydinosaamista tällä hetkellä, entä tulevaisuudessa
- onko yrityksen osaaminen tarvittavalla tasolla yleisesti ottaen
- onko oma osaamisesi tarvittavalla tasolla
- mitä ovat tärkeimmät osaamisalueet yrityksen toiminnan kannalta
- arvioidaanko osaamista
- kuinka osaamista pidetään yllä

Oppimisen tukeminen

- onko yrityksen toiminta oppimista tukevaa
- miten suhtaudutaan työntekijän toiveeseen kehittää osaamistaan ja annetaanko siihen mahdollisuuksia
- palaute
- palkitseminen

Sisäinen viestintä ja työilmapiiri

- millaiseksi koet sisäisen viestinnän ja työilmapiirin
- miten pyrit edistämään niitä

Esimiehen ja organisaation rooli

- miten johdat henkilökohtaista osaamista, millaisia konkreettisia toimenpiteitä teet (palaverit, tiedotteet yms.)
- tarvitsetko mielestäsi lisää joitain tietoja, taitoja tai välineitä osaamisen johtamisen tueksi
- mitkä organisaation liittyvät asiat voivat edistää hyvää osaamisen johtamista, entä estää tai haitata sitä

Osaamisen kehittäminen

- miten osaamista pyritään kehittämään, millaisia kehittämismenetelmiä jo hyödynnetään
- kehittämismenetelmät: kehityskeskustelut, henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat, koulutukset, perehdyttäminen, työssä oppiminen, erikoistehtäviin koulutautuminen/oppiminen, työn rikastaminen tai laajentaminen, muut?
- menetelmät myös harjoittelijoiden osalta

Omat kehitysehdotukset osaamisen kehittämiseksi.

Liite 3. Teemahaastattelu harjoittelijoille

Taustatiedot

- harjoittelun kesto ja ajoitus Jyväskylä Bookingissa
- aiempi kokemusta myyntityöstä ja asiakaspalvelusta
- työnkuvailu
- yrityksen strategia ja visio

Osaaminen

- millaista osaamista tarvitsit
- yrityksen ydinosaaminen
- kehittyikö oma osaaminen mielestäsi tarvittavalle tasolle harjoittelun edetessä
- mitkä olivat tärkeimmät osaamisalueet työsi kannalta
- arvioitiinko osaamista jollain tavalla
- kuinka osaamista pidettiin yllä ja kehitettiin edelleen

Oppimisen tukeminen

- onko yrityksen toiminta jatkuva oppimista tukevaa
- palautteen saaminen
- palkitseminen

Sisäinen viestintä ja työilmapiiri

- millaiseksi koit sisäisen viestinnän
- millaiseksi koit työilmapiirin

Esimiehen rooli ja organisaatio

- miten esimies johti henkilökohtaista osaamista, millaisia konkreettisia toimenpiteitä hän teki (palaverit, tiedotteet yms.)
- mitkä organisaation liittyvät asiat voivat edistää hyvää osaamisen johtamista, entä estää tai haitata sitä

Osaamisen kehittäminen

- kuinka osaamista voisi kehittää harjoittelun kuluessa nopeasti ja tehokkaasti, toimenpiteet
- kehittämismenetelmät: perehdyttäminen, työssä oppiminen, (kehitys)keskustelut, koulutukset, erikoistehtäviin kouluttautuminen/oppiminen (=vastuunsaaminen jostain tapahtumasta), muut?

Omat kehitysehdotukset osaamisen kehittämiseksi harjoittelijoiden tai vakituisten työntekijöiden osalta.

Liite 4. Avoimet kysymykset harjoittelijalle

I Taustatiedot

1. Millaisia odotuksia sinulla oli harjoittelun suhteen?
2. Täyttyivätkö odotuksesi harjoittelun loputtua?
3. Onko aiempaa kokemusta myyntityöstä ja asiakaspalvelusta?
4. Kuvailisitko yrityksen strategiaa ja visiota?

II Osaaminen

1. Millaista osaamista tarvitsit?
2. Mitkä olivat tärkeimmät osaamisalueet työsi kannalta?
3. Millaisia valmiuksia olet saanut liiketalouden koulutusohjelmasta harjoittelua varten?
4. Mikä on yrityksen ydinosaamista?
5. Onko yrityksen osaaminen tarvittavalla tasolla yleisesti ottaen?
6. Kehittyikö oma osaaminen mielestäsi tarvittavalle tasolle harjoittelun edessä?
7. Jaettiin osaamista yksilöiden kesken?
8. Arvioitiinko osaamista jollain tavalla?
9. Onko yrityksessä kartoitettu osaamisia? Jos ei, niin pitäisikö ja miksi?

III Oppimisen tukeminen

1. Onko yrityksen toiminta jatkuvaan oppimiseen kannustavaa?
2. Kuinka palautetta annettiin (esim. esimieheltä tai harjoittelijalle, entä toisinpäin)?
3. Palkittiinko hyvästä suoriutumisesta tai osaamisen kehittymisestä?

IV Sisäinen viestintä ja työilmapiiri

1. Millaiseksi koit sisäisen viestinnän? Millaista se oli mielestäsi luonteeltaan?
2. Millaiseksi koit työilmapiirin? Millaista se oli mielestäsi luonteeltaan?

V Esimiehen rooli ja organisaatio

1. Miten esimies johti henkilökohtaista osaamista? Millaisia konkreettisia toimenpiteitä hän teki johtaakseen osaamista (palaverit, tiedotteet, taulukot yms.)?
2. Mitkä organisaation liittyvät asiat voivat edistää hyvää osaamisen johtamista? Entä estää tai haitata sitä?
3. Tulisiko esimiehellä olla joitain tietoja, taitoja tai välineitä osaamisen johtamisen tueksi?

VI Osaamisen kehittäminen

1. Kuinka osaamista voisi kehittää harjoittelun kuluessa nopeasti ja tehokkaasti? Tuleeko mieleen erityisiä toimenpiteitä?

2. Tähän on listattu muutamia yrityksen kannalta olennaisia kehittämismenetelmiä: perehdyttäminen, työssä oppiminen, kehityskeskustelut, koulutukset, erikoistehtäviin kouluttautuminen/oppiminen (tässä: vastuunsaaminen jostain tapahtumasta)

Kertoisiko niiden toteutumisesta omalta kannaltasi?

3. Mitä voisi hyödyntää tai mitä voisi tehdä toisin?

4. Olisiko tarpeen keskustella kahden kesken esimiehen kanssa omasta osaamisesta ja kehittämisestä harjoittelun aikana?

5. Omia kehitysideoita?

Kiitos paljon vastauksistasi!