



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Osaamisen kehittäminen sesonkityössä

Case Pyhätunturi Oy

Pirinen, Annika

2011 Leppävaara

Laurea ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Osaamisen kehittäminen sesonkityössä

Case Pyhätunturi Oy

Pirinen, Annika
Palvelujen tuottamisen ja
johtamisen koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Syyskuu, 2011

Pirinen, Annika

Osaamisen kehittäminen sesonkityössä

Vuosi 2011

Sivumäärä 56

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkimuksen avulla selvittää Pyhätunturi Oy:n sesonkityössä toimivan henkilöstön ammatillisen osaamisen nykytila. Selville haluttiin myös saada yrityksessä yleisesti käytössä olleet menetelmät osaamisen kehittämiseen sekä menetelmät, jotka henkilöstö itse kokee tärkeimmiksi ja motivoivimmiksi. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuloksia analysoimalla ja vertailemalla tehdä Pyhätunturi Oy:n esimiestason käyttöön käytännön tasolla toteutettava kehittämissuunnitelma.

Tutkimusmenetelminä käytettiin teemahaastattelua ja kyselylomakkeita. Haastateltavana oli Pyhätunturi Oy:n liiketoiminnanjohtaja Teuvo Soppela. Haastattelulla selvitettiin mitä keinoja Pyhätunturi on käyttänyt kehittääkseen henkilöstön osaamisen kehittämistä. Näitä olivat pääasiassa perehdyttäminen, mahdollisuus ristiinkouluttautumiseen, koulutustilaisuudet, palaverit ja itseohjautuvan oppimisen tukeminen. Kyselylomakkeet suunnattiin tutkimuksen pääasialliselle kohdejoukolle, sesonkityössä työskentelevälle henkilöstölle. Vastaajia oli 27.

Kyselylomakkeista selvisi, että henkilöstö arvioi eniten kehittämistä osaamisessaan olevan Pyhätunturi Oy:n yritystuntemuksen saralla, yrityksen sisäisissä vuorovaikutustaidoissa sekä sen tarjoamien tuotteiden tuntemuksessa. Kaikkein motivoivimmaksi ja tärkeimmiksi keinoiksi kehittää ammatillista osaamistaan he arvioivat olevan työtovereilta saadun kannustuksen, toimintaoppimisen, jossa opitaan työtehtävien kautta sekä uusien työntekijöiden perehdyttämisen. Vähiten heitä motivoivat palaverit, ristiinkoulutus sekä erilaiset koulutustilaisuudet.

Kehittämissuunnitelmassa huomioitiin tutkimuksen tuloksia ja se sisältää mm. idean hyödyntää muilta työntekijöiltä saatua kannustusta kannustuspalkinnon muodossa sekä näkökulmia palaveriin, perehdyttämiseen ja ristiinkouluttamiseen. Tutkija koki työn toteuttamisen kiinnostavana ja opettavana kokemuksena. Tutkimus oli melko työläs ja vaati syvällistä paneutumista henkilöstöjohtamisen kirjallisuuteen. Tutkija oli silti tyytyväinen työn lopputulokseen.

Asiasanat: tutkimus- ja kehittämistoiminta, osaaminen, sitouttaminen

Pirinen, Annika

Developing Know-How of Seasonal Work

Year 2011

Pages

56

The purpose of this thesis was to define the present state of the professional know-how of Pyhätunturi Ltd's seasonal personnel. The methods generally used by the company to improve the know-how were also investigated in the thesis, as were the methods that the personnel feel to be most important and motivating. The objective of the thesis was to draw up a practical development plan to be implemented by the management level of Pyhätunturi Ltd. through analyzing and comparing research data.

The used research methods were theme interviews and questionnaires. The interviewee was Teuvo Soppela, business manager of Pyhätunturi Ltd. The purpose of the interview was to find out what methods Pyhätunturi Ltd. has used so far to develop the know-how of the personnel. These were orientation, opportunities for cross education, seminars, meetings and support for independent learning. The questionnaires were targeted at the primary target group, seasonally employed personnel. 27 people in total answered the questionnaire.

The questionnaires showed that according to the personnel the area that needed the most improvement was their knowledge of Pyhätunturi Ltd, internal communicational skills and knowledge of the products offered by the company. The most efficient ways to improve professional skills were estimated to be encouragement from co-workers, tutoring new employees and learning in hands-on tasks. The personnel were least motivated by meetings, cross education and seminars.

The development plan takes into consideration the results from the research and includes the idea to use encouragement from co-workers in the form of an incentive bonus. The plan also takes a view on meetings, orientation and cross education.

Key words: research and development, know-how, personnel

Sisältö

1.	Johdanto.....	7
1.1	Tutkiva kehittäminen.....	7
1.2	Tutkimusraportin rakenne.....	9
2.	Pyhätunturi Oy - Sesonkityövoiman työllistäjä.....	10
2.1	Pyhätunturi Oy: n organisaation hierarkiakuvaus.....	12
2.2	Kun työ kohtaa turismin - Sesonkityö Lapin matkailukeskuksissa.....	13
2.2.1	Sesonkityön luonne.....	14
2.2.2	Sesonkityön määrät ja jakaumat Lapin matkailukeskuksissa.....	16
3.	Henkilöstön osaaminen.....	17
3.1	Henkilöstön osaamisen tasot.....	18
3.1.1	Yksilötason osaaminen.....	18
3.1.2	Tiimitason osaaminen.....	19
3.1.3	Organisaatiotason osaaminen.....	20
3.2	Tieto.....	20
3.2.1	Hiljainen tieto.....	21
3.2.1	Näkyvä tieto.....	21
3.3	Asenteet.....	22
3.4	Verkostot.....	22
4.	Osaamisen johtaminen - tavoitteena oppiva organisaatio.....	23
4.1	Osaamisen kehittämisen prosessi.....	25
4.1.1	Osaamistarpeiden tunnistaminen.....	26
4.1.2	Kompetenssi- eli osaamiskartoitus.....	27
4.1.3	Kehittämissuunnitelma.....	28
4.2	Osaamisen kehittämisen menetelmät.....	28
4.2.1	Sitouttaminen - Osaavan henkilöstön takaaminen.....	31
4.2.2	Motivointi.....	32
5.	Tutkimus - Case Pyhätunturi Oy.....	33
5.1	Tutkimusmenetelmät ja niiden valinta.....	34
5.1.1	Teemahaastattelu.....	35
5.1.2	Kyselylomake.....	36
6.	Tutkimuksen tulokset.....	39
6.1	Teemahaastattelun tulokset.....	39
6.2	Kyselylomakkeen tulokset.....	41
6.2.1	Kehittämisen kohdat.....	45
6.2.2	Kehittämisen keinot.....	49
7.	Kehittämissuunnitelma - Case Pyhätunturi Oy.....	52
7.1	Työtovereiden myöntämä kannustus palkinto - Vuoden sesonkityöntekijä.....	52

7.2	Perehdyttämisvastuun kierrättäminen.....	53
7.3	Ristiinkouluttamiseen panostaminen.....	54
7.4	Palavereiden sisältöjen tarkempi suunnittelu	55
8.	Johtopäätökset	56
9.	Lähteet	58
	Taulukot	61
	Kuviot	62
	Liitteet	63
	Liite 1: Teemahaastattelun pohja.....	63
	Liite 2: Kyselylomakepohja.....	64
	Liite 3: Kauden työntekijän kunniakirja.....	68

1. Johdanto

Opinnäytetyön aihe "Osaamisen kehittäminen sesonkityössä", on syntynyt tutkijan omien käytännön kokemusten, henkilökohtaisien mielenkiinnon kohteiden, kirjallisuuden, urasuunnittelun ja aikaisemman opiskelun pohjalta. Työn toimeksiantajana on ollut Pyhätunturi Oy ja yhteyshenkilönä työn tiimoilta on toiminut toimeksiantajaorganisaation liiketoiminnanjohtaja Teuvo Soppela. Toimeksianto saatiin pyytämällä Pyhätunturi Oy:ltä yhteistyökumppanuutta tutkijan valmiiksi valitseman aiheen ympärille. Tutkija on kokenut aihealueen kiinnostavaksi, mikä on edesauttanut työn onnistumista. Opinnäytetyö sisältää sekä toiminnallisia, että tutkimuksellisia piirteitä.

Lehtiartikkeleiden ja alati muuttuvien johtamistrendien perusteella aihe on myös ajankohtainen. Trainers Housen toimitusjohtaja Sarasvuo kommentoi syyskuussa 2010 Iltasanomien asiantuntijahaastattelussa aineettoman pääoman, johon osaaminenkin lukeutuu, arvostuksen puutetta Suomen yritysmaailmassa näin: "Suomalainen ei usko näkymättömän voimaan: strategiaan ja brändiin. - Jos joku ei ole materiaa, se ei ole suomalaiselle totta. Siksi jäämme alihankkijoiksi. Arvo syntyy näkymättömästä. Sitä synnyttävät luovuus, visiot ja innovaatiot. Emme usko, että tunnelmalla voi olla merkitystä." (Karjanmaa. Iltasanomat 18.9.2010, 18.) Osaaminen taas synnyttää kaikkia näitä; luovuutta, visioita, innovaatioita sekä sitä kautta positiivista tunnelmaa.

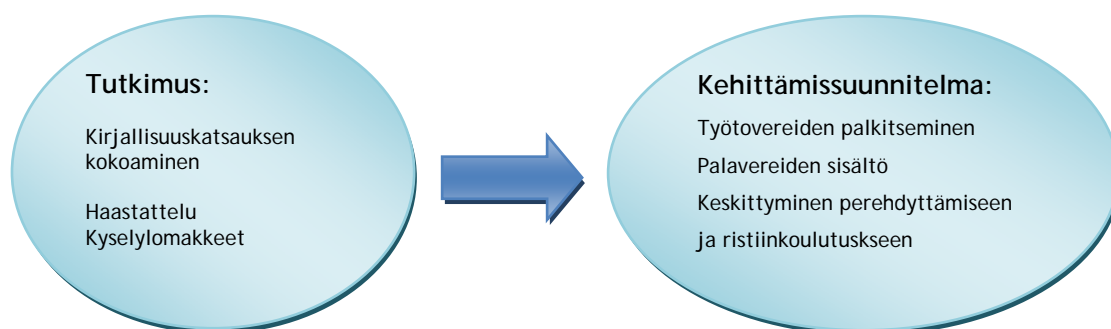
Hirsjärven ym. (1997, 60) mukaan paras tapa rajata väljää aihetta on perehtyä aikaisempaan aihetta käsittelevään kirjallisuuteen. Kun selvittää kuinka aihetta on aiemmin käsitelty, on mahdollista suunnata omaa tutkimusta tarkoituksenmukaisiin kysymyksiin. Osaamisen kehittäminen on aiheena laaja, mutta aihetta on pyritty rajaamaan vain tämän kehittämisprojektin kannalta oleellisiin teemoihin. Sesonkityön määritelmää ja luonnetta kuvataan matkailualan, pääasiassa Lapin matkailukeskusten näkökulmasta.

1.1 Tutkiva kehittäminen

Tutkimuksellisuuteen kytkeytyy tieteellinen ajattelu. Kehittäminen taas tarkoittaa aktiivista toimintaa, jolla tavoitetaan kehittymistä. Tällöin kehittymiselle annetaan suunta, joka on useammasta näkökulmasta positiivinen tai tavoiteltava. Kehittämisellä tavoitellaan siis yleensä muutosta parempaan. Tutkiva kehittäminen yhdistää nämä kahta eri asiaa tarkoittavaa käsitettä. Tutkiva kehittäminen kytkeytyy yksilölliseen tai yleiseen tapaan toimia. Se voidaan ymmärtää myös työskentelytavaksi, jossa tutkimuksessa, tutkimustiedolla tai

tiedon hankinnalla on tärkeä rooli kehittämisen yhteydessä. Tutkiva kehittäminen sisältää lisäksi ajatuksen kehittämistoiminnan, kehittämistavan, kehittämisen kohteen sekä kehittämistä tekevien ihmisten tai ryhmien kriittisestä ja tutkivasta arvioinnista. Kehittäminen ja tutkimus voivat sijoittua toisiinsa nähden usealla eri tavalla. Tällöin tarkastelussa voidaan lähteä "tutkimus" käsitteen monitahoisuudesta. Tutkimus voidaan tulkita tutkimustiedon siirtämiseksi tai välittämiseksi käytännön toimintaan kehittämishankkeessa. Olemassa on monia erilaisia tapoja kytkeä tutkimus ja kehittäminen. (Heikkilä, ym. 2008, 22-24.)

Tässä kehittämisprosessissa tutkimus ja kehittäminen ovat peräkkäisiä tapahtumia, eli tutkimusta seuraa kehittämissuunnitelma. Opinnäytetyöraportissa ne on myös kuvattu erillisinä tapahtumina selvyuden vuoksi. (Kuva 1):



Kuva 1: Tutkimuksen ja kehittämisen roolit tutkimus- ja kehittämisprosessissa

Toikko & Rantanen (2009, 117) ovat määritelleet kehittämistoiminnalle viisi perustehtävää; perustelu, organisointi, toteutus, arviointi ja tulosten levittäminen. Tärkeimpänä perusteluna tälle kehittämishankkeelle on seuraava väittämä: "Alati kasvava ja sesonkiluonteinen matkailuala tarvitsee vuosittain yhä enemmän osaavaa työvoimaa ja työvoiman hallinnasta sekä saatavuudesta on tullut matkailualueiden jatkuva haaste." (Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos, 2008.) Toinen ilmeinen perustelu hankkeen toteuttamiselle on opinnäytetyön suorittaminen ja näin ollen tutkijan oman ammatillisen kasvun tukeminen. Kehittämissuunnitelman organisointi ilmenee kehittämissuunnitelman muodossa, mutta päätös toteutuksesta, arvioinnista ja tulosten levittämisestä jää viime kädessä toimeksiantajaorganisaatiolle.

Henkilöstön kehittämisen yleisenä tavoitteena ovat työntekijän suorituskyvyn johtaminen sekä toimintavalmiuden nostaminen ja ylläpitäminen niin, että tämä pystyy täysipainotteisesti suorittamaan sekä nykyiset että tulevat tehtävänsä. (Ritala & Tarvainen 1991, 30.)

Tässä työssä tutkijan tavoitteena on ollut tuottaa käytännössäkin toteutettava kehittämishanke, josta voisi olla konkreettista hyötyä toimeksiantajalle. Tosin suurempi rooli opinnäytetyössä oli toteutetulla tutkimuksella. Tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa toimeksiantajayritykselle uutta tietoa tulosten muodossa. Toinen keskeinen tavoite on ollut tutkijan opintojen aikana kokeman ammatillisen kasvun osoittaminen sekä oman henkilökohtaisen osaamisen kehittäminen.

1.2 Tutkimusraportin rakenne

Tämän tutkimusraportin kirjallisuuskatsauksen sisällön määrittävät hankkeen kannalta keskeisimmät käsitteet ja tutkija on kokenut yhteyden teorian ja empirian välillä olennaiseksi. Osaamista ja osaamisen johtamista käsitellään omilla luvuissaan, jottei raportin rakenne tuntuisi liian epä johdonmukaiselta. Tämä asetelma estää aiheiden liiallista laajentumista. Raportin rakenne etenee kirjallisuuskatsauksen jälkeen tutkimusta ja kehittämissuunnitelmaa sekä niiden vaiheita esitteleviin lukuihin (5, 6 & 7) sekä päättyy tutkijan omiin johtopäätöksiin tutkimuksen ja kehityssuunnitelman onnistumisesta.

Raportin rakenne on jäsentyneet tutkimus- ja kehittämistoiminnasta kertovasta kirjallisuudesta poimittuihin perusteluihin, (Hirsjärvi ym, 1997; Vilkka, 1997; Hakala J.T, 2004; Ojanen ym, 2009; Vanhanen-Nuutinen & Lambert, 2010 jne.) sekä tutkijan omaan näkemykseen. Liitteinä löytyy teemahaastattelurunko, kyselylomakepohja sekä kehittämissuunnitelmassa esitelty ”Kauden työntekijä” -kunniakirja.

2. Pyhätunturi Oy - Sesonkityövoiman työllistäjä

Tämän luvun tärkeimpänä tarkoituksena on esitellä opinnäytetyön toimeksiantajayritys, eli Pyhätunturi Oy. Alaluvuissa määritellään sesonkityön käsitettä, pohditaan sen luonnetta sekä esitellään Lapin sesonkityövoimaa lukuina.

Pyhätunturi Oy on osakeyhtiö, joka vastaa Pyhätunturin hiihtokeskuksen rinnetoiminnasta sekä hiihtämiseen liittyvistä oheispalveluista. Pyhätunturi Oy omistuksessa ovat rinnealueen kiinteistöt, Pyhän vuokraamot, Pyhä Shop, rinneravintolat Pyhän Carlsberg-talo ja Wurst, sekä Hotelli Pyhätunturi Oy:stä 30 % osuuden. (Pyhätunturi Oy, 2011.)

Pyhätunturi Oy on Rukakeskus Oy:n 100 % omistama tytäryhtiö. Rukakeskus Oy on puolestaan yksi pohjoisen Suomen johtavia matkailuyrityksiä. Rukakeskus-konsernin liikevaihto oli 30.9.2008 päättyneellä tilikaudella 24 miljoonaa euroa. Molemmat yhtiöt puolestaan omistaa Ahon perhe. Aho Group on suomalainen perheyhtiö, joka toimii terveydenhuolto- ja matkailutoimialoilla. Sen omistuksessa ovat Pyhätunturi Oy:n lisäksi Ruka, Lääkärikeskus Yhtymä sekä Yhtyneet laboratoriot Oy. Aho Group Oy valittiin vuonna 2008 vuoden perheyrietykseksi. (Pyhätunturi Oy, 2011.)

Pyhätunturi Oy:n organisaatorakenne luokitellaan hybridirakenteeksi, sillä siinä yhdistyy piirteitä niin prosessi- kuin verkostorakenteista. Prosessirakenne tarkoittaa sitä, että organisaatiossa pyritään tarkastelemaan yrityksen toimintaa asiakkaalle arvoa tuottavien prosessien näkökulmasta. Käsitystä verkostorakenteesta taas edustaa, että osa yrityksen toiminnasta, esimerkiksi markkinointi ja tietojenkäsittely ovat ulkoistettu muille osapuolille. (Soppela, 2011.)

Toiminta-ajatuksena Pyhällä on tarjota maan parhaat rinne-elämykset hiihtokauden jokaisena päivänä. Yrityksen menestys perustuu henkilöstön, johdon ja omistajien kykyyn ymmärtää hiihtävien asiakkaiden tarpeita ja haluun palvella heitä. Pyhä nähdään henkilöstön kesken innostavana työympäristönä, jossa henkilöstöä yhdistää hiihtohenkisyys, ammattitaito sekä sitoutuminen yrityksen tavoitteisiin. Markkinoinnissa Ruka ja Pyhä panostavat talveen ja RukaPyhä brändiin. Rukalla vahvuutena ovat monipuoliset palvelut, kun taas Pyhän vahvuutena ovat eritoten suuren tunturin laskettelijalle tuomat haasteet ja mahdollisuudet. Pyhä onkin profiloitunut aktiivilaskijoiden keskuksesi. (Rukan ja Pyhän konsernistratgia.)

Pyhän myyntivaltteja ovat laadukkaat varauskanavat sekä jatkuvasti kehittyvä saavutettavuus. Yritys tiedostaa liiketoiminnastaan johtuvat vaikutukset ympäristöön ja ovatkin Vihreä Tunturi- hankkeessaan sitoutuneet niiden aktiiviseen vähentämiseen.

Yhteistyössä muiden alueiden toimijoiden kanssa varmistetaan, että Pyhän muutkin palvelut, keskusten infrastruktuuri sekä saavutettavuus ovat kunnossa. Lumettomalla kaudella Pyhä tarjoaa yhteistyössä alueen muiden toimijoiden kanssa asiakkailleen aktiivisia elämyksiä tunturissa ja sitä ympäröivässä kansallispuistossa. (Rukan ja Pyhän konsernistrategia.)

RukaPyhä konsernistrategian mukaan Rukan ja Pyhän yhteisenä visiona on olla tunnetuimmat ja vetovoimaisimmat laskettelukeskukset Suomessa. "Asiakkaat arvostavat erityisesti Rukan ja Pyhän luontoa, tunnelmaa, toimivuutta sekä palvelutapaa. Euroopan lumivarmimpien ja parhaiden hoidettujen hiihtoalueiden ytimen muodostavat elävät, ihmisläheiset kävelykylät" (Rukan ja Pyhän konsernistrategia.)

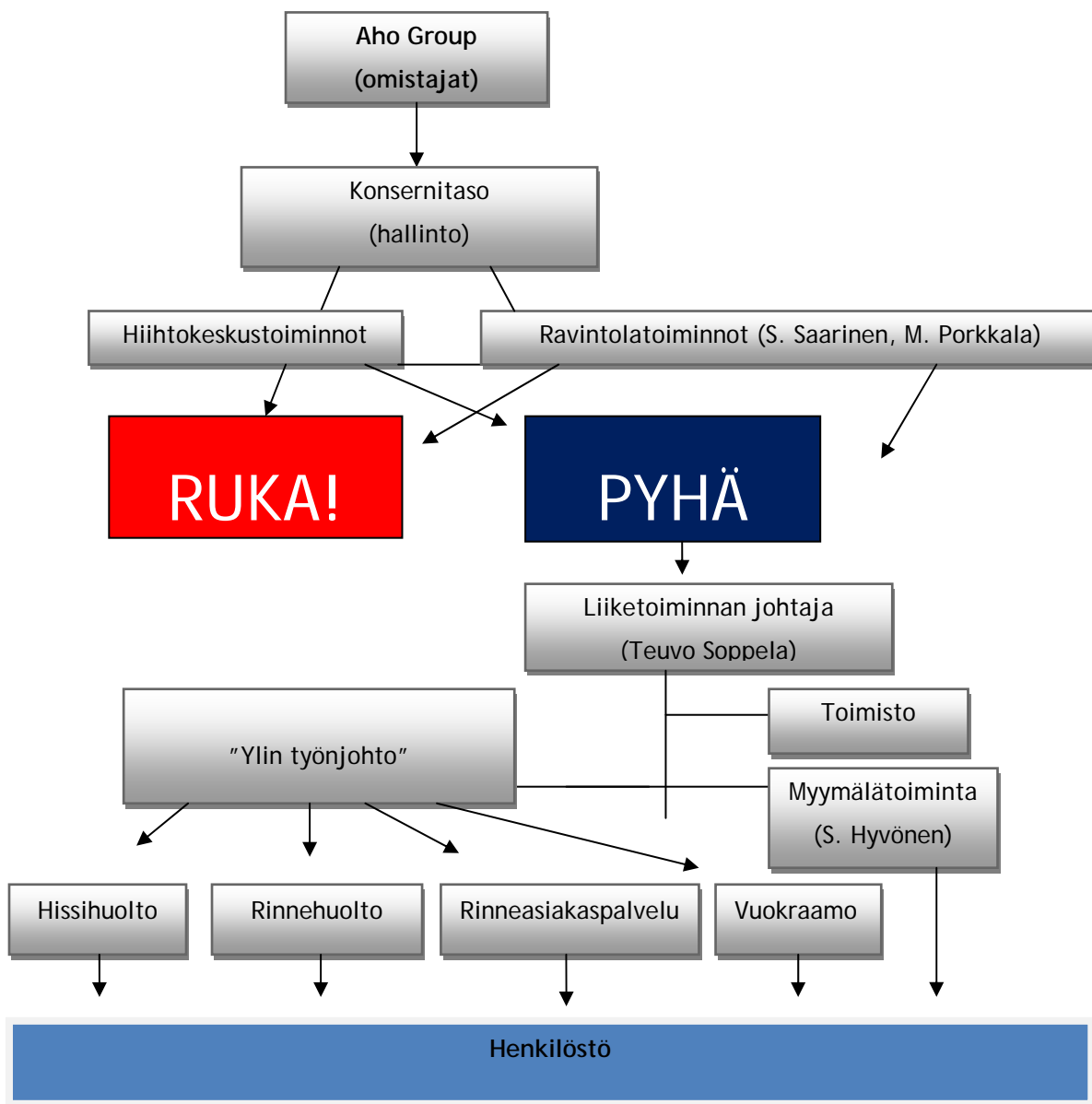
Rukan ja Pyhän yhteinen toimintaperiaate on "Yhteinen innostus hiihtämiseen!". Päämääränä vuodelle 2015 Rukakeskuksella on olla Suomen johtava, kannattavin ja toimialan keskiarvoa nopeammin kasvava rinnetoimintaan erikoistunut yritys. Vuonna 2015 Rukan ja Pyhän ensimmäiset kävelykylät tulisivat olla valmiit ja seuraavat rakenteilla. Ruka ja Pyhä tulisivat tällöin täyttämään suomalaisen laatubrändin tunnusmerkit kilpailijoitaan paremmin tavaramerkin vahvuuden, henkilöstön sitoutumisen, asiakasuskollisuuden sekä taloudellisten tunnuslukujen osalta. (Rukan ja Pyhän konsernistrategia.)

Pyhällä on myös taloudellisia ja numeerisia tavoitteina vuosille 2015. Yksi tavoite on nostaa laskupäiviä nykyisestä 90 000 laskupäivästä 2000 000 laskupäivään. Asiakaspysyvyyksiä olisi tavoitteena nostaa nykyisestä 75:stä 86:een. Henkilöstön sitoutumisindeksi on nyt 55 ja se olisi tavoitteena nostaa 71:een. Ski-Inn majoituskohteiden käyttöasteet olisi päämääränä nostaa vuoteen 2015 mennessä toimialan korkeimmiksi eli yli 75 %:iin. Markkinaosuus olisi tavoitteena nostaa suomen hissilippumyynnistä / hiihtopäivistä yli 20 %:iin. Kansainvälisten asiakkaiden osuutta Pyhän asiakkaista on tavoitteena nostaa 25 %:iin. (Rukan ja Pyhän konsernistrategia.)

Pyhä valittiin vuoden 2011 hiihtokeskukseksi. Vuoden Hiihtokeskuksen valinnan perusteina olivat Pyhän mittavat, nimenomaan lasketteleville asiakkaille suunnatut investoinnit sekä keskuksen pitkäjänteinen työ ympäristön hyväksi. (Pyhätunturi Oy, 2011.)

2.1 Pyhätunturi Oy: n organisaation hierarkiakuvaus

Teuvo Soppela näytti haastattelussa tarkemman Pyhätunturi Oy:n hierarkiataulukon, mutta koska kyseinen taulukko oli vain sisäisen käyttöön, Soppela kertoi lyhyesti laajemman hierarkiakuvaus, jonka pohjalta alla näkyvä kuva (Kuva 2) on rakennettu:



Kuva 2: Pyhätunturi Oy:n hierarkiakuvaus

Sesonkityössä toimivan henkilöstön osaamisen kehittämistä vastaa pääasiallisesti hierarkiakuvausnäkyvä ns. ylin työnjohto. Hissi-, rinne-, rinneasiakaspalvelu- ja vuokraamopuolella on kaikilla oma esimiehensä, joka vastaa omasta vastualueestaan. Tämän työn sisältämä kehityssuunnitelma on suunnattu etusijassa heidän avukseen, mutta toki muunkin johdon käyttöön esimerkiksi tiedon lähteenä.

2.2 Kun työ kohtaa turismin - Sesonkityö Lapin matkailukeskuksissa

Tässä alaluvussa esitellään tutkimuksen kohderyhmää eli Lapin matkailukeskusten sesonkityöntekijöitä. Ensin on määritelty sesonkityön käsitettä, sitten pohdittu työn yleistä luonnetta ja lopuksi koottu tilastotietoa parin vuoden takaisesta Lapin työllistämistilanteesta. Luvussa myös esitellään hieman opinnäytetyön sisältämään tutkimukseen saatuja vastauksia koskien sesonkityön luonnetta.

EU Life Ympäristö - hankkeen *Matkailualueet maisemalaboratorioina - Työvälineitä kestäväään matkailuun (LANDSCAPE LAB)* tiimoilta on julkaistu tutkimusraporttikokoelma nimeltä: *"Turisti tulee kylään - Matkailukeskukset ja Lappilainen arki."* Siinä tutkija Hakkarainen (2009, 140.) on omassa raportissaan; *"Matkailu maaseudun uutena työnä"* pohtinut sesonkityön määritelmää, joka ei ole täysin haasteeton tehtävä. Hänen mukaansa niin sanottujen epätyypillisten työsuhteiden solmimisten määrä on kasvanut viime aikoina nopeasti lähes kaikilla aloilla. Aiemmin epätavallisista määrä- ja osa-aikaisista pätkätoistä on tullut enemmän sääntö kuin poikkeus. Työurat koostuvat usein vaihtuvista työpaikoista sekä kokemuksista erilaisista tiimeistä. Henkilöstöltä vaaditaan sekä fyysistä, että henkistä joustavuutta siirtyä niin työtehtävästä kuin paikasta ja - tilasta toiseen. Liikkuvuuden ja joustavuuden vaatimuksen mahdollistaa työvoiman rakenne: pysyvästi osa-aikaisen työvoiman piiristä löytyy aina joku, joka on valmis työhön melkein millä tahansa ehdoilla.

Hakkarainen (2009, 140) jatkaa, että vastaparina työntekijöiden pätkittäiselle ja vaihtuvalle työlle yritykset korostavat persoonallista työvoimaa, joustavaa yhteisöllisyyttä tukevaa tiimityötä sekä reagointiherkkyyttä. Näihin piirteisiin sopeutumisessa työntekijöiltä vaaditaan monentasoista joustavuutta ja sopeutumiskykyä. Työn joustavuus merkitsee tänä päivänä työuran paloittelua määräaikaisiin työtehtäviin ja -projekteihin. Tämän lisäksi matkailutyöntekijältä vaadittava joustavuus on sopeutumista määräaikaisiin ja epätyypillisiin työsuhteisiin sekä epäsäännöllisiin työaikoihin, jotka edellyttävät työskentelyä usein myös yleisinä loma-aikoina ja viikonloppuina. Työn epäsäännöllisyys määrittää arkea suuresti ja saattaa ajoittain tehdä työn ja työn ulkopuolisen elämän (kuten perhe-elämän ja harrastukset) yhteensovittamisen haastavaksi. Hakkarainen esittääkin, että näiden määritelmien mukaan Lapin matkailukeskusten sesonkiluonteinen työ saattaa istua hyvin täysin uuden työn kenttään.

Alati kasvava ja sesonkiluonteinen matkailuala tarvitsee vuosittain yhä enemmän osaavaa työvoimaa ja työvoiman hallinnasta sekä saatavuudesta on tullut matkailualueiden jatkuva haaste. Useat hiihtokeskukset (esim. Levi & Ylläs) ovat työllistäneet jo niin tehokkaasti, että henkilöstöstä on sesonkiaikana ylitarjonnan sijaan jopa pulaa. Työvoiman tarve ei enää

tyydytty paikallisen työvoiman avulla. Tilannetta vaikeuttaa Lapin väestön ikääntyminen ja harventuminen. Sesonkityövoima on hankittava joka sesongiksi erikseen ja työntekijöiden vaihtuvuus on suurta. Hakkarainen esittää käytännön kokemukseen perustuvan näkemyksen, jonka mukaan vain kolmannes sesonkityöntekijöistä palaa tunturiin uudelleen. (Hakkarainen 2009, 140-141.)

2.2.1 Sesonkityön luonne

Turismi on mielihyvään tähtäävää matkustamista, mutta se on myös työtä. Matkailu työllistää jatkuvasti kasvavan joukon henkilöstöä. He työskentelevät matkailupalveluiden tuottajina, toteuttajina sekä palvelevat asiakkaita heidän vapaa-ajan lomillaan ja liikematkoillaan. Matkailu eroaa monista muista töistä ennen kaikkea siitä, että siinä kytkeytyvät yhteen taloudellisen, kulttuurisen ja sosiaalisen elämän eri puolet. Työstä erityisen tekee se, että toiset ovat töissä ja toiset lomalla eli toiset maksavat palveluista toisille. Matkailijan vapaa-aika sulautuu henkilöstön arkeen, elantoon ja elämiseen. (Lapin yliopisto ja Metsätutkimuslaitoksen Rovaniemen yksikkö, 2008.)

Turismityötä leimaa selkeä vuodenvaihtelu, työ on sesonkiluonteista ja työntekijät liikkuvat sesonkien mukaan eri puolella Suomea ja myös ulkomailla. Pitkään alalla toimineet saattavat maksimoida työ- ja työttömyyskausiensa vuorottelun niin ansioiden kuin hyvinvointisakin kannalta. Vielä 70- ja 80-luvuilla sesonkityöntekijät olivat arvostettu ja ammattitaitoinen ryhmä, joka ansaitsi hyvin. Muutamat kymmenet kovan luokan ammattilaiset hallitsivat parhaita sesonkityöpaikkoja ja koska 70-luvulla palkkaus hyvissä sesonkipaikoissa oli niin korkea, ei heidän kannattanut työskennellä hiljaisina aikoina. Nyt tilanne on toinen: palkkaus ei enää yllä samalle tasolle ja ammattitaidottoman työvoiman osuus on kasvanut. (Lapin yliopisto ja Metsätutkimuslaitoksen Rovaniemen yksikkö, 2008.)

Vuodenvaihtelun aiheuttaman vaihtelevuuden lisäksi myös tarkemmat työajat jakautuvat eri tavalla kuin perinteisimmässä toimisto- ja tehdastyössä, jossa tehdään säännöllisesti joko päivä- tai yövuoroa. Matkailualan voi siis tulkita eräänlaisena paluuna esimoderniin aikaan, jolloin luonnon kaltainen suurempi voima (vuodenajat) sanelivat suurimmat kiireajat. Myös nykyään vuodenaajat näyttelevät avainroolia sesonkien nimellä, mutta myös markkinavoimat liikuttelevat työtä ja ihmisiä. (Lapin yliopisto ja Metsätutkimuslaitoksen Rovaniemen yksikkö, 2008.)

Matkailu, eli toisten ihmisten vapaa-aika merkitsee työntekijälle ennen kaikkea kiireen hallintaa. Töissä on oltava joukko henkilöitä, joilla on kyky saada asiat tapahtumaan ajallaan ja suunnitellusti ja oikeissa mittasuhteissa. Matkailutyö vaatii siis monenlaisia taitoja ja jaksamista niin toimistossa kuin keittiössäkin. Koulutettu, osaava ja kokenut henkilöstö

merkitsee korkeampia palkkakustannuksia ja kate laskee. Suuryritykset harvoin saapuvat paikkakunnalle pelkästään työllistämään paikallisia, usein kyse on myös yritysten omistajien tai osakeomistajien taloudellisista eduista. (Lapin yliopisto ja Metsätutkimuslaitoksen Rovaniemen yksikkö, 2008.)

Turisteille Lapin maisemat ovat vapaa-ajan maisemia, mutta työntekijät elävät niissä myös arkeaan. Tämä saattaa näyttäytyä työssäolon ulkopuolella enemmän lomalaisten arjen kaltaisena fyysisestä ja sosiaalisesta ympäristöstä johtuen. Varsinkin keskuksissa asuvat sesonkityöntekijät viettävät vapaa-aikaa samoissa puitteissa kuin tekevät työnsä eli ravintoloissa ja rinteissä. Moniaineksiseen palveluympäristöön liittyvät myös monimuotoiset sosiaaliset suhteet. Palvelumaisema tarjoaa mahdollisuuden verkostoitua asiakkaiden välisiin, työntekijöiden välisiin sekä asiakkaiden ja työntekijöiden välisiin monenlaisiin suhteisiin, aina ammatillisesta yhteistyöstä ystävyysuhteisiin. (Lapin yliopisto ja Metsätutkimuslaitoksen Rovaniemen yksikkö, 2008.)

Lapin yliopiston ja Metsätutkimuslaitoksen Rovaniemen yksikön (2008) järjestämässä kirjoituskilpailussa, joka oli osa *Turismi Työnä* -hanketta, eräs entinen sesonkityöntekijä kommentoi kokemustaan sesonkityöntekijänä näin:

”Minulle kolme vuotta tunturissa opetti paljon. Kasvoin ihmisenä varmasti enemmän kuin koskaan ennen, ja opin paljon uusia asioita, muitakin kuin ammatillisia. Opin paljon ihmissuhdetaitoja, ja avarsin maailmankuvaani monilla osa-alueilla. Sain paljon rakkaita ystäviä ja tuttavuuksia sesonkien varrella.”

(Lapin yliopisto ja Metsätutkimuslaitoksen Rovaniemen yksikkö, 2008.)

Tämän työn sisältämässä tutkimuksessa pyydettiin henkilöstöä kuvaamaan sesonkityön luonnetta avoimella kysymyksellä. Joukossa oli mm. seuraavanlaisia vastauksia:

”Vaihtelevaa. Kiireisestä ei niin kiireiseen. Pitää olla sopeutuva”

”Ainakin pitkä kesäloma on mukava”

”Hektistä, vaihtelevaa ja spontaania”

”Sesonkityön etu on, että voi yhdistää harrastukset työhön”

”Työ on ajoittain hektistä ja vaatii työntekijältä joustavuutta ja taitoa sopeutua nopeasti muuttuviin tilanteisiin”

”Ajoittain hektistä, välillä hiljaisia aikoja”

“Välillä ei ole työtunteja ja toisinaan taas painetaan niska limassa”

Vastaukset olivat melko samantapaisia ja useimmissa mainittiin työn vaihtelevuus ja hiljaisten ja kiireisten kausien vaihtelevuus ääripäästä toiseen. Kaikki vastaukset kuvasivat sesonkityön luonnetta hyvin positiiviseen sävyyn, eikä yksikään vastaaja tuntenut vaihtelua kielteisenä asiana.

2.2.2 Sesonkityön määrät ja jakaumat Lapin matkailukeskuksissa

Tunturilapin matkailuyritykset työllistävät yli 2000 työntekijää, joista reilusti yli puolet on sesonkityövoimaa. Työvoimatoimiston vuoden 2008 matkailuselvityksen mukaan Tunturi-Lapin työntekijöistä 55 prosenttia oli paikallisia, 12 prosenttia muualta Lapista tulleita ja 32 prosenttia eteläisemmästä Suomesta. Kun Lapin matkailun työvoimaa mitataan henkilötyövuosittain, oli se vuonna 2006 Lapin liiton arvion mukaan 5000 henkilötyövuotta. (Lapin liitto, 2008.) Kun työvoiman volyymia tarkastellaan henkilötyövuosittain, selviää että vuonna 2007 pelkästään tunturilapin matkailutoimialojen työvoima oli 3 295 henkilötyövuotta. (Lapin yliopisto ja Metsätutkimuslaitoksen Rovaniemen yksikkö, 2008)

Alla olevasta taulukosta näkyy Lapin matkailuyritysten työvoiman kausivaihtelu lukuina (Taulukko 1):

Työsuhteen laatu (N: 289 yritystä)	Henkilöä	Prosenttia työvoimasta (%)
Vakituiset työntekijät	1276	38 %
Sesonkityöntekijät	2105	62 %
Yhteensä	3381	100 %

Taulukko 1: Lapin matkailuyritysten työvoiman kausivaihtelu

(Lapin yliopisto ja Metsätutkimuslaitoksen Rovaniemen yksikkö, 2008.)

Matkailun kausiluonteisuus ja siitä seuraavat lyhyet ja määräaikaisten sopimukset vaikeuttavat matkailutyön vuositilastointia huomattavasti. Matkailuyritysten vakituinen henkilöstö kattaa vain noin kolmanneksen yritysten huippusesonkeina tarvitsemasta henkilöstön kokonaismäärästä. Monet matkailuyritykset käyttävät palkattomia harjoittelijoita ja vuokratyövoimaa omilla palkkalistoilla olevan henkilöstön lisäksi. (Lapin yliopisto ja Metsätutkimuslaitoksen Rovaniemen yksikkö, 2008.)

3. Henkilöstön osaaminen

Tämä luku on keskittynyt määrittelemään yleisesti osaamista, joka on tämän tutkimuksen riippuva muuttuja. Osaamisen määrittäminen on auttanut tutkijaa ymmärtämään muuttujan käsitettä mahdollisimman moniulotteisesti.

Osaaminen muodostuu olemassa olevista taidoista, tiedoista, asenteista, kokemuksista sekä kontakteista. Yhdessä nämä mahdollistavat hyvän suorituksen tietyissä tilanteissa. Tieto on siis vain yksi osaamisen osa. Asenne on myös hyvin tärkeä osa osaamista, sillä siihen kuuluu motivaatio käyttää omia taitojaan. Kokemuskin on oleellista etenkin siksi, että on olemassa paljon sellaista osaamista, joka edellyttää laajaa kokemustaustaa, kunnes siitä voi kehittyä todellista ja aitoa osaamista. Kontaktit ovat osa osaamista siksi, että verkostojen rakentaminen ja hyödyntäminen on tärkeää. Osaaminen tulee ilmi konkreettisen toiminnan kautta sekä kyvyssä toimia tehokkaasti vaadittavissa tilanteissa. Osaamisen siirtäminen käytäntöön on tärkeää. Tiedon, ymmärryksen ja soveltamisen välillä on hyvin suuri ero. Vastaa sitten, kun soveltaminen käytäntöön onnistuu, pystytään puhumaan todellisesta osaamisesta. (Sydänmaalakka 2006, 152.)

Ammattitaito eli ammatillinen osaaminen koostuu useista ammatissa tarvittavista taidoista ja tiedoista, mutta myös persoonista, jotka saadaan jo perimän kautta. Perimä antaa tietynlaiset peruslähtökohdat, jonka päälle osaamista rakennetaan niin ammatissa, kuin elämän muilla osa-alueilla. Syntymälahjoista huolimatta osaamista pitää jatkuvasti harjoittaa, jotta se säilyy. (Virtainlahti 2009, 23.)

Ammatillinen osaaminen tarkoittaa sitä, että työntekijä toimii tehtävissä, joissa hän suoriutuu hyvin ja pystyy toteuttamaan itseään mahdollisimman hyvin. Ammatillinen osaaja on motivoitunut sekä hänellä on riittävä osaaminen ja selkeät tavoitteet. Hän saa palautetta ja kykenee sen kautta kehittämään osaamistaan ja itseään sekä kokee työtehtävänsä mielekkäinä ja haasteellisina. (Sydänmaalakka 2006, 152.) Nykyään osaaminen ja siihen kohdistuvat vaatimukset muuttuvat jatkuvasti. Tämän vuoksi osaamista on myös kehitettävä jatkuvasti. Osaaminen on dynaamista ja aktiivista tietämistä, jossa tiedon sisältö ja soveltaminen yhdistyvät. Niitä muokataan eteenpäin toimintaympäristön vaatimalla tavalla. Elämme aikaa, jossa osaamisesta osa vanhentuu ja uutta osaamista on hankittava sen tilalle. (Virtainlahti 2009, 26.)

Viitala (2005, 120) painottaa, että osaamisen kehittämisen ja suuntaamisen edellytyksenä on olemassa olevien osaamisten erittely ja tarvittavien osaamisten määrittely. Ne voidaan yrityksissä jäsenellä itse tai hankkia jostain valmis jäsenyys, josta poimitaan omaan toimintakenttään sopivat osaamisnimikkeet sekä täydennetään olemassa olevaa listaa. Joka

tapauksessa jäsenitys kannattaa tehdä. Se auttaa ryhmää ja yksilöä kehittämään kykyä erotella ominaisen osaamisen ja niiden vahvuuksien sekä kehittämistarpeiden tunnistamiseen.

3.1 Henkilöstön osaamisen tasot

Alan kirjallisuudesta ilmenee, että osaamista ja oppimisen määrittelyä voi tarkastella lukemattomista eri näkökulmista, eikä osaamisen erittelyyn ole olemassa yhtä oikeaa mallia. Tässä kirjallisuuskatsauksen alaluvussa on eroteltu tutkijan oman näkemyksen mukaan työn kannalta tarkoituksenmukaisin osaamisen määrittelyn jäsenitys. Tasot kuvataan ns. pienimmästä suurempaan, sillä ensin puhutaan yksilön osaamisesta ja lopuksi koko organisaatiotason osaamisesta.

3.1.1 Yksilötason osaaminen

Yksilön henkilökohtaisista osaamisista muodostuu varasto, jossa toimintamallit, rakenteet, prosessit ja muu organisaatiossa näkyväksi tullut tietämys kehittyy. Yrityksen kaikkien yksilöiden tulisi edesauttaa yrityksen perustehtävän ja strategioiden toteutumista. Yksilön näkökulmasta hänen osaamisensa on myös perusta, jonka varassa hän onnistuu ja kehittyy henkilökohtaisesti omassa tehtävässään ja työyhteisössään. Osaamisella on yksilölle monta merkitystä. Mitä paremmin hän osaa ja hallitsee työtehtävänsä, sitä luotettavammin ja sujuvammin hän selviytyy niistä. Osaamisen myötä ihminen saa arvostusta muilta työyhteisössä ja sen kautta saa myös asemaa sosiaalisessa yhteisössä. Oppiminen on osa ihmisen luontoa. Tämä itsessään tuottaa oppimisesta mielihyvää ja vahvistaa oman pystyvyytensä tunnetta. (Viitala 2007, 178.)

Yksilötasoa tarkastellessa on osaamista myös lähestytty käsitteellä työelämäkvalifikaatiot, jotka kuvaavat henkilön työssä ja työorganisaatioissa tarvittavia valmiuksia. Ne voivat olla työssä, sosiaalisissa tilanteissa tai koulutuksessa kehittyneitä valmiuksia, että persoonallisia ominaisuuksia. Ammattitaito koostuu monista erityyppisistä kvalifikaatioista, joita Viitala (2007, 179) ryhmittelee esim. yleisiin valmiuksiin, ammattikohtaisiin valmiuksiin sekä tehtäväkohtaisiin valmiuksiin. Yleiset valmiudet ovat niitä, joita työelämässä tarvitaan yleisesti ja tehtävistä riippumatta. Näihin lukeutuu mm. ongelmanratkaisutaidot, sopeutumiskyky ja paineensietokyky. Ammattikohtaiset valmiudet liittyvät tiettyyn ammattialaan. Niiden sisällöllistä ydintä nimitetään monesti substanssiosaamiseksi. Esimerkiksi hiihtokoulun opettajalla hiihto on substanssiosaamista. Tehtäväkohtaiset valmiudet liittyvät määrättyyn tehtäväkuvaan. Osaa näistä on luontevaa nimittää osaamisiksi. Osa taas on sellaisia henkilökohtaisia valmiuksia, jotka eivät ole yhtä suoraviivaisesti hankittavissa työkokemuksen ja koulutuksen kautta.

3.1.2 Tiimitason osaaminen

Organisaation tiimejä voidaan luokitella monilla eri tavoilla. Ne voivat olla ensinnäkin epävirallisia (työporukoita, jotka muodostuvat toisiaan lähellä olevista henkilöistä) tai kyse voi olla virallisista, eri tarkoituksia varten muodostetuista tiimeistä (laatupiirit, yrityksen johtoryhmä tai työsuojelulautakunta) Tiimit voivat olla pysyviä tai tilapäisiä. Tyypillistä tiimeille on tietty dynaamisuus ja muuttuvuus. Useimpien tiimien kohdalla voidaan erottaa viisi kehitysvaihetta: muodostusvaihe, myrskyvaihe, normienmuodostusvaihe, toimintavaihe sekä hajaantumisvaihe. Ryhmän tehokkuus taas riippuu sen koosta ja kiinteydestä. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 251-252.)

Organisaatioissa toiminta tapahtuu yhä enemmän tiimitasolla. Tiimi on sitoutunut yhteiseen päämäärään, yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin. Tiimi myös kokee olevansa yhteisvastuussa suorituksistaan. Tiimin oppimisen edellytyksenä ovat, että tiimillä on yhteiset tavoitteet ja toimintamallit sekä jaettu vastuu. Olennaista on myös tietysti hyvä yhteishenki. Se luo pohjan tiimin ajattelun ja toiminnan synergialle. Tiimillä tulee olla yhteinen kieli ja valmius keskustella. Tiedon ja osaamisen jakaminen on tärkeää. Tiimin oppiminen tarkoittaa sitä, että se kykenee yhdistelemään yksittäisten jäseniensä osaamisia. Tiimitason osaaminen ei siis ole vain sen jäsenien osaamisen yhteissumma, vaan jotain enemmän. (Sydänmaalakka 2001, 48-49.)

Lehtosen (2002, 34-36) mukaan organisaation osaamisen kehittämisessä on erityisesti panostettava tiimien kehittämiseen. Sen tarkastelussa tulee kääntää huomio osaamisvarantoon, sillä muodollinen organisaatorakenne muuttuu jatkuvasti, eikä verkostomainen työryhmärakenne ole järkevästi kuvattavissa. Tiimien osaamisalueita yhdistäviä tekijöitä voidaan kutsua myös "sosiaalisiksi pääomaksi", joka ilmenee henkilöiden välisissä suhteissa. Tiimi on se taso, jossa yksilöiden osaaminen yhdistyy tavoite- ja ryhmätyöskentelytaitojen kautta tiimitason kollektiiviseksi osaamiseksi. Osa tiimin osaamisesta on yhteistä ja osa taitojen yhdistymisen kautta syntynyttä synergista osaamista. Koska suuri osa tiimin osaamisesta on hiljaista tietoa, sitä ei voida kuvata erityistaitojen luettelona tai yhdistelmänä. Tiimitason osaamisessa on kuitenkin aina selkeitä elementtejä, joiden yhdistelystä syntyy tiimin osaaminen.

3.1.3 Organisaatiotason osaaminen

Organisaation osaaminen on Otalan (2008, 53) mukaan ”organisaation yhteinen näkemys tai käsitys toiminnan kannalta tärkeästä asiasta ja yhteisesti omaksuttu toimintatapa”.

Yksilötason osaaminen muuttuu organisaation osaamiseksi, kun henkilöstöön kuuluvat ihmiset jakavat, yhdistävät ja kehittävät osaamistaan yhdessä ja kun olemassa oleva osaaminen muutetaan yhteiseksi näkemykseksi ja toiminnaksi. Organisaatiolta tämä edellyttää rakenteita, jotka mahdollistavat jakamisen, yhdistämisen, kehittämisen ja käyttämisen. Organisaation osaaminen on resurssi, jota tulee vaalia ja jonka syntyä tulee ohjata ja tukea.

3.2 Tieto

Sydänmaalakan (2001, 176) mukaan Tieto ei ole informaatiota tai dataa, vaikka nämä kolme asiaa usein sekoitetaan keskenään. Data on ”raaka-ainetta”, josta informaatio syntyy. Data on numeroita, kuvia, tekstiä tai niiden yhdistelmiä. Informaatio taas on dataa, joka on muunnettu merkitykselliseksi kokonaisuudeksi. Informaatio pitää sisällään jonkun viestin. Sen pitää informoida jotain. Tiedon käsite on laajempi, syvällisempi ja monimutkaisempi kuin datan ja informaation. Epistemologia (tietoteoria) on tutkinut asiaa satoja vuosia, eikä ole vielä löytänyt selkeää ratkaisua. Tietoa määriteltäessä ollaan siis varsin perimmäisten kysymysten äärellä. Tiedon käsite juontaa juurensa Platonin ja Aristoteleen ajoilta (Virtainlahti 2009, 31). Davenport ja Prusak (1998.) ovat esittäneet tiedolle seuraavanlaisen määritelmän:

”Tieto on jäsenyneiden kokemusten, arvojen, informaation ja oivalluksien sekoitus, joka tarjoaa viitekehyksen arvioida uusia kokemuksia ja informaatiota. Tieto syntyy ja sitä sovelletaan tietäjän mielikuvissa. Organisaatiossa tieto on usein sidottu dokumentteihin, rutiineihin, prosesseihin, toimintatapoihin ja normeihin.”

Tieto syntyy ajattelemalla ja kokemusten kautta. Tieto on lähellä toimintaa. Tietoa voidaan arvioida toiminnan tai päätösten kautta. Periaatteessa voidaan ajatella, että parempi tieto johtaa tehokkaampaan toimintaan. Tieto syntyy kokemusten pohjalta. Kokemus voi olla kokous, osallistuminen kurssille, kehityskeskustelu, kirjan lukeminen tai mikä tahansa muu tapahtuma. Kontaktit ja sosiaaliset taidot ovat tiedon hankinnassa erittäin tärkeitä. Arvot ja uskomukset ovat osa tietoprosessia. Yksilön asenteet määräävät, kuinka hän havainnoi ja mitä hän vastaanottaa. Tämän takia omat arvomme ja uskomuksemme olisi tärkeää tiedostaa. (Sydänmaalakka 2001, 176-178.) Alan kirjallisuudessa tieto jaotellaan karkeasti hiljaiseen ja näkyvään tietoon.

3.2.1 Hiljainen tieto

Alan kirjallisuudessa hiljaisesta tiedosta käytetään useita eri nimityksiä kuvaamaan samaa asiaa: hiljainen osaaminen, piilevä tieto, sanaton tieto, tacit-tieto, kokemuksellinen tieto jne. Hiljaisen tiedon määritelmä - ”ihminen tietää enemmän kuin voi kuvata tai kertoa” - tuo ilmi tietoisuuden piilevän ja hiljaisen olemuksen. Tieto on meissä, mutta emme saa kuvattua sitä konkreettisesti. Hiljaisesta tiedosta puhuttaessa käsitellään siis aihetta, jota ei voi tuoda täysin näkyväksi esim. tietoteoriaan liittyvillä analyyseillä, vaan osa siitä tulee ymmärtää alitajuisena, syvällisenä toimintaamme vaikuttavana tekijänä. Ihmisillä on paljon erilaisia taitoja niin työssä kuin arkielämässäkkin. Hiljainen tieto ilmenee käytännössä useissa eri toiminnoissamme, vaikka emme huomaakaan käyttävämme hiljaista tietoa apuna. Yleensä ne asiat, jotka osataan hyvin, muuttuvat automaattisiksi, jolloin niiden tunnistaminen omasta toiminnasta on erittäin haastavaa. (Virtainlahti 2009, 37-39.)

3.2.1 Näkyvä tieto

Näkyvä (eksplisiittinen), eli havaittava tieto on luonteeltaan objektiivista ja rationaalista. Sitä voidaan siirtää yrityksen sisällä ja eri organisaatioiden välillä. Hiljaisen ja näkyvän tiedon keskinäinen vuorovaikutus johtaa uuden tiedon syntymiseen. Selvästi havaittava tieto on välitettävissä ja sitä on helppo yhdistää muuhun tietoon.

Virtainlahti (2009, 39) on esittänyt seuraavia esimerkkejä hiljaisesta ja näkyvästä tiedosta organisaatiossa (Kuva 3):

Hiljainen tieto	Näkyvä tieto
käytäntö	ohje- ja käsikirjat
kokemus	lomakkeet
kädentaidot	intranet
tilanneherkkyys	lait, asetukset, säännöt
aistihavainnot	dokumentit
”mutu-tuntuma”	teoriat
sääntöjen ja ohjeiden soveltaminen	prosessikuvaukset

Kuva 3: Näkyvän ja hiljaisen tiedon ilmentyminen organisaatioissa

Tiedon muodostuminen on kaikkein syvällisintä silloin, kun tieto muuntuu piilevästä näkyväksi tiedoksi (artikulaatio). Hiljaisen tiedon muuttuminen näkyväksi on erityisen tärkeätä organisaatiolle, sillä silloin mahdollistuu ennen saavuttamattoman tiedon jakaminen. (Ruohotie 1996, 53-54.)

3.3 Asenteet

Asenteet eivät muodostu tyhjiössä. Ihmisellä on syntyessään tietyt luonteenpiirteet, ja ne vaikuttavat heidän asenteisiinsa. Kuitenkin moni muu tekijä on vielä tärkeämmässä roolissa ihmisten elämässä ja heidän asenteidensa muovautumisessa. Vaikka nämä tekijät vaikuttavat ihmisiin koko elämän ajan, on niillä suurin vaikutus tiettyinä elämänkaaren vaiheina. Ennen syntymää ihmisen asenteen määrää myötäsytynäinen persoonallisuus ja temperamentti. Heti syntymän jälkeen asenteita alkaa muokata ympäristö. Lapsena asenteisiin vaikuttaa aikuisten hyväksyntä ja tukeminen sekä minäkuvan muodostuminen. Työikäisten asenteita ohjaa perhe, avioliitto, menestys, sopeutuminen, elämän arvioiminen ja työpaikka. (Maxwell 2006, 37.)

Linjalan (2009, 40) mukaan asenne ei ole työntekijän yksityisasia. Työntekijöiden asenteisiin voi ja myös pitää puuttua. Työyhteisössä tulisi säännöllisesti järjestää asenteiden muokkaustilaisuuksia. Asenteilla vaikutetaan ratkaisevasti sekä omiin ja myös kaikkien muiden työyhteisön jäsenten työhön, sen määrään, työssä onnistumiseen sekä tuloksiin.

3.4 Verkostot

Silvennoinen (1999, 120) on määritellyt verkostot seuraavalla tavalla:

”Ihmissuhdeverkostojen luominen ja ylläpitäminen on prosessi, jossa ihmiset vaihtavat ideoita, vihjeitä, tukea, kannustusta, ehdotuksia, neuvoja tai muita sellaisia aineettomia tai aineettomia hyödykkeitä ja asioita, jotka tukevat sekä heidän ammatillista että henkilökohtaista elämäänsä. Olennaista verkostoille on luottamus ja ihmissuhteiden vastavuoroisuus.”

Verkostoissa toimimisen ideana on, että sen jäsenet saavat jotakin lisäarvoa verkoston jäsenyydestä. Yhteistyösuhteita on turha rakentaa pelkästään yhteistyön ilosta, vaan verkostomaiselle yhteistyölle tulee asettaa selkeät ja mittavat tavoitteet. Tämä on yritystoimintaan liittyvissä verkostoissa hyvin luonnollista. Lisäarvo tai hyöty vai vaikka olla mahdollisuus saada tietoa, vihjeitä, tukea, hyvää seuraa, oppimiskokemuksia tai luotettavaa kumppanuutta. Lisäarvon saamiseksi ihmisten tulee voida kokea yhteistyön kannustavaksi ja suhteen henkisesti rakentavaksi.

4. Osaamisen johtaminen - tavoitteena oppiva organisaatio

Oppivan organisaation määritelmän toivat esille 1970-luvulla organisaatiotutkijat Argyis ja Schön. (Kauhanen 2006, 44.) Alan kirjallisuudesta ei löydy oppivalle organisaatiolle yhtä ainoaa vakiintunutta määritelmää, mutta lähtökohdat määritelmille ovat samat;

”Oppivalla organisaatiolla on kyky jatkuvasti sopeutua, muuttua ja uudistua ympäristön vaatimusten mukaisesti ja se oppii kokemuksistaan sekä pystyy nopeasti muuttamaan toimintatapojaan” (Sydänmaalakka 2001, 51.)

”Ollakseen oppiva, organisaation on kyettävä tuottamaan, hankkimaan, ja siirtämään tietämystä, sekä toteuttamaan uutta tietoa vastaavat toiminnot ja muutokset konkreettisesti liiketoiminnassa” (Vanhala ym. 2002, 215.)

”Oppiva organisaatio on enemmän kuin uudistavaa oppimista toteuttava organisaatio. Se osaa toteuttaa kaikkia eri oppimismuotoja organisaatiossa ja osaa käyttää kaiken mahdollisen tiedon toimintansa jatkuvaan uudistamiseen” (Otala 2008, 78.)

”Oppiva organisaatio on organisaatio, jossa sen jäsenet kyseenalaistavat jatkuvasti toimintaansa, havaitsevat virheitä tai poikkeamia ja korjaavat niitä itse uusimalla organisaationsa ja omia toimintojaan” (Argyis)

”Oppiva organisaatio on yhteisö, joka alinomaan muuttaa itseään ja tekee kaikkien jäsentensä oppimisen helpommaksi” (Ruohotie 1996, 40.)

Määritelmistä päätellen voisi todeta, että oppiva organisaatio on oppimisen kannalta organisaation ideaalimalli, jossa jokainen oppimisen kannalta olennainen kriteeri täyttyy.

Kuten Sarala & Sarala (1996, 54) ovatkin todenneet, että yhteistä oppivan organisaation määritelmille näyttää olevan se, että ne korostavan oppimisen yhteyttä muuttumiseen, muutokseen ja innovaatioihin, yksilöiden osallistumista, toimintatapojen muuttamista, delegointia sekä näitä asioita tukevaa johtamistapaa.

Oppiva yritys sisältää oppimisenäkökulman strategiassa, osallistuvaa päätöksentekoa, tiedottamista, itsearviointia, sisäistä vaihtoa, palkitsemisen joustavuutta, oppimisen mahdollistavaa joustavuutta, oppimisen mahdollistavan organisaatorakenteen, yritysten välistä oppimista, oppivan ilmapiirin sekä henkilökohtaista kehittämistä. (Sarala & Sarala 1996, 57-58.) Voisi sanoa, että oppiva organisaatio on organisaatiomalli, johon tulisi pyrkiä. Siinä apuna toimii osaamisen johtaminen ja kehittäminen. Oppivan organisaation malliin pyritään myös tässä kehittämishankkeessa.

Henkilöstön tietopääoma on tiedostettu monien menestyneiden yritysten keskeisimmäksi voimavaraksi. Näin ollen useimmat organisaatiot pyrkivät hyödyntämään tätä menestystekijää. Tiedon ja osaamisen johtamista voidaan tarkastella eri tieteenalojen näkökulmasta hyvinkin eri tavoilla. Jokainen organisaatio voi valita oman tiedon ja osaamisen johtamisen perustan näistä näkökulmista tai niiden erilaisista yhdistelmistä. Kuten monessa muussakaan asiassa, ei myös tässä ole vain yhtä ainoaa totuutta. (Kauhanen 2006, 139.)

Osaamisen johtamiseen liittyy monia eri käsitteitä, joiden yhdenmukainen käyttö ei ole Suomessa vielä vakiintunutta. Osaaminen, elinikäinen oppiminen, ydinosaaminen ja strateginen osaaminen ovat vain muutamia (Suomen Kuntaliitto, Kunnallinen työmarkkinalaitos & Kuntien eläkevakuutus, 2005.)

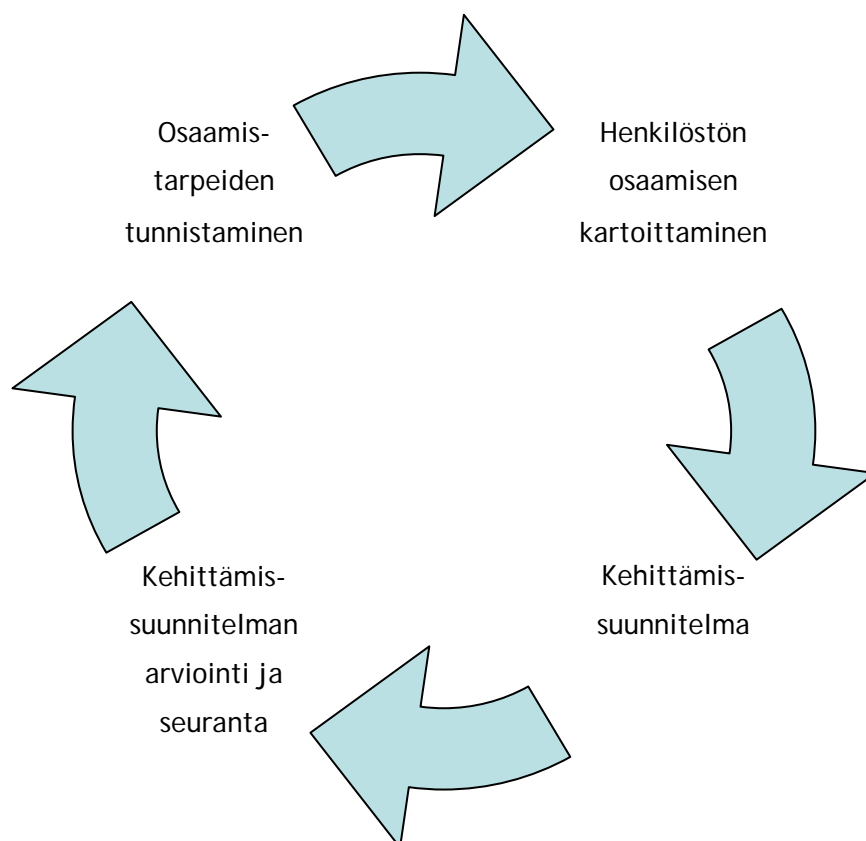
Osaamisen johtaminen sisältää kaiken sellaisen tarkoituksellisen toiminnan, jonka avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista kehitetään, uudestaan, hankitaan ja hyväksikäytetään. Osaamisen johtamisella viitataan koko siihen johtamisen järjestelmään, jonka varassa ja ohjaamana osaamisen johtaminen tapahtuu. Se on systemaattista johtamistyötä, jonka tarkoituksena on turvata yrityksen tavoitteiden ja päämäärien edellyttämä osaaminen nyt ja tulevaisuudessa. Tämä vaatii onnistuakseen osaamisen suuntaamista, määrittelyä, arviointia, suunnittelua ja kehittämistä. Osaamisen johtamisen tulosten tulisi näkyä kehittyneempinä toimintatapoina, tuotteina ja palveluina, innovaatioina sekä lopulta parantuneena taloudellisen tuloksena. (Viitala 2007, 170.)

Organisaatioissa tulevaisuuden menestys riippuu henkilöstön osaamisesta, sen hyödyntämisestä sekä sen jatkuvasta kehittämisestä. Organisaatioiden tulee uudistua ja kehittyä pärjätäkseen kovassa kilpailussa. Kilpailukyvyyn ja osaamisen välillä on riippuvuussuhde. Osaamisen johtaminen vaatii organisaatiolta, johtamiselta ja esimiestyöltä paljon. Osaamisen johtaminen liittyy läheisesti strategiajohtamiseen. (Hyppänen 2007, 96.)

Yrityksen visio ja strategia toimivat osaamisen johtamisen ohjaajina. Yrityksellä on aina visio, eli näkemys siitä, miten liiketoiminta kehittyy ja kasvaa. Olemassa on myös oltava strategia, eli keinot siihen, kuinka vision toteutumista tullaan tavoittelemaan. Organisaation ja henkilöstön osaamisen tulee tukea näitä menestyvän liiketoiminnan olemassaolon elementtejä. Vision ja strategian tuntemusta tulee systemaattisesti rakentaa koko henkilöstön keskuudessa. (Österberg 2007, 116.)

4.1 Osaamisen kehittämisen prosessi

Osaamisen johtamisen yksi tärkein osa-alue on osaamisen kehittäminen. Osaamisen kehittäminen on tämän kehittämishankkeen päätavoite. Alla näkyy tutkijan kirjallisuudesta poimittujen tietojen avulla kokoama kaava (Kuva 4) osaamisen johtamisen prosessista:



Kuva 4: Osaamisen kehittämisen prosessi

Kehittäminen alkaa osaamisen tunnistamisella ja osaamistarpeiden määrittelyllä. Tämän jälkeen kartoitetaan ja arvioidaan nykyistä osaamista ja verrataan sitä tulevaisuuden tarpeisiin. Lopuksi tehdään kehittämissuunnitelma, jonka avulla valitaan kehittämistoimenpiteet, tuetaan oppimista ja seurataan sekä arvioidaan oppimistuloksia. Osaamisen kehittämisessä tulee siis ottaa kantaa nykyhetken osaamiseen, tulevaisuudessa tarvittavaan osaamiseen sekä osaamiseen, joka ei enää jatkossa ole tarpeellista. Kun kehittämiskohteet ja menetelmät on valittu, on hyvä pitää mielessä kehittämisen tavoite, aikataulu, resurssit sekä oppijien omat oppimistyyliä. Tärkein rooli kehittämisessä on esimiehellä. (Hyppänen 2007, 111.)

4.1.1 Osaamistarpeiden tunnistaminen

Kehittämistarpeella tarkoitetaan suorituspuutetta, joka ilmenee organisaation, ryhmän, tai yksilön valmiuksissa ja niiden suhteessa työn nykyisten vaatimusten täyttämiseen, nykyisten vaatimusten ylläpitoon, tulevien vaatimusten täyttämiseen sekä erikoisvaatimusten täyttämiseen. Koulutustarvetta tulee mitata suhteessa yksilön omaan tarpeeseen sekä esimiehen arvioimaan tarpeeseen. (Ritala & Tarvainen 1991, 40-41.)

Organisaation osaamistarpeet ilmenevät eri tasoilla ja erisuuruisina. Perustana osaamistarpeiden arviointiin on työssä tarvittava ammatillinen osaaminen ja sellainen yritykseen liittyvä osaaminen, jota ilman työtä ei pystytä tekemään työyhteisössä. Arvioidessa osaamistarpeita tulee myös huomata jatkuvasti tärkeämmäksi nousevien sosiaalisten taitojen sekä johtamistaitojen tarpeellisuus työyhteisölle. Osaamistarpeita arvioidessa tulee ottaa mukaan työyhteisössä tarvittavat persoonalliset taidot, kuten joustavuus, tarkkuus, ketteryys, oppiminen ja itsensä johtaminen. Metataitojen (esim. kyky yhdistellä eri osaamisalueita) tarpeellisuus voidaan yhdistää tarvearvioihin tai ottaa ne esille omana osaamistarvealueena. (Suomen Kuntaliitto, Kunnallinen työmarkkinalaitos & Kuntien eläkevakuutus, 2005.)

Henkilöstön osaamistarpeiden määrittelyssä avainasemassa ovat esimiehet. Osaaminen ja osaamisen kehittyminen ovat keskeisiä tekijöitä toimintojen laadussa ja kehittymisessä, näin ollen sitä ei voi erottaa muusta operatiivisesta toiminnasta. Kehittämistarpeita tulee arvioida jatkuvasti, osana jokapäiväistä toimintaa, mutta tukena on oltava myös tiedon keruuta ja analysointia. Usein kehittämistarpeiden kartoitus alkaa kehityskeskusteluista, joissa esimies käy yhdessä alaisensa kanssa läpi hänen osaamisalueitaan ja kehittämistarpeitaan. Kehittämistarpeiden määrittely voi pohjautua kahdenlaiseen ajattelutapaan; vähennyslaskumäärittelmään, jossa arvioidaan ero toivottujen valmiuksien ja nykyisten valmiuksien välillä sekä kasvuvoimamalliin, jossa keskitytään kehittämään niitä ominaisuuksia ja osaamisia, jotka ovat kullekin työntekijälle ominaisia. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 196.)

Osaamisen johtamisen lähtökohtana on sen osaamisen määrittely, jonka varassa yrityksessä aiotaan päästä päämääriin ja saada liiketoimintastrategia onnistumaan. Liiketoiminnan aiheet (strategiat) tarjoavat kiintopisteet osaamisen määrittelylle, suunnittelulle ja kehittämiselle. Ylivertaista osaamista voidaan soveltaa monilla alueilla, aloilla ja monenlaisiin kohteisiin. Vankka osaaminen lisää organisaation strategista liikkumavaraa. Vision ja nykytilan välisen kuilun voi mieltää luovan jännitteen synnyttäjäksi. (Viitala 2007, 175-176.)

Osaaminen yrityksessä voidaan määritellä monin tavoin. Hyppänen (2007, 104) on hahmottanut osaamisen neljään osa-alueeseen; asiakasosaamiseen, liiketoimintaosaamiseen, tuotannolliseen ja tekniseen osaamiseen sekä henkilökohtaisiin valmiuksiin.

4.1.2 Kompetenssi- eli osaamiskartoitus

Osaamisen arviointia voidaan tehdä monilla eri tavoilla. Yleensä puhutaan osaamiskartoituksista, joilla tarkoitetaan yrityksen nykyisen osaamistason ja määrän systemaattista selvittämistä. Osaamiskartoitukset ovat erittäin työläitä, joten niiden käyttötarkoitus ja toteutustapa on mietittävä tarkkaan etukäteen. (Suomen Kuntaliitto, Kunnallinen työmarkkinalaitos & Kuntien eläkevakuutus, 2005.)

Osaamiskartoitusten suurin hyöty on kehittämisen suuntaaminen ja jäsentyminen. Nykyisessä tieto-, ja muutostulvassa tunne kehittymistarpeiden laajuudesta sekä osaamisen jälkeen jäämisestä voi helposti ahdistaa niin yksilöitä kuin koko työyhteisöjäkin. Osaamiskartoituksissa nousee esille jo olemassa oleva osaaminen. Näin olemassa olevan osaamisen arvostus lisääntyy. Myös tiedostetun osaamisen varaan voidaan rakentaa paremmin uutta toimintaa. Yksilötasolla oman ja muiden osaamisen selkiyttäminen lisää osaamisen hyödyntämistä ja keskinäistä arvostusta. Kartoitusten avulla voidaan myös tehdä valintoja kehitettävistä osa-alueista ja kehittämisen vauhdista sekä suunnasta. Oikeiden kehittämisalueiden valitseminen ja uskallus toisten sulkemiseen ulkopuolelle on huojentavaa. Realistinen aikataulusuunnittelu tulee myös mahdolliseksi osaamisen kehittämiselle, kun inventaario tehdään harkiten ja tietoisesti. Yritys ei tietenkään pysty keskittymään kaikille osaamisen rintamille, eikä se olekaan tarpeen. Menestyksen turvaaminen edellyttää suurimpia ponnisteluja niillä osa-alueilla, jotka ovat organisaation ydinosaamista. Toki muitakin osa-alueita voi kehittää, mutta niiden merkitys ei ole yhtä kriittinen. (Viitala 2004, 189-199.)

Henkilöstön osaamistarpeet määritellään yleensä työyksiköissä. Esimiehet tutkivat alaistensa kanssa yhdessä yksikkönsä tehtävärakennekentän ja tulevaisuuden tavoitteiden vaatimaa osaamista ja dokumentoivat sen mahdollisimman tarkkaan. Tämä tapahtuu usein ensin isompien kokonaisuuksien, kuten esimerkiksi tehtäväalueiden ja tiimien osalta ja lopulta yksittäisten tehtävien tai henkilöiden tasolla. Osaamisen määrittelyssä voidaan käyttää useita tekniikoita, esimerkiksi kvalifikaatioympyrää, osaamispuita ja matriiseja. Kaikkien niiden ideana ovat työn menestyksellisen suorittamisen kannalta tärkeät osaamiset sekä niiden painoarvot. Osaamisten erittelyn ja sitä seuraavan osaamisen arvioinnin työkaluina käytetään normaalisti siihen tarkoitukseen laadittuja tietokoneohjelmia ja lomakkeita. Henkilö on usein itse päävastuussa osaamisen arvioinnista ja arviointituloksia käsitellään esimiehen kanssa esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Useat osaamiskartoitusten välineet mahdollistavat myös

yksilötason tietojen kokoamisen yksikkö- ja koko organisaatiotason kuvauksiksi. Niiden avulla voidaan suunnitella laajempia osaamisen kehittämistoimia. (Viitala 2007, 181-181.) Henkilökohtaisissa osaamiskartoituksissa mitataan yleensä mm. henkilöstön ammattitaitoa, sosiaalisia kykyjä sekä tietokoneen ja tietojärjestelmien käyttötaitoa suhteessa määriteltyihin osaamisvaatimuksiin. (Österberg 2005, 124.)

4.1.3 Kehittämissuunnitelma

Osaamistavoitteiden ja nykytilakartoituksen pohjalta syntyvät osaamisen kehittämisen ainekset. (Hyppänen 2007, 106). Kehittämissuunnitelma luodaan vertaamalla osaamisen nykytasoa tavoitetasoon. Kehittämissuunnitelma voidaan luoda henkilökohtaiselle (yksilötason osaamista vastaavalle), ryhmän (tiimin tai ryhmän osaamista vastaavalle) tai organisaation (koko yhteisön osaamista vastaavalle) tasolle. (Österberg 2005, 124.)

Kun kehittämisen kohteet ovat selvillä, on mietittävä erilaisia keinoja osaamisen hankkimiseksi. Hyppänen listaa (2007, 107) hankintakeinoiksi seuraavia esimerkkejä; Kehitetään olemassa olevaa henkilöstöä erilaisin menetelmin (vrt. tämä kehittämishanke), siirretään osaamista yksiköstä toiseen sisäisillä siirroilla, rekrytoidaan uusia osaajia, ostetaan osaamista palveluna yhteistyökumppaneilta tai ostetaan yrityksiä, jossa on valmiiksi osaavaa henkilökuntaa Kehittämissuunnitelmat ottavat kantaa esim. seuraaviin seikkoihin; Missä asioissa halutaan kehittyä? Mihin pyritään? Mitä aiotaan tehdä, jotta tavoitteet saavutetaan? Ketkä osallistuvat toimintaan? Mikä on aikataulu? Miten tuloksia seurataan? Ketkä vastaavat kehittämisestä? Paljonko rahaa kehittämiseen on käytettävissä? (Hyppänen, 2007, 116.)

4.2 Osaamisen kehittämisen menetelmät

Osaamisen ts. henkilöstön kehittämiseen on tarjolla useita eri menetelmiä. Kehittämistoimet voivat koskea yksilöä, ryhmää tai koko organisaatiota. Ne voivat myös tapahtua niin työn lomassa kuin työn ulkopuolella. Näin ollen kehittämismenetelmiäkin voi suunnata monille eri tahoille. (Hyppänen, 2007, 111.) Tässä kappaleessa on esitelty joukko alan kirjallisuudessa esiintyviä osaamisen kehittämisen menetelmiä. Yleisimmin käytössä olevat menetelmät on määritelty tarkemmin ja muita keinoja on listattu luvun lopussa.

Koulutus

Koulutukseksi voidaan lukea kaikki organisoitu oppimiseen tähtäävä toiminta, joku organisoi muille mahdollisuuden oppimiseen erilleen työnteosta, järjestetyssä tilassa ja tiettyinä ajankohtana. Koulutus voi olla esimerkiksi luento, päivän kestävä koulutustilaisuus, tai jopa

vuosia kestävä tutkintoon johtava koulutusprosessi. Se voi tapahtua joko yrityksen ulkopuolella tai sen sisällä. Koulutuksen sisältämät opetusmenetelmät voivat vaihdella hyvinkin paljon: oppijat voivat olla kuuntelijoina luennolla tai olla itse aktiivisena tiedon tuottajana. Koulutuksen kouluttajina voivat olla joko yrityksen ulkopuoliset henkilöt tai yrityksen omat edustajat. Koulutustarpeiden määrittely voi pohjautua kahteen erilaiseen lähestymistapaan. Ensimmäinen on ns. vähennyslaskuajattelu, jossa arvioidaan nykyisten ja olemassa olevien valmiuksien ero ja keskitytään sen paikkaamiseen. Toinen tapa taas edustaa ns. kasvuvoima-ajattelua, jossa keskitytään kehittämään niitä osaamisia ja ominaisuuksia, jotka ovat jo kehittyneet. Tämä jälkimmäinen lähestymistapa korostuu erityisesti yrityksissä, joissa strategia perustuu erityislaatuiseen ja korkeaan osaamiseen. (Viitala 2009, 194.)

Perehdyttäminen

Perehdyttämisen tavoite on auttaa uusi tehtävään tuleva työntekijä mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti pääsemään kiinni työntekoon. Perehdyttämisellä myös autetaan häntä pääsemään työyhteisön ja organisaation jäseneksi sekä tuntemaan itsensä tervetulleeksi työhön. Yrityksen kokonaisvaltainen perehdyttämisjärjestelmä sisältää seuraavat asiat; tiedottamisen ennen työhön tuloa, vastaanoton, yritykseen perehdyttämisen, työsuohdeperehdyttämisen sekä työnopastuksen. (Viitala 2007, 190.)

Palaverit

Parhaimmillaan palaverit voivat olla tärkeitä oppimistilanteita, joissa saadaan tietoa, muokataan ja täydennetään tietorakenteita ja kehitetään ajattelua. Niissä voidaan myös kehittää vuorovaikutustaitoja. Osaamisen kehittymisen kannalta palavierien hyöty riippuu siitä, kuinka tehokkaiksi ja avoimiksi ne on onnistuttu saamaan. Vaikutusten erittely ja asioiden määrittely ja käsittely tuottavat työyhteisöille kehitystä, selkeyttä ja yhteisiä tapoja ja käytäntöjä. Silloinkin, kun keskustelussa on eriäviä mielipiteitä. Niiden käsittelyn kautta työntekijöiden yhteinen näkemys nimenomaan laajenee ja rikastuu. Kun työyhteisö on kehittynyt palaverien pidossa, niitä kehitetään myös yhdessä. Palaverista voi käyttää osan aikaa sen pohtimiseen, miten palaveritapoja ja siellä tapahtuvaa keskustelua tai toimintaa voisi kehittää. Vaihteluita palaverihin saa esimerkiksi käyttämällä ulkopuolisia asiantuntijoita aiheen pohjustajina tai keskustelun "sparraajina" tai vaihtamalla palaveripaikkaa ja vetäjiä. (Viitala 2009, 198.)

Ristiinkoulutus

Ristiinkoulutus tarkoittaa työntekijöiden perehdyttämistä toistensa tehtäviin. Tämä menetelmä auttaa lisäämään yrityksen joustavuutta ja parantaa työn tuottavuutta. Tiimityön

yleistyessä ristiinkoulutuksen merkitys lisääntyy, sillä itsenäisissä tiimeissä niiden jäsenillä on aito tarve oppia hallitsemaan myös toistensa työtehtävät. Kevyt organisaatorakenne korostaa ajatusta, että yksilöillä on tarve olla taitoa puuttua tuotantoprosessin ongelmiin ilman esimiehensä apua. Tällöin heidän tulee tuntea koko tuotantoprosessi miltei läpikotaisin. Laajaa teknistä tietämystä lukuun ottamatta työpaikalla tapahtuva perehdyttäminen on ristiinkoulutuksen tehokkain muoto. (Viitala 2004, 202.)

Mentorointi

Mentoroinnin suosio on ollut nousussa viime vuosikymmeninä etenkin johdon kehittämismenetelmänä. Mentoroinnilla tarkoitetaan vuorovaikutusprosessia, jossa kokenempi työntekijä tukee vähemmän kokenutta henkilöä (aktoria). Mentoroinnilla voidaan nähdä kaksi pääasiallista tarkoitusta; psykososiaalinen tarkoitus - esim. rohkaisu, tuki ja hyväksyntä - sekä työssä kehittymistä ja uraa edistystä tarkoitus. Mentoroinnissa tarkoituksena ei ole antaa aktorille valmiita ohjeita, vaan auttaa tätä löytämään itselleen parhaat ratkaisut. Usein mentorointiohjelmat tähtäävät nuorten tai ammattilaisuutensa alkuvaiheessa olevien henkilöiden kehitykseen. Mentori on kokenut ammattilainen samassa asiassa, jossa aktori vasta opettelee tai tahtoo siirtyä kehittyneemmälle tasolle. Mentorointi voi tapahtua hyvin strukturoiduissa puitteissa tai se voi syntyä spontaanisti. Sen kesto myös vaihtelee kuukausista vuosiin. Mentorisuhde on toimiva jos se on avoin, henkilökohtainen, luottamuksellinen sekä kummatkin osapuolet ovat siihen sitoutuneita. (Viitala 2007, 192-193.)

Työnohjaus

Työnohjauksen tavoitteena on ohjattavan tai ohjattavien henkilöstön jäsenten ammattitaidon lisääminen, persoonallinen ja henkinen kasvu, työroolien selkiyttäminen, yhteistyön parantaminen, yhteisen käsityksen luominen sekä työssä ilmenevien ongelmatilanteiden hallinta. Työnohjaus on työyhteisöön, työhön ja omaan työrooliin liittyvien kysymysten ja tunteiden tutkimista, tiedostamista ja jäsentämistä. Työnohjausta hoitaa erikoiskoulutettu ohjaaja. Ohjauksella on useita rooleja riippuen siitä, onko kyse yhteisöjä, johtoa, ryhmiä vai yksilöitä koskevasta työnohjauksesta. Se on pitkällä aikavälillä tapahtuva prosessi, jossa tavataan muutaman viikon välein useiden kuukausien tai jopa vuosien ajan. (Hyppänen 2007, 115.)

Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelut toimivat usein työvälineenä osaamistarpeiden kartoittamisessa, mutta tässä työssä se on esitelty osaamisen kehittämisen menetelmien yhteydessä, sillä osaamiskartoitukselle on muitakin tapoja kuin kehityskeskustelut. (vrt. tämän työn

lomakekartoitus) Kehityskeskustelut ovat järjestelmällinen tapa keskittyä jokaisen työntekijän työhön, kehittämistarpeisiin ja osaamiseen. Kehityskeskusteluiden tavoitteena on työntekijöiden osaamisen kehittyminen sekä motivaation ja työilmapiirin edistäminen. Keskustelut vievät yleensä paljon aikaa jos ne halutaan toteuttaa huolella. Ne muuttuvat hyödyttömiksi silloin, kun ne tehdään vain, koska yrityksessä on sellainen käytäntö. (Viitala 2004, 197.)

Erityistehtävät ja -haasteet

Erityiset haasteet ja tehtävät voidaan liittää mihin tahansa tehtävään. Työntekijä ottaa vastuulleen jonkin työyhteisöön tai työhön liittyvän kehittämistehtävän tai asian hoidon ja koordinoinnin. Tämän tyyppiset erityistehtävät kehittävät työntekijän osaamista ja vahvistavat kokonaiskuvaa koko yrityksestä ja työstä, jos työntekijä joutuu huolehtimaan normaalia työkenttäänsä laajemmasta kokonaisuudesta. Viitala (2004, 202) esittää hyvän esimerkin: Kielitaitoinen yrityksen työntekijä saa tehtäväkseen esitellä yritystä ulkomaisille vieraille.

Muita alan kirjallisuudessa esille nousevia menetelmiä ovat mm. sijaisuuksien hoito, projektit ja työkomennukset, toimintaoppiminen, omaehtoinen oppiminen, vuorotteluvapaa, opintovapaa, ryhmäkehityskeskustelut, kokeilutoiminta, oppimista tukevat tilaisuudet (informatiivisia tai toiminnallisia), ongelmanratkaisutilanteet, tiimityöskentely, palaverit, vierailut ja opintokäynnit, Bench marking (vertaisanalyysi, parhaista käytännöistä oppiminen)

4.2.1 Sitouttaminen - Osaavan henkilöstön takaaminen

Työn tekeminen on nykyaikana paljon aikaisempaa haastavampaa. Henkilöstöltä vaaditaan jatkuvasti enemmän ja usein pienemmillä resursseilla. Kun organisaatiot eivät enää voikaan tarjota turvattua urapolkua, tai edes työpaikkaa, työntekijät ovat joutuneet arvioimaan uudelleen sitoutumistaan yritykseen ja sille antamaansa panoksen suuruutta. (Ulrich 2007, 159.)

Suomessa on juuri nähtävissä eräänlainen kehitystrendi, jossa yritysten henkilöstö jakautuu alati pienenevään ydinhenkilöstöön ja samalla kasvavaan liitännäishenkilöstöön. (Viitala 2009, 86-87.) Liitännäishenkilöstö toimii yrityksessä ns. joustovarana. Viitalan (2009, 87) mukaan 20 vuotta sitten on jo ennakoitu, että yritysten henkilöstö tulee muodostumaan tulevaisuudessa selvästi erilaisista osista. Ensimmäinen osa on ydinryhmä, johon lukeutuvat hyvin palkatut, yrityksen kannalta tärkeimmät osaajat. Kilpailuedun saavuttamisen kannalta heidän merkityksensä on keskeinen. Heidä pyritään sitouttamaan yritykseen ja tarjoamaan heille uralla etenemisen sekä kehittymisen mahdollisuuksia.

Kaksi muuta ryhmää kutsutaan ns. perifeerisiksi ryhmiksi, joita voidaan myös sanoa liitännäisryhmiksi. Toinen ryhmä koostuu osaajista, joiden osaaminen on tärkeää, mutta ei kilpailuedun saavuttamisen kannalta kovin olennaista. Tälle ryhmälle ei pyritä tarjoamaan mahdollisuuksia edetä yrityksessä, vaikka heille maksetaan melko hyvin. Heidän osaltaan siedetään vaihtelevuutta ja luotetaan työmarkkinoiden riittävään tarjontaan edellistä ryhmää enemmän. Toinen perifeerinen ryhmä koostuu henkilöstöön, joka on vain löyhästi sidottu yritykseen. Tähän ryhmään voidaan laskea osa- ja määräaikaiset työntekijät, vuokratyöntekijät, freelancerit ja alihankkijayritykset. (Viitala 2009, 87.)

Henkilöstön sitoutuminen kuvataan yleensä kolmen ominaisuuden perusteella: työntekijällä on vahva usko organisaation tavoitteisiin ja arvoihin ja niiden hyväksyminen, halu ponnistella huomattavasti organisaation hyväksi sekä vahva halu pitää jäsenyyttä organisaatiossa (Lampikoski 2005, 46.)

Henkilöstön sitouttamisen keinoja ovat mm. hyvä henkilöstöpolitiikka, johon kuuluu kilpailukykyinen palkkataso tai sitä kompensoivat muut edut, hyvä johtaminen, mahdollisuus kehittymiseen ja oppimiseen, kiinnostava työ sekä mahdollisuus perheen ja työn yhteensovittamiseen. Sitoutumiseen kannalta tärkeitä rekrytointiin liittyviä asioita ovat realististen odotusten luominen työnhakijoille ja valituille sekä riittävä perehdytys tai koulutus. (Viitala 2009, 90.)

4.2.2 Motivointi

Motivaatio on syke, joka ohjaa toimintaa. Se virittää ja suuntaa suoritukseen, jonka onnistuminen riippuu valmiuksista. Samalla ihmiselläkin motivaatio vaihtelee eri aikoina ja eri tilanteissa. Se riippuu sisäisistä tarpeista ja sitä voi vahvistaa ulkoisilla kannusteilla. Eri yksilöillä myös kannusteiden painoarvo vaihtelee. Joillekin motivaation lähteenä toimii oma sisäinen suoritustarve, jolloin ulkoisilla kannusteilla ei ole suurta painoarvoa. Esimerkiksi palkan merkitys motivaation edistäjänä riippuu henkilön arvoista, elämänvaiheen luomista taloudellisista tarpeista sekä taloudellisesta tilanteesta yleisesti. (Viitala 2004, 150.)

Motivaation synnyttäminen ihmisessä on kuitenkin monisyinen ja herkkäasia, joka riippuu useammasta tekijästä rangaistusten, palkkioiden ja oikeudenmukaisuuden lisäksi. Motivaation vahvistaminen on läheisesti yhteydessä intuitiivisiin kokemuksiin sekä tuntemuksiin. Esimiehen vaikutus henkilöstön motivoitumiseen riippuu huomattavan paljon hänen asenteistaan sekä työntekijöitä kohtaan osoittamastaan arvostuksesta. Taustalla vaikuttavat hänen oma persoonallisuutensa ja ihmiskäsityksensä. (Viitala 2004, 161.)

Myönteisellä palautteella on ihmistä voimistava vaikutus. Vaikka onnistuminen onkin sisäinen kokemus, joka tuottaa ihmiselle jo sinällään tyydytystä, on myös ulkoinen tunnustus merkittävä vahvistus omalle onnistumiselle. Jokainen työntekijä toivoo olevansa arvostettu ja hyväksytty, joten kaikki vahvistavat viestit lisäävät uskoa omiin kykyihin ja tämän myötä myös rohkeutta tarttua vaativimpiin haasteisiin. Lisäksi positiivinen palaute saa aikaa positiiviseen reaktioon: onnistuminen lisää uskoa ja se puolestaan sitoutumista ja halua ottaa riskejä. Johtaja ja esimies voivat myönteisellä palautteella vahvistaa työntekijän uskoa omiin kykyihin ja kehittymisen mahdollisuuksiin. Asemansa puolesta heillä on suurempi vaikutus työntekijään kuin muilla työtovereilla. Esimiehen antama kiitos hyvästä suorituksesta ja onnistumisista tuottaa myös arvostetuksi tulemisen kokemuksen ja lisää sitoutumista yritykseen. (Viitala 2004, 161.)

5. Tutkimus - Case Pyhätunturi Oy

Ennen kehittämissuunnitelman laatimista tutkijan tuli kartoittaa toimeksiantajaorganisaation sesonkityössä toimivan henkilöstön osaamisen nykytila ja olemassa olevat käytänteet sen kehittämiseksi. Tieto saatiin tutkimuksellista toimintaa apuna käyttäen. Tutkimuksen rooli on tässä kehittämissuunnitelmassa ollut toimia keinona osaamistarpeiden ja osaamisen nykytilan selvittämiseen. Nykytilaa ja osaamistarpeita kartoitettiin muotoilemalla arviointikysymykset, joihin on haettu ratkaisua. Kysymykset muodostivat tutkimusasetelman ytimen. Kehittämistoiminnan yhteydessä on usein luontevaa puhua tutkimuskysymysten sijaan arviointikysymyksistä, kehittämiskysymyksistä tai vain kysymyksistä. (Toikko & Rantanen 2009, 117.)

Tämä työ sisältää kaksi pääasiallista arviointikysymystä; Mitkä ovat organisaation osaamistarpeet ja mikä on osaamisen nykyinen tila? Arviointikysymykset ovat toimineet pohjana teemahaastattelun teemojen sekä kyselylomakkeiden laatimiseen. Kysymykset on operaationalisoitu viitekehyksen sekä tutkimustyötä käsittelevän kirjallisuuden avulla mitattavaan muotoon tutkimuksen toteutumisen mahdollistamiseksi. Vastausten etsiminen määriteltäviin tutkimuskysymyksiin on pohjautunut valmiiden aineistojen analysoinnin lisäksi kahteen empiiriseen tutkimukseen. Empiirinen tutkimus perustuu siihen, että tutkija pyrkii ratkaisemaan tutkimusongelmat keräämällä havaintoaineen pohjalta. Tässä työssä toteutetut empiiriset tutkimukset ovat tyypiltään ei-kokeellisia survey-tutkimuksia.

Tutkimuksen tarkoituksena voidaan pitää yleensä neljää seikkaa: se voi olla kartoittava, kuvaileva, selittävä tai ennustava. Kuitenkin on huomattava, että tiettyyn tutkimukseen voi sisältyä enemmän kuin yksi tarkoitus ja että tarkoitus voi muuttua tutkimuksen edetessä. Tutkimuksen tarkoitus määrää tutkimuksen strategian. (Hirsjärvi 1997, 129.)

Kuten osaamiskartoituksen nimestä voi päätellä, on tämän työn tarkoitus ollut kartoittava. Näin ollen tavoitteena on tulosten analysointivaiheessa ollut etsiä uusia näkökulmia ja löytää uusia ilmiöitä sekä kehittää hypoteeseja. Vaikka kartoitus on työn keskeinen tarkoitus, löytyy tutkimuksesta myös ennustava tarkoitus, joka ilmenee johtopäätöksissä, kun päätellään mitä tästä ilmiöstä (=tutkimuksesta) on tuloksena ja kehen/keihin sen vaikutukset mahdollisesti ulottuvat.

5.1 Tutkimusmenetelmät ja niiden valinta

Koska työn aiheena on osaamisen kehittäminen, on tutkimusmenetelmät valittu kehittämistyön näkökulmasta. Kehittämisellä tarkoitetaan sitä, ettei hanke sisällä ainoastaan asioiden toteamista, vaan myös niiden ohjaavaa arviointia sekä parannusehdotusten tekemistä. Arviointi on mahdollista vain jonkun näkökulmasta. Näin ollen on tarpeellista määrittellä myös kenen näkökulma ratkaisee arvioinnissa, ja mitä ulkopuolisia osapuolia on lisäksi kuultava. Tässä työssä ratkaisevana näkökulmana on ollut toimeksiantajayrityksen johdon mielipide, mutta tutkijan tavoitteena on tulosten mittaamisen jälkeen ollut uusien näkökulmien synnyttäminen aiheesta oman näkemyksensä perusteella (kehittämissuunnitelma). Yhteistä lähes kaikelle toiminnan kehittämiseksi sen tyylistä riippumatta ovat muutamia prosessin päävaiheita; arvioiva tilanteen toteaminen, jossa tarkastellaan nykyinen tilanne ja tarpeet parannuksille, analyysi, jossa otetaan selvälle asioiden väliset riippuvuudet ja mahdollisuudet muuttaa asioita, ehdotus asian tilan parantamiseksi sekä ehdotuksen arviointi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 90.)

Kehittäminen, tutkimus sekä arviointi täydentävät ja tukevat toisiaan. Kehittämisessä arvioidaan ja pyritään parantamaan toimintaa. Joissain hankkeissa kehittäminen on mukana alusta asti, toisiin se tulee mukaan vaiheittain. Kehittämisen tavoitteen ollessa selvillä, lähestymistapaa pohdittu sekä kehittämistehtävä määritelty, on aika valita kehittämisen tukena käytettäviä menetelmiä. Kehittämishankkeessa on suositeltavaa käyttää monenlaisia eri menetelmiä, myös sellaisia, joita ei tieteellisessä tutkimuksessa juuri ole käytetty. Tutkimusmenetelmät on totuttu jakamaan kvantitatiivisiin (määrällisiin) ja kvalitatiivisiin (laadullisiin) menetelmiin. (Ojasalo ym. 2009, 93.)

Määrällisistä menetelmistä on tyypillisesti käytetty lomakekyselyä tai strukturoitua, eli suljettua lomakehaastattelua, jossa isolta joukolta samassa muodossa olevilta vastaajilta kysytään samoja asioita. Tämä joukko muodostaa otoksen kohteena olevasta perusjoukosta. Määrällisiä menetelmiä sopii käyttää tilanteissa, joissa halutaan testata pitääkö jokin teoria paikkaansa. Teoriasta tehdään usein väittämiä ja oletuksia eli hypoteeseja, joita kyselyitä testataan. Väittäminen voisi olla esimerkiksi "Osaamista tulisi kehittää lisäämällä koulutustilaisuuksia". Kyselyn jälkeen tarkastellaan ja analysoidaan pitävätkö hypoteesit

paikkaansa. Määrällisiä menetelmiä käyttäessä aihepiirin teoria pitäisi tuntea hyvin, jotta sitä voisi ryhtyä mittaamaan kontrolloidusti. (Ojasalo ym. 2009, 93)

Tyypillisimpiä laadullisia menetelmiä ovat avoin-, teema- ja ryhmähaastattelu sekä osallistuva havainnointi. Laadullisia menetelmiä on käytetty tieteellisissä tutkimuksissa sellaisten aiheiden tutkimiseen, joita ei entuudestaan tunneta kovin hyvin ja joita halutaan jatkossa ymmärtää paremmin. Laadullisia menetelmiä käytettäessä tutkittavia on huomattavasti enemmän kuin määrällisessä tutkimuksessa, mutta analysoitavaa aineistoa syntyy litteroinnin jälkeen usein runsaasti. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on siis ymmärtää jotain ilmiötä paremmin ja kokonaisvaltaisemmin. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. (Ojasalo ym. 2009, 93) Tässä tutkimuksessa aineistoa kerätään sekä määrällisillä että laadullisilla menetelmillä.

Ennen mittaamista tuli siis valita menetelmät aineiston keräämiseen. Tämän työn tutkimusmenetelminä on edellä kuvattujen perusteluiden pohjalta käytetty strukturoitua lomakekyselyä ja teemahaastattelua. Teemahaastattelussa kartoitettiin organisaation osaamistarpeita sekä olemassa olevia osaamisen kehittämisen keinoja. Haastateltavana oli Pyhätunturi Oy: liiketoiminnanjohtaja. Lomakekysely toteutettiin Pyhätunturi Oy:llä sesonkityössä toimivalle henkilöstölle. Kyselyn tarkoituksena oli kartoittaa sesonkihenkilöstön osaamisen nykytilaa. Kyseessä oli siis osaamiskartoitus. Osaamiskartoitus on ollut määrällinen mittaus, sillä osaamista mitattiin numeerisesti. Vaikka määrällisiä menetelmiä käytetään yleensä tilanteissa, joissa halutaan testata hypoteeseja, sopi se tässä tapauksessa parhaaksi tavaksi mitata suuren joukon osaamista.

5.1.1 Teemahaastattelu

Vaikka tämän tutkimuksen työläin mittari on ollut kyselylomake, on johdolle teetetty teemahaastattelu ollut vähintään yhtä tärkeä osa tutkimusta, sillä haastattelun sekä kyselyn tuloksia on analysointivaiheessa peilattu toisiinsa sekä viitekehukseen. Sitä kautta on luotu tutkijan näkemyksen mukaan uusia näkökulmia osaamisen kehittämiseksi.

Hirsjärvi ym. (1997, 153) lajittelevat haastattelutyypit lomakehaastatteluun, teemahaastatteluun ja avoimeen haastatteluun. Teemahaastattelussa tyypillistä on, että kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. Teemahaastattelu ei kuitenkaan ole vain kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmä, vaan on yhtä hyvin käyttökelpoinen myös kvantitatiivisessa tutkimuksessa (vrt. tämä tutkimus)

Tässä tutkimuksessa teemahaastattelun teemoina ovat olleet Pyhätunturi Oy:n toiminta-ajatus, toimintatavat, organisaatorakenne, visio, missio, henkilöstön määrä (ympärivuotiset & sesonkityöntekijät), asiakassegmentit, olemassa olevat osaamisen kehittämisen keinot, kriittiset osaamistarpeet sekä muut tärkeät osaamiset. (liite 1.)

Tutkija valitsi toimintaa ja organisaatiota koskevat teeman haastatteluun saadakseen paremman käsityksen toimeksiantajayrityksestä. Tutkija on nähnyt ehdottoman tarpeelliseksi perehtyä yrityksen toimintaan syvällisemmin ennen kehityssuunnitelman tuottamista. Yrityksen toimintatapojen ja organisaatiota koskevat kysymykset on lisätty teemoiksi myös siitä syystä, että tutkija on tarvinnut vastauksista tietoa viitekehykseen.

Ympärivuotisen- ja sesonkityövoiman määrän selvittäminen on ollut tutkijalle ensisijaisen tärkeää, sillä se on määrännyt tavoitteellisten kyselyyn vastaajien määrän. Vastaajien tavoitteellisen määrän tunnistaminen on ollut yksi tutkimuksen avaintekijöistä, sillä se on määrittänyt tutkimuksen kohderyhmän suuruuden.

Työvoimaa koskevien lukujen lisäksi tärkeimmät teemat ovat olleet olemassa olevien osaamisen kehittämisen keinot sekä kriittiset osaamistarpeet. Olemassa olevien osaamisen kehittämisen keinojen selvittäminen on ollut välttämätöntä siksi, että tutkija on pystynyt analysoimaan nykyisten keinojen toimivuutta ja hyödyllisyyttä. Tulokset ovat luoneet pohjaa kehittämissuunnitelmalle. Myös kriittiset osaamistarpeet on ollut tärkeä selvittää, jotta kehittämissuunnitelmassa on pystytty keskittymään oleellisten tarpeiden kehittämiseen. Myös tulosten analysoinnin kannalta on ollut tärkeää saada selville olemassa olevat osaamisen keinot sekä kriittiset osaamistarpeet. Näin ollen tutkija on pystynyt selvittämään kuinka toimeksiantajaorganisaation johdon sekä henkilöstön näkemykset ovat kohdanneet toisensa.

5.1.2 Kyselylomake

Kysely on aineiston keräämisen tapa, jossa kysymysten muoto on vakioitu. Se tarkoittaa sitä, että kaikilta vastaajilta kysytään samat asiat, samalla tavalla ja samassa järjestyksessä. Kyselyssä vastaaja lukee kysymyksen itse sekä vastaa siihen. Kyselylomaketta käytetään kun havaintoyksikkönä on ihminen ja häntä koskevat asiat, esim. asenteet, ominaisuudet, mielipiteet tai käyttäytyminen. Kysely on soveltuva aineiston keruu tapa, kun tutkittavia on monta ja he ovat hajallaan. (Vilka 2007, 28.)

Kysely voi olla muodoltaan posti-/verkkokysely tai kontrolloitu kysely, jolla tarkoitetaan kyselyä jossa tutkija jakaa lomakkeet henkilökohtaisesti. Hän voi mennä työpaikoille, messutilaisuuksiin, kouluihin tai yleensäkin sellaisiin paikkoihin, joissa hänen suunnittelemansa kohdejoukko on henkilökohtaisesti tavoitettavissa. Jakaessaan lomakkeet

tutkija samalla kertoo tutkimuksen tarkoituksesta, selostaa kyselyä ja vastaa kysymyksiin. Tämän tutkimuksen sisältämä kysely on kontrolloitu kysely, sillä se on toimitettu Pyhätunturi Oy:n henkilöstölle henkilökohtaisesti työpaikalle. (Hirsjärvi ym. 1997, 185.) Tutkija selosti henkilöstölle aluksi tutkimuksen tarkoituksen ja taustat. Tarvittaessa tutkija antoi lomakkeen täyttäjälle neuvoja tai lisätietoa kysymyksiin vastaamiseksi.

Kyselylomakkeen kysymyksiä voidaan muotoilla monella eri tavalla. Yleisimmät kolme muotoa ovat avoimet kysymykset, monivalintakysymykset ja asteikkoihin perustuvat kysymystyypit. Avoimissa kysymyksissä, esitetään pelkästään kysymys ja jätetään tyhjä tila vastausta varten. Pääosa tämän tutkimuksen kyselyn kysymyksistä on monivalintakysymyksiä, joihin on laadittu valmiit, numeroidut vastausvaihtoehdot ja vastaaja on rengastanut lomakkeesta valmiin vastausvaihtoehdon.

Vilkan (2007, 47) mukaan mittaamisen tarkoitus on löytää eroja havaintoyksiköiden välille. Erot löytyvät käyttäen mittaustasoja sekä asenne- ja mitta-asteikoita. Asenneasteikolla mitataan havaintoyksikköinä olevien henkilöiden asennetta tai mielipidettä. Asenneasteikoiden käyttö on lisääntynyt etenkin liike-elämässä, kun kehitetään yrityksen palveluja asiakaslähtöisesti.

Mittareiden mittausasteikot eli mittaustaso vaikuttaa siihen, millaista tietoa mittaus tuottaa, eli millaisia mittaustuloksia saadaan. Siksi jo lomakkeen suunnitteluvaiheessa on tärkeää määrittää mitta-asteikko. Mitta-asteikon valintaan vaikuttavat sekä mitattava asia, sekä haluttu tarkkuus. Määrällisessä tutkimuksessa tavoitteena on, että tieto kerätään tarkimmalla mahdollisella mittaustavalla. Mittaustasoja ovat seuraavat: laatueroasteikko, järjestysasteikko, välimatka-asteikko ja suhdelukuasteikko. (Vilka, 2007, 48.)

Tässä tutkimuksessa osaamiskartoituksessa on käytetty mittaamisen apuna pääasiassa Likertin asteikkoa, joka on erittäin käytetty järjestysasteikko etenkin mielipideväittämissä. Asteikon perusidea on se, että asteikon keskikohdasta lähtien toiseen suuntaan samanmielisyyks kasvaa ja toiseen vähenee. Asteikko voi olla esim. 4-, 5-, 7- tai 9-portainen. Sanallisten järjestysasteikkojen laatiminen on hankalaa. Arkikielen käsitteet ja sanalliset ilmaisut saattavat tarkoittaa eri ihmisille eri asioita. (Vilka 2007, 46.) Tässä tutkimuksessa käytetyt Likertin asteikot ovat olleet 5-portaisia.

Kyselylomakkeen (liite 2) kysymyksen; ”Kuinka monta talviesonkia olet työskennellyt Pyhätunturi Oy:n/Hotelli Pyhätunturi Oy:n alaisena?” tarkoitus oli kartoittaa työntekijöiden työkokemusta. Työkokemus mitattiin talviesonkien määränä, jotka vastaaja on toiminut Pyhätunturi Oy:n alaisena. Vastausvaihtohtoina kysymykseen olivat seuraavat:

Tämä on ensimmäinen talvisezonkini, 2-5 talvisezonkia, 6-10 talvisezonkia, yli 10 talvisezonkia.

Kysymyksen vastausvaihtoehdot ovat määräytyneet tutkijan oman näkemyksen mukaan sopivimmista vaihtoehdoista. Tutkija on myös tahtonut selvittää, pitääkö viitekehyksessä ja teemahaastattelussa esiintyneet näkemykset sesonkityöntekijän keskimääräisestä ajasta yhden hiihtokeskuksen alaisena paikkaansa.

Kyselylomakkeen (liite 2) kysymyksessä "Kuinka tärkeänä synnä koit seuraavat asiat solmiessasi uuden työsuhteen Pyhätunturi Oy:n kanssa?" selvitettiin vastaajien mielipiteitä seuraavien seikkojen tärkeyteen työsopimusta solmiessa: palkka, luontaisedut, työoverit, Pyhätunturin ympäristö, sitoutuminen yritykseen sekä työ itsessään. Vastaajilla oli vaihtoehtona valita sopivin seuraavista vaihtoehdoista:

1 = En lainkaan tärkeänä, 2 = En kovin tärkeänä, 3 = Melko tärkeänä, 4 = tärkeänä, 5 = erittäin tärkeänä, Eos = en osaa sanoa.

Vastausvaihtoehtojen 1-5 lisäksi Eos (=en osaa sanoa) on lisätty vaihtoehdoksi, koska kyseessä on melko henkilökohtainen kysymys. Kysymys oli kartoittava ja sen avulla tutkijan tavoitteena on ollut saada selville syyt henkilöstön sitoutumiseen.

Kyselylomakkeeseen on sisällytetty myös yksi avoin kysymys. (liite 2) Kyseessä on lomakkeen kolmas kysymys: "Kuvaile sesonkityön luonnetta lyhyesti" Tämän kysymyksen tarkoituksena on ollut saada lisätietoa tutkimusraportin viitekehukseen, sesonkityötä käsittelevään alalukuun (2.2.1). Kysymyksen vastaukset on siis esitelty jo viitekehysten yhteydessä.

Myös lomakkeen (liite 2) kysymys: "Työskentelen seuraavassa pisteessä:" oli kartoittava. Kysymyksen tarkoitus oli selvittää vastaajien jakautuminen eri työtehtäviin. Vastaajilla oli vaihtoehtona valita seuraavat alueet (valittavana oli myös useampi kohta): rinne- ja huoltotehtävät, vuokraamo- ja shop, ravintola, muu, mikä? Avoin kohta on lisätty vastausvaihtoehdoksi jos strukturoiduista kysymyksistä ei löydy vastaajalle sopivaa vaihtoehtoa. Tämä on suljetun ja avoimen kysymyksen välimuoto.

Kysymyksen "Kuinka arvioisit omaa osaamistasi seuraavilla osaamisalueilla?" tarkoitus oli selvittää Pyhätunturi Oy:n sesonkityössä toimivan henkilöstön osaamisen nykytila. Osaamista mitattiin seuraavilla osaamisalueilla: asiakaspalvelutaidot, tietojärjestelmien käyttö (Intra, kassajärjestelmä, hissilippumyynti jne.), uusien työntekijöiden perehdyttäminen, paineensietokyky, ympäristöosaaminen, myytävien tuotteiden tuntemus (hissiliput, vaatteet, ruokalista jne.), tiedot rинnesäännöistä (henkilökunnan ja asiakkaiden säännöt), sekä

vuorovaikutustaidot (oma yksikkö, organisaation sisällä, lähimmän esimiehen kanssa)
 Osaamisalueet tutkija on poiminut sekä viitekehuksesta, että teemahaastattelun tuloksista.
 Vastausvaihtoehtoina kysymykseen olivat seuraavat:

1 = En osaa asiaa lainkaan, 2 = Osaan asian huonosti, 3 = Osaan asian tyydyttävästi, 4 = Osaan asian hyvin, 5 = Osaan asian erinomaisesti.

Jos osaaminen ei kuulunut lainkaan vastaajan työtehtäviin tai vastaaja ei tahtonut vastata johonkin vaihtoehtoon, oli vastaajalla mahdollisuus jättää kohta tyhjäksi.

Kyselylomakkeen (liite 2) kysymyksen: "Kuinka motivoivaksi/tärkeäksi koet seuraavat osaamisen kehittämisen keinot?" avulla tutkija tahtoi saada selville, mitkä osaamisen kehittämisen keinot sesonkihenkilökunta koee mieluisimmaksi. Keinojen mielekkyyttä mitattiin seuraavilla vaihtoehdoilla: kehityskeskustelut, uusien työntekijöiden perehdyttäminen, haasteelliset erityistehtävät, projektit ja työkomennukset, ristiinkoulutus, työnohjaus, toimintaoppiminen (oppiminen työtehtävien kautta), ryhmäkehityskeskustelut, ongelmanratkaisutilanteet, tiimityöskentely, palaverit, vierailut ja opintokäynnit, sekä työtovereiden kannustus. Vastausvaihtoehdot olivat:

1 = en lainkaan motivoivaksi/tärkeäksi, 2 = vain vähän motivoivaksi/tärkeäksi, 3 = jonkin verran motivoivaksi/tärkeäksi, 4 = motivoivaksi/ tärkeäksi, 5 = erittäin motivoivaksi/tärkeäksi

6. Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa on esitetty opinnäytetyön sisältämän tutkimuksen tulokset. Luku sisältää myös tuloksien analysointia. Tuloksia on vertailtu keskenään sekä peilattu niitä viitekehukseen. Tulokset on saatu Teuvo Soppelalle toteutetusta teemahaastattelusta sekä Pyhätunturi Oy:n henkilöstölle teetetyistä kyselylomakkeista. Ensimmäisessä alaluvussa esitellään teemahaastattelun tuloksia ja toisessa alaluvussa kyselylomakkeiden avulla saatuja tuloksia.

6.1 Teemahaastattelun tulokset

Teemahaastattelun tulokset kerättiin liiketoiminnan johtaja Teuvo Soppelalle teetetyllä haastattelulla. Haastattelu vei aikaa noin tunnin. Haastattelu oli hyvin vapaamuotoinen keskustelu, jossa sivuttiin paljon Pyhätunturi Oy:n toiminnalle ominaisia piirteitä sekä perustietoa yrityksestä. Kyselylomakkeen teemoina olivat jo aiemmin mainitut Pyhätunturi Oy:n toiminta-ajatus, toimintatavat, organisaatorakenne, visio, missio, henkilöstön määrä (ympärivuotiset & sesonkityöntekijät), asiakassegmentit, olemassa olevat osaamisen kehittämisen keinot, kriittiset osaamistarpeet sekä muut tärkeät osaamiset. Vastaukset

toimintaa, organisaatorakennetta, asiakassegmenttejä, visiota ja missiota koskeviin kysymyksen saatiin Rukan ja Pyhän yhteisestä konsernistrategiasta, jonka tutkija sai käyttöönsä opinnäytetyötä varten. Siitä saatuja tietoja on jo esitelty 2. kappaleessa Pyhätunturi Oy:n esittelyn yhteydessä.

Koska Pyhä on ympärivuotinen hiihtokeskus, on sillä oltava myös ympärivuotista henkilökuntaa. Työvoima pyritään kuitenkin kesällä pitämään minimissä, määräaikaista ei palkata tällöin. Ympärivuotisia työntekijöitä Pyhätunturi Oy:llä on 10-15. Kesällä työ on lähinnä kalustehuoltoa. Talvella henkilökunta on pääasiassa määräaikaista työvoimaa. Soppelan mukaan kausityöntekijöitä on enimmillään noin 40-50 henkeä/kausi, mutta keskimäärin sesonkityöntekijöitä on noin 30 joka kaudella. Sesonkityöntekijöiden rekrytoinnin käytännöt vaihtelevat. Työpaikka ilmoituksia löytyy niin Pyhätunturi Oy:n kotisivuilta (ski.pyha.fi), työ- ja elinkeinotoimiston sivustoilta (mol.fi), että lehti-ilmoituksista.

Olemassa olevia osaamisen kehittämisen keinoja Pyhällä ovat ainakin perehdyttäminen, mahdollisuus ristiinkouluttautumiseen, koulutustilaisuudet, palaverit ja itseohjautuvan oppimisen tukeminen. Pyhätunturi Oy arvostaa henkilöstön halua jatkuvaan itsensä kehittämiseen. Erityisen tärkeäksi osaamisen kehittämisen keinoksi Soppela nimesi ristiinkouluttamisen. Hänen mukaansa Pyhätunturi Oy:n tavoitteena on palkata pääasiassa hiihtokeskustyöntekijöitä, eikä niinkään erikseen vuokraamo-, ravintola- tai rinne- ja huoltohenkilökuntaa. Optimaalisessa tilanteessa henkilökunta hallitsisi kaikki tunturissa tarvittavat työtehtävät. Tällöin henkilökuntaa voisi keskittää hiljaisena aikana rinne- ja huoltotehtäviin, jotta rinteiden kunto olisi parhaassa mahdollisessa kunnossa sesonkien huippuina, eli jouluna, hiihtolomaviikoilla, pääsiäisenä ja vappuna. Päinvastoin myös sesonkien huippuhetkinä rinnehenkilöstöä voisi siirtää mm. vuokraamon tehtäviin, jossa välillä on työvoimapulaa.

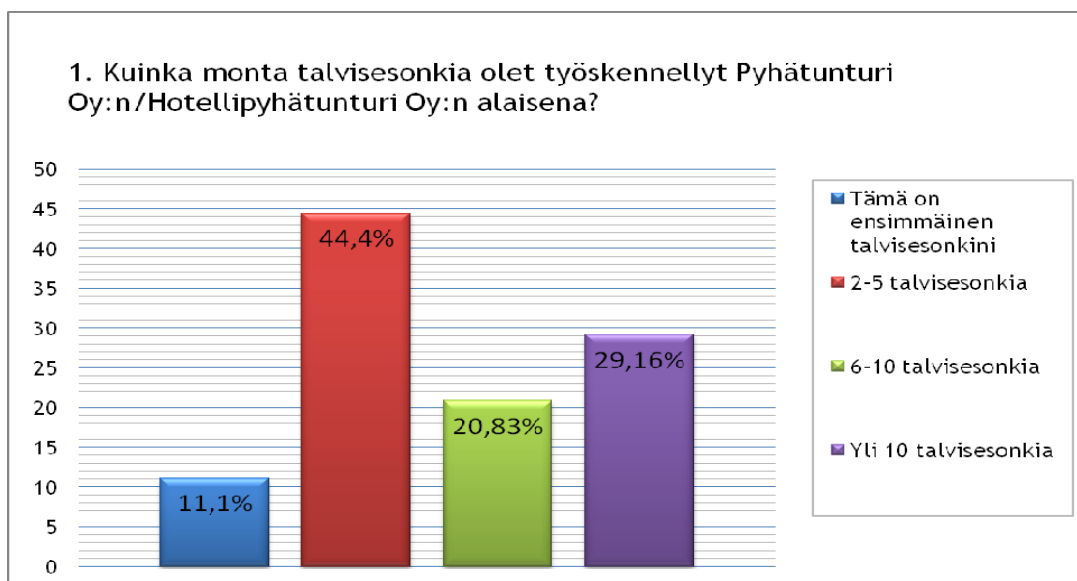
Kriittisiksi osaamistarpeiksi Soppela mainitsi henkilöstön teknisen osaamisen varsinkin rinne- ja huoltopuolella. Kaluston ja laitteiden tuntemus on yrityksen toiminnan vuoksi välttämätöntä. Soppelan näkemyksen mukaan parannettavaa voisi olla rinnetyöntekijöiden asiakaspalvelualltiudessa. Myös johtaminen ja yleinen esimiestaito ovat hyvin tärkeitä. Muita tärkeitä osaamisia ovat asiakaspalvelutaito, tiedot rinesäännöistä ja myytävien tuotteiden tuntemus (hissiliput, vaatteet, ruokalista jne.).

Haastattelu antoi tutkijalle selkeät tulokset, joiden avulla kyselylomakkeiden tuottaminen kävi melko helposti. Haastattelussa tutkijalla oli mukana oma alustava versio kyselylomakkeesta eli henkilöstön osaamiskartoituksesta. Haastateltava ehdotti lomakkeeseen myös muutoksia ja antoi omia ehdotuksia. Näistä oli paljon apua lopullista lomaketta kootessa.

6.2 Kyselylomakkeen tulokset

Kyselylomakkeen (liite 1) tulokset on tässä luvussa esitetty taulukoissa, jotka tutkija on tehnyt Excel-ohjelmalla ja liittänyt tutkimusraporttiin. Tulokset on esitetty prosentteina (%), keskiarvoina (ka) sekä vastausten esiintymismäärän mukaan (n). Tulokset tutkija on laskenut kyselylomakkeista laskimen avulla ja sen jälkeen syöttänyt Excel-taulukoihin. Luvun alussa on ensin esitetty kartoittavien kysymysten vastaukset. (Kysymykset 1-4). Sen jälkeen alaluvuissa esitellään ja analysoidaan tarkemmin kehityssuunnitelman kannalta keskeisimpien kysymysten vastaukset. (Kysymykset 5 & 6)

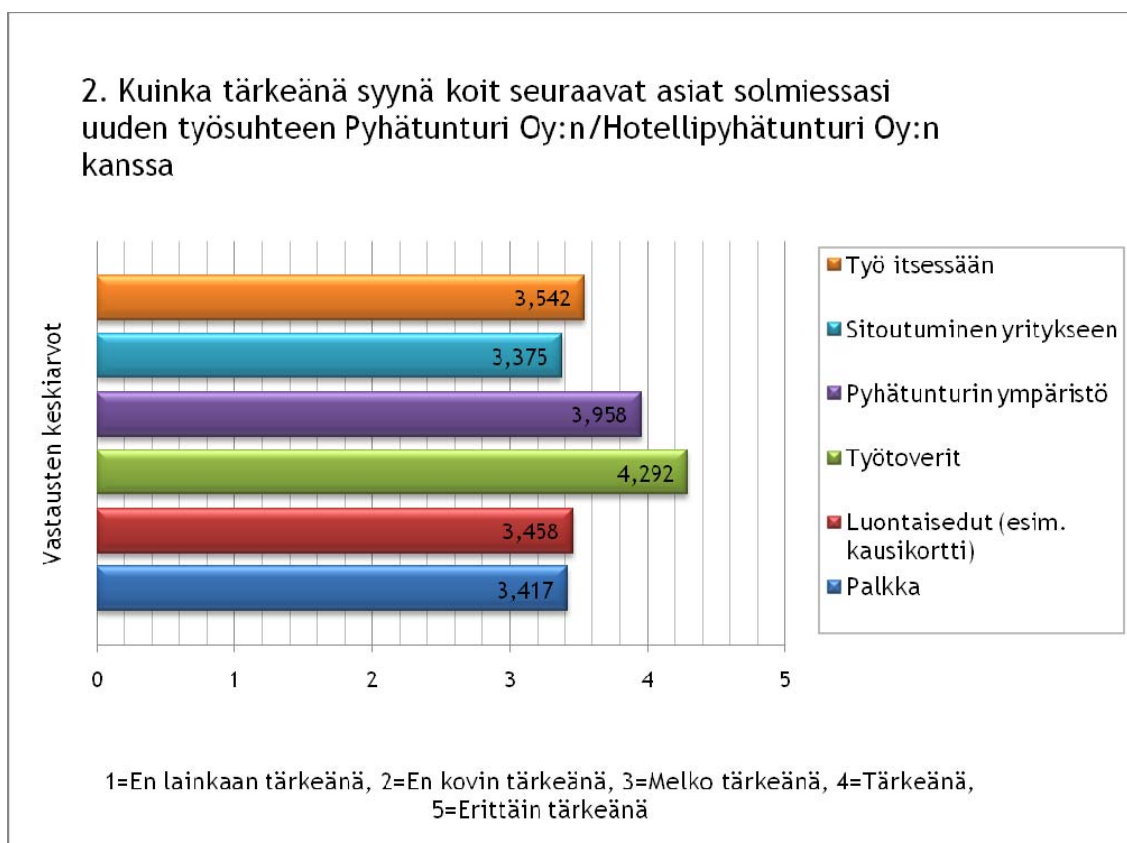
Kyselylomakkeen (liite 2) kysymys; "Kuinka monta talvisesonkia olet työskennellyt Pyhätunturi Oy:n/Hotellipyhätunturi Oy:n alaisena" kartoitti henkilöstön työkokemusta sesongeissa laskettuna. Tulokset on esitetty alla olevassa taulukossa (Taulukko 2) prosentteissa mitattuna. Lähes puolet vastaajista on työskennellyt Pyhätunturi Oy:n alaisena 2-5 talvisesonkia. Ensimmäisen vuoden sesonkityöntekijöitä oli vastanneista vähiten ja yli 10 sesonkia Pyhätunturi Oy: alaisena työskennelleitä oli melkein kolmannes. Tulos näyttää kumoavan sesonkityötä käsittelevässä luvussa tutkija Hakkaraisen (2008, 149.) esittämän käytännön kokemukseen perustuvan näkemyksen, jonka mukaan vain kolmannes sesonkityöntekijöistä palaa samaan tunturiin uudelleen. Suurin osa tutkimukseen vastanneista henkilöstöstä nimittäin on palannut Pyhätunturi Oy:n palvelukseen ensimmäisen kautensa jälkeen. Teuvo Soppelan näkemys vastasi enemmän tämän tutkimuksen tuloksia, sillä hänen mukaansa työntekijä viettää yhdessä keskuksessa yhteensä keskimäärin kolme kautta.



Taulukko 2: Henkilöstön työkokemus laskettuna sesongeissa

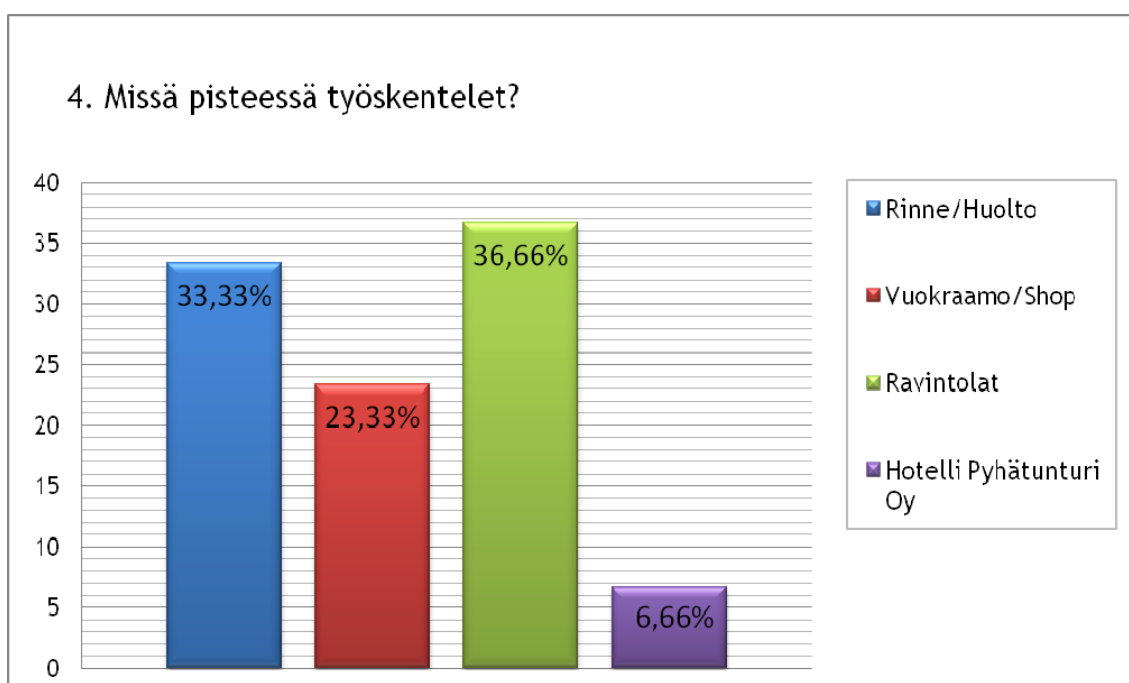
Kyselylomakkeen kysymyksen; ”Kuinka tärkeänä syynä koit seuraavat asiat solmiessasi uuden työsuhteen Pyhätunturi Oy:n/Hotellipyhätunturi Oy:n kanssa”, tarkoituksena oli saada selville mitkä seikat vaikuttivat sesonkityöntekijöiden päätökseen palata talvikaudella 2010-2011 Pyhätunturi Oy:n palvelukseen. Alla olevassa taulukossa (Taulukko 3) tulokset on esitetty vastausten keskiarvojen mukaan. Koska kysymys on kartuttava, ei vastauksia ole eritelty erikseen tarkemmin. Taulukosta voi huomata, että suurin tekijä sesonkityöntekijöille palata Pyhätunturi Oy:n työtehtäviin on työtoverit. Toiseksi eniten Pyhätunturi Oy:n alaiseksi palaamiseen vaikutti Pyhätunturin ympäristö. Kolmanneksi syyksi vastaajat valitsivat työn itsessään. Hieman yllättäen vähiten paluuseen vaikuttavana syynä oli sitoutuminen yritykseen ja työstä saatu palkka. Henkilöstö on siis ilmeisesti melko tyytyväinen nykyiseen palkkukseen. Sitouttaminen taas on asia, johon tulisi jatkossa kiinnittää enemmän huomiota.

Kuten raportin kirjallisuuskatsauksessa todettiin, Viitalan (2009, 90.) mukaan hyviä henkilöstön sitouttamisen keinoja ovat esimerkiksi hyvä henkilöstöpolitiikka, johon kuuluu kilpailukykyinen palkkataso tai sitä kompensoivat muut edut, mahdollisuus kehittymiseen ja oppimiseen, hyvä johtaminen, työn kiinnostavuus ja mahdollisuus perheen sekä työn yhteensovittamiseen. Sitoutumisen kannalta tärkeitä rekrytointiin liittyviä asioita ovat realististen odotusten luominen työnhakijoille ja valituille sekä riittävä perehdytys tai koulutus.



Taulukko 3: Syyt uuden sesonkityösuhteen solmimiseen

Myös kyselylomakkeen kysymys; "Missä työpisteessä työskentelet?", oli kartoittava kysymys. Kysymyksellä tutkija halusi selvittää, kuinka vastaajat ovat jakautuneet yrityksen eri työpisteisiin. Jakautuminen laskettiin prosentteissa. Kuten alla olevasta taulukosta (Taulukko 4) voi huomata, suurin osa sesonkityöntekijöistä toimii Pyhätunturi Oy:n omistuksessa olevissa ravintoloissa, eli Hotellin ravintoloissa tai rinneravintoloissa (36,66 %). Toiseksi suurin ryhmä, eli kolmannes vastaajista on henkilöstöä, joka toimii rinne- ja huoltotehtävissä (33,33 %). Pyhätunturi Oy:n myymälöissä ja vuokraamoissa työskentelee 23,33 % vastaajista. Vain 6,66 % vastaajista (2kpl) työskenteli Hotelli Pyhätunturi Oy:n alaisena. Vastuksista toimeksiantajayritys voi päätellä esimerkiksi ensi kauden (2011-2012) työvoimatarvetta ja sen, mihin pisteeseen työvoimaa kannattaisi jatkossa keskittää.



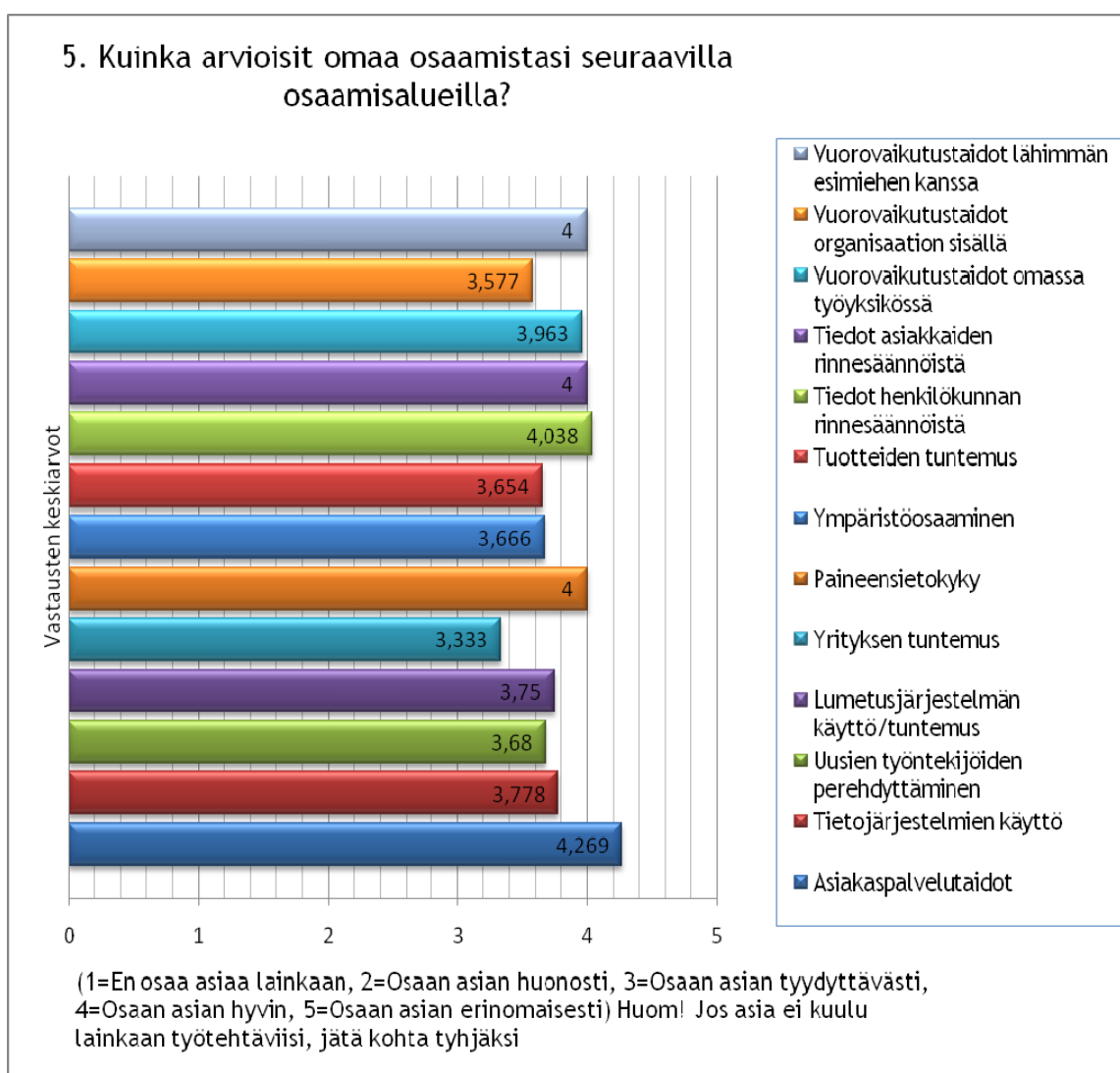
Taulukko 4: Henkilöstön jakautuminen eri työtehtäviin

Osaamisen nykytilaa kartoittavan kysymyksen ("Kuinka arvioisit osaamistasi seuraavilla osaamisalueilla?") tarkoituksena oli selvittää tutkimuksen pääasiallinen muuttuja, eli henkilöstön osaaminen. Osaaminen mitattiin asteikolla 1-5. Tulokset on esitetty Taulukko 5:ssa vastausten keskiarvojen mukaan. Vastauksien keskiarvojen välillä oli melko vähän hajontaa, mutta vahvuudet ja heikkoudet nousivat silti esille. Koska kohdeyritys toimii palveluiden tarjoajana, on erittäin positiivista, että henkilöstö on arvioinut parhaimmaksi osaamiseksi asiakaspalvelutaidot.

Toiseksi parasta osaamista henkilöstöllä on oman arvionsa mukaan paineensietokyky, tiedot asiakkaiden rinneräätöistä, sekä vuorovaikutustaidot lähimmän esimiehen kanssa. Kuten

viitekehelyksessä aiemmin todettiin, paineensietokyky kuuluu yleisiin valmiuksiin, jotka ovat niitä valmiuksia, joita työelämässä tarvitaan yleisesti ja tehtävistä riippumatta. Asiakkaiden rinessääntöjen tuntemus taas kuuluu ammattikohtaisiin valmiuksiin, jotka liittyvät tiettyyn ammattialaan, tässä tapauksessa hiihtokeskustyöntekijöiden ammattialaan. (Viitala 2007, 179.)

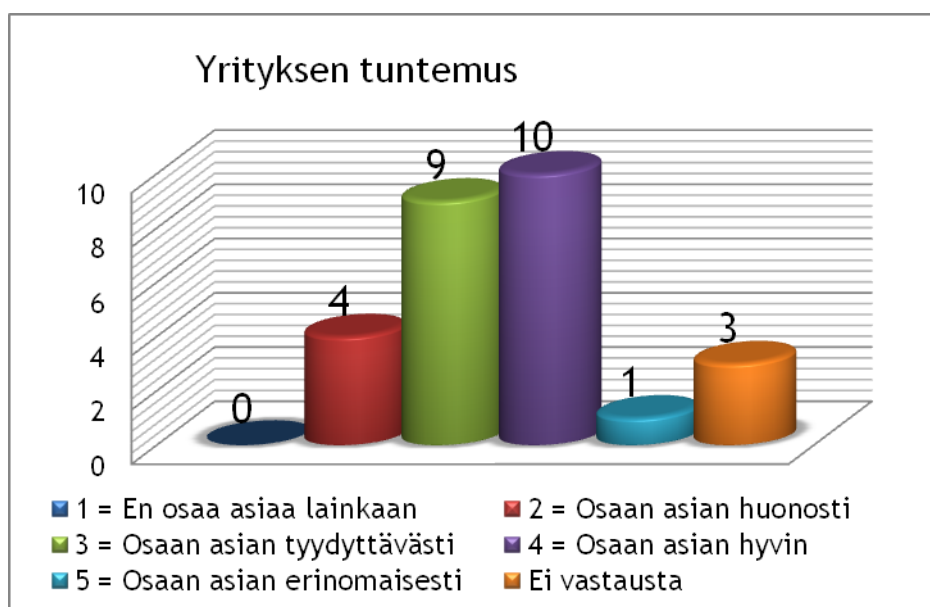
Vastauksista voisi päätellä, että Pyhätunturi Oy:llä työskentelee pääasiassa erittäin osaavaa henkilöstöä, sillä yhdenkään vastauksen keskiarvo ei alita 3:sta, eli tyydyttävää osaamista (Taulukko 5). Taulukko 5:n jälkeen on avattu heikoimmat tulokset saaneet osaamisalueet vastausvaihtoehtojen 1-5 esiintymisen mukaan. Heikoimmat tulokset avataan luvussa seuraavaksi tarkemmin siksi, että kehityssuunnitelman on tarkoitus paikata juuri näissä osaamisalueissa esiintyviä puutteita.



Taulukko 5: Sesonkityössä toimivan henkilöstön osaamisen nykytila

6.2.1 Kehittämisen kohdat

Huonoin tulos osaamiskartoituksessa tuli henkilöstön yrityksen tuntemuksesta, jolla viitattiin kyselylomakkeessa (liite 1) henkilöstön tietoihin Pyhätunturi Oy:n arvoista, strategiasta ja visiosta. Alla olevasta taulukosta (Taulukko 6) voi nähdä kuinka vastaukset ovat jakautuneet. Neljän vastaajan tietämys yrityksestä on huono ja yhdeksän vastaajista arvioi tietonsa tyydyttäväksi. Silti kymmenen henkilöstön jäsentä arvioi tuntevansa Pyhätunturi Oy:n yrityksenä hyvin ja yksi jopa erinomaisesti. Kolme vastaajista jätti vastaamatta kysymyksen.

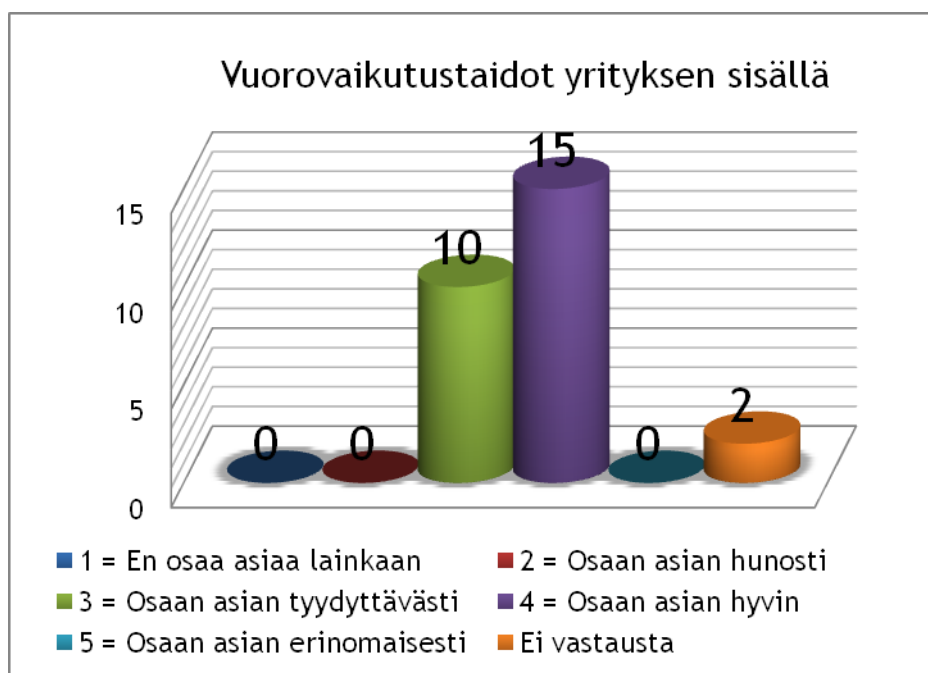


Taulukko 6: Vastaajien yrityksen tuntemus

Tähän tulokseen tulisi Pyhätunturi Oy:n kiinnittää huomiota, sillä kuten aikaisemmin raportin viitekehyksessä on todettu, vision ja strategian tuntemusta tulee systemaattisesti rakentaa koko henkilöstön keskuudessa. (Österberg 2007, 116.)

Yritykset eivät mielellään julkista yksityiskohtaista visiotaan, mutta yrityksen sisällä vision näkyväksi tuominen on erittäin tärkeää, sillä se toimii jokaisen yksittäisen työn tekijän toiminnan laajempaan kehukseen. Yleiset tavoitteet voidaan määritellä yrityksen sisällä hyvin konkreettisina visiokuvauksina. Mitä selvemmin ne on muotoiltu, sitä tehokkaammin ne ohjaavat päivittäistä toimintaa. Strategia taas sisältää ne keinot, joilla päämäärä saavutetaan. Strategia luo pohjaa päivittäiselle johtamiselle. Tästä syystä on tärkeää, että kaikki yrityksessä toimivat ihmiset tuntevat yhteisen suunnan ja kehykset. Visio ja strategia toimivat hyvin tärkeinä suunnannäyttäjinä ja tämän vuoksi niiden tulisi olla kaikkien tiedossa. Niiden leviämistä työntekijöiden tietoon edistetään esimerkiksi johtajien puheiden, sisäisten lehtien, intranetin ja seinätaulujen avulla. (Viitala 2004, 54.)

Henkilöstö arvioi vuorovaikutustaitonsa lähimmän esimiehen kanssa ja tiimien välillä hyväksi, mutta tulos vuorovaikutustaidoista koko organisaation välillä jäi hieman alemmas, tyydyttävän ja hyvän keskimaastoon. Taulukko 7:stä näkyy vastauksien määrällinen jakautuminen. Kukaan vastaajista ei valinnut vaihtoehtoa 1 tai 2. Kymmenen vastaajaa arvioi vuorovaikutustaitonsa yrityksen sisällä tyydyttäväksi ja valtaosa hyväksi. Kukaan ei arvioinut taitojaan erinomaiseksi ja kaksi vastaajaa jätti kohdan tyhjäksi.



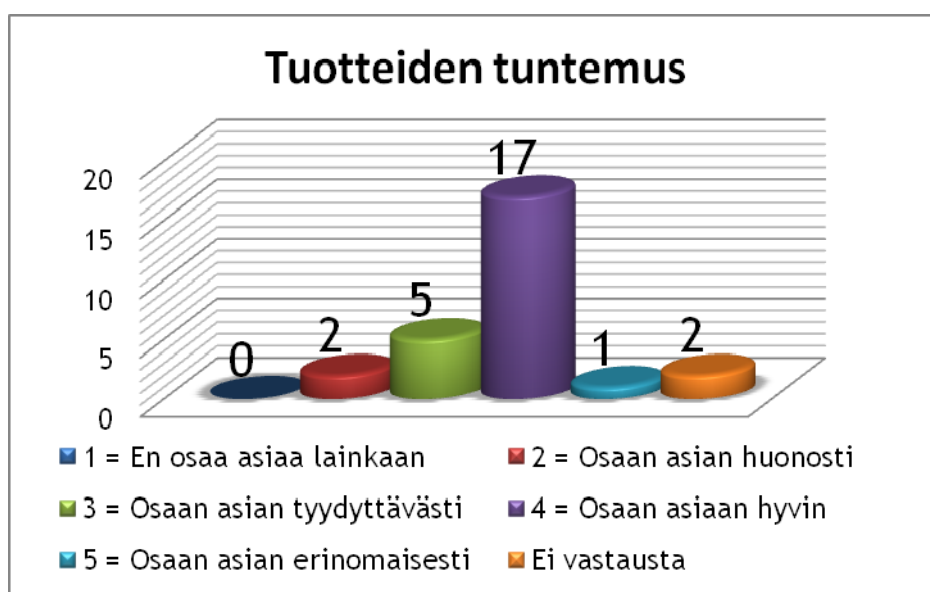
Taulukko 7: Vastaajien vuorovaikutustaidot yrityksen sisällä

Tämän tuloksen parantamiseen tulisi Pyhätunturi Oy:n myös pohtia kehittämisen keinoja. Sillä kuten raportin viitekehyksessä on aikaisemmin tullut ilmi, yksilötason osaaminen muuttuu organisaation osaamiseksi, kun henkilöstöön kuuluvat ihmiset jakavat, yhdistävät ja kehittävät osaamistaan yhdessä ja kun olemassa oleva osaaminen muutetaan yhteiseksi näkemykseksi ja toiminnaksi. Organisaatiolta tämä edellyttää rakenteita, jotka mahdollistavat jakamisen, yhdistämisen, kehittämisen ja käyttämisen. Organisaation osaaminen on resurssi, jota tulee vaalia ja jonka syntyä tulee ohjata ja tukea. (Ojala 2008, 53.)

Ilmapiiri on tärkeä osa organisaation kulttuuria. Ilmapiiri syntyy yrityksessä toimivien ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Se on tunteiden pelikenttä, jossa päätöksillä ja säännöillä ei saada aikaan nopeita muutoksia. Ilmapiiri koetaan hyvänä tai huonona; vapauttavana ja innostavana tai ahdistavana. Avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri on liitetty oppivan organisaation kulttuuriin. Ympäristön muutoksiin sopeutuva ja joustava kulttuuri on sellainen,

joka on myös tehtäväsuuntautunut, työn tuloksia arvostava eikä siinä korosteta status- ja tyylieroja. Tähän kulttuuriin on lisäksi yhdistetty osallistuva johtaminen, palaute, tunnustus sekä epähierarkkinen organisaatorakenne. (Viitala 2004, 63.)

Kolmanneksi alin tulos osaamiskartoituksessa tuli henkilöstön tuotteiden tuntemuksesta. Kyselylomakkeessa tuotteisiin viitattiin myytävien tuotteiden mm. vaatteiden, ruoka-annosten ja hissilippujen tuntemuksena vastaajan omista työtehtävistä riippuen. Alla oleva taulukko (Taulukko 8) selventää vastauksien jakaantumista. Kaksi vastaajaa tuntee tuotteet huonosti ja viisi tyydyttävästi. Suurin osa vastaajista kuitenkin tuntee tuotteet hyvin. Vain yksi vastaaja tuntee tuotteet erinomaisesti.

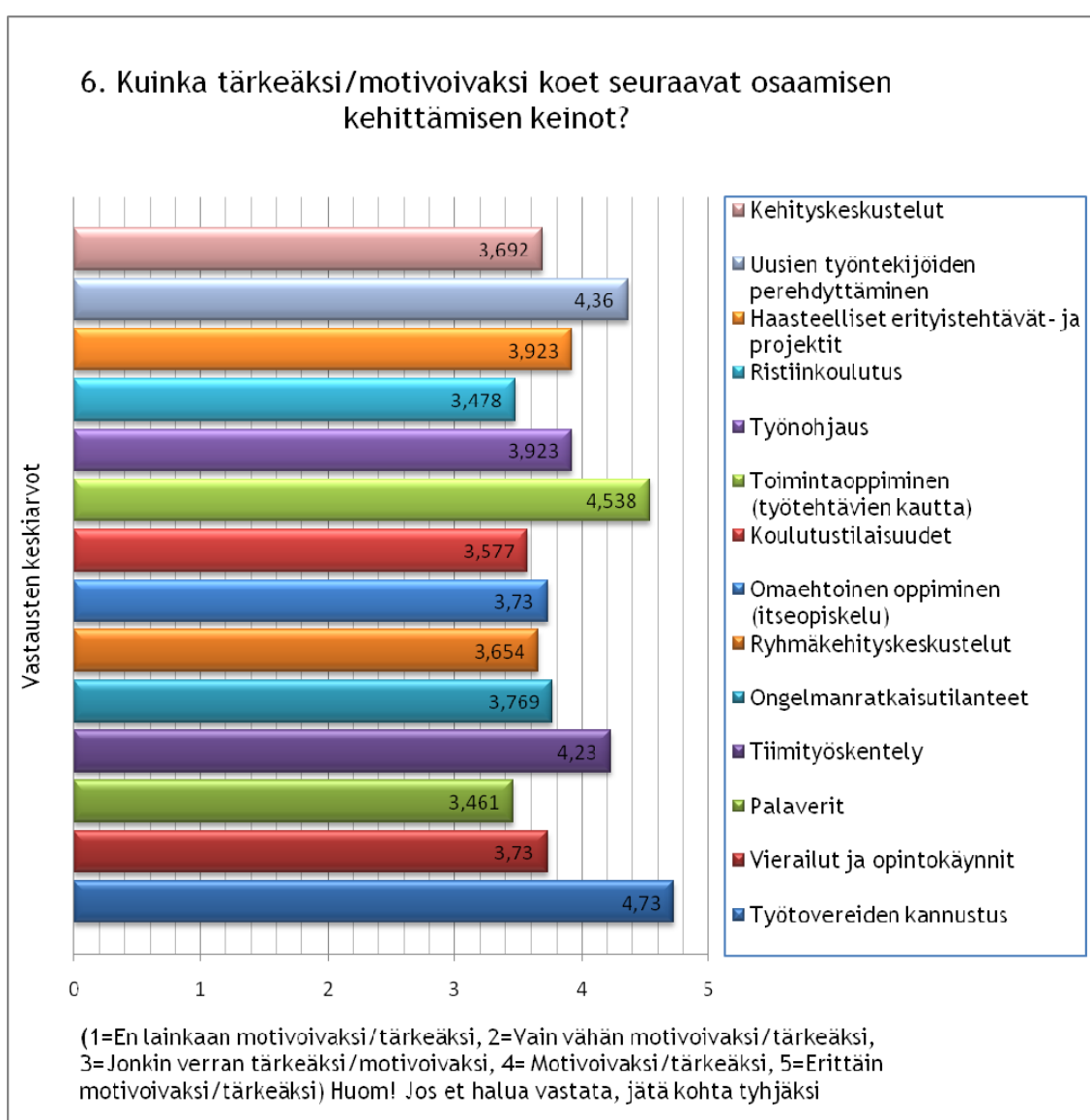


Taulukko 8: Vastaajien tuotteiden tuntemus

Tuoteosaaminen on jo raportissa aikaisemmin kuvattua näkyvää tietoa, eli sitä voi organisaatiossa kehittää esim. oppaiden, koulutustilaisuuksien, työhöjeiden ja käsikirjojen avulla. Näkyvä tieto on luonteeltaan rationaalista ja objektiivista. Sitä voidaan siirtää yrityksen sisällä sekä myös eri organisaatioiden välillä. (Virtainlahti 2009, 39.)

Hiljaisen ja näkyvän tiedon keskinäinen vuorovaikutus johtaa aina uuden tiedon syntymiseen. Selvästi havaittava tieto on välitettävissä ja sitä on helppo yhdistää muuhun tietoon. Kaikkein syvällisintä tiedon muodostuminen on silloin, kun tieto muuntuu piilevästä näkyväksi tiedoksi. Hiljaisen tiedon muuttuminen näkyväksi on erityisen tärkeätä organisaatiolle, sillä silloin mahdollistuu ennen saavuttamattoman tiedon jakaminen. (Ruohotie 1996, 53-54.)

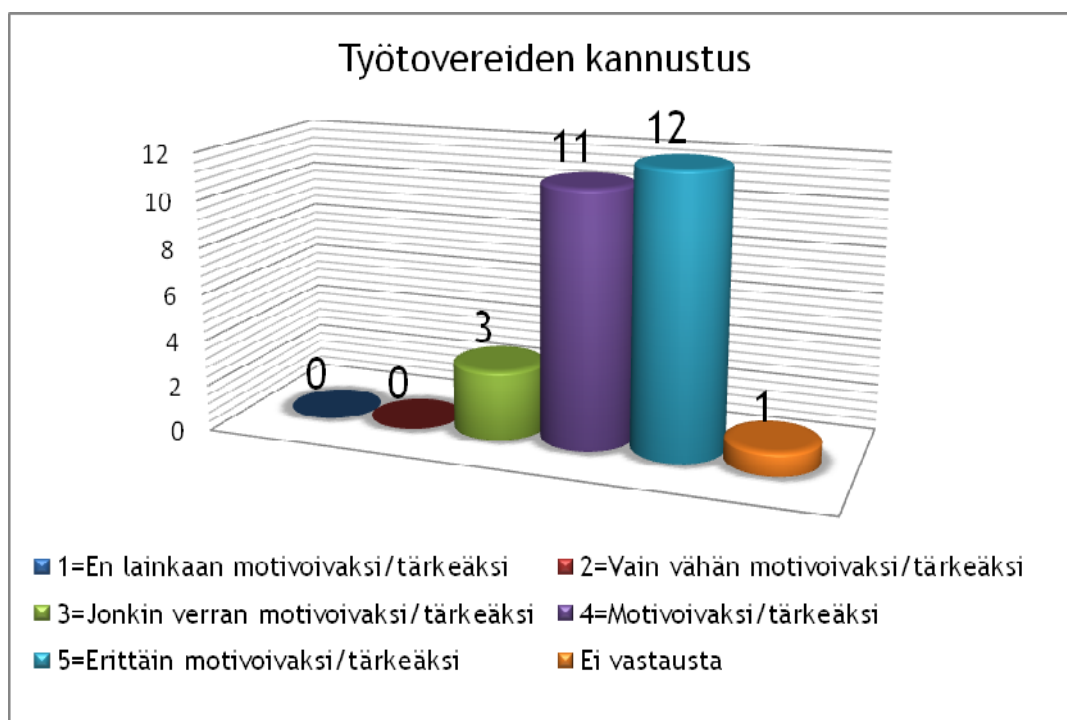
Kyselylomakkeen osaamisen kehittämisen keinojen tärkeyttä/motivoimisuutta koskevan kysymyksen; "Kuinka tärkeäksi/motivoivaksi koet seuraavat osaamisen kehittämisen keinot?", tarkoituksena oli kartoittaa henkilökunnalle mieleisimmät osaamisen kehittämisen keinot. Keinot tuli selvittää kehityssuunnitelmaa varten sekä toimeksiantajayrityksen tueksi tulevaisuuden varalle. Kolme vähiten henkilöstöä motivoivaa keinoa ovat vastaajien mukaan palaverit, koulutustilaisuudet ja ristiinkoulutus (Taulukko 9). Nämä ovat juuri ne keinot, joita Pyhänturi Oy Teuvo Soppelan mukaan käyttää tällä hetkellä eniten ja kokee ne hyödyllisimmiksi. Tärkeimmiksi/motivoivimmiksi keinoiksi koettiin työtovereilta saatu kannustus, toimintaoppiminen ja uusien työntekijöiden perehdyttäminen. Nämä tulokset tarkastellaan luvussa seuraavaksi tarkemmin, sillä ne luovat pohjaa kehityssuunnitelmalle.



Taulukko 9: Motivoivimmat/tärkeimmät osaamisen kehittämisen keinot

6.2.2 Kehittämisen keinot

Tärkeimpänä sekä motivoivimpana seikkana osaamisen kehittämiseksi vastaajat kokivat työtovereilta saadun kannustuksen. (Taulukko 10) Suurin osa vastaajista koki sen erittäin tärkeäksi ja motivoivaksi. Vain kolme vastaajaa antoi kannustukselle "jonkin verran" painoarvoa. Kukaan ei kokenut että se olisi vain vähän tärkeää tai ei lainkaan tärkeää.



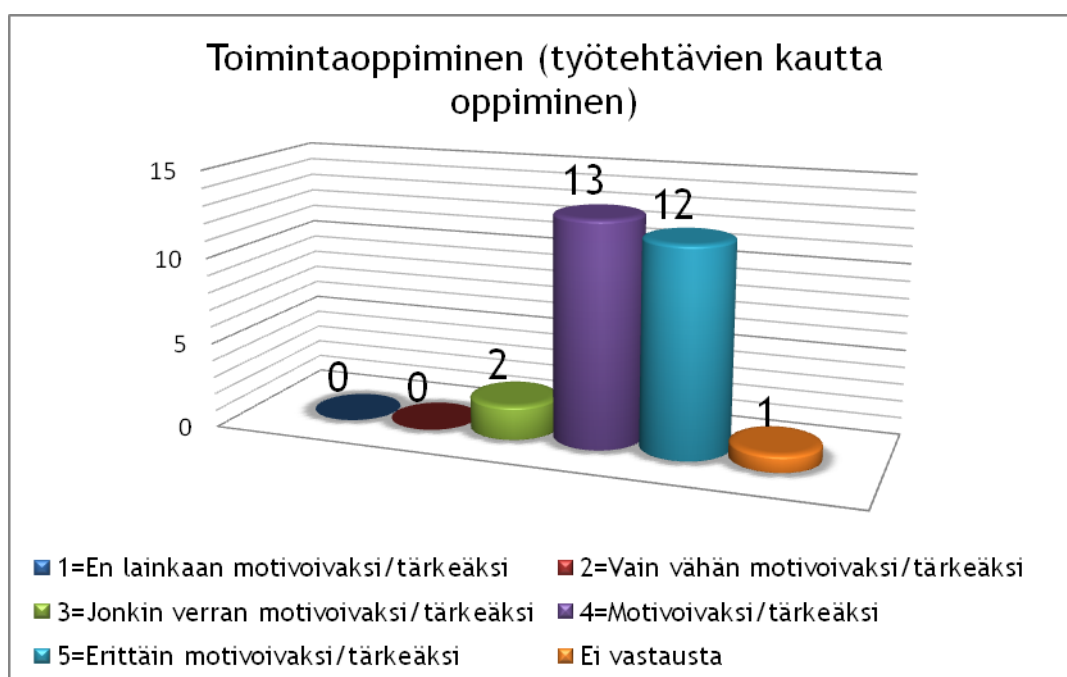
Taulukko 10: Työtovereiden kannustus

On ymmärrettävää, että muiden työntekijöiden mielipide merkitsee yksilölle paljon työyhteisössä. Viitalan (2004, 145) mukaan työntekijä voi palkan lisäksi kokea hyvin tärkeäksi palkitsemiseksi myös työyhteisön jäsenyyden, merkityksellisyyden tunteen sekä mahdollisuuden kehittyä ja saada työn kautta arvontoa. Myös yritykseen liittyvä statusarvo voi merkitä jollekin työssä olennaista henkistä palkkiota.

Työnteko on mielekkäintä hyvässä työyhteisössä. Se on palkitsevaa etenkin silloin, kun yhteisön jäsenet kokevat saavat tukea työhönsä muilta yhteisön jäseniltä. Siksi yrityksen johdon tulisikin pyrkiä kehittämään työympäristöä siihen suuntaan, että työympäristö ja lähimmät työtoverit koetaan tukijoukkoina kilpailijoiden sijaan. Vinkkejä työyhteisön kehittämiseen tästä näkökulmasta on mm. palkitseminen siitä, että tiimin jäsenet auttavat toisiaan ja jakavat muille omaa osaamistaan, huolehtiminen siitä että parhaat käytännöt jaetaan tiimin kesken sekä henkilöstön kannustaminen omaan työympäristöön vaikuttamiseen ottamalla heidät mukaan toiminnan kehittämiseen. Avoimen keskusteluympäristön luominen

onnistuu siten, että tiimin sisällä voidaan puhua tuomitsematta myös epäonnistumisista. Epäonnistumisista opitaan yleensä vielä onnistumisiakin enemmän ja olisi tärkeää pystyä keskustelemaan niistä syyttelemättä. (esimies.info valmennusverkko, 2011.)

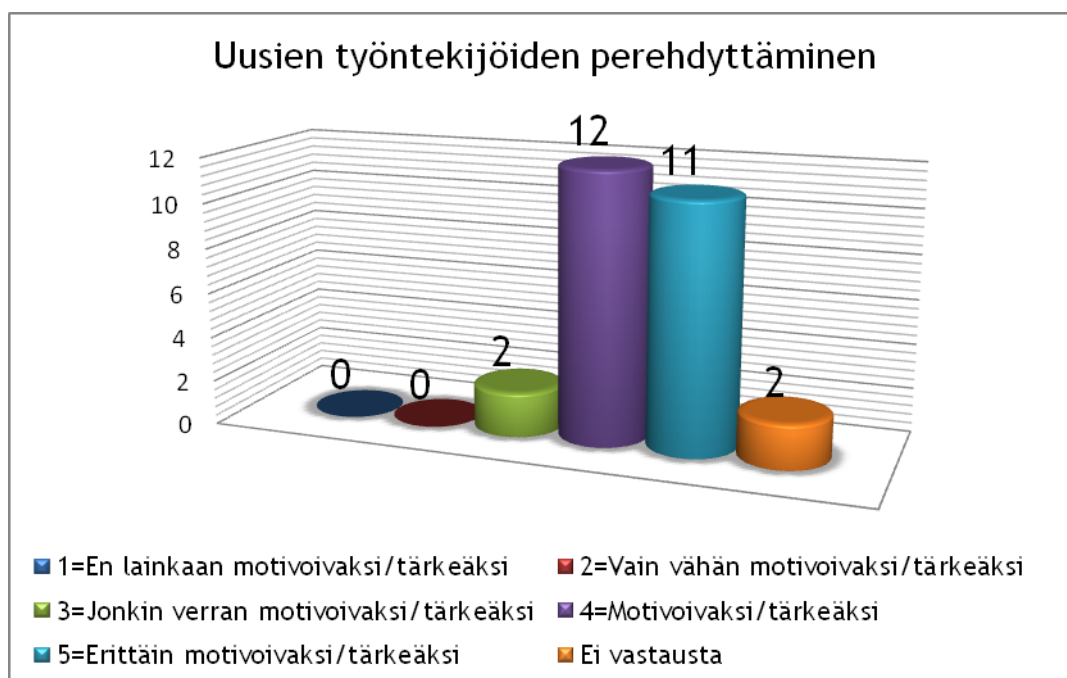
Toiseksi motivoivimmaksi/tärkeimmäksi tavaksi kehittää osaamista vastaajat kokivat toimintaoppimisen, jossa työntekijät oppivat omien työtehtäviensä kautta (Taulukko 11). Suurin osa koki sen motivoivaksi/tärkeäksi ja toinen enemmistö erittäin motivoivaksi/tärkeäksi. Yksikään vastaajista ei kokenut sen olevan vähän tai ei lainkaan motivoivaa/tärkeää ja kahden mielestä se oli sitä vain jonkin verran.



Taulukko 11: Toimintaoppiminen

Toimintaoppimisella (action learning) viitataan siis kaikkeen sellaiseen suunnitelmalliseen toimintaan, jossa teorian omaksuminen ja soveltaminen käytännön työtehtävissä vuorottelevat. Toimintaoppiminen organisoidaan yleensä tapahtumaan ryhmässä. Ryhmälle voidaan esimerkiksi antaa ratkottavaksi yrityksen aito ongelma. Tehtävän suorittamista tuetaan käsittelemällä uutta siihen liittyvää tietoa, toiminnan kehittämisen työkaluja sekä käytännön esimerkkejä. Tämän tyyppinen hanke muodostaa oppimiselle alustan, jossa osallistuvat voivat reflektoida kokemuksiaan ja kokeilla eri käytänteitä. Samalla yritys saa konkreettista hyötyä. Monet koulutukset on nykyään rakennettu toimintaoppimisen periaatteille, jolloin koulutus- ja käytännön soveltamisvaihtoehdot vaihtelevat. (Viitala 2009, 194.) Pyhätunturi Oy:n johdon kannattaa pohtia, että minkälaisia käytännönhankkeita henkilöstölle voisi suunnata työmotivaatiota lisäämään.

Kolmanneksi motivoivin/tärkein keino kehittää osaamista oli vastaajien mielestä uusien työntekijöiden perehdyttäminen (Taulukko12). 12 vastaajaa piti sitä motivoivana/tärkeänä ja 11 vastaajaa erittäin motivoivana/tärkeänä. Vain kaksi vastaajaa piti uusien työntekijöiden perehdyttämistä melko motivoivana/tärkeänä. Tässäkään tapauksessa kukaan ei kokenut että perehdyttäminen olisi vain vähän tai ei lainkaan motivoivaa/tärkeää.



Taulukko 12: Uusien työntekijöiden perehdyttäminen

Koska perehdyttämisvastuun saaminen on Pyhätunturi Oy:n henkilötön keskuudessa tunnettu motivoivaksi osaamisen kehittämisen keinoksi, voisi vastuuta jakaa tasapuolisesti mahdollisimman monelle. Uusien työntekijöiden perehdyttämisestä on aina lähin esimies, mutta usein on myös tarkoituksenmukaista ja järkevintä antaa vastuu varsinaisen työtehtävän opastuksesta työoverille. (Lahden ammattikorkeakoulu ja kirjoittajat 2007, 12.)

Monissa työpaikoissa perehdyttäminen hoituu suunnitelmallisesti ja perehdyttäjien avulla. Suurissa yrityksissä järjestetään erityisiä perehdytysjaksoja, joissa on mukana samanaikaisesti monia uusia työntekijöitä. Pienemmissä yrityksissä on usein se ongelma, ettei kukaan ehdi perehdyttää uutta työntekijää muuhun kuin työhön. Tällöin kuluu paljon aikaa, ennen kuin perehdytettävä tuntee kuuluvansa joukkoon. Organisaatioon on käytännöllistä ja työn laatua varmistavaa luoda systemaattinen perehdyttämisjärjestelmä, jota kehitetään ja pidetään valmiustilassa jatkuvasti. Siinä tulee määrittää tarkasti kuka perehdyttää uuden työntekijän, miten ja missä. Yleensä järjestelmä sisältää seuraavat osa-alueet: tiedottaminen ennen työn alkua, vastaanotto ja yritykseen perehdyttäminen, työsuhteperehdyttäminen, työnopastus. (Viitala 2004, 259-260.)

7. Kehittämissuunnitelma - Case Pyhätunturi Oy

Tämä kehittämissuunnitelma pohjautuu edellisessä luvussa esiteltyihin tutkimustuloksiin ja tutkijan niistä tehtyihin tulkintoihin. Osaamisen alueisiin, joissa tulosten perusteella oli kehitettävää, on pyritty keksimään ratkaisuja henkilöstä motivoivimmista osaamisen kehittämisen menetelmistä. Tutkijan kokoama kehittämissuunnitelma sisältää idean työtovereiden myöntämästä kannustuspalkinnosta, näkökulmia palaverien sisällön suunnitteluun sekä perusteluita miksi Pyhätunturi Oy:n tulisi kiinnittää lisää huomiota perehdyttämiseen ja ristiinkouluttamiseen.

7.1 Työtovereiden myöntämä kannustuspalkinto - Vuoden sesonkityöntekijä

Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että henkilöstö koki muilta työtovereilta saadun kannustuksen kaikkien motivoivimmaksi ja tärkeimmäksi tekijäksi omaa osaamista kehittäessään. Tämä ei ollut mitenkään yllättävä tulos, sillä kuten Viitala onkin todennut, (2004, 161) myönteisellä palautteella on ihmistä voimistava vaikutus. Vaikka onnistuminen onkin sisäinen kokemus, joka tuottaa ihmiselle tyydytystä, on myös ulkoinen tunnustus merkittävä vahvistus omalle onnistumiselle. Jokainen työyhteisön jäsen tietysti toivoo olevansa hyväksytty ja arvostettu. Näin ollen kaikki vahvistavat viestit lisäävät uskoa omiin kykyihin. Tämä myös lisää rohkeutta tarttua uusiin haasteisiin. Lisäksi positiivinen palaute saa aikaa positiiviseen reaktioon: onnistuminen lisää uskoa ja se puolestaan sitoutumista ja halua ottaa riskejä.

Tutkijan mielestä yksi tapa antaa ja saada kannustusta muilta, olisi keksiä keino jolla työilmapiirin hyväksi oman positiivisen panoksensa antanut/antaneet työntekijät palkittaisiin kollegojen toimesta. Eräs tapa toteuttaa tämä palkitseminen ilman taloudellisia kuluja olisi aina kauden lopussa järjestää työntekijöiden kesken äänestys, jossa äänestetään "kauden työntekijä". Kauden työntekijäksi äänestettäisiin aina kauden lopussa henkilöstön sisällä henkilö, joka omalta osaltaan on osoittanut kuluneella kaudella reilua ja innostunutta työasennetta, edesauttanut mukavaa työilmapiiriä sekä kannustanut työtovereitaan. Tämä kannustaisi työyhteisöä parempaan tulokseen ja toisi hyvää mieltä palkinnon saajalle, joka on sen ansainnut.

Toinen tapa olisi, että koko yrityksen henkilöstö äänestää kauden työntekijöitä eri toimialueilta esim. "kauden hissityöntekijä", "kauden vuokraamotyöntekijä" tai "kauden ravintolatyöntekijä". Palkintona äänestyksen voittamisesta Pyhätunturi Oy:n esimiehet voisivat kauden päättäjäsissä luovuttaa voittaneelle työntekijälle kunniakirjan, jossa käy ilmi

mistä se on ansaittu ja kuka sen on myöntänyt. Tutkija on tehnyt Wordilla esimerkkimallin kunniakirjasta (liite 3). Kunniakirjat voisi ripustaa työntekijän työpisteelle asiakkaidenkin näkyviin seuraaville kausille.

7.2 Perehdyttämistä vastuun kierrättäminen

Perehdyttämisen tavoitteena on auttaa uusi työntekijä mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti pääsemään kiinni työntekoon. Sillä myös autetaan häntä pääsemään työyhteisön ja organisaation jäseneksi sekä tuntemaan itsensä tervetulleeksi työhön. (Viitala 2007, 190.)

Tutkimuksen tuloksista selvisi, että henkilöstö kokee uusien työntekijöiden perehdyttämistä vastuun motivoivana ja tärkeänä osaamisen kehittämisen keinona. Näin ollen voisi olla hyvä jakaa tätä vastuuta mahdollisimman monille ja jotta perehdytys ei olisi sekavaa, voisi jokaiselle omat työtehtävänsä tuntevalle henkilöstön jäsenelle jakaa tämän vastuun vuorotellen. Kauden alussa voisi esimies määrätä uusille perehdytettävälle ns. kummin, joka hoitaa koko perehdyttämisen: tiedottamisen ennen työn alkua esim. sähköpostilla (kuka ottaa vastaan, missä ja milloin), perehdyttämisen yritykseen (visio, missio, arvot, yleinen tieto ym.), työsuhdeperehdyttämiseen (esittelemine muille työtovereille, kertominen kelle ilmoittaa sairaustapauksista ym.) sekä työn opastuksen (työtehtävien opastus, työtilojen esittely ym.) Näitä perehdyttämistä vuoroja voi vanhan henkilöstön kesken vuorotella, jotta jokainen saa vastuun vuorollaan.

Kuten aikaisemmin raportissa on todettu, tämän tyyppiset erityiset haasteet ja tehtävät ovat hyviä osaamisen kehittämisen keinoja. Tehtävät kehittävät työntekijän osaamista ja vahvistavat kokonaiskuvaa koko yrityksestä ja työstä, jos työntekijä joutuu huolehtimaan normaalia työkenttäänsä laajemmasta kokonaisuudesta. (Viitala 2004, 202.)

Huolellinen perehdytys auttaa määräaikaan työsuhteeseen tulijaa. Toimiva perehdyttäminen takaa työn hyvän laadun ja tukee työyhteisön toimintaa sekä lyhentää perehdytettävän oppimisaikaa. Perehdyttämisestä tulee aina huolehtia tarkasti jokaisen työsuhteen alussa uudestaan, mikäli työnkuvaan kuuluvat tehtävät vaihtuvat. Perehdyttämisellä varmistetaan se, että työpaikalla tuotetaan niitä tuotteita tai palveluita laadukkaasti, joita varten yritys on olemassa. (Työelämään.fi, 2011.) Huolellisen perehdyttämisen varmistamiseksi voitaisiin Pyhätunturi Oy:llä tehdä jokaiseen työpisteisiin tarkat perehdytysuunnitelmat ja yhdessä henkilöstön kesken valmistaa perehdytyskansiot tai oppaat systemaattisen perehdytystyön tueksi.

7.3 Ristiinkouluttamiseen panostaminen

Tutkimuksen tulosten mukaan työntekijät eivät koe ristiinkouluttamista, eli toistensa työtehtäviin perehdytystä tärkeänä osaamisen kehittämisen keinona. Soppela sanoi haastattelussa, että tämä menetelmä on Pyhätunturi Oy:lle hyvin tärkeä, sillä yritys haluaisi jatkossa esimerkiksi rinne- tai vuokraamotyöntekijöiden sijaan palkata yritykseen jatkossa hiihtokeskustyöntekijöitä. Tällöin henkilöstöllä olisi mahdollisimman laaja osaamisalue eri työtehtävistä ja työnkiertäminen hiljaisilla ja kiireisillä sesongeilla hoituisi helpommin olemassa olevalla henkilöstöllä. (Soppela, 2011.) Tulosten mukaan työntekijät eivät ilmeisesti ymmärrä ristiinkouluttautumisen tärkeyttä ja sen luomia työllistymismahdollisuuksia.

Jatkossa Pyhätunturi Oy voisi tuoda enemmän esille ristiinkouluttamisen tuomia etuja ja painottaa kuinka paljon sillä voi kerryttää tärkeää ammatillista osaamistaan. Hiljaisina sesongin hetkinä voisi henkilöstöstä yhden työntekijän kerrallaan laittaa esimiesten toimesta ns. työnkiertoon, jolloin tämä työntekijä vuorottelisi yrityksen eri toimipisteissä perehtymässä eri työnkuviin. Esimerkkinä hisseillä työskentelevä työntekijä voisi olla kahtena päivänä seuraamassa ja oppimassa vuokraamon työskentelyä, jonka jälkeen hän voisi olla huoltohenkilöstön mukana pari päivää. Se jälkeen hän voisi suunnata myymälään opettelemaan tuotteiden ominaisuuksia ja lopuksi tehdä vielä yhden vuoron rinneravintolassa. Näin työntekijä saisi kuvan kaikista yrityksen toimipisteiden vaatimista edellytyksistä ja laajentaisi omaa kokonaisnäkemystään yrityksen palvelutarjonnasta. Jatkossa tämä henkilö voisi vaikka kiireisenä aikana mahdollisen työpulan vuoksi siirtyä avuksi esimerkiksi vuokraamon puolelle. Jos tällainen menetelmä ei innosta osaa työntekijöistä, ristiinkouluttautumiseen motivoituneet ja siihen avoimesti suhtautuneet työntekijät voitaisiin palkita vaikka pienellä taloudellisella bonuksella oman joustavuutensa johdosta.

Tiimityön yleistyessä tämän tyyppisen moniosaamisen merkitys korostuu jatkuvasti, sillä tiimin tavoitteen saavuttaminen hyötyy siitä, että sen jäsenet pystyvät tarvittaessa tekemään toisensa tehtäviä tai osallistumaan niihin. Moniosaaminen ja ristiinkoulutus mahdollistavat myös laajan sijaisjärjestelmän työpaikoilla. Yksilön kannalta moniosaaminen tuo työhön haastetta ja vaihtelua sekä estää työhön kyllästymistä. Myös ammattitaito kehittyy sen myötä ja mahdollisuudet työtehtävistä toiseen liikkumiseen paranevat. Moniosaamisella on hyvin suuri merkitys työntekijän asemalle niin työmarkkinoilla kuin organisaation sisälläkin. (Viitala 2009, 192.)

7.4 Palavereiden sisältöjen tarkempi suunnittelu

Soppela sanoi haastattelussa, että yksi yleisimmin Pyhätunturi Oy:n käytössä olevista osaamisen kehittämisen menetelmistä ovat erilaiset palaverit. (Soppela, 2011.) Silti palaverit koettiin henkilöstön keskuudessa yhdeksi vähiten tärkeimmäksi ja motivoivimmaksi osaamisen kehittämisen keinoksi. Näin ollen jatkossa voisi yrityksessä kiinnittää tarkemmin huomiota palavereiden järjestelykäytänteisiin ja konkreettiseen sisältöön.

Myös yrityksen arvojen, strategian ja vision tuntemuksessa henkilöstöllä oli puutteita, joten ainakin kauden alussa voisi järjestää henkilöstölle isomman alkupalaverin, jossa nämä asiat käydään tarkasti läpi ja kerrotaan myös aina uusille työntekijöille, jotka saapuvat töihin kesken kauden. Vision ja strategian tulisi koko kauden ajan olla henkilöstön toimintaa ohjaavia tekijöitä. Näistä voisi myös lisätä tietoa yrityksen sisäiseen Intranettiin, jossa visio ja strategia olisi kaikkien nähtävillä jatkuvasti.

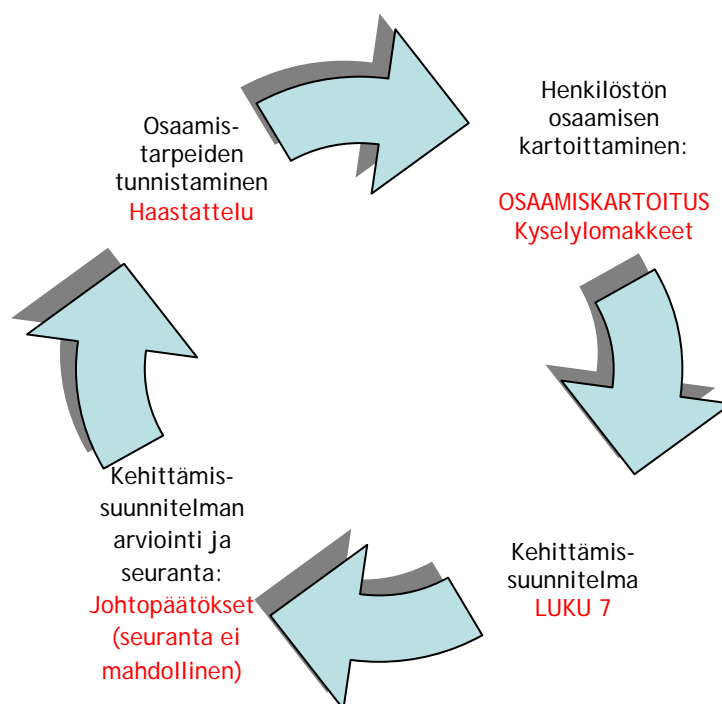
Kuten raportissa aikaisemmin on sanottu Viitalan (2009, 198) todenneen, että parhaimmillaan palaverit ovat henkilöstölle hyvin tärkeitä oppimistilanteita, joissa saadaan tietoa, muokataan ja täydennetään tietorakenteita ja kehitetään ajattelua. Osaamisen kehittymisen kannalta palaverien hyöty riippuu siitä, kuinka tehokkaiksi ja avoimiksi ne on onnistuttu saamaan. Palaverista voisi myös käyttää osan ajata sen pohtimiseen, miten palaverikäytänteitä ja siellä tapahtuvaa keskustelua tai toimintaa voisi jatkossa kehittää. Vaihteluita palaverihin saa esimerkiksi käyttämällä ulkopuolisia asiantuntijoita aiheen pohjustajina tai vaihtamalla palaveripaikkaa ja vetäjiä.

Työpaikkojen viikkopalavereista ei saisi tulla ns. itsetarkoitusta. Ei ole tarkoituksenmukaista, että palaverin pitäjä pohtii kuumeisesti, mitä asioita käsittelee seuraavassa kokoontumisessa ja osallistujat harmittelevat samalle, että miksi taas pitää olla paikalla palaverissa, vaikka olisi muutakin tärkeämpää tekemistä omassa työssään. Viikko- ja kuukausipalaverien pitäminen olisikin hyvä pitää ehdollisena. Jos tärkeitä asioita ei ole, kokous voidaan perua ja säästyneen ajan voisi käyttää vaikka rästitöiden tekemiseen. Hyvän etiketin mukaista ei myöskään ole jo sovittujen palaverien siirtely. Onnistuakseen palaverit tarvitsevat kantavat rakenteet. Roolit, rituaalit ja retoriikka eivät ole turhia seikkoja, vaan ne ovat kaikkien sujuvien työpalavereiden taustalla, kuten myös hiljainen tieto. Hiljaista tietoa ovat asenteet aavistukset, intuitiot, olettamukset sekä ennakkoluulot. Palaverissa tehdään huomaamatta tulkintoja kasvoniilmeistä ja eleistä sekä kuullaan puheenvuoroista välillä sellaistaikin, mitä ei ole sanottu. (Talouselämä, 2009.)

8. Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyöprosessin suorittamiseen kului tutkijalta kokonainen vuosi. Prosessiin käytettiin paljon aikaa ja vaivaa. Aihe oli hyvin laaja ja sisälsi myös laajoja kokonaisuuksia. Tämän vuoksi aiheen rajaamiseen tuli kiinnittää erityisesti huomiota. Osaamiskartoitus osoittautui melko haastavaksi tutkimusmenetelmäksi. Aiheen rajaaminen ja viitekehyyksessä esiintyvän teorian tiedon muuttaminen kysyttävään muotoon kyselylomakkeita varten vaati tutkijalta laajaa henkilöstöhallinnon ja matkailun kirjallisuuteen perehtymistä.

Tutkija kuitenkin koki aiheen hyvin mielenkiintoiseksi ja yhteistyö toimeksiantajayrityksen kanssa sujui saumattomasti. Koko talvisesongin kestänyt työharjoittelujakso Pyhätunturilla helpotti prosessin toteuttamista huomattavasti, sillä muuten kyselyt olisi pitänyt toteuttaa sähköisesti. Harjoittelujakso sesonkityössä auttoi myös opinnäytetyön ymmärtämistä paremmin. Työstä saatuja hyötyjä oli etenkin tehty yhteistyö työelämän edustajan kanssa ja uuden tiedon saaminen. Työstä saatu tieto tulee varmasti olemaan tutkijalle jatkossakin hyödyksi, sillä tavoitteena on tulevaisuudessa pyrkiä esimiestehtäviin. Tutkija on myös kokenut työn vastaavan hyvin tulevaa tutkintoaan. Kaiken kaikkiaan tutkija on opinnäytetyön lopputulokseen hyvin tyytyväinen. Työn kulku seurasi hyvin jo aikaisemmin esitettyä kaaviota (Kuva 5):



Kuva 5: Opinnäytetyöprosessin yhteenveto

Valitettavasti työn käytettävyydestä ja toteutettavuudesta tutkija ei saanut opinnäytetyön tutkimusraporttiin materiaalia, sillä kehittämissuunnitelman toimeenpano on toimeksiantajan vastuulla ja koska se on mahdollista toimeenpanna vasta talvikaudella, ei seuranta ole myöskään tutkijalle mahdollista. Toimeksiantajan palaute työstä on myös vielä saamatta, koska työ palautetaan yritykselle vasta talvikauden alussa.

Kehityssuunnitelman toteuttamista tärkeämpänä tutkija kuitenkin kokee uuden tiedon tuottamisen Pyhätunturi Oy:lle ja tässä työssä uusi tieto ilmenee tutkimustulosten muodossa. Tutkija kuitenkin arvioi kehityssuunnitelman olevan helposti käytännön tasolla toteutettavissa ja se pohjautuu hyvin tutkimustuloksiin.

9. Lähteet

Kirjallisuus:

Daveport, T. H. & Prusak, L. 1998. Working Knowledge. Boston: Harvard Business School Press.

Heikkilä, A. Jokinen, P. & Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen. Helsinki: WSOY.

Hirsjärvi, P., Remes P., Liikanen, P. & Sajavaara, P. 1995. Tutkimus ja sen raportointi. 4.-6. painos, Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita, Jyväskylä: Tammi.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen-Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Prima.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.

Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2000. Strategisen osaamisen johtaminen. Helsinki: Edita.

Lampikoski, L. P. 2005. Panosta avainhenkilöihin - luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki: Edita

Maxwell, J. 2003. Attitude 101. Maxwell Motivation. Inc., a Georgia Corporation.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät- uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Porvoo: WSOY.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WSOYpro.

Ritala, R. & Tarvainen, H. 1991. Henkilöstön kehittäminen, Osaavat ihmiset - menestyvä organisaatio. Tampere: Tammer-Paino.

Silvennoinen, M. 1999. Elämää verkostoissa - toimivat ihmissuhteet. Helsinki: Oy Edita Ab.

Silvennoinen, M. 2008. Löydä aarteesi - Verkostoidu!. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Sydänmaalakka, P. 2006. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.

Sydänmaalakka, P. 2001. Älykäs organisaatio. 2. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Helsinki: Talentum.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 3. korjattu painos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.

Vanhala, S. Laukkanen, M. & Koskinen, A. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. Otavan Kirjapaino: Keuruu.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen - strateginen kilpailutekijä. Edita: Helsinki.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen - strateginen kilpailutekijä 1.-2. painos. Edita: Helsinki

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Edita: Helsinki.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Vilkkä, H. 2007. Tutki ja mittaa. Jyväskylä: Tammi.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Talentum: Helsinki.

Österberg, M. 2007. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita Prima.

Lehtiartikkelit:

Karjanmaa, H. 2010. Inhoaako Suomi työtä? Iltasanomat 18.9.2010.

Julkaisemattomat lähteet:

Pyhätunturi Oy:n liiketoiminnanjohtaja Teuvo Soppelan haastattelu 13.1.11.

RukaPyhän Konsernistrategia. Viitattu 21.2.2011.

Sähköiset lähteet:

Esimies.info valmennusverkko. Viitattu 13.9.2011.

<http://esimies.info/Motivointi-ja-palkitseminen.php>

Linjala 2009. Väärä asenne on tuhoisampi kuin ammattitaidottomuus. Viitattu 29.8.2011.

<http://www.yrittajalinja.fi/blogi/2009/08/11/6>

Pyhätunturi Oy. Viitattu 13.3.2011

www.ski.pyha.fi

Saikkonen U. 2009. Talouselämä. Näin pidät tolkkulaisen palaverin. Viitattu 14.9.2011

<http://www.talouselama.fi/tyoelama/ota+porukka+haltuun+palavereilla/a262586>

Työelämään.fi. Pätkätyöntekijän perehdyttäminen. Viitattu 14.9.2011.

<http://www.tyoelamaan.fi/fi-fi/tyon-eri-muodot/miten-parjata-patkatoissa/patkatyontekijan-perehdyttaminen/>

Aikaisemmat tutkimukset, hankkeet/esiselvitykset:

Osaamisen johtaminen kuntasektorilla - Kuntaosaaja 2012 - hanke. 2005. Suomen Kuntaliitto, Kunnallinen työmarkkinalaitos & Kuntien eläkevakuutus. Kuntatyö 2010 ohjelma. Toim. Ahvo-Lehtinen S. & Sivonen S. ICC-Canon, Kuntatalo. Efeko: Helsinki

Pirttijärvi, T. Matkailutyötä koskevan tilastoinnin kartoitus ja kehittäminen: Esiselvitys. 2008, *Turismi työnä* - hanke. Suomen Akatemia. Kirjoituskilpailu.

Turisti tulee kylään. Matkailukeskukset ja Lappilainen arki. Matkailu maaseudun uutena työnä. Hakkarainen, M. 2009. EU Life Ympäristö - hankkeen *Matkailualueet maisemalaboratorioina - Työvälineitä kestävään matkailuun (LANDSCAPE LAB)* julkaisuja. Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos. Minerva: Helsinki | Jyväskylä.

Turismi työnä - tutkimusprojekti. 2008. Suomen akatemia. Lapin yliopisto ja Metsätutkimuslaitoksen Rovaniemen yksikkö. Lapin yliopistokustannus: Rovaniemi

Taulukot

Taulukko 1: Lapin matkailuyritysten työvoiman kausivaihtelu	16
Taulukko 2: Henkilöstön työkokemus laskettuna sesongeissa	41
Taulukko 3: Syyt uuden sesonkityösuhteen solmimiseen	42
Taulukko 4: Henkilöstön jakautuminen eri työtehtäviin	43
Taulukko 5: Sesonkityössä toimivan henkilöstön osaamisen nykytila	44
Taulukko 6: Vastaajien yrityksen tuntemus	45
Taulukko 7: Vastaajien vuorovaikutustaidot yrityksen sisällä	46
Taulukko 8: Vastaajien tuotteiden tuntemus	47
Taulukko 9: Motivoivimmat/tärkeimmät osaamisen kehittämisen keinot	48
Taulukko 10: Työtovereiden kannustus	49
Taulukko 11: Toimintaoppiminen	50

Kuvat

Kuva 1: Tutkimuksen ja kehittämisen roolit tutkimus- ja kehittämisprosessissa	8
Kuva 2: Pyhätunturi Oy:n hierarkiakuvaus	12
Kuva 3: Näkyvän ja hiljaisen tiedon ilmentyminen organisaatioissa	21
Kuva 4: Osaamisen kehittämisen prosessi	25
Kuva 5: Opinnäytetyöprosessin yhteenveto	1

Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelun pohja

Pyhätunturi Oy

13.1.11

Teuvo Soppela

Toiminta-ajatus?

Toimintatavat?

Organisaatorakenne?

Visio?

Missio?

Henkilöstön määrä? Ympärivuotiset? Sesonkilaiset?

Asiakassegmentit?

Olemassa olevat osaamisen kehittämisen keinot?

Kriittiset osaamistarpeet?

Muut tärkeät osaamiset?

Liite 2: Kyselylomakepohja

Osaamisen kehittäminen sesonkityössä

Case Pyhätunturi Oy



Annika Pirinen

Laurea, Leppävaara

Palveluiden tuottaminen ja -johtaminen

Toimeksianto: Pyhätunturi Oy, Teuvo Soppela

1. Kuinka monta talvisesonkia olet työskennellyt Pyhätunturi Oy:n/Hotellipyhätunturi Oy:n alaisena?

- a) Tämä on ensimmäinen talvisesonkini
 b) 2-5 talvisesonkia
 c) 5-10 talvisesonkia
 d) yli 10 talvisesonkia

2. (Huom! Vastaa tähän kysymykseen vain jos valitsit edelliseen vastaukseen vastausvaihtoehdon b-d)
 Kuinka tärkeänä syynä koit seuraavat asiat solmiessasi uuden työsuhteen Pyhätunturi Oy:n kanssa?

Ympyröi sopivin seuraavista vaihtoehdoista: (1 = En lainkaan tärkeänä, 2 = En kovin tärkeänä, 3 = Melko tärkeänä, 4 = Tärkeänä, 5 = Erittäin tärkeänä, Eos = En osaa sanoa)

Palkka	1	2	3	4	5	Eos
Luontaisedut (esim. kausikortti)	1	2	3	4	5	Eos
Työtoverit	1	2	3	4	5	Eos
Pyhätunturin ympäristö	1	2	3	4	5	Eos
Sitoutuminen yritykseen	1	2	3	4	5	Eos
Työ itsessään	1	2	3	4	5	Eos

Muu, mikä? _____

3. Kuinka kuvailisit sesonkityön luonnetta lyhyesti?

4. Työskentelen seuraavassa pisteessä: (Voit valita myös useamman kohdan)

Rinne/Huolto Vuokraamo/Shop Ravintola Muu, missä? _____

5. Kuinka arvioisit omaa osaamistasi seuraavilla osaamisalueilla? Ympyröi sopivin seuraavista vaihtoehdoista:
 (1 = En osaa asiaa lainkaan, 2 = Osaan asian huonosti, 3 = Osaan asian tyydyttävästi, 4 = Osaan asian hyvin, 5 = Osaan asian erinomaisesti) Huom! Jos osaaminen ei kuulu lainkaan työtehtäviisi, jätä kohta tyhjäksi.

Asiakaspalvelutaidot	1	2	3	4	5
Tietojärjestelmien käyttö	1	2	3	4	5
Uusien työntekijöiden perehdyttäminen	1	2	3	4	5
Lumetusjärjestelmän käyttö/tuntemus	1	2	3	4	5
Yrityksen tuntemus (Pyhätunturi Oy:n arvot, strategia, visio)	1	2	3	4	5
Paineensietokyky	1	2	3	4	5
Ympäristöosaaminen (kierrättäminen, vihreä ajattelutapa)	1	2	3	4	5
Myytävien tuotteiden tuntemus (hissiliput, vaatteet, ruokalista)	1	2	3	4	5
Tiedot rинnesäännöistä					
Henkilökunnan säännöt	1	2	3	4	5
Asiakkaiden säännöt	1	2	3	4	5
Vuorovaikutustaidot					
Omassa työyksikössä	1	2	3	4	5
Koko organisaation sisällä	1	2	3	4	5
Lähimmän esimiehen kanssa	1	2	3	4	5

6. Kuinka motivoivaksi/tärkeäksi koet seuraavat osaamisen kehittämisen keinot? Ympyröi sopivin vaihtoehdoista: (1 = en lainkaan motivoivaksi/tärkeäksi, 2 = vain vähän motivoivaksi/tärkeäksi, 3 = jonkin verran motivoivaksi/tärkeäksi, 4 = motivoivaksi/ tärkeäksi, 5 = erittäin motivoivaksi/tärkeäksi) Jos et tahdo vastata, jätä kohta tyhjäksi.

Kehityskeskustelut	1	2	3	4	5
Uusien työntekijöiden perehdyttäminen	1	2	3	4	5
Haasteelliset erityistehtävät, projektit ja työkomennukset	1	2	3	4	5
Ristiinkoulutus	1	2	3	4	5
Työnohjaus	1	2	3	4	5
Toimintaoppiminen (työtehtävien kautta oppiminen)	1	2	3	4	5
Koulutustilaisuudet	1	2	3	4	5
Omaehtoinen oppiminen (itseopiskelu)	1	2	3	4	5
Ryhmäkehityskeskustelut	1	2	3	4	5
Ongelmanratkaisutilanteet	1	2	3	4	5
Tiimityöskentely	1	2	3	4	5
Palaverit	1	2	3	4	5
Vierailut ja opintokäynnit	1	2	3	4	5
Työtovereiden kannustus	1	2	3	4	5

KIITOS VASTAUKSISTASI!

Liite 3: Kauden työntekijän kunniakirja

KAUDEN 2011-2012 TYÖNTEKIJÄ

TEPPO TYÖNTEKIJÄ

1.5.2012 Pyhätunturi

Työtoverit ovat äänestäneet Teppo Työntekijän kauden 2011-2012 työntekijäksi. Kauden työntekijäksi äänestettiin henkilö, joka omalta osaltaan on osoittanut reilua ja innostunutta työasennetta, edesauttanut mukavaa työilmapiiriä sekä kannustanut työtovereitaan.



Kiittäen kuluneesta kaudesta,

Pekka Pomo

Erkki Esimies