

Tanja Kyngäs ja Tarja Tyvelä

TYÖSSÄ KEHITTYMINEN

VAATIVAN ASiantuntijatyön urapolku case -yritys

TYÖSSÄ KEHITTYMINEN

VAATIVAN ASiantuntijatyön urapolku case -yritys

Tanja Kyngäs ja Tarja Tyvelä
Opinnäytetyö
Talvi 2017–2018
Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Tekijät: Tanja Kyngäs ja Tarja Tyvelä

Opinnäytetyön nimi: Työssä kehittyminen, vaativan asiantuntijatyön urapolku case -yritys

Työn ohjaaja: Sanna Oja, yliopettaja, johtaminen, markkinointi, kirjasto- ja tietopalvelu

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: 5/2018

Sivumäärä: 35+1

Työssä kehittyminen on kokonaisuutena osa suunnitelmallista HR -toimintaa, jonka tulee näkyä työyhteisön arjessa työntekijöitä innostavana tekijänä. Kun henkilöstölle tarjotaan mahdollisuus kehittää itseään ja etenemään omalla urallaan, tämä osaltaan motivoi ja sitouttaa osaavaa henkilöstöä yritykseen.

Tässä opinnäytetyössä selvitetään sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä, jotka vaikuttavat työssä kehittymiseen ja motivoivat urapolulla etenemisessä. Lisäksi selvitetään mitkä tekijät voivat hidastaa uralla etenemistä tai omassa työssä kehittymistä. Tarkastellaan, millainen rooli on koko organisaatiolla ja esimiestyöllä sekä selvitetään mitkä ovat ne työkalut, joita voidaan hyödyntää työssä kehittymisessä ja urapolulla etenemisessä. Tutkimusmenetelminä ovat teemahaastattelut sekä lähdekirjallisuuden tutkiminen ja käyttäminen tutkimusaineistona.

Raportissa määritellään aluksi teoriapohjaa työssä kehittymisestä, henkilöstöjohtamisesta, osaamisen kehittamisestä ja osaamisen johtamisesta sekä ikäjohtamisesta. Tutkimusmenetelmänä käytetyistä teemahaastatteluilta saadut tulokset peilataan ja nivotaan teoriaosaan. Tämän jälkeen käydään lävitse itse tutkimusprosessi. Opinnäytetyön loppuosassa on tutkimuksen tuloksista tehty yhteenveto ja päätelmät sekä pohdinta urapolkujen ja työssä kehittymisen mahdollisuuksista ja kehittämistyön jatkamisesta.

Haasteltavat henkilöt nimesivät työssä kehittymistä motivoiviksi tekijöiksi työn mielekkyyden, oman kiinnostuksen työhön ja mielenkiintoiset sekä sopivasti haastavat työtehtävät ja vastuun saamisen. Työssä kehittymistä kerrottiin eniten hidastavan tekijän olevan aikaa vievä rutiinityö, joka ei ole sisällöltään mielekästä tai joka ei haasta millään tavalla tekijäänsä. Tutkimuksen mukaan uralla etenemistä edistää merkittävimmin oma motivaatio ja suunnitelmallisuus. Uralla etenemistä hidastavat oman motivaation puuttumisen lisäksi ainakin osin puutteellinen urasuunnittelu ja se, ettei aktiivinen urasuunnittelu ole osa yrityksen käytänteitä.

Verrattaessa työntekijöiden vastauksia toisiinsa, näkemykset olivat suurelta osin yhteneväisiä. Lähdekirjallisuudesta saadut vastaukset tutkimusongelmiin tukivat teemahaastatteluista tehtyjä havaintoja ja johtopäätöksiä. Niinpä yrityksissä tulisi panostaa urasuunnitteluun ja urasuunnitelman aktiiviseen seurantaan. Työssä kehittymisen työvälineeksi tulisi ottaa mentorointi entistä laajemmin käyttöön ja lisätä palautteenantamisen, opastuksen ja sparrauksen mahdollisuuksia päivittäisessä työssä resursoimassa niihin tarvittavaa aikaa ja välineitä sekä perehdyttämällä.

Asiasanat: Urapolku, urasuunnittelu, työssä kehittyminen, asiantuntijatyö, kehityskeskustelut

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Economics

Authors: Tanja Kyngäs and Tarja Tyvelä

Title of thesis: Occupational development and career path in advanced expert work in case company

Supervisor: Sanna Oja

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2018 Number of pages: 35+1

Occupational development is a carefully planned HR activity which must be reflected in the work community's everyday life as an inspirational factor for employees. Providing the staff with the opportunity to develop themselves and progress in their own career motivates and commits skilled personnel to the company. Having motivated and development-oriented employees is an important part of company's assets and it has a long-term impact on company's competitiveness and eventually on financial outcome.

The primary aim of the thesis was to examine what are the internal and external factors that contribute positively or negatively to occupational development or career advancement of the employees. Additionally, the aim was to determine the hindering or delaying factors that affect occupational development or career advancement. The secondary aim was to provide options and tools to improve efficiently occupational development and career advancement.

The thesis consists of the theoretical background and the actual research results. The research included interviewing to selected employees of a company. Source books and other relevant materials were also studied. The report describes the theoretical basis of work development, HR management, development of expertise and leadership skills, as well as age management. The research method is conducted the theme interview, and the results obtained are reflected the theoretical part. This is followed by the research process. The final part of the thesis summarizes the findings and conclusions of the study. In addition, the final part discusses the possibilities of career paths and job development as well as the continuation of the development work.

Employees' responses were largely consistent. The findings from the source literature about the research problems supported observations and conclusions from theme interviews. Therefore, it is highly recommendable for companies to invest in career planning and active monitoring of the career plan. As a tool for development work, more mentoring could be introduced and opportunities for feedback increased as well as more guidance and sparring offered in day-to-day work. This could be done by resource allocation of time and tools.

Keywords: career path, occupational development, expert work, career advancement

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	TUTKIMUSMENETELMÄ	8
3	TYÖSSÄ KEHITTYMISEN ARVO.....	10
3.1	Työssä kehittymisen arvo yritykselle	10
3.2	Työssä kehittyminen työntekijälle	11
3.3	Arvo asiakkaalle	12
4	HENKILÖSTÖJOHTAMINEN	13
4.1	Henkilöstösuunnittelu ja henkilöstösuunnitelma	13
4.1.1	Urapolku ja uralla eteneminen	13
4.1.2	Urasuunnittelu ja urasuunnitelma.....	14
4.2	Perehdyttäminen	15
4.3	Palkitseminen.....	16
5	OSAAMISEN KEHITTÄMINEN.....	18
5.1	Työnohjaus.....	19
5.2	Coaching	20
5.3	Mentorointi.....	20
6	OSAAMISEN JOHTAMINEN	22
6.1	Osaamisen johtamisen keinoja.....	22
6.2	Hiljainen tieto.....	23
7	IKÄJOHTAMINEN.....	25
7.1	Asenteet.....	26
7.2	Tarpeet.....	26
7.3	Tukeminen ja kehittäminen.....	26
8	TUTKIMUSPROSESSI	28
8.1	Tutkimuksen toteutus	28
8.2	Tutkimuksen luotettavuus.....	29
9	TUTKIMUKSEN TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	30
10	POHDINTA	32
	LÄHTEET.....	34
	LIITE	36

1 JOHDANTO

Työelämä on jatkuvassa muutoksessa; työn tekemisen tavat, työvälineet ja työntekijäsukupolvet vaihtuvat ja samalla työkuultuurit muuttuvat. Työntekijöiden odotukset työltä ja johtamiselta ovat suuressa muutoksessa. Siksi oikeanlaisella johtamisella on nyt ja tulevaisuudessa suuri merkitys, ja johtamistapoja tulee kehittää entistä ihmisläheisimmäksi sekä työntekijälähtöisiksi.

Opinnäytetyömme aihe, työssä kehittyminen ja vaativan asiantuntijatyön urapolun tutkiminen, tulee case -yrityksen henkilöstöhallinnon aloitteesta ja toiveesta. Aihe on ajankohtainen, koska koko henkilökunnalle pidetään syksyllä 2017 yrityksen sisäinen coaching -koulutus, jossa kaikkia yrityksen työntekijöitä perehdytetään valmentavan johtamisen periaatteisiin ja käytäntöihin. Myöhemmin on tarkoitus myös suunnitella ja käynnistää yrityksen sisäinen mestari-kisälli -mallinen perehdytysohjelma. Yrityksessä ei ole työssä kehittämisestä tehty aiemmin tutkimuksia eikä muitakaan selvityksiä.

Case -yrityksestä ei tuoda tutkimuksessa esille nimeä eikä toimialaa yrityksen pyynnöstä. Yrityksessä työskentelee kaikkiaan noin 200 henkilöä, joista asiantuntijatyössä noin hieman yli puolet koko henkilöstöstä. Uusia asiantuntijoita aletaan paitsi perehdyttää myös sitouttaa yritykseen ja sen tarjoamalle urapolulle hyvin varhaisessa vaiheessa eli jo opiskelijarekrytoinneissa yrityksen harjoittelijaohjelmaan. Asiantuntijoiden karkea etenemissuunnitelma sekä -aikataulu yrityksessä on tehty ja se toimii ohjaavana, mutta ei kuitenkaan tiukasti määrittävänä pohjana asiantuntijoiden urapolulle yrityksessä.

Tutkimme mitkä tekijät ovat avainasemassa työssä kehittymisen kannalta vaativan asiantuntijatyössä. Selvitämme mitkä ovat ne sisäiset ja ulkoiset tekijät, jotka vaikuttavat omassa työssä kehittymiseen ja auttavat sekä motivoivat uralla eteenpäin. Tutkimme myös, millainen rooli on koko organisaatiolla ja esimiestyöllä tässä kaikessa. Tavoitteena on löytää työkaluja, joita henkilöstöjohto ja esimiehet sekä itse työntekijät voivat hyödyntää työssä kehittymisen tukemisessa ja urapolulla eteenpäin ohjaamisessa.

Itseen, uraan ja hyvinvointiin sijoittamisesta on tullut tavoiteltava asia etenkin vaativassa asiantuntijatyössä. Työssä kehittymisen motivoivia tekijöitä ovat taloudelliset edut, työn mielekkyys ja merkityksellisyys, palautteen saaminen sekä monipuolinen osaaminen ja työuralla eteenpäin pääseminen. Tutkimuksen tuloksista tulee olemaan käytännön tasolla merkittävää hyötyä, kun suunnitellaan esimerkiksi aloittavan asiantuntijan työnohjaus- ja valmennusprosesseja ja uralla etenemisen tukemista, kuten urasuunnittelua.

2 TUTKIMUSMENETELMÄ

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä ja tutkimusaineistoa on analysoitu sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysinä on käytetty teorialähtöistä eli deduktiivista analyysia. Kirjallisuusanalyysi perustuu tiettyyn teoriaan, jota käsitellään tutkimuksessa ja sen mukaan määritellään kiinnostavat teemat. Aineistosta luodaan selkeä ja yhtenäinen, jotta tulkintojen ja johtopäätöksien teko on mahdollista. Näin saatu aineisto ohjaa tutkimusta empiirisellä tasolla.

Kirjallisuusanalyysin teemat ovat työssä kehittyminen, henkilöstöjohtaminen, osaamisen kehittäminen ja osaamisen johtaminen sekä ikäjohtaminen. Kirjallisuusanalyysiä täydennetään asiantuntijatyötä tekevien teemahaastatteluilla, ja haastatteluista saadut vastaukset peilataan kirjallisen lähteaineiston tutkimuksesta saatuihin teoretietoihin. Tutkimuksen tulokset nivotaan opinnäytetyön teoriaosiossa yhteen sekä tiivistelmä tuloksista ja johtopäätöksistä omassa osiossaan.

Tutkimuksessa on käytetty hermeneuttista lähestymistapaa. Ymmärrys on tulkintaa ja ymmärryksen pohjana on jo aiemmin ymmärretty, ja esiymmärrys on se mitä ymmärretään ennestään. Ymmärtäminen etenee hermeneuttisena kehänä. Laineen (2001) mukaan fenomenologinen ja hermeneuttinen tutkimus on kaksitasoinen: perustason muodostaa tutkittavan koettu elämä ja toisen tason itse tutkimus, joka kohdistuu perustasaan. Näin ollen tutkimus on tulkinnallinen tutkimus ja tutkimus tulee tulkinnan tarpeesta. (Tuomi ja Sarajarvi 2018, 40–41.)

Teemahaastattelujen haastattelurunkoon (Liite 1) määriteltiin etukäteen ne teemat, joista haastateltavien kanssa keskustellaan, ja joilla saamme vastauksia siihen mitkä tekijät edistävät vaativassa asiantuntijatyössä työssä kehittymistä ja uralla etenemistä. Etsimme vastauksia näihin kysymyksiin myös vastaavasti kirjallisuusanalyysillä. Viitekehys ei ole tässä opinnäytetyössä vain erillinen osa raporttia, vaan haastattelujen tulokset peilataan kunkin teeman kohdalla tietoperustaan.

Saimme haastateltavista listan toimeksiantajayrityksen henkilöstöasioista vastaavalta henkilöstöjohtajalta. Listassa on ehdotukset viidestä haastateltavasta ja viidestä korvaavasta haastateltavasta eli yhteensä kymmenen asiantuntijaa, jotka edustavat kukin asiantuntijatyön uran eri vaiheita työkokemuksen pituuden mukaan, jolloin saadaan mahdollisimman kattavasti tietoa urakaaren eri kohdilta. Saimme lopulta sovittua haastattelut neljän asiantuntijan kanssa. Toiveenamme oli

haastatella useampaa asiantuntijaa, mutta asiantuntijoiden kiireiden ja aikataulujen vuoksi emme saaneet useampaa asiantuntijaa haastatteluun määräajassa.

Haastattelut käytiin Skype for Business- tai puhelinneuvotteluina, koska haastateltavat työskentelevät eri kaupungissa. Itse haastattelut kestivät 20 - 30 minuuttia henkilöä kohden. Haastattelut nauhoitettiin haastattelijoiden luvalla ja kunkin haastattelun jälkeen nauhoite kirjoitettiin heti puhtaaksi eli litteroitiin. Haastatteluissa saatiin vastaukset jokaiselta haastateltavalta perusteluineen kaikkiin kysymyksiin. Raportissa haastattelukysymykset ovat kursivoituna teoriaosioissaan, ja haastatteluista saadut vastaukset ja havainnot kysymyksen jälkeen avattuna.

3 TYÖSSÄ KEHITTÄMISEN ARVO

Yritykset suunnittelevat ja kehittävät liiketoimintaansa, mutta kiinnittävät usein liian vähän huomiota henkilöstön kehittämiseen ja aiemman työkokemuksen hyödyntämiseen, jotka ovat yritykselle tärkeä kilpailuetu sekä vetovoimatekijä työmarkkinoilla. Hyödyntämällä ja kohdentamalla yrityksessä olevaa osaamista ja kokemusta oikein saadaan kilpailuetua markkinoilla, ja samalla parannetaan pitkällä aikavälillä myös yrityksen tuottavuutta.

3.1 Työssä kehittämisen arvo yritykselle

Yritys, joka tarjoaa henkilöstölle työssä kehittymistä ja kouluttautumismahdollisuuksia sekä tukee urapolulla etenemistä, nähdään yleisesti houkuttelevana työnantajana. Enää ei siis riitä työtehtävän tai yrityksen vetovoimaisuus tai palkitseminen, vaan työn antamat uudet valmiudet ja taitojen kehittäminen nähdään yhä tärkeämpänä tekijänä. Työnantajan saama hyöty panostuksesta työssä kehittämisen tukemiseen on motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö, ja näin myös vahvistetaan henkilöstön pysyvyyttä ja vähennetään uudelleenrekrytoinnin tarvetta. Kun yritys tukee henkilöstön oppimista, lisätään samalla myös yrityksen osaamista ja mahdollistetaan myös osaamisen jakaminen eteenpäin.

Työssä kehittymistä voidaan yrityksessä tukea kiinnittämällä huomiota organisaation rakenteisiin ja toimivuuteen, johtamiseen ja ilmapiiriin. Kehittymiselle suotuisassa yrityksessä kaikilla työntekijöillä on mahdollisuus kehittää itseään, vaihtaa tietoa, antaa ja saada palautetta ja oppia uusia tietoja ja taitoja. Johtaminen näyttää tulevaisuuden suunnan ja vision mihin työssä oppimisessa ja kehittämisessä pitäisi keskittyä huomioiden organisaation tarpeet, ja esimies näyttää mallia sekä rakentaa kehittämiselle suotuisaa ja kannustavaa ilmapiiriä. Johto on kiinnostunut siitä, miten kehittyminen näkyy kilpailukyvyssä, toiminnan tehostumisessa ja monipuolisena osaamisena asiantuntijayrityksessä. (Manka 2006, 121–125.)

3.2 Työssä kehittyminen työntekijälle

Työntekijöillä on erilaisia kehittymisen tarpeita eri elämän- ja uravaiheissa. Nuorilla työntekijöillä painottuvat erityisesti ydinosaamisen kehittämisen tarpeet, kun taas vanhemmilla työntekijöillä painopiste on voimavaroissa ja niiden riittävydessä työstä suoriutumiseen. Ikääntyneiden jääminen eläkkeelle näkyy työpaikoilla osaamisen vajauksena ja arvokkaan hiljaisen tiedon menetyksenä, mutta tähän voidaan osaamisen kehittämisellä vaikuttaa. Pitkän työuran mukanaan tuoma kokemus ja hiljainen tieto ovat arvokkaita paitsi yritykselle myös sen muille työntekijöille.

Mitkä asiat tai tekijät ovat edistäneet omassa työssä kehittymistä?

Haastatteluista kävi ilmi, että työssä kehittymistä edistää mahdollisuus osallistua erilaisiin alan koulutuksiin, niin substanssiosaamista kehittäviin kuin erityisosaamista antaviin, sekä omaehtoinen opiskelu sellaisesta asiasta, joka kiinnostaa ja johon voi itse perehtyä ilman erillistä ulkoista päämäärää. Kehittymistä edistävät myös monipuoliset työtehtävät ja tehtävien vaativuustason kasvaminen sopivassa suhteessa taitojen ja kokemuksen karttumiseen, sekä vastuun saaminen.

Parhaiten oppii työtä tekemällä, ja työssä kehittymistä auttaa työtovereiden ja -yhteisön tuki ja se, että on mahdollista saada neuvoja ja opastusta silloin kun niitä tarvitsee. Keskustelut ja pohdinnat yhdessä kollegoiden ja esimiehen kanssa edesauttavat myös omassa työssä kehittymistä. Toki omalla motivaatiolla on tärkein merkitys tavoitteiden saavuttamisessa.

Mikä on hidastanut tai estänyt tai hidastaa ja estää omaa työssä kehittymistä?

Liiallinen kiire ja työn paljous sekä sisällöltään toistuvat rutiinityöt koettiin ainakin jollain tasolla hidastavan omassa työssä kehittymistä, koska tällöin ei jää aikaa sellaisiin asioihin perehtymiseen ja itseopiskeluun jotka kiinnostaisivat ja kehittäisivät ammatillisesti. Myös oma elämäntilanne, arjen hektisyys sekä tietynlainen pysähtyneisyys omassa työelämässä koettiin kehittymistä ja motivaatiota vähentävänä; kun ei ole selvää mikä on seuraava askel ja mitä pitäisi tehdä tai kun tukea ei ole saatavilla, on vaikea asettaa itselleen tavoitteita.

3.3 Arvo asiakkaalle

Laaja ja monipuolinen osaaminen sekä vankka asiantuntijuus omalla alalla tekevät yrityksen asiakkaat tyytyväiseksi ja luovat luottamuksen ja vahvan pohjan asiakassuhteelle ja sen jatkumiselle. Jos asiakkaat ovat tyytymättömiä, he eivät sitoudu organisaatioon ja vaihtavat helpommin palveluyritystä, eikä näin synny asiakasuskollisuutta. Tällöin on mahdollista, että myös yrityksen maine kärsii ja kilpailukyky hyvistä osaavista työntekijöistä heikkenee; onhan osaamisen näkyvä arvostus yrityksen tärkeä vetovoimatekijä työnhakijan näkökulmasta.

Opinnäytetyössämme keskitymme työssä kehittymisen arvoon organisaation ja työntekijän kannalta, jotka vaikuttavat suoraan ja välillisesti asiakastyytyväisyyteen sekä asiakkaiden saamaan lisäarvoon hankkiessaan palveluita yritykseltä.

4 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Henkilöstöjohtamisella varmistetaan yrityksen toiminnan vaatima työvoima ja sen riittävää osaaminen, motivaatio ja hyvinvointi. Henkilöstöjohtamisen osa-alueita ovat muun muassa henkilöstösuunnittelu, perehdyttäminen, suorituksen seuranta ja palkitseminen sekä osaamisen kehittäminen joihin tässä opinnäytetyössämme keskitymme. (Viitala 2013, 20–24.)

4.1 Henkilöstösuunnittelu ja henkilöstösuunnitelma

Henkilöstösuunnittelulla pyritään saamaan määrällisesti ja laadullisesti riittävä henkilöstö, joka vastaa yrityksen toiminnan tarpeita ja mahdollistaa yrityksen uusiutumisen ja kehittymisen yrityksen strategian ja tavoitteiden mukaisesti. Henkilöstösuunnittelun avulla yritys varautuu tulevaisuuteen ja varmistaa että yrityksen tavoitteita on toteuttamassa tarkoituksenmukainen henkilöstö. Suunnittelun aikajänteen pitää olla riittävän pitkä (3 - 5 vuotta), koska pitkän aikavälin henkilöstösuunnittelulla tuetaan nykyisiä vahvoja osaamisalueita ja esimerkiksi uusia henkilöitä rekrytoitaessa on tiedossa että, liiketoiminnan ja työn vaatimusten kannalta valittavan henkilön osaaminen vastaa nykyisiä ja tulevia tarpeita. (Viitala 2013, 61–63.)

Yhteistoimintalaki velvoittaa henkilöstösuunnitelman laadintaan. Lain mukaan yrityksen pitää esittää henkilöstölle vähintään seuraavaa vuotta koskeva henkilöstösuunnitelma, joka perustuu yrityksen tuotanto- ja toimintanäkymiin. Myös koulutussuunnitelma, jossa kerrotaan kehittämistoimenpiteet työntekijöiden ammatillisen osaamisen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi, esitetään henkilöstösuunnitelman ohessa. (Viitala 2013, 69–70.)

4.1.1 Urapolku ja uralla eteneminen

Urapolku on henkilön koulutusjaksoista ja työtehtävistä muodostuva elämän mittainen kokonaisuus. Uran aikana mahdollisesti kouluttaudutaan lisää ja siirrytään työtehtävistä ja yrityksestä toiseen. Urapolulla voi olla useita työnantaja tai vain yksi työnantaja, joka tosin nykyään ei ole enää niin yleistä kuin aiemmin. Urakehitys voi olla organisaatiossa suunnaltaan horisontaalista tai vertikaalista, mikä on tyypillistä asiantuntijatehtävissä, kun muun muassa vastuu kasvaa asiantuntijatyössä ajan ja kokemuksen myötä. (Viitala 2013, 106.)

lhminen, jolla on motivaatiota ja halua jatkuvaan kehittymiseen ja uuden oppimiseen, kokee työn positiivisena ja tekee pidemmän työuran. Kun työn hallinnan tunne ja arvot ovat linjassa työn arvojen kanssa, työ on mielekästä ja työtoverit ja keskinäinen tuki työyhteisössä hyvällä tasolla, ne vaikuttavat työssä jaksamiseen ja pitempään työuraan merkittävästi. Esimiehen tuki myös auttaa näkemään tulevaisuuden vaihtoehtoja ja mahdollisuuksia, joka taas puolestaan lisää aktiivisempaa ja pidempää työuraa. (Kiviranta 2010, 105–106.)

Mitkä tekijät ovat tukeneet tai tukevat sinun urakehitystäsi?

Tutkimuksemme vahvisti käsityksiä siitä, että sisäiset tekijät eli oma motivaatio, omat tavoitteet ja päämäärät sekä kehittymisen halu ovat urakehityksessä tärkeimpiä tekijöitä. Erittäin tärkeäksi koettiin työn luonne ja mielekkyys sekä se, että pääsee itse tekemään asioita ja saa vastuuta, sekä saa itsenäisesti perehtyä rauhassa asioihin. Kollegoiden tuki ja neuvot sekä koko organisaation tuki kaikilta tahoilta sopivassa määrin tukevat urakehitystä, mutta tarvitaan myös sopivassa määrin itsenäistä pohdintaa ja vastuunottoa. Organisaation tarjoamat urakehittymismahdollisuudet ja toisaalta realistiset odotukset taitojen ja osaamisen kehityksen suhteen edistävät uralla etenemistä.

4.1.2 Urasuunnittelu ja urasuunnitelma

Kehittyminen omassa työssä ja uralla eteneminen vaatii työntekijältä itseltään halua oman osaamisen kehittämiseen ja urasuunnitelman laatimiseen, mutta yrityksen on myös luotava näille mahdollisuudet. Urakeskustelut ja -suunnitelmat ovat työkaluja, joita yritys voi käyttää osaamisen kehittämistä edistävinä ja pidempien työurien tukemisen työkaluina.

Urasuunnitelman pohjana on uran tämän hetkinen tila, omat vahvuudet ja uudet mahdollisuudet. Urasuunnitelman laatimisessa lähdetään liikkeelle työuran eri vaiheista, sekä omasta osaamisesta ja vahvuuksista. Osaamisen kartoittaminen kertoo mitä osaamista jo on ja mitä osaamisen aluetta voisi tai tulisi kehittää tai ottaa käyttöön omassa työssä. Oman esimiehen kanssa laadittu urasuunnitelma auttaa pohtimaan omia tavoitteita ja organisaation tarjoamia mahdollisuuksia. (Kiviranta 2010, 130–133.)

Oletko tehnyt urasuunnitelmaa itse tai esimiehen kanssa?

Haastatteluissa selvisi, ettei kenellekään haastatelluista oltu tehty omaa urasuunnitelmaa. Kehityskeskusteluissa on tehty suunnitelmia noin neljän vuoden päähän yleisellä tasolla uralla etenemisestä yrityksessä, mutta tarkempia uralla etenemisen askelmia ei ole suunniteltu. Henkilökohtainen urasuunnitelma olisi kuitenkin urakehityksen näkökulmasta hyvä ottaa osaksi muodollisia keskusteluja esimiehen tai henkilöstöjohdon kanssa. Urasuunnitelma on konkreettinen työkalu ja hyödyllinen mikäli suunnitelmaa seurataan ja päivitetään riittävän usein. Uran aivan alkuvaiheessa sitä ei koeta kovin välttämättömäksi koska tilanteet ja mielenkiinnot muuttuvat työuran alussa paljonkin.

Mitä esimies voisi tai tulisi tehdä sinun työssä kehittymisen ja urapolkusi hyväksi?

Yrityksessä käydään muodollisia kehityskeskusteluja kerran vuodessa. Tämä koettiin riittämättömäksi, ja kehityskeskusteluja voisikin olla kahdesta kolmeen kertaa vuodessa urakehittymisen näkökulmasta. Kehityskeskusteluissa asetetaan yleisiä tavoitteita, mutta tällä hetkellä ei ole olemassa erityistä seuranta sille, miten ja milloin asetettuihin tavoitteisiin päästään. Olisi hyvä asettaa enemmän konkreettisia pikkutavoitteita ja niille tulisi luoda säännöllinen seurantamekanismi. Haastatteluissa ehdotettiin, että vapaamuotoisia esimiehen tai muun mentorin ohjauskeskusteluja ja sparraamista voisi olla tiheämmällä aikavälillä kuin nykyään, koska työssä kehittymistä rakennetaan käytännössä jokapäiväisen tekemisten kautta.

4.2 Perehdyttäminen

Työturvallisuuslain mukaan työnantaja on velvollinen perehdyttämään työntekijä työhön ja työolosuhteisiin sekä työvälineiden käyttöön ja turvallisiin työtapoihin. Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia sellaisia toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen tavat, ihmiset ja työhönsä liittyvät odotukset. Työnopastuksella tarkoitetaan kaikkia niitä asioita jotka liittyvät itse työn tekemiseen. Näitä ovat esimerkiksi työkokonaisuus sekä se, mistä osista ja vaiheista työ koostuu ja mitä tietoa ja osaamista työ edellyttää. (Työturvallisuuskeskus 2017, viitattu 14.10.2017.)

Millaisen perehdytyksen olet saanut työhösi?

Kaikki haastateltavat kertoivat, että ovat saaneet perehdytyksen työhön ja yrityksen käytänteisiin jo työharjoitteluajankana, eikä heitä ole perehdytty enää erikseen siinä vaiheessa, kun he ovat aloittaneet työskentelyn yrityksessä. Toisaalta perehdyttämistä ei ole koettu siinä vaiheessa enää kovin tarpeelliseksi, sillä yrityksen työtavat ja käytänteet ovat tulleet harjoittelujaksolla tutuksi.

4.3 Palkitseminen

Palkitseminen (rewarding, remuneration, compensation) käsittää palkan ja muut taloudelliset etuudet, joita työntekijälle suoritetaan tehdyn työn korvauksena. Työntekijä antaa työpanoksensa, osaamisensa ja ideansa yrityksen käyttöön ja saa vastineeksi taloudellisen ja henkisen palkkion. Työllä on myös arvoa ihmisen omille tarpeille; saa kehittää ja toteuttaa itseään, ryhmän jäsenyys ja arvostuksen tarve ja työsuhteen jatkuvuus ja turvallisuus sekä taloudellinen perusta elämälle. Oikeudenmukaisuus on palkitsemisessa tärkein arvo. (Viitala 2013, 138–139.)

Työntekijälle on tärkeää tuntea oman työnsä merkitys ja työn sisällön merkitys yritykselle ja saatava siitä riittävä myönteinen palaute. Työn itsenäisyys ja oikea palkitseminen auttavat yksilöä kehittämään ja saavuttamaan asetetut tavoitteet. Alla on kuva kokonaispalkitsemista.



Kuva 1. Esimerkki kokonaispalkitsemisesta. Lähde: Hakonen, N.; Hakonen, A.; Hulkko-Nyman, Ylikorkala. (2014) Palkitse taitavammin – palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. Viitattu 11.4.2018.

Kuinka tärkeänä näet palkitsemisen työssä kehittymisen välineenä?

Haastatteluissa tuli esiin se, että nuoremmilla työntekijöillä rahallinen palkitseminen on tärkeämpää kuin pitempään uralla toimineilla. Pidemmän työuran tehneen mielestä palkalla ei voi korvata työn mielekkyyttä. Tosin kompensaaion pitää olla asiallinen suuruudeltaan verrattuna kilpailijoiden palkkatasoon, koska se lisää itsearvostusta ja sitouttaa työpaikkaan.

Tärkeimpänä pidetään palkitsemisessa oikeudenmukaisuutta sekä palkitsemisjärjestelmän läpinäkyvyyttä. Työn laadun tulee näkyä kompensaaion tasossa, ja sitä tukevat bonusjärjestelmät jotka antavat lisää ”draivia” tehdä asioita ensikerralla vielä paremmin. Myönteinen palaute asiakkaalta, kollegoilta ja organisaatiolta motivoivat tavanomaisen palkitsemisen lisäksi paljon, jossain tapauksissa jopa materiaalista palkitsemista enemmän.

5 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Osaamisen kehittämisellä tulee olla selkeät tavoitteet, jotka näkyvät yrityksen toiminnan tehokkuutena, laadun kehittymisenä ja kannattavuuden paranemisena. Osaamisen kehittämiselle pitää yrityksessä varata aikaa ja voimavaroja sekä tehdä kehittämissuunnitelma, jossa määritellään muun muassa tavoiteltava osaamisen taso, miten asetettuihin tavoitteisiin päästään ja aikataulu suunnitelman toteuttamiselle. (Viitala 2013, 186–188.) Asiantuntijayrityksessä keskitytään henkilöstön kehittämiseen, koska yrityksen toiminnan ehtona on ihmisten osaaminen. Yrityksissä on silti paljon tietoa, taitoa ja kokemusta jota ei tunnisteta eikä osata hyödyntää tehokkaasti, jotta yritys toimisi mahdollisimman tehokkaasti ja kilpailukykyisesti.

Viitalan (2013, 182) mukaan osaamiskartoituksen eli kompetenssikartoituksen avulla selvitetään, millaista osaamista yrityksessä on, mihin suuntaan ja millä alueilla osaamista tulisi kehittää. Kehityskeskustelujärjestelmällä suunnitellaan ja seurataan säännöllisesti ja jatkuvasti osaamisen kehittymistä. Kehityskeskusteluissa arvioidaan työntekijän osaaminen nykyisten tehtävien ja tulevaisuuden tarpeiden kannalta. Yksilön kehittymistarpeiden ja yrityksen resurssitarpeiden kohtaaminen varmistaa yrityksen monipuolisempaa osaamista ja kilpailukykyä.

Osaamisen kehittämisen keinoja, joita voidaan toteuttaa lähellä työtä, ovat esimerkiksi perehdyttäminen, työnopastus ja tehtäväkierto. Henkilöstön kehittämisen keinoina asiantuntijayrityksissä käytetään muun muassa valmennus- eli coaching- ja mentorointimenetelmiä. Koulutus, valmennus ja mentorointi yhdessä tuovat parhaan tuloksen yksilön ja yrityksen kannalta. (Viitala 2013, 193–197.)

Hyvin suunniteltu ja toteutettu valmennus ja urapolun ohjaus voivat parantaa yrityksen yhteistä osaamista, henkilökohtaisia suorituksia ja tietojen sekä taitojen kehittämistä. Osaamisen kehittämisessä kaikki voivat olla mukana yrityksen liiketoiminnassa, jossa he tekevät oikeita asioita, onnistuvat tehtävissään ja voivat kehittyä omien tarpeiden mukaan. (Lankinen, Miettinen ja Sipola, 2004, 190.)

Millaista valmennusta/koulutusta olet saanut nykyisessä työpaikassasi?

Haastatteluissa ilmeni, että merkittävin oppiminen tulee arjen työtilanteiden kautta. Koulutusta yrityksessä on järjestetty kiitettävästi; on sekä substanssikoulutusta koko yrityksen tasolla, että praktiikoiden tasolla, HR -tehtäviin liittyvää koulutusta ja opastusta sekä yrityksen tarjoama mahdollisuus osallistua ulkoisiin (maksullisiin) koulutuksiin.

Millaista valmennusta/koulutusta yrityksen sisällä tarvittaisiin?

Haastatteluissa toivottiin erityisesti kirjanpitoon ja yritystalouteen sekä esiintymistaitoihin liittyvää koulutusta, esimerkiksi tilinpäätöksen analytiikkaa ja esiintymisvalmennusta. Kun luotaisiin osaamisen kehittämisen ekosysteemi, jossa on riittävästi varattu aikaa kouluttautumiselle, huomioitaisiin koulutustarpeet sekä edesautettaisiin coutsaamista, se tukisi laajasti yksilöiden urakehitystä ja ammatillista kehittymistä.

5.1 Työnohjaus

Työnohjauksella tarkoitetaan oman työn ja työn herättämien ajatusten sekä tunteiden tarkastelua. Työnohjattavaa autetaan selviytymään paremmin työstään ja kehittämään ammattitaitoaan sekä työtötään.

Ohjaus tapahtuu ryhmissä tai yhdessä töitä tekevä työparin kanssa käytävissä yhteisissä työnohjauksen sessioissa. Perinteisessä työnohjauksessa ohjaajan roolissa korostuvat kuuntelu, ymmärtäminen, tukeminen ja tulkintojen tekeminen. Ohjaaja on yleensä saman yrityksen jäsen ja näin ollen on sidoksissa yrityksen tavoitteisiin. Ratkaisukeskeisessä työnohjauksessa ohjaus on tavoitteellisempaa ja tuloksia pyritään mittaamaan, eikä ohjaaja ei tee tulkintoja vaan tuo havaintonsa yksilön tai ryhmän yhteisen tarkastelun kohteeksi sekä ohjattavien itsensä määriteltäväksi. (Hirvi-huhta 2006, 16–17.)

5.2 Coaching

Coaching eli valmentava johtaminen tarkoittaa työntekijän ohjaamista työssään siten, että hänen vahvuutensa ja kompetenssinsa ovat tukena ja hyötynä, ja työntekijää autetaan löytämään ratkaisut mutta ei tarjota niitä valmiina pakettina. Valmennettavan henkilökohtainen taito ja varmuus kasvavat valmennuksen aikana, ja näin tuetaan yksilöä saavuttamaan paras henkilökohtainen suoritustaso ja samalla kehittymään omalla osaamisalueellaan entistä paremmaksi. Laajemmin ajateltuna koko yrityksen suoritustaso ja osaaminen tehostuvat, kun jokainen tee tehtävissään parhaansa ja ottaa vastuun omasta kehittämisestään.

Valmentaja voi olla johtaja tai esimies, joka toimii työntekijöiden keskustelukumppanina sekä sparraa ja haastaa työntekijöitä ideoimaan ja keksimään käytännön toimia yrityksen tavoitteiden suuntaan. Yrityksen ulkopuolisen valmentajan tilaa joko yrityksen johto tai henkilöstöhallinto, tai joskus valmennettava itse hankkii itselleen valmentajan. Yritys voi myös luoda oman coaching – ohjelman, jossa se kouluttaa työntekijöitä toimimaan toistensa valmentajina. Valmennus on vuorovaikutusta, tapaamisissa keskustellaan, kysellään ja kuunnellaan sekä opitaan toisten ajatuksista ja kokemuksista. (Hirvihuhta 2006, 7.)

5.3 Mentorointi

Mentorointi on vuorovaikutusprosessi, jossa kokeneempi henkilö eli mentori tukee vähemmän kokenutta henkilöä eli aktoria sekä psykologisesti (rohkaisee, tukee, hyväksyy) että auttaa tätä työssä kehittämisessä ja uralla eteenpäin. Mentori on yleensä saman alan kokenut ammattilainen, joka ohjaa aktoria löytämään itse itselleen parhaat ratkaisut. (Viitala 2013, 196.)

Yritykset käyttävät mentorointia yhtenä henkilöstön kehittämiskeinona tiedon, taidon ja osaamisen siirtämisenä kokeneelta henkilöltä nuorelle henkilölle. Mentorointi voi keskittyä uuden työntekijän ohjaamiseen, jotta hän löytää paikkansa yrityksessä, osaamisen kasvattamiseen sekä tutustuttamiseen oikeisiin ihmisiin ja tietolähteisiin. Mentoroinnilla yritys pitää lahjakkuuksistaan huolta ja kasvattaa heitä vaativille avainpaikoille. (Hirvihuhta 2006, 16.)

Mentori voi tulla yrityksen sisältä tai asiakkaiden joukosta tai muista yrityksistä, ja mentorointi - palvelua voi ostaa konsulttiyrityksiltä. Yleisintä on ammatillisten tietojen ja taitojen siirtäminen "mestari-kisällille" (Lankinen, Miettinen ja Sipola 2004, 101.) Mestari-kisällimallissa tavoitteena on opettaa ammattilaista kokeneemman taitajan opissa, mutta painopiste on enemmän taidoissa kuin tiedoissa, joten työn seuraaminen ja harjoittelu ovat tärkeitä vaiheita osaamisen kehittämisessä (Kiviranta 2010, 192).

Kun saa tietoa, opastusta ja ohjausta henkilökohtaiseen kehittymiseen ja uralla etenemiseen toiselta, itseään kokeneemmalta henkilöltä, omien päätösten ja valintojen tekeminen on selvempää ja suunnitelmallisempaa. Usein keskustelu toisen kanssa ja tuki tietyissä tilanteissa auttavat selkeyttämään omia ajatuksia ja suunnitelmia. Näiden keskustelujen merkitys ja hyöty näkyvät usein vasta myöhemmin vuosien kuluttua. (Lankinen, Miettinen ja Sipola 2004, 95.)

Onko työpaikallasi käytössä valmentava työote tai mentori -järjestelmä? Mitä hyötyjä koet saaneesi edellä mainituista?

Tiedossamme oli ennen haastattelujen tekemistä, että yrityksessä on otettu käyttöön mentori -järjestelmä. Puolet haastateltavista ei ollut tässä mukana ja he olivatkin sitä mieltä, että omaa uraa ja uralla kehittymistä olisi hyvä olla oma, nimetty mentori tukemassa. Kahdessa haastattelussa selvisi, että asiantuntija käyttää itse omassa työssään mentorointia harjoittelijan esimiehenä ollessaan. He antavat harjoittelijan itse "pyörittää palloa" niin paljon kuin se siinä uran vaiheessa on mahdollista. He eivät itse ole olleet valmennettavia, mutta odotukset kehityskeskusteluissa tältä osin ovat suuret. Mentoroinnille oltiin siis hyvin avoimia, ja siihen kohdistuvat odotukset olivat kaikilla haastateltavilla positiiviset. Mentorointi -järjestelmä koettiin mahdollisuudeksi oman uran kehityksen kannalta.

6 OSAAMISEN JOHTAMINEN

Osaamisen johtaminen on sellaista tarkoituksellista toimintaa, jonka avulla yrityksen liiketoimintastrategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Osaamisen johtamisen yksi tärkein osa on työntekijöiden osaamisen tason nostaminen, vaaliminen ja tehokas hyödyntäminen. (Viitala 2013, 170.) Työntekijöiden osaaminen on asiantuntijayrityksessä koko yrityksen toiminnan lähtökohta. Osaamisen johtamisella tuetaan työntekijöiden työssä kehittymistä ja uralla etenemistä.

6.1 Osaamisen johtamisen keinoja

Yrityksillä on Viitalan (2013, 186) mukaan erilaisia osaamisen johtamisen strategioita; investoidaan henkilöstön osaamisen kehittämiseen, sitoutetaan arvokasta osaamista, ostetaan osaamista (yrityssostot), rekrytoidaan uusia osaajia ja ostetaan palvelua yrityksiltä, joilla on tarvittavaa osaamista sekä siirretään tarpeetonta tai vanhentunutta osaamista pois. Kun tarvitaan työntekijä hoitamaan vapautunutta tehtävää, kannattaa tutkia ensin löytyykö omasta henkilökunnasta sopiva henkilö tähän tehtävään.

Henkilöstön sitouttamisen keinoja ovat hyvä ja työntekijälähtöinen henkilöstöpolitiikka, kilpailukykyinen palkka, muut henkilöstöedut ja hyödyt työntekijälle sekä mahdollisuus oppimiseen ja kehittymiseen, työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen tukeminen sekä työn kiinnostavuus, mielekkyys ja monipuolisuus. Asiantuntijatyössä osaavan henkilön sitoutuminen on yritykselle tärkeä asia toiminnan ja laadun varmistamisen vuoksi.

Yleensä suurin osa yrityksen sujuvan toiminnan edellyttämästä osaamisesta on yritysspesifiä, joka karttuu yrityksessä työskentelystä pitkällä ajalla ja yhteistyössä muiden kanssa. Jos osaamista hankitaan muualta ostopalveluna tai vuokraamalla, on yrityksen varmistettava, että saa tarvitsemaansa osaamista tai henkilöllä on tarvittavaa osaamista.

Rekrytoinnissa eli yrityksen henkilöstöhankinnassa lähtökohtana on osaamiskartoituksen informaatio. Minkälainen on tehtävän osaamiskokonaisuus, sekä minkälaista osaamista ja valmiuksia siihen valittavalta henkilöltä vaaditaan. Näitä ovat esimerkiksi se, että suoriutuu hyvin työstä,

kykenee kehittämään työtä ja itseään sekä sopeutuu organisaatioon. (Viitala 2013, 98.) Etenemismahdollisuuksia ja työssä kehittymistä sekä monipuolisia urapolkuja tarjoava yritys nähdään houkuttelevana organisaationa.

6.2 Hiljainen tieto

Hiljainen tieto karttuu kokemuksen myötä. Sen olemassa oloa ei usein tiedosteta ja hiljaisen tiedon saaminen näkyväksi tapahtuu yleensä esimerkiksi kehittämis- ja tiimipalavereissa, joissa luodaan tai kehitetään yhteisiä toimintamalleja. Toimintamalleista tehdään näkyviä opasteita, jotka integroidaan yrityksen kokonaisuuteen. Toimintamallit otetaan sitten käyttöön työssä. (Viitala 2014, 177.) Kokeneiden työntekijöiden eläköityessä suuri määrä osaamista ja tietoa katoaa heidän mukanaan, ja sen vuoksi hiljaisen tiedon siirtoon on yrityksessä kiinnitettävä ajoissa huomiota, jotta osaaminen ei katoa eläkkeelle lähtijöiden mukana.

Hiljaista tietoa ja sen syntyprosessia kuvaavan mallin tekijät tutkijat Nonaka ja Takeuchi käsittelivät hiljaisen tiedon jakamista yrityksessä. Alla on kaavakuva Nonakan ja Takeuchin SECI-mallista (1995), jossa tiedon sosialisatio, ulkoistaminen, yhdistäminen ja sisäistäminen kuvaavat tiedon muotoa ja kuinka tiedon määrä kasvaa koko ajan kierrosten lukumäärän mukaan.



Kuva 2. SECI-malli Nonaka & Takeuchi 1995. Viitattu 8.4.2018.

Asiantuntijatyössä mentorointi ja mestari-kisälli -mallit siirtävät kaikkien tietoisimmin hiljaista tietoa kokeneelta vähemmän kokeneelle asiantuntijalle. Mentoroinnissa aloitteentekijä on usein vähemmän kokeneempi, jolloin tavoitteetkin ovat vähemmän kokeneella usein korkeammat kuin kokeneella tai työnantajalla. Koska mentoroinnissa keskitytään laajemmin elämään ja työuraan, hiljaisen tiedonkin sisältöä käsitellään laajemmin kuin työkeskeisesti. Hiljainen tieto liikkuu kokeneelta vähemmän kokeneelle mutta myös toisinpäin. (Kiviranta 2010, 193.) Hiljaisen tiedon jakamista voidaan pitää myös motiivoinnin välineenä ja osana työssä kehittymistä ja mielekkään työuran suunnittelua.

Mitkä asiat motivoivat sinua kehittymään ja saavuttamaan tavoitteesi?

Haastatteluissa kävi ilmi, että motiivoinnissa auttavat vaihtelevat ja mielekkäät työtehtävät joissa kokee saavuttavansa jotain ja onnistuvansa, sekä tuntee pärjäävänsä yhä vaatimissa tehtävissä. Palautteen saaminen koettiin hyvin tärkeäksi niin asiakkaiden puolelta kuin omalta organisaatiolta-kin saatuna. Työtä tekemällä voi tulla osaamisessaan paremmaksi ja päästä oppimisen kautta parempaan suoritukseen sekä lopputulokseen asiakkaalle, ja samalla kehittää näin koko organisaation osaamista ja osaamisen brändiä. Mahdollisuus omaehtoisesti perehtyä itseä kiinnostaviin asioihin sekä halu olla hyvä siinä mitä tekee motivoivat kehittymään ja saavuttamaan tavoitteita.

7 IKÄJOHTAMINEN

Eri-ikäisten johtaminen eli ikäjohtaminen tarkoittaa iästä ja kertyneestä kokemuksesta johtuvan erilaisuuden huomioon ottamista sekä johtamistyyliessä että esimiestyössä, jossa painottuu erilaisten vahvuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen sekä kehittäminen (Kiviranta 2010, 13). Eri-ikäisiä kannustetaan näyttämään vahvuutensa ja käyttämään niitä työelämässä selviytymisessä.

Asiantuntijatyössä parhaita työntekijöitä ovat itseään kehittäneet kokeneet työntekijät. Asiantuntijatyössä nuoremmilla työntekijöillä on uutta ajankohtaista tietoa mutta vähemmän kokemusta, ja he saattavat olla enemmän uraansa sitoutuneita kuin työnantajaan sitoutuneita. Iäkkään sitoutumisessa saattaa olla kyse enemmän työhön sitoutumisesta yritykseen kuulumisen takia kuin uraan ja kehittymiseen sitoutumisesta. Sitoutuminen vahvistuu, kun työssä ja työyhteisössä on tärkeitä ja merkityksellisiä asioita työntekijälle ja nämä otetaan huomioon työuran johtamisella. (Kiviranta 2010, 40–43.)

Ikäjohtamisen keinoja ovat muun muassa ikäasenteista vapaa johtaminen, ikäjohtamisen tarpeen tunnistaminen, roolitasapainon tukeminen ja uusien käytäntöjen kehittäminen. Johtaminen perustuu samoihin tekijöihin kuin tuottavuuden kehittäminen; paremmalla johtamisella saadaan lisää tuottavuutta, kyvykkyyttä ja sitoutumista. (Kiviranta 2010, 49.)

Teemahaastatteluissa haastateltavien vastauksista oli tulkittavissa helposti heidän ikänsä ja kokemustasonsa. Haastateltavat oli valikoitu henkilöstöhallinnon toimesta siten että ne kattaisivat kaikki uravaiheet. Nuorempien työntekijöiden vastauksissa koskien työssä ja uralla kehittymistä oli selvästi nähtävissä se seikka, ettei näitä asioita oltu vielä ehditty pohtia kovinkaan syvällisesti heidän osaltaan lukuun ottamatta kehityskeskusteluja; aika ja energia kuluvat kokemattomilta työntekijöiltä vielä pitkälti perusosaamisessa kehittymiseen ja työtehtävien hoitamiseen arjessa, kun taas kokeneemmilla oman urapolun pohdinnat sekä työssä kehittyminen olivat selkeästi olleet jo pidempään pohdinnan alla sekä toimenpiteiden kohteena.

7.1 Asenteet

Johtajien ja esimiesten omat asenteet, johdettavien asenteet ja koko työyhteisön asenteet vaikuttavat joko positiivisesti tai negatiivisesti työssä kehittymiseen, työsuoritukseen ja työyhteisön toimivuuteen. Ikäneutraalit sekä todelliseen työkykyyn ja osaamiseen perustuvat arviot antavat realistisen pohjan ikäjohtamiselle. (Kiviranta 2010, 71.) Eri-ikäisiin asennoiduttaessa myönteisesti, työntekijät pysyvät työssään paremmin sekä sitoutuminen työhön ja yritykseen paranee (Kauppalehti, viitattu 2.12.2017).

7.2 Tarpeet

Ikäjohtamisen tarpeiden tunnistamista tarvitaan työyhteisöissä, esimiesten ja alaisten välillä. Tarpeen syynä voi olla työntekijöiden korkea keski-ikä, ikääntyvien eläkkeelle siirtyminen lähiaikoina tai nuorten valmentaminen vastuun ottamiseen. Johtajien ja esimiesten on tunnistettava eri-ikäisyydestä johtuva erilaisuus ja käytettävä johtamisessa erilaisia tyylejä; asiajohtamista, muutosjohtamista ja ihmisten johtamista. Eri johtamistyyliä tukevat toisiaan ja johtaminen sisältää osa-alueita jokaisesta kolmesta tyylistä. Esimerkiksi ikääntyvää työntekijän johtaminen voisi onnistua parhaiten keskustelemalla muutoksista, nuorelle työntekijälle voitaisiin tarjota kunnollista perehdyttämistä, mahdollisuutta mentorointiin ja kokenutta konkaria voisi johtaa kannustavien tavoitteiden avulla. Kaikkia työntekijöitä ei voi johtaa samalla tavalla. (Kiviranta 2010, 57.)

7.3 Tukeminen ja kehittäminen

Yrityksessä tulisi luoda läpinäkyvät ja oikeudenmukaiset henkilöstöhallinnon toimintatavat eri-ikäisille, muun muassa mahdollistamalla ikäneutraalin rekrytoinnin ja urapolun, kaikille yhtäläiset koulutus- ja ylenemismahdollisuudet sekä kaikenikäiset huomioon ottavan yrityskulttuurin luomisella. Johtajat ja esimiehet tulisi ohjata ikäjohtamisen koulutukseen ja valmennukseen, koska he toimivat roolimallina ja vaikuttavat koko yrityksen asenneilmastoon. (Kauppalehti, viitattu 2.12.2017.)

Kivirannan (2010, 72) mukaan edellytykset ikäjohtamiselle lähtevät yrityksen strategiselta sekä järjestelmän tasolta. Mikäli yritys ei näe eri-ikäisyyden johtamisen merkitystä ja roolia yrityksen tuottavuuden ja henkilöstön sitoutuneisuuden taustalla, ei käytännön toimenpiteitä voi tehdä riittävästi.

Miten henkilöstöjohto/esimies on tukenut sinua uralla etenemisessä ja työssä kehittämisessä?

Kysyimme haastateltavilta miten oma esimies ja henkilöstöjohto ovat tukeneet heitä uralla etenemisessä ja työssä kehittämisessä. Tuki ja tuen laatu on ollut käytännössä varsin vaihtelevaa; joko oma esimies ei ole tukenut uraan liittyvissä kysymyksissä kovinkaan paljon tai riittävästi, tai tuki ja opastus on ollut luonteeltaan sekä laadultaan vaihtelevaa silloin kun työntekijällä on ollut käytännössä monta esimiestä. Yleisellä tasolla olisi kaivattu enemmän päivittäisessä palautteessa esimieheltä tietoa siitä mikä meni hyvin tai huonosti ja mitä voisi parantaa, sekä enemmän luontevaa keskustelua ja sparrausta liittyen omaan urakehitykseen ja oman osaamisen kehittämiseen.

8 TUTKIMUSPROSESSI

Opinnäytetyömme aihe työssä kehittyminen ja vaativan asiantuntijatyön urapolun tutkiminen tuli case -yrityksen henkilöstöhallinnon johdon aloitteesta ja toiveesta. Oma mielenkiinto aihetta kohtaa lisäsi työn tekemiseen motivaatiota ja intoa. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus ja teemahaastattelut, koska näin saadaan mahdollisimman perustelut vastaukset, ja tämä oli myös toimeksiantajan puolelta tullut ehdotus. Tutkimusaineiston sisällönanalyysinä on käytetty teorialähtöistä eli deduktiivista analyysia. Kirjallisuusanalyysi perustuu teemoihin, joilla haetaan vastauksia siihen mitkä tekijät edistävät työssä kehittymistä sekä uralla etenemistä. Teoriasta luodaan selkeä ja yhtenäinen, jotta tulkintojen ja johtopäätöksien teko on mahdollista. Näin saatu teoria ja teemat ohjasivat tutkimusta empiirisellä tasolla.

8.1 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyön aiheen kirjallisuuteen tutustuminen on alkanut jo ammattikorkeakouluopintojen alusta lähtien, ja opinnäytetyön aiheeseen kohdennettuun kirjallisuuteen perehtyminen alkoi keuhällä 2017. Opinnäytetyön teoriapohjan kirjoittaminen ja haastattelujen suunnittelu tapahtuivat loppuvuodesta 2017. Asiantuntijatyön kiireellisyyden ja haastattelu-aikataulujen yhteensovittamisen vuoksi haastattelujen tekeminen venyi alkukevääseen 2018. Haastattelumenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu teemahaastattelu haastattelukysymysten pohjalta. Haastattelurunko on tutkimuksen liitteenä (Liite1). Tarkoituksena oli haastatella viittä eri uran vaiheessa olevaa asiantuntijaa.

Haastateltavat valittiin henkilöstöjohdon ilmoittamista asiantuntijoista, joihin otimme yhteyttä sähköpostitse. Yksi henkilö jätti reagoimatta yhteydenottoomme kokonaan, muiden kanssa vastaukset saatiin kohtuullisessa ajassa. Saimme lopulta sovittua haastattelut neljän asiantuntijan kanssa, jotka olivat halukkaita osallistumaan tutkimukseemme, ja joiden kanssa saimme haastattelu-aikataulut sovittua.

Tutkimusaineistoksi saatiin siis neljä haastattelua eri uran vaiheissa olevilta asiantuntijoilta. Haastateltavat ovat lähtään 26 – 35 -vuotiaita. Haastateltavien palveluksessa oloaika yrityksessä vaihteli parin kolmen vuoden työkokemuksen omaavista hieman vajaan kymmenen vuoden työuraan tehneisiin. Olisimme halunneet tutkimukseen mukaan myös kauemmin yrityksessä työskenteleviä

asiantuntijoita, mutta meille oli annettu ehdotelma viidestä asiantuntijasta sekä viidestä korvaavasta asiantuntijasta, joita voisimme haastatella. Valitettavasti halukkuutta tai aikaa ei löytynyt korkeammassa asemassa tai senioriasemassa olevilta asiantuntijoilta.

Haastattelut tehtiin Skype for Business -neuvotteluna ja puhelinhaastatteluna molempien tutkijoiden ja haastateltavan kanssa yhteistyössä. Kestoltaan haastattelut olivat noin 20 - 30 minuuttisia. Kaikki haastattelut nauhoitettiin jatkotyöskentelyn helpottamiseksi, haastateltavien suostumuksella. Haastattelut litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi heti haastattelun jälkeen. Haastatteluissa saatiin jokaiselta vastaukset perusteluineen kaikkiin kysymyksiin. Saatu aineisto mahdollisti tutkimuksen analysoinnin ja yleisellä tasolla tarkastelun ja tulkinnan. Tutkimusten päätelmissä ja tuloksissa ei käytetty yksilötietoja vaan asiaa tarkastellaan yleisellä tasolla. Tuloksissa pyrittiin tarkastelemaan mahdollisia eroja iän ja aseman perusteella. Päätelmät nivottiin teoriapohjaan omien osioidensa alle, ja tuloksista tehtiin tiivistelmä tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset -osioon.

8.2 Tutkimuksen luotettavuus

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä löytää tai paljastaa tosiasioita kuin että todetaan jo olemassa olevia väittämiä. Aihetta tutkitaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Todellisuus on moninaista ja tutkijan arvot muovaavat sitä, miten pyrimme ymmärtämään tutkimaamme. Saamme tulokseksi vain ehdollisia selityksiä. (Hirsijärvi, Remes ja Sajavaara 2013, 161.)

Opinnäytetyössämme luotettavuus lähtee siitä, että emme anna omien mielipiteidemme ja tietojemme vaikuttaa tutkimuksessa esille tulleisiin havaintoihin ja niiden tulkitsemiseen. Haastateltavia oli neljä henkilöä, joten luonnollisestikin suurempi haastateltavien määrä lisäisi tutkimuksen luotettavuutta ja yleistettävyyttä. Lähdekirjallisuuden tutkimuksesta saamamme tietopohja nivottiin haastattelututkimuksesta saatuihin havaintoihin ja johtopäätöksiin, ja opinnäytetyömme viitekehys tukee vahvasti niitä päätelmiä, ja havaintoja joita teimme teemahaastatteluista.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tarkka selostus tutkimuksen ja haastattelujen toteuttamisesta (Hirsijärvi ym. 2013, 232). Tutkimusprosessissa kuvataan tarkasti tutkimuksen eri vaiheet ja aineiston keruu sekä haastateltavien valinta tutkimukseen.

9 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyössä tutkitaan työssä kehittymistä ja vaativan asiantuntijatyön urapolkua ja haastatteluilla saadaan työntekijöiden näkökulmaa ja vastauksia kysymyksiin mitkä ovat ne sisäiset ja ulkoiset tekijät jotka vaikuttavat työssä kehittymiseen ja auttavat sekä motivoivat uralla etenemisessä. Tutkimuksella selvitetään myös mitkä tekijät mahdollisesti hidastavat tai vaikeuttavat uralla etenemistä tai työssä kehittymistä. Haastatteluilla selvitetään myös koko organisaation ja esimiestyön roolia tässä kaikessa.

Tutkimuksen avulla saatiin vastaukset asetettuihin tutkimusongelmiin ja löydettiin työkaluja, joita henkilöstöjohto, esimiehet ja vaativan asiantuntijatyön tekijät itse voivat hyödyntää työssä kehittämisessä ja urapolulla etenemisessä. Urakehitysmahdollisuudet ja urapolulla eteneminen eivät ole pelkästään työntekijää hyödyttäviä, vaan myös työnantaja hyötyy monin tavoin mielekkäiden urapolkujen luomisesta. Urapolkujen tukeminen lisää työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista ja näin myös parantaa työntekijöiden pysyvyyttä.

Teemahaastatteluista saamiemme vastausten perusteella case -yrityksessä olisi hyvä ottaa aktiivisesti käyttöön työntekijäkohtainen urasuunnittelu. Suunnitelman laadinta kannattaisi aloittaa mahdollisimman varhain, mieluiten heti siinä vaiheessa, kun asiantuntija palkataan yrityksen palvelukseen. Urasuunnittelu hyödyttää erityisesti nuorta, alalle juuri valmistunutta mutta yhtä lailla myös pidempään uralla ollutta asiantuntijaa. Urasuunnitelmaa tulee myös aktiivisesti ja säännöllisesti seurata ainakin parin vuoden välein esimerkiksi kehityskeskustelun yhteydessä tai tarvittaessa työntekijän aloitteesta. Niin haastattelujen kuin lähdekirjallisuuden mukaan urasuunnitelma lisää työntekijän motivaatiota, ja toisaalta esimiehen tuki urasuunnittelussa auttaa näkemään tulevaisuuden mahdollisuuksia, joita voisi olla vaikea hahmottaa itse, etenkin uran alkuvaiheessa.

Esimieheltä ja työtovereilta saatu tuki ja opastus sekä erityisesti palautteen saaminen nousi toisena tärkeänä tekijänä työssä kehittymisen ja uralla etenemisen motivaattorina esille. Teemahaastattelujen perusteella case-yrityksessä kannattaa kehittää käytänteitä jotka mahdollistavat esimiesalais- sekä palautekeskustelut nykyistä useammin. Käytännössä tämä vaatii ajallista resursointia. Esimerkiksi lyhyt 10 - 15 minuutin pituinen päivittäinen palaveri esimiehen tai koko tiimin kesken luontevasti vaikkapa kahvitauon aikana voisi toimia tähän tarkoitukseen käytettävänä tai vaihtoehtoisesti viikoittainen tiimipalaveri tai muu vastaava yhteinen palaveri. Vaihtoehtoja on monia, ja

yrittäjä voi kokeilla erilaisia käytänteitä esimerkiksi praktiikkakohtaisesti joista sitten voidaan valita työ- ja praktiikkaryhmille parhaiten soveltuvat käytänteet.

Antamalla työntekijälle mahdollisuuksia oman kiinnostusalueensa mukaan osallistua alan koulutuksiin tuetaan koko henkilökunnan oppimista ja lisätään koko organisaation osaamista. Rutiinityöt ja ei niin mielekkäiksi koetut työt olisi hyvä jakaa työntekijöiden kesken tasaisemmin, jotta kuormitus ei kasva yhdelle työntekijälle kestävämmäksi. Tämä edellyttää, että aiheesta keskustellaan avoimesti ja toimenpiteitä myös tehdään aina tarvittaessa. Riittävä resursointi on avain tässäkin asiassa.

Työn laadun, työssä joustamisen ja kouluttautumisen sekä kouluttamisen tulee näkyä selkeästi palkitsemisessa. Sen vuoksi tulee olla käytössä läpinäkyvä ja oikeudenmukainen bonusjärjestelmä, ja sitä tulee myös kehittää esimerkiksi uusien vastualueiden vastaanottamisen, työn vaatimuksen tai muiden työelämän muutoksien mukaisesti. Case -yrityksessä bonusjärjestelmä koettiin näiltä osin varsin onnistuneeksi.

Kehityskeskustelut olisi hyvä jakaa 2 - 3 kertaa vuodessa tehtäväksi, ja lisäksi olisi hyvä luoda kehityskeskusteluissa asetettujen tavoitteiden seuranta järjestelmä. Tarvitaan myös henkilökohtainen kehittämissuunnitelma, osaamis- ja kiinnostuskartoitus, joka tehdään säännöllisin väliajoin uran eri vaiheissa. Kaikille halukkaille kannattaisi sallia sisäisenä kouluttajana eli mentorina tai ohjaajana toimiminen, ja näihin liittyen on hyvä järjestää myös perehdyttämistä.

10 POHDINTA

Tutkimusaiheemme oli mielenkiintoinen ja osin varsin haastavakin, mutta molempia tekijöitä ehdottomasti kiinnostava ja siten motivoiva. Tutkimukselle oli aidosti tarvetta ja tulokset tullaan huomioimaan ja jopa hyödyntämään käytännössä. Opinnäytetyömme aihealue oli kypsynyt opintojen kuluessa ja tutkimusongelmat sekä tutkimus- ja työtavat hioutuivat jo syksyllä 2017 lähes lopulliseen muotoonsa.

Saavutimme asettamamme tavoitteet eli saimme tarvittavan haastatteluaineiston ja luotettavan sekä ajantasaisen lähdekirjallisuuden tutkimusaineistoksi, joista saimme vastaukset tutkimusongelmiin. Opinnäytetyön tekemisen lomassa syvensimme omaa osaamistamme urapolkujen luomisessa ja työssä kehittymisen tukemisessa. Kehitimme myös omaa osaamistamme johtamisen kehittymisen vaatimuksista työntekijälähtöiseen ajatusmalliin. Tulevaisuudessa työntekijät ja työn tekotavat muuttuvat ja meidän pitää pysyä muutoksessa mukana. Ihmislähtöinen johtaminen prosessilähtöisen johtamisen sijaan on väistämätöntä tulevaisuuden työelämässä.

Mielestämme opinnäytetyöprosessi onnistui kokonaisuutena hyvin. Suuri haaste oli lähdekirjallisuuden rajaaminen, sillä tutkittavista aihepiireistä on saatavilla korkeatasoista materiaalia todella runsaasti. Toinen merkittävä haaste oli haastatteluaikataulujen sovittaminen kiireisten asiantuntijoiden kanssa, mutta näistä kaikista selvitettiin järjestelmällisyydellä sekä neuvottelutaidoilla.

Jälkikäteen pohdimme, että tutkimuksemme luotettavuutta ja tutkimusaineiston laatua olisi parantanut haastateltavien suurempi määrä. Haastattelujen ja muiden käytännön asioiden hoitamiseen olisi tullut varata enemmän ajallisia resursseja kuin mitä käytettävissämme oli, mutta koska molemmat opinnäytetyön tekijät ovat kokopäivätyössä ja tutkimuskohteetkin kiireisiä omalla tahollaan, olemme tyytyväisiä, että saimme haastattelut ylipäätään sovituksi ja tehdyksi tavoiteajassa.

Opinnäytetyön tekeminen opetti tutkimuksellisen ja analyyttisen työtteen noudattamista sekä suunnitelmallisuuden merkitystä, jotta tutkimustulokset olisivat mahdollisimman luotettavia ja varsinainen opinnäytetyö sisällöltään johdonmukainen ja selkeä lukijoilleen. Opinnäytetyön onnistumisen kannalta yhteistyön sujuvuus tekijöiden kesken sekä joustavuus ja sinnikkyyskin ovat tarpeen. Tradenomi-koulutuksen antamia tietoja ja taitoja hyödynnettiin nyt käytännössä, ja se antoi monia oivalluksen ja oppimisen ilon elämyksiä molemmille.

Tutkimusprojektimme voisi saada jatkoa esimerkiksi työssä kehittymisen toteutumisen tarkemmalla tutkimisella, jossa selvittäisiin case -yrityksessä työssä kehittymistä tukevien toimenpiteiden vaikuttavuutta. Samalla voitaisiin tutkia myös urasuunnittelun vaikuttavuutta ja siitä mahdollisesti jo saatuja hyötyjä ja tuloksia, sekä näiden työkalujen edelleen kehittämisen tarvetta.

LÄHTEET

Hirvihuhta, H. 2006. Coaching – valmenna ja sparraa menestykseen. Helsinki: Tammi.

Hirsijärvi, S. Remes, P & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Kauppalehti. 2017. Viitattu 2.12.2017, <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/hyva-ikajohtaminen-parantaa-tuottavuutta-ja-tulosta/BseA9ZJT>.

Kivirinta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: WSOYpro.

Körkkö, A & Körkkö A. 2017. Theseus: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2017081714401>.

KT Kuntatyönantajat. Henkilöstöjohtaminen. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Kokonaispalkitseminen. 2017. Viitattu 11.4.2018, <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/henkilostovoimavarojen-johtaminen/kokonaispalkitseminen>

Lankinen, P. Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista – Hyödynnä kokemusta. Helsinki: Talentum.

Manka, M-L. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.

Manka, M-L. 2011. Työnilo. Helsinki: WSOYpro.

Mönkkönen, K. & Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. Kuopio: Unipress.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Työterveyslaitos. 2017. Viitattu 20.9.2017, <https://www.ttl.fi/>.

Työturvallisuuskeskus. Työhön perehtyminen ja työopastus. 2017. Viitattu 13.10.2017, https://ttk.fi/tyohyvinvointi_ja_tyosuojelu/toiminta_tyopaikalla/vastuut_ja_velvoitteet/tyohon_perehdyttaminen_ja_tyonopastus.

Verkkari. Helsingin kirjaston verkkolehti. Tag Archives: osaamisen kehittäminen. 2015. Viitattu 8.4.2018, <https://blogs.helsinki.fi/verkkari-lehti/tag/osaamisen-kehittaminen>.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Opiskelemme Oulun Ammattikorkeakoulussa liiketalouden tutkinto-ohjelmassa ja suuntautumisena liiketoimintaosaaminen sekä johtaminen ja organisaatiot. Teemme opinnäytetyötä vaativan asiantuntijatyön ammattilaisen kehittymisestä ja urapolusta. Haastatteluilla haluamme selvittää mitkä ovat ne sisäiset ja ulkoiset tekijät jotka vaikuttavat työssä kehittymiseen ja auttavat sekä motivoivat uralla eteenpäin. Meitä kiinnostaa myös se mitkä tekijät voivat vaikeuttaa tai hidastaa uralla etenemistä. Tutkimme myös, millainen rooli on koko organisaatiolla ja esimiestyöllä työssä kehittämisessä, ja tavoitteena on löytää myös työkaluja joita henkilöstöhallinto ja esimiehet sekä työntekijät voivat hyödyntää.

Haastattelu on luottamuksellinen ja anonymi. Litteroinnissa ja opinnäytetyötä julkaistaessa kenenkään haastateltavan henkilöllisyys tai ammatti sekä toimiala eivät käy ilmi. Tarvitsemme taustatietoina haastateltavien iän, koulutuksen ja työkokemuksen haastattelusta saatujen tietojen nimomiseen opinnäytetyön teoriapohjaan. Voimmeko nauhoittaa haastattelun?

Ikä: Koulutus:

Työkokemus:

1. Millaisen perehdytyksen olet saanut työhösi?
2. Mitkä tekijät ovat tukeneet/tukevat urakehitystäsi?
3. Mikä on hidastanut/estänyt tai hidastaa/estää työssä kehittymistä?
4. Mitkä asiat ja tekijät ovat edistäneet omaa työssä kehittymistä?
5. Miten henkilöstöjohto/esimies on tukenut uralla etenemisessä? ja työssä kehittämisessä?
6. Oletko tehty urasuunnitelmaa, itse/esimiehen kanssa?
7. Mitä esimies voisi/tulisi tehdä sinun työssä kehittymisen ja urapolkusi hyväksi?
8. Millaista valmennusta/koulutusta olet saanut nykyisessä työpaikassasi?
9. Millaista valmennusta/koulutusta yrityksen sisällä tarvittaisiin?
10. Mitkä asiat motivoivat sinua kehittymään ja saavuttamaan tavoitteesi?
11. Onko työpaikallasi käytössä valmentava työote tai mentori -järjestelmä? Mitä hyötyjä koet saaneesi edellä mainituista?
12. Kuinka tärkeänä näet palkitsemisen työssä kehittymisen välineenä?