

# Osaamisen kehittäminen ja esimiestaidot logistiikkayrityksessä



Ilonen, Heini  
Murtomäki, Johanna

**Laurea-ammattikorkeakoulu**  
Laurea Hyvinkää

## **Osaamisen kehittäminen ja esimiestaidot logistiikkayrityksessä**

Heini Ilonen  
Johanna Murtomäki  
Liiketalous  
Opinnäytetyö  
toukokuu, 2010

Ilonen Heini  
Murtomäki Johanna

**Osaamisen kehittäminen ja esimiestaidot logistiikkayrityksessä**

Vuosi 2010 Sivumäärä 50

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia yrityksen X osaamisen kehittämisen keinoja sekä selvittää yrityksen esimiestaitojen tämänhetkistä tilaa. Selvitimme myös riittääkö osaaminen vastaamaan tulevaisuuden tarpeita, osataanko sitä johtaa oikein ja miten saadaan hiljainen tieto siirrettyä yrityksen X nuorelle sukupolvelle. Teoreettinen viitekehys muodostuu osaamisen kehittämisestä, osaamisen johtamisesta sekä niiden keinoista, menetelmistä ja esimiestaidoista.

Tutkimus suunnattiin yrityksen X eri osastojen esimiehille. Tutkimusmenetelmä oli laadullinen, jossa tiedon keruu toteutettiin haastattelemalla yrityksen X kahdeksaa eri esimiestä. Haastattelun muoto oli teemahaastattelu. Haastattelussa oli seitsemän teemaa. Teemoina olivat henkilöstö, osaamisen johtaminen, kehityskeskustelut, koulutus, rekrytointi, perehdytys ja esimiestaidot.

Tutkimuksesta kävi ilmi, että koulutustarjonta on monipuolinen. Yrityksessä tehtyjen haastattelujen perusteella esimiestyössä on ilmennyt myös kehitystarpeita. Eläkkeellelähtö on yrityksessä ajankohtaista, joillakin osastoilla siihen on varauduttu. Tutkimamme yrityksen haasteina tulevat olemaan hiljaisen tiedon siirtäminen uudelle sukupolvelle, esimiestyö ja riittääkö osaaminen tulevaisuudessa.

Yhtenä kehitysehdotuksena oli mentorointi, jonka avulla on mahdollista siirtää hiljaista tietoa. Ehdotimme, että tuotannon puoli ottaisi hiljaisen tiedon siirtämisen menetelmäksi mentoroinnin. Mentoroinnissa kokeneempi osapuoli opettaa ja tukee mentoroitavaa. Mentorointi pitäisi aloittaa hyvissä ajoin ennen kuin kokeneempi työntekijä siirtyy eläkkeelle.

Asiasanat: Osaaminen, osaamisen kehittäminen, osaamisen johtaminen, esimiestaidot, mentorointi

Ilonen Heini  
Murtomäki Johanna

**Human resource development and leadership skills in Logistics Company**

Years	2010	Pages	50
-------	------	-------	----

---

The focus in this thesis was to research the methods of company X's human resource development and to look at company's recent management skills. We also clarified that if recent knowledge is good enough to answer to future needs, is it correctly managed- and how is silent knowledge transferred to a younger generation. The theoretical context of the thesis comprises human resource development, knowledge management, the methods of them and leadership skills.

The research was directed to company X and its department's superiors. The research method was a qualitative approach where information was collected and conducted by interviewing eight superiors from the corporation. Interviewing method was theme interview. In our theme interview we had seven themes. The themes were human resources, knowledge management, development discussions, education, recruitment, orientation and leadership skills.

The research revealed that education is diverse. Based on the interviews that were carried out in the company it has come to attention that there is also a need of improvement in leadership management skills. Retirement is in hand and some departments have prepared themselves for it. Difficult challenges to the company X are going to be the transfer of silent knowledge to a new generation, leadership management and, are recent knowledge enough for the company to answer to future needs.

One of our development proposals was mentoring which gives the possibility to transfer silent information. We proposed that the production unit would apply mentoring as a silent knowledge method. More experienced veterans will teach less experienced employees. Mentoring should be started in good time before more experienced veterans retire.

Key words: Knowledge, human resource development, knowledge management, leadership management, mentoring

## Sisällys

1	JOHDANTO.....	7
2	LOGISTIIKKAYRITYS .....	8
3	OSAAMINEN .....	9
3.1	Yksilön ja yrityksen strateginen osaaminen .....	9
3.2	Osaamispääoma .....	10
4	OSAAMISEN KEHITTÄMINEN .....	11
4.1	Osaamisen kehittämisen suunnittelu .....	12
4.2	Koulutus.....	13
4.3	Ulkoinen ja sisäinen koulutus .....	13
4.4	Kehittämismenetelmät .....	13
4.5	Osaamisen/koulutuksen mittaaminen ja arviointi.....	15
4.6	Osaamiskartoitus .....	16
5	OSAAMISEN JOHTAMINEN.....	17
5.1	Osaamisen johtaminen käsitteenä .....	17
5.2	Yhteys strategiseen johtamiseen.....	19
5.3	Osaamisen johtamisen haasteina muutos ja esimiestaidot.....	19
5.4	Eri sukupolvien johtaminen .....	21
5.5	Osaamisen johtamisen keinot esimiestyössä .....	21
6	UUDET OSAAJAT .....	22
6.1	Hiljainen tieto .....	23
6.2	Henkilöstöhankinta.....	24
6.3	Perehdytys.....	24
7	UUDEN SUKUPOLVEN OSAAJAT.....	25
7.1	Osajien sitouttaminen ja palkitsemisjärjestelmä.....	25
8	ESIMIESTAIDOT JA NIIDEN KEHITTÄMINEN.....	26
8.1	Johtamistyytit .....	26
8.2	Hyvä esimies .....	27
8.3	Esimiesosaamisen kehittämismenetelmät .....	28
9	YHTEENVETO TEORIASTA .....	29
10	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	30
10.1	Tutkimusmenetelmät.....	30
10.2	Laadullinen tutkimus ja teemahaastattelu .....	31
11	TUTKIMUSTULOKSET .....	32
11.1	Teemahaastattelun runko ja teemat .....	32
11.2	Henkilöstö .....	32

11.3	Osaamisen johtaminen .....	33
11.4	Kehityskeskustelut .....	34
11.5	Koulutus.....	35
11.6	Rekrytointi.....	36
11.7	Perehdytys.....	36
11.8	Esimiestaidot.....	37
11.9	Onko suunnitelmissa palkata HR-vastaavaa? .....	38
12	KEHITYSEHDOTUKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	38
13	TYÖN ARVIOINTI .....	42
13.1	Työn luotettavuus.....	43
13.2	Oma oppiminen.....	44
	Lähteet .....	45
	Kuvioluettelo .....	47
	Liitteet.....	48



käsitelty teemoittain. Luvussa kaksitoista esittelemme johtopäätökset haastattelujen vastausten pohjalta ja niiden avulla tehdyt kehitysehdotukset. Viimeisessä luvussa arvioimme omaa oppimistamme, työmme luotettavuutta ja tutkimuksen onnistuneisuutta.

Opinnäytetyöstämme on hyötyä yritykselle X, sillä olemme haastattelujen avulla keränneet tärkeää tietoa yrityksen osaamisesta ja esimiestäidoista. Tutkimuksemme antaa ulkopuolisen näkökulman aiheeseen. Tutkimuksemme avulla olemme löytäneet asioita, joita yritys X voisi kehittää. Tutkimuksesta käy myös ilmi, mitkä asiat ovat hyvin hoidossa. Tekemistämme kehitysehdotuksista tulee olemaan hyötyä tulevaisuudessa, kun vanhemmat sukupolvet jäävät eläkkeelle. Olemme antaneet hyödyllisiä ehdotuksia, jotka ovat käytännössä mahdollista toteuttaa.

## 2 LOGISTIIKKAYRITYS

Tutkimamme yritys luokitellaan suureksi logistiikka-alan yritykseksi, joka työllistää noin 250 henkilöä. Yritys on vuonna 1919 perustettu palveluyritys. Yrityksen liikevaihto on noin 59 miljoonaa euroa. Yritys X toimii kahdella eri paikkakunnalla. Yrityksen asiakkaina ovat esimerkiksi kustantajat, vähittäiskaupat ja markkinointimateriaalien tuottajat. Yrityksellä on kolme eri liiketoimintayksikköä, jotka tarjoavat logistiikkapalveluita, hankintapalveluita ja tietopalveluita alalle X. Yritys X on organisaatorakenteeltaan linjaorganisaatio, joka tarkoittaa että yrityksessä on monta eri osastoa, joilla kaikilla on oma esimiehensä. Yrityksessä oli aikaisemmin yksi henkilö, joka vastasi henkilöstöasioista. Hänen irtisanouduttuaan yrityksestä vastuu jaoteltiin useammalle eri esimiehelle. (Yritys X- kotisivut.)

Puhumme yrityksestä X, koska yritys ei halua tuoda julki sitä koskevia arkaluonteisia asioita. Työmme käsittelee yrityksessä esiintyviä haasteita ja ongelmia. Seuraavaksi esittelemme lyhyesti yrityksen arvot, mission, vision ja laatuperusteet. (Yritys X- kotisivut.)

Yrityksen X tärkeimpiä arvoja ovat avoimuus, aktiivisuus ja ammattitaito. Yritys X pyrkii toimimaan avoimesti asiakkaiden ja sidosryhmiensä kanssa. Informaationkulku pyritään pitämään molemminpuolisena, johdon ja alaisten välillä. Yritys X toimii asiakaslähtöisesti ja tuottaa toiminnallaan tulosta. Yrityksen X tavoitteena on tuottaa asiakkaille tarpeen mukaisia palveluita, joilla saavutetaan korkea asiakastyytyväisyys. Yrityksessä työskentelee oman alansa ammattilaisia. Henkilökunnan osaamista pyritään kehittämään yhteistyössä yrityksen sidosryhmien kanssa. Yrityksen X tarkoituksena on kehittää ja tuottaa yhteistyössä asiakkaidensa kanssa heidän tarvitsemaansa palveluja alalle X. Yrityksen visio on olla alansa johtava informaatio- ja logistiikkapalvelujen tuottaja ja haluttu yhteistyökumppani. (Yritys X- kotisivut.)



Yritys X haluaa olla alansa halutuin yhteistyökumppani, ympäristötehokas jakelija, ammattitaitoinen asiakaspalvelija, avoin ja aktiivinen kehittäjä sekä laatuun sitoutunut. Yritys noudattaa ympäristölainsäädäntöä ja pyrkii rakentamaan ympäristöystävällisiä palveluratkaisuja. Yritys X seuraa onnistumisia säännöllisellä asiakastytyvyisyys- ja työilmapiirimittauksilla, sekä muilla laatu-tavoitteita noudattavilla tutkimuksilla. Yrityksen X johto on sitoutunut kehittämään laatuun sekä ympäristötehokkuuttaan. Erityinen huomio on henkilöstön motivoimisessa sekä osaamisen kehittämisessä. (Yritys X- kotisivut.)

### 3 OSAAMINEN

Kun puhutaan osaamisesta, voidaan puhua yksilön, tiimin tai organisaation osaamisesta. Osaamista esiintyy joka puolella yritystä tiimeissä ja yksilöittäin. Yrityksen kannattaa miettiä tarkkaan, mitä osaaminen meidän yrityksessämme oikein tarkoittaa. Osaamisen määrittely antaa hyvän perustan osaamisen johtamiselle. (Ojala 2008, 50.)

Osaaminen on koko organisaatioyhteisön ominaisuus. Osaaminen on tiiviissä yhteydessä yrityksen omiin strategioihin ja tavoitteisiin. Osaaminen käsitteenä on vielä hieman selkiytymätön yritystoiminnassa. Se ymmärrettiin aikaisemmin vain yhden yksilön osaamiseksi yhdessä asiassa. Nykyään ei pitäisi keskittyä vain osaamisprofiiliin, vaan osaaminen tulisi nähdä yhtenä osana yrityksen yhteisiä tavoitteita ja strategioita. (Santti 2003.)

#### 3.1 Yksilön ja yrityksen strateginen osaaminen

Yrityksen on määriteltävä, mitä osaaminen tarkoittaa, mitä osaamista yrityksellä on hallussaan ja miten sitä johdetaan. Organisaatiossa on niin paljon erilaista osaamista, että esimiehen voi olla vaikea kohdistaa huomionsa siihen kaikkeen. Organisaation osaaminen on yksi tärkeimmistä yrityksen voimavaroista, sillä sen avulla yritys menestyy ja saavuttaa tavoitteensa. Esimiehen tulee kiinnittää huomionsa kaikkein tärkeimpiin osaamisalueisiin. Yritykselle tärkeimpiä osaamisia on seurattava, arvioitava ja kehitettävä jatkuvasti. Monissa yrityksissä käytetään osaamiskartoituksia osaamisen seurannan menetelmänä. Osaamiskartoitusta käsitellään tarkemmin osiossa 4.6. (Ojala 2008, 37-38.)

Yksilön osaamisella tarkoitetaan tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja henkilökohtaisia ominaisuuksia. Nämä kaikki vaikuttavat osaamiseen ja tekemiseen. Tieto ja taito hankitaan useimmiten koulutuksen ja opiskelun kautta. Henkilökohtaiset ominaisuudet kuvaavat ihmisen persoonal-

lisuutta, asenteita sekä tunneälyä. Tunneäly tarkoittaa muun muassa sosiaalisia taitoja. Työelämässä varsinkin sosiaaliset taidot ovat tärkeitä. Yksilön osaaminen on kaikkien tietojen, taitojen ja henkilökohtaisten ominaisuuksien summa. Henkilökohtainen osaaminen tekee yksilöstä halutun työntekijän. Yksilön osaaminen on toki tärkeä voimavara yritykselle, mutta yhä tärkeämmäksi asiaksi nousee koko henkilökunnan osaaminen. Nykyään puhutaan enemmän tiimityöstä ja verkostoitumisesta sekä jaetusta asiantuntijuudesta. (Ojala 2008, 51.)

Organisaation osaaminen käsittää yrityksen yhteiset näkemykset toiminnan kannalta tärkeistä asioista ja toimintatavoista. Organisaation osaaminen terminä voidaan määritellä myös strategiseksi osaamiseksi, ydinosaamiseksi ja avainosaamiseksi. Avainosaaminen on osaamista, jota yrityksen toiminta edellyttää. Strateginen osaaminen on sellaista osaamista, jonka avulla yritys saavuttaa strategiset tavoitteensa. Ydinosaaminen puolestaan käsittää useampia strategisia osaamisia. Ydinosaaminen tuo yritykselle kilpailuetua ja lisäarvoa. Organisaatioissa osaamista voi esiintyä eri puolilla yritystä. Voidaan siis sanoa, että osaaminen on hajautettua asiantuntijuutta, joka voidaan johtamisen avulla tuoda yhteen. Asiantuntijuus sekä yksilön osaaminen saadaan muutettua koko organisaation osaamiseksi jakamalla tietoa, yhdistelemällä ja kehittämällä osaamista yhdessä. Osaaminen pitäisi saada muutettua osaksi yhteistä näkemystä ja toimintaa. Organisaation osaamista ja sen kehittymistä pitää tukea ja ohjata. (Ojala 2008, 53-54.)

Mikä on sellaista osaamista, jota yrityksen pitäisi erityisesti vaalia? Jos ei tiedetä mitä se on, ei osaamisen johtaminen onnistu. Osaamisen johtamisen lähtökohtana on osaamisen määrittely, jonka varassa yritys kykenee saavuttamaan vision ja toteuttamaan strategioitaan. Jos yritys ei tiedä omaa visiotaan ja strategioitaan on osaamisen johtaminen lähes mahdotonta. Strategiseksi osaamiseksi kutsutaan sellaista osaamista, joka on valittu yrityksen kilpailustrategiaksi ja joka on sen toteutukselle elintärkeää. Ydinosaaminen ja ydinkyvykyys ovat yrityksen strategista osaamista. Käsiteparin toivat keskusteluun Prahalad ja Hamel (ks. Viitala 2005, 63- 64). Heidän mukaansa yritys on työntekijöiden kykyjen, yrityksen tarjoamien ydintuotteiden ja liiketoimintojen yhdistelmä. Kykyjä, ydintuotteita ja liiketoimintoja kutsutaan meillä kompetensseiksi. (Viitala 2005,61, 63- 64.)

### 3.2 Osaamispääoma

Organisaation ja yksilön osaaminen tulisi muuttaa koko yritystä koskevaksi osaamispääomaksi. Osaamispääomaa käsitteenä käytti ensimmäisen kerran ekonomisti-professori John Kenneth Galbraith vuonna 1969. Hänen mukaansa osaamispääoma tarkoittaa dynaamista, näkymätöntä ja liiketoiminnalle lisäarvoa tuovaa osaamista. Ojalan mukaan osaamispääomalla tarkoitetaan ihmisiä,

ihmisten osaamista ja heidän sitoutumista yritykseen. Osaamispääoma käsittää tieto- ja osaamisresurssit sekä niiden hyödyntämisen. Osaamispääoma muodostuu eri rakenteista, kuten henkilö-, rakenne- ja suhdepääomasta. (Ojala 2008, 57-63.)

Henkilöpääomaan kuuluu organisaation ihmiset, ihmisten osaaminen sekä heidän motivaationsa. Rakennepääomaan kuuluu kaikki yrityksen järjestelmät, jotka mahdollistavat esimerkiksi osaamisen tunnistamisen, osaamisen hankinnan sekä sen hallinnan. Rakennepääoman järjestelmiä ovat esimerkiksi rekrytointijärjestelmä ja osaamisen hallintajärjestelmä. Rakennepääoma edesauttaa yksilöiden osaamisen muuttamista koko organisaation osaamiseksi. Suhdepääoma on yhtä kuin sosiaalinen pääoma, jolla tarkoitetaan yksilöiden välistä yhteistyökykyä ja keskinäistä luottamusta. Seuraavassa paneudumme tarkemmin opinnäytetyön pääaiheena olevaan osaamisen kehittämiseen. (Ojala 2008, 57-63.)

#### 4 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Osaamisen kehittäminen on yksi osaamisen johtamisen osa-alueista. Yrityksen on ensin määriteltävä tämänhetkinen osaamisen taso, jonka jälkeen sitä on verrattava tulevaisuuden tarpeisiin. Tämän jälkeen valitaan ne kehittämistoimenpiteet, joiden avulla arvioidaan ja seurataan osaamisen kehittymistä. Kehittämismenetelmiä valittaessa on otettava huomioon aikataulu, tavoitteet ja siihen vaadittavat resurssit. (Hyppänen 2007, 110-111.) Osaamisen kehittämisestä käytetään yhä monessa yrityksessä termiä henkilöstön kehittäminen, (human resource development). Yrityksen toiminnan edellytyksenä on ihmisten osaaminen, joten pelkästään osaamista kehittämällä voidaan parantaa yrityksen osaamista. Henkilöstön kehittämisen tärkeimpiä tavoitteita ovat muun muassa yrityksen kilpailustrategian vaatiman osaamisen säilyttäminen, yksilöiden motivaation ja sitoutumisen varmistaminen, muutosten tukeminen ja mahdollistaminen sekä toiminnan laadun varmistaminen. Henkilöstön kehittämisen keskeisenä tarkoituksena on jatkuva osaamisen kehittäminen, uudistaminen ja vaaliminen. Osaamisen kehittämistä tuetaan johtamisen, rakenteiden ja toimintamallien avulla. Yrityksessä on oltava hyvät edellytykset ja mahdollisuudet oppimiselle, jotta oppimista tapahtuisi ja osaaminen kehittyisi. Yrityksen työntekijöiden on sitouduttava pitämään osaaminen ajan tasalla, ja yrityksen on tuettava sitä kaikin tavoin. (Viitala 2007, 182-184.)

Vastuu osaamisen kehittämisessä on kaikilla yrityksen työntekijöillä. Työntekijän panos yritykseen ei ole vain työsuoritus, vaan sen taustalla on myös oikeaa osaamista. Jokainen vastaa itse oman ammattitaitonsa kehittymisestä ja sen ylläpitämisestä. Esimies on vastuussa siitä, että työntekijöillä on oikeanlaiset työkalut osaamisen kehittämiseen. Esimiesten tukena toimivat henkilöstöammattilaiset. Henkilöstöammattilainen tukee esimiestä johtamisessa ja auttaa työntekijöitä

kehittämään omaa ammattitaitoaan. Tärkein vastuu osaamisen johtamisessa kuuluu kuitenkin ylimmälle johdolle. He tekevät lopulliset päätökset ja ratkaisut asioissa. (Viitala 2005, 23-24.)

#### 4.1 Osaamisen kehittämisen suunnittelu

Jokaisen esimiehen tehtäviin kuuluu olennaisesti osaamisen kehittäminen. Esimiehen on ensinnäkin varmistettava, onko hänen vastuualueellaan tarvittavaa osaamista. Osaamisen kehittämiseksi on annettava myös tavoitteet ja suunta. Tavoitteiden asettaminen auttaa henkilöstöä tiedostamaan, mikä on osaamisen tila ja tarve sekä onko opeteltava uusia asioita. Esimiehen on annettava selkeä suunta, mihin ollaan menossa. Suunnan antaminen selkiyttää ajatusta siitä, mitä osaamista tullaan tarvitsemaan. (Viitala 2005, 313-314.)

Osaamisen kehittämisessä on asetettava tavoitteita ja tehtävä valintoja. Osaaminen ei kehity itsestään, vaan se vaatii aina aikaa. Yritys voi varmistaa ja lisätä tarvittavaa osaamista, esimerkiksi investoimalla osaamisen kehittämiseen, sitouttamalla jo olemassa olevaa osaamista yritykseen, ostamalla osaamista yrityksen ulkopuolelta, lainaamalla osaamista eli ostamalla palveluita (esim. konsultit ja partnerit) ja siirtämällä tarpeetonta osaamista pois yrityksestä. Yrityksen tavoitteiden, toiminnan ja osaamiskartoitusten pohjalta laaditaan kehittämissuunnitelma. (Viitala 2007, 184-187.)

Suunnitelmat ovat parhaimmillaan samassa linjassa osaamisen kehittämisstrategian kanssa ja tukevat liiketoimintastrategiaa. Suunnitelmaan voidaan laatia esimerkiksi seuraavanlaisia asioita: missä asioissa haluamme kehittyä, mitä tavoitellaan, mitä aioimme tehdä tavoitteiden saavuttamiseksi, ketkä osallistuvat kehittämistoimintaan, mikä on aikataulu, miten tuloksia seurataan ja paljonko käytössä on rahaa. Kehittämissuunnitelmat laaditaan useimmiten osana normaalia vuosisuunnittelua. (Viitala 2007, 184-187.)

Osaamisen kehittämisen suunnitelmia tukevat kehityskeskustelut, joissa alaiselle voidaan laatia henkilökohtainen kehittämissuunnitelma. Suunnitelmasta voi käydä ilmi muun muassa työntekijän tämän hetkinen osaaminen, tulevaisuudessa mahdollisesti tarvittava osaaminen ja keinot osaamisen kehittämiseksi. Kehityskeskusteluiden avulla yrityksellä on parempi tietämys henkilöstönsä osaamisesta, tarpeista ja toiveista. Kehityskeskustelua käsitellään vielä tarkemmin osiossa 5.5. (Viitala 2007, 184-187.)

## 4.2 Koulutus

Osaamisen kehittämisen yksi tärkeimmistä ja yleisimmistä kehittämismenetelmistä on henkilöstön koulutus. Koulutuksen avulla voidaan ylläpitää ja kehittää osaamista ja ammattitaitoa. Yritys voi järjestää henkilöstölle omia sisäisiä koulutuksia, mutta useimmiten se hankitaan talon ulkopuolelta. (Hyppänen 2007, 111-112.) Koulutukseksi voidaan kutsua kaikkea sellaista toimintaa, joka edesauttaa oppimista. Koulutukselle voidaan järjestää tietty ajankohta ja paikka, jossa työnteko ei häiritse oppimisprosessia. Ne voivat olla lyhytkestoisia päiväkoulutuksia tai pitkäkestoisia tutkintoon johtavia koulutuksia. Lyhytkestoisissa päiväkoulutuksissa paneudutaan työn tehokkuutta lisääviin tietojen päivityksiin tai työssä vaadittuihin olennaisiin taitoihin, kun taas pitkäkestoisessa koulutuksessa kehitetään ammattitaitoa syvemmäksi. (Viitala 2005, 271-272.)

Yritys määrittää tarvittavan osaamisen tason. Tarve määräytyy yrityksen tulevaisuuden suunnitelmissa, joiden mukaan tarvittava koulutus hankitaan. Koulutus voi olla ulkoista tai sisäistä. Ulkoisella tarkoitetaan koulutuksen tai kouluttajan hankkimista yrityksen ulkopuolelta. Sisäisellä koulutuksella taas tarkoitetaan yrityksen sisällä suoritettavaa koulutusta. Koulutuksen tarkoituksena on kehittää sekä yksilön että ryhmän tämänhetkistä osaamista ja hakea uutta osaamista tarpeen vaatiessa. (Viitala 2005, 271-273.)

## 4.3 Ulkoinen ja sisäinen koulutus

Ulkoisessa koulutuksessa ulkopuolinen taho organisoii ja toteuttaa koulutuksen. Ulkopuolisen koulutuksen etuina ovat uudet näkökulmat ja uudet ideat. Muita etuja ulkopuolisessa kouluttajassa on kollegojen välinen kokemusten vaihto ja taloudellisuus. Haittapuolena ulkoisessa kouluttamisessa on koulutuksen heikko yhtäläisyys yrityksen tarpeisiin. (Viitala 2005, 273.)

Sisäisessä koulutuksessa yritys järjestää itse koulutuksen omissa tiloissaan. Kouluttajina toimivat yrityksen omat asiantuntijat, kuten esimerkiksi osaavat työntekijät, esimiehet, asiakkaiden tai toimittajien edustajat. Etuna sisäisessä koulutuksessa on oman organisaation tuntemus. Sisäisen koulutuksen haitaksi voi muodostua koulutuksen suppeus. Toisin sanoen koulutus ei anna niin laajaa näkemystä käsiteltävästä asiasta. (Viitala 2005, 273-274.)

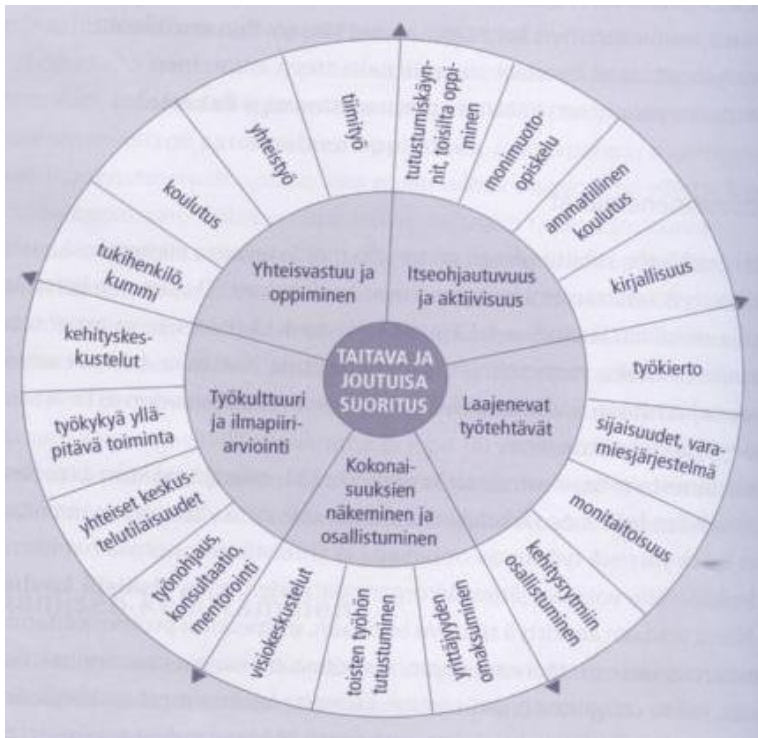
## 4.4 Kehittämismenetelmät

Henkilöstön osaamisen kehittämisen muotoja ovat esimerkiksi työnkierto, sijaisuuksien hoitaminen, ristiinkoulutus, projektit ja työkomennukset ja mentorointi. Työnkierto tarkoittaa sitä, että

työntekijöitä siirretään tietyksi ajaksi toisiin työtehtäviin. Työnkierto auttaa työntekijää ymmärtämään syvemmin yrityksensä toimintaa. Työntekijä saa mahdollisesti uusia virikkeitä työhön. Sijaisuuksien hoitaminen on tehokas tapa uudistaa ja kehittää osaamista. Se turvaa myös yrityksen toiminnan sujuvuuden, esimerkiksi jos työntekijä jää äitiyslomalle. Ristiinkoulutuksessa toinen työntekijä perehdytetään toisen työntekijän työtehtäviin, jotta perehdytettävä voisi esimerkiksi vastata poissaolevan työntekijän työtehtävistä. (Viitala 2007, 190-193.)

Projekteissa ja työkomennuksissa työntekijä siirretään toisiin työtehtäviin tietyksi ajaksi, jossa työntekijän vastuulle annetaan esimerkiksi jokin yritystä tai henkilöstöä koskeva kehittämistoimi. Mentoroinnissa kokenut työntekijä tukee ja opettaa vähemmän kokenutta kehittymään työssään. Mentoroinnin tarkoituksena on auttaa työntekijää kehittymään työssään ja etenemään uralla. Mentoroinnin onnistuminen on riippuvainen molempien osapuolien sitoutumisesta ja keskinäisestä luottamuksesta. (Viitala 2007, 190-193.)

Kun tiedetään mitä aiotaan kehittää, niin valitaan siihen kehittämismenetelmä. Kuviossa 1. näkyvät tarkemmin erilaiset kehittämismenetelmät sekä niiden tarkoitukset. Kuvio käsittelee koulutuksen lisäksi yleisimpiä työssä oppimisen menetelmiä. Ytimen ympärillä olevat neljä työssä oppimisen ja koulutuksen muotoa, yhdessä niitä ympäröivien menetelmien kanssa muodostavat kokonaistuloksen, eli taitavan ja joutuisan suorituksen. (Hyppänen 2007, 111-112.)



Kuvio 1: Henkilöstön kehittämismenetelmät (Hyppänen 2007, 112)

#### 4.5 Osaamisen/koulutuksen mittaaminen ja arviointi

Koulutuksen vaikuttavuutta voidaan mitata eri tavoin. Useimmin mitataan sitä ovatko työntekijät olleet tyytyväisiä saamaansa koulutukseen, ja ovatko työntekijät oppineet jotain uutta ja onko heidän käyttäytymisensä muuttunut. Oppimista voidaan seurata esimerkiksi järjestämällä tenttejä tai havainnoimalla työntekijää ennen ja jälkeen koulutuksen. Osaamisen kehittyminen ja sen todellinen vaikutus näkyy liiketoiminnassa ja taloudellisissa tunnusluvuissa. (Hyppänen 2007, 119-120.)

Esimiehen on mittareiden lisäksi seurattava myös työntekijöiden osaamisen kehittymistä ja antaa konkreettista palautetta kehityksestä. Osaamisen kehittymistä voidaan tarkastella myös eri näkökulmista kuten muun muassa tuottavuuden, henkilöstötyytyväisyyden ja asiakastyytyväisyyden näkökulmasta. Asiakastyytyväisyyttä voidaan arvioida asiakaspalautteiden avulla, henkilöstötyytyväisyyttä työiihtyvyyden ja motivaation avulla ja tuottavuutta siten, onko osaamisella saatu jotain aikaan. (Hyppänen 2007, 119-120.)

Osaamisen kehittäminen vaatii paljon aikaa kypsyäkseen toiminnaksi ja yhteiseksi toimintatavaksi. Kehittäminen ei käy itsestään, sillä se vaatii kärsivällisyyttä ja pitkäkestoista opettelua. Osaamisen kehittämisen arviointi koetaan usein haasteelliseksi, koska arviointeja ja mittauksia tehdään melko harvoin. Arviointi ei ole helppoa, sillä se vie paljon aikaa ja resursseja. Arviointi saattaa jäädä usein myös pinnalliseksi eli ei arvioida kuin muutamaa asiaa kerrallaan, vaikka pitäisi ottaa huomioon koko kehitystoiminta. Kehittämistoimen tuloksia pitäisi arvioida monella eritasolla, esimerkiksi ovatko asenteet ja toimintatavat muuttuneet, onko opittu jotain uutta ja miten mahdolliset muutokset näkyvät organisaatiossa? Osaamisen arvioinnin tulisi käsittää kaikki osaamisen kehittämiseen liittyvät vaiheet, kuten suunnittelun, toteutuksen ja tulosten arvioinnin. Osaamiskartoitus on yksi hyvä osaamisen kehittämisen ja arvioinnin menetelmä. Siitä hieman tarkemmin seuraavassa kappaleessa. (Viitala 2007, 201.)

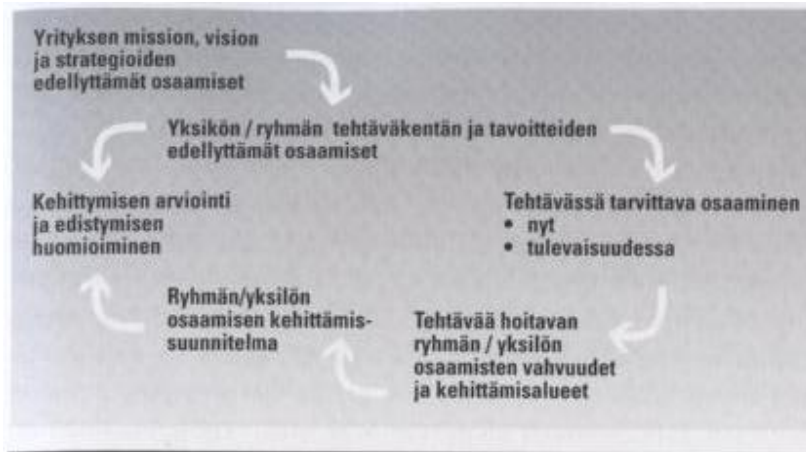
#### 4.6 Osaamiskartoitus

Osaamiskartoitus tarkoittaa henkilöstön tämänhetkistä osaamisen tilaa, osaamisen arviointia ja mahdollisia kehittämistarpeita. Osaamiskartoituksesta käytetään nykyään myös termiä kompetenssikartoitus. Osaamiskartoituksen tarkoituksena on selvittää, mitä osaamista yrityksessä on tällä hetkellä ja missä asioissa sillä olisi kehittämisenvaraa. (Viitala 2007, 181.) Osaamisen kartoittaminen aloitetaan osaamisen määrittelystä. Määrittelyyn on olemassa erilaisia tekniikoita, esimerkiksi osaamispuut ja matriisit. Näiden tarkoituksena on nostaa esille tärkeimmät osaamiset ja niiden painoarvot. Osaamisen määrittelyn jälkeen on arvioitava omaa sekä koko organisaation osaamista. Arvioinninmenetelmänä voidaan käyttää sitä varten laadittuja lomakkeita tai tietokoneohjelmia. Useimmiten alainen on itse vastuussa osaamisen arvioinnista, mutta arvioinnintuloksia käydään kuitenkin läpi yhdessä esimiehen kanssa, esimerkiksi kehityskeskustelussa. (Viitala 2007, 181-182.)

Osaamiskartoitusten tarkoituksena on ottaa selvää niin yksilön kuin koko henkilöstön ammatillisen osaamisen kehitystarpeista. Kuvio 2 havainnollistaa osaamisen kehittämisen prosessia kokonaisuudessaan. Prosessi lähtee yrityksen vision ja strategian edellyttämien osaamistarpeiden määrittelystä. Esimies käy alaisten kanssa keskustelua jokaisen yksikön tulevaisuuden tavoitteiden edellyttämistä osaamisista. Tämän jälkeen on arvioitava työntekijöiden osaamisentasoa ja verrattava sitä tulevaisuuden osaamistarpeisiin. Arviointi tapahtuu useimmiten kehityskeskusteluissa, jotka käydään yksilöittäin. Jos osaamisessa löytyy kehittämisenvaraa, voidaan laatia henkilökohtainen kehittämissuunnitelma. Kehittämissuunnitelma voidaan laatia yhdessä esimiehen kanssa, itsenäisesti tai ulkopuolisen henkilöstökonsultin avustamana. Yrityksessä käytyjen keskustelujen avulla



olisi luotava yhteinen näkemys siitä, millaista osaamista ollaan tavoittelemassa ja mitä yritys tukee. (Viitala 2005, 154-155.)



Kuvio 2: Osaamisen kehittämisen prosessi (Viitala 2005, 155)

Jotta osaaminen kehittyisi, on sitä jonkun johdettava. Osaamisen johtaminen lähtee osaamistarpeiden tunnistamisesta. Yrityksen on aluksi määriteltävä, mitä osaaminen on ja mikä on sen nykytila. Osaamista on verrattava asetettuihin tavoitteisiin, jonka pohjalta laaditaan kehittämissuunnitelmat. Osaamisen johtamisessa kaikilla esimiehillä kuin alaisillakin on omat vastuunsa ja tehtävänsä. (Hyppänen 2007, 124.)

## 5 OSAAMISEN JOHTAMINEN

### 5.1 Osaamisen johtaminen käsitteenä

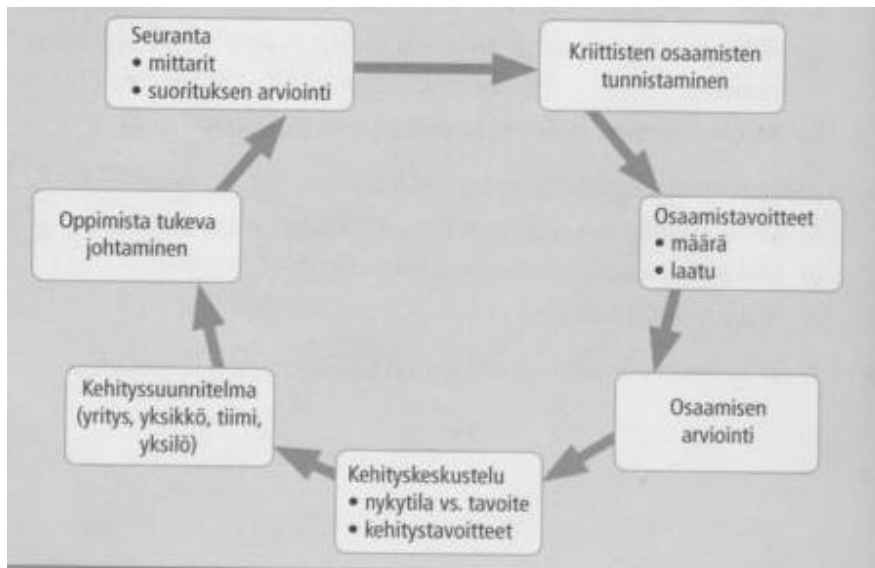
Osaamisen johtaminen käsitteenä ei ole vielä niin tunnettu ja vakiintunut, vaikka siihen kuuluvat asiat ovatkin jo entuudestaan tuttuja. Tämän vuoksi osaamisen johtaminen nähdään usein vain osaamisen arvioinniksi, kouluttamiseksi tai osaamiskartoitusten tekemiseksi. (Viitala 2005, 14.) Osaamisen johtaminen käsitteenä sisältää kaikki ne osa-alueet, jotka tukevat osaamisen hyödyntämistä sekä osaamisen kehittämistä. Näihin kuuluvilla rakenteilla, toimintatavoilla, periaatteilla sekä työkaluilla osaamisen johtamisen käsitteistöä selvennetään. Puhutaan myös käsitteestä knowledge management, joka voidaan kääntää suomeksi tiedon, osaamisen ja tietämyksen johtamiseksi. Tiedon johtamisella tarkoitetaan tiedon prosessointia, hankintaa ja levittämistä erilaisten järjestelmien avulla. Kaikkia yrityksen osaamiseen liittyviä näkökulmia ja keskusteluita

voidaan pitää osaamisen johtamisen kattokäsitteinä. Osaamisen johtamiselle on siis monta erilaista määritelmää, se ei ole yksiselitteinen. (Viitala 2007, 14, 175.)

Osaamisen johtaminen on laaja johtamisen kokonaisuus. Osaamisen johtaminen tarkoittaa muun muassa yrityksen kilpailuaseman vahvistamista ja varmistamista osaamisen avulla. Osaamisen johtaminen vaatii paljon etukäteen suunnittelua, määrittelyä, arviointia ja jatkuvaa kehittämistä. Osaamisen johtaminen tulkitaan usein arkikielessä osaamisen arvioinniksi, osaamisen kartoitukseksi tai henkilöstön kouluttamiseksi. (Viitala 2005, 14.) Osaamisen johtaminen pitäisi ymmärtää sekä yksilöä että yhteisöä koskevana asiana. Osaamisen johtajuuden pitää olla kehittymistä ja uudistumista tukevaa johtamista. (Viitala 2004a, 48.)

Osaamisen johtamisella on myös oltava jokin suunta, jotta tiedetään, mihin ollaan menossa, mitä halutaan tulevaisuudessa tehdä, missä asioissa aiotaan olla hyviä ja mitä aiotaan kehittää. Jos yritys aikoo tulevaisuudessa menestyä markkinoilla, on sen aluksi arvioitava osaamisensa nykytilaa ja mahdollista kehittämisen tarvetta. On myös pohdittava sitä, minkälaista osaamista yritys tulee tulevaisuudessa tarvitsemaan. Jos ei tiedetä, mitä aiotaan tulevaisuudessa tehdä, on mahdollonta tietää, millaista osaamista tarvitaan. (Viitala 2005, 15.)

Osaamisen johtaminen vaatii organisaatiolta ja esimiestyöltä paljon. Osaamisen johtamisella pystytään varmistamaan, että organisaatio kehittää juuri niitä osaamisalueita, joiden avulla se saavuttaa strategiset tavoitteensa. Osaamisen johtamisen prosessi sisältää osaamistarpeiden tunnistamisen, tavoitteiden asettamisen, arvioinnin, kehityssuunnitelmien tekemisen, menetelmien valinnan, osaamisen hankinnan ja oppimista tukevan johtamisen. Kuviossa 3. on havainnollistettu osaamisen johtamisen prosessi kokonaisuudessaan. Osaamisen johtamisen prosessi lähtee liikkeelle strategian pohjalta tunnistettavista osaamisalueista. Tämä jälkeen laaditaan osaamistavoitteet, jonka jälkeen arvioidaan organisaation-, tiimin- ja yksilötason osaamista. Kehityskeskusteluissa käydään läpi yksilöiden kehittämistarpeet ja laaditaan tarvittaessa henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Esimies toimii oppimisen tukena. Viimeisenä vaiheena on osaamisen johtamisen seuranta, jossa arvioidaan yksilöiden kehittymistä verrattuna asetettuihin tavoitteisiin ja mittareihin. (Hyppänen 2007, 96-97.)



Kuvio 3: Osaamisen johtamisen prosessi (Hyppänen 2007, 96)

## 5.2 Yhteys strategiseen johtamiseen

Strategiajohtamiseen kuuluu strategian määrittäminen, sen viestiminen, käytännön toteuttaminen ja sen seuranta. Strategiajohtaminen on johtamisjärjestelmä, jolla taataan organisaation menestyminen tulevaisuudessa. Se sisältää strategian laatimisen, toteuttamisen, suunnittelun ja arvioinnin. (Hyppänen 2007, 45, 283.)

Osaamisen johtaminen on yhteydessä strategiajohtamiseen, jolla varmistetaan tarvittavien osaamisalueiden kehitys ja niiden linkittyminen yrityksen omiin strategioihin. Ilman yrityksen määrittelemiä strategiaprosesseja ja niiden johtamista ei voida myöskään puhua osaamisen johtamisesta. Osaamisen johtaminen kokonaisuutena käsittää yrityksen tulevien osaamistarpeiden tunnistamisen, strategisten tavoitteiden asettamisen, nykyosaamisen arvioinnin, osaamisen kehittämisen suunnitelmat niin esimiehille kuin alaisillekin sekä uuden osaamisen rekrytoinnin ja oppimisympäristön. (Hyppänen 2007, 96.)

## 5.3 Osaamisen johtamisen haasteina muutos ja esimiestäidot

Globalisaatio kiristää yritysten välistä kilpailua, jonka vuoksi markkinat ovat jatkuvassa kasvussa. Teknologia kehittyy koko ajan ja nykyään tehdään asioita, joita ei aikaisemmin osattua edes kuvitella. Tämä asettaa yrityksille jatkuvia muutostarpeita, niin osaamisessa kuin johtamisessakin.

Nykyisten eläkkeelle siirtyvien ja tulevien nuorten sukupolvien välisessä osaamisessa on paljon eroavaisuuksia. Esimiehen on valmistauduttava kohtaamaan tulevat muutokset ja haasteet. Haasteina tulee olemaan muun muassa muutosjohtaminen, esimiestaidot sekä eri sukupolvien johtaminen. (Hyppänen 2007, 17-18.)

Yksi suurimpia johtamisen haasteita yritysmaailmassa on muutoksien jatkuva tulva. Muutosta täytyy johtaa, mutta samanaikaisesti johtamisen on myös muututtava. Muuttuuko johtaminen ja mitä johtamiselle tapahtuu tulevaisuudessa? Työelämässä tapahtuvat muutokset haastavat esimiehet joko nyt tai myöhemmin. Tällä hetkellä yritysmaailmassa haasteita tuovat muun muassa henkilöstön jatkuva vaihtuvuus, työntekijöiden sitouttaminen yritykseen, asenteiden ja odotusten muuttuminen ja ikääntyvä väestö. Johtamiselta tullaan odottamaan tulevaisuudessa enemmän ja enemmän. (Sistonen 2008, 15-16.)

Muutos luo usein epävarmuutta ja pelkoa. Esimies voi muutoksen keskellä tuntea olonsa epämuakavaksi. Muutosjohtaminen vaatii esimiehiltä taitoa johtaa ja hallita muutostilanteita. Muutostilanteissa esimiehen täytyy hyväksyä se, että oma johtamistapa/tyyli on mahdollisesti kokemassa muutoksen. Vanha tuttu johtamistyyli saattaa vaihtua valmentajan rooliksi. Uudet haasteet ja muutokset luovat esimiehille paineita. On kyettävä hallitsemaan konfliktitilanteita ja osattava johtaa muutosprosessia. Esimiesten on muun muassa osattava vastata mahdollisesti esitettäviin kysymyksiin, hankkia tarvittavia resursseja ja luoda mahdollisuudet urakehitykseen. (Ruohotie, Honka 2002, 142-143.)

Esimiestaidot nousevat esiin osaamisen johtamisessa. Perusjohtamistaidot eivät pelkästään riitä, sillä esimiehen on oltava ikään kuin opettajan roolissa. Esimiehen on tunnistettava tulevia osaamistarpeita sekä hankkia tarvittaessa uutta osaamista. Esimies on myös vastuussa työntekijöiden ammattitaidon säilyttämisestä. Jotta saadaan aikaan oppiva organisaatio, on esimiehen tuettava ja luotava myönteinen ilmapiiri oppimiselle. Esimiehen on myös osattava katsoa tulevaisuuteen ja ennakoita, mitä se tuo tullessaan. Esimies on ikään kuin roolimalli, jonka tulee näyttää esimerkkiä. Hänen on itse oltava valmis oppimaan uutta ja jakamaan osaamistaan. Esimiehen haasteena on opettaa työyhteisöään puhumaan asiasta osaaminen. Vähitellen osaamisesta puhuminen alkaa käydä luonnostaan, mutta se vie paljon aikaa ja sulattelua. Keskustelua ei välttämättä tarvitse käydä kasvokkain. Usein tärkeistä asioista keskustellaan sähköpostin, intranetin tai muiden sisäisten tiedotteiden avulla. Tosin tärkeät asiat saattavat hukkuu viestimäärän paljouteen. (Ojala 2008, 287-289.)

#### 5.4 Eri sukupolvien johtaminen

Yritysten esimiehet ovat suurien haasteiden edessä, kun työntekijöillä saattaa olla täysin erilaiset odotukset esimiehiä ja työtehtäviään kohtaan. Accenturen Euroopan toimipisteen johtaja Fred Marchlewski toteaa, että yrityksissä on tällä hetkellä töissä kolmen sukupolven työntekijöitä. Eläkkeelle lähiaikoina poistuvat ikäluokat, työn ja vapaa-ajan keskellä elävät keski-ikäiset ja nuori internetsukupolvi, joka etsii vielä paikkaansa maailmalla. Jokainen sukupolvi odottaa johtajuudelta ja työltä eri asioita. Nuorempi sukupolvi haluaa johtajan, joka on ikään kuin valmentajan roolissa ja kannustaa osaamisen kehittämiseen. Vanhempi ikäluokka haluaa taas johtajan, jolla on auktoriteettia. (Manninen 2009)

Accenturen tekemästä tutkimuksesta selviää, minkälaisia odotuksia nuorilla on tulevia työnantajiaan kohtaan. Tutkimukseen oli osallistunut 2400 opiskelijaa eri maista. Tutkimuksesta selvisi, että nuoret haluavat töihin sellaisiin yrityksiin, jossa vallitsee tiimihenki ja kannustava ilmapiiri osaamisen kehittämiseksi. Nuoret kokevat myös virtuaaliteknologian mielekkääksi työpaikkaa valittaessa. Tutkimuksesta selvisi myös, että nuoret arvostavat erityisesti joustavia työaikoja ja mahdollisuuksia osallistua monipuolisiin ja innostaviin projekteihin. (Manninen 2009)

Yritysten suurimpina haasteina tulee olemaan muun muassa osaavien työntekijöiden rekrytointi ja heidän sitouttaminen yritykseen. Haasteena on myös tunnistaa eri sukupolvien asettamat odotukset ja arvot sekä saada sukupolvet tekemään yhteistyötä ja muodostamaan tuloksekkaita tiimejä. Ikkäämmän ja nuoremman sukupolven pitäisi pystyä kommunikoimaan yhdessä, jotta hiljaista tietoa saataisiin kuljetettua eteenpäin seuraaville sukupolville. (Manninen 2009)

#### 5.5 Osaamisen johtamisen keinot esimiestyössä

Juutin ja Vuorelan (ks. Viitala 2005, 341) mukaan esimiehen tärkeä rooli on olla keskusteluprosessin ohjaaja. Osaamisen johtaminen on vuorovaikutteista johtamista. Osaamisen johtamisen keinoja on monenlaisia. Keinot auttavat selkiyttämään tarvittavaa oppimisen suuntaa ja edistävät oppimisprosessia. Keskustelujen avulla esimies asettaa tavoitteita oppimiselle ja rakentaa oppimista tukevia tilanteita ja toimintamalleja. Keinoja ovat esimerkiksi kehityskeskustelut, palaverit, palautteet ja puuttumiset. (Viitala 2005, 341-346.)

Kehityskeskustelu on parhaimmillaan aito vuorovaikutustilanne, jossa saadaan ja annetaan palautetta ja asetetaan tavoitteita, joihin työntekijä itse saa mahdollisuuden vaikuttaa. Kehityskeskus-

teluissa käydään läpi työntekijän koulutus ja henkilökohtainen kehitys. Näiden jälkeen haetaan koulutustarpeita ja järjestetään koulutusta. (Lumijärvi 2007, 237-238.)

Kehityskeskusteluita järjestetään usein 3-6 kuukauden välein tai vähintään kerran vuodessa. Kehityskeskusteluista on hyötyä esimerkiksi henkilöstön osaamisen tason määrittelyssä. Keskustelussa pyritään saamaan tietoa myös henkilöstön kehittämistarpeista ja toiveista. Esimiehen ja alaisen välisen keskustelun avulla tiedonkulku ja yhteistyö mahdollisesti parantuvat. Kehityskeskusteluista voi olla apua henkilöstön sitoutumisen kannalta. (Viitala 2007, 186- 187.)

Palavereilla on kaksi tehtävää. Ensimmäisenä palaveri tarjoaa työntekijöille ajan, paikan ja tilan, jossa voidaan keskustella työntekijöiden kesken yhteisistä ja ajankohtaisista asioista. Toisena palaverit vahvistavat yhteisöllisyyden tunnetta, Me-henkeä, ja kehittävät sosiaalista hierarkiaa. (Viitala 2005, 345.) Palavereita pidetään arvokkaina oppimisympäristöinä, joissa jaetaan tietoa, muokataan ajatusmalleja sekä kehitetään ajattelua. Palaverien hyöty on riippuvainen siitä, miten ne ovat tehokkuuden ja avoimuuden kannalta järjestetty. Palavereissa jaetaan ajatuksia ja niiden perusteella rakennetaan yhteisiä käytäntöjä. Tosin palavereissa saattaa nousta erimielisyyksiä, joten yhteistyö ei aina luonnistu. (Viitala 2007, 198-199.)

Yksi esimiestyön haasteellisimmista tehtävistä on alaisten toimintaan puuttuminen. Puuttumisella tarkoitetaan virheitä ja puutteita, joihin esimiehen tulisi ottaa kantaa ja antaa palautetta. Esimiehen ja alaisen tulee käydä keskustelua mahdollisista puutteista alaisen työssä saadakseen asiat korjatuksi. Tilanne, jossa esimies antaa palautetta voi olla myönteinen tai negatiivinen. Esimiehen pitäisi puuttua alaisensa onnistumisiin sekä epäonnistumisiin. Epäonnistuneiden suorituksen takana on yleensä alaisen kokemattomuus tai osaamisen puutteellisuus. Epäonnistuneesta suorituksesta pitää ensin todeta ongelma, jonka jälkeen yhdessä esimiehen ja alaisen kanssa mietitään ratkaisu, jonka avulla hän pyrkii parantamaan suoritustaan. Tämän jälkeen toimintaa seurataan ja jos tapahtuu kehitystä, on tärkeää antaa positiivista palautetta mahdollisimman nopeasti. Jos kehitystä ei tapahdu yrityksestä huolimatta, on syytä miettiä alaisen siirtämistä toisenlaisiin työtehtäviin. (Viitala 2005, 346-348.)

## 6 UUDET OSAAJAT

Ennustetaan, että eläköitymisen perusteella vuodesta 2000 vuoteen 2015 työelämästä poistuu jopa miljoona henkeä. Tiedossa on, että suuret ikäluokat ovat jäämässä eläkkeelle lähitulevaisuudessa. Haasteena yrityksille tulee olemaan uusien osaajien hankkiminen ja oikeiden osaajien

pitäminen. Mistä löydetään oikeat osaajat ja miten saadaan hiljainen tieto siirrettyä nuoremmalle sukupolvelle? (Ojala 2008, 26.)

## 6.1 Hiljainen tieto

Suurten ikäluokkien kokemusta ja osaamista tarvitaan, jotta saadaan siirrettyä niin sanottu hiljainen tieto eteenpäin nuoremmalle sukupolvelle. Hiljainen tieto on ääneen lausumatonta tietoa, jota on vaikea sanoa ääneen. Hiljainen tieto käsittää paljon asioita, kuten tietotaitoa, kokemusta, käsityksiä, ideoita ja arvoja. Hiljaisen tiedon siirtäminen nuorelle sukupolvelle ei tule käymään itsestään, vaan tarvitaan ohjausta, uusia työtapoja ja menetelmiä. Esimiestaidot nousevat tässä keskeiseksi. Hiljaisen tiedon esiin tuominen on nostanut osaamisen johtamisen parrasvaloihin. (Ojala 2008, 26.)

Hiljaisen tiedon jakamiseen on olemassa paljon erilaisia menetelmiä. Menetelmien avulla varmistetaan hiljaisen tiedon siirtyminen organisaation työntekijöiden kesken. Hiljaisen tiedon jakamista tukevat erilaiset yhteistyömuodot, kuten esimerkiksi tiimit ja työryhmät, mentorointi, mestarioppipoika-malli ja kokemustenvaihtopiirit. Tiimit ja työryhmät voivat parantaa jäsenten välistä vuorovaikutusta, joka voi edesauttaa tietojen ja taitojen välittymistä eteenpäin. Tiedon jakaminen tapahtuu kokemusten siirtämisenä, havainnoimalla muita jäseniä ja keskustelemalla. (Virtainlahti 2009, 116-124.)

Mentorointi on yksi useimmin käytetyistä tiedon jakamisen menetelmistä. Mentoroinnin avulla kokenempi työntekijä jakaa kokemuksiaan ja tietoaan mentoroitavalle. Mentorointi on kahdenkeskistä vuorovaikutusta. Sen avulla voidaan välittää mentoroitavalle yrityksen asenteita, arvoja, toimintaperiaatteita ja normeja. Mestarioppipoika-malli on hyvä tapa perehdyttää ja opastaa työhön. Kokenempi osapuoli opettaa juuri aloittanutta oppipoikaa. Oppipoika oppii mestarilta havainnoinnin ja matkimisen avulla. Mestarioppipoika-malli on hyvä tietämyksen jakamisen menetelmä. (Virtainlahti 2009, 116-124.)

Kokemustenvaihtopiireissä voidaan yhdessä vaihtaa työhön liittyviä kokemuksia. Vaihtopiireihin saavat osallistua kaikki yrityksen työntekijät ja vieraileviksi tähdiksi voidaan kutsua jo eläkkeelle siirtyneitä työntekijöitä. Kokemustenvaihtopiireissä voidaan jakaa tietoa ja kertoa omista työkokemuksista, jotka useimmiten puetaan tarinamuotoon. (Virtainlahti 2009, 116-124.)

## 6.2 Henkilöstöhankinta

Osaamista hankitaan useimmiten rekrytoimalla uutta henkilöstöä. Sveibyn (ks. Viitala 2005, 239) mukaan uusien työntekijöiden palkkaaminen on johdon tärkeimpiä tehtäviä. Nykyään rekrytoidaan, kun tarvitaan uutta osaamista. (Viitala 2005, 239.) Osaamista voidaan hankkia yrityksen sisältä tai ulkopuolelta. Uutta osaamista hankittaessa voidaan pohtia myös henkilöstön kouluttamista tai kehittämistä. (Vaahtio 2006, 96.) Uuden työntekijän palkkaamiseen liittyy olennaisesti myös riskinsä. Uusi pitkäaikainen työntekijä on yhtä kuin pitkäaikainen investointi. Perehdytys vie aina aikaa ja se maksaa. Virheiden mahdollisuus on myös aina suuri perehdyttämisyksikön aikana. Uusi työntekijä voi olla kuitenkin potentiaalinen oppimisen lähde. Hän saattaa tuoda mukanaan uutta arvokasta tietoa, työkokemusta tai tärkeää tietoa kilpailijoista. (Viitala 2005, 240-241.)

Sisäisessä rekrytoinnissa on etu- ja haittapuolensa. Etuna on muun muassa sen nopeus ja luotettavuus. Ei tarvita yhtä pitkää perehdytystä kuin uutta työntekijää palkatessa. Se mahdollistaa myös uralla kehittymistä ja lisää sisäistä osaamista. Haittapuolena on usein se, että työntekijä on liiankin tottunut aikaisempiin käytäntöihin ja täten ei synny uudistuksia. (Viitala 2005, 241-242.) Ulkoista osaamista voidaan hankkia yrityksen ulkopuolelta. Ulkoista osaamista voidaan hankkia, jos yrityksen uuden osaamisen tarve on tilapäistä tai yritykseen tahdotaan uutta erikoisosaamista. Ulkoista osaamista voidaan hankkia esimerkiksi vuokraamalla. Free lancereita, konsultteja ja palveluyrityksiä voidaan käyttää erikoisosaamista hankittaessa. (Viitala 2005, 244.) Kun tarvitaan esimerkiksi jotain erikoisosaamista, jota yrityksellä ei entuudestaan ole, on helppo ostaa palvelua tai kumppanuutta yrityksen ulkopuolelta. Riskinä ulkoistamisessa on sen epäonnistuminen. Onko ostettu palvelu sitä, mitä haettiin ja onko siitä hyötyä liiketoiminnalle? Kaikesta osaamisesta yrityksen ei kuitenkaan kannata luopua, kuten ydinosaamisesta, joka tuo yritykselle kilpailuetua. Ulkoistamisen tarkoitus on hankkia tarvittaessa erikoisosaamista ja apua sellaisiin tehtäviin, johon yrityksen resurssit ja aika eivät riitä. Tarkoitus ei ole korvata omia työntekijöitä, vaan saada hyödyllistä lisäapua.

## 6.3 Perehdytys

Perehdyttämällä tarkoitetaan uuden työntekijän opastamista uusiin työtehtäviin sekä yritykseen. Perehdyttäminen tulisi aloittaa jo haastattelutilanteessa. Haastattelun aikana haastattelija voi kertoa yrityksestä, sen brändistä ja haettavasta työstä. Ennen työn aloittamista työntekijälle voidaan antaa yritykseen liittyvää materiaalia, kuten esimerkiksi ”Tervetuloa taloon”-opas. Mitä paremmin tuleva työntekijä on valmistautunut, sitä tehokkaampi perehdytyksestä tulee. (Viitala 2005, 356-357.)



Muita tärkeitä osa-alueita onnistuneessa perehdytyksessä on työntekijän vastaanottaminen työn aloituspäivänä sekä samalla perehdytys yritykseen ja työsuhteeseen liittyviä muodollisuuksia, joi- ta ovat esimerkiksi palkkausjärjestelmä. Palkkausjärjestelmällä tarkoitetaan muun muassa palk- kausperusteita, palkanmaksupäivää sekä palkkajärjestelmään liittyviä muita lainalaisuuksia, työ- ajat, poissaolokäytäntö, taukotilat sekä työterveyshuoltoon kuuluvat asiat. (Viitala 2007, 189- 190.) Hyvä perehdytys tukee uuden työntekijän sitoutumista yritykseen. Hyvällä perehdytyksellä taataan yritykselle laatua, tehokkuutta sekä työturvallisuutta. (Viitala 2005, 358.)

## 7 UUDEN SUKUPOLVEN OSAAJAT

Nykyisten osajien siirtyessä eläkkeelle, sukupolvi vaihtuu. Tämä on suuri muutos yritykselle ja sen henkilöstölle. Ongelmana onkin, miten nykyinen osaaminen saadaan siirrettyä uusille osajil- le. Pula osajista uhkaa. Liike-elämä kokee parasta aikaa suurta mullistusta, jossa yritysten tu- lee pystyä mukautumaan tulevaisuuden tuomiin haasteisiin. Yrityksen kehittyessä tulee henkilös- tönkin kehittyä, jotta yritys voi vastata tulevaisuuden vaatimuksiin. Asiakkuuksien hallinta, pro- sessien hallinta ja kumppanuuksien hallinta ovat tulevaisuudessa tarvittavia osaamisia. Strategi- nen ajattelukyky, kommunikointikyvyt ja asiakkuuksien hallinta nostetaan ykkössijoille tulevai- suuden vaatimista kyvyistä. Työntekijöiden joustavuutta vaaditaan myös tulevaisuudessa paljon. Osajista ollessa pula avainhenkilöiden ja yrityksen huippuosajien menetys on suuri riski yritykselle. (Ikäheimo 2009), (Vihma 2006).

### 7.1 Osajien sitouttaminen ja palkitsemisjärjestelmä

Sitouttamisella tarkoitetaan työntekijöiden pysyvyyttä. Sitoutuminen valottaa enemmän työnteki- jöiden oikeaa työssä viihtyvyyttä ja suorituskykyä. Sitoutumiseen vaikuttavat monet tekijät, jois- ta esimerkkejä ovat ihmiset (johto, esimiehet, kollegat ja asiakkaat), työ (tehtävät, prosessit ja resurssit), mahdollisuudet etenemiseen, palkka ja toimintatavat. Työntekijöiden osaamisen ke- hittäminen on yksi hyvä sitouttamiskeino. Kehitys alkaa esimiehen ja alaisen keskustelusta, esi- merkiksi kehityskeskustelusta, jossa käydään alaisen kanssa läpi yrityksen tulevaisuudessa tarvit- semaa osaamista, ja sitä kautta yritetään hakea hänen osaamistaan. Sitä lähdetään kehittämään, jos se vastaa yrityksen tulevaisuudessa tarvitsemaa osaamista. Joissakin yrityksissä esimies mää- rittelee tarvittavan osaamisen tason alaiselleen ja auttaa häntä löytämään keinot sen kehittämi- seksi. Joissakin yrityksissä taas tarvittavan osaamisen kirjaamisen ja tasojen määrittely on jätetty alaiselle itselleen. (Lumijärvi 2007, 235-237.)

Houkuttimina voivat olla hyvä yrityskuva, kouluttautumis- ja kehittymismahdollisuudet, haastavat työtehtävät, palkka, urakehitys ja tehtävän pysyvyys. Nuori sukupolvi etsii työstään enemmän hyvää työkulttuuria, mahdollisimman haastavia työtehtäviä ja henkilökohtaista kehittymistä työssään. Edellä mainitut houkuttimet vaikuttavat ihan yhtäläillä motivaatioon, viihtymiseen ja pysymiseen. (Lumijärvi 2007, 233.)

Yrityksen palkitsemisjärjestelmä saattaa houkutella osaavia ihmisiä töihin. Se vaikuttaa myös siihen, kuinka saadaan heidät sitoutumaan työhönsä ja kuinka motivoituneita he ovat. Palkitsemisjärjestelmä korostuu sellaisilla aloilla, joilla on pula osajista. Palkka on motivoiva tekijä, mutta se ei ole välttämättä tärkein. Palkan tulee olla oikeudenmukainen, jotta se kannustaisi sitoutumaan tai kehittymään työssä. (Viitala 2005, 248-249.)

Decin, Connellin ja Ryanin (ks. Viitala 2005, 248) tutkimuksesta käy ilmi, että palkitsemiseen yhteytetty palautteen anto vaikuttaa siihen, kuinka palkitseminen tulkitaan ja koetaan. Palautteen anto on suuri motivaatiotekijä, oli se sitten rakentavaa tai positiivista palautetta. Palkkausjärjestelmiä on viime aikoina uusittu, erityisesti siksi, että työtehtävät vaativat nykyään aiempaa enemmän osaamista. Palkittavia asioita voivat olla muun muassa usean kielen osaaminen tai jonkin uuden asian oppiminen/osaaminen (Viitala 2005, 248-249.) Esimiestaidoilla on vaikutusta työntekijän sitoutumiseen ja motivaatioon. Seuraavaksi käsittelemme esimiestaitoja ja esimiesosaamisen kehittämismenetelmiä.

## 8 ESIMIESTAIDOT JA NIIDEN KEHITTÄMINEN

Tärkeimpiä taitoja, joita esimies tarvitsee, ovat muun muassa kommunikaatio, tunneäly, tietotekniikka ja kuuntelutaidot. Esimiehen on myös selvitettävä osaamistarpeita, kannustettava alaisiaan oppimaan ja johdettava organisaation oppimista. Jotta esimies voi johtaa osaamista, on hänen itse oltava myös kognitiivisesti hyvässä kunnossa. (Ojala 2008, 288.)

### 8.1 Johtamistyyppit

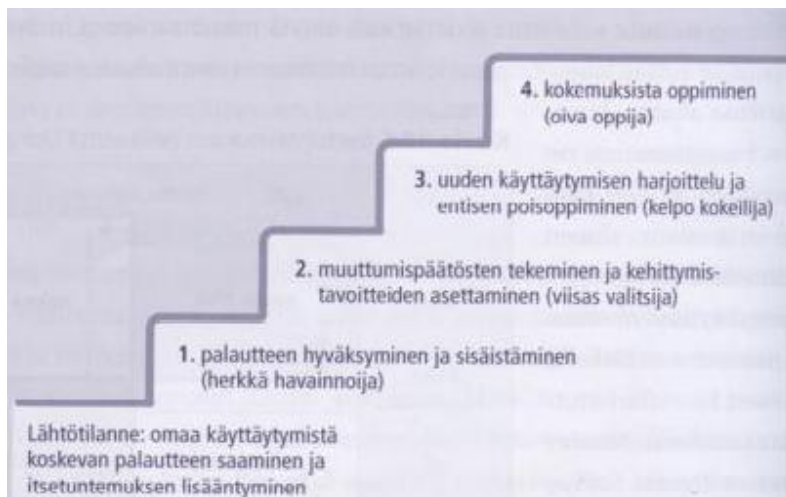
Esimiestaidot voidaan jakaa managementiin ja leadershipiin. Managementilla tarkoitetaan mekaanista suorituksen johtajuutta, kun taas leadership keskittyy enemmän ihmisten johtamiseen. Johtajatyypit voidaan Ristikankaan, Aaltosen ja Pitkäsén (2008) mukaan jaotella neljään eri tyyppiin: Toimeenpanevaan organisaattoriin, järjestelmälliseen strategikkoon, valmentavaan muutosjohtajaan sekä tilanneherkkään ilmapiiri johtajaan. (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2008, 105-106.)

Toimeenpaneva johtajatyyppeä on sellainen, joka saa asiat tapahtumaan vaaditulla tavalla ja vaa- ditussa ajassa. Hän ei epäröi tehdä päätöksiä vaan asia, joka aiheuttaa ongelmia on ratkaistava saman tien. Järjestelmällinen johtaja tarkastelee ympäristöään, analysoi päämäärät ja niihin päästäkseen tarvittavat resurssit. Valmentava johtaja suuntaa katseensa tulevaisuuteen ja pyrkii tekemään muutoksia ja rakentamaan ME-henkeä. Tilanneherkkä johtaja on emotionaalinen johta- ja, joka aistii jos alaisillaan on ongelma. Tilanneherkkä johtaja seuraa työntekijöidensä hyvin- vointia ja motivaatiota, ja järjestää aikaa alaisille, jotta nämä voisivat heitä piinaavia ongelmia tulla kertomaan. (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2008, 105-106.)

## 8.2 Hyvä esimies

Hyvä johtaja luo työtä tekeville innostusta ja energiaa, sitouttaa ihmisiä rakentamaan innovatii- visia tavoitteita ja suunnitelmia itselleen ja alaisilleen. Viestintä- ja vuorovaikutustaidot ovat hyvälle johtajalle elintärkeitä. (Tainio 2007, 9.) Yukl (ks. Viitala 2004, 74-75) on määrittänyt eri- näisten tutkimusten perusteella hyvän johtajan ominaispiirteiksi muun muassa joustavuuden, yh- teistyökyvyn, stressinsietokyvyn, päättäväisyyden ja luotettavuuden. Aikaisemmin hyvän johtajan vahvuuksiksi luokiteltiin Johnsonin (1989) mukaan (ks. Viitala 2004, 75) hyvä itsetuntemus, myön- teinen suhtautuminen sekä ympäristöön että itseensä, vastuullisuus sekä luovuus. Nykyään edellä mainittujen ominaisuuksien lisäksi vaaditaan halua kehittyä ja toimia johtajana, jatkuvaa koulut- tautumista sekä hyvää itsetuntoa (Viitala 2004, 74-77). Hyvä johtaja ymmärtää, kuinka paljon lisä-arvoa liiketoimintaan oikeanlainen henkilöstöjohtaminen, osaamisen johtaminen sekä henki- löstö tuovat. Jos henkilöstöhallinto on hyvin johdettu, sen vaikutukset näkyvät kasvussa, kannat- tavuudessa ja vaikuttavuudessa. Johtajan pitää toimia valmentajana, eikä käskyttäjänä. Hyvä johtaja tukee työntekijöiden kehittymistä. (Lumijärvi 2007, 224-227.)

Jotta esimies voi johtaa muita, niin on hänen monien taitojen lisäksi osattava kehittää itseään. Esimiehen tulee tunnistaa omat toimintatavat ja kehittymistarpeet. Esimiehen on haluttava ke- hittää itseään, muuten kehitystä ei tapahdu. Ensimmäinen vaihe on, niin rakentavan kuin positii- visenkin palautteen sisäistäminen ja hyväksyminen. Seuraavaksi on asetettava kehittymistavoit- teet ja tehtävä muuttumispäätöksiä. Kolmas porras on opitun soveltaminen käytäntöön ja vanho- jen tapojen poisoppiminen. Viimeisenä askeleena on kokemuksesta oppiminen, joka vaatii seu- rantaa ja arviointia. Kehittyäkseen esimies tarvitsee riittävästi tietoa nykyhetkestä ja tämänhet- kisestä osaamisesta. Esimiehen on haluttava myös päästä eteenpäin ja hänen on tehtävä suunni- telma, jonka avulla edetä askel askeleelta kohti asetettuja tavoitteita. Kuva 4 käsittelee esimie- hen kehittymisen portaita vaihe vaiheelta. (Hyppänen 2007, 264.)



Kuvio 4: Kehittymisen portaat (Hyppänen 2007, 264)

DDI (Development Dimensions International) julkaisi vuonna 2004 kyselyn, jossa käsiteltiin johtajuutta ja johtamistaitoja. Johtajuudesta kyseltiin noin 3000 eri yrityksen johtajalta ja työntekijältä 14 eri maassa. Alle puolet vastanneista luotti johtajien kykyihin. Ainoastaan 32 % johtajista piti itseään vahvoina johtajina. Tärkeimpiä johtamistaitoja selvityksen mukaan ovat muun muassa päätöksentekotaito, sopeutuvuus, joustavuus, hyvät viestintä- ja vuorovaikutustaidot kyky oppia uutta, stressinsietokyky, työnjohtaminen, ongelmanratkaisukyky ja asiakasuskollisuuden luominen. Aiempiin samankaltaisiin kyselyihin verrattuna johtajat ovat tulleet entistä kriittisimmiksi johtamistaitojaan kohtaan. (Perkka-Jortikka 2005, 201-202.)

### 8.3 Esimiesosaamisen kehittämismenetelmät

Esimiestyöstä kuulee usein sanottavan, että siinä olisi kehittämisen varaa. On olemassa paljon erilaisia koulutusmahdollisuuksia ja menetelmiä, joiden avulla voidaan kehittää omia esimiestaitoja. Esimies voi käydä muun muassa esimiesvalmennuksessa tai suorittaa esimerkiksi johtamisen ammattitutkinnon. Esimiesosaamista voidaan kehittää myös sparrauksen, mentoroinnin ja työnohjauksen avulla. Esimiestaitoja voi kehittää myös itse opiskelemalla. Esimiestaidoista on materiaalia todella paljon, esimerkiksi kirjoissa ja Internetissä. Tosin itseopiskelu voi olla haasteellista, sillä se on täysin vapaaehtoista ja vaatii todella hyvää itsekuria. (Hyppänen 2007, 266-268.)

Mentorointi on keskustelun avulla tapahtuvaa oppimista. Mentori on asiantunteva henkilö, joka laatii mentoroitavalle, eli tässä tapauksessa esimiehelle kehitysohjelman. Mentoroinnin tar-

koituksena on siirtää kokemusta ja osaamista mentoroitavalle. Mentorointi vaatii kuitenkin paljon aikaa, sillä osaamisen siirtäminen toiselle ei tapahdu hetkessä. Mentorointi ei onnistu, jos toinen osapuoli ei ole halukas jakamaan tietoa ja kokemuksia toisen kanssa. (Hyppänen 2007, 114-115.) Tällaisissa yksilöllisissä kehittämismenetelmissä, kuten mentoroinissa hyviä puolia ovat esimerkiksi: keskinäinen luottamus, aikataulujen joustavuus ja mahdollisuus avoimeen keskusteluun. (Hyppänen 2007, 268.)

Esimieskoulutuksia ja valmennuksia on tarjolla paljon. Esimies voi elämäntilanteensa ja rajoitetun aikansa mukaan miettiä, mikä koulutus/kehittymismenetelmä sopii hänelle itselleen. Esimiesvalmennus voi olla muutaman tunnin kestävä luento tai sitten parin vuoden opiskelu. Ulkopuolelta hankitussa esimiesvalmennuksessa tai koulutuksessa esimies pääsee jakamaan kokemuksia muiden kanssa ja mahdollisesti verkostoituu. Sisäisissä koulutuksissa tosin pystyy keskustelemaan avoimemmin. Oli kehittämissuunnitelma mikä tahansa, esimiehen kannattaa kirjata itselleen aikataulu, menetelmät ja toimenpiteet miten edetä. (Hyppänen 2007, 266, 273.)

Tiedot ja taidot ovat olennaisia asioita palkattaessa esimiehiä, otettaessa huomioon heitä koskevat kehittämistarpeet ja suunniteltaessa koulutusta, jota he tarvitsevat edetäkseen. Esimiehen kehittämismenetelmiä ovat esimerkiksi muodollinen koulutus, kehittävät koulutukset ja itseohjautuvat koulutukset. Muodollinen koulutus on suunniteltu etukäteen tietyille ajanjaksoille. Ne voivat olla esimerkiksi työpajoja, yliopiston ja konsulttiyritysten tarjoamia johtajuuskursseja. Kehittäviä koulutuksia ovat muun muassa projektit, joissa on tarkoituksena oppia käytännön kautta. Koulutukset on suunniteltu helpottamaan oppimista. Kehittävät koulutukset voivat olla esimiesvalmennuksia, mentorointia ja erikoistehtäviä, jotka tarjoavat uusia haasteita ja mahdollisuuksia taitojen kehittämiseen. Itseohjautuvassa koulutuksessa yksilö ohjaa itse itseään. Itseohjautuvan koulutuksen esimerkkejä ovat muun muassa aiheeseen liittyvät kirjat, interaktiiviset tietokoneohjelmat, joka tarkoittaa verkossa tapahtuvaa oppimista sekä opetusvideot. Parhaassa tilanteessa koulutuksen ja kehittymisen pohjana on vahva oppimiskulttuuri. (Yukl 2002, 370-371, 397-398.)

## 9 YHTEENVETO TEORIASTA

Yrityksen on määriteltävä tämänhetkinen osaaminen ja verrattava sitä tulevaisuuden tarpeisiin. Kun yritys ymmärtää, mikä on heille elintärkeää osaamista, on sen vaalittava sitä. Jos yritys ei tiedä, mikä on sen ydinosaamista, niin osaamista voi olla vaikea johtaa. Jos osaamisessa ilmenee kehittämisenvaraa, niin yrityksen on mietittävä keinoja, joiden avulla osaamista lähdetään kehittämään. Osaamista voidaan kehittää muun muassa koulutuksen, mentoroinnin tai työnkierron

avulla. Jotta kehitystä tapahtuisi, on esimiehen luotava oppimiselle hyvät edellytykset. Kaikilla yrityksen työntekijöillä on vastuu oman osaamisensa kehittämistä. Esimies toimii kuitenkin työntekijöiden oppimisen tukena ja antaa oikeanlaiset työkalut osaamisen kehittämiseksi. Osaamisen kehittymistä on syytä mitata, jotta nähdään onko kehitystä tapahtunut. Osaamista voidaan mitata esimerkiksi osaamiskartoituksen avulla. Osaamiskartoituksen avulla voidaan seurata mitä osaamista yrityksessä tällä hetkellä on ja missä asioissa olisi kehitettävää. Jos kehittämisenvaraa löytyy, niin voidaan laatia henkilökohtainen kehittämissuunnitelma. Jotta osaaminen kehittyisi, on sitä jonkun johdettava. Osaamisen johtaminen on jatkuvaa suunnittelua, määrittelyä, kehittämistä ja osaamisen arviointia. Osaamista johdetaan erilaisin menetelmin, kuten esimerkiksi kehityskeskustelujen avulla. Kehityskeskustelussa voidaan keskustella avoimesti työntekijän koulustarpeista ja henkilökohtaisesta kehityksestä.

Haasteena yrityksille tulee olemaan nykyisten osaajien eläkkeelle siirtyminen ja miten saadaan hiljainen tieto siirrettyä nuoremmalle sukupolvelle. Hiljaista tietoa voidaan jakaa muun muassa mentoroinnin ja mestari-oppipoika menetelmien avulla. Mentorointi on yksi yleisimmistä hiljaisen tiedon jakamisen menetelmistä. Mentoroinnissa kokeneempi työntekijä opastaa mentoroitavan uusiin työtehtäviin ja jakaa hänelle omia kokemuksiaan ja asenteitaan. Uutta osaamista hankitaan rekrytoimalla, joko sisäisesti tai ulkoisesti. Uusi työntekijä perehdytetään talon tavoille ja tuleviin työtehtäviin. Onnistunut perehdytys tukee työntekijän sitoutumista yritykseen. Muita sitoutumista tukevia keinoja ovat muun muassa koulutus- ja urallakehittymismahdollisuudet, palkka ja työtehtävien monipuolisuus. Esimiestaidoilla voi olla myös vaikutusta työntekijän sitoutumiseen. Esimiehen kannustus, motivointi ja palautteen anto, niin rakentavan kuin positiivisen, ovat tärkeitä työntekijän pysyvyyteen vaikuttavia keinoja. Hyvän esimiehen tunnusmerkkejä ovat muun muassa hyvät viestintä- ja vuorovaikutustaidot, ongelmanratkaisutaito, oikeudenmukaisuus ja päätöksentekotaito. Esimiestaitoja voidaan kehittää esimerkiksi itse opiskelemalla, esimieskoulutusten ja valmennusten avulla. Hyväksi esimieheksi ei aina synnytä, vaan sellaiseksi voidaan kehittyä.

## 10 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 10.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksemme on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Teimme 8 haastattelua yrityksessä X. Haastattelut olivat kaikki teemahaastatteluja. Haastateltavana olivat yrityksen X taloushallinnon Business Controller, varastopäällikkö, logistiikkapäällikkö, lähiesimies, toimitusjohtaja, talousjohtaja, asiakaspalvelupäällikkö sekä tuotetietopäällikkö. Haastattelujen suorittaminen kesti noin

puolitoista kuukautta. Lähetimme aluksi sähköpostilla osalle haastattelupyynnön ja parilta kävimme kysymässä henkilökohtaisesti mahdollista kiinnostusta haastatteluun. Haastattelujen perusteella saimme tietoa muun muassa yrityksen X henkilöstöasioista, työilmapiirikyselyistä, koulutuksesta ja esimiestaidosta.

Nauhoitimme kaikki kahdeksan haastattelua nimettöminä. Haastattelut olivat luottamuksellisia, emmekä antaneet haastatteluja eteenpäin luettavaksi. Jokaisen haastattelun jälkeen toinen meistä suoritti litteroinnin, niin että molemmille jäi saman verran aineistoa litteroitavaksi. Sen jälkeen yhdistimme haastattelujen vastaukset, jonka jälkeen analysoimme tulokset yhdessä. Vastausten perusteella teimme johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia.

## 10.2 Laadullinen tutkimus ja teemahaastattelu

Päädyimme laadulliseen tutkimukseen, sillä tutkimusjoukkomme oli suhteellisen pieni. Haastateltavina oli yrityksen X kahdeksan esimiestä, joten kyselylomake eli määrällinen tutkimus ei tullut kysymykseen.

Laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää teema-, avoin ja ryhmähaastatteluja. Laadullisessa tutkimusmenetelmässä otos on huomattavasti pienempi. Otoksen perusteella haetaan enemmän tietoa pienemmästä tutkimuskohteesta. Laadullisella tutkimuksella on yleensä tarkoitus tuottaa uutta tietoa vanhan tiedon sijaan. Laadullisessa tutkimuksessa yleensä tutkija on läheisissä tekemisissä tutkittavan kohteen kanssa. Tutkimustulosten täytyy olla perusteellisesti tulkittuja, koska niiden avulla voidaan tehdä johtopäätöksiä tutkimuksen luotettavuudesta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 94.)

Teemahaastattelu on keskustelunomainen tilanne, jossa voidaan poiketa haastattelunrungosta ja keskustella avoimesti muistakin kuin pelkistä haastattelua koskevista asioista. Haastattelun tarkoituksena ei ole puuttua pikkutarkkoihin asioihin, vaan keskustelun tulisi edetä luontevasti. Teemahaastattelu edellyttää sitä, että haastattelija tuntee aihepiirin hyvin. Haastattelussa käsiteltävät teemat ja niiden kysymykset tulee olla huolella mietitty etukäteen. Tutkittavaksi valittavat henkilöt on myös syytä harkita tarkkaan, jotta saadaan kerättyä mahdollisimman paljon aiheeseen liittyvää aineistoa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Teemahaastattelut suoritetaan teemoittain eli aihe kerrallaan. Teemahaastattelu sopii sellaiseen tilanteeseen, jossa ei täysin tunneta tutkittavaa kohdetta. Teemahaastattelujen teemat on suunniteltu etukäteen. (Ojasalo ym. 2009, 41). Teemahaastattelut nauhoitetaan ja litteroidaan eli

kirjoitetaan puhtaaksi. Vastausten avulla haetaan tukea käytetystä teoriasta. Tämän jälkeen analysoidaan vastaukset ja niiden perusteella pyritään kehittämään tutkittavaa kohdetta. (Ojasalo ym. 2009, 99).

## 11 TUTKIMUSTULOKSET

Yrityksessä X on yhdeksäntoista esimiestä, joista haastattelimme kahdeksaa talon eri osastoilta (kts. liite 2. organisaatiokaavio). Kolme heistä oli tuotannon puolen esimiehiä, kaksi asiakaspalvelun puolen esimiestä, yksi taloushallinnon esimies sekä talousjohtaja ja toimitusjohtaja. Haastateltavista puolet oli miehiä ja puolet naisia. Haastateltavien keski-ikä oli noin neljäkymmenen. Kaksi heistä oli korkeammassa asemassa verrattuna muihin haastateltaviin. Tutkimukseen valitut henkilöt oli valittu etukäteen huolella. Halusimme saada mahdollisimman paljon eri näkökulmia aiheeseemme liittyen. Saimme monipuolisia vastauksia ja ne poikkesivat toisistaan melko paljon.

### 11.1 Teemahaastattelun runko ja teemat

Haastattelussamme oli seitsemän eri teemaa, jotka olivat henkilöstö, osaamisen johtaminen, kehityskeskustelut, koulutus, rekrytointi, perehdytys ja esimiestaidot. Jokaisen teeman alla oli muutama kysymys aiheeseen liittyen (kts. liite 1). Kysymyksiä oli yhteensä 27. Valitsimme kyseessä olevat teemat, koska ne liittyvät läheisesti opinnäytetyömme aiheeseen osaamisen kehittämisen ja esimiestyö. Saimme näiden teemojen avulla tietoa yrityksen X kehittämistarpeista, esimiestyöstä ja osaamisen tämänhetkisestä tasosta. Kaikki haastateltavat kokivat aiheemme mielelläni esittämiimme kysymyksiin.

Kävimme aluksi haastattelut läpi jokainen yksitellen moneen kertaan. Tämän jälkeen yhdistimme haastattelujen vastaukset, jotta niitä olisi helpompi tulkita ja analysoida. Jokaisesta haastattelusta poimittiin olennaisimmat ja tärkeimmät asiat. Yhdistelyn jälkeen purimme vastaukset työhömmö teemoittain haastattelurungon mukaisessa järjestyksessä. Etsimme vastauksista yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Vastausten pohjalta teimme kehitysehdotuksia ja johtopäätöksiä. Seuraavassa on käyty läpi haastattelujen vastaukset teemoittain.

### 11.2 Henkilöstö

Kysyimme haastateltavilta, miten henkilöstöasiat on jaettu/organisoitu yrityksessä, ja keillä on vastuu. Kysyimme myös, onko yrityksessä tehty työilmapiirikyselyitä ja mitä asioita niistä on noussut esiin. Tarkoituksena oli selvittää, millä tavalla henkilöstöasiat ovat tällä hetkellä hoidos-



sa, sillä yrityksellä ei ole lainkaan päätoimista henkilöstöasioista vastaavaa. Halusimme myös tietää, mitä asioita työilmapiirikyselyistä on noussut esille, mitkä asiat ovat henkilöstön mielestä hyvin ja missä asioissa olisi kehittämisenvaraa. Seuraavassa on tiivistettynä, mitä haastateltavat vastasivat:

Yritys on linjaorganisaatio, eli henkilöstöstä vastaa aina linjassa oleva esimies. Keskitetyt henkilöstöasiat kuuluvat talousjohtajan vastuulle eli talous ja henkilöstö. Työilmapiirikyselyitä tehdään 2 vuoden välein ulkopuolisen yhtiön toimesta. Työilmapiiritutkimuksessa kysytään esimerkiksi työmotivaatioon, tiedonkulkuun, esimiestyöhön, ammattitaitoon, työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin liittyviä asioita. Työilmapiirikyselyistä on noussut esiin muun muassa, että lyhyemmän aikaa talossa olleet viihtyvät paremmin ja että esimiestaidoissa on havaittu kehitystarpeita.

Yksi tuotannon puolen esimiehistä kertoi, että työilmapiirikyselyt ovat olleet huonommassa hoidossa, sillä yrityksellä ei ole enää yhtä henkilöstöasioista vastaavaa. Yksi konttoripuolen haastateltavista totesi, että "Tota jonain vuosina on ollu esimerkiks esimiestyö, joka on koettu niinkun, että sen pitäs olla niinkun parempaa ja pitäis saada parempaa tukea. Ja sitte esimiehellekki onkin järjestetty seuraavina vuosina niin aina, niinku koulutusta." Tuotannon puolella on noussut esille enemmän käytännönläheisiä asioita, kuten esimerkiksi siisteyteen ja työvälineisiin liittyviä asioita. Tutkimuksen perusteella haetaan kehityskohteita ja tehdään toimintasuunnitelma, jossa keskitytään niihin syihin, jotka vaativat korjausta.

### 11.3 Osaamisen johtaminen

Kysyimme haastateltavilta, mitä osaamisen johtaminen heidän mielestään tarkoittaa ja miten se näkyy heidän yrityksensä toiminnassa. Kysyimme myös, mitataanko henkilöstön kehitystä/osaamista ja minkälaisia mittareita heillä on käytössään. Päädyimme tähän teemaan, koska on olennaista osata johtaa osaamista. Osaamista on johdettava, jotta osaaminen kehittyisi. Halusimme ottaa selville, miten haastateltavat ymmärtävät käsitteen osaamisen johtaminen ja miten se näkyy heidän päivittäisessä toiminnassaan. Olennaista on myös osaamisen mittaaminen ja arviointi, jotta tiedetään mitä osaamista yrityksellä on ja minkälaista osaamista tullaan mahdollisesti tulevaisuudessa tarvitsemaan. Haastatteluista selvisi seuraavanlaisia asioita:

Yhden haastateltavan näkemys osaamisen johtamisesta oli "Siis mitä sä johdat, jos et niinku osaamista? Elikkä ihmisiä, jotka osaavat jotain. Minkälaista osaamista kukin tehtävä ja yritys kokonaisuutena, ne osaamisalueet, mitkä meillä pitää olla, että tiedetään mitä kussakin toimenku-

vassa tarvitaan. Minkälaista osaamista tarvii olla nyt ja minkälaista tarvii olla, vaikka 3 vuoden kuluttua.”

Osaamisen johtaminen käsitteenä oli hieman vieras haastateltaville. Puolet haastateltavista osasi kertoa omin sanoin, mitä se tarkoittaa ja loput olivat melko epävarmoja. Haastateltavilla oli monenlaisia näkemyksiä siitä, mitä osaamisen johtaminen on. Toiset näkivät sen perehdyttämisenä, työntekijöiden motivoimisena ja omien työntekijöiden osaamisen tiedostamisena. Muutama haastateltavista ei ollut edes kuullut käsitteestä.

Se miten osaamisen johtaminen näkyy yrityksessä, jakoi mielipiteitä. Osaamisen johtaminen näkyy yhden haastateltavan mielestä sekä osaamisen ylläpitämisenä ja kehittämisenä että avoimena vuoropuheluna. Tuotannon puolella osaamisen johtaminen näkyy perehdyttämisenä, koulutuksen kartoittamisena ja tehokkuutena. Konttorin puolella se taas näkyy osaamisen kartoituksena, työntekijän motivoitumisena ja laatustandardien kautta. Työilmapiiritutkimusta pidetään tärkeimpänä osaamisen mittarina.

Työilmapiiritutkimusten avulla voidaan tehdä johtopäätöksiä ja mitata henkilöstön kehitystä. Suurin osa haastateltavista sanoo, että varsinaista osaamisen mittaria ei ole, mutta työilmapiiritutkimusta käytetään kuitenkin jonkinlaisena henkilöstön osaamisen mittarina. Kaksi haastateltavista sanoo, että henkilöstön osaamista mitataan osaamiskartoitusten avulla.

#### 11.4 Kehityskeskustelut

Kysyimme kuinka usein niitä järjestetään, käytetäänkö kehityskeskustelulomaketta ja järjestetäänkö ne yksilöittäin vai tiimeittäin. Halusimme tämän teeman avulla ottaa selvää, pidetäänkö kehityskeskustelua kaikille työntekijöille, ja jos ei niin miksi. Haastatteluista kävi ilmi seuraavallaisia asioita:

Kehityskeskustelut järjestetään avainhenkilöille kerran vuodessa ja toimihenkilöille liukuvasti parin vuoden välein. Haastateltavien mukaan kehityskeskustelut järjestetään aina yksilöittäin. Tuotannon puolella ei järjestetä kehityskeskusteluja kuin esimies asemassa oleville. Tuotannossa työskentelee 130 työntekijää, joten se olisi lähes mahdotonta käydä keskustelu erikseen jokaisen työntekijän kanssa. Kehityskeskustelujen sijaan voidaan kuitenkin pitää ryhmäkeskusteluja ja palavereita.

Osa haastateltavista mainitsi, että keskustelemaan voi tulla muulloinkin, kuin sille varatulle ajalle. Yksi haastateltavista ei ole koskaan edes käynyt kehityskeskustelussa. Kuusi haastateltavista kertoi, että käyttävät kehityskeskustelulomaketta keskustelun tukena. Lomakkeen avulla esimiehet voivat miettiä etukäteen, mitä asioita haluaa ottaa puheeksi.

Yksi haastateltava toteaa, että ” On ollu se sama lomake nyt useampana vuotena, jos ei työtävät kauheesti muutu, eikä niin sillain, että on niinku vähän tylsää vastata samaan, samoihin kysymyksiin, kun suurin piirtein voi kaivaa ne vanhat vastaukset. Ollaan nyt muuttamassa uudenlaista kysymyssarjaa.”

### 11.5 Koulutus

Kysyimme minkälaisia koulutus- ja urallaetenemismahdollisuuksia yritys tarjoaa. Halusimme saada selville, kuinka usein koulutusta järjestetään niin esimiehille kuin alaisille, mitä kautta koulutus hankitaan ja miten koulutustarve määritellään. Saimme hyvin laajoja vastauksia aiheeseen liittyen. Seuraavassa ovat haastateltavien vastaukset tiivistettynä.

Koulutus on riippuvainen henkilöryhmästä ja asemasta. Koulutuksia järjestetään tarpeen mukaan ja ne liittyvät useimmiten omaan työtehtävään. Koulutus hankitaan useimmiten talon ulkopuolelta. Sisäistäkin koulutusta on, mutta harvemmin, yhden haastateltavan mukaan se on enemmän työtehtävien siirtämistä. Toiset haastateltavista sanovat, että se on enemmän työnohjausta, perehdyttämistä, Excel-koulutusta tai vastaavaa. Vastaukset eroavat paljon toisistaan, koska haastateltavat ovat vastanneet oman osastonsa puolesta.

Haastateltavat mainitsivat muun muassa seuraavanlaisia koulutuksia IT-koulutusta halukkaille, tiimityöskentelykoulutus, työsuojelukoulutus ja ensisammutuskoulutus. Esimiehille järjestetään esimerkiksi laatujohtamisenkoulutusta, henkilöstöjohtamisenkoulutusta ja esimiesvalmennusta. Esimieskoulutusta järjestetään vähintään kerran vuodessa. Yksi haastateltavista totesi, että on vaikeaa löytää omaa työtä vastaavaa koulutusta.

Yrityksessä on haastateltavien mukaan mahdollisuus edetä uralla. Yrityksessä on pitkiä työuria ja ihmisiä on siirtynyt useasti vaativimpiin tehtäviin. Urallaetenemismahdollisuuksia pitää tuoda esiin haastateltavan mukaan jo rekrytointivaiheessa. Yhden haastateltavan sanoin: ” Et sehän on ihan paras tilanne se, et löytyy talon sisältä, koska silloin ei tarvii ensinnäkään käyttää siihen rekrytointiin aikaa”.

## 11.6 Rekrytointi

Ensimmäisenä kysyimme haastateltavilta, mikä on yrityksen X ikäjakauma. Kysyimme heiltä myös, onko yritykselle eläkkeellelähtö ajankohtaista. Sen jälkeen siirryimme rekrytoinnin pääaiheeseen, joka käsitteli sitä, mitä kautta yritys palkkaa uutta työvoimaa ja miten rekrytoitavat valitaan. Tarkoituksena oli selvittää, kuinka ajankohtaista eläkkeellelähtö on yritykselle ja onko eläkkeellelähtijöitä paljonkin. Selvitimme myös, mitä kautta uusia työntekijöitä hankitaan, millä kriteereillä valitaan haastatteluun sekä millä perusteilla palkataan taloon. Lisäksi kysyimme, käytetäänkö jonkinlaisia henkilöarviointeja työntekijää valitessa. Haastateltavat vastasivat seuraavalla tavalla:

Yrityksen ikäjakauma vaihtelee sesongeittain. Tuotannon puolella ikäjakauma on nuorempi, koska siellä on enemmän määräaikaisia työntekijöitä ja suurin osa heistä on opiskelijoita. Suurin osa haastateltavista totesi, että eläkkeellelähtö on ajankohtaista, ainakin seuraavan 3 vuoden kuluessa. Yrityksessä on tälläkin hetkellä osa-aikaeläkeläisiä töissä. Avainhenkilöiden eläkkeellelähtöön on varauduttu niin, että rekrytointi käynnistetään hyvissä ajoin.

Uusia työntekijöitä palkataan useimmiten työvoimatoimiston kautta, mutta on myös käytetty erilaisia rekrytointiyrityksiä, kuten esimerkiksi Monsteria, Oikotietä ja Eilakaislaa. Tuotannon puolelle palkataan usein myös tuttavuuksia ja henkilökunnan perheenjäseniä. Haastatteluun valitessa tuotantopuolen valintakriteereitä ovat muun muassa reippaus, huumorintaju, normaali ja terve ihminen. Koulutus katsotaan myös eduksi. Konttorin ja asiakaspalvelun puolella valintakriteereinä ovat asiakaspalveluhenkisyys, aktiivisuus, tiimihenkisyys, sopivuus ja pätevyys. Samojen valintakriteereiden perusteilla palkataan myös taloon. Haasteltavien mukaan henkilöarviointeja ja soveltuvuustestejä on joskus tehty konsultin avulla, mutta nykyään harvemmin.

## 11.7 Perehdytys

Yritimme saada selville, millainen yrityksen perehdytysjärjestelmä on ja onko siinä jotain kehitettävää. Kysyimme haastateltavilta, millainen heidän perehdytysjärjestelmänsä on ja kuinka kauan perehdyttämiseen käytetään yleensä aikaa. Haastateltavat vastasivat:

Haastateltavat toteavat, että kaikilla osastoilla on omanlaisensa perehdytysohjelma. Tuotannon puolella on olemassa palautelomake, jossa käydään läpi, mitä asioita on perehdytetty, mutta ohjelma piilee siinä, että sitä ei juurikaan käytetä. Kaikilla osastoilla on kuitenkin yhteistä se, että uuden työntekijän tullessa taloon hänelle annetaan luettavaksi Tervetuloa taloon- opas sekä hen-

kilöstöopas, jonka jälkeen hänet tutustutetaan omaan osastoon sekä perehdytetään tulevaan tehtäväänsä.

Konttorin ja tuotannon puolelle molemmille on laadittu omanlaisensa perehdytysohjelmat. Tuotannon puolella perehdytykseen käytettävä aika on huomattavasti lyhyempi kuin konttorin puolella. Työnjohtaja kertoo leimauslaitteista, ruokalasta ja ynnä muusta sellaisesta. Yksi haastateltavista kutsuu perehdyttämisohjelmaa kummi-ohjelmaksi eli perehdyttäjä ottaa uuden työntekijän hoiviinsa ja opettaa hänelle käytännössä työhön liittyviä asioita. Uusi työntekijä voi kysyä perehdyttäjältä mitä vain ja milloin vain. Osastolla on myös haastateltavan mukaan lomake, johon voi perehdytyksestään esimerkiksi kirjoittaa palautetta, mutta sitä ei kovin paljon ole vielä käytetty. Tuotannon puolella perehdytykseen käytetään noin puoli päivää, jonka jälkeen häntä seurataan parin päivän ajan, kun taas konttorin puolella aika riippuu työtehtävästä. Konttorissa perehdytys voi kestää muutamasta kuukaudesta jopa vuoteen, sillä tiettyjä asioita tehdään vain tietyssä aikana.

#### 11.8 Esimiestaidot

Selvitimme yrityksen X esimiestaitojen tämänhetkistä tilaa. Kysyimme haastateltavilta, onko heidän esimiestaidoissaan kehitettävää, ja jos on niin missä asioissa. Haastateltavat vastasivat:

Haastateltavilla oli eri mielipiteitä siitä, missä heidän esimiestaidoissaan olisi kehitettävää. Annoimme haastateltaville muutamia esimerkkejä esimiestaidoista, joihin he sitten ottivat kantaa. Esimerkkeinä olivat muun muassa vuorovaikutustaidot, kuuntelutaidot, kannustus, palautteen anto, informaation kulku, empaattisuus ja päätöksentekotaito. Lähes kaikki haastateltavista olivat sitä mieltä, että kaikissa esimiestaidoissa olisi kehitettävää. Yksi haastateltavista totesi, että hänen esimiestaidoissaan ei ole juurikaan moitittavaa.

Suurin osa haastateltavista sanoi, että palautteen annossa, ongelmanratkaisutaidoissa, kannuksessa, empaattisuudessa sekä työntekijöiden motivoinnissa olisi kehitettävää. Yhden haastateltavan mukaan vuorovaikutuksessa, kuuntelemisessa ja tiedon jakamisessa on ollut puutteita viime vuosina. Vuorovaikutus ja kuuntelutaidot ovat keskeisimmät elementit esimiestyössä haastateltavan mukaan. Haastateltavan sanoin, ”sun pitää osata kuunnella ja puhua ja vuorovaikuttaa sit sun pitää osata ja uskaltaa tehdä päätös ja vastata siitä päätöksestä”. Yksi haastateltavista on sitä mieltä, että omia esimiestaitoja ei voi enää kehittää. Hän toteaa, että se mitä on opittu vuosien varrella, on jäänyt ja omaa luonnetta ei pysty enää muuttamaan. Kaksi haastateltavaa

jopa kehuivat itseään muutamissa asioissa, kuten päätöksenteossa, vuorovaikutuksessa ja kuuntelutaidoissa.

#### 11.9 Onko suunnitelmissa palkata HR-vastaavaa?

Viimeisenä kysymyksenä meillä oli, onko suunnitelmissa palkata HR-vastaavaa, sillä yrityksessä ei ole enää henkilöstöasioista vastaavaa. Halusimme ottaa selvää, miksi yrityksessä ei ole henkilöstönkehittäjää.

Kaikki haastateltavat vastasivat, että ei olla palkkaamassa. Perusteluksi sanottiin, että se on muun muassa kustannuskysymys. Yksi haastateltava sanoi, että jos palkattaisiin henkilöstön kehittäjä, hänen pitäisi olla vähintään johtoryhmän tasoinen henkilö, että hänellä olisi aito mahdollisuus vaikuttaa asioihin. Yksi haastateltavista totesi, että on hyvä kun esimiehillä vastuu, joten heidän on helpompi päästä puuttumaan henkilöstöä koskeviin asioihin. Kuitenkin jos osa esimiehistä hoitaa henkilöstöasioita huonommin kuin toiset, sen osaston asiat eivät ole välttämättä kehittyneet parempaan suuntaan.

## 12 KEHITYSEHDOTUKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa käsittelemme tutkimustulosten perusteella tehtyjä johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia. Kehitysehdotuksemme pohjautuvat niihin asioihin, jotka nousivat vahvimmin esiin haastatteluistamme.

Kaikki kahdeksan haastattelua erosivat toisistaan melko paljon. Saimme joihinkin kysymyksiin hyvin erilaisia vastauksia, mutta yhtäläisyyksiäkin löytyi jonkin verran. Syynä vastausten poikkeavuuteen oli muun muassa se, että esimiehet työskentelevät eri osastoilla. Tuotannon puoli vastasi omasta puolestaan ja talouspuoli taas omasta näkökulmastaan. Jossain vaiheessa meille tuli sellainen tunne, työskentelevätkö nämä ihmiset todella saman katon alla. Kaikilla osastoilla vaikuttaa olevan oma maailmansa.

Yritimme henkilöstöteemamme avulla selvittää, ovatko henkilöstöasiat hyvin hoidossa ja miksi yrityksellä ei ole henkilöstöasioista vastaavaa. Kaikki haastateltavat vastasivat, että henkilöstöasiat on jaettu kaikille esimiehille ja päävastuu on talousjohtajalla. Yrityksellä ei ole tällä hetkellä mahdollisuutta palkata HR-vastaavaa ja haastattelujen vastausten perusteella ei siihen ole kiinnostustakaan. Yrityksessä oli aikaisemmin henkilöstöasioista vastaava, mutta hän jäi äitiyslomalle. Tämän jälkeen vastuu on jaettu eri puolille yritystä. Saimme sellaisen käsityksen, että

yritys ei tällä hetkellä edes tarvitse erikseen henkilöstövastaavaa. Kaikki tuntuu olevan kunnossa, ainakin haastattelujen perusteella. Yksi haastateltavista kuitenkin totesi, että pitkällä aikavälillä olisi hyvä palkata joku henkilö vastaamaan pääsääntöisesti henkilöstöä koskevista asioista, sillä henkilöstö on tärkein voimavara. Olimme aluksi sitä mieltä, että yrityksen kannattaisi palkata henkilöstöasioista vastaava, mutta haastattelujen edetessä emme nähneet sitä tarpeelliseksi. Yrityksen kannattaisi mielestämme kuitenkin seurata, että jokainen esimies varmasti hoitaa oman osastonsa henkilöstöasiat.

Työilmapiiritutkimuksista saimme hyvin erilaisia näkemyksiä. Yhtenä syynä siihen oli, että haastateltavat ovat eri osastojen esimiehiä. Lähes kaikki haastateltavista kertoivat, että kyselyjen perusteella esimiestäidoissa on ilmennyt kehitystarpeita. Työilmapiiritutkimuksista on aikaisemmin käynyt myös ilmi, että lyhyemmän aikaa talossa olleet viihtyvät paremmin. Nämä lyhyemmän aikaa olleet ovat määrääkaikaisia ja useimmiten opiskelijoita. Aloimme miettiä syitä siihen, miksi pidemmän aikaa olleet vakinaiset työntekijät eivät viihdy talossa niin hyvin. Onko syynä samaan työtehtävään kyllästyminen tai esimerkiksi motivaation puute? Työssä viihtyminen on tärkeää, jotta samaa työtä jaksaa tehdä päivästä toiseen eli on siis motivoitunut tekemään työtä. Työssään viihtyvä ja motivoitunut työntekijä tekee parempaa tulosta. Mietimme, millä tavoin yrityksen työviihtyvyyttä voitaisiin parantaa.

Työmotivaation parantamiseen on olemassa monenlaisia keinoja esimerkiksi palkka, palautteen anto, työtehtävien monipuolistaminen ja virkistyspäivät. Yrityksessä ei tällä hetkellä ole muita yhteisiä juhlia kuin pikkujoulut. Yritys X on aikaisemmin kuitenkin järjestänyt kevätjuhlia, mutta siitä on kauan aikaa. Ehdotamme, että yritys järjestäisi edes joka toinen vuosi jotain yhteistä aktiviteettia esimerkiksi yhteinen liikuntapäivä, risteily tai jotain muuta vastaavaa. Virkistyspäivä vahvistaa yhteisöllisyyden tunnetta, tuo vaihtelua arkeen ja mahdollisesti lisää työmotivaatiota. Toki virkistyspäivien järjestäminen tuo kustannuksia, mutta aina on edullisia vaihtoehtoja, kuten liikuntapäivät. Toinen asia, joka voisi parantaa motivaatiota, on palautteen anto. Haastattelujen perusteella saimme sellaisen käsityksen, että se tuottaa ongelmia esimiehille. Esimiesten pitäisi rohkeammin antaa sekä rakentavaa että positiivista palautetta. Positiivinen palaute kohottaa työntekijän arvostusta itseensä, parantaa työpanosta sekä lisää todennäköisesti motivaatioita tehdä työtä.

Puolet haastateltavista ymmärsi pääpiirteittäin osaamisen johtamisen käsitteen ja puolet oli epävarmoja. Suurin osa haastateltavista ymmärtää sen jatkuvana osaamisen kehittämisenä ja koulutuksena. Se miten osaamisen johtaminen näkyy yrityksen toiminnassa, riippuu osastosta. Haastateltavien mielestä se näkyy muun muassa perehdyttämisenä, koulutus kartoituksena, motivoitu-

misena ja avoimena vuoropuheluna. Haastateltavien mielestä osaamista mitataan työilmapiirituskimusten ja osaamiskartoituksen avulla. Mitään varsinaista osaamisen mittaria ei ole käytössä. Onko työilmapiirituskimustus riittävä osaamisen mittari? Pohdimme, että yritys voisi harkita osaamiskartoituksen käyttöönottoa, jossa olisi esimerkiksi vakituisten työntekijöiden koulutushistoria ja muita tietoja. Järjestelmään voitaisiin esimerkiksi kirjata työntekijöiden tämänhetkinen osaaminen, mahdolliset kehittämistarpeet ja työntekijän koulutustoiveet. Täten esimiehet voisivat seurata työntekijöiden osaamista ja kehittymistä sekä halukkuutta koulutukseen. Osaamiskartoituksen avulla esimiehet näkisivät kehittämistarpeita ja järjestäisivät koulutusta tarpeen mukaan.

Kehityskeskusteluja järjestetään konttorin puolella avainhenkilöille kerran vuodessa ja toimihenkilöille kahden vuoden välein. Tuotannon puolella ei järjestetä kehityskeskusteluja ollenkaan paitsi esimiehille. Tuotannon puolella järjestetään kuitenkin ryhmäpalavereita, mutta olisiko tarvetta järjestää niitä myös vakituksille työntekijöille? Ryhmäpalavereissa ei välttämättä tule kaikki asiat julki, mitä haluttaisiin sanoa. Siksi olisi hyvä järjestää aikaa kahdenkeskiselle keskustelulle. Osa haastateltavista kertoi, että keskustelemaan voi tulla milloin haluaa, mutta onko esimiehillä juuri silloin aikaa kun olisi tarvetta. Tuotannon puolella on noin 130 työntekijää, joten se tulee viemään aikaa, mutta se on vain järjestelykysymys.

Yritys tarjoaa koulutusta tarpeen mukaan niin esimiehille kuin alaisille. Muutama haastateltavista oli kuitenkin sitä mieltä, että koulutusta ei juuri tarjota. Tuotannon puolen työntekijöille on tarjolla muun muassa trukkikursseja, ensiapukursseja ja ensisammutuskoulutusta, kun taas esimiehille on tarjolla laatujohtamisenkoulutusta, IT-koulutusta ja henkilöstöjohtamisen koulutusta. Koulutusta järjestetään esimiehille vuosittain ja alaisille harkinnan mukaan. Mielestämme koulutustarjonta on melko hyvä. Koulutus hankitaan pääsääntöisesti ulkopuolelta, sisäistäkin koulutusta on mutta huomattavasti harvemmin. Ulkopuolelta hankittu koulutus on hyvä asia, sillä työntekijät pääsevät jakamaan uusia näkökulmia ulkopuolisten asiantuntijoiden ja kollegoiden kanssa. Yrityksessä on hyvät mahdollisuudet edetä uralla. Jos on kiinnostusta edetä yrityksessä, kannattaa se ilmaista esimiehelle.

Eläkkeellelähtö on ajankohtaista yrityksessä muutaman vuoden kuluessa. Osa tuotannon puolen haastateltavista totesi, että ihmisiä on jäämässä eläkkeelle, mutta kuulemma se ei ole ajankohtaista vielä. Konttorin puolella eläkkeellelähtöön on varauduttu siten, että uusi työntekijä otetaan hyvissä ajoin taloon, jotta saadaan opetettua työntekijälle eläkkeelle jäävän työtehtävät. Täten saadaan, toivon mukaan, siirrettyä hiljaista tietoa eteenpäin. Vaikuttaa siltä, että tuotannon puolella ei ole varauduttu työntekijöiden eläkkeelle siirtymiseen mitenkään. Ehdottaisimme, että tuotannon puolella varauduttaisiin eläkkeellelähtöön esimerkiksi mentoroinnin avulla. Men-



toroinilla tarkoitetaan kahdenkeskistä vuorovaikutusta, jossa kokeneempi osapuoli tukee ja opettaa vähemmän kokenutta, eli mentoroitavaa. Mentorointi on hyvä keino hiljaisen tiedon ja kokemusten siirtämiseen yrityksessä X. Mentorointi olisi hyvä aloittaa hyvissä ajoin ennen kuin kokeneempi työntekijä siirtyy eläkkeelle, ainakin vuotta aikaisemmin. Mentorilla on täten aikaa siirtää tietoa, kokemuksia ja näkemyksiään mentoroitavalle.

Uutta työvoimaa hankitaan enimmäkseen työvoimatoimiston ja rekrytointiyritysten kautta. Tuotannon puolelle palkataan usein myös tuttavien ja henkilökunnan sukulaisia. Osa haastateltavista totesi, että paras mahdollinen tilanne on, jos haettava henkilö löydetään talon sisäältä. Näin rekrytointiin ei tarvitse käyttää aikaa. Yrityksen X valintakriteerit, joilla palkataan taloon, vaihtelevat osaston, työtehtävän ja haettavan aseman mukaan. Yritys käyttää harvoin henkilöarviointeja ja soveltuvuustestejä. Henkilöarviointeja käytetään vain avainhenkilöitä palkatessa. Haastattelujen perusteella rekrytointiasiat vaikuttavat olevan kunnossa. Emme nähneet syytä ehdottaa kehittämistoimia.

Yrityksessä X on haastattelujen perusteella käytössään kaksi erilaista perehdytysohjelmaa. Jokaiselle uudelle työntekijälle jaetaan luettavaksi Tervetuloa taloon-opas ja henkilöstöopas, joka on saatavilla halukkaille. Määräaikaisille työntekijöille on henkilöstöoppaasta kevyempi versio, kun taas vakituisilla se on paljon kattavampi. Perehdytykseen käytettävä aika vaihtelee osastoittain ja työtehtävän mukaan. Pohdimme aluksi, olisiko mahdollista tehdä yhtenäisempi perehdytysohjelma. Kuitenkin kun on kyse kahdesta eri osastosta, konttori ja varasto, on vaikea laatia yhtenäistä perehdytysohjelmaa, sillä työtehtävät ovat niin erilaisia. Yhden haastateltavan mukaan tuotannon puolella on käytössä palautelomake, jossa arvioidaan perehdytyksen onnistuneisuutta ja sitä, mitä asioita perehdytyksessä on käyty läpi. Ongelmana on se, että sitä ei juuri käytetä. Haluaisimme rohkaista käyttämään palautelomaketta kaikilla osastoilla. Palautelomakkeen avulla voisi seurata perehdytyksen toimivuutta ja sitä, onko perehdytyksessä käyty kaikki olennainen läpi. Palautelomakkeesta näkisi perehdytyksen mahdolliset puutteet, esimerkiksi, onko jokin asia jäänyt käymättä läpi ja missä asioissa perehdytettävän mielestä olisi parannettavan varaa.

Suurin osa haastateltavista totesi, että esimiestäidoissa on lähes aina kehitettävää. Muun muassa palautteen annossa, kannustuksessa, empaattisuudessa, työntekijöiden motivoimisessa ja ongelmanratkaisutaidoissa olisi kehitettävää. Myös vuorovaikutustaidoissa, informaation kulussa ja kuuntelutaidoissa on muutaman haastateltavan mielestä parantamisen varaa. Haastateltavat ovat käyneet esimieskoulutuksissa lähes vuosittain. Yritys X tarjoaa esimiehille esimerkiksi henkilöstöjohtamisen ja laatujohtamisen koulutusta sekä esimiesvalmennusta. Osa haastateltavista ilmaisi,

että ei ole kovin kiinnostunut kouluttautumaan. Yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että omille esimiestaidoille ei ole juuri mitään enää tehtävissä, sillä omaa luonnetta on vaikea muuttaa.

Esimiestyötä on vaikea muuttaa/parantaa erityisesti, jos on toiminut esimiehenä pitkään. Vanhat toimintatavat voivat olla niin juurtuneita, että niitä voi olla vaikea muuttaa ellei se lähde esimiehestä itsestään. On haluttava muuttua, jotta kehitystä tapahtuu. Esimiehille on tarjolla koulutusta, mutta koulutuksen tulisi olla mielestämme monipuolisempaa. Koulutuksen teemat voisivat vaihdella sen mukaan, missä asioissa olisi kehitettävää. Yrityksessä X on ilmennyt ongelmia työilmapiiritutkimusten mukaan muun muassa palautteen annossa, kannustuksessa, ongelmanratkaisutaidoissa ja kuuntelutaidoissa, joten koulutuksia tulisi järjestää näiden teemojen pohjalta. Koulutuksesta voi olla apua, mutta loppujen lopuksi kaikki lähtee itsestä. Koulutusta voidaan toki järjestää useammin ja tarpeen mukaan, mutta takaako se esimiestyön kehittymisen? Koulutuksen sijaan esimiehet voisivat itse opiskella, miten ihmisiä johdetaan ja miten itse voisivat kehittyä työssään. Esimiestyöstä on saatavilla paljon kirjallisuutta, tietokoneohjelmia ja Internet-sivuja aiheeseen liittyen.

### 13 TYÖN ARVIOINTI

Työmme tavoitteena oli selvittää yrityksen X nykyinen osaamisen taso ja riittääkö se vastaamaan tulevaisuuden tarpeisiin. Tavoitteena oli myös selvittää miten saadaan hiljainen tieto siirrettyä yrityksen X nuorelle sukupolvelle? Tutkimme myös yrityksen esimiestyötä, jossa ilmeni haastattelujen perusteella kehitystarpeita. Keräsimme aluksi teorian avulla tietoa aiheista, jonka jälkeen suoritimme haastattelut yrityksessä. Tämän jälkeen haastattelut litteroitiin ja vastaukset kasattiin yhteen. Vastaukset yhdisteltiin ja kirjoitettiin työhön tiivistettyinä versioina ja teemoittain. Tarkoituksena oli aluksi tutkia yrityksen X osaamisen johtamista ja sen haasteita. Työn edetessä huomasimme, että teoriaosuutemme käsitteli enemmän osaamisen kehittämistä ja sen keinoja. Suorittamistamme haastatteluista emme saaneet tarpeeksi aineistoa osaamisen johtamisesta, joten sen tutkiminen tuntui vaikealta. Haastatteluista kävi myös ilmi, että esimiestyö vaatisi parannuksia. Vaihdoimme työn nimeksi siis Osaamisen kehittäminen ja esimiestyö logistiikkayrityksessä.

Osa tavoitteista saavutettiin hyvin. Asetetuista tavoitteista mielestämme onnistui hiljaisen tiedon jakamiseen liittyvä kehitysehdotus. Meidän ehdotuksemme oli, että tuotannon puolella kokeiltaisiin mentorointia, jossa kokeneempi työntekijä opastaisi vähemmän kokenutta eli mentoroivaa. Tämä on käytännössä mahdollista toteuttaa ja se pitäisi aloittaa hyvissä ajoin, jotta uusi työntekijä oppisi talon tavat ja ehtisi oppia tulevat työtehtävänsä, ennen kuin mentori siirtyy

eläkkeelle. Toinen hyvä kehitysidea meidän mielestämme oli osaamisen nykyisen tason määrittämiseen käytettävä osaamisen seurannanmenetelmä eli osaamiskartoitus. Tämän avulla yritys pysyisi ajan tasalla yrityksensä tämänhetkisestä osaamisen tasosta ja sen kautta pystyisi heti näkemään henkilöstönsä osaamisen kehittämistarpeet. Haastattelujen perusteella työmotivaation pitäisi olla parempaa. Ehdotimme, että yritys voisi järjestää yhteisiä virkistyspäiviä, sillä niitä ei ole järjestetty viime aikoina. Virkistyspäivä voisi lisätä työmotivaatioita ja vahvistaa me-henkeä.

Tavoitteenamme oli kehittää yrityksen X esimiestyötä. Saimme haastatteluista paljon aineistoa esimiestaidoista, mutta niihin oli vaikea tehdä kehitysehdotusta. Osa esimiehistä oli sitä mieltä, että heidän esimiestaidoissaan ei ole mitään kehitettävää. Kyseiset esimiehet eivät osoittaneet kiinnostusta esimiestaitojensa kehittämiseen. Perusteluksi he sanoivat, että kouluja on jo käyty tarpeeksi ja on vaikea lähteä muuttamaan omaa luonnetta. Ainoana kehitysehdotuksemme oli itseopiskelu. Esimies voisi täten itse opiskella, miten tulla paremmaksi esimieheksi. Yritys järjestää vuosittain erilaisia esimieskoulutuksia, joten emme nähneet tässäkään kehittämisenaihetta.

Yhteistyö yrityksen kanssa sujui hyvin. Haastateltavat olivat kiinnostuneita vastaamaan esittämiiimme kysymyksiin ja vastasivat luontevasti, koska haastattelutilanne oli avoin. Saimme paljon aineistoa tutkimukseemme ja erilaisia näkökulmia tutkimaamme aiheeseen.

Emme pysyneet täysin suunnitellussa aikataulussa, koska haastattelujen teko venyi niin pitkälle ja litterointi vei yllättävän kauan aikaa. Suurin osa työstä tehtiin viimeisen kuukauden aikana. Työlle olisi voinut varata enemmän aikaa. Tavoitteena oli kuitenkin valmistua kesäksi, joten kiire tuli. Työmme jäi hieman suppeaksi, koska keskityimme haastattelemaan vain esimiehiä. Olisimme voineet haastatella myös työntekijöitä, jotta olisimme saaneet heidän näkökulmansa siitä, millaisena alaiset näkevät esimiestyön ja osaamisen kehittämisen. Haastattelutilanteissa olisimme voineet myös kysyä rohkeammin muitakin kysymyksiä aiheeseemme liittyen, eikä vain käyttää tekevämmme haastattelurunkoa.

### 13.1 Työn luotettavuus

Tutkimuksissa pyritään välttämään virheitä, mutta aina niiden luotettavuuteen ja pätevyyteen ei voida luottaa. Siksi tehdyistä tutkimuksista on tehtävä arvioita tutkimusten luotettavuudesta. Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa tulosten toistettavuutta ja sitä, että tulokset eivät ole satumanvaraisia, vaan ne kertovat todellisuudesta. Tutkimuksen luotettavuus voidaan todeta muun muassa jos kaksi eri arvioijaa päätyy samaan tulokseen, jolloin voidaan tuloksia pitää luotettavana. Tutkimusta voidaan pitää luotettavana myös silloin, kun asiat toistuvat useamman kerran.

Toinen tutkimuksen luotettavuuteen liittyvä käsite on validius eli pätevyys. Validius tarkoittaa kykyä mitata juuri sitä, mitä ollaan tutkimassa. Tutkimusmenetelmät eivät aina vastaa sitä, mitä kuvitellaan tutkittavan. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 1997, 216.)

Kaikki haastattelut olivat täysin luottamuksellisia ja anonyymejä. Työssämme ei käy missään vaiheessa ilmi, mikä yritys on kyseessä, eivätkä yrityksen arkaluontoiset asiat leviä eteenpäin. Kaikki haastattelut suoritettiin luonnollisissa olosuhteissa ilman ulkopuolisia häiriöitä. Haastattelutilanteet olivat avoimia, joissa pystyi keskustelemaan vapaasti muistakin kuin haastattelua koskevista asioista. Haastattelujen kestot vaihtelivat 20 minuutista 45 minuuttiin. Tutkimusta voidaan pitää luotettavana, sillä haastattelujen edetessä vastaukset alkoivat toistaa toisiaan. Tutkimuksen reliabiliteetti saavutettiin, mutta validiteetti ei täysin toteutunut. Tutkimuksemme alkuperäinen tarkoitus oli tutkia osaamisen johtamista, mutta jouduimme haastattelujen perusteella vaihtamaan tutkimuksemme aihetta osaamisen kehittämiseksi. Omasta mielestämme emme tehneet virheellisiä tulkintoja haastattelujen vastauksista.

### 13.2 Oma oppiminen

Olemme kohdanneet opinnäytetyöprosessin aikana ylä- ja alamäkiä. Aluksi olimme intoa ja tarmoa täynnä, mutta vähitellen into hiipui. Työ alkoi tuntua yllättävän raskaalta ja työläältä. Pariin otteeseen olimme sitä mieltä, että tämä työ ei etene mihinkään. Vasta työn loppuvaiheessa saimme uutta energiaa ja saimme työn tehtyä. Olemme kokeneet iloja ja suruja sekä hauskoja hetkiä työn parissa. Suurimpana haasteena koimme teorian keruun ja kehitysehdotukset. Teorian keruu vei todella paljon aikaa ja tuntui, että teoriaa olisi voinut lisätä kokoa ajan. Tutkimuksen tekeminen on ollut haasteellista, mutta samalla antoisaa.

Koko opinnäytetyöprosessi on kasvattanut ammatillista osaamistamme. Olemme päässeet tutustumaan syvällisemmin aiheeseemme liittyvään teoriaan. Jatkuva teorian etsiminen ja kirjoittaminen on jättänyt jälkensä mieliimme. Olemme oppineet sietämään stressiä, suunnittelemaan ja toteuttamaan toimintaa ja soveltamaan teoriaa käytäntöön. Olemme päässeet myös tutustumaan tutkimaamme yritykseen ja sen toimintaan tarkemmin. Olemme oppineet järjestämään ja tekemään haastatteluja. Haastattelutilanteet ovat olleet mielenkiintoisia ja antoisia. Opinnäytetyön avulla olemme oppineet miten laadullinen tutkimus tehdään ja mitä vaiheita sen tekoon oikein kuuluu.

## Lähteet

### Kirjalliset lähteet:

Hirsijärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 10., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

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

Lumijärvi, O-P. 2007. Huipulla. Miten yrityksen menestysytälö ratkaistaan. Helsinki: WSOYpro.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.

Otala, L-M. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.

Perkka-Jortikka, K. 2005. Kasva tosi johtajaksi. Helsinki: Edita.

Ristikangas, V., Aaltonen, T., Pitkänen, E. 2008. Asiantuntijasta esimies. Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. Helsinki: WSOYpro.

Ruohotie, P., Honka, J. 2002. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita.

Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Helsinki: Talentum.

Tainio, R. 2007. Suomalainen johtajuus puntarissa. Helsinki: WSOYpro.

Vaahtio, E. 2006. Avaa ikäluokat. Vapaudu johtamaan. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2005. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 2 painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Viitala, R. 2004a. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. 4 painos. Vaasa: Universitas Wasaensis.

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

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

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

Yukl, G. 2002. Leadership in organizations. 5 edition. New Jersey: Prentice-Hall Inc.

### Sähköiset lähteet:

Ikäheimo. 2009. Talouselämä. Sukupolvenvaihdos prosessina. Viitattu 7.2.2010.  
<http://www.fakta.fi/kirjat/article285329.ece>.

Manninen. 2009. Prima. Kolmen sukupolven osaamista. Viitattu 17.3.2010.  
<http://www.digipaper.fi/prima/24591/>  
(s.52-54)

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 14.4. 2010  
[http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html)

Säntti. 2003. Talouselämä. Johtaminen. Viitattu 7.2.2010  
<http://www.talouselama.fi/tyoelama/article166038.ece>

Vihma. 2006. Talouselämä. Halutuimmat osaajat. Viitattu 7.2.2010.  
<http://www.talouselama.fi/tyoelama/article157953.ece>

Yritys X -kotisivut. Viitattu 16.3.2010

## Kuvio luettelo

Kuvio 1: Henkilöstön kehittämismenetelmät (Hyppänen 2007, 112).....	15
Kuvio 2: Osaamisen kehittämisen prosessi (Viitala 2005, 155).....	17
Kuvio 3: Osaamisen johtamisen prosessi (Hyppänen 2007, 96) .....	19
Kuvio 4: Kehittymisen portaat (Hyppänen 2007, 264) .....	28

## Liitteet

### Liite 1: Haastattelu kysymykset:

#### **Henkilöstö:**

1. Miten henkilöstöasiat on jaettu/organisoitu?
2. Keille vastuu henkilöstöasioista on jaettu?
3. Onko teillä tehty työilmapiirikyselyitä?
4. Mitä asioita on kyselyissä noussut esille?

#### **Osaamisen johtaminen:**

5. Miten ymmärrät käsitteen osaamisen johtaminen?  
(osaamisen johtaminen on jatkuvaa osaamisen kehittämistä, (koulutus), henkilöstön kuin esimies-  
tenkin kehittämistä, kilpailukykytekijä, osaamisen tukemista ja kannustamista, henkilöstön  
osaamisen systemaattista arviointia)
6. Miten/millaisena osaamisen johtaminen näkyy teillä?
7. Millä tavalla mitataan henkilöstön kehitystä? Osaamista?
8. Millä mittareilla mittaatte?

#### **Kehityskeskustelut:**

9. Kuinka usein kehityskeskusteluita järjestetään?
10. Käytetäänkö kehityskeskustelulomaketta?
11. Järjestetäänkö kehityskeskustelut yksilöittäin vai tiimeittäin?

#### **Koulutus:**

12. Millaisia koulutusmahdollisuuksia henkilöstölle tarjotaan?
13. Millaista koulutusta esimiehet saavat?
14. Kuinka usein koulutusta järjestetään?
15. Mistä koulutus hankitaan?
16. Miten koulutustarve määritellään?
17. Millaisia urallaetenemismahdollisuuksia yrityksenne tarjoaa?

#### **Rekrytointi:**

18. Työntekijöiden ikäjakauma?
19. Onko eläkkeellelähtö teille ajankohtaista?
20. Mitä kautta palkkaatte uutta työvoimaa?



21. Millä valintakriteereillä valitaan haastatteluun?
22. Millä perusteilla palkataan taloon?
23. Käytetäänkö rekrytoinnissa jonkinlaisia henkilöarviointeja, esimerkiksi soveltuvuustestit?

**Perehdytys:**

24. Millainen on perehdytysjärjestelmä?
25. Kuinka kauan perehdytykseen käytetään aikaa (noin)?

**Esimiestaidot**

26. Onko johtamistaidoissa mielestänne puutteita, jos on niin missä asioissa?

Esim.

Kuuntelutaidot	Empaattisuus
Vuorovaikutustaidot	Oikeudenmukaisuus
Kannustus	Päätöksentekotaito
Palautteen antaminen	Ihmisten johtaminen
Joustavuus	Vastuullisuus
Informaationkulku	Ongelmanratkaisutaito

27. Suunnitelmia henkilöstöasioista vastaavan palkkaamisesta? HR-vastaava?

Liite 2.

Yrityksen X organisaatiokaavio

# Organisaatio

