

Opintovapaalla hankitun osaamisen johtaminen ja hyödyntäminen Nordeassa

Katariina Niemi

Opinnäytetyö

Johdon assistenttityön ja kielten

koulutusohjelma

2019



Tekijä Katariina Niemi	
Koulutusohjelma Johdon assistenttityö ja kielet	
Opinnäytetyön nimi Opintovapaalla hankitun osaamisen johtaminen ja hyödyntäminen Nordeassa	Sivu- ja liitesivumäärä 36 + 2
<p>Työelämä muuttuu jatkuvasti ja se edellyttää myös työntekijöiltä oman osaamisen kehittämistä ja uusien asioiden oppimista. Nykypäivänä monet ihmiset kehittävät aikuisiällä omaa osaamistaan hankkimalla lisä- tai täydennyskoulutusta tai opiskelemalla kokonaan uuden tutkinnon. Monet hyödyntävät opiskelua varten opintovapaalakiin perustuvaa opintovapaata. Myös työntekijöiden osaamisen johtaminen on tärkeää, sillä henkilöstön osaaminen on yrityksille arvokasta aineetonta pääomaa, jota on kannattavaa hyödyntää. Osaamisen johtamisella voidaan myös varmistua oikeanlaisesta osaamisesta, jota yritys tarvitsee menestyäkseen.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, koetaanko Nordeassa työntekijän opintovapaa ja sitä myötä saatu uusi osaaminen hyödyllisenä ja arvokkaana osaamisen johtamisen ja kehittämisen kannalta. Sen lisäksi tutkimuksessa selvitettiin sitä, miten Nordeassa yleisesti suhtaudutaan opintovapaaseen ja miten opintovapaata koskevan lainsäädännön tunteminen ja noudattaminen toteutuu käytännössä.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperusta koostuu siitä, miten ihmiset oppivat ja miten osaaminen muodostuu sekä miten oikeanlaisella osaamisen johtamisella organisaatiot voivat hyötyä työntekijöiden osaamisesta ja kehittää sitä. Tämän lisäksi teoriaosuudessa käsitellään opintovapaan tarkoitusta sekä opintovapaalakia ja sitä täydentävää opintovapaa-asetusta.</p> <p>Tutkimus ja koko opinnäytetyöprojekti toteutettiin joulukuun 2018 ja huhtikuun 2019 välisenä aikana. Kyseessä oli laadullinen tutkimus ja tutkimusongelmaa selvitettiin haastatteluiden avulla. Tutkimusta varten haastateltiin Nordean HR-yksikön edustajaa ja lisäksi kuutta työntekijää, joista viisi oli opintovapaalla haastatteluhetkellä ja yksi oli ollut aikaisemmin.</p> <p>Tulosten perusteella voidaan todeta, että työntekijöiden opintovapaalla hankkimaa osaamista arvostetaan ja opintovapaisiin suhtaudutaan erittäin myönteisesti. Opintovapaalla hankitun osaamisen johtamiseen ei kuitenkaan ole tiettyjä toimintatapoja tai työkaluja, eikä työntekijöiden uutta osaamista hyödynnetä niin paljon, kuin mitä ehkä kannattaisi hyödyntää. Juridinen osaaminen opintovapaasta oli hyvin HR-yksikön hallussa, mutta esimiehille ja työntekijöille kaivattiin parempaa ohjeistusta.</p>	
Asiasanat Opintovapaa, osaaminen, osaamispääoma, osaamisen johtaminen, osaamisen kehittäminen	

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Yleisjohdanto.....	1
1.2	Työn tavoitteet ja rajaus.....	1
1.3	Työn rakenne	2
2	Osaaminen ja sen johtaminen	4
2.1	Osaaminen ja oppiminen	4
2.2	Osaaminen osana strategiaa ja yrityksen arvonmuodostusta	5
2.3	Osaamisen johtaminen	7
2.4	Osaamisen haasteita.....	9
3	Opintovapaa	12
3.1	Opintovapaan tarkoitus ja käyttö.....	12
3.2	Opintovapaalaki ja -asetus	13
4	Tutkimuksen tavoitteet ja toteutus.....	15
4.1	Tutkimuksen tavoite.....	15
4.2	Tutkimuksen toteutus ja aineiston keruu.....	15
4.3	Aineisto ja käytetyt analyysit	18
5	Tutkimuksen tulokset	20
5.1	HR:n edustajan haastattelun tulokset	20
5.2	Työntekijöiden haastatteluiden tulokset	23
6	Pohdinta	28
6.1	Tulosten yhteenveto	28
6.2	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	28
6.3	Tutkimuksen luotettavuus	32
6.4	Opinnäytetyön ja oman oppimisen arviointi.....	33
6.5	Jatkotutkimusaihe.....	34
	Lähteet	35
	Liitteet.....	37
	Liite 1. Haastattelukysymykset HR:n edustajalle	37
	Liite 2. Haastattelukysymykset työntekijöille	38

1 Johdanto

1.1 Yleisjohdanto

Maailman muuttuessa ja teknologian kehittyessä myös työtehtävät ja työskentelytavat muuttuvat koko ajan. Nämä jatkuvat muutokset työelämässä vaativat myös työntekijöiltä uutta osaamista sekä kykyä oppia ja sopeutua uusiin työelämän vaatimuksiin. Yksi tutkinto ja nuorena hankittu koulutus eivät enää välttämättä riitä koko työelämän ajalle, vaan työntekijän tarvitsee kehittää itseään jatkuvasti. Tämän vuoksi puhutaan elinikäisestä oppimisesta. Työnantajan on tärkeää varmistaa, että henkilöstöltä löytyy tarvittavaa osaamista nyt ja jatkossa, jotta yrityksen toiminta on kannattavaa ja kilpailukykyistä. Työntekijä voi hankkia uutta osaamista monin eri tavoin. Usein uusien asioiden oppiminen ja osaamisen kehittäminen tapahtuu työpaikalla organisaation tukemana ja ohjaamana. Tämän lisäksi monet työntekijät hankkivat uutta osaamista myös itseohjautuvasti. Osa hankkii lisä- tai täydennyskoulutusta ja osa kokonaan uuden tutkinnon. Työntekijällä on mahdollisuus jäädä opintovapaalle, jonka aikana voi opiskella ilman työssäkäyntiä. Tämä työntekijän mahdollisuus opintovapaaseen perustuu opintovapaalakiin. Itseään kehittävät ja osaavat työntekijät ovat yrityksille erittäin tärkeitä ja niistä tulisi pitää kiinni. Tämän takia myös osaamisen johtaminen ja erilaisen osaamisen hyödyntäminen on erittäin ajankohtainen asia. (The Economist 2017, 1–5; Ojala 2008, 15–17; Viitala 2013, 200–201.)

1.2 Työn tavoitteet ja rajaus

Opinnäytetyöni tavoitteena oli selvittää, koetaanko Nordeassa työntekijän opintovapaa ja sitä myötä saatu uusi osaaminen hyödyllisenä ja arvokkaana osaamisen johtamisen ja kehittämisen kannalta. Osaamisen ja sen johtamisen lisäksi tutkimuksessa oli myös juridinen näkökulma, koska opintovapaasta on säädetty opintovapaalaissa ja sitä tarkentavassa asetuksessa. Sen vuoksi halusin myös selvittää, miten opintovapaa yleisesti koetaan Nordeassa ja miten opintovapaata koskevan lainsäädännön tunteminen ja noudattaminen toteutuu käytännössä.

Toteutin opinnäytetyöni laadullisena tutkimuksena ja selvitin tutkimusongelmaa haastatteluiden avulla. Tutkimusta varten haastattelin ensin Nordean HR-yksikön edustajaa. Työnantajan edustajan lisäksi haastattelin kuutta työntekijää, joista viisi oli opintovapaalla haastatteluhetkellä ja yksi oli ollut aikaisemmin. Työntekijöiden haastatteluissa halusin selvittää kohtaako työntekijöiden näkemykset työnantajan näkemysten kanssa. Haastattelujen tavoitteena oli saada vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Miten opintovapaaseen suhtaudutaan ja miten opintovapaan hakuprosessi toimii?

- Miten opintovapaalle jääneen työntekijän hankkimaa uutta osaamista johdetaan ja hyödynnetään?
- Vaikuttaako opintovapaat ja sen aikana hankittu osaaminen henkilöstösuunniteluun tai yrityksen toimintatapoihin?

Tutkimuksen taustalla oleva tietoperusta koostuu siitä, miten ihmiset oppivat ja miten osaaminen muodostuu sekä miten oikeanlaisella osaamisen johtamisella organisaatiot voivat hyötyä työntekijöiden osaamisesta ja kehittää sitä. Tämän lisäksi käsittelen teoriaosuudessa opintovapaan tarkoitusta ja avaan tutkimuksen kannalta keskeisiä asioita opintovapaalaista ja lakia täydentävästä opintovapaa-asetuksesta.

Opinnäytetyötä tehdessä halusin kehittää myös omaa osaamistani ja minulle oli tärkeää valita itselle mielenkiintoinen aihe. Valitsin tämän opinnäytetyöaiheen, koska olen erittäin kiinnostunut osaamisen johtamisesta sekä organisaatioiden ja työntekijöiden kehittämisestä. Olen ollut aikaisemmin opintovapaalla, joten aihe on itselle läheinen ja mielenkiintoinen myös sen takia. Lisäksi aihe on mielestäni erittäin ajankohtainen työelämän muuttumisen ja uusien osaamisvaatimusten takia. Opinnäytetyöaihetta miettiessäni tutkin tehtyjä opinnäytetöitä liittyen osaamisen johtamiseen, ja siitä aiheesta oli kyllä tehty erilaisia opinnäytetöitä aikaisemminkin. En kuitenkaan löytänyt yhtään opinnäytetyötä, joka olisi tehty opintovapaaseen liittyen, jonka vuoksi tämä opinnäytetyö tuo uutta näkökulmaa osaamisen johtamiseen.

Nordea on finanssialan suurin konserni Pohjoismaissa ja myös yksi suurimmista Euroopassa toimivista pankeista (Nordea 2019). Tätä tutkimusta varten haastatteleman työntekijät työskentelivät Suomessa pääkaupunkiseudun konttoriverkostossa. En ole saanut opinnäytetyöaihetta toimeksiantona Nordealta, vaan aiheidea syntyi omasta kokemuksestani sekä mielenkiinnostani. Tutkimusta tehdessä tietysti varmistin, että saan käyttää yrityksen nimeä opinnäytetyössäni, vaikka en olekaan saanut tutkimukselle toimeksiantoa. Toivon, että työn lopputulos kuitenkin hyödyttää Nordeaa, koska se sisältää myös tutkimustuloksia työntekijöiden haastatteluista. Opinnäytetyön tutkimuksen tulosten perusteella nousi esiin myös kehitysehdotuksia, joita käyn läpi tulosten johtopäätöksissä.

1.3 Työn rakenne

Johdannossa olen kertonut työn tavoitteen ja tarkentanut tutkimusongelmaa tutkimuskysymyksillä. Johdannon jälkeen käyn läpi aiheeseen liittyvää tietoperustaa, jossa käsittelen ensin ihmisten osaamista sekä osaamisen johtamista ja sen jälkeen opintovapaan tarkoitusta ja opintovapaaseen liittyvää lainsäädäntöä. Neljäs luku on tutkimusmenetelmät, jossa avaan tarkemmin käyttämiäni menetelmävalintoja ja kerron tutkimuksen toteutuk-

sesta. Sen jälkeen viidennessä luvussa esittelen tutkimuksen tulokset. Kuudes ja viimeinen luku on pohdinta, jossa käyn läpi tutkimuksen pohjalta tehtyjä johtopäätöksiä sekä kehitysehdotuksia ja arvioin omaa oppimistani sekä sitä, miten opinnäytetyö ja koko projekti onnistui. Lopussa kerron myös tutkimuksen aikana tulleen idean jatkotutkimusaiheesta.

2 Osaaminen ja sen johtaminen

Oppinnäytetyön teoriaosuudessa käyn ensin läpi osaamista ja sen johtamista. Alkuun kerron ihmisen osaamisesta ja oppimisesta ja siitä, miten osaaminen on tärkeä osa yrityksen strategiaa ja arvomuodostusta. Sen jälkeen kerron osaamisen johtamisesta ja vielä lopuksi osaamiseen ja sen johtamiseen liittyvistä haasteista.

2.1 Osaaminen ja oppiminen

Ihmisen osaaminen koostuu monesta eri osa-alueesta, kuten tiedoista ja taidoista, jotka on saatu esimerkiksi koulutuksen ja opiskelun myötä. Lisäksi osaaminen koostuu saadusta kokemuksesta ja verkostoista. Kokemuksen kautta ihminen kerryttää sellaista osaamista, joka ei ole helposti siirrettävissä toisille ja tätä kutsutaan ns. hiljaiseksi tiedoksi. Yksi tärkeä osa osaamista on myös yksikön henkilökohtaiset ominaisuudet. Henkilökohtaisia ominaisuuksia ovat esimerkiksi henkilön persoonallisuus ja oma asenne. Nämä ovat tärkeässä asemassa, kun mietitään, miten työntekijä esimerkiksi sopeutuu uusiin tilanteisiin. Lisäksi henkilökohtaisia ominaisuuksia on myös tunneäly ja motiivit. (Ojala 2008, 50–52.)

Oppiminen on jatkuvaa ja sitä tapahtuu muutoksen, kehityksen, kasvun ja kypsymisen myötä. Osa uuden oppimisesta on etukäteen suunniteltua ja tarkoituksellista, mutta osa oppimisesta tapahtuu kuitenkin odottamatta jonkun muun tekemisen kautta. Aikuisen oppimiseen vaikuttaa eniten oma motivaatio ja tarve oppia jotain uutta. Motivaatio lähtee ihmisestä itsestä, eikä sitä voi pakottaa. Ennen uuden oppimista, aikuinen haluaa ymmärtää, minkä takia jotain on opittava. Oikeanlaiset olosuhteet oppimiselle ovat hyvä perusta motivaation syntymiselle. Toinen tärkeä tekijä aikuisen oppisessa on kokemus. Vaikka on tärkeää hankkia uusia oppeja ja tietoa koulutuksen kautta, on myös erittäin tärkeää päästä soveltamaan uutta tietoa käytännössä. Vuorovaikutuksen ja työhön soveltamisen avulla uudet opit jalostuvat henkilön osaamiseksi. Osaaminen kehittyy vielä nopeammin, jos ihminen pystyy liittämään uutta tietoaan sellaiseen tietoon, jota itsellä jo on. (Ojala 2008, 66–69; Sydänmaanlakka 2002, 15–16.)

Työntekijän osaaminen siis kehittyy pikkuhiljaa. Pelkästään koulussa hankittu osaaminen ei tee työntekijästä eksperttiä, vaan asiantuntijaksi kasvatetaan saadun kokemuksen ja oman osaamisen kehityksen myötä. Osaamista voi kehittää monin eri tavoin. Osa työntekijän osaamisen kehittämistä tapahtuu työpaikalla ja yksi hyvä tapa on kokemuksellinen oppiminen. Kokemuksellista oppimista on esimerkiksi tehtäväkierto, jossa työntekijä siirtyy joksikin aikaa tekemään toisia tehtäviä yrityksen sisällä. Tämä on hyvä tapa laajentaa

omaa osaamista ja näkemystä organisaation toiminnasta sekä lisätä omaa työmotivaatiota. Tehtäväkierron avulla työntekijä voi oman oppisen lisäksi myös jakaa omaa osaamistaan organisaation sisällä. Se voi olla myös yksi tapa siirtää hiljaista tietoa työntekijältä toiselle. Tehtäväkierron lisäksi kokemuksellista oppimista on uudet haasteelliset työtehtävät ja työntekijän osallistuminen erilaisiin projekteihin. Projekteissa eri työntekijät ja osajat jakavat omaa osaamistaan, mutta oppivat myös muilta. Oppimisen lisäksi projektit voivat tukea työntekijää myös uralla etenemisessä. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014; Viitala 2013, 193–195.)

Työpaikalla tapahtuvan oppimisen lisäksi omaa osaamistaan voi kehittää oman työn ulkopuolella ja työtehtävistä erillään. Perinteinen tapa on erilaiset ja eri pituiset koulutukset. Ne voivat olla itse yrityksen tai jonkin ulkopuolisen toimijan järjestämiä. Tällaisten koulutusten lisäksi omaa osaamistaan ja ammattitaitoaan voi kasvattaa myös omaehtoisen oppimisen myötä. Jotkut työntekijät opiskelevat kokonaan uuden tutkinnon tai hankkivat täydennyskoulutusta aikaisempaan tutkintoon. Työntekijä on tietyin edellytyksin mahdollisuus jäädä opintovapaalle ja opiskella sen aikana ilman työntekoa. (Viitala 2013, 198–201.)

Yrityksen rakenteilla ja erilaisilla tukitoimilla on myös merkitystä työntekijän oppimiseen. Myönteinen oppimiskulttuuri tukee oppimista ja uuden osaamisen hankkimista. Yksi osa oppimiskulttuuria on työnantajan tuki työntekijöiden omaehtoiseen oppimiseen ja koulutautumiseen. Esimiehestä huolimatta, jokaisen työntekijän tulisi saada samanlaista tukea. Jos opiskeluun suhtaudutaan yrityksessä myönteisesti, se luo hyvää yrityskuvaa, josta voi olla yritykselle etua uusien työntekijöiden saamisessa. (Ojala 2008, 278 & 286.)

2.2 Osaaminen osana strategiaa ja yrityksen arvonmuodostusta

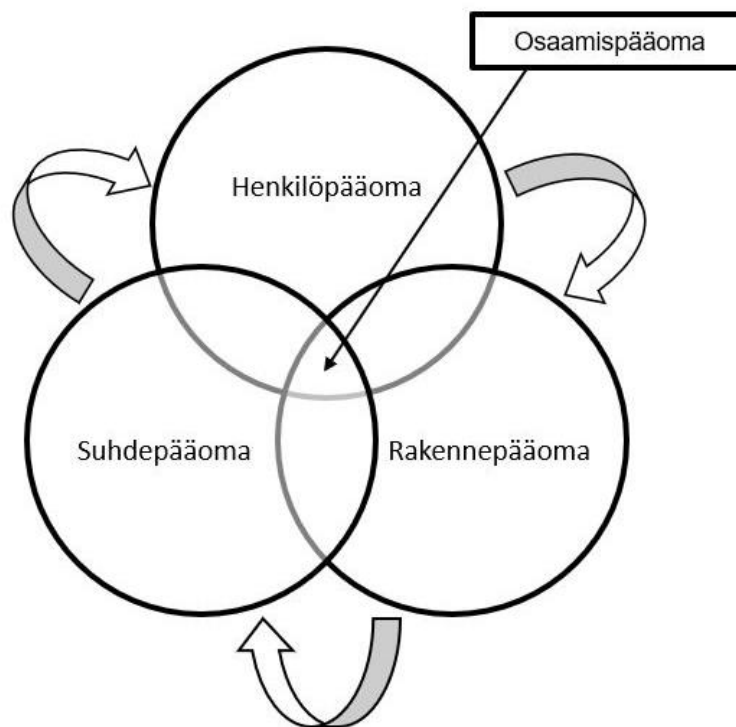
Strategia on suunnitelma, jolla pyritään toteuttamaan yrityksen visio. Osaaminen ja sen johtaminen on tärkeä osa yrityksen strategiaa, sillä oikeanlaisella osaamisella organisaatio voi saavuttaa visionsa eli tulevaisuuden tavoitteensa ja sitä myötä menestyä. Yritysten olisi tärkeää osata määritellä millaista osaamista tarvitaan strategian toteutumiseksi. Jos tätä ei ole tehty ja osaamisen kehittäminen ei ole selkeä osa strategiaa, se jää helposti erilliseksi toiminnaksi. (Ojala 2008, 38; Tuomi & Sumkin, 14–15.)

Yrityksen arvo ei muodostu pelkästään aineellisista resursseista, kuten koneista ja rakennuksista. Yksi osa yrityksen arvonmuodostuksesta ovat aineettomat resurssit eli ei rahalliset tai fyysiset resurssit. Yksi tällainen aineeton resurssi ja yrityksille arvokas asia on työntekijöiden tiedot ja taidot, joita hyödyntämällä ja jalostamalla yritys saa osaamispääomaa eli aineetonta pääomaa. Osaamispääoman arvoa voi olla hankala arvioida ja laskea, koska sitä ei ole kovin helppoa mitata tai seurata. Osaamisen seuranta ja kehittäminen on

kuitenkin tärkeää, koska etenkin tietotyössä työntekijöiden osaaminen tuo yritykselle merkittävää kilpailuetua. Osaaminen tulisi siis nähdä yrityksissä arvoa lisäävänä osaamispääomana. (Ojala 2008, 29–34; Sydänmaanlakka 2002, 158–160.)

Myös Viitala (2013, 171–172) puhuu osaamisesta yritysten pääomana ja kehottaa käsittelemään sitä, kuin se olisi raaka-aine. Hän toteaa, että joillekin yrityksille työntekijöiden osaaminen voi olla ainut arvoa muodostava asia, jos yrityksellä ei ole rahassa mitattavaa tai fyysistä omaisuutta.

Osaamispääoma muodostuu kolmesta eri osasta: henkilöpääomasta, rakennepääomasta ja suhdepääomasta, joista jokainen osa-alue vaikuttaa toisiinsa (kuva 1). Ilman osaamispääoman dynaamisuuutta ja eri osa-alueiden yhteyttä toisiinsa, osaamispääoman arvo voi laskea. Organisaatioissa tarvitaan jatkuvaa oppimista, jotta osaamispääoma voi kehittyä ja lisääntyä. (Ojala 2008, 57–58.)



Kuva 1 Osaamispääoma (mukaillen Ojala 2008, 58)

Henkilöpääoma koostuu henkilöstöstä, jota voidaan kuvata sekä määrällisesti että laadullisesti. Määrällisiin ominaisuuksiin kuuluu esimerkiksi työntekijöiden lukumäärä, koulutus, kokemus tai ikä. Laadullisiin ominaisuuksiin taas kuuluu esimerkiksi henkilöstön osaaminen, oppimishalu, innostus, sitoutuminen, ammattitaito sekä työntekijän halu jakaa omaa osaamistaan. Näistä tärkeimpinä voidaan pitää henkilöstön määrää, työntekijöiden koulutusta ja osaamistasoa sekä halua oppia uusia asioita. (Ojala 2008, 58–59.)

Rakennepääoma on työvälineitä, toimintatapoja, järjestelmiä, prosesseja, teknologiaa ja muita organisaation rakenteita, jotka ohjaavat ihmisten toimintaa. Niiden avulla voidaan tunnistaa osaamistarpeita, hankkia ja jakaa osaamista sekä kehittää ja hyödyntää yrityksessä jo olemassa olevaa osaamista. Organisaatioissa tarvitaan myös henkisiä rakenteita, kuten oikeanlaista johtamiskulttuuria ja ilmapiiriä, jotka tukevat työntekijöiden ja koko yrityksen osaamisen moninaista kehittymistä. Rakennepääoma vaikuttaa paljon henkilöpääomaan ja siihen on tärkeää panostaa, jotta henkilöpääoman hyöty ja tuottavuus paranee. (Ojala 2008, 60–62.)

Suhdepääoma taas muodostuu yrityksen yhteistyökumppaneista, asiakkaista ja muista sidosryhmistä sekä verkostoista. Nämä kehittävät myös työntekijän osaamista ja koko organisaation osaamispääomaa. Osaamista voi kehittää esimerkiksi oppimisverkostojen ja konsulttien avulla tai yhteistyössä tärkeiden kumppaneiden kanssa. Myös vaativien asiakkaiden kanssa toimiminen edellyttää uuden oppimista sekä mahdollisesti tuotteiden ja palveluiden kehittämistä. Jotta osaaminen kasvaa ja sitä voidaan kehittää, tulee suhteiden määrään lisäksi niiden olla myös laadullisesti hyviä. (Ojala 2008, 63–64.)

2.3 Osaamisen johtaminen

Yritysten osaamisen perusta muodostuu olemassa olevien henkilöstövoimavarojen hyödyntämiselle ja kehittämiselle. Nykyhetken osaaminen on usein helppo tunnistaa yrityksissä, mutta osaamista olisi tärkeää tarkastella kriittisesti. Samalla pitäisi myös ennakoida millaista osaamista tarvitaan jatkossa yrityksen vision toteuttamiseksi. Osaamista on siis tärkeää kehittää ja huoltaa säännöllisesti. Jotta osaamisen kehittäminen olisi tavoitteellista, täytyy vastuualueet olla selkeitä yrityksen eri toimijoilla. (Ojala 2008, 36 & 94; Tuomi & Sumkin 2012, 57.)

Osaamisen johtamista ei pidä nähdä erillisenä toimintana tai vain osana työntekijöiden kehittämisstrategiaa. Osaaminen on johtamisen ydinasioita ja kuten jo aikaisemmin on todettu, osaamisen johtaminen on oleellinen osa yrityksen päästrategiaa. Osaamisen johtamista ei pidä siirtää yksin HR:n (=Human Resources) eli henkilöstöyksikön vastuulle, vaan se kuuluu tärkeänä osana myös kaikkien johtajien ja esimiesten työhön. (Tuomi & Sumkin 2012, 33–34.)

Vastuu osaamisen johtamisesta siis jakautuu yrityksen sisällä eri tahoille. Koska osaamispääoma muodostaa osan yrityksen arvosta, täytyy yrityksessä sen omistajan ja sitä myötä hallituksen olla kiinnostunut osaamispääoman kehittämisestä ja vaalimisesta. Seuraavana yrityksen johdon tehtävänä on huolehtia siitä, että yrityksestä löytyy oikeanlaista osaa-

mista yrityksen vision ja tavoitteiden saavuttamisesi. Johdon tehtävänä on laatia osaamisstrategia, jolla vaalitaan osaamispääomaa ja varmistetaan tärkeimpien osaamisalueiden kehittäminen. (Ojala 2008, 94–96.)

Esimiehet taas vastaavat siitä, että yksiköistä löytyy oikeanlaista osaamista yksikön toiminnan ja tavoitteiden kannalta. Heillä on tärkeä rooli tuoda oman organisaation tietoon olemassa olevat osaamistarpeet sekä laatia sen pohjalta oman yksikön osaamisstrategia ja osaamisen kehittämissuunnitelma. Esimiesten tulee huolehtia, että toiminnassa otetaan huomioon ja hyödynnetään työntekijöiden tiedot ja osaaminen. Yksi esimiesten tehtävä on myös tukea työntekijöiden kehittymistä omalla uralla. Näkemykset työntekijän etenemisnopeudesta saattavat erota esimiehen ja työntekijän välillä. Näkemuserojen välttämiseksi on hyvä käydä avointa keskustelua ja antaa palautetta sekä konkreettisia ehdotuksia siitä, mitä pitäisi tehdä. (Kupias ym. 2014; Ojala 2008, 96–97.)

Työntekijät itse ovat myös vastuussa oman osaamisensa ylläpitämisestä ja kehittämisestä. Usein työntekijöillä saattaa olla monenlaista ja yksityiskohtaista osaamista, joiden listaaminen ja kehittäminen on ymmärrettävästi työntekijän omalla vastuulla. Myös tulevia tehtäviä varten tarvittavaa osaamista tulee työntekijän itse hankkia. Työntekijän oman osaamisen kehittämiseen vaikuttaa paljon jo aikaisemmin mainittu motivaatio. Halu oppia uutta lähtee ihmisestä itsestä. Jos jotain uutta asiaa ei koe tarpeelliseksi tai hyödylliseksi itselleen, voi olla haasteellista oppia ja kehittää omaa osaamistaan. (Kupias ym. 2014; Ojala 2008, 97.)

Myös HR:n rooli on merkittävä osaamisen johtamisessa. Sen tehtävänä on kehittää hyvät prosessit ja työkalut osaamisen johtamiseen sekä johdon että esimiesten tueksi. HR-osasto auttaa yrityksen johtoa osaamistarpeiden huomioimisessa ja ennakoimisessa niin, että yritys pystyy kehittämään ja uudistamaan omaa toimintaansa. HR:n tehtävänä on myös huolehtia, että esimiehillä on riittävä osaaminen hyödyntää HR:n ylläpitämiä järjestelmiä. (Ojala 2008, 97–98.)

Vastuun jakautuminen osaamisen johtamisessa saattaa kuitenkin olla yrityksissä epäselvää. HR on osaamisen kehittämisen asiantuntija ja se pystyy luomaan hyvät toimintatavat ja työkalut osaamisen johtamiselle. Kuten aikaisemmin on todettu, lopulta itse osaamisen johtaminen ja tietyn osaamisen kehittäminen ei ole kuitenkaan yksin HR:n vastuulla, vaan se jakautuu yrityksissä erityisesti esimiehille ja myös työntekijöille itselleen. Sekä yksilön että organisaation osaamisen kehittämisestä ajatellaan nykyään niin, että se on koko yrityksen ja sen kaikkien työntekijöiden vastuulla. (Ojala 2008, 38–39; Viitala 2013, 189.)

Organisaatioissa osaaminen ei ole keskittynyt vain yhteen paikkaan, vaan sitä saattaa olla siellä täällä ja sen hyödyntämistä varten tarvitaan oikeanlaista johtamista. Osaamista pitäisi ajatella samalla tavalla kuin rahaa ja nähdä se yhtä arvokkaana resurssina. Kaikissa yrityksissä tiedetään, miten paljon rahaa on käytettävissä, miten paljon rahaa tarvitaan tulevaa varten ja miten sitä hankitaan. Myös rahan tuottavuutta seurataan. Samalla tavalla pitäisi ajatella myös osaamisesta ja johtaa tätä arvokasta resurssia osana yrityksen tehokasta toimintaa. Ilman johtamista työntekijöiden osaaminen ei kehity ja hyödytä yrityksen toimintaa. Osaamisen johtamiseen tarvitaan siis oikeanlaiset prosessit ja työkalut, jotta johtaminen voi olla tehokasta ja tuloksellista. Osaamisen johtamiselle tulisi asettaa myös tavoitteet, joita voidaan seurata ja arvioida. Myös aikaisemmin mainittu vastuunjako on tärkeää. (Ojala 2008, 81–82.)

Samalla tavalla kuin yritykset pitävät kirjaa aineellisista ja kiinteistä pääomista, olisi hyvä koota yhteen aineeton omaisuus. On tärkeää tietää, minkälaista osaamispääomaa koko organisaatiosta tai yksittäisistä toimintayksiköistä löytyy. Vastuut eri osaamispääoman alueilta jakautuu usein eri tahoille ja kokonaisuudesta ei välttämättä ole selkeää kuvaa ja vastuuta kenelläkään. Osaamispääoman kokoamisen avulla voidaan tunnistaa, minkälaista osaamispääomaa organisaatiosta löytyy ja käytetäänkö sitä tehokkaasti. Mikäli kehittämiskohteita ja puutteita ilmenee, niitä on helpompi parantaa, kun tiedetään mihin pitää puuttua. Osaamispääoman kokoaminen ja ylläpito kuuluu HR:n tehtäviin. (Ojala 2008, 83–84.)

Osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen on olemassa erilaisia työkaluja ja toimintatapoja. Yksi hyvä tapa tarkastella työntekijän nykyistä osaamista ja tarvittavaa osaamisen kehittämistä on kehityskeskustelut. Kehityskeskustelut ovat työntekijän ja esimiehen välisiä keskusteluja, joissa kartoitetaan sekä arvioidaan työntekijän osaamista ja keskustelun pohjalta voidaan tehdä kehityssuunnitelma ja sopia tulevista toimenpiteistä jatkoa varten. Kehityskeskustelut auttavat yksittäisten asioiden osaamisen kehittämisessä, mutta ne voivat tukea työntekijää myös laajemmin ammatillisessa kehitymisessä sekä kasvussa. Lisäksi ne ovat hyvä tilaisuus keskustella työntekijän urasuunnitelmista. Kehityskeskusteluja pidetään säännöllisesti ja niistä sovitaan ennakoon. Yleensä keskustelut käydään ainakin kerran vuodessa, mutta niitä voidaan pitää useamminkin, jopa 3 kuukauden välein. (Viitala 2013, 187.)

2.4 Osaamisen haasteita

Kuten aikaisemmin on todettu, organisaatioissa täytyy tietää, millaista osaamista tarvitaan tällä hetkellä ja tulevaisuutta ajatellen. Yhden osaamisen haasteen siis muodostaa oikeanlaisten osaamistarpeiden tunnistaminen. Osaamistarpeet tulee kartoittaa koko yrityksen

tasolta aina tiimien ja yksilöiden tasolle. Kun osaamistarpeet on tunnistettu, tiedetään mitä puutteita on ja mitä pitää kehittää. Sen myötä tulee haasteita koko osaamispääoman tarkastelulle. Tarvitaanko uutta osaamista, onko olemassa oleva osaaminen tehokkaassa käytössä, onko järjestelmät ja toimintatavat oikeanlaiset, mistä saadaan oikeanlaista osaamista ja niin edelleen. (Ojala 2008, 105–107.)

Henkilöpääoman osalta haasteet liittyvät esimerkiksi työntekijöiden määrään ja laatuun sekä osaamiseen. Osaamistarpeiden myötä pitäisi osata tunnistaa millaista osaamista yrityksestä löytyy ja sen lisäksi sitä pitäisi osata kehittää ja hyödyntää oikealla tavalla. On tärkeä osata tunnistaa, onko yrityksessä valmiita osaajia tulevaan tarpeeseen. Työntekijöiden osaamista voidaan ehkä myös muuttaa sellaiseksi, mitä tarvitaan jatkossa, mutta lisäksi voi olla sellaista osaamista, jota ei tarvita enää ollenkaan jatkossa. Osaamiseen liittyy myös riski, että sitä poistuu organisaatiosta. Osa poistumisista johtuu luonnollisesti eläköitymisen kautta, mutta jotkut työntekijöistä lähtevät myös muualle töihin. Olemassa olevat työntekijät on siis hyvä sitouttaa ja pitää yrityksessä rakentamalla sellaiset olosuhteet, jotka kohtaavat sekä nuorten että vanhempien työntekijöiden toiveita. Koska rekrytointi tuo omat haasteensa, on tärkeää panostaa nykyiseen henkilöstöön ja heidän osaamiseensa, niin että se vastaa organisaation tulevaa tarvetta. (Ojala 2008, 36 & 132; Viitala 2013, 170.)

Dave Ulrich (1998) on myös nostanut esille työntekijöiden sitoutumisen ja motivaation osana aineettoman pääoman tuottavuutta. Ulrich puhuu älyllisestä pääomasta. Hänen mukaansa työntekijän osaaminen ja sitoutuminen muodostavat yhdessä älyllisen pääoman. Mikäli toinen näistä tekijöistä on heikko, älyllinen pääoma on alhaisella tasolla. Työntekijöiden tulee olla motivoituneita ja sitoutuneita, jotta he ovat halukkaita käyttämään omaa osaamistaan organisaatiota varten. Organisaation haasteina on siis sitouttaa ja motivoida osaavia työntekijöitä. Toisaalta pitää myös huomioida se, että sitoutuneiden työntekijöiden osaaminen on yrityksen toiminnan kannalta oikeanlaista ja tarpeellista. (Viitala 2008, 103.)

Rakennepääoman haasteisiin kuuluu yrityksen järjestelmät ja tavat toimia, joiden tehtävänä on kehittää henkilöpääomaa. Rakenteet ohjaavat ihmisten toimintaa ja jos niissä on heikkouksia, henkilöpääoma ei ehkä kehity toivotulla tavalla. Rakenteissa voi olla puutteita tai voi myös olla, ettei niitä käytetä oikein ja riittävästi. Olemassa olevat rakenteet pitää saattaa työntekijöiden tietoon ja tarvittaessa opastaa niiden käytössä, jotta rakenteita voidaan hyödyntää oikein. (Ojala 2008, 138–139.)

Pienemmissä yrityksissä on usein helpompi hahmottaa yrityksen henkilöpääoma, koska tiedetään, ketä yrityksessä työskentelee ja minkälaista osaamista työntekijöillä on. Suuremmilla yrityksillä henkilöpääoma on yleensä huonommin selvillä, koska työntekijöitä on paljon eikä kunnolla tiedetä, kuka työskentelee ja missä. Myös tietämys työntekijöiden osaamisesta ja sitoutumisesta saattaa olla puutteellista. Vastaavasti taas rakennepääoma on usein parempi suuremmilla yrityksillä, koska niillä voi olla paremmat resurssit ja osaaminen rakenteiden kehittämiseen. Vaikka rakenteet olisivat hienot, ongelma voi olla siinä, että johto ja esimiehet eivät tiedä niistä tai he eivät osaa käyttää niitä. (Ojala 2008, 84.)

3 Opintovapaa

Toinen osa tutkimuksen taustalla olevasta tietoperustasta liittyy opintovapaaseen. Tässä luvussa käsittelen opintovapaan tarkoitusta sekä opintovapaaseen liittyvää lainsäädäntöä. Tarkoitus ei ole avata koko lainsäädäntöä, vaan otan esille tutkimuksen kannalta olennaisia asioita.

3.1 Opintovapaan tarkoitus ja käyttö

Kuten aikaisemmin olen maininnut, yksi osaamisen kehittämisen tavoista on omaehtoinen oppiminen. Yksi osa omaehtoista oppimista on esimerkiksi aiemman koulutuksen täydentäminen tai kokonaan uuteen ammattiin johtava koulutus. Monet ihmiset opiskelevat Suomessa myös aikuisena, ja Suomen lainsäädäntö sekä erilaiset työehtosopimukset mahdollistavat hyvin työntekijöiden osaamisen kehittämistä ja tukevat aikuisiällä opiskelua. Yksi tällainen mahdollisuus on työntekijän oikeus opintovapaaseen. (Viitala 2013, 200–201.)

Hallituksen esityksessä (HE 47/1986 vp) todetaan, että ”opintovapaalain tarkoituksena on ollut opintovapaajärjestelyä hyväksi käyttäen parantaa työelämässä toimivan väestön koulutus- ja opiskelumahdollisuuksia”. Opintovapaan hakeminen lähtee aina työntekijän aloitteesta ja sen tarkoituksena on mahdollistaa työntekijän opiskelu niin, että opiskelujen aikana ei tarvitse tehdä samanaikaisesti töitä. Työntekijän työsuhde kuitenkin säilyy voimassa myös opintovapaan aikana. Opintovapaan aikana työntekijälle ei pääsääntöisesti makseta palkkaa, mutta myös siitä voidaan sopia toisin työnantajan kanssa. Opintovapaan voi jaksottaa eri pituisiksi pätkiksi tai pitää koko opintovapaan kerralla. Myös osapäiväinen opintovapaa on mahdollinen. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2017.) Mielestäni opintovapaa on hieno mahdollisuus ja se tekee aikuisena opiskelun helpommaksi. Uskon myös, että opintovapaalla opiskelu on tehokkaampaa, kuin töissä ollessa ja opinnot etenevät paremmin suunnitellussa aikataulussa.

Opintovapaan käyttömääristä ei löytynyt tilastotietoa, mutta aikuiskoulutustukeen liittyvää tilastotietoa löytyi. Aikuiskoulutustukea voi hakea päätoimisesti opiskeleva työntekijä, joka on jaksottaisella, osa-aikaisella tai täysiaikaisella opintovapaalla. Työhistoriaa tulee olla vähintään kahdeksan vuotta ja vähintään yksi vuosi on pitänyt työskennellä nykyisellä työnantajalla. Koulutusrahaston viime vuoden vuosikertomuksen mukaan aikuiskoulutustukea saavien määrä on kasvanut merkittävästi 2000-luvun alusta lähtien. Vuonna 2009 tukea maksettiin alle 8 000 työntekijälle, kun vuonna 2018 tukea sai jo lähes 25 000 työntekijää. Määrä on siis kolminkertaistunut. Tähän vaikuttaa työelämän osaamisvaatimusten

muutokset, sillä aikuiskoulutustuen avulla moni voi opiskella ja kehittää omaa osaamistaan tai hankkia uuden ammatin työuran aikana. (Työllisyysrahasto 2019a; Työllisyysrahasto 2019b, 31.) Toki kaikki opintovapaalla olevat eivät hae aikuiskoulutustukea, mutta mielestäni luvut antavat viitteitä siitä, että myös opintovapaiden käyttömäärät ovat lisääntyneet.

3.2 Opintovapaalaki ja -asetus

Työntekijän oikeus opintovapaaseen perustuu lakiin ja siitä säädetään opintovapaalaissa 9.3.1979/273, jota täydentää opintovapaa-asetus 7.12.1979/864. Sekä opintovapaalaki että opintovapaa-asetus on säädetty vuonna 1979, jonka jälkeen niihin on tehty joitain muutossäädöksiä. Opintovapaalain 2 §:n mukaan opintovapaa on aikaa, jolloin työntekijä voi opiskella ja kouluttautua ilman työntekoa. Opintovapaalain 3 §:ssä sanotaan, että opintovapaata hakeva työntekijä voi olla joko työ- tai virkasuhteessa yksityisellä sektorilla tai valtiolla, kunnalla tai muussa julkisoikeudellisessa yhteisössä. Opintovapaalain 4 §:n mukaan työntekijällä on oikeus saada opintovapaata enintään kaksi vuotta viiden vuoden aikana, mutta saadakseen opintovapaata, työ- tai virkasuhteen on pitänyt kuitenkin kestää vähintään vuoden samalla työnantajalla. Työsuhde on voinut olla yhtäjaksoinen tai useammassa pätkässä. Jos työsuhde on kestänyt vähintään kolme kuukautta, on työntekijällä oikeus enintään viiden päivän opintovapaaseen.

Opintovapaata ei voi saada ihan mihin tahansa opiskeluun, vaan opintovapaalain 5 §:n mukaan työntekijä voi opiskella julkisen valvonnan alaisessa koulutuksessa Suomessa tai vastaavassa koulutuksessa ulkomailla. Lisäksi opintovapaata voi hakea ammattiyhdistyskoulutusta varten. Opiskelun erilaisia muotoja on vielä tarkennettu opintovapaa-asetuksessa.

Opintovapaa-asetuksen 6 §:n mukaan työntekijän tulee esittää opiskelustaan erilaisia tietoja opintovapaaahakemuksessaan. Näitä on esimerkiksi opintojen ja opintovapaan ajankohta sekä koulutuksen tai opiskelun muoto ja tavoite. Lisäksi hakemukseen liitetään todistus tutkintoon ilmoittautumisesta tai itseopiskelun kohdalla opintosuunnitelma. Opintovapaa-asetuksen 5 §:ssä sanotaan, että hakemus täytyy tehdä kirjallisesti ja se on tehtävä vähintään 45 päivää ennen kuin opiskelu alkaa, jos kyseessä on yli viiden päivän opintovapaa. Jos opintovapaata haetaan enintään viisi päivää, tulee hakemus tehdä vähintään 15 päivää ennen opintojen alkamista ja sen voi tehdä joko suullisesti tai kirjallisesti.

Myös työnantajaa koskee ilmoitusvelvollisuus, josta on säädetty opintovapaa-asetuksen 7 §:ssä. Työnantajan on ilmoitettava työntekijälle päätös opintovapaaahakemuksesta tietyn ajan puitteissa. Jos opintovapaata on haettu yli viisi päivää, tulee päätöksestä ilmoittaa

kirjallisesti vähintään 15 päivää ennen opiskelun aloittamista. Lyhyemmissä opintovapaa-hakemuksissa päätös pitää ilmoittaa 7 päivää aikaisemmin. Opintovapaalain 8 §:ssä säädetyn mukaisesti työnantajalla on oikeus siirtää opintovapaan aloitusajankohtaa, jos opintovapaasta aiheutuu tuntuva haittaa työnantajan yritystoiminnalle. Työnantaja voi siirtää opintovapaan aloitusta enintään kuudella kuukaudella. Jos koulutusta järjestetään harvemmin kuin kuuden kuukauden välein, voi työnantaja siirtää opintovapaan aloitusta koulutuksen seuraavaan aloitusajankohtaan asti. Opintovapaan aloitusta voidaan siirtää myös silloin, jos työntekijä on ollut aikaisemmin opintovapaalla ja siitä on kulunut alle kuusi kuukautta eikä aikaisemman opintovapaan aikana aloitettua koulutusta ole tarkoitus suorittaa loppuun uuden opintovapaan aikana.

4 Tutkimuksen tavoitteet ja toteutus

4.1 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, koetaanko Nordeassa työntekijän opintovapaa ja sitä myötä saatu uusi osaaminen hyödyllisenä ja arvokkaana osaamisen johtamisen ja kehittämisen kannalta. Osaamisen ja sen johtamisen lisäksi tutkimuksessa oli myös juridinen näkökulma, koska opintovapaasta on säädetty opintovapaalaissa ja sitä tarkentavassa asetuksessa. Sen vuoksi halusin myös selvittää, miten opintovapaa yleisesti koetaan Nordeassa ja miten opintovapaata koskevan lainsäädännön tunteminen ja noudattaminen toteutuu käytännössä.

Tutkimusongelman selvittämistä varten haastattelin Nordean HR-yksikön edustajaa. Lisäksi haastattelin kuutta työntekijää, koska halusin selvittää kohtaako työntekijöiden näkemykset työnantajan näkemysten kanssa. Haastattelujen tavoitteena oli saada vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Miten opintovapaaseen suhtaudutaan ja miten opintovapaan hakuprosessi toimii?
- Miten opintovapaalle jääneen työntekijän hankkimaa uutta osaamista johdetaan ja hyödynnetään?
- Vaikuttaako opintovapaat ja sen aikana hankittu osaaminen henkilöstösuunniteluun tai yrityksen toimintatapoihin?

4.2 Tutkimuksen toteutus ja aineiston keruu

Päätin toteuttaa tutkimuksen laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoitus on kuvata monipuolisesti todellista kohdetta tai ilmiötä ja mahdollisesti paljastaa tutkittavasta kohteesta jotain uutta. Laadullisessa tutkimuksessa on tarkoitus selvittää sitä, millainen jokin asia on, ei siis selvittää määrällisesti mitattavia asioita. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 160–161.) Mielestäni laadullinen tutkimustapa oli oikea valinta, sillä tavoitteena ei ollut tutkia määrällisesti mitattavia asioita, vaan selvittää työnantajan ja työntekijöiden ajatuksia opintovapaasta sekä millaisia toimintatapoja työnantajalla on ja miten ne toimivat ja toteutuvat käytännössä.

Tutkimusta aloittaessa tutkin eri tutkimusmenetelmiä ja melko pian oli selvää, että aion käyttää tutkimusmenetelmänä haastattelua. Haastattelu on myös yleisin tiedonkeruumenetelmä kvalitatiivisissa tutkimuksissa. Se on joustava tapa kerätä aineistoa, koska keskustellessa haastateltavan kanssa, voi haastattelua muokata tilanteen mukaan. Haastattelussa on hyvä mahdollisuus selventää ja syventää saatuja vastauksia tai muuttaa haastateltavien aiheiden ja kysymysten järjestystä. Haastattelussa on toki myös huonoja puolia.

Yksi huonoista puolista on se, että se vie enemmän aikaa, kuin esimerkiksi kyselylomakkeella tehtävä tiedonkeruu. Haastattelu voi olla myös tilanteena epämiellyttävä haastattelutavalle. Haastateltava saattaa antaa erilaisia vastauksia, mitä antaisi jossain muussa tilanteessa, suojatakseen esimerkiksi omaa asemaansa. Tämä on hyvä huomioida arvioitaessa haastattelun luotettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2009, 204–207.)

Haastattelutyylejä on erilaisia. Haastattelun voi toteuttaa esimerkiksi strukturoituna loma-kehaastatteluna, jolloin kysymykset ovat tarkoin mietittyjä sekä rajattuja ja kaikkiin kysymyksiin on tarkoitus saada vastaus. Toinen haastattelujen ääripää on täysin strukturoimaton haastattelu, ns. syvähaastattelu, jolloin haastattelu käydään keskusteluna tietyn aiheen ympärillä avoimia kysymyksiä käyttäen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87–88.) Pohtiesani sopivaa haastattelutapaa kumpikaan näistä ääripään vaihtoehdoista ei ollut mielestäni sopiva. Halusin saada tiettyihin kysymyksiin vastauksia, mutta toisaalta halusin pitää haastattelut keskustelun tapaisina, koska silloin voisin saada jotain sellaista tietoa, jota en ollut ennen haastattelua edes ajatellut.

Päätin siis tehdä haastattelun puolistrukturoituna haastatteluna. Puolistrukturoidussa haastattelussa pysytään tietyn ennalta sovitun aihealueen ympärillä, jota ohjaa ennakkoon mietityt kysymykset ja teemat, mutta haastattelua voidaan tarkentaa ja muokata lisäkysymyksillä riippuen siitä, mitä haastateltava vastaa. Tämän tyyppisissä haastatteluissa kysymysten järjestys saattaa myös vaihdella eri haastatteluiden kohdalla ja joskus joitan kysymyksiä saatetaan jättää esittämättä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87–88.) Mielestäni tämä haastattelutapa sopi hyvin tämän tutkimusongelman selvittämiseen ja sain haastatteluissa paljon tietoa irti. Pystyin syventämään saamaani tietoa sen mukaan, mitä haastateltavat vastasivat, mutta toisaalta tietyt ennalta mietityt kysymykset ja aiheet ohjasivat keskustelua ja estivät keskustelun turhaa rönsyilyä.

Haastatteluja suunnitellessa mietin kuinka monta haastateltavaa olisi riittävästi. Laadullisten tutkimusten aineiston hankkimista varten ei ole tarkkaa ohjetta siitä, mikä olisi sopiva määrä aineistoa. Aineiston koko ei myöskään suoraan vaikuta siihen, miten tutkimus onnistuu. Aineiston sopiva määrä riippuu aina tutkimuksesta ja sitä tulee kerätä sen verran, mikä on tutkittavan aiheen kannalta tarpeellista. Tutkijan tulee itse päättää, mikä on riittävä määrä aineistoa ja milloin on saanut tarpeellisen määrän vastauksia tutkimusongelman selvittämistä varten. Kerättävä aineisto on hyvä rajata tarkkaan, koska tiettyä sääntöä aineiston riittävydestä ei ole. Aineistoa voi ensin kerätä hieman vähemmän ja myöhemmin hankkia sitä lisää, jos on tarvetta. (Eskola & Suoranta 2008, 61-64.)

Aloitin aineiston keruun tammikuussa haastattelemalla ensin Nordean HR-yksikön edustajaa. Ensimmäinen haastattelu onnistui todella hyvin ja sain siitä kattavasti tietoa työnantajapuolen ajatuksista ja toimintatavoista. Olin suunnitellut haastattelevani myös muutamaa kokenutta esimiestä, mutta ensimmäisen haastattelun jälkeen totesin, että se ei ollutkaan tarpeellista. Muutaman esimiehen haastattelu olisi ollut mielestäni liian suppea otanta esimiesten näkökulman saamiseksi ja useampi haastattelu taas olisi laajentanut tutkimusta liikaa. Päätin siis rajata työnantajan kannan HR:n näkemyksiin ja yksi työnantajan edustajan haastattelu oli riittävä tutkimusta varten. Toteutin haastattelun nauhoittamalla keskustelun, että saan kaikki esille tulevat asiat varmasti ylös. Pystyin itse keskittymään haastatteluun hyvin ja esittämään tarkentavia kysymyksiä, kun ei tarvinnut samalla kirjoittaa muistiinpanoja. Tein haastattelun Nordean Campuksella Helsingin Vallilassa ja haastattelu paikkana oli kahvio/lounge-tila.

Seuraavaksi haastattelin Nordean työntekijöitä helmi-maaliskuun aikana. Haastateltavia oli yhteensä kuusi, joista viisi oli haastatteluhetkellä opintovapaalla ja yksi oli ollut aikaisemmin. Kaikki työntekijät työskentelivät opintovapaalle jäädessään pääkaupunkiseudun konttoriverkostossa, yksi yrityspuolella ja muut henkilöasiakaspuolella. Aikaisemmin opintovapaalla ollut työntekijä oli myös palannut opintovapaan jälkeen Nordeaan töihin.

Toteutin neljä haastattelua yksilöhaastatteluna ja yhden niin, että kaksi haastateltavaa oli samaan aikaan paikalla. Aikataulun takia pidin osan haastatteluista kasvotusten ja osan puhelimitse. Myös haastattelupaikat vaihtelivat. Mielestäni näillä seikoilla ei ollut kuitenkaan vaikutusta haastatteluiden etenemiseen ja saatuihin vastauksiin. Puhelimessa tehtyjä haastatteluja en pystynyt nauhoittamaan, vaan kirjoitin vastaukset haastattelun aikana ylös. Sain yhtä kattavasti tietoa myös näistä haastatteluista ja toisaalta se helpotti myöhemmin aineiston käsittelyä, kun puhelinhaastatteluista saadut vastaukset olivat jo valmiiksi kirjoitettu ylös. Puhelinhaastatteluihin meni ajallisesti enemmän aikaa, kuin kasvotusten tehtyihin haastatteluihin, koska vastaukset piti kirjoittaa tarkasti ylös haastattelujen aikana.

Tein haastatteluja varten kaksi kysymysrunkoa, toisen työnantajan edustajan ja toisen työntekijöiden haastatteluja varten (liite 1 & 2). Kysymysrunnot olivat haastattelujen tueksi, mutta kaikkia kysymyksiä ei välttämättä ollut tarkoitus esittää. Etukäteen suunnitellut kysymykset auttoivat hyvin haastattelua pysymään sovitussa aiheessa. En ollut lähettänyt kysymyksiä haastateltaville etukäteen, olin vain kertonut aiheesta, mistä tulen haastattelemaan. Koin, että haastateltavat pystyvät riittävästi valmistautumaan haastatteluun tietämällä aiheen, mutta vastaukset ovat spontaaneja ja rehellisiä, kun kysymykset tulivat yllättäen. Osa kysymyksistä oli strukturoituja kysymyksiä ja osa avoimia kysymyksiä, jotta haastateltavat vastaisivat hieman laajemmin. Sanoin myös haastateltaville, että he voivat

ottaa mieleen tulevia asioita esille, mikäli haluavat. Haastattelut onnistuivat hyvin ja kaikkien haastatteluiden ilmapiiri oli mielestäni rento ja avoin.

4.3 Aineisto ja käytetyt analyysit

Laadullisessa tutkimuksessa analyysia tapahtuu usein jo haastatteluvaiheessa. Haastatteluiden aikana tutkija pystyy tekemään havaintoja sekä hahmottamaan ja ryhmittelemään esimerkiksi usein toistuvia asioita. Ennen varsinaista analyysia aineisto pitää kuitenkin purkaa sellaiseen muotoon, että sitä on helpompi käsitellä ja analysoida. Yleensä nauhoitetut haastattelut litteroidaan eli aineisto puretaan kirjoittamalla tallenteet puhtaaksi. Tämä helpottaa aineiston käsittelyä ja analysointia. Aineistoa voi litteroida eri tavalla esimerkiksi sanasta sanaan tai kevyemmin referoimalla haastattelua. Riippuu tutkimuksesta, kuinka tarkkaan litterointia kannattaa tehdä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 135-139.)

Kasvotusten tehdyt haastattelut olin nauhoittanut ja aloitin aineiston purkamisen niiden käsittelyllä. Valitsin kevyemmän tavan litteroida ja kirjoitin haastattelut puhtaaksi niin, että kirjoitin esille tulleet asiat osittain sanatarkasti ja osittain tiivistäen ja jätin pois turhat täytesanat ja ylimääräiset kommentit. Säästin tällä tavalla aika paljon aikaa ja vaivaa. Tutkimuksen kannalta sanasta sanaan litterointi olisi ollut turhaa ja tämä kevyempi tapa nopeutti aineiston käsittelyä. Osan haastatteluista olin tehnyt puhelimitse ja niitä en ollut nauhoittanut. Olin kirjoittanut vastaukset ylös haastattelun aikana ja tästä oli iso etu aineiston käsittelyvaiheessa.

Tutkimusaineiston käsittelyssä on eri vaihteita. Aineiston purkamisen jälkeen olisi hyvä lukea se läpi useampaan kertaan. Aineiston lukeminen ja sen tunteminen helpottaa analysointia. Mitä useamman kerran aineiston lukee, sitä selkeämmäksi kokonaisuudeksi se muodostuu. Kun on hahmottanut kokonaisuuden, aineistoa on helpompi luokitella pienempiin osiin. Kun aineistoa on käsitelty ja palastellut pienempiin osiin, tästä pitäisi muodostua uudelleen kokonaisuus, jonka avulla voidaan tulkita ja selittää tutkittua ilmiötä uudesta näkökulmasta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 143–144.)

Valitsin aineiston analysointitavaksi teemoittelun, joka on hyvä vaihtoehto silloin, kun selvitetään jotain käytännöllistä tutkimusongelmaa. Teemoittelun tarkoituksena on poimia aineistosta tietoja, jotka vastaavat tutkimusongelmaan ja ovat tutkimuksen kannalta olennaisia. Näitä esille nostettuja asioita voi sitten jaotella ja ryhmitellä aiheittain ja tutkimuksessa esitettyjen kysymysten mukaan. Teemoittelu tarvitsee tuekseen myös tutkimuksessa käytettyä teoriaa ja yhdessä ne kytkeytyvät toisiinsa tutkimustuloksia avattaessa. (Eskola & Suoranta 2008, 174–149.)

Haastatteluja tehdessä huomasin toistuvia asioita haastateltavien vastauksista, joten aineiston analyysia siis tapahtui jo haastatteluvaiheessa. Lisäksi pohdin vastausten linkittymistä tutkimuksen tietoperustaan, mutta haastatteluvaiheessa analysointi oli kuitenkin melko pintapuolista. Purin aineiston melko pian heti haastattelujen jälkeen, jonka jälkeen pystyin analysoimaan sitä tarkemmin. Aineistoa käsitellessä huomasin, että puhtaaksi kirjoitettuja haastatteluja piti lukea useamman kerran läpi ennen kuin kokonaisuus alkoi hahmottua. Sen jälkeen oli helpompaa analysoida aineistoa ja purkaa tutkimuksen tuloksia.

5 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa tarkastelen tutkimuksen tuloksia. Ensin käyn läpi HR:n edustajan haastattelun tulokset ja sen jälkeen työntekijöiden haastatteluiden tulokset. Tuloksia avatessa viitataan myös aikaisemmin käsitellyyn teoriaan.

5.1 HR:n edustajan haastattelun tulokset

Haastattelun alkuun halusin ensin selvittää yleisiä tietoja opintovapaasta ja sitä, miten opintovapaaseen ja osaamisen kehittämiseen suhtaudutaan Nordeassa. HR:n edustajan omien kokemusten mukaan opintovapaaseen ja osaamisen kehittämiseen suhtaudutaan todella positiivisesti. Työnantajan mielestä on hienoa, että työntekijät haluavat opiskella ja kehittää itseään. Saattaa myös olla, että aloittaessaan työntekijä ei vielä tiedä, mitä haluaa myöhemmin tehdä, ja kun oma polku löytyy, työnantaja haluaa mahdollistaa sen, jos työntekijä päättää lähteä opiskelemaan. Haastateltavan mielestä siitä on etua myös työnantajalle, että ihmiset opiskelevat.

Opintovapaiden tarkkaa lukumäärää ei selvinnyt haastattelussa, mutta sitä kuulemma käytetään vuosittain todella paljon. Tarkka luku olisi varmaankin ollut jostain selvitettävissä, mutta haastateltavalla ei ollut siitä tietoa. Pieni aavistus oli siitä, että lähiaikoina opintovapaiden määrä on saattanut ehkä hieman lisääntyä, mutta tämä ei perustunut tilastoihin. Opintovapaalain 8 §:n mukaan työnantajalla olisi oikeus siirtää opintovapaan aloitusta, jos opintovapaasta aiheutuu tuntuva haittaa yrityksen toiminnalle. Haastateltava ei ollut kuullut, että opintovapaan aloitusta olisi jouduttu lykkäämään työnantajan aloitteesta. Jotkut työntekijät ovat saattaneet ehkä itse lykätä aloitusta.

Haastattelussa selvisi, että Nordeassa opintovapaan myöntäminen on automaatio ja se halutaan mahdollistaa työntekijöille. Enemmistö työntekijöistä opiskelee laajasti eri liiketalouteen liittyviä opintoja, esimerkiksi tradenomiksi tai kauppatieteiden maisteriksi. On kuitenkin paljon työntekijöitä, jotka lähtevät opiskelemaan ihan toista alaa, joka ei liity mitenkään pankkitoimintaan, mutta myös tällaisiin koulutuksiin haetut opintovapaat myönnetään. Kaikki työntekijät eivät välttämättä hae opiskeluja varten opintovapaata, vaan he työskentelevät opintojen ohella. Tällaisissa tilanteissa työntekijän opiskelua on saatettua tukea niin, että työntekijälle on tarjottu töitä läheltä opiskelupaikkaa.

Koska opintovapaasta säädetään opintovapaalaissa ja sitä tarkentavassa asetuksessa halusin selvittää haastattelussa myös sitä, että onko esimiehillä tarvittavat tiedot ja osaaminen opintovapaasta sekä työntekijän oikeuksista ja velvollisuuksista opintovapaata koskien. Selvisi, että esimiehille on yleisesti peruskoulutuksia esimiehenä olemisesta, joihin

sisältyy ohjeistusta Nordean pelisäännöistä ja Suomen normiympäristöstä, joihin kuuluu myös tietoja erilaisiin vapaisiin, kuten opintovapaaseen liittyen. HR-yksiköstä löytyy opintovapaaseen ja siihen liittyvään lainsäädäntöön syväosaamista ja he ovat tarvittaessa esimiesten tukena. Haastateltavan mukaan esimiehet ovatkin melko herkästi yhteydessä HR-yksikköön, josta saavat asiantuntija-apua.

Tuomi & Sumkin (2012, 57) toteavat, että yritysten osaamisen perusta muodostuu olemassa olevien henkilöstövoimavarojen hyödyntämiselle ja kehittämislle. Tämän takia halusin selvittää, huomioidaanko juuri opintovapaalla hankittu uusi osaaminen henkilöstösuunnittelussa ja koordinoidaanko sitä, millaista osaamista opintovapaiden myötä on tulossa. Ojalan (2008, 29) mukaan hyödyntämällä ja jalostamalla työntekijöiden tietoja ja taitoja yrityksen aineeton osaamispääoma kasvaa ja siksi myös opintovapaalla hankitun osaamisen hyödyntäminen olisi mielestäni tärkeää. Haastattelussa selvisi, että vuosittain tehdään henkilöstösuunnittelua, johon kuuluu yhtenä osana osaamisen kehittämisen näkökulma, sisältäen esimerkiksi suunnitellut koulutukset henkilöstölle. Lisäksi siinä huomioidaan liiketoiminnan tulevien tarpeiden mukaiset henkilöstöroolit sekä niiden määrät ja sijainnit. Henkilöstösuunnittelu tehdään kuitenkin aika ylätasolla ja niin yksityiskohtaisesti sitä ei suunnitella, että huomioitaisiin työntekijöiden opintovapaalla hankimaa uutta osaamista tai sitä, millaista osaamista on tulossa. Opintovapaalla olevien työntekijöiden aktiivinen huomioiminen ja heidän uuden osaamisensa hyödyntäminen ei yllä valtakunnalliselle henkilöstösuunnittelun tasolle, vaan se on toimipaikkojen esimiesten vastuulla.

Kuten aikaisemmin on todettu, vastuu osaamisen johtamisesta jakautuu yrityksissä eri tahoille. Osaamisen johtamista tukee toimivat työkalut ja prosessit, joiden kehittäminen on yleensä HR:n vastuulla. (Ojala 2008, 94–97.) Tutkimuksen kannalta oli mielenkiintoista selvittää, miten vastuu osaamisen johtamisesta jakautuu Nordeassa ja millaiset toimintatavat ja prosessit tukevat sitä. Haastateltava kertoi, että Nordeassa lähiesimiehet miettivät niitä tilanteita, kun joku on palaamassa opintovapaalta takaisin töihin, että minne kyseinen työntekijä mahdollisesti sijoittuu palattuaan ja minkälaista osaamista työntekijä on kerryttänyt opintovapaan aikana. Tämä on osa esimiesten resurssisuunnittelua. Esimiehillä ei ole tätä varten tiettyjä työkaluja tai ohjeita, miten heidän pitäisi toimia, vaan se on jokaisen esimiehen omissa käsissä, miten sitä tekee, eikä sitä ei myöskään seurata. Vaikka päävastuu osaamisen hyödyntämisestä ja johtamisesta työnantajan puolella on lähiesimiehellä, haastattelussa korostui myös jokaisen työntekijän oma vastuu. On tärkeää, että työntekijä on itse aktiivinen, mikäli haluaa esimerkiksi siirtyä opintovapaan jälkeen toisiin tehtäviin. Työntekijän on tärkeää tuoda itse esille omia toiveita, mitä haluaa jatkossa tehdä. Lisäksi työntekijä voi seurata ja hakea talon sisällä olevia avoimia tehtäviä. Joihinkin tehtäviin saattaa olla talon sisällä paljon hakijoita, joten myös sen vuoksi oma aktiivisuus on tärkeää. Työntekijän on hyvä rakentaa omia verkostoja, sillä siitä voi olla hyötyä

työtehtäviä hakiessa. Aktiiviset esimiehet saattavat olla myös hyvänä apuna, jos he vinkkaavat työntekijöistä ja heidän osaamisesta eteenpäin. Työntekijät voivat olla myös itse yhteydessä HR:ään siinä kohtaa, kun palaavat opintovapaalta tai jo opintovapaan aikana.

Yksi tapa laajentaa omaa osaamista ja näkemystä organisaation toiminnasta sekä lisätä omaa työmotivaatiota on esimerkiksi tehtäväkierto, jossa työntekijä siirtyy joksikin aikaa toisiin tehtäviin. Tehtäväkierto on yksi kokemuksellisen oppimisen keinoista (Viitala 2013, 194-195.) Myös haastateltavan mielestä tehtäväkierto voisi olla yksi hyvä vaihtoehto saada uutta työkokemusta opintovapaan jälkeen. Sitä koitetaan myös tukea työnantajan puolelta. Opintovapaalla ollut työntekijä otettaisiin varmasti mielellään myös suorittamaan työharjoittelua jonnekin toiseen yksikköön ja sitä kautta saisi myös uusia kokemuksia. Näissäkin työntekijän oma esimies on ensisijainen väylä, mitä kautta mahdollisuuksia voi lähteä selvittämään. Toki työntekijät voivat olla myös itse suoraan HR:ään yhteydessä. Jos esimerkiksi HR:llä on tiedossa jokin työntekijä, jolla on tiettyä osaamista, voidaan työntekijää mahdollisesti hyödyntää vaikka johonkin projektiin, jonka myötä saa uusia kokemuksia.

Dave Ulrichin (1998, teoksessa Viitala 2008, 103) mukaan työntekijöiden tulee olla motivoituneita ja sitoutuneita, jotta he ovat halukkaita käyttämään omaa osaamistaan organisaatiota varten. Kysyin haastattelussa myös sitä, miten työntekijää voisi koittaa sitouttaa, jos työnantajalla on tieto siitä, että työntekijä haluaa edetä urallaan nykyisessä työpaikassa opintovapaan jälkeen. Kysyin olisiko tähän hyvä olla jokin systemaattinen toimintatapa, miten työntekijät huomioidaan työnantajan puolesta ennen opintovapaata, opintovapaan aikana ja sen jälkeen. Haastateltavan mielestä on tärkeää, että yhteys työelämään pysyy myös opintovapaan aikana. Tämä toteutuu esimerkiksi sillä, jos työntekijät tulevat opintojen välissä kesällä töihin. Yksi tapa pitää yhteyttä työnantajaan on myös maisterityön tai muun lopputyön tekeminen omaan työpaikkaan, ja nämä ovatkin kuulemma aika yleisiä.

Haastateltava sanoi, että hänen mielestä opintovapaan aikana on tärkeää olla puolin ja toisin yhteydessä ja pitää työnantajan ja työntekijän välistä vuoropuhelua yllä. Noin vuosi sitten on otettu käyttöön kvartaaleittain käytävä keskustelu esimiehen ja työntekijän välillä, joka on korvannut perinteisen vuosittain käytävän kehityskeskustelun. Tämä uusi keskustelu keskittyy paljon tulevaan ja yhtenä osana työntekijän osaamiseen ja oppimiseen. Haastateltavan mielestä tämä voisi esimerkiksi olla vaikka hyvä tapa pitää yhteyttä opintovapaan aikana. Keskustelut voisi käydä esimerkiksi puhelimesta ja niistä voisi sopia vaikka etukäteen. Toki työntekijöiden erilaiset tilanteet tulisi huomioida, sillä kaikki työntekijät eivät välttämättä halua olla opintovapaan aikana yhteydessä työnantajaan.

Lopuksi kysyin että, mitä etua ja toisaalta taas haittoja tai haasteita opintovapaista on työnantajalle. Haastateltavan mielestä edut ovat ehdottomasti suuremmat. Se on todella hienoa, että ihmiset opiskelevat ja kehittävät itseään. Opintovapaat aiheuttavat jonkin verran haasteita resurssien hallintaan liittyen, koska opintovapaita on melko paljon. Koko ajan pitää kuitenkin varmistaa, että yrityksessä on oikeaa osaamista hallitsevat ihmiset oikeissa paikoissa ja oikeaan aikaan. Yksi haaste on myös se, että työntekijöitä saattaa lähteä myös muualle töihin. Jotkut saattavat mennä kilpailijalle, mutta tietysti osa siirtyy opintojen jälkeen myös ihan muille aloille. Koska Nordea on vuosien aikana panostanut ja investoinut työntekijöihin ja kasvattanut heistä hyviä pankkilaisia, olisi tietysti kiva, jos työntekijän opit tulisivat työntekijän investointina myös Nordeaan päin. Siitä ei ole kuulemma tietoa, miten paljon työntekijöitä lähtee opintovapaiden jälkeen. Toisaalta sitä olisi myös haasteellista seurata.

Opintovapaalta palaavien odotusten hallinta on kuulemma myös yksi haaste. Opintovapaan aikana työntekijät ovat oppineet ja kokeneet uutta ja tavoite olisi ehkä siirtyä uusiin tehtäviin. Uusia tehtäviä ei kuitenkaan ole välttämättä heti tarjolla ja haasteena on, miten työntekijät saataisiin kuitenkin pidettyä motivoituneena ja innostuneena nykyisessä tehtävässä, jos uutta tehtävää ei heti löydy. Työnantaja ei välttämättä pysty vastaamaan niin nopeasti työntekijän toiveisiin ja työntekijä saattaa lähteä muualle. Myös sisäinen kilpailu talon sisäisistä työpaikoista on aika kovaa. Tässä kohtaa nousee esille taas työntekijän oma aktiivisuus, koska verkostot talon sisällä ovat tärkeitä ja niiden kasvattaminen on toki jokaisen omalla vastuulla.

5.2 Työntekijöiden haastatteluiden tulokset

Kaikki kuusi haastattelemaani työntekijää olivat työskennelleet haastatteluhetkellä jo pitkään Nordeassa. Työkokemusvuodet vaihtelivat ja lyhyin työkokemus oli reilu viisi vuotta. Kaikilla oli siis hyvin kertynyt kokemusta ja osaamista nykyisestä työpaikasta ja alasta.

Ensiksi kysyin haastateltavilta, että miksi he olivat jääneet opintovapaalle. Lähes kaikkien kohdalla syy oli siinä, että nykyinen työtehtävä ei ollut sitä, mitä haluaa tehdä myös jatkossa tai oma kiinnostuksen kohde oli jokin muu työ tai kokonaan toinen ala. Yhden työntekijän tarkoitus oli alun perin suorittaa opinnot työn ohella, mutta hänkin päätyi lopulta jättämään opintovapaalle, koska siihen oli mahdollisuus ja sen hetkinen työ ei vastannut omia odotuksia. Vastauksissa nousi esille myös se, että opintovapaalle oli jääty, koska se oli mahdollista ja opintovapaalla pystyy keskittymään opintoihin paremmin kuin työn ohella. Itsensä ja oman osaamisen kehittäminen sekä uuden tiedon hankkiminen olivat tavoitteita, jotka tulivat esille vastauksissa.

Haastatelluista neljä opiskelee kokonaan uutta tutkintoa ja yksi täydentää opintojaan jatko-opintoja varten. Näillä viidellä on siis selkeä tavoite opintojen suhteen. Yksi haastateltava opiskelee itseään kiinnostavia opintoja saadakseen uutta tietoa, mutta hänellä ei ole tiettyä tavoitetta esimerkiksi tulevaisuuden ammatin tai uran kannalta. Kolmen haastateltavan ensisijaisena tavoitteena on edetä uralla Nordeassa ja päästä siirtymään toisiin tehtäviin. Heidän lisäksi myös kaksi opiskelee sellaista alaa, joihin liittyviä työtehtäviä olisi myös Nordeassa. Näistä toisella on kuitenkin selkeä tavoite työllistyä muualle ja lähteä pois Nordeasta opintovapaan jälkeen, eikä toisellakaan Nordea ole opintojen jälkeen ensisijainen vaihtoehto. Yhden haastateltavan opintoihin liittyviä työtehtäviä ei välttämättä löytyisi Nordeasta, tai jos löytyisi, niin oikein kaukaa hakemalla. Mutta myös hänellä on ajatuksissa vaihtaa työpaikkaa joskus tulevaisuudessa.

Koska opintovapaa-asetuksen 7 §:n mukaan työntekijän tulee saada päätös opintovapaa-hakemukseen tietyn ajan puitteissa, halusin selvittää, miten työntekijöiden opintovapaa-hakemukset oli käsitelty. Kaikki kertoivat päätöksen tulleen nopeasti ja ajallaan ilman mitään viivytystä. Opintovapaa-lain 8 §:n mukaan työnantajalla on myös mahdollisuus siirtää opintovapaaan aloitusta, jos siitä on tuntuvaa haittaa yritystoiminnalle, mutta kenenkään opintovapaaan aloitusta ei oltu myöskään lykätty, vaan kaikki olivat saaneet aloittaa opintovapaaan haettuna aikana. Yksi kertoi oman esimiehen olleen lomalla opintovapaaan hakemisen aikana, mutta tästäkään ei ollut aiheutunut mitään viivytystä, vaan esimiehen sijainen oli hoitanut hakemuksen eteenpäin. Kaikkien mielestä oma esimies oli suhtautunut positiivisesti työntekijän ilmoitukseen opintovapaaan hakemisesta. Osa mainitsi, että esimies oli ollut myös kannustava ja iloinen työntekijän puolesta, kun oli päättänyt alkaa opiskella tai saanut opiskelupaikan.

Opintovapaaan hakeminen oli koettu pääosin helpoksi, mutta haastateltavien kokemukset erosivat osittain toisistaan. Neljä oli saanut apua omalta esimieheltä opintovapaa-hakemuksen tekemiseen ja hakemuksen tekeminen oli sujunut hyvin. Kaksi kertoi, että heidän esimiehillä ei ollut juuri tietoa opintovapaaan hakemisesta, eivätkä esimiehet olleet selvittäneet, miten opintovapaaan pitäisi hakea. Nämä kaksi työntekijää olivat kysyneet apua opintovapaaalla olleilta työkavereilta, koska myöskään sisäisistä ohjeista he eivät olleet löytäneet apua hakemuksen tekemiseen. Toinen kertoi oman esimiehen pyytäneen apua työntekijältä itseltä hakemukseen liittyen. Tämä työntekijä pohti haastattelussa, että esimiehillä tulisi olla riittävä osaaminen tai koulutus sellaisiin tilanteisiin, kun työntekijä jää opintovapaalle. Kysyin haastateltavilta, että tiesivätkö he mistä saavat tarvittaessa apua. Neljä tiesi, mutta kaksi ei. Neljä haastateltavaa sanoi, että sisäisiä ohjeita opintovapaaasta voisi heidän mielestä parantaa, jotta ne olisivat selkeämmät ja työntekijä tietäisi mitä kautta saa tarvittaessa apua ja tukea. Kaksi toivoi, että ohjeissa mainittaisi myös mahdolli-

suus hakea palkallisia opintovapaapäiviä, koska tämä mahdollisuus ei ole kaikkien työntekijöiden tiedossa. Myös esimiehille kaivattiin selkeitä ohjeita ja toimintatapoja, miten heidän pitäisi toimia, kun työntekijä jää opintovapaalle.

Viitalan (2013, 187) mukaan kehityskeskustelut tukevat osaamisen kehittämistä ja auttavat sen suunnittelussa ja seuraamisessa. Tämän takia halusin selvittää, että onko haastateltavien kanssa käyty kehityskeskusteluja opintovapaan aikana. Kukaan haastateltavista ei ollut käynyt kehityskeskustelua opintovapaan aikana. Kolme oli palannut hetkeksi töihin ja jäänyt uudelleen opintovapaalle, mutta opintovapaiden välissäkään ei käyty kehityskeskustelua. Yksi haastateltava sanoi, että kehityskeskustelu olisi kyllä tärkeä käydä, vaikka kevennettynä versiona, koska se olisi hyvä tilaisuus keskustella tulevista tavoitteista. Työnantajan edustajan haastattelussa selvisi, että perinteinen vuosittain käytävä kehityskeskustelu oli muuttunut kvartaaleittain käytäväksi keskusteluksi. Yksi työntekijä puhui haastattelussa myös tästä samasta asiasta ja sanoi, että hänen mielestä tämä uusi kolmen kuukauden välein käytävä keskustelu olisi hyvä tapa pitää yhteyttä opintovapaalla olevan työntekijän ja esimiehen välillä. Keskustelun voisi käydä vaikka puhelimitse. Tärkeintä kuitenkin siinä olisi se, että pidetään yhteyttä opintovapaan aikana.

Kysyin myös sitä, onko esimies tai joku muu työnantajan puolelta keskustellut työntekijöiden kanssa esimerkiksi heidän tavoitteistaan. Yksi kertoi keskustelleensa oman esimiehen kanssa ennen opintovapaata, mitkä omat tavoitteet ovat opintovapaan jälkeen. He olivat keskustelleet myös siitä, miten työntekijän koulutus hyödyttää Nordeaa. Sama esimies on myös järjestänyt mahdollisuuden, että työntekijä voi työskennellä kesällä opiskelukupungissaan. Työntekijä kertoi oman esimiehensä tekävän paljon työntekijöiden eteen. Koska esimies ja työnantaja on ollut yhteistyöhaluinen, työntekijä kertoi tuntevansa, että häntä arvostetaan ja häntä ei ole unohdettu opintovapaan aikana. Toinen haastateltava oli myös keskustellut esimiehensä kanssa opintojen jälkeisistä tavoitteista, mutta keskustelu oli käyty muiden asioiden sivussa. Hän sanoi, että luultavasti työpaikalla tapahtuneiden monien muutosten takia häntä ei ole huomioitu, mutta hän ei ole pahoillaan siitä. Neljä kertoi, että heidän kanssaan ei ole kukaan keskustellut, millaisia tavoitteita heillä on opintovapaan jälkeen. Yksi näistä haastateltavista kertoi, että häneltä oli jopa kysytty, koska hän aikoo irtisanoutua.

Kuten aikaisemmin on todettu, yrityksen rakenteilla on merkitystä osaamispääoman kehittymiseen. Työntekijän oppimiseen ja osaamisen kartuttamiseen liittyvät tukitoimet ovat yksi osa rakenteita ja jokaisen työntekijän saama tuki pitäisi olla samanlaista huolimatta siitä, kuka oma esimies on (Ojala 2008, 278). Haastatteluissa selvisi se, että työntekijöiden esimiesten toimintatavat vaihtelevat keskenään ja riippuu paljon omasta esimiehestä millaista tukea ja ohjausta saa. Hyvä esimies ohjaa ja kannustaa työntekijää eteenpäin.

Kahden haastateltavan mielestä siitä oli hieman haittaa, että heillä oli vaihtunut esimies opintojen aikana. He harmittelivat, ettei heillä ollut enää tuttua esimiestä, joka tuntisi heidät ja voisi auttaa työntekijää omissa tavoitteissa eteenpäin. Nämä kaksi sanoivat, että työntekijä tippuu niin sanotusti väliin, jos esimies vaihtuu opintovapaan aikana. Yksi myös mielti, että kaikilla esimiehillä ei ole riittävää osaamista opintovapaista tai osaamisen johtamisesta ja tämän takia esimiehiä olisi tärkeää kouluttaa näihin liittyen.

Haastatteluista nousi esille selkeästi se, että työntekijän ja esimiehen olisi hyvä käydä keskustelua työntekijän tavoitteista ennen opintovapaata, opintovapaan aikana ja sen jälkeen. Työntekijät toivoivat, että olisi selkeät toimintatavat ja suunnitelma siitä, että kuka on yhteydessä ja milloin. Tällä tavalla työnantaja voisi paremmin sitouttaa työntekijöitä ja kiinnostus työntekijöitä kohtaan lisäisi myös arvostuksen tunnetta. Sitouttamalla ja osoittamalla kiinnostusta, työnantaja pystyisi paremmin hyötymään työntekijöiden uudesta osaamisesta ja ehkäistä resurssien valumista pois. Keskustelujen avulla työnantaja voisi antaa työntekijälle myös palautetta, jonka perusteella työntekijä voisi kehittää omaa osaamista tai valita vaikka tiettyjä opintoja, jotka auttaisivat uralla etenemisessä. Kysyin haastattelussa myös siitä, kenelle vastuu keskusteluiden käymisestä kuuluisi. Viisi oli sitä mieltä, että ensisijainen vastuu voisi olla työnantajalla, mutta ymmärrettiin hyvin myös työntekijän oma vastuu.

Haastateltavien mielestä olisi tärkeää, että HR-yksiköllä olisi tietty rooli opintovapaalla olevien työntekijöiden ja heidän osaamisen koordinoimisessa. Neljä ehdotti, että Nordeassa voisi olla joku tietty henkilö tai taho, joka koordinoi sitä, ketkä ovat opintovapaalla, milloin kukakin on palaamassa töihin ja mitä osaamista kenelläkin on. Tätä olisi hyvä tehdä yhdessä esimiesten kanssa ja olisi tärkeää, että siihen olisi tietty suunniteltu prosessi. Yksi epäili, että esimiehillä on niin paljon muuta tekemistä ja johdettavaa, ettei heillä ole aikaa huomioida opintovapailla olevia ja tämä voisi olla hyvä ratkaisu siihen. Erillisen koordinaattorin tiedossa olisi myös hyvä olla, millaista osaamista missäkin päin organisaatiota tarvitaan. Hän voisi ohjata työntekijää mahdollisesti eteenpäin sekä yhdistää oikeanlaisen osaamisen tietyn tarpeen kanssa. Koordinaattori voisi siis toimia hyvänä linkkinä eri toimipisteiden ja yksiköiden välillä. Tällainen koordinointi sopisi myös tilanteisiin, kun työntekijä on palaamassa esimerkiksi äitiysvapaalta.

Edellä mainitun mukaan tehtäväkierto ja projekteihin osallistuminen ovat kokemuksellisen oppimisen tapoja ja niiden avulla työntekijä voi kehittää omaa osaamistaan (Viitala 2013, 194–195). Työntekijöiden haastatteluissa tuli myös ehdotus, että tehtäväkiertoa ja projekteja voisi käyttää työntekijöiden osaamisen hyödyntämiseen. Työntekijä pääsisi hyödyntä-

mään omaa osaamistaan toisessa tehtävässä ja saisi lisäksi uutta kokemusta ja oppisi lisää. Yhden mielestä myös opintoihin liittyvän työharjoittelun suorittaminen jossain toisessa yksikössä olisi hyvä vaihtoehto oman osaamisen kehittämiseen.

6 Pohdinta

Tässä luvussa käy ensin läpi tutkimuksen päätulokset ja pohdin, miten tulokset toivat vastauksia tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin. Tämän jälkeen käyn läpi yksityiskohtaisemmin tulosten pohjalta tulleita johtopäätöksiä sekä kehitysehdotuksia. Kolmantena kohtana arvioin tutkimuksen luotettavuutta, jonka jälkeen arvioin opinnäytetyön onnistumista, hyötyä, projektin sujuvuutta sekä omaa oppimistani. Tämän luvun lopuksi kerron vielä tutkimuksen pohjalta esiin nousseen jatkotutkimusidean.

6.1 Tulosten yhteenveto

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, koetaanko Nordeassa työntekijän opintovapaa ja sitä myötä saatu uusi osaaminen hyödyllisenä ja arvokkaana osaamisen johtamisen ja kehittämisen kannalta. Tulosten perusteella voi todeta, että työntekijöiden opintovapaalla hankkimaa osaamista arvostetaan ja opintovapaisiin suhtaudutaan erittäin myönteisesti. Opintovapaalla hankittua osaamista ei kuitenkaan hyödynnetä niin paljoa, kuin mitä ehkä kannattaisi hyödyntää. Lisäksi opintovapaalla hankitun osaamisen johtamiseen ei ole tiettyä prosessia tai työkaluja, eikä opintovapaat tai opintovapaalla olleiden työntekijöiden uusi osaaminen vaikuta isossa kuvassa yrityksen henkilöstösuunnitteluun tai toimintatapoihin.

Juridisen näkökulman takia halusin selvittää, miten opintovapaata koskevan lainsäädännön tunteminen ja noudattaminen toteutuu käytännössä ja miten opintovapaan hakuprosessi toimii. Tutkimuksessa selvisi, että prosessi on pääosin hyvin sujuva ja opintovapaan myöntäminen on automaatio. Mahdollisuus opintovapaaseen halutaan aina antaa, jos vain mahdollista. Myös työntekijät olivat sitä mieltä, että opintovapaan hakeminen oli sujunut nopeasti ja pääosin hyvin, eikä kenenkään opintovapaan aloitusta oltu siirretty. Tarkempia ohjeita kuitenkin kaivattiin ja esimiesten toiminnassa oli ollut eroja. Juridinen osaaminen opintovapaasta oli hyvin HR-yksikön hallussa, josta esimiehet saavat tarvittaessa asiantuntevaa apua. Myös työntekijät voivat olla yhteydessä HR-yksikköön opintovapaaseen liittyvissä kysymyksissä. Tutkimuksessa nousi kuitenkin esille se, että myös kaikilla esimiehillä pitäisi olla riittävä osaaminen opintovapaisiin liittyen, koska tällä hetkellä se riippuu esimiehestä, miten hyvin he asiat hallitsevat.

6.2 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Oli hienoa kuulla, että Nordeassa suhtaudutaan erittäin positiivisesti opintovapaisiin ja työntekijöiden oman osaamisen kehittämiseen. Nordea haluaa mahdollistaa kaikkien työntekijöiden opintovapaat ja tukea näin työntekijöiden oppimista. Tämä kasvattaa mielestäni

myönteistä oppimiskulttuuria ja luo hyvää yrityskuvaa. Otalan (2008, 286) mukaan myönteinen oppimiskulttuuri tukee oppimista ja uuden osaamisen hankkimista ja yksi osa oppimiskulttuuria on työnantajan tuki työntekijöiden omaehtoiseen oppimiseen ja kouluttautumiseen. Tutkimuksen perusteella voi todeta, että tämä toteutuu mielestäni erittäin hienosti Nordeassa.

Myös työntekijöiden kokemukset olivat hyviä siitä, miten esimiehet olivat suhtautuneet opintovapaisiin. Opintovapaahakemukset oli myös käsitelty opintovapaa-asetuksen 7 §:ssä määriteltyjen aikarajojen puitteissa ja hakemisprosessi oli pääosin toimiva. HR-yksikössä tunnetaan lainsäädäntö ja heillä on syväosaamista opintovapaaseen liittyen ja sieltä esimiehet sekä työntekijät saavat tarvittaessa apua. Mielestäni on hyvä, että on tietty yksikkö, jossa asiat osataan hyvin ja josta saa tarvittaessa apua. Toki esimiesten on hyvä osata myös tietyt perusteet, miten tulee toimia, kun työntekijä on jäämässä opintovapaalle.

Haastattelussa nousi esille se, että kaksi työntekijää ei tiennyt, miten heidän olisi pitänyt toimia opintovapaata hakiessaan tai mistä he olisivat saaneet tarvittaessa apua. Heidän kohdalla opintovapaan hakemisprosessi ei ollut niin toimiva, mutta päätöksen hekin saivat nopeasti. Olisi siis hyvä kehittää sisäisiä ohjeita sekä esimiehille että työntekijöille, miten opintovapaata käytännössä haetaan ja kehen voi tarvittaessa olla yhteydessä, jos tarvitsee apua. Lisäksi ohjeissa olisi hyvä mainita myös muista opintovapaisiin liittyvistä asioista, kuten mahdollisuudesta hakea palkallisia opintovapaapäiviä, joista kaksi haastateltavaa mainitsi. Opintovapaan hakemisprosessi sai kuitenkin yleisesti hyvää palautetta haastateltavilta, mutta hyvä ja selkeä ohjeistus parantaisi varmasti työntekijöiden kokemusta entisestään.

Esimiehillä on Nordeassa erittäin suuri rooli osaamisen johtamisessa sekä opintovapaalla olevien työntekijöiden koordinoimisessa. Tämä saattaa mielestäni asettaa työntekijät hierarhoon eri arvoiseen asemaan keskenään, koska jo kuuden työntekijän haastatteluissa tuli ilmi, että esimiehissä on suuria eroja ja myös esimiesten vaihtuminen oli vaikuttanut työntekijöiden kokemuksiin. Edellä mainitun mukaan, jokaisen työntekijän tulisi kuitenkin saada samanlaista tukea riippumatta omasta esimiehestä.

Yksi osaamispääoman osa on rakennepääoma. Rakennepääomalla tarkoitetaan esimerkiksi työvälaineitä, toimintatapoja, prosesseja ynnä muita rakenteita, joiden avulla voidaan tunnistaa osaamistarpeita, hankkia ja jakaa osaamista sekä kehittää ja hyödyntää jo olemassa olevaa osaamista. Kun rakennepääoma on kunnossa, henkilöpääomasta voidaan hyötyä enemmän ja sen tuottavuus on parempi. (Ojala 2008, 60–62.) Tämän takia esimiehillä olisi hyvä mielestäni olla selkeät ohjeet ja toimintatavat, jonka mukaan heidän tulisi

toimia opintovapaisiin ja opintovapaalla hankitun osaamisen johtamiseen liittyen. Ohjeiden ja toimintatapojen toteutumista voisi mahdollisesti seurata, jotta pystyttäisiin paremmin varmistua siitä, että kaikki työntekijät saavat samanlaista kohtelua ja jokaisella on samanlainen mahdollisuus saada tukea omille tavoitteille ja esimerkiksi urasuunnittelulle. Uskon, että toimivilla rakenteilla ja suunnitelluilla ohjeilla ja prosesseilla Nordea pystyisi myös hyötymään paremmin opintovapaalla olevien tai opintovapaalla aikaisemmin olleiden työntekijöiden uudesta osaamisesta. Tämä olisi mielestäni järkevää osaamisen eli aineettoman pääoman hyödyntämistä ja kehittämistä.

Mielestäni olisi tärkeää, että jo ennen opintovapaan alkamista esimies kävisi keskustelun työntekijän kanssa tämän tavoitteista opintovapaaseen liittyen sekä mitä tavoitteita työntekijällä on opintovapaan jälkeen. Ensimmäinen keskustelu voisi olla vaikka pakollinen ja siinä voisi sopia myös siitä, pidetäänkö yhteyttä opintovapaan aikana vai ei. Mielestäni olisi hyvä, että keskustelut laitettaisiin ylös jonnekin järjestelmään, koska sen avulla voisi seurata, että kaikkien opintovapaalle jäävien työntekijöiden kanssa olisi keskusteltu ainakin kerran. Seurannan avulla voitaisiin varmistua siitä, että kaikki työntekijät saavat tasapuolista kohtelua, eikä se ole omasta esimiehestä kiinni. Jos työntekijä lähtee opiskelemaan täysin toista alaa ja hänen tarkoituksena on myöhemmin vaihtaa työpaikkaa, työntekijä ei välttämättä halua pitää yhteyttä työnantajaan opintovapaan aikana. Tämäkin olisi hyvä kuitenkin kirjata ylös, että työntekijän kanssa on keskusteltu. Veikkaan, että tällaisesta tiedosta olisi myös hyötyä työnantajalle, koska sen avulla pystyisi paremmin ennakkoimaan pois lähteviä työntekijöitä ja huomioimaan tämän henkilöstösuunnittelussa ja tarpeissa.

Jos työntekijä on lähdössä opiskelemaan sellaisia opintoja, joista on hyötyä nykyisessä yrityksessä ja työntekijän oma tavoite on opintojen myötä edetä uralla omalla työpaikalla, olisi erittäin tärkeää sopia, miten ja milloin pidetään yhteyttä opintovapaan aikana. Tällaisista työntekijöistä olisi mielestäni tärkeää pitää kiinni, koska he olisivat varmasti motivoituneita sekä sitoutuneita. Lisäksi heillä olisi jo olemassa olevaa osaamista nykyisestä työpaikasta, josta olisi varmasti hyötyä myös muissa tehtävissä. Tällaisten työntekijöiden huomioiminen sekä heidän osaamisen tunnistaminen ja hyödyntäminen toisi yritykselle rahanarvoista etua. Yksi hyvä vaihtoehto yhteydenpitoon voisi olla HR:n edustajan sekä yhden työntekijän haastatteluissa esille tullut kvartaaleittain käytävä kevennetty kehityskeskustelu. Ennakkoon voisi sopia, milloin keskustelut käydään ja kumpi on yhteydessä. Tavoitteiden saavuttamiseksi esimies voisi antaa myös keskusteluissa palautetta, millaista osaamista työntekijän pitäisi kehittää ja hankkia, jotta voisi mahdollisesti päästä tavoitteisiin.

Jos työntekijä olisi tulossa esimerkiksi kesäksi töihin opintovapaajaksojen välissä, olisi hyvä käydä keskustelua opintovapaan aikana myös siitä, minne työntekijä sijoittuu kesän ajaksi. Työntekijälle voisi olla innostavaa mennä kesän ajaksi työskentelemään johonkin toiseen yksikköön tekemään jotain uusia tehtäviä, jossa pääsisi hyödyntämään ja soveltamaan uutta osaamista käytännössä. Tämä olisi hyvä tilaisuus työntekijälle oppimisen kannalta, sillä käytännön kokemuksen myötä uudet opit jalostuisivat työntekijän osaamiseksi. Toisaalta työntekijä jakaisi myös omaa osaamistaan toiseen yksikköön ja samalla saattaisi siirtyä myös kokemuksen kautta kertynyttä hiljaista tietoa. Tällaisesta olisi varmasti hyötyä sekä työnantajalle että työntekijälle. Työntekijä pääsisi tekemään jotain uutta ja työnantajan taas ei tarvitsisi rekrytoida uutta ihmistä kesän ajaksi. Uskon, että tällainen lisäisi entisestään työntekijän motivaatiota ja sitoutumista. Tämä olisi myös mielestäni hyvää ja tehokasta henkilö- ja rakennepääoman hyödyntämistä ja kehittämistä.

Lähiesimies ei varmasti pystyisi yksin koordinoimaan sitä, minne työntekijä voisi mennä kesän ajaksi töihin, vaan tässä voisi olla esimerkiksi HR tai joku muu taho apuna. Esimies voisi välittää tietoa eteenpäin, millainen työntekijä on palaamassa ja kuinka pitkäksi aikaa. Tämä toinen yksikkö tai koordinoija taas keräisi tietoa, että minne tarvitaan tiettyä osaamista ja voisi koittaa yhdistää toiveet ja tarpeet. Työnantajalla on varmaan kesärekryointien aikaan tiedossa muutenkin, millaista työvoimaa tarvitaan kesän ajaksi eri toimintayksiköihin.

Työntekijöiden haastatteluissa tuli esille, että olisi hyvä olla tietty henkilö tai taho, joka koordinoi sitä, ketkä ovat opintovapaalla ja mitä kukakin opiskelee. Tällainen koordinaattorin tehtävä olisi myös omasta mielestäni hyvä idea. Koordinaattorin avulla voitaisiin varmistua siitä, että kaikki työntekijät tulevat paremmin huomioitua tasapuolisesti, eikä yksittäisen työntekijän tavoitteiden tukeminen olisi pelkästään kiinni omasta esimiehestä. Tämä olisi tärkeää, koska haastatteluissa selvisi se, että työntekijöiden huomioiminen ei ollut samanlaista ja tämä johtui eri esimiehistä. Lisäksi koordinaattorin avulla yrityksen eri yksiköiden työvoimatarve ja työntekijöiden tietynlainen osaaminen saattaisivat myös paremmin kohdata.

HR:n edustajan haastattelussa kysyin lopuksi, mitä etua tai haittoja opintovapaista on Nordealle. Hyödyt olivat ehdottomasti suuremmat ja tässäkin kohtaa korostui se, että työnantajan mielestä on erittäin hienoa, kun työntekijät opiskelevat ja näin kehittävät omaa osaamistaan. Mielestäni tämä edelleen vahvisti sitä, miten hienosti ja positiivisesti Nordeassa suhtaudutaan opintovapaisiin ja työntekijöiden osaamisen kehittämistä arvostetaan.

Yhdeksi haasteeksi HR:n edustaja mainitsi sen, että työntekijöitä saattaa lähteä muualle töihin opintovapaan jälkeen. Olisi tietenkin kiva, että opintovapailla olleiden työntekijöiden

uudet opit tulisivat investointia Nordeaan päin, koska myös yritys on panostanut ja investoinut työntekijöihin aikaisemmin. Lisäksi opintovapaalla olleiden työntekijöiden odotuksiin vastaaminen voi olla haasteellista. Myös Ojala (2008, 36 & 132.) puhuu siitä riskistä, että osaamista voi poistua yrityksistä ja siitä haasteesta, miten yrityksessä pystytään sitouttamaan työntekijöitä ja vastaamaan heidän odotuksiin. Mielestäni tähän voisi auttaa se, että olisi selkeät ohjeet ja prosessit opintovapaisiin ja opintovapaalla hankittuun osaamisen johtamiseen liittyen. Jos työntekijöiden kanssa keskustellaan heidän tavoitteistaan ja huomioidaan heitä ennen opintovapaata, sen aikana ja sen jälkeen, niin veikkaan, että tämä lisäisi työntekijöiden sitoutumista.

6.3 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi ei ole niin selkeää, kuin mitä se on määrällisissä tutkimuksissa. Yleensä laadullisissa tutkimuksissa arviointi keskittyy tutkimusprosessin luotettavuuden pohdintaan. Tutkija tekee itse valinnat ja ratkaisut koko tutkimusprosessiin liittyen, jonka vuoksi tutkijaa tulisi miettiä yhtenä merkittävänä luotettavuuden tekijänä. Tutkijan täytyy siis itse miettiä, ovatko omat valinnat oikeita ja riittäviä, esimerkiksi onko aineistoa riittävästi ja onko sitä analysoitu tarpeeksi kattavasti. (Eskola & Suoranta 2008, 208–210 & 215.)

Tein valinnat tutkimuksen toteutukseen ja aineiston keruuseen liittyen sen perusteella, mitä olin lukenut laadullisiin tutkimuksiin liittyvästä kirjallisuudesta. Olen myös raportoinut siitä, miten olen käsitellyt ja analysoinut aineistoa ja olen valinnut myös nämä tavat lukemani kirjallisuuden pohjalta. Mielestäni näitä valintoja tutkimuksen toteutukseen sekä aineiston keruuseen ja analysointiin liittyen voidaan siis pitää luotettavina.

Kuten aikaisemmin on todettu, laadullisessa tutkimuksessa ei ole tarkkaa ohjetta siitä, kuinka paljon aineistoa tulisi olla, eikä aineiston koko vaikuta suoraan tutkimuksen onnistumiseen. En tiedä kuinka paljon Nordeassa on opintovapaalla olevia tai aikaisemmin opintovapaalla olleita työntekijöitä, mutta veikkaan, että haastatteleman määrä on pieni suhteessa koko määrään. Siitä huolimatta tämänkin kokoisesta aineistoista pystyi huomaamaan haastateltavien samanlaisia ja toistuvia ajatuksia sekä kokemuksia. Toisaalta voi olla, että tulokset olisivat olleet erilaisia, jos olisin haastatellut työntekijöitä konttoriverkoston lisäksi myös keskitetyistä yksiköistä tai pääkaupunkiseudun sijaan muualta Suomesta. Tutkimuksen tuloksia on ehkä järkevää pohtia tämä seikka mielessä.

6.4 Opinnäytetyön ja oman oppimisen arviointi

Tutkimuksen tulokset toivat hyvin vastauksia tutkimusongelmaan ja sitä tarkentaviin tutkimuskysymyksiin. Tutkimustulosten perusteella nousi esille joitakin kehitysehdotuksia osaamisen johtamiseen liittyen ja toivon, että näistä kehitysehdotuksista on hyötyä Nordealle. Jos konkreettisia ehdotuksia ei toteuteta käytännössä, niin ehkä tulokset kuitenkin herättävät joitain ajatuksia ja saattavat sitä myötä kehittää toimintaa. Tutkimustuloksista tuli esiin myös paljon positiivisia asioita, kuten se, miten opintovapaaseen on työnantajan puolelta suhtauduttu ja miten opintovapaahakemukset on käsitelty. Tämä on työnantajalle varmasti mukavaa palautetta, että työntekijät ovat tyytyväisiä näihin asioihin.

Opinnäytetyötä tehdessä opin paljon osaamisen johtamisesta ja siitä, miten tärkeää se on yrityksen toiminnan ja tulosten kannalta. Olin aikaisemmin myös itse miettinyt, miten arvokasta työntekijöiden osaaminen on yrityksille ja oli todella mielenkiintoista opiskella siihen liittyvää teoriaa, jotka vahvistivat omia ajatuksia. Erityisesti osaamispääoman käsite ja sen idea oli silmiä avaava. Jos osaamispääomaa ei osata hyödyntää oikein, organisaatioilta menee rahanarvoista pääomaa hukkaan. Nykypäivänä monet opiskelevat aikuisiällä ja hyödyntävät opiskelua varten lain mahdollistamaa opintovapaata. Mielestäni onkin siis erittäin tärkeää, että yritykset osaavat hyödyntää ja johtaa opintovapaalla hankittua osaamista parhaalla mahdollisella tavalla, ettei rahanarvoista osaamista valu yrityksistä hukkaan. Ennen tätä opinnäytetyötä en ollut tehnyt aikaisemmin laadullista tutkimusta, joten opin myös sen tekemisestä lisää.

Haasteellisinta minulle tässä projektissa oli aiheen keksiminen ja sen tarkka rajaaminen. Lopulta keksin mielestäni erittäin mielenkiintoisen ja ajankohtaisen aiheen. Kun olin keksinyt aiheidean ja olin rajannut sen hyvin, alkoi työ edetä sujuvasti. Koko tutkimuksen sekä kirjallisen osuuden tekemiseen meni yhteensä viisi kuukautta. Olin laatinut itselleni aikataulun, jonka mukaan etenin. Suunnittelin työn edetessä myös aina etukäteen, mitä projektin osaa teen minäkin päivänä. Suunnitelmallinen aikataulutusta eri vaiheiden tekemiselle helpotti projektin hallintaa ja työ eteni suunnitellussa aikataulussa tavoitteiden mukaan. Tarkka suunnitelmallisuus aikataulussa oli hyvä myös siksi, koska tein töitä samaan aikaan, joka lisäsi haastetta projektille. Aihe oli itselleni mielenkiintoinen ja hyödyllinen oman osaamiseni ja ammatillisen kehittymiseni kannalta, mikä varmasti myös auttoi työn sujuvaa etenemistä. Minulle oli tärkeää valita HR-aiheinen opinnäytetyöaihe, koska tavoitteenani on suorittaa tulevaisuudessa ylempi korkeakoulututkinto, jossa haluan suuntautua HR-opintoihin. Projektin hallinta onnistui siis erittäin hyvin ja olen tyytyväinen työhön ja sen tuloksiin.

6.5 Jatkotutkimusaihe

Alun perin tarkoitukseni oli haastatella myös muutamaa kokenutta esimiestä ja selvittää heidän kokemuksia ja ajatuksia opintovapaalla hankitun osaamisen johtamisesta ja hyödyntämisestä. Aiheen rajauksen kannalta päätin kuitenkin jättää esimiehet haastattele-matta. Tämän opinnäytetyön jatkoksi olisikin mielenkiintoista tutkia sitä, miten esimiehet kokevat opintovapaalla hankitun osaamisen johtamisen ja hyödyntämisen Nordeassa. Kokevatko esimiehet, että heillä on riittävästi tietoa sekä osaamista opintovapaisiin liittyen ja saavatko he tarvittavaa tukea. Riittävän osaamisen ja tuen lisäksi olisi myös tärkeää sel-vittää, että kaipaavatko esimiehet tiettyjä toimintatapoja, ohjeita sekä työkaluja työntekijöi-den opintovapaiden käsittelyyn ja opintovapaalla hankitun osaamisen johtamiseen. Olisi myös tärkeää tietää, onko erimiehillä riittävästi aikaa huomioida opintovapaalla olevia työntekijöitä. Tässä olisi mielestäni hyvä jatkotutkimusaihe tähän tutkimukseen liittyen ja voi olla, että jatkan tästä mahdollisten jatko-opintojen aikana.

Lähteet

The Economist 2017. Lifelong learning is becoming an economic imperative. Luettavissa: <https://learnmore.economist.com/story/585a4c7289933e0042490f8d#!/page/1/1>. Luettu: 26.4.2019.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8. painos. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

HE 47/1986 vp: Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi opintovapaalain muuttamisesta.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Tammi. Helsinki.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Sanoma Pro Oy. Helsinki. Alma Talent Oy verkkokirjahylly. Luettavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/IACBFXJTFF#kohta:ESIMIES\(\(20\)OSAAMISEN\(\(20\)KEHITT\(\(c4\)J\(\(c4\)N\(\(c4\)\(\(20\)](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/IACBFXJTFF#kohta:ESIMIES((20)OSAAMISEN((20)KEHITT((c4)J((c4)N((c4)((20). Luettu: 9.3.2019.

Nordea 2019. Luettavissa: <https://www.nordea.com/fi/tietoa-nordeasta/keita-olemme/Yhteenveto-Nordeasta/>. Luettu: 26.4.2019.

Opintovapaa-asetus 7.12.1979/864

Opintovapaalaki 9.3.1979/273

Otala, L., 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOYpro. Helsinki.

Sydänmaanlakka, P. 2002. An intelligent organization – Integrating performance, competence and knowledge management. Capstone. Oxford.

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

Tuomi, L & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen – Organisaation oppimisen oivalluksia. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2017. Opintovapaa. Luettavissa:
<https://tem.fi/documents/1410877/2917589/Opintovapaa+31.1.2003/25a670ca-4d5a-47cb-950b-cee9cef4b1a5/Opintovapaa+31.1.2003.pdf>. Luettu: 14.4.2019.

Työllisyysrahasto 2019a. Luettavissa: <https://www.tyollisyysrahasto.fi/aikuisopiskelijan-etuudet/>. Luettu: 14.4.2019.

Työllisyysrahasto 2019b. Koulutusrahaston vuosikertomus 2018. Luettavissa:
https://www.tyollisyysrahasto.fi/globalassets/sijoittajat_liitteet/talousjulkaisut/vuosi-2018/koulutusrahaston_vuosikertomus_2018.pdf?data=JdtRenAN1YENuKUkafMID9Vq2SdywOwmMeksslk_nQXS0aUFq-Tay9PS6tDSmOKqwJOgiY-gKR-qImDaqehSJifhhFHSnW-fcsflZsril55LDXRXqQKrudUd4-jUQT_CXjBlnIOAFesl6ioshKmtuhNxYnU7U4rvOgck3bzEq_UuRuLDXLZhzWFJnLijLKhE4XvbDCTAa4FVzAKRTiTVCQ%3d%3d. Luettu: 14.4.2019.

Viitala, R. 2008. Johda osaamista! – Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 3. painos. Inforviestintä Oy. Helsinki.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. 4. painos. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Liitteet

Haastattelukysymyksissä tarkoitetaan osaamisen johtamisella pelkästään opintovapaalla hankitun osaamisen johtamista.

Liite 1. Haastattelukysymykset HR:n edustajalle

1. Miten opintovapaaseen suhtaudutaan Nordeassa?
2. Kuinka paljon työntekijöitä jää opintovapaalle vuosittain?
3. Onko opintovapaahakemuksia jouduttu eväämään tai lykkäämään?
4. Onko esimiehillä tarvittava tieto/osaaminen opintovapaasta ja työntekijän oikeuksista/velvollisuuksista? Mistä esimiehet saavat tarvittaessa apua?
5. Miten omaehtoiseen osaamisen kehittämiseen kannustetaan?
6. Onko osaamien (nykytila ja uusitarve) huomioitu strategiassa?
7. Kenen vastuulla on osaamisen johtaminen?
8. Kuka koordinoi millaista osaamista löytyy tai on tulossa?
9. Huomioidaanko uusi osaaminen henkilöstösuunnittelussa?
10. Millaisia tavoitteita asetetaan osaamisen johtamiselle ja kehittämiselle?
11. Millaisia prosesseja, ohjeita ja työkaluja on esimiehille osaamisen johtamista varten?
12. Miten ohjeet ja toimintatavat toteutuvat käytännössä?
13. Kuka ne luo ja kuka seuraa niiden toteutumista?
14. Miten opintovapaalle jäänyt työntekijä huomioidaan/pitäisi huomioida ennen opintovapaata, sen aikana ja sen jälkeen?
15. Mitä haasteita osaamisen johtamisessa on?
16. Mitä etua tai haittaa opintovapaista on työnantajalle?
17. Onko sitä seurattu, kuinka moni lähtee pois opintovapaan jälkeen?

Liite 2. Haastattelukysymykset työntekijöille

1. Kuinka kauan olet työskennellyt Nordeassa?
2. Miksi jäit opintovapaalle?
3. Miten koit opintovapaan hakemisen? Käsiteltiinkö hakemus ajallaan?
4. Miten opintovapaan hakemiseen suhtauduttiin? Saitko tarvittaessa apua?
5. Onko tavoitteenasi suorittaa uusi tutkinto vai hankitko täydennyskoulutusta nykyiseen tutkintoosi? Muu, mikä?
6. Millaiset tavoitteet sinulla on työhön liittyen opintovapaan jälkeen?
7. Jos suoritat uutta tutkintoa, olisiko nykyisellä työpaikalla koulutukseen sopivia työtehtäviä?
8. Onko oma esimiehesi tai HR:n edustaja keskustellut kanssasi tavoitteistasi ennen opintovapaata, sen aikana tai sen jälkeen?
9. Onko kanssasi käyty kehityskeskustelua opintovapaan aikana?
10. Mitä mieltä olet opintovapaalla hankitun osaamisen johtamisesta?
11. Mitkä asiat ovat mielestäsi hyvin työpaikallasi osaamisen johtamisessa? Mitä voisi vielä kehittää?