



LAUREA

Ohjeita ja käytänteitä osaamisen kehittämiseksi case: Touring Cars Finland Oy



Isokangas, Jani

2011 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Ohjeita ja käytänteitä osaamisen kehittämiseksi

Case: Touring Cars Finland Oy

Isokangas, Jani
Palveluiden tuottaminen ja
johtaminen
Opinnäytetyö
Helmikuu, 2011

Isokangas, Jani

Ohjeita ja käytänteitä osaamisen kehittämiseksi

| | | | |
|-------|------|-----------|----|
| Vuosi | 2010 | Sivumäärä | 56 |
|-------|------|-----------|----|

Tämän työn tavoitteena on ollut tuottaa uusia käytänteitä ja ohjeita kohdeyrityksen henkilöstön osaamisen varmistamiseksi ja kehittämiseksi. Tutkimustyö on suoritettu yrityksen käytännön toimintaa havainnoimalla ja tarkkailemalla. Teorianä on käytetty osaamisen kehittämisen ja johtamisen hyväksi todettuja malleja. Tekijällä on ollut käytössä asiarunko, jonka avulla on voitu havainnoida yrityksen vaatiman työn ohessa päivittäistoiminnan käytänteitä.

Kohdeyritys on kasvua ja laajenemista tavoitteleva matkailuyritys Touring Cars Finland Oy, jonka tavoitteena lähivuosina on laajentaa toimintaa ulkomaille ja kasvattaa yrityksen toimintaa. Kohdeyrityksen halukkuus tutkia henkilöstön kehittämisen keinoja toimi virikkeenä tutkimustyön aloittamiselle.

Osallistuvaa havainnointia käyttämällä on tunnistettu yrityksen toiminnassa osaamisenalueita, joita on mahdollisuus parantaa rakentamalla uusia käytänteitä henkilöstön kouluttamiseksi. Henkilöstön osaamisen varmistamiseksi ja kehittämiseksi olen valmistanut ohjeistuksia, joilla voidaan varmistaa henkilöstön osaaminen tietyillä ammatillisen kasvun alueilla. Olen myös valmistanut työkalun esimiesten substanssi-osaamisen varmistamiseksi sekä valmistanut yritykseen kehityskeskustelumallin, johon sisältyy ohjeistus sekä pilotoitu sen yrityksen toimintaan.

Asiasanat osaamisenkehittäminen, osaamisenjohtaminen, osallistuvahavainnointi,

Isokangas, Jani

Guidelines to Improve Know-How in the Case: Touring Cars Finland Oy

| | | | |
|------|------|-------|----|
| Year | 2010 | Pages | 56 |
|------|------|-------|----|

The objective of this thesis is to create new practices and guidelines for ensuring and developing the level of know-how in the case company. The research was carried out by observing the daily routines in the company. The outlining theory for the research follows the well proven models of developing and directing know-how. The Author has build up a framework that has enabled the observing of daily routines while working.

The target company is a travel company Touring Cars Finland Incorporate that is aiming at expanding to overseas in the near future. The catalyst for beginning this research was the company's interest in studying ways for develop its staff.

By carrying out researcher participation, certain points of know-how were pinpointed that may be developed by facilitating new practices in educating the staff. In order to develop the staff's know-how, guidelines have been drawn up. These will help to guarantee the staff's level of expertise in certain areas. a Tool for ensuring the substance know-how of the supervisors has also been developent, as well as a model for performance review discussion for the company. This includes instructions for carrying out discussions. Performance review discussions were tested as a pilot study in the company.

Key words know-how, knowledge management

Sisällys

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Johdanto | 5 |
| 1.1 | Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet..... | 5 |
| 1.2 | Opinnäytetyön rajausta..... | 6 |
| 1.3 | Opinnäytetyön Tutkimustausta | 6 |
| 1.4 | Tutkimusmenetelmät | 7 |
| 1.5 | Tutkimus | 8 |
| 2 | Toimintaympäristö..... | 9 |
| 3 | Kohde yritys ja työskentely ympäristö | 9 |
| 3.1 | Osaamisen kehittäminen..... | 10 |
| 3.1.1 | Osaamisen varmistamisen edut | 11 |
| 3.1.2 | Osaamiskartoitus..... | 12 |
| 3.1.3 | Perehdytys | 12 |
| 3.1.4 | Ristiinkoulutus..... | 13 |
| 3.1.5 | Mentorointi | 14 |
| 3.1.6 | Työkyky toiminta | 15 |
| 3.2 | Osaamisen johtaminen | 17 |
| 3.2.1 | Koulutussuunnitelma | 18 |
| 3.2.2 | Kehityskeskustelu..... | 19 |
| 4 | Yrityksen henkilöstön kehittäminen | 21 |
| 4.1 | Tuloksia | 23 |
| 4.1.1 | Esimiesten koulutus ja tukeminen | 26 |
| 4.1.2 | Henkilöstön ohjaus ja tukeminen | 28 |
| 4.2 | Osaamisen kehittäminen yrityksen kasvun tukena | 29 |
| 4.2.1 | Ydinosaaminen kilpailuetuna | 29 |
| 5 | Yhteenveto | 30 |
| | Lähteet | 31 |
| | Kuvat ja kuviot | 34 |
| | Liitteet..... | 35 |

1 Johdanto

Opinnäytetyöni henkilökohtaisena tavoitteena on ollut tutustuttaa tekijä henkilöstöjohtamisen ja sen alueen kehittämisen eri osa-alueisiin, sekä tuottaa työelämään hyödyllistä tietoa. Touring Cars Finland Oy on matkailuautojen vuokraus yritys joka on kasvanut noin 20 %:n kasvu tahtia koko 2000-luvun ajan. Syksyllä 2008 koettiin maailmanlaajuinen taantuma ja toimialasta riippumatta yrityksillä toiminta supistui väliaikaisesti tai loppui kokonaan. Vuosi 2009 oli yritysmaailmalle haasteellista aikaa ehtyneiden tilauslistojen osoittaessa jyrkän laskun merkkejä yritysten tulokselle. Touring Cars Finland Oy onnistui kuitenkin jopa vuonna 2009 tekemään positiivista tulosta, sekä kasvattamaan toimintaansa edellisvuodesta. Olen nähnyt matkailuautovuokraamossa todellisen suuryritykseksi kasvun mahdollisuuden. Valitsin yrityksen koska minulla on henkilökohtaista kokemusta yrityksessä työskentelystä ja tunnistan yrityksen toimialan muuttajat ja haasteet.

Tämä opinnäytetyön pohjana toimii henkilöstöjohtamisen laajan toimintakentän osaamisen kehittämisen ja johtamisen teoria. Olen valinnut yrityksen nopeasti muuttuvalta ja kasvavalta matkailualalta, jossa henkilöstön hyvinvointi ja motivointi ovat elinehtoja organisaation kehittymiselle ja selviämiselle.

Työssäni haluan ottaa huomioon yrityksen kasvuhaluuden ja tarkastelen työn tuloksia yrityksen kasvun tukena. Avainkysymyksinä työssäni toimivat osaamisen tukeminen nykyisillä käytänteillä ja miten osaamisen kehittämistä voisi tehostaa kohde yrityksessä.

1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Työn tavoitteena on valmistaa uusia toimintamalleja sekä ohjeita henkilöstön kouluttamiseen, joilla varmistaa henkilökunnan kehittyminen, osaaminen ja työssä selviytyminen. Yrityksen sisäisessä toiminnassa osaamisen kehittämisestä puhutaan usein henkilöstön kehittämisenä. Tietointensiivisissä yrityksissä ydinosaaminen on työntekijöistä riippuvaa. Näin ollen myös yrityksen osaaminen kumpuaa henkilöstön osaamisen kautta. Yrityksen toiminnan ollessa tietointensiivistä henkilöstön kouluttamiseen vakavasti suhtautumalla voidaan sitä pitää investointina yrityksen tulevaisuuteen. (Viitala 2007, 182 - 183.)

Opinnäytetyö toimii Touring Cars Finland Oy johdolle apuvälineenä koulutussuunnittelussa. Opinnäytetyötä käytetään apuna kasvun suunnittelussa ja henkilökunnan ammattitaidon varmistuksessa sekä ammattitaidon kohentamisessa.

Henkilökohtaisena tavoitteena on syventää osaamista henkilöstöhallinnan laajasta toimintakentästä. Henkilöstöhallinnon laajempi tunteminen on tärkeää tulevaisuuden työuraa ajatellen. Henkilökohtaisena innostajana toimi ajatus tutkimustyöstä jota voi työelämässä käyttää konkreettisesti hyödyksi. Tutkimuksen aikana sisäistyneet tiedot henkilöstöhallinnon käytänteistä ja koulutusmahdollisuuksista tukevat nuoren tutkijan kasvua toimihenkilöksi.

1.2 Opinnäytetyön rajaus

Opinnäytetyö on rajattu henkilöstösuunnittelun teoriaa apuna käyttäen vahvistamaan perehdytyksen ja osaamisenkehittämisen toimintaa. Toiminnassa näkyvä työ on kohde yritykselle työkalujen tuottaminen ja niiden pilotointi yrityksen toimintaan. Työ on rajattu tarkastelemaan osaamisen kehittämiskeinoja, koska yrityksen intressit työtäni koskien olivat henkilöstötoiminnan kehittämistä ja kouluttamiseen liittyviä.

Käytän työssäni hyväksi osallistuvaa havainnointia, jossa syvempi tarkastelu työyhteisön sisältä näyttää paremmin organisaation tarvitsemat kehittämisen kohteet. Seuraan työssäni Riitta Viitalan mallia osaamisen kehittämisestä organisaatiossa. Riitta Viitala on kirjoittanut useita tunnettuja teoksia henkilöstöjohtamisesta ja sen periaatteista. Viitalan kirjoittamia toimintamalleja käytetään monissa oppilaitoksissa, joissa koulutetaan henkilöstöhallinnon ammattilaisia. Peilattuani osaamisenkehittämisen teoriaa yrityksen toteuttamiin käytänteisiin löydän kehittämisen kohteita ja vahvistan yrityksen henkilöstön kehittämisen toimintakenttää. Lopuksi kuvaan kehitysehdotuksia koulutusprosessin parantamiseksi.

1.3 Opinnäytetyön Tutkimustausta

Opinnäytetyön lähtökohtana toimii Touring Cars Finland Oy henkilöstöhallinnon toteuttama koulutustoiminta. Työ käynnistyi haastattelemalla Touring Cars Finland Oy (myöhemmin TCF) toimitusjohtaja Tom Sjöbergiä ja tutustumalla yrityksen kiinnostukseen kehittämisen osaluista. Tutkimukseni aloitus aika oli täydellinen henkilöstön kouluttamisen tarkkailuun. Yrityksessä oli juuri aloitettu rekrytoinnit ja koulutuspäivät uusille työntekijöille olivat kohta alkamassa.

Opinnäytetyöni on toteutettu tarkkailemalla yrityksen toimintaa sisältä päin. Olen keskustellut toimitusjohtajan kanssa henkilöstöhallinnon nykytilasta sekä koulutuksen tavoitteista ja koulutuksen tarkoituksesta yrityksessä. Yrityksen sisältäpäin tarkkailemalla tutkija pääsee paremmin sisään toimintaan ja samalla osallistuva havainnointi muotoutuu tehokkaaksi tutki-

musmenetelmäksi. Lisätietoja kehittämisen kohteista olen saanut keskustelemalla korjaamo-päällikkö Jan Feodoroffin kanssa.

Yrityksessä vaihtui toimitusjohtaja vielä opinnäytetyöni ollessa tutkimusvaiheessa ja päätoimiset kontaktihenkilöt yrityksessä myöhemmin olivat laatupäällikkö Heidi Niva sekä ketjukoordinaattori Jenni Isosomppi. Näiltä henkilöiltä sain paljon lisätietoa koulutussuunnitelmasta, prosesseista ja laatuikäntänteistä. Näiden henkilökohtaiseen tiedon antoon ja henkilöstöhallintoa koskevaan kirjallisuuteen olen peilannut hyvän toimintamallin teorian ja yrityksen toteuttaman toiminnan eroja yrityksen sisällä.

1.4 Tutkimusmenetelmät

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusote sopii parhaiten sellaiseen tutkimusaineistoon, joka on joko verbaalinen tai visuaalinen. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on se, että aineistossa tulee esille tutkimusongelman kannalta olennaiset piirteet ja siinä tutkimusprosessille tyypillistä on se, että aineiston kerääminen, käsittely ja analyysi lomittuvat toisiinsa. Lisäksi aineistoa voi purkaa, täydentää ja siihen on mahdollista tehdä muutoksia pitkin matkaa tarpeen mukaan. Aineisto edustaa tutkimuskohteen olennaisia piirteitä ja näin ollen aineistolla ei ole rajoja. (Uusitalo 1999, 79 - 80.)

Vilkan (Vilka 2005, 122) mukaan osallistuvan havainnoinnin käyttäminen tiedon keruun menetelmänä edellyttää tutkittavan yhteisön sisään pääsemistä. Olen kesäkauden 2010 aikana määritellyt osallistuvan havainnoinnin pohjalta avainhenkilönä, eli yhtenä yrityksen työntekijänä kuinka perehdytys, koulutus ja johtaminen on toteutettu Touring Cars Finland Oy:ssä käytännössä ja kuinka se on toiminut kausityöntekijöille.

Osallistuva havainnointi tapahtuu niin, että tutkija osallistuu tutkittavan yhteisön toimintaan samalla havainnoiden tutkittaviaan. Tätä voidaan hyödyntää tutkittaessa toimintatapoja ja toimintoihin liittyviä asioita ja ilmiöitä. (Vilka 2005, 120 - 121) Toimimalla työyhteisön jäsenenä on pystytty tunnistamaan kehittämisen kohteita työyhteisön tavoissa ja toiminnassa.

Vilka & Airaksinen (2003, 56 - 57) kirjoittavat, että toiminnallisessa opinnäytetyössä ei välttämättä tarvitse käyttää tutkimuksellisia menetelmiä. Aineiston ja tiedonkeruuta käytettäessä tulee tarkoin harkita omat voimavarat ja opinnäytetyön laajuus. Tutkimuskäytäntöjä käytetään toiminnallisessa työssä hieman kevyemmässä merkityksessä kuin tutkimuksellisessa työssä ja tutkimuksen analyysin ei tarvitse olla kovin tarkka.

Systemaattisuus tutkimuksessani on varmistettu käyttämällä asiarunkoa, johon on koottu havainnoitavia kokonaisuuksia, joita tarkkaillaan päivittäistasolla. Asiarunko kulkee tutkijan mukana päivittäistoiminnassa ja avustaa samalla muistiinpanotyökaluna. Asiarunkoa hyväksikäyttäen päivittäistoiminnan tarkkailu ja huomioiden tallentaminen paikanpäällä heti kehittämis-kohteiden ilmentyessä, helpottuu käyttämällä hyväksi ennalta suunniteltua runkoa.

1.5 Tutkimus

Osallistuva havainnointi suoritetaan kenttätutkimuksena, jossa paras tulos saadaan, mikäli havainnoija pystyy pääsemään sisään tarkkailtavaan ryhmään. Ryhmän sisälle pääseminen muodostaa vuorovaikutusta, joka on tehokkain tapa saada tietoa osallistuvalla havainnoinnilla. Osallistumisen aste voi kuitenkin vaihdella. Täydellisessä osallistumisessa syntyy usein kuitenkin ristiriitoja; osallistuja kuuluu aidosti ryhmään, mutta samalla tarkkailee ja kerää tietoa muista jäsenistä. Kun osallistuja on vain havainnoijana, on helpompi lähestyä tutkittavia. Heti alkuun on hyvä kertoa havainnoinnin tarkoitus, jonka jälkeen tutkija liittyy ryhmään. Hän osallistuu muiden tavoin toimintaan, mutta on enemmän juuri tarkkailijan roolissa. On syytä myös muistaa pitää suorat havainnot erillään omasta tulkinnasta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 211 - 212.)

Havainnoinnin aloittaminen työympäristössä tapahtui kertomalla työntekijöille, että en ollut työyhteisössä havainnoimassa heidän suoriutumistaan, vaan yrityksen käytänteitä. Vakuutin työntekijät siitä, että heidän ei tarvitse ylisuoriutua minun läheisyydessä tai muutenkaan huomioida minun läsnäoloani tarkkailijana tai arvioijana. Selvitin työyhteisölle havainnoivani yrityksen käytössä olevia kehitys- ja ohjaamiskäytänteitä. Painotin siis tarkkailevani yrityksen toimintaa en henkilöstön suoriutumista.

Käytännön havainnointia koskevat asiat mitä, miten ja missä tulee ymmärtää jo suunniteltaessa tutkimusaineiston keräämisen tapaa. Tutkimuskysymysten avulla tehdään havainnointia varten asiarunko. Havainnoinnille voidaan tehdä haastattelulomakkeen tapaan. Lomakkeelle kerätään tutkimusongelman kannalta tärkeitä havainnot. Muistiinpanojen tekeminen ei kuitenkaan saisi häiritä tutkimustilanteen luonnollista kulkua (Vilka 2005, 125).

Tekijä on perehtynyt osaamisen kehittämisen tietopohjaan ja tarkentanut osaamista sekä tietoutta teoriasta ennen tutkimuksen aloittamista. Tutkimusympäristöstä on tunnistettu aihealueet, joilla henkilöstön kehittymistä ja ammattitaitoa voidaan tukea järjestämällä tarkennettuja koulutuksia sekä ohjausta.

Kehittämistä voidaan toteuttaa kouluttamalla henkilöstöä erilaisin keinoin. Koulutusta tarkkaillaan kokonaisuutena, joihin sisältyy koulutussuunnitelma, henkilöstön perehdytys työtehtäviin, mentorointi työporukassa, ristiinkoulutus työporukassa, kehityskeskustelut, työtyytyväisyyden mittaaminen sekä työyhteisön jaksamisen edesauttaminen. Edellä mainituista osaamisen kehittämisen kohteista valmistettiin asiarunko, jota apuna käyttäen havainnoitiin asiatekijöiden ilmenemistä päivittäistoiminnassa.

1.6 Toimintaympäristö

Touring Cars Finland Oy on vuonna 1982 perustettu matkailualan yritys. Yrityksen päätuote on matkailuautojen vuokraus. Yrityksen toimintaan kuuluu matkailuautojen vuokraamisen lisäksi autojen huolto, myynti sekä valmismatkapakettien järjestäminen. Yrityksen pääkonttori sijaitsee Suomessa. Pääkonttorin lisäksi toimipisteitä on Ruotsissa, Norjassa ja Islannissa. Toimipisteitä on yhteensä viisi joista kaksi sijaitsee Suomessa. Yritys työllistää 14 henkilöä vuoden ympäri ja kesäkaudella henkilöstömäärä nousee 45 henkilöön kaikkien toimipisteiden ollessa miehitettyjä.

Yritys on kasvattanut toimintaansa jokaisena toimivuotena ja viimeisin suuri investointi kasvuun oli toiminnan aloittaminen islannissa vuonna 2009. Yritys on kasvanut koko 2000luvun tasaisesti noin 10% kasvuvauhtia vuodessa. Vuonna 2010 ei avattu uusia toimistoja koska yritys valmistelee strategiaa mihin maihin sijoittua seuraavaksi. Kasvu ja katteellisuus ovat kuitenkin Touring Cars Finlandin toiminnassa näkyvästi esillä ja lähivuosina strategian mukaisesti yritys jatkaa kasvuaan maailman parhaaksi matkailuautovuokraamoksi investoimalla uusiin toimistoihin Euroopassa ja sen ulkopuolella.

Päätoiminen asiakaskunta muodostuu Keski-Eurooppalaisista sekä kotimaisista asiakkaista. Asiakkaita saapuu myös Euroopan ulkopuolelta, mutta suurimmat kuluttajaryhmät ovat sveitsiläiset, suomalaiset sekä saksalaiset matkailijat.

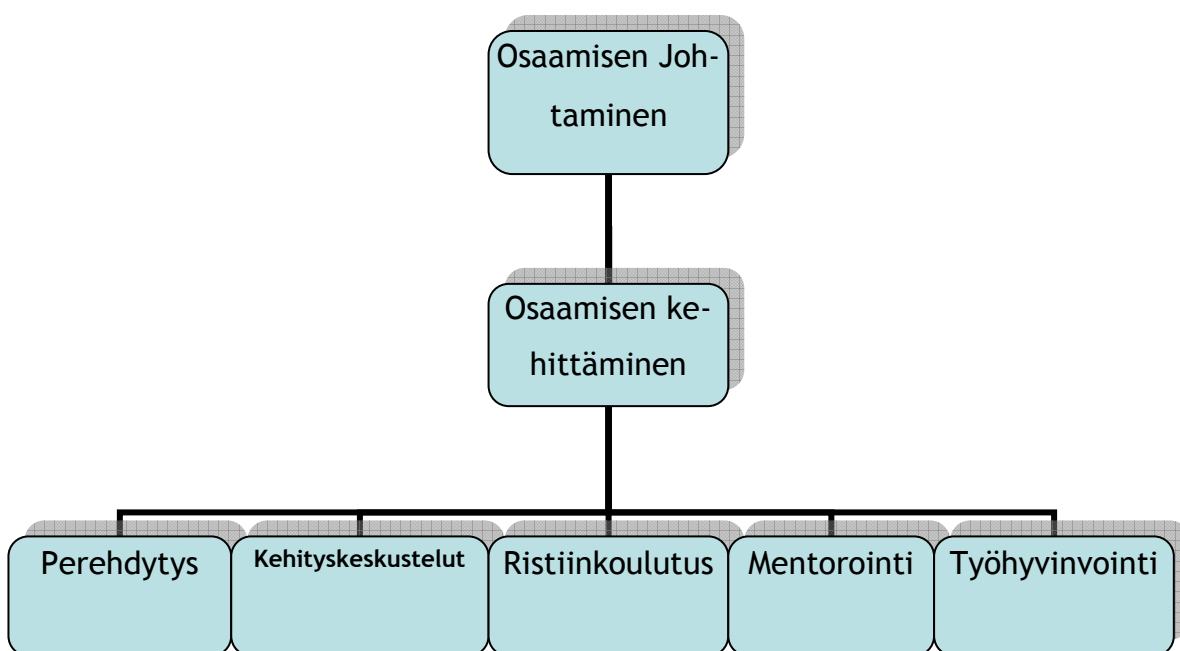
Tässä työssä on tarkasteltu päätoimipisteellä Vantaalla järjestettävän perehdytyspäivien toimintaa sekä päivittäistoimintaa Rovaniemen toimipisteellä.

2 Kohdeyritys ja työskentely-ympäristö

Soveltavassa tutkimuksessa voidaan pitää luontevana teorian hyödyntämistä keinona tuottaa tutkimusaineistosta tietoa. Tärkeää on että tutkimuksen lähestymistapa on tarkoituksenmu-

kainen ja perustellusti valittu. Tutkimus ei saa perustua mielipiteeseen vaan teorian ja pääteelmien yhdessä luomia lopputuloksia (Eskola & Suoranta 2000, 81).

Tutkimuksessa käytetään apuna käsitteitä. Käsitteet voivat olla joko konkreettisia tai teoreettisia. Erona näille kahdelle käsitteelle on arkikielen käsitteet, jotka ovat muodostuneet kokemuksista ja havainnoinneista. Teoreettiset käsitteet vuorostaan ovat muodostuneet tutkimustyön tuloksena ja ovat näin ollen yleisiä (Vilkkä 2005, 26).



Kuvio 1: Käsitekartta

2.1 Osaamisen kehittäminen

Yksilö ei ole enää yksin vastuussa tekemänsä työn tuloksesta. Yksilöistä kuitenkin riippuu kuinka yritys oppii ja kehittyy. Työn tulokseen vaaditaan koko prosessin osallistuvan tiimin tekemisen tulos. Tiimin tulee koostua yksiköistä, jotka osaavat toimia osana kokonaisuutta ja nähdä oman tekemisen vaikutus koko tiimin tekemisen tuloksiin (Viitala 2004, 183).

Henkilöstön koulutusta ja osaamisen kehittämistä suunniteltaessa yrityksen tulee tarkastella tiettyjen kokonaisuuksien tärkeyttä ja asetella nämä järjestykseen yrityksen tulevaisuuden fokuksen mukaan. Viitala luokittelee karkeasti osaamisen kehittämisen alueisiin, jotka käsittelevät henkilöstöä, ulkoistamista, laajenemista ja uudistumista. Henkilöstön osaamisen kehittäminen on suunnitelmallista ja kehittämiseksi on käytössä useampia menetelmiä ja työkaluja. Jos yrityksen toiminta on tietointensiivistä, niin henkilöstön koulutukseen ja tiedon ylläpi-

toon kuluu enemmän resursseja, kuin jos yritys toteuttaisi suorite-intensiivistä toimintaa. (Viitala 2007, 184.)

Osaaminen löytyy yrityksen henkilöstöstä itsestään, eikä sitä voida korvata koneilla tai muilla ihmisillä. Organisaatioissa on vähitellen huomioitu inhimillisen pääoman tärkeys ja henkilöstön pysyvyyden vaikutus positiiviseen tulokseen. Henkilöstön hyvinvointiin ollaan valmiita panostamaan tehokkuuden lisääntyessä samassa suhteessa. Osaaminen tulee ymmärtää voimavarana ja sen kehittäminen ja ylläpitäminen on edellytys kilpailukentässä toimimiselle (Ruohotie 1996, 10 - 11).

2.1.1 Osaamisen varmistamisen edut

Jatkuva osaamisen kehittäminen perustuu organisaation kriittisiin osaamisiin, osaamisen kehitystarpeisiin ja kehityssuunnitelmiin. Tähän olennaisesti vaikuttavat yksilö, yritys ja ympäristö. Avainasemassa ovat organisaation ydinosaaminen eli osaaminen, joka luo yritykselle kilpailuetua. Ydinosaaminen on osaamisten, teknologioiden ja tietojärjestelmien kokonaisuus, jota organisaatio hyödyntää lisäarvon tuottamiseksi asiakkaille (Sydänmaanlakka 2002, 122 - 123).

Ylimmän johdon ratkaisut vahvistaa osaamista ja investoida tietopääomaan yrityksessä toimivat tukipilarina yrityksen toiminnan jatkuvuudelle. Yrityksmaailmassa kilpailussa menestymisen vaatii johdon kykyä yhdistää yhtiötason resurssit ja tuotantotaidot osaamiseksi. Nopeasti muuttuva liikemaaailma vaatii nopeaa mukautumista ja reagointia muuttuviin tilanteisiin. Ahkera kouluttaminen ja luja ammattitaito luovat edellytykset liiketoiminnan mahdollisille nopeille muutoksille. (Ruohotie 1998, 24).

Ennen vanhaan yrityksen tuottama kokonaisuus koostui erillisistä tekijöistä, jolloin jokainen piti huolen hänelle osoitettujen työtehtävien hoitamisesta. Yrityksissä on vieläkin tiettyjä sektoreita ja tehtäviä, mitkä on suunnattu vain tietyn alan ammattilaisille, mutta yritykset ovat tulleet lähemmäksi työntekijöitä niiltä osin, että halutaan saada työntekijä sitoutettua yrityksen tavoitteisiin ja visioihin. Tiedon jakaminen toimii virikkeenä työntekijälle ja valaa uskoa jatkuvuudelle omassa työpaikassa. Ennen vanhaan esimerkiksi teollisuusyrityksessä saattoi olla työntekijöitä, joilla ei ollut käsitystä kokonaiskuvasta mitä yritys tuotti. Yleistä näkemystä yrityksen muusta toiminnasta ei liiemmin ollut.

Yrityksen sisäisessä toiminnassa osaamisen kehittämisestä puhutaan usein henkilöstön kehittämisenä. Perimmäisenä ajatuksena tämä on paikkansa pitävä, sillä yrityksen osaaminen melko usein kumpuaa henkilöstön osaamisen kautta. Yrityksen toiminnan ollessa tietointensiivistä

henkilöstön kouluttamiseen vakavasti suhtautumalla voidaan pitää investointina yrityksen tulevaisuuteen (Viitala 2007, 184).

2.1.2 Osaamiskartoitus

Osaamistarpeiden selvittäminen auttaa esimiehiä ja tiiminvetäjiä määrittelemään yksikkö ja ryhmäkohtaiset osaamistarpeet. Touring Cars Finlandilla on toimipisteitä eri puolilla pohjoismaita ja tiimikohtaiset haasteet ovat riippuvaisia myös niiden maantieteellisestä sijainnista. Osaamistarpeet voivat samassa yrityksessä vaihdella suuresti toimipisteiden välillä (Viitala 2004, 197). Näin ollen on tärkeää, että tiiminvetäjät selvittävät omien alaistensa kouluttamistarpeen sekä mieltä painavat asiat työyhteisössä ja tiedottavat siitä kehittäjille tai koulutussuunnittelijoille. Jotta yritys tietäisi mitä pitää oppia lisää tulee ymmärtää ja selvittää missä ollaan tällä hetkellä.

Osaamiskartoituksessa käy ilmi, onko osaaminen hyvässä käytössä. Erikseen voidaan tehdä osaamiskartoituksia ja rajattuja tarpeita palvelevia selvityksiä. Luokittelun pohjana on hyvä käyttää määriteltyjä osaamisalueita, eli peilata työntekijän osaaamista organisaatiossa laadittuihin tavoitealueisiin. Luonteva tilanne arvioida yksilöiden osaamista säännöllisin väliajoin on kehityskeskustelut. Myös vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja mahdollisten uhkien määrittäminen organisaation osaamisessa on tärkeää. (Piili 2006, 110.)

2.1.3 Perehdytys

Perehdytys opastaa uuden työntekijän talon tavoille ja luo perustaidot henkilölle toimia uudessa tehtävässä. Perehdytystä tarvitaan aina kun työntekijä aloittaa uudessa työssä tai jos työmenetelmät vaihtuvat samassa työpaikassa. Perehdyttäminen tulee kyseeseen myös jos työntekijä on ollut pitkään poissa töistä tai työtehtävä toistuu harvoin. Työterveyslaitoksen mukaan kaikki uudet työntekijät on perehdytettävä seuraavilla tasoilla: Yritys ja sidosryhmät, osasto ja henkilökohtainen työhön opastaminen.

Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen tavat ja ihmiset sekä omaa työtä koskeviin odotuksiin. Perehdytyksellä opetetaan varsinainen työ, esimerkiksi laitteiden ja työvälineiden oikeat käyttötavat sekä turvallisuusmääräykset. Työvälineiden käytön opastuksen ohessa on hyvä opettaa myös työmenetelmät ja toimintatavat. Perehdyttämisellä luodaan myönteistä asennoitumista työtä ja työyhteisöä kohtaan sekä sitoutetaan työntekijä työyhteisöön. (Työturvallisuuskeskus TTK 2007.)

Vuosittain vaihtuvan kausityövoiman uusia näkemyksiä tulisi kerätä yrityksen käyttöön ja puntaroida miltä tuorein silmin nähty yritystoiminta vaikuttaa uusista työntekijöistä. Viitalan mukaan (2004, 244 - 245) uusien työntekijöiden arvokas panos kriittisinä arvioijana pitäisi hyödyntää jo työsuhteen alkuvaiheessa. Hyöty voidaan muodostaa perehdytys tilanteessa, jossa uusi työntekijä käyttäytyy kriittisenä tarkkailijana. Perehdytyksen aikana huomioitu kriittisyys voidaan käyttää työyhteisön kehittymisen hyödyksi. Kupiaisen mukaan (2009, 19) hyvä perehdyttäminen huomioi tulokkaan osaamisen ja pyrkii hyödyntämään sitä jo perehdyttämisprosessin aikana. Hyödyt ovat näin ollen yhteiset sekä työnantajalle, hakijalle, että myös koko työyhteisölle. Perehdytyksen pääasiallinen tarkoitus onkin auttaa kaikkia näitä tahoja onnistumaan työssään.

Pienissä yrityksissä määräaikaisten rekrytointien kustannukset voivat nousta suuriksi suhteessa yrityksen toimintaan. Perehdyttäminen on tarpeellista ja jopa välttämätöntä, kun suhteutetaan mahdolliset laatuongelmat ja uuden työntekijän tuottavuus pienen yrityksen toimintaan. Perehdyttämisellä pystytään pois sulkemaan hukka-aika jona työntekijä itsenäisesti ottaisi selvää kaikista työpaikan tavoista. Perehdyttämisellä pystytään myös lisäämään tuottavuutta kun uusi henkilöstö kykenee nopeammin omaksumaan yrityksen tavat ja näin omatoiminen työskentely kykenee alkamaan aikaisemmin. Henkilöstön kierrätys ja samalla uusien näkemysten ja tiedon asettuminen työyhteisöön voivat tuulettaa positiivisesti organisaatiota ja näkyä tätä myötä myönteisesti myös asiakkaalle asti. Yrityksen ulkopuolelta palkattu henkilö tulee nähdä uutena voimavarana. Uudella työntekijällä on kyky arvioida yrityksen toimintaa tuorein silmin. Uuden työntekijän havaintoja voi taitavasti käytettynä siirtää yrityksen hyväksi ja käyttää uuden henkilön tuomaa uutta koulutustaustaa tai työkokemusta kartuttamaan yrityksen laadukasta toimintaa. (Viitala 2004, 243 - 244.)

Perehdyttäminen on asiakaskeskeisen toiminnan kehittämistä. Toiminnan lähtökohtana on yrityksen liiketoiminta. TCF:n kohdalla asiakaspalvelutilanne nojaa laadukkaaseen palveluun sekä tuotteiden lisämyyntiin. Toiminnan kehittäminen lähtee tilanteesta, jossa työyhteisö tietää omat kehittämistarpeensa, toimintaa haittaavat ongelmat sekä mahdolliset ratkaisukeinot näihin epäkohtiin. (Järvinen 2001, 155.) Uudelle työntekijälle tulee kuvata liiketoimintaprosessi, jotta hän kykenee omaksumaan paikkansa tuotantoketjussa ja ymmärtää kuinka parhaiten pystyy toimimaan tehtävässään ja toimimaan yrityksen parhaaksi.

2.1.4 Ristiinkoulutus

Viitalan mukaan (2004, 202) työpaikalla tapahtuva perehdyttäminen on tehokkain ristiinkouluttamisen muoto. Touring Cars Finlandilla tehdään töitä pienissä tiimeissä, jossa toisen työn-

tekijän töiden osaaminen on välttämätöntä tiimin pienestä koosta johtuen. Tiimiorganisaatioissa ristiinkouluttamista tapahtuu kun tiimin jäsenillä on tarve oppia myös muiden työtehtävät.

Yrityksen toimintamallin ollessa tiimiorganisaatio tulee toimipisteellä kouluttamisen toimia sujuvasti. Ristiinkouluttamisen mallia tukee yrityksen palautteenanto kulttuuria, jossa keskustelu luo kehitystä ja uusia toimintamalleja. Yrityksessä on käytössä vapaa palautteenantokulttuuri (Sjöberg. 02.02.2010), jonka edellytyksenä yksilöiden täytyy kyetä antamaan rakentavaa palautetta. Kehityspäivillä ennen kausityöntekijöiden työn alkamista tähdennettiin ajatusta, että palautetta saa antaa, palautetta pitää antaa ja siitä ei saa loukkaantua, vaan se pitää käsitellä rakentavasti.

Benchmarking on Hotasen, Laineen ja Pietiläisen (2001, 6.) mukaan menetelmä, jonka avulla opitaan jo olemassa olevilta esikuvilta toimialasta riippumatta. Yksinkertaisesti sanottuna benchmarking koostuu vertailusta, arvioinnista sekä opin ottamisesta menestyviltä yrityksiltä. Sen tarkoituksena on saada hyödyllisiä tietoja sekä taitoja, joiden avulla voidaan oman yrityksen toiminta muuttaa tehokkaammaksi. Niva & Tuominen (2005, 5) kuvaavat benchmarkingia jatkuvana järjestelmällisenä prosessina, jossa mitataan ja analysoidaan tuotteiden, palveluiden ja prosessien suorituskkyä. Tavoitteena tällä oppimisen tyylillä on hyvien käytänteiden tarkastelu ja niistä oppiminen.

Työntekijät koulutetaan ja opastetaan omiin tehtäviinsä koulutuspäivillä ja myöhemmin tarkemmalla perehdytyksellä omilla toimipisteillään. Työyhteisö on tiivis ja kouluttaminen tehokasta, mutta silti jollakin työntekijällä on aina hieman parempi substanssi-osaaminen, kun toisella on paremmat vuorovaikutustaidot asiakkaan kanssa toimimiseen. Olen ottanut henkilökohtaisen benchmarkkauksen osaksi koulutusprosessia toimipisteellä. Benchmarkingin ajatuksena on toiminta siitä, että kuinka voin tulla yhtä hyväksi tai jopa paremmaksi tehtävässä kuin benchmarkattava (Viitala 2004, 174).

2.1.5 Mentorointi

Mentorointi on menetelmä jolla pyritään siirtämään kokemuseräistä tietoutta työntekijältä toiselle. Menetelmässä kokeneempi henkilö toimii senioriasemassa ja pyrkii siirtämään tietoa nuoremmalle henkilölle. Ikääntyvä työväestö muuttaa merkittävästi suomalaista työelämää tulevana vuosina. Vanhempien työntekijöiden tietojen, taitojen ja kokemusten jakaminen ylläpitää ja kehittää organisaation osaamista. Hiljaisen kokemustiedon hyödyntäminen edellyttää uusien toimintamallien luomista. Mentorointi on tavoitteellinen oppimistilanne työhön harjoittelevalle tulokkaalle. Tärkeää on tavoittaa ilmapiiri, jossa luottamuksen kautta avoin

vuorovaikutussuhde kolleegan kanssa luo oppimispohjan keskustelun, vertailun ja pohtimisen muodossa. (Työturvallisuuskeskus 2007, 3.)

Mentorointi on vuorovaikutusprosessi, jossa kokeneempi henkilö tukee vähemmän kokenutta henkilöä. Viitalan mukaan (2007, 192) Hyvän mentorisuhteen lähtökohtana on riittävä luottamus henkilöiden välillä, jotta edistymistä tapahtuu tavoitteiden suhteen. Ritala & Tarvainen(1990,61) mukaan koulutus tehtäviin tulisi valita opettamiseen myönteisesti suhtautuvia ja koulutustehtäviin sopivia työntekijöitä. Kouluttajan on pystyttävä kannustamaan mentoroitavaa henkilöä. Mentorit voivat saada koulutuksen tehtävänsä ja vuorovaikutukselle asetetaan tavoitteet, mutta toteutumisen muoto määräytyy aina mentoroitavan tarpeiden mukaan.

2.1.6 Työkyky toiminta

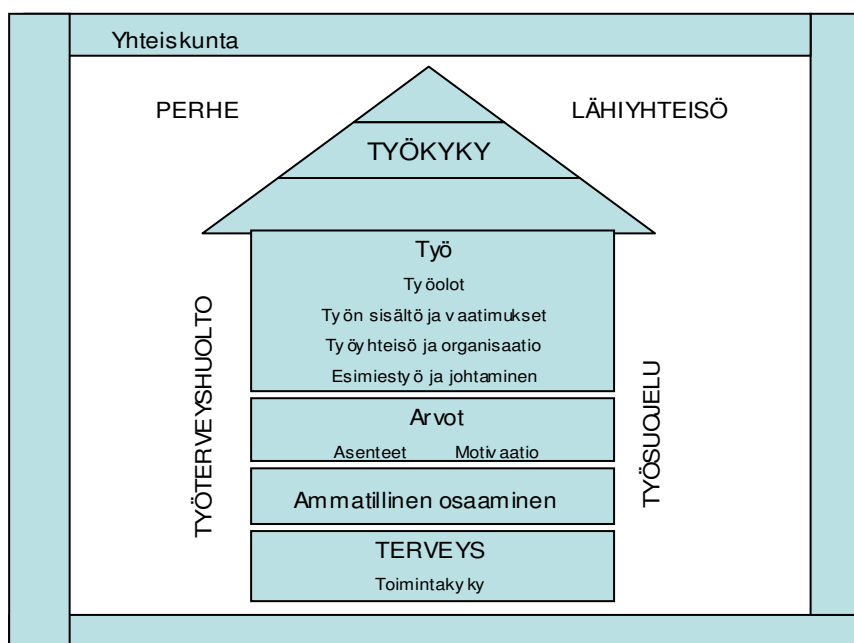
Euroopan työterveys ja Työturvallisuusvirasto ovat eritelleet työkykytoiminnan eri tahot. Työkykytoiminta on toimintaa, jolla työnantajat, työntekijät ja yhteiskunta yhdessä pyrkivät parantamaan ihmisten terveyttä ja hyvinvointia työpaikoilla. Organisaation toimintakykyä parantavilla toimilla tarkoitetaan muun muassa tarjoamalla työntekijöille mahdollisuutta osallistua kehittämistoimiin. Työkykytoiminnan kautta tarjotaan myös mahdollisuus oppia uusia asioita työssään. Työkykytoiminnan johdosta työntekijät kokevat voivansa vaikuttaa työympäristöä vaikuttaviin tekijöihin joka johtaa kasvaneeseen hyvinvointiin työpaikalla. (Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto. 1.5.2010)

Suutarinen & Vesterinen(2010, 47) kertovat Hawihore-tutkimuksesta, jonka jälkeen on todettu hyvän suorituksen johtavan työtyytyväisyyteen. Samassa tutkimuksessa tyytyväisyyden todettiin vaikuttavan myös työmotivaatioon. Kokonaisuudessa työtyytyväisyyden ja työmotivaation todettiin samaan aikaan olevan yhteys poissaoloihin ja vaihtuvuuteen. Viitalan (2004, 292) mukaan niin fyysinen kuin henkinen ylläpito voivat tutkimusten mukaan johtaa heikentyneeseen suorittamiseen. Työntekijöiden henkilökohtaisia voimavaroja pitää punnita työhön sopiviksi. Voimavarat pitävät sisällään työntekijän arvot, asenteet sekä työtyytyväisyyden. Tämän lisäksi voimavaroissa otetaan huomioon terveys, koulutus ja henkilön toimintakyky. Henkilöt jotka kokevat työn kuormittavuuden ja mielekkyyden olevan miellyttävällä tasolla, ovat tyytyväisempiä omaan työympäristöönsä.

Työn fyysisyys sekä henkiset vaatimukset sanelevat ehdot sille minkälaisia voimavaroja työssä tarvitaan. Työkykytoiminta tukee työssä jaksamista sekä työkyvyn säilymistä. Oikein toteutettu toiminta myös ehkäisee työkyvyttömyyttä. Samalla oikein toteutettu toiminta parantaa organisaatioiden kannattavuutta ja toimintakykyä kestäväällä tavalla. Hankkeet työkyvyn ylläpitämiseksi ovat poikineet positiivisia vaikutuksia. Panostamalla työhyvinvointiin tuottavuus

on parantunut. Tyytyväisen työyhteisön myötä poissaolot ja niiden vaikutus ylitöihin ovat vähentyneet (Viitala 2004, 294).

Työkyvyn yksikertaisia perusarvoja voidaan kuvata talomallilla. Kuvio 2. (Hyppänen 2007, 155; Ilmarinen 2006.), jossa talon perustana on terveys. Talon toisena kerroksena runkoa muodostamassa on ammatillinen osaaminen ja kolmantena kerroksena arvot. Neljäs runkopala kuvaa työtä, jossa tarkastellaan työoloja, työn sisältöä, työyhteisöä ja esimiestyötä. Ilmarisen mukaan esimiehellä on selkä vastuu, että valta nimenomaan neljännen kerroksen asioista. Osaamisen kehittäminen yrityksissä on toiminnallisesti tärkeää myös työkyvyn ylläpitävässä suhteessa. Työntekijöiden perusarvot pysyvät tasapainossa ja työn tekeminen säilyy mielekkäänä (Hyppänen 2007, 154).



Kuvio 2: Työkykytalo

Henkinen hyvinvointi muodostuu siis työn vaatimusten ja työympäristön tekijöiden yhteissummasta. Piili(2006,160) listaa samat asiat tärkeiksi työhyvinvoinnin kannalta kuin mitä Hyppänen edellä mainitussa talomallissa. Piili toteaa kuitenkin hyvinvoinnin riippuvan myös hallinnan tunteesta, joka työntekijän täytyy tavoittaa työhyvinvoinnin kannalta. Hallinnan tunteessa työntekijä tuntee pystyvänsä kontrolloimaan työyhteisön muuttujia ja hallinnoimaan työelämää ja kotielämää kokonaisuutena. Joihinkin yksilötekijöihin kuten osaamiseen tai motivaatioon voidaan organisaation tasolla vaikuttaa. Kaikkiin muuttuviin ympäristötekijöihin ei kuitenkaan voida työpaikalta käsin vaikuttaa. Hyvinvointiin työssä vaikuttaa myös yksilön työpaikan ulkopuolinen elämä, johon työnantajalla tai kollegoilla ei ole mahdollisuutta puuttua.

Työnantajan tulee tehdä selväksi millainen toiminta työyhteisön kesken on hyväksyttävää toimintaa ja mikä katsotaan olevan epäasiallista. Työn antajan vastuulla on myös työntekijöiden valvonta siltä osin, että työyhteisön henkilöitä kannustetaan kanssa käymiseen työmotivaation parantamiseksi. (Finlex. Työnantajan velvollisuudet: yleisvelvoite, Työsopimuslaki 2 luvun 1 §. 29.4.2010)

2.2 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisprosessin tavoitteena on jatkuva osaamisen kehittäminen, jotta organisaatio pystyy kehittämään toimintaansa (Kaavio 1.) Yrityksen toiminnassa osaamisen johtaminen tarkoittaa, että ensin on tehtävä tiedettäväksi organisaation visio, strategia ja tavoitteet sekä määriteltävä selkeästi osaamistarpeet. Visio on mielikuva yrityksen tulevaisuudesta ja sen tulisi olla riittävän yksinkertainen ja innostava. (Sydänmaanlakka 2000, 122.)

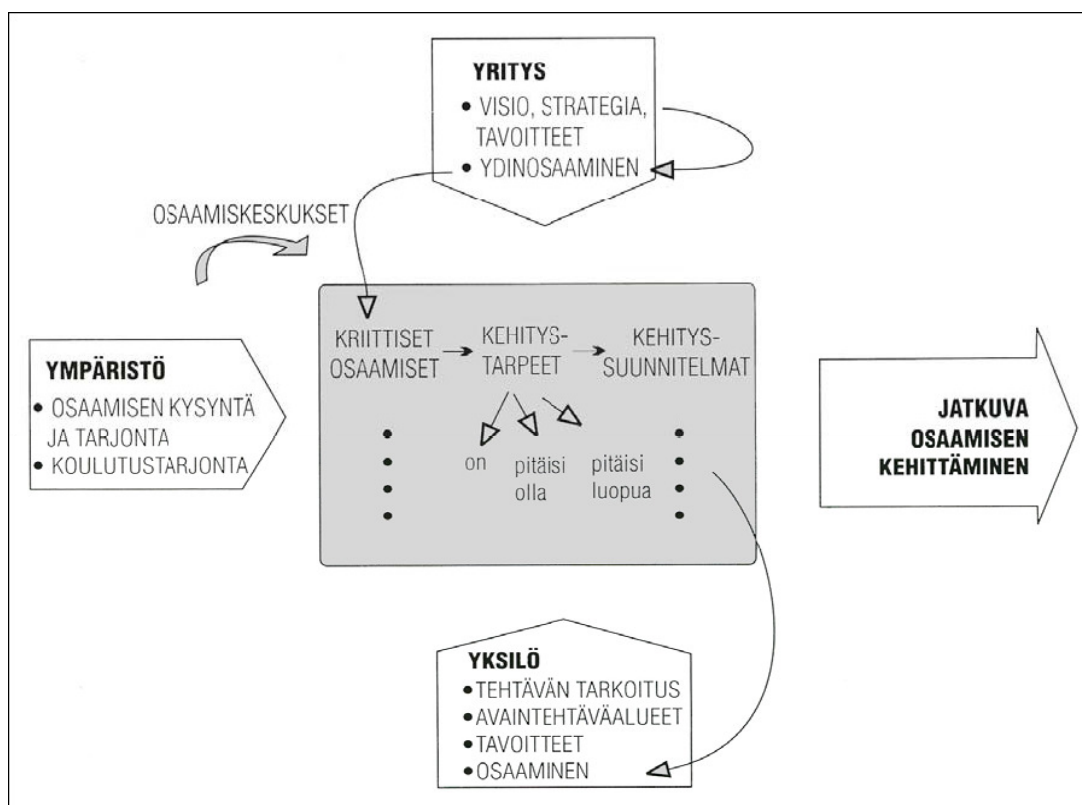
Osaamisen johtaminen yksinkertaisimmillaan on organisaation kilpailukyvyyn ja toimintakyvyn vahvistamista, sekä työntekijöiden osaamisen varmistamista organisaation olemassa olevan osaamispohjan kautta. Osaamisen johtamisessa on kyse osaamisen huolehtimisesta ja sen kehittamisestä kaikilla organisaatiotasoilla. Se vaatii kohdentamista, arviointia, määrittelyä, suunnittelua ja kehittämistä. Osaamisen johtaminen on tavoitteellista toimintaa, jonka suunnan näyttäjänä ovat organisaation strategiset osaamislinjaukset. Osaamisen johtaminen koostuu siis tarvittavan osaamisen määrittelystä, nykyisen osaamisen arvioinnista ja osaamisen kehittämisestä. Se koskee jokaista esimiestä, mutta myös jokaista organisaation yksilöä. (Viitala 2005, 14 - 15.)

Jokainen organisaatio tarvitsee toimintaa ohjaavan ja aikaan sidotun vision.

Strategisten tekijöiden lisäksi osaamisen johtamiseen vaikuttavat kaikki organisaation perustekijät, kuten esimerkiksi arvot, visio ja toiminta-ajatus. Erityisesti visiolla on suuri merkitys osaamisen johtamisessa. Se toimii suunnan näyttäjänä osaamisen arvioinnissa ja suunnittelussa. Sen on oltava vaikuttava ja voimakas. Strategioiden ja vision kautta voidaan miettiä ja määrittää, mitä osaamista tavoitteiden saavuttamiseksi vaaditaan. On kyettävä katsomaan riittävän pitkälle tulevaisuuteen ja valittava jokin mahdollisista suunnista johon uskoo. Osaamisen johtamiseen vaikuttavia elementtejä ovat yksilö, välineet, yhteisö, säännöt ja selkeä strategia. (Sydänmaanlakka 2006, 192 - 193).

Strategiat muodostuvat toiminnan ja oppimisen kautta. Strategia on käytännössä osaamisen muuttamista kilpailukyvyksi. Osaamisenjohtamisessa Strategialla kuvataan sitä tapaa, millä organisaatio pyrkii saavuttamaan päämääränsä eli asetetut tavoitteet (Tuikkanen 2007, 4).

Yrityksessä tulee miettiä, mikä on organisaation tarkoitus ja minkälaista osaamista se tarvitsee toteuttaakseen omaa tarkoitustaan. Tällöin tulee määriteltyä organisaation ydinosaaminen, millä tunnistetaan organisaation yhteinen oppimiskyky jonka avulla kyetään yhdistelemään ja koordinoimaan erilaisia tuotantotaitoja ja teknologioita. Osaamisen valjastaminen strategian käytön tueksi on kasvuyrityksille välttämättömyys (Ruohotie 1998, 21 - 22). Ydinosaamisen tiedostamisella luodaan mahdollisuus jonka avulla voidaan ohjata ja suunnata organisaation osaamista.



Kaavio 1: Osaamisen johtamisen viitekehys

2.2.1 Koulutussuunnitelma

Laki velvoittaa, että yrityksen tulee vuosittain vahvistaa koulutussuunnitelma ennen tilikauden alkua (Laki 7 a §. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmat). Suunnitelman lopullista tekotapaa tai esitysmuotoa ei ole lailla säädetty. Pää tarkoituksena on, että voimassa oleva suunnitelma voidaan todeta suunnitelmaksi vasta kun se näyttää todenmukaiselta. Henkilöstösuunnitelman ja koulutussuunnitelman on mahdollista lomittaa yhdeksi yhteiseksi suunnitelmaksi. Molemmat suunnitelmat voidaan myös eriyttää. Koulutussuunnitelman toteuttaminen tulee esittää henkilöstöryhmittäin. Tälle perusteluina toimivat vaihtuvuudet koulutustarpeissa. Myös henkilöstöryhmille kuuluvat sopimusmääräykset ja työehdot vaihtelevat joten perustelu ryhmäkohtaiselle tarkastelulle on oikeutettua.

Koulutustarpeiden kartoittaminen ja kouluttautumisen yleisestä vaatimuksesta on hyvä puhua kehityskeskusteluissa. Työntekijän kanssa henkilökohtaiseksi rakennettu suunnitelma koulutukselle ja kehitykselle syventää työntekijän halua oppia työn keskeiset vaatimukset ja ydinalueen. Koulutussuunnitelma on hyvä luoda jokaisen työntekijän kanssa. Suunnitelmassa käy ilmi koulutuksen tietosisältö keskeiset tavoitteet sekä ajankohdat milloin testataan tai tulee olla valmis. (Laki 7 a §. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmat.)

Henkilöstösuunnittelussa voidaan apuvälineenä käyttää alaisen ja esimiehen välistä kehityskeskustelua. Tällä menetelmällä pystytään keräämään tietoa työntekijöiden osaamisesta ja koulutus tarpeista. Kehityskeskustelussa esimiehellä ja työntekijällä on mahdollisuus tarkkaila työn tuloksia ja arvioida keskustelu kumppanin suoriutumista tietyn ajan jakson puitteissa. Kehityskeskustelulla voidaan avustaa henkilöstösuunnittelun rakentamista, sillä keskusteluissa pyritään keräämään tietoa henkilökunnan halukkuudesta kouluttautua tai uudelleen sijoittua.

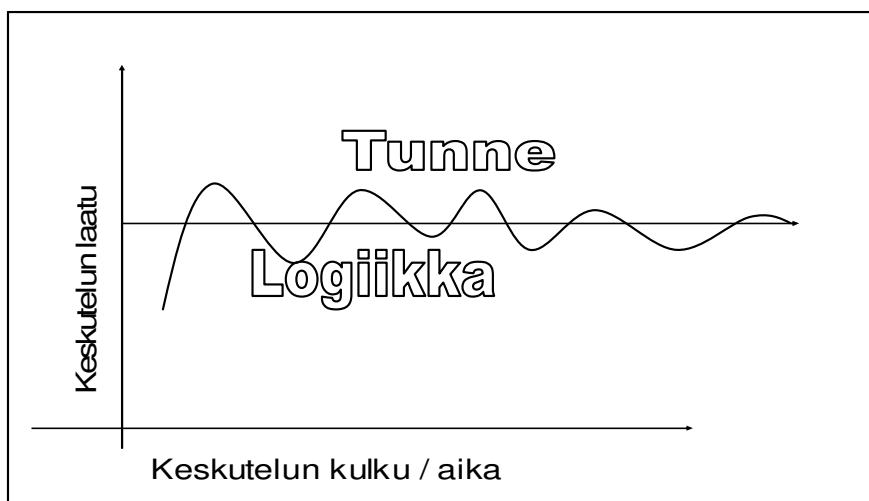
2.2.2 Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelut kuuluvat luonnollisena ja vakiintuneena osana kaikkien yritysten toimintaan, joissa osaamisen kehittyminen on tunnustettu strategisesti tärkeänä asiana (Viitala 2008, 361). Kehityskeskustelulla tarkoitetaan ennalta sovittua ja suunniteltua esimiehen ja hänen alaisensa välistä keskustelua. Ihanne tilanteessa keskustelu on looginen ajattelun ja tunteiden yhdistelmä, jolloin automaattisesti tuloksena on kehittävä keskustelu. Siinä tarkastellaan pidempää ajanjaksoa sekä mennyttä että tulevaa. Parhaat puitteet antoisalle vuorovaikutukselle luodaan järjestämällä keskustelut kerran vuodessa tietyssä järjestyksessä (Piili. 2006, 127).

Varhaisessa vaiheessa tulee selvittää alaiselle mihin Kehityskeskustelulla pyritään. Asia on hyvä kerrata vielä uudelleen juuri ennen keskustelun aloittamista. Tällä vältetään liialta pidättyväisyydeltä ja pyyhitään alaisten mielestä ajatus kurinpalautuksesta mikä vanhan luulon mukaan on aina tiedossa kun esimies kutsuu keskustelemaan. Kehityskeskustelun ja normaalin työkeskustelu eroaa siinä, että kehityskeskustelu on etukäteen tarkkaan harkittu ja valmisteltu. Keskustelu vaatii esimieheltä tietoa yrityksen tulevaisuuden näkymistä ja työtilanteesta nyt ja tulevaisuudessa. Spontaani työkeskustelu on valikoivaa ja sillä ei välttämättä päästä alueelle mikä oikeasti vaatii kehittämistä. Kehityskeskustelun sisältö on tarkkaan harkittu. Kehittävä keskustelu on oma keskustelun lajinsa, jolla on nimenomainen tarkoitus ja nimenomaiset edellytykset. (Ronthy-Österberg 2004, 97-98.)

Kehityskeskustelun ihanne kulkua ei ole sidottu aiheisiin tai aikatauluun. Ronthy-Östbergin(2004, 103 - 104) kuvaama malli keskustelun etenemisestä Kuviossa 3, ohjeistaa ai-

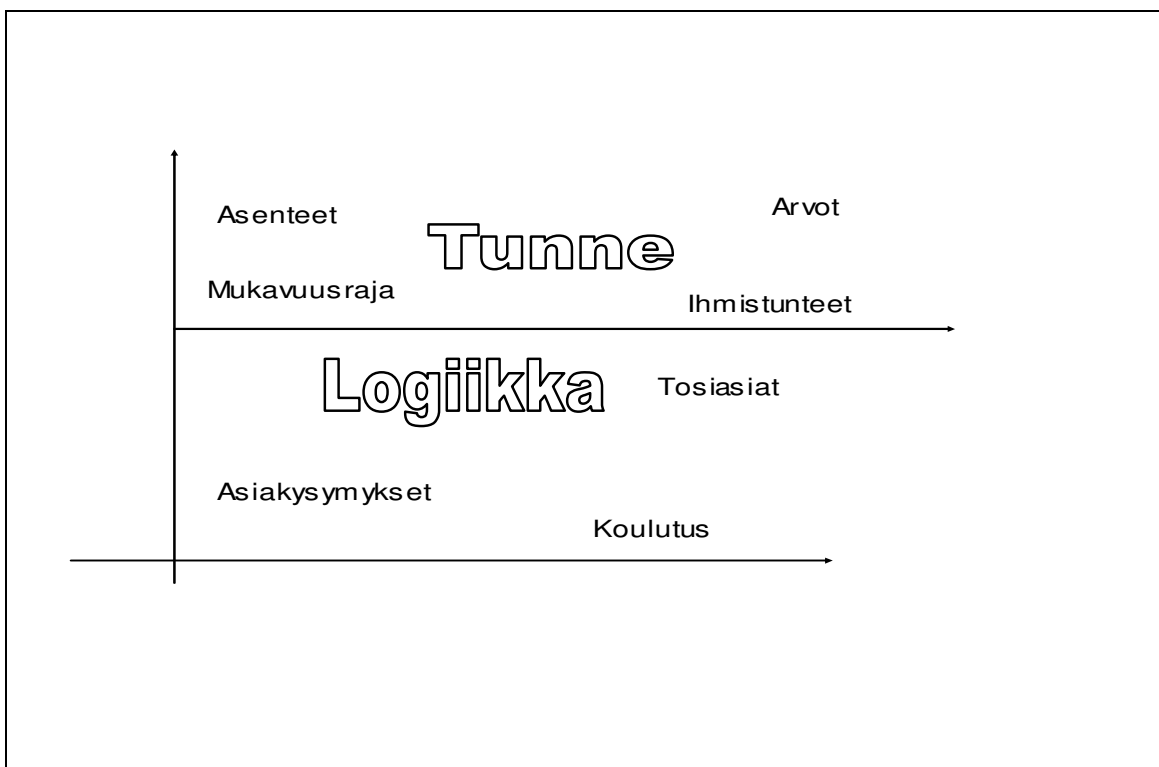
heiden valinnasta ja kuinka keskustelutilanteen tulisi edetä. Kehityskeskustelu ei ole tiukka norminen haastattelu, millä kalastetaan tietoa alaiselta tai tuputetaan malliesimerkkejä. Kehityskeskustelu on dialogi, jonka täydellisen onnistumisen edellytyksenä on avoimuus.



Kuvio 3: Kehityskeskustelun eteneminen

Kehityskeskustelulle ei ole yleispätevää kaavaa, eikä mallia kuinka se tulee suorittaa. Keskustelun tulee liikkua sekä mukavuusalueella että myös epämukavuusalueella. Kuviosta 4 (Ronthy-Östberg 2004, 103 - 104) näkee mitä aiheita keskusteluun on hyvä liittyä ja millä aiheilla saadaan tuottoisin lopputulos. Mallissa keskustelu alkaa origosta joka sijaitsee mukavuusalueen keskellä. Kuvassa keskustelun aiheet pujottelevat mukavuusrajan ylä- ja alapuolelle.

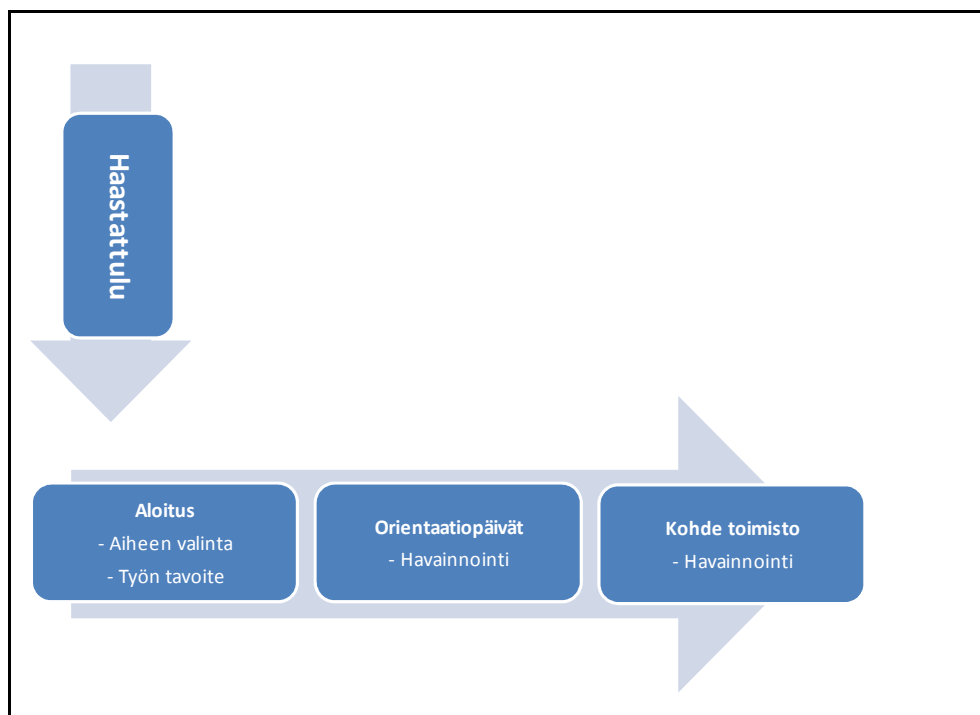
Mukavuusrajan yläpuolella sijoittuva keskustelu on todettu kehittäväksi ja ajatusmallia kohtaviksi. Tällä alueella keskustelut voivat synnyttää uusia ideoita ja nämä aiheet kertovat usein jotakin uutta keskustelukumppanista. Mukavuusalueen yläpuolella osapuolet joutuvat ottamaan riskejä, sillä vanhat ajatusmallit pitää rikkoa ja vaaditaan avoimuutta. Keskustelun tulee liikkua myös loogisella alueella, mutta painopiste tulee pitää ihmisessä. Loogisista kysymyksistä päästään luontevasti juttelemaan, kun vaihdetaan painopistettä keskustelun edetessä luontevasti. Luonteva eteneminen on tärkeää, sillä muuten loogisen puolen asioista jutteleminen voisi nostaa keskustelu kumppanin stressitasoa, jolloin epävarmuus voi saada vallan ja keskustelun avoimuus voi kärsiä. (Ronthy-Österberg 2004, 105.)



Kuvio 4: Kehityskeskustelun aiheet

3 Yrityksen henkilöstön kehittäminen

Seuraavissa kappaleissa kerrotaan työn aloittamisesta ja mitkä tekijät johtivat tutkimaan työyhteisön henkilöstön kouluttamiskäytänteitä. Kappaleissa kuvataan tekijän toimintaa työyhteisön sisällä havainnoijana ja ilmaistaan mitä päätelmiä osallistuvan havainnoinnin kautta on tehty ja minkälaisia työkaluja tekijä on luonut. Kuviosta 5. on nähtävissä tekijän työskentely ja eteneminen työyhteisöä havainnoimalla lopputuloksiin.



Kuvio 5: Työskentelyprosessi

Aiheen valinta

Aloitus haastattelussa toimitusjohtaja Tom Sjöberg kertoi minkälaisista tutkimus- ja kehityshankkeista yritys olisi kiinnostunut. Haastattelusta valmistin itselleni muistiinpanot ja kirjasin tärkeimpiä aiheita, joista keskustelimme Sjöbergin kanssa. Jäin aluksi miettimään aiheita, joista keskustelimme ja sovimme, että toimittaisin myöhemmin tiivistelmän kuinka haluaisin omalta kohdaltani lähteä viemään eteenpäin tutkimushanketta. Aihevalinta mietitytti jonkin aikaa ja puntaroin aiheita joita Sjöberg oli maininnut. Yhteenvetona päädyin tarkastelemaan yrityksen koulutustoimintaa. Aihealueita miettiessäni pidin selvästi mielessäni avainasiat jotka Sjöberg oli maininnut ja kasasin niistä kokonaisuutta joka paitsi kiinnostaisi minua tekijänä, niin hyödyttäisi käytännössä yritystä ja sen organisaatiota. Toimitusjohtajan ja minun välisestä keskustelusta jäi päällimmäisenä mieleen yrityksen halukkuus tutkia koulutuksen toteutusta ja koulutuksen hyötyjä. Aihealueita pyöri keskustelussamme useita, mutta rajasin mahdollisuudet yhteen kokonaisuuteen ja valitsin henkilöstön kouluttamisen ja kehittämisen.

Piirsin itselleni mielikuvakartan aihealueista, joille voisi lähteä tutkimaan kausityöntekijöiden koulutusprosessia. Mielessäni säilytin koko ajan toimitusjohtajan halukkuuden eri osa-alueiden mittaamiseen ja arvioimiseen. Työni alkoi tarkkailemalla TCF: n järjestämällä koulutuspäivillä kuinka eri osa-alueita on painotettu koulutuksessa ja kuinka tehokkaasti työntekijät voisivat

käyttää koulutuksessa käytyjä asioita heidän työssään. Havainnointi aloitettiin koulutuspäivillä jonka jälkeen havainnointia tehtiin erillisellä toimipisteellä.

Olen perehtynyt osaamisen kehittämisen tietopohjaan ja tarkentanut osaamistani ja tietoutta teoriasta ennen tutkimuksen aloittamista. Tutkimukseni systemaattisuus pohjautuu osaamisen kehittämisen osa-alueiden tunnistamiseen yrityksessä ja kuinka erilaisia osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia käytetään hyväksi yrityksen toiminnassa. Havainnoinnin apuvälineeksi työyhteisön sisällä valmistin asiarunko- listan, jota apuna käyttäen tarkkailu työyhteisön sisällä on sujuvampaa. Asiarunko muistuttaa tutkijaa aiheista joita tarkkailee päivittäistoiminnassa ja toimii apuvälineenä muistiinpanoja tehdessä. Osallistuvan havainnoinnin kautta olen todennut, että yrityksellä ei ole käytössä kaikkia mahdollisia kehittämiskeinoja, joten olen kasannut työkaluja henkilöstön kouluttamista varten.

Toimiessa työyhteisön jäsenenä olen tarkkaillut päivittäisessä yhteistyössä keskustoimipisteen, keskushallinnon sekä ketjun kaikkien toimipistepäälliköiden ja työntekijöiden kanssa. Osallistuin päivittäiseen työhön ja näin sivusta kuinka uudet työntekijät kasvoivat omassa työssään yrityksen käytössä olevilla menetelmillä.

Toiminta tutkimus kohteessa

Työskentely kohdeyrityksen palveluksessa onnistui sujuvasti, vaikka tarkkailijan ominaisuudessa keräsin havaintoja yrityksen kehittämisen kohteista. Osallistuvassa havainnoinnissa on hyvä käyttää apuvälineenä muistiinpanoja, niin että päivittäistoiminnassa havaitut kehittämiskohteet saisi heti tallennettua muistiin. Systemaattisuutta havainnoinnissa tuki asiarunko-lista jonka avulla tarkkailin mitä ohjeistusta ylemmältä johdolta tuli päivittäistoiminnan ylläpitämiseksi. Asiarunko-lista toimi samalla myös kirjoitusalueena, jotta päivittäistoiminnassa tehdyt havainnot eivät unohtuisi kun tutkija havainnon jälkeen aloittaa työskentelyn yrityksen vaatimien käytänteiden mukaan.

3.1 Tuloksia

Tässä luvussa esittelen tutkimuksen avulla havaittuja kehittämisen kohteita tilaaja yrityksen päivittäistoiminnassa.

Havainnointi työyhteisössä johti päätelmiin, että koulutus käytänteistä puuttui muutamia henkilöstön osaamista tukevia ja ylläpitäviä käytänteitä jotka valitsemassani teoriapohjassa on kuitenkin hyväksi havaittuja.

Havainnoinnin kautta olen todennut, että yrityksen keski johdolla toimipisteillä ei ole käytössä kehityskeskusteluita. Hyypäsen (2007, 152) mukaan kehityskeskustelut ovat yksi tapa esimiehellä olla luomassa ihanne työpaikan käytänteitä. Järjestämällä yhteisiä palavereita ja

viestimällä henkilöstön kanssa monipuolisesti esimies edesauttaa työhyvinvointia ja työyhteisön viestinnän parantumista. Henkilöstö kokee työnteon merkittäväksi kun yhdessä esimiehen kanssa seurataan kehittymistä ja kasvua.

Keskusteluissa tulevaisuudennäkymien, tavoitteiden ja liikeidean arviointi johtavat yhteisymmärryksen kasvamiseen yrityksessä. Tästä johtuen Touring Cars Finland Oy:n organisaation keskijohdon on kerrottava alaiselle mihin yritys on menossa, mikä on ajankohtaista ja minkälaisia suunnitelmia on tulevaisuuteen kaavailtu. Esimiehen ja alaisen välisellä keskustelulla on todellinen tavoite. Kehityskeskustelulla pyritään luomaan yhteisymmärrystä ja lisäämään sitoutumista yrityksen toimintaan. (Ronthy-Österberg 2004, 92.)

Havainnoimalla perehdytyspäivillä ennen kausityöntekijöiden töiden aloitusta ja havainnoimalla myöhemmin töiden suorittamista toimipisteellä olen tarkkaillut käytännön perehdytystä. Perehdytys on kohdeyrityksessä toteutettu kaksiosaisena. Uuden työntekijä perehdytetään yrityksen toimintaan koulutuspäivillä ennen töiden alkamista. Koulutuspäivät kestävät viisi päivää ja siellä opastetaan yrityksen toteuttaman prosessin ymmärtämiseen ja tutustutetaan uudet työntekijät myynti- ja asiakasprosessiin. Toinen perehdytys tapahtuu työntekijöiden omilla toimipisteillä esimiesten johdolla käytännön töihin.

Kausityöntekijöiden perehdytykset on toteutettu kaksivaiheisena ja ne on muodostettu tehokkaasti työntekijän osaamista tukevalla tavalla. Perehdytyksen jälkeen työntekijä kuitenkin jää yksin suorittamaan palveluprosessia. Uuden työntekijän on hyvä oppia käytännön työnsä ja kokea onnistumisia ja pettymyksiä tekemillään valinnoilla. Kuitenkin kausityöntekijöiden kohdalla olisi syytä tarkistaa työkäytänteitä ja prosessin kokonaisvaltainen osaaminen ja hallinta. Ristiinkoulutus on tehokas tapa tutkia omaa toimintaa ja välittää hyviä käytänteitä ja hiljaista tietoa työyhteisön sisällä. Ristiinkouluttamisen käytäntöön ottamisen apuvälineenä olen käyttänyt benchmarkingmenetelmää, jolla voidaan tarkkailla ja arvioida toisen työntekijän parhaita suoritteita ja verrata omaan toimintaan.

Ristiinkoulutusta ei ole käytetty yrityksessä toimivalla tavalla hyväksi. Toisen työntekijän toiminnan benchmarking toimintaa varten olen valmistanut kyselyn, missä oppia ottava henkilö voi tarkastella prosessin etenemistä ja kirjata muistiinpanoja benchmarking henkilön toiminnasta. Tapahtumassa tärkeintä on tarkastella kuinka tarkkailtava henkilö toteuttaa palvelua ja vie eteenpäin prosessia. Viitala (2004, 174) on todennut, että hyvien käytäntöjen näkeminen tuottaa oppimisen kannalta tärkeitä elämyksellisiä oivalluksia. Tarkkaileva henkilö tekee kehittämässäni oppimistilanteessa muistiinpanoja tilanteista tai tavoista, joilla toinen henkilö toimii, ja jotka itse tekisi erilailla. Tarkoituksena on nähdä uusia tapoja tehdä sama työ ja samalla ymmärtää, kuinka voisi itse toimia erilailla omissa käytänteissään. Myös

Toisen työntekijän asiakaspalveluprosessin benchmarking alkaa tarkastelemalla toisen työntekijän toimintaa prosessin edetessä. Tarkkailija on vain sivustakatsoja ja tekee muistiinpanoja asioista jotka hänestä tuntuivat huonoilta tavoilta toimia tai erityisen hyviltä tavoilta. Asiakaspalveluprosessin päätyttyä kokoonnutaan esimiehen, oppijan ja benchmarkattavan henkilön kanssa keskustelemaan, mitä käytänteitä ja uusia kokonaisuuksia oppija oli kirjannut prosessista benchmarking-lomakkeeseen.

Benchmarking-lomakkeen tarkastelu prosessin päättymisen jälkeen on tärkeä osa kehittämistapahtumaa. Lomakkeen täytöstä esiin nousseet asiat on hyvä sanoa ääneen ja keskustella, kuinka itse toimii tilanteessa ja toimii tietyissä suoritteissa. Ulkopuolisen roolissa tarkasteltaessa huomaa erinäisiä faktatietoja, mitä toisella henkilöllä on vanhasta tutusta aiheesta. Toimintaa tarkkailevan roolissa muistiinpanojen tekeminen on syväluotaus oman toiminnan tarkastelemiseen samassa tilanteessa ja uuden substanssitiedon keräämisen mahdollisuus.

Työyhteisöä tarkkailemalla olen valmistanut työkalun, jolla voidaan kehittää tiiminjäsenten osaamista ja edistää palautteenantokulttuuria. Vuokraamotyöntekijän työnsuorittaminen on laaja-alainen asiakaspalveluprosessi, mikä käytännössä toteutetaan yksinomaan substanssi osaamiseen nojaten ja yrityksen normeja noudattaen. Jokainen työntekijä tekee töitä omalla persoonallaan, mutta seuraa tarkasti yrityksen vaatimia standardeja. Yrityksen tavoite on saada 100%: n asiakastyytyväisyys, mutta tätä varten on koulutusohjelmää kehitettävä vielä astetta toimivammaksi, jotta saataisiin täydellinen yhteneväisyys tieto-aidon jakamisessa jokaiselle yksilölle.

Mentorointi on hoidettu yrityksessä esimiehen opastavalla toiminnalla päivittäistoiminnassa. Mentorointi on tekijän havainnoinnin kautta todettu toimivaksi, sillä esimiehen osallistuva työnohjaaminen on laadukasta koulutusta työyhteisön sisällä.

Työtyytyväisyyttä mitataan kyselyillä, jotka on hyvin toteutettu keskustuimipisteen toimesta. Työssä jaksamista edesautetaan työnkierrolla ja tasaisilla tehtävän jaoilla päivittäistoiminnassa. Yritys tarjoaa virkistäytymispäivän toimipisteen työntekijöiden työssäjaksamisen ja ryhmäytymisen keinoksi.

Kehitys ehdotuksena yritys voisi ottaa käyttöön koulutussivut Internetissä, jossa työntekijät voisivat käydä itsenäisesti opiskelemassa lisätietoa aihealueista, jotka heitä itseään kiinnostavat. Koulutussivustoilla vanhat työntekijät voisivat käydä verestämässä muistiaan, kuinka yrityksen järjestelmät toimivat ja tankkaamassa lisätietoa, jolla tuottaa asiakkaalle enemmän ja laadukkaampaa tietoa.

Koulutussivustoja voitaisiin käyttää alustana uusien työntekijöiden koulutukseen. Perehdyttäminen voitaisiin aloittaa jo ennen kuin työntekijät ovat fyysisesti käyneet tutustumassa yritykseen. Netti-Portaalilla voitaisiin herättää ajattelemamaan tiettyjä kokonaisuuksia ja saada uusi työntekijä hankkimaan itsenäisesti tietoa.

Ydinosaaminen ei häivy pois tai kulu käytettäessä. Osaamista on kuitenkin suojeltava ja ruokittava. Tietoa katoaa jos sitä ei käytetä. Tehokkaaseen koulutukseen tulisi käyttää vanhojen työntekijöiden tietoja ja osaamista. Ydinosaaminen kumpuaa, niistä henkilöistä jotka ovat olleet mukana muutoksessa ja tuloksellisessa yrityksen tuotteen toimittamisessa.

Henkilökunnan ammattitaito ja korkea osaamisentaso sitoo liiketoimintoja yhteen. Jos yritys haluaa kehittyä ja luoda uutta osaamista tulee ammattitaidon ja osaamisen välittäminen uusille työntekijöille tapahtua tehokkaasti (Ruohotie 1998, 24-25.)

3.1.1 Esimiesten koulutus ja tukeminen

Esimiehen tehtävänä on huolehtia siitä, että ryhmällä on selkeät suoritustavoitteet ja kunnon mittavälineet suoritusten ja tulosten arvioimiseen. Tavoitteiden ja niiden arvioimisen mittavälineiden tulisi edistää oppimista ja tuottaa yksinkertaista palautetta, niin että ryhmä voi tarkkailla omaa etenemistään ja ryhtyä ajoissa korjaaviin toimiin (Ruohotie 2000, 159). Hypänen (2007, 152) lisää tätä ajatusta listaamalla henkilökohtaisia ominaisuuksia, joista esimiehen tulee huolehtia myös henkilökohtaisesta osaamisesta, niin että oma johtamistapa ja -tyyli auttavat ihmisiä onnistumaan. Esimiehen tehtäviin kuuluu töiden jatkuva organisointi, pelisääntöjen luominen ja niiden noudattaminen. Esimiehen täytyy ymmärtää kehittää itseään keskustelijana ja ihmistuntijana. Esimiehen henkilökohtaiset vuorovaikutustaidot ovat tärkeitä, ja hänen on kannustettava myös työyhteisön jäseniä avoimeen ja hyvään keskinäiseen vuorovaikutukseen.

Esimies on tiiminvetäjänä ja toimipisteenpäällikkönä se henkilö, johon tukeudutaan vaikeissa tilanteissa ja joka on työpaikalla opastamassa ja ohjaamassa toimintaa. Esimiehen ei välttämättä tarvitse pystyä vastaamaan kaikkiin henkilöstön asettamiin vaikeisiin kysymyksiin, mutta esimies on se henkilö, joka kantaa vastuun toiminnan sujumisesta ja on paikalla opastamassa, jos alaiset eivät kykene hoitamaan päivittäisiä töitä.

Osallistuvan havainnoinnin kautta tarkkailin esimiesten kouluttamista ennen töiden aloitusta sekä myöhemmin töiden lomassa. Asiarunkolistalta löytyy kohta perehdyttäminen, johon tarkkailemalla työyhteisön toimintaa tein useampia merkintöjä esimiesten toimintaan perehdyttämisestä. Tiimipäälliköt ovat työpaikan sisällä kasvaneita vanhempia työntekijöitä, joilla prosessin tuntemus on hallinnassa, mutta kokonaisvaltainen osaaminen ja sen testaaminen on heikolla pohjalla. Esimiehiä koulutetaan ainoastaan yhden päivän enemmän kuin uusia aloit-

tavia työntekijöitä. Esimiehistä sitoutuvilla on toki kokemusta käytännön työstä ja prosessin hoitamisesta, mutta useilla vanhoilla työntekijöillä on voinut käydä niin, että aikaisemmat hankalat tilanteet heidän työurallaan on aina hoitanut heidän esimies tai joku toinen vastuunalainen henkilö.

Käyttämällä osallistuvaa havainnointia ole todennut esimiesten kouluttamisen yrityksen toimesta jäävän pienelle osalle orientaatiopäivillä. Esimiesten ammattitaidon varmistamiseksi ja osaamisen varmistamiseksi valmistin työkalun, jolla saadaan yrityksen vanhempia työntekijöitä sekä ylempää johtoa luovuttamaan sekä hiljaista tietoa, että substanssietoa uusille esimiehille. Työkaluna toimii kysely erilaisista tilanteista mihin esimiehet voivat kiirekauden aikana joutua. Kyselyn tarkoituksena on koulukoemainen tilanne, missä pyydetään vastaaja ottamaan kantaa kyselyssä ilmenneeseen tilanteeseen ja vastaamaan omien tietojen perusteella.

Keskustelin esimiesten kouluttamisesta yrityksen laatupäällikön ja kalustopäällikön kanssa ja he molemmat olivat yhtä mieltä asiasta, että substanssi osaaminen pitäisi olla vahvempaa toimivien esimiesten puolesta. Kalustopäällikön haastattelusta ilmeni, että yrityksen toteuttaman palvelun osalta joitakin tietoja tulisi kohentaa esimiesten tasolla. Olen listannut vanhoja tapahtumia sekä asioita, mitkä vaativat hyvää tietoutta yrityksen mahdollisuuksista ja valtuuksista toimia, kun palvelussa esiintyy asiakkaan puolesta tyytymättömyyttä tai ollaan epävarmoja kuinka tietyissä ongelmatilanteissa tulee toimia.

Esimiesten työn sujuvuuden ja vahvan ammattilaisuuden tunteen vuoksi olisi hyvä toteuttaa kokonaisvaltaisempaa ja syvempää koulutusta esimiehille, jotta päivittäistoimintojen suorittaminen olisi sujuvaa ja stressitasot työntekijöille ei nousisi siitä syystä, että ei ole saanut riittävää opastusta omiin töihinsä. Epätietoisuus esimiesten keskuudessa voi kasvaa, koska työt on pitänyt opetella itse kokeilemalla ja erehdyksen kautta oppimalla. Uusien esimiesten substanssiosaaminen vaatii testausta, jotta henkilöt kykenevät suoriutumaan tehtävistään itsenäisesti ja tekemään ratkaisuja yrityksen antamien resurssien mukaan ongelmien kehityksessä.

Kyselyn tarkoitus on herättää vastaaja itse tunnistamaan omia heikkouksia alueen ja yrityksen suomien valtuuksien laajuus. Perimmäinen tarkoitus ei ole tietää täydellistä oikeita vastauksia esitettyihin kysymyksiin. Kokeen tarkoitusta palvelee käytäntö, jossa myöhemmin vastauslomakkeita tarkastellaan kouluttajan toimesta, niin tartutaan vaikeisiin aihekokonaisuuksiin keskustelemalla ja saadaan esimiehistä koostuva ryhmä keskustelemaan valtuuksista, oikeuksista ja mahdollisuuksista toimia.

Aikaisemmin mainitsemani kehityskeskustelun puuttuminen ja sen kokonaisuuden käyttöön otto tukee myös keskijohdon ammatissa kehittymistä ja lisätyökaluja toiminnan ohjaamiseen. Kohdeyrityksessä ei ole käytössä kehityskeskusteluja, mutta tarve näille osaamis- ja koulutuskartoituksille on olemassa. Keskustelutilanteet ovat yhtälailla myös aina mahdollisuus esimiehelle kehittyä johtajana ja henkilökohtaisella tasolla. (Viitala 2004, 197). Keskustelutilanne on myös tilaisuus missä voidaan pohtia yrityksen tulevaisuuden suuntaa.

Kehityskeskustelu on mahdollisuus johtoportaalte ilmaista kehityskohteita ja suunnitelmia jotka koskevat yksittäistä työntekijää. Kehityskeskustelu on esimiehen ja alaisen keskeinen dialogi, jossa pyritään myös kommunikaation laadun parantamiseen. Johto pystyy Kehityskeskustelun kautta parantamaan tehokkuutta organisaatiossa ja tunnistamaan yhteistyön edellytyksiä (Ronthy-Österberg 2004, 99).

3.1.2 Tekijän tulkinta Henkilöstön ohjauksen ja tukemisen tarpeesta

Osaamisen johtamisen tavoitteena on jatkuva osaamisen kehittäminen. Tätä toiminnan eteenpäin suuntaavaa ja yrityksen strategiaa myötäilevää toimintaa tarvitaan, jotta mikä tahansa organisaatio on kykeneväinen selviytymään sille luovutetuista haasteista ja kehittämään omaa toimintaansa.

2000 Luvun teollisuudessa yksilö ei enää ole yksin vastuussa tekemänsä työn tuloksesta. Työn tulokseen vaaditaan koko prosessiin osallistuvan tiimin tekemisen tulos. Tällaisesta toiminta periaatteesta on hyvänä esimerkkinä kohde yritys Touring Cars Finland Oy. Yrityksen toiminnan vaatimuksena on että koko tiimi hoitaa tuotteen valmistamista asiakasta varten. Asiakkaalle toimitettava kokonaisuus on tiimin kasaama ja työyhteisössä vallitsee luottamus toisen sanomiseen ja tekemiseen. Tiimin tulee koostua yksilöistä, jotka osaavat toimia osana kokonaisuutta ja nähdä oman tekemisen vaikutus koko tiimin tekemisen tulokseen. Tästä osoituksena TCF: llä esimerkiksi on valmiin laadukkaan ja systemaattisesti toteutetun tuotteen mahdollisuus luovuttaa asiakkaan käyttöön.

Tiimin tekemisen tuloksellisuudessa suurin vastuu on lähimmällä esimiehellä.

Prosessin omistaja tai määrätty vastuualainen henkilö on vastuussa alaistensa aikaan saamisesta ja vastaa prosessissa sitä konkreettisesta työtä tekevien yksilöiden yhdessä aikaan saamisesta tuloksesta. Esimiehellä on tehtävänä huolehtia siitä, että ryhmällä on selkeät suoritus tavoitteet ja kunnon mittavälineet suoritusten ja tulosten arvioimiseksi. Näillä suoritusmittareilla ja tavoiteasteilla tulisi olla suorakytkös organisaation tavoitteisiin.

3.2 Osaamisen kehittäminen yrityksen kasvun tukena

TCF käyttää toiminnassaan sisäistä rekrytointia vuoropäälliköiden palkkaamiseen. Tällä vanhojen työntekijöiden kierrättämisellä on hyvä vaikutus, sillä sisältä hankittu tieto tukee sisäisen osaamisen leviämistä ja hyödyntämistä. Vanhempia työntekijöitä siirrettäessä uusille toimipisteille siirtyy myös osaamista alueelta toiselle, mikä laajentaa näkökantaa uusissa työtehtävissä (Viitala 2004, 247).

Henkilöitä, jotka hakeutuvat vastuullisempiin työtehtäviin yrityksessä tulisi, kouluttaa paremmin tehtäviinsä yrityksen toimesta. Henkilöistä jotka hakeutuvat uusiin tehtäviin yrityksessä pitäisi alkaa valmistamaan uusia avainhenkilöitä yrityksen toimintaan. Yritys on laajenemassa kovaa vauhtia ja uusia toimipisteitä on määrä avata lähitulevaisuudessa. Nykyisellä organisaation tietämyksellä pystytään kuljettamaan uusia toimistoja läpi kiirekauden, mutta keskusvuokraamoon kohdistuva paine ja työpaine yrityksen nykyisillä avainhenkilöillä kasvavat, jos yritykseen ei saada sitoutettua uusia oppimishaluisia ja oppimiskykyisiä henkilöitä, jotka ovat valmiita kehittymään työssään ja jatkamaan yrityksen palkkalistoilla.

Nykyinen liiketoiminnan malli on yrityksen heikoin kohta, kun yritetään kasvattaa organisaatiota ja sitouttaa ihmisiä toimintaan. Yrityksellä on kesäkaudelle, kesäkuu, heinäkuu ja elokuu tarjolla paljon töitä, mutta kesäkuukausien ulkopuolella yritykseen virtaavat rahat eivät mahdollista suuren vakinaisen henkilökunnan ylläpitoa. Haasteina yritykselle onkin sitouttaa tulevaisuudessa toimistopäälliköitä, jotka omaavat hyvät tiedot sujuvan itsenäisen toiminnan ylläpitoon ja yrityksen laatustandardien eteenpäin viemiseksi. Substanssittietoa mitä toimistojen esimiehillä pitää olla, karttuu yhteistoiminnalla organisaatiossa ja tätä tietoa on hankala tuloksellisesti kartuttaa kun yritys ei kustannusten puolesta kykene pitämään avainhenkilöitä osana vakiohenkilökuntaa.

3.2.1 Ydinosaaminen kilpailuetuna

Touring Cars Finlandilla ydintuotteeksi on tunnistettu laadukkaan matkailuautoloman tuottaminen. Laadukkaan ja kehittyvän palvelukokemuksen tuottamiseksi osaamista täytyy pitää yllä ja kehittää, niin että lisäpalvelut voivat kehittyä, kasvaa ja kasvattaa yrityksen tuottoja ydinpalvelun ympärillä. Viitala (2006, 176) kuvaa kirjassaan ydinosaamisen nostamisen jalustalle kehittyväksi tekijäksi millä voidaan parantaa yrityksen kilpailukykyä nykyisiä ydinosaamisen alueita tehostamalla. Ruohotie (1998, 21 - 22) kuvaa kuinka ydinosaamisella tunnistetaan organisaation yhteinen oppimiskyky jonka avulla kyetään yhdistelemään ja koordinoimaan erilaisia tuotantotaitoja ja teknologioita. Ydinosaamisen tiedosta luodaan mahdollisuus, jonka avulla voidaan ohjata ja suunnata organisaation osaamista.

Touring Cars Finlandilla asiakastytyväisyyden ylläpitoon tulee panostaa ja se on huomioitava aina koulutuksia suunniteltaessa ja järjestettäessä. Jos strategiaan tulee muutoksia, voidaan niitä lisätä ydinosaamiseen, mutta ylivertaisen osaamisen alue ei saa kärsiä. Muuten mielikuva jonka asiakas on ostanut jää tavoittamatta ja asiakas ei ole täysin tyytyväinen. Ruohotie (1998, 26) kuvaa kuinka yrityksen tulee investoida ydinosaamisen ylläpitoon ja rakentamiseen tai muuten sillä voi tulla suuria vaikeuksia päästä alkaville markkinoille. Touring cars finland oy on tunnustautunut kasvua tavoittelevaksi matkailualan yritykseksi (Yritys, 02.10.2010) joten ydinosaamisen vahventamiseksi ja ylläpitämiseksi henkilökunnan ammattiosaamista tulee ruokkia ja siihen tulee investoida. Muuten toiminnan monistaminen ja kasvun toteuttaminen voi jäädä kasvua tavoittelevalta yritykseltä saavuttamatta. Myös uusien toimintojen ja kehittyvien kokonaisuuksien vuoksi nykyistä osaamista on ruokittava. Ydinosaamisen rinnalle kehittyvä uusi osaaminen saattaa kasvavassa liiketoiminnassa nousta uudeksi kokonaisuudeksi tai kasvun alustaksi. Tarkoituksen mukaista uutta osaamista voi tapahtua silloin kun yrityksen muut osaamisalueet ovat hallittuja ja ammattitaidon jakaminen synergia etuna organisaatiossa voi tapahtua.

4 Johtopäätökset

Ydinosaaminen on yhtälailla organisaatioissa oleva todellinen osaamisen alue kuin myös ylivoimaisen osaamisen tavoitealue. Touring Cars Finland Oy on tunnistettavissa asiakastytyväisyydestään joka on tutkitusti matkailuautovuokraamoista maailman paras (Sjöberg, T. 2.2.2010.) Ydinosaamisen tunnistuksen jälkeen tuloksia tulee käyttää kilpailuvalttina kuin myös ylläpitää nykyisiä yrityksen standardeja ja jatkuvasti pyrkiä kehittämään niitä.

Esimiesten kouluttaminen ennen kiirekuukausien alkamista vaatisi yritykseltä lisäinvestointeja sillä nykyisellä yhdenpäivän koulutuskäytänteellä vuoropäälliköille jää varmasti paljon kysymyksiä ja yhteydenotot keskusvaraamoon jatkuvat läpi kiirekauden aina erikoisten tapahtumien ilmaantuessa. Valmistamalla kokeella substanssiosaamisen varmistamisesta esimiesten keskuudessa, pystytään luomaan koulutuspäivillä keskustelua vaikeista aiheista sekä esimiesten valtuuksista toimia hankalissa tilanteissa. Tuleville esimiehille järjestettävä koe on helposti muokattavissa ja muunneltavissa, jos yrityksessä tapahtuu muutoksia tai tietyt lainkohdat, käytänteet tai palveluiden hinnat muuttuvat.

Kehityskeskusteluiden käyttöön ottaminen yrityksen henkilöstöjohtamisen toiminnoissa on iso kokonaisuus, joka varmasti tulee näkymään henkilöstön työtytyväisyydessä. Touring Cars Finlandilla työt tehdään tiivissä ympäristössä toimipisteillä, joissa viestintä on helppoa, sillä useimmiten työntekijät ovat samaan aikaan työkentällä ja keskustelua syntyy työnteon yhtey-

dessä. Toimipisteiden esimiehet eivät välttämättä ole kokeneita ja koulutettuja henkilöstöjohtajia. Osa esimiehistä valitaan organisaation sisältä menestyneinä vuokraamotyöntekijöinä. Kehityskeskustelun ohjeistus on hyvä työkalu uusille esimiehille ymmärtää mistä kehityskeskusteluissa on kysymys. Kehityskeskustelun malli toimii järkevänä perustana kehittävälle keskustelulle. Vaikka toimipistetiimit ovat tiiviisti yhteistoiminnassa ja vuorovaikutus työntekijöiden kesken on päivittäistä, niin arkisessa työkeskustelussa ei välttämättä päästä koskaan epämukavuusalueelle aihevalinnoissa. Kehityskeskustelut on hyvä paikka sekä esimiehelle että työntekijälle tarttua epäkohtiin ja ilmaista tyytymättömyys tiettyjä asioita kohtaan. Kehityskeskustelussa esimiehellä on myös oiva tilaisuus kehua työntekijöitä ja havainnoida heidän sitoutumisenastettaan yrityksen toimintaan.

Rovaniemen toimipisteellä järjestetyt kehityskeskustelut otettiin työntekijöiden keskuudessa hyvällä mielen vastaan. Keskustelutilanne oli työntekijöiden mielestä hyvä tilaisuus keskustella epäkohdista ja omasta tulevaisuudesta. Työntekijöiden mielestä epäkohdista keskusteleminen juuri esimiehen kanssa tuntui luontevalta, sillä normaalisti epäkohdista purnaaminen tuntuu valittamiselta. Tässä tietyssä tilanteessa kun pyydettiin kertomaan epäkohdista, niin keskustelutilanne tuntui aidosti tilanteelta, jossa yritys pyrkii oikeasti kehittämään toimintaansa.

Tämän työn tuotoksilla pystytään varmistamaan tietyillä osa-alueilla henkilöstön osaaminen asiakaspalveluprosessin vaativassa jaksotetussa etenemisessä. Mentoroinnin sekä ristiinkoulutuksen toimintoja on yksinkertainen käyttää eri toimipisteillä ja niiden käyttö on helppo monistaa kasvua ajatellen tuleviin toimipisteisiin. Touring Cars Finland on kasvua tavoitteleva yritys ja työtä voidaan käyttää apuna myös uuden toimiston avaamisessa ja toimintaperiaatteiden järjestelyissä. Ylimmän johdon on suunniteltava millä tavalla osaamista tulee kehittää ja mitä uutta osaamista tarvitaan toiminnan kasvattamiseksi. Tätä työtä voidaan käyttää apuna suunnittelussa ja keskijohdon toiminnan järjestelyssä.

Lähteet

Eskola & Suoranta. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 4.Painos. Jyväskylä; Gummerus kirjapaino Oy.

Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto. Luettu: 01.05.2010. Painettu Belgiassa: 2010. Muutettu PDF- muotoon. WWW-dokumentti.
www.osha.europa.eu/fi/publications/factsheets/fi_93.pdf

Finlex. Luettu 29.4.2010. Työnantajan velvollisuudet: yleisvelvoite, Työsopimuslaki 2 luvun 1 §.WWW-dokumentti. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Hotanen, J. & Risto O. Laine, Pietiläinen, S. 2001 .Benchmarking-opas : opi hyviltä esikuvilta. Benchmarking-opas. Helsinki; Laatukskeskus.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki; Edita Publishing Oy.

Järvinen, P. 2000. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Toinen painos. Porvoo; WS Bookwell Oy.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki; Gaudeamus University-Press/Palmenia.

Piili, M. 2006. Esimiestyön Avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä; Gummerus Kirjapaino Oy.

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

Ruohotie, P. 1998. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki; Edita

Ruohotie, P. 2000. Oppimalla osaamiseen ja menestymiseen. Helsinki; Edita Publishing Oy.

Ronhy-Österberg, M. Rosendahl, S. 2004. Kehityskeskustelun opas. Porvoo; WS Bookwell Oy.

Sjöberg, T. 2.2.2010. Henkilökohtainen haastattelu.

Suutarinen, M. & Vesterinen Pirkko-Liisa. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu; Otavan Kirjapaino Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2002. Älykäs organisaatio, tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. 5.p., Helsinki: Talentum

Työturvallisuuskeskus. Juusela, T. 2007. Ajetaanko tandemilla? Mentorointi työyhteisössämme. Helsinki : Edita Prima Oy.

Työturvallisuuskeskus TTK 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Ny-kypaino Oy.

Uusitalo, H. 1999. Tiede, Tutkimus ja Tutkielma. 1.-6. Painos. Juva; WSOY

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki; Edita Publishing Oy.

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

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Infoviestintä.

Vilkka, H., Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi

Vilkka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Vaajakoski: Gummerrus Kirjapaino Oy.

Vilkka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Yritys. Yrityksen halusta kasvaa ja laajentua. Touring Cars Finland Oy. Luettu 02.10.2010. WWW-dokumentti. <http://touringcars.eu/fi/touring-cars/yritys.php>

Laki 7 a §. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmat. Finlex. Luettu 29.4.2010. WWW-dokumentti. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1990/19901102>

Työturvallisuus. Luettu 01.04.2010. WWW-dokumentti. www.tyoturva.fi/tyoturvallisuus/hallinta/opastus.
www.tyoturva.fi/tyoturvallisuus/hallinta/opastus

Kuvat ja kuviot

| | |
|--|----|
| Kuvio 1: Käsitekartta | 10 |
| Kuvio 2: Työkykytalo | 16 |
| Kaavio 1: Osaamisen johtamisen viitekehys..... | 18 |
| Kuvio 3: Kehityskeskustelun eteneminen | 20 |
| Kuvio 4: Kehityskeskustelun aiheet..... | 21 |
| Kuvio 5: Työskentelyprosessi | 22 |

Liitteet

| | |
|---|----|
| Liite 1 Asiarunko | 36 |
| Liite 2 Koe substanssi-osaamisen seurannasta | 40 |
| Liite 3 Työntekijän osaamisen kehittäminen asiakasprosessissa | 45 |
| Liite 4 Kehityskeskustelun ohjeistus..... | 48 |
| Liite 5 Aiheita kehityskeskusteluun..... | 51 |

Tarkennukset Havainnoinneista

Koulutussuunnitelma

Perehdytys

Mentorointi

Ristiinkoulutus

Tarkennukset Havainnoinneista

Kehityskeskustelut

Tyky

Työtyytyväisyys

Liite 2 Koe substanssi-osaamisen seurannasta

Koe substanssi-osaamisen seurannasta

Tarkoituksena tunnistaa henkilökohtaisia heikkoja kohtia sekä tiedostaa yrityksen vaatimia avainkohtia.



Asiaa vakuutuksista.

Asiakas soittaa päivystyspuhelimeen ja kertoo ajaneensa kolarin toisen ajoneuvon kanssa. miten toimit?

pyydätkö asiakasta soittamaan paikalle poliisin?

pyydätkö asiakasta täyttämään vahinkoilmoitus-kaavakkeen?

Asiakas soittaa päivystyspuhelimeen ja kertoo peruuttanut toisen ajoneuvon päälle parkkipaikalla kuinka toimit?

- A, pyydät asiakasta täyttämään vahinkoilmoituksen
- B, pyydät asiakasta kutsumaan paikalle poliisin
- C, pyydät asiakasta ottamaan toisen osapuolen henkilötiedot muistiin

Kuka korvaa parkkipaikalla tapahtuneen toisen osapuolen(ei asiakkaan ajoneuvolle) kulkuneuvolle tapahtuneet vahingot?

Mitkä korvaukset ovat asiakkaan vastuulla tässä tilanteessa?

Päivystyspuhelimkeen soittaa Camping alueen omistaja ja ilmoittaa että Tc:n asiakas on ajanut heidän toimisto rakennuksensa rännin rikki.

Pyydätkö Camping alueen omistajaa soittamaan poliisin
vai
vakuutatko omistajan, että Touring Cars hoitaa tämän tapauksen kokonaisuudessaan?

Kenelle kuuluu vastuu korvauksesta?

Maksaako rännin korjauksen;

Touring cars

Asiakas

Vakuutusyhtiö

Asiakkaan palatessa lomaltaan miten toimit.
Täytätteko vahinkoilmoituksen? Jos niin miksi?

Veloitatteko omavastuun? Jos niin miksi?

Soitatteko poliisille ja ilmoitatte rikoksesta? Jos niin miksi?

Asiakas on lomallaan joutunut tilanteisiin missä ajoneuvolle on tapahtunut vahinkoa alkoviin huoltoasemalla sekä vahinkoa takapuskuriin Camping alueella.

Kenen vastuulla ovat vahingot?

A, Camping alueen ja huoltoaseman

B, Asiakkaan

C, Touring Cars

Edellisen tilanteen vahinkoja voidaan kutsua melko vakaviksi.

Kuinka toimit asiakkaan kanssa?

A, Arvioitte vahingot ja veloitatte tarvittavan summan

B, täytätte vahinkoilmoitus-kaavakkeen ja veloitatte omavastuun

C, täytätte vahinkoilmoitus- kaavakkeen ja veloitatte kaksi kertaa omavastuun

Edelliseen tilanteeseen liittyen asiakas on viettänyt 17 päivän loman suomessa ja käyttänyt molempien luottokorttien varat.

Korvaussumman veloittaminen ei onnistu, sillä asiakkaalla ei ole rahaa maksaa täyttä summaa.

Mitkä ovat mahdollisuutesi toimia ja varmistaa, että yritys ei jää korvaavaksi osapuoleksi?

Asiakas haluaa ostaa lisäpäiviä ennalta varattuun lomaansa.

**Voiko lisäpäiviä myydä suoraan toimipisteeltä?
Kuka saa myydä lisäpäiviä?**

Ranger soittaa sinulle keski-yöllä kun olet nukkumassa ja ilmoittaa asiakkaan soitaneen lentokentältä koska kukaan ei ole heitä vastassa kentällä. Asiakkaita ei pitänyt saapua tänä yönä, mutta asiakas vannoo että hänellä on Touring Carsin vahvistus lomasta kädessään.

Otatteko asiakkaan vakavasti ja menette häntä vastaan lentokentälle?

Muistat tarkistaneesi ennen töistä lähtöä varaustilanteen ja tiedät että vapaita isoja autoja ei ole toimipisteellä? Mitä jos asiakkaita onkin useampi kuin kaksi henkilöä?

Jos lentokentällä oleva asiakas on todellinen ja varauskirjassa on tapahtunut virheitä mitkä ovat mahdollisuutesi toimia?

Kiireisin kausi on päällä ja työntekijöillä on viime viikot ollut todella kiirettä. Kuluvalle päivälle ja huomiseksi on myyty lisää vuokrauksia joka tietää lisätöitä. Työntekijä X harmistuu tilanteesta ja tulee juttusille.

Työntekijä kertoo olevansa tyytymätön tilanteeseen ja ilmoittaa että ei aijo jäädä ylitöihin tänään tai huomenna koska hänellä on 7työpäivän putki takanaan ilman vapaita.

Tänään töissä on kuitenkin vain sinä ja yksi Ranger?

Mitkä ovat valtuutesi toimia tilanteessa?

Kuinka lähtisit purkamaan tilannetta?

Liite 3 Työntekijän osaamisen kehittäminen asiakasprosessissa



Työntekijän osaamisen kehittäminen asiakasprosessissa

Tarkkailet palveluprosessia ulkopuolelta. Tee huomioita mitä kollega tekee erilailla kuin sinä. Tarkastele toimintaa kuinka itse toimit ja kumpi toiminta tapa tuntuu järkevämmältä. Poimi kollegan tiedoista sinulle tuntemattomia uusia tai tuntemattomia faktatietoja.

Tarkkaileva henkilö seuraa sivusta kollegan toimintaa asiakaspalveluprosessissa. Havaintoja tehdään erillisille lomakkeille.

Tuloksista keskustellaan tapahtuman jälkeen yhdessä esimiehen kanssa.



Asiakaspalveluprosessi

-Benchmarking-

Hyvää toimintaa

Itse teen erilailla

[illegible]



3) Esimiehen tehtävä on huolehtia siitä, että kukin henkilö hänen yksikössään tietää ja ymmärtää mitä työtuloksia häneltä odotetaan ja miten hän suoriutuu tehtävistään sekä mistä hän on vastuussa ja millaiset toimintavaltuudet ja -edellytykset hänellä on. Johtamisen apuvälineenä ja keinoina TC - työuran alussa perehdyttämistä ja myöhemmin jatkuvaa ja systemaattista kehityskeskustelukäytäntöä.

4) Kehityskeskustelu on prosessi, joka lähtee strategisista painopisteistä ja päättyy vuorovaikutusprosessin jälkeen omien vastuutoimien lisäksi organisaation arviointiin ja toimenpiteisiin.

Kehityskeskustelu on keskeinen osallistavan henkilöstöjohtamisen väline ja auttaa henkilöstösuunnit-

telussa, henkilöstön osaamisen kehittämisessä ja arvioinnissa. Se on myös hyvä väline toiminnan suunnitteluun. Toimivalla kehityskeskustelukäytännöllä mahdollistetaan henkilön kykyjen ja toiveiden parempi huomioonottaminen. Keskustelutilanteessa esimies ja työntekijä saavat mahdollisuuden työtulosten yhteiseen arviointiin ja onnistumiseen vaikuttavien tekijöiden analysointiin. Kehityskeskustelussa annetaan objektiivista ja asiallista palautetta molemmiin puolin.

5) Työntekijälle: Kehityskeskustelu toimii yhtenä mahdollisuutena vaikuttaa omaan työhönsä ja työyhteisön yhteisiin asioihin. Keskustelussa keskeinen henkilö on työntekijä. Työyhteisön tavoitteet ja tehtävä konkretisoidaan ja viedään henkilötasolle: jokainen tietää, mitä osaa kokonaisuudesta hän on toteuttamassa.

Liite 4 Kehityskeskustelun ohjeistus



Kehityskeskustelun vaiheet:

Valmistautuminen (aika, ennalta mietityt asiat)

Virittäytyminen (luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri)

Menneen arviointi (tulosten ja yhteistyön arviointi, palaute)

Tulevan suunnittelu (ryhmän painotukset sekä henkilön tavoitteet, tarpeet ja kehittyminen)

Päätös (yhteenvedo ja seurannasta sopiminen)

Jälkityöt (muistiot, seurantajärjestelmä)

Kahdenkeskisten keskustelujen jälkeen esimies voi tarvittaessa laatia ryhmä- ja/tai laitostasoiset yhteenvedot kokonaisuuden hahmottamiseksi siten, että henkilökohdaiset ja luottamukselliset asiat eivät näy. Tuloksena syntyvät ryhmien keskeiset osaamisen kehittämistarpeet suhteessa niiden tavoitteisiin.

Valmistautuminen

1. Valmistaudu riittävän ajoissa ja huolella.
2. Lue ohjeet ja mieti keskustelun merkitystä ja tavoitetta.
3. Käy läpi edellinen kehityskeskustelumuistio: mistä keskusteltiin ja mitä sovittiin.
4. Palauta keskustelutilanne mieleesi: mieti, miten nyt itse voit parantaa tilannetta.
5. Lue ryhmän / yrityksen suunnitelmat: mitä tavoitteita niistä kohdistuu sinuun / työntekijään.
6. Jos yrityksellä / ryhmässä on tehty henkilöstösuunnitelma, käy siitä läpi itseäsi / työntekijää koskevat kohdat kehittymistarpeista ja -suunnitelmasta.
7. **Käytä tätä ohjetta ja esitettyjä kysymyksiä avuksi valmistautuessasi keskusteluun. Kirjaa ylös keskeiset mieleen tulleet asiat, näkökohdat ja perustelut. - Esitetyt kysymykset toimivat apuvälineenä valmistautumisessa; ei lomakkeena, joka tulee käydä kohta kohdalta läpi.**

Aloitus

Tarkennus mikä on keskustelun tarkoitus ja tavoite.
Keskustelu on molemminpuolinen mahdollisuus kehittyä!

Menneen arviointi

Mitkä olivat pääasialliset työtehtäväsi ja miten ne tukivat yrityksen toiminnan tavoitteita ja strategiaa?

Mitä tavoitteita ja odotuksia tehtäviisi oli asetettu, mitä tuloksia on saavutettu? Mitkä tehtävät olivat eniten, mitkä vähiten kiinnostavia?

Missä koit onnistuneesi? Missä olisit voinut parantaa suoritustasi? Mikä suoriutumiseen on vaikuttanut? Arvostatko / arvostetaanko työtäsi?

Miten yhteistyö ja työnjako ovat sujuneet esimiehen kanssa, omassa ryhmässäsi, muissa työryhmissä ja yhteisissä kehittämistoimissa? Miten olet kokenut työyhteisön ja sen ilmapiirin?

Miten olet kokenut henkilökohtaisen jaksamisesi: työhyvinvointi, stressi, kiire, väsymys?

Tulevan suunnittelu

-Mitkä ovat keskeiset tehtäväsi tulevalla kaudella? Mitä yrityksen / ryhmän tavoitteet tarkoittavat sinun kannaltasi?

Miten saavutat tavoitteesi? Mitä tukea ja resursseja tarvitset? Minkä taitojen ja minkälaisen osaamisen kehittäminen tehtävässäsi on tarpeen? Millä keinoin taitoja ja osaamista hankitaan ja kehitetään?

Onko sinulla sellaista osaamista ja sellaisia taitoja, joita et nykyisissä tehtävissäsi voi hyödyntää? Minkälaiset tehtävät sinua tulevaisuudessa kiinnostavat? Mitkä ovat pitkän tähtäimen henkilökohtaiset tavoitteesi?

Ovatko työolosuhteesi ja -välineesi riittävän hyviä?

Miten osallistut työyhteisön kehittämistoimiin ja ilmapiirin rakentamiseen?

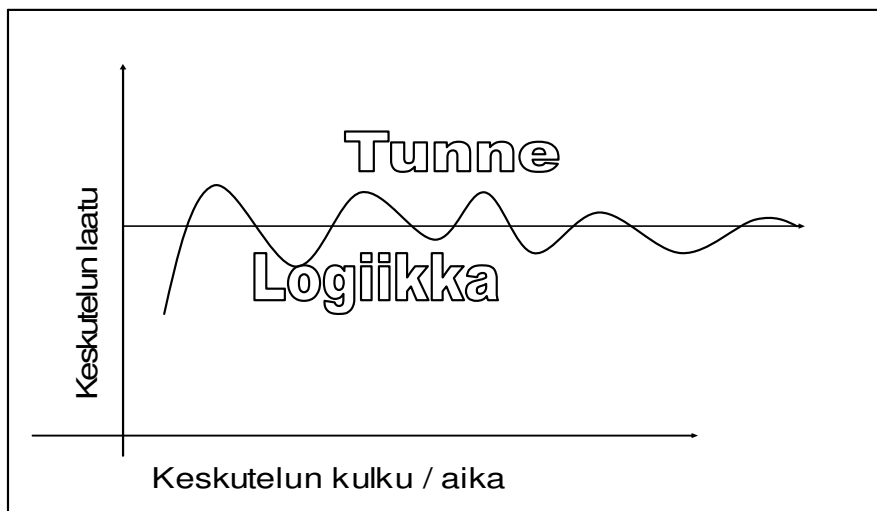
Miten pidät itsestäsi ja jaksamisestasi huolta?

Mitä toiveita esität esimiehelle esim. tuen ja vuorovaikutuksen suhteen?

Muuta: onko muuta mistä haluaa keskustella?

Lopetus

- Esimies esittää yhteenvedon keskustelusta: mistä keskusteltiin ja mitä sovittiin.
- Sovitaan jälkitöistä: muistiosta ja seurannasta.
- Palaute miten keskustelu sujui, päästiinkö tavoitteeseen, mitä tehdään seuraavalla kerralla paremmin.



Kuva: Keskustelun aiheiden vaihtelu. Keskustelun tulee edetä molempia Tunnetta ja Logiikkaa myötäilevästi.

Sovitun toteutumista seurataan ja täsmennetään esim. puolivuositain esimiehen ja/tai oman ryhmän kanssa.

**Kehityskeskustelu yhdistää yhteisön ja yksilön!
Onnistuneet kehityskeskustelut luovat onnistumisen edellytyksiä toiminnalle, parantavat ilmapiiriä ja edistävät yhteisöllisyyttä.**

Liite 5 Aiheita kehityskeskusteluun

Keskustelun aiheita kehityskeskusteluun

❖ Vaiheita-lomaketta voit myös käyttää apuna

Mitkä olivat ennakko-odotuksesi työtä / yrityksestä?

- Koulutus toimipisteellä
- Asumisjärjestelyt
- Työnkuva

Ovatko ennakko-odotuksen toteutuneet?

Millaiseksi olet kokenut koulutusprosessin?

- Pick up, Drop off, Siivous, Myynti, Vahinkotapaukset, Asiakaspalvelu, Toimipisteen käytänteet..
- Onko osa-alueita, joihin olisit kaivannut / kaipaisit lisäkoulutusta?
- Onko joitakin asioita painotettu liikaa? Epäoleellista?
- Onko viestitty päällekkäistä / ristiriitaista tietoa?
- Sinua kouluttaneen henkilön asenne kouluttamiseen? Asenne sinuun?

Millaisia haasteita olet kohdannut?

Miten olet kokenut asumisen, työskentelyn, työkaverit, työnkuvan, esimiehet?

- Kaipaisitko edellä mainittuihin joitakin muutoksia?
- Positiivisia ja negatiivisia tekijöitä edellisistä?

Millaiseksi koet tiimihengen?

- Voisiko tiimihenkeä kenties parantaa?

Mitä mieltä olet esimiesten toiminnasta?

- Työvuorosunnittelu
- Apu ja tuki tarvittaessa
- Millaiseksi koet esimiesten asenteet sinua/työtä kohtaan?

Mitä mieltä olet mekaanikkojen työstä?

- Onko yhteistyö toimivaa
- Saatto heiltä apua ja tukea tarvittaessa?

Millä osa-alueilla koet kehittyneesi?

Mitkä alueet kaipaisivat vielä kehittämistä? Haasteiden kohtaamien ja valmius toimia?

Mieluisin asiakaskokemus?

- Mikä silloin meni hyvin?

Ikävin asiakaskokemuksesi?

- Mikä silloin meni huonosti? Miten voisi parantaa?

Mitä odotuksia sinulla on loppu kaudeksi?

Mitä toivot saavuttavasi kauden loppuksi?

- CV, Kokemus?
- Kauden jatkaminen, työt jatkossa?