



TEHTAAN TYÖNJOHDON OSAAMISEN KEHITTÄMISEN KOKONAISUUDEN SUUNNITTELU JA RAKENTAMINEN -  
Esimiestaitojen koulutusrakenteen suunnittelu palvelumuotoilun keinoin

**Heli Hirvonen & Anu-Elina Puustinen**

2020 Laurea



**Laurea-ammattikorkeakoulu**

**TEHTAAN TYÖNJOHDON OSAAMISEN KEHITTÄMISEN KOKONAISUUDEN SUUNNITTELU JA RAKEN-  
TAMINEN - Esiimestaitojen koulutusrakenteen suunnittelu palvelumuotoilun keinoin**

Heli Hirvonen & Anu-Elina Puustinen  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Maaliskuu 2020

Heli Hirvonen, Anu-Elina Puustinen

Tehtaan työnjohdon osaamisen kehittämisen kokonaisuuden suunnittelu ja rakentaminen -  
Esimiestaitojen koulutusrakenteen suunnittelu palvelumuotoilun keinoin

Vuosi 2020 Sivumäärä 88

---

Opinnäytetyön tavoitteena oli suunnitella ja rakentaa toimeksiantajayrityksen tehtaan työnjohtajille esimieskoulutuksen rakenne. Tarkoituksena oli tuottaa kokonaisuus, joka palvelee toimeksiannon antaneen yrityksen henkilöstöhallintoa koulutusten suunnittelijana ja toteuttajana, sekä työnjohtoa esimiestyön taitojen kartuttamisessa. Rakenteen tuli huomioida päivittäistyön aika-aasteet, erilaiset oppimistavat ja osaamisen jakaminen työnjohtajien kesken, myös tulevaisuuden tarpeet huomioiden. Kehittämisosa-alueiden valintaan vaikuttivat yrityksen henkilöstöhallinnon, koulutukseen osallistuvien työnjohtajien ja heidän esimiestensä kokemat tarpeet.

Opinnäytetyön tietoperusta rakentui toimeksiannon työelämälähtöisyyden ja toiminnallisen opinnäytetyön näkökulmista. Tietoperustan päälähtökohdat nousivat palvelumuotoilun, esimiestyön ja osaamisen kehittämisen aiheista. Koulutustarpeiden määrittämiseksi toteutettiin taustatutkimus, johon kuului työnjohtajien sähköinen kyselytutkimus, tehdaspäälliköiden haastattelututkimus ja osaamisen kehittämisen- ja palvelumuotoilun asiantuntijahaastattelut. Tulosten mukaan keskeisimmät koulutustarpeet olivat henkilöjohtaminen, TES-osaaminen, työläinsäädäntö ja sisäisten järjestelmien käyttö. Lisäksi aiheiksi nousivat viestintä ja vuorovaikutus ja oma ajanhallinta. Soveltuvimmiksi koulutusmuodoiksi nousivat lähipäivä, vertaisoppiminen ja valmentavat keskustelut esimiehen tai mentorin kanssa. Verkko-koulutus jäi tuloksissa alhaiselle suosiolle, mutta se valikoitui yhdeksi koulutusmuodoista, koska se vastasi toimeksiantoa ja tulevaisuuden käytettävyyden tarpeita. Taustatutkimuksen ja tietoperustan pääaiheiden pohjalta suunniteltiin osaamisen kehittämisen kokonaisuus palvelumuotoilun prosessin mukaisesti.

Palvelumuotoiluprosessin mukaisesti kokonaisuuden rakennetta testattiin käyttäjillä ennen käyttöönottoa. Rakennetta kehitettiin testausten palautteiden mukaan. Kehittäminen jatkuu palvelumuotoilun mukaisesti myös käyttöönoton jälkeen. Hyödyllisyyden arvioimiseksi ja jatkokehittämisen tueksi luotiin palautekyselypohja työnjohtajille. Kyselyssä arvioidaan osaamisen kehittymistä. Tehdaspäälliköille luotiin palautekyselypohja, jossa arvioidaan työnjohtajien esimiestaitojen kehittymistä. Kouluttajille rakennettiin oma Teams-työtila, johon tallennettu materiaali auttaa kouluttajaa kokonaisuuden luomisessa. Suunnitellut materiaalit ovat kouluttajien palvelukortit, case-kuvaukset, Service Blueprint ja palautekyselyn rungot. Kokonaisuuden rakenteessa hyödynnetään erilaisia osaamisen kehittämisen menetelmiä ja hajauteen oppiminen pienempiin osiin. Oppiminen tapahtuu vuorovaikutuksessa kasvokkain tai sähköistä Teams-työtilaa hyödyntäen.

Kokonaisuuden suunnittelussa huomioitiin käyttäjälähtöisyys ja joustavuus, joita arvioitiin prosessin aikana toimeksiantajan tapaamisissa ja kokonaisuuden testauksissa. Kokonaisuus huomioi päivittäistyön kiireen ja ihmisen kyvyn sisäistää uutta tietoa pienissä erissä pidemällä ajanjaksolla. Kehitysehdotuksiksi nousi työnjohtajien työnkuvan tarkentaminen, sisäisten järjestelmien koulutustarpeet ja osaamisen jakamisen huomiointi palkitsemisjärjestelmässä.

Asiasanat: Osaamisen kehittäminen, henkilöstöhallinto, palvelumuotoilu, esimiestaidot, sisäinen motivaatio.

Heli Hirvonen &amp; Anu-Elina Puustinen

Designing and creating an educational structure of managerial skills for factory's overseers -

Designing managerial skill development structure by using service design

Year 2020

Pages

88

---

The goal for this thesis was to design and to create educational structure of managerial skills. An assignment was given by a company, which recognized educational need in overseers. The purpose was to create a flexible structure, which would serve a human resources department as an educational planner and one that could be implemented. As overseers were the target group, it was significant to create such a structure, which would develop their managerial skills. In the design process it was important to consider daily challenges in overseers' resources, different kind of learning customs, as well as, sharing know-how between factories and overseers. The structure should also answer the future needs in work life. The subjects for the structure was selected by listening to the needs of the human resources department, managerial level of the company and overseers.

The frame of reference was composed from the practical point of view of the assignment and thesis. The main baseline for the frame of reference occurred from service design, management and know-how development. The background research consisted of a digital survey for the overseers, an interview survey for the managerial level, and consultant interviews including know-how development and service design. Focal know-how development areas were; management, collective agreements, employment law, and digital system usage. Also, communication, interaction and time management were chosen to be within the structure. The most suitable learning forms were; face to face, sharing knowledge with colleagues, coaching and mentoring. Digital learning methods scored low in background research, but it was included because of the given assignment and future prospects. The service design, management and know-how development formed the theoretical baseline.

Before implementation, the designed structure was tested by overseers and management level personnel. With the help of given feedback, it was possible to modify the structure, before implementing it. The service design model manoeuvres an instructor to continue development after implementation. In order to evaluate utility and to support development after implementation, a feedback questionnaire for overseers and management level was designed. The content of the feedback questionnaires was designed to evaluate know-how development of the overseers. Material for instructors will be saved in the company's Teams-workspace. With the help of designed material instructors are able to plan the content. Designed material are instructor's service cards, case- narrations, Service Blueprint and feedback questionnaires. Multiple methods of know-how development are being utilized in the educational structure of managerial skills, and learning will be divided into smaller portions during the structure. Education will happen in face to face or in Teams-workspace.

User friendliness and flexibility were taking into consideration while designing the structure, and it was evaluated during the process in client meetings and in testing. The structure has been designed to handle workload in a hectic environment, and one's ability to learn in small portions in long-term duration. The given development proposals were; advanced work duties by overseers, defining educational needs of overseers' digital systems usage, and developing a recompensating system, such a way that shared know-how will be noticed in it.

Keywords: Educational development, human resources, service design, managerial skills, inner motivation.

## Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Toimeksianto ja tavoitteet .....	8
2.1	Toimeksiantajayrityksen kuvaus .....	8
2.2	Toiminnallisen opinnäytetyön kuvaus .....	9
2.3	Keskeiset käsitteet osaamisen kehittämisen kokonaisuudessa .....	12
3	Osaamisen kehittäminen työelämässä.....	14
3.1	Katsaus esimiestyön nykyaikaan ja sen haasteisiin.....	16
3.2	Erytispiirteet toimeksiannon antaneen yrityksen työnjohdon esimiestehtävissä. ....	19
3.3	Kovat esimiestaidot.....	21
3.4	Pehmeät esimiestaidot .....	25
3.5	Esimiestaidot tulevaisuudessa.....	28
4	Tutkimusmenetelmien kuvaus opinnäytetyön lähtökohdista .....	31
4.1	Taustatutkimuksen kokonaisuus.....	36
4.2	Tehdaspäälliköiden haastatteluiden tulokset .....	37
4.3	Työnjohtajille suunnatun sähköisen kyselytutkimuksen tulokset .....	40
4.4	Näkökulmia nykyaikaiseen osaamisen kehittämiseen - asiantuntijahaastattelu ..	42
4.5	Palvelumuotoilun käyttö koulutussuunnittelussa - asiantuntijahaastattelu .....	44
4.6	Taustatutkimuksen tulosten hyödyntäminen palvelumuotoilussa .....	45
5	Palvelumuotoilu .....	46
5.1	Palvelumuotoiluprosessi.....	48
5.2	Toimeksiannon ja yhteisten tavoitteiden määrittäminen palvelumuotoiluprosessissa ..	51
5.3	Käyttäjymmärryksen hankkiminen .....	52
5.3.1	Fiktiivinen persoona osana palvelumuotoilua .....	54
5.3.2	Taustatutkimuksen avulla rakennetut fiktiiviset persoonat .....	55
5.4	Ideointi- ja suunnitteluvaihe .....	56
5.4.1	Palvelun testaaminen prototyypin avulla .....	57
5.4.2	Service Blueprint - Osaamisen kehittämisen kokonaisuuden kuvaus .....	59
5.5	Osaamisen kehittämisen kokonaisuus .....	60
5.6	Palvelun käyttöönottovaihe palvelumuotoiluprosessissa .....	61
5.7	Tulosten arviointi ja jatkokehittäminen osana palvelumuotoiluprosessia .....	64
6	Palvelumuotoiluprosessissa esiin nousseet kehitysedotukset toimeksiantajalle .....	67
6.1	Osaamisen kehittämisen kokonaisuuden työelämälähtöisyyden arviointi .....	68
6.2	Opinnäytetyön luotettavuuden arviointi tutkimuksellisesta näkökulmasta.....	70
	Lähteet.....	72
	Kuviot .....	75
	Taulukot .....	75

Liitteet .....	76
----------------	----

## 1 Johdanto

Opinnäytetyön aihe tulee toimeksiantona kansainväliseltä yritykseltä. Yrityksen henkilöstöhallinnon tunnistama tarve on koulutusrakenteen suunnittelu Suomessa toimivien tehtaiden työnjohdon esimiestyötä varten. Työnjohtajien toimenkuva on monipuolinen ja haasteellinen. Suunniteltavan koulutusrakenteen tulee huomioida työnjohtajien päivittäistyön vastuullisuus, ja rakentua riittävän joustavaksi aikataulujen suunnittelun kannalta. Onnistuneen koulutusrakenteen suunnittelun ja rakentamisen kannalta on oleellista selvittää, mistä aiheista työnjohtajat kokevat tarvitsevänsä koulutusta ja minkälaiset oppimisen muodot soveltuvat heille parhaiten.

Taustatutkimuksen tarkoituksena on selvittää koulutukseen osallistumisen estäviä tekijöitä, sopivia kouluttautumistapoja, olennaisia koulutusaiheita, sekä työnjohdon motivaatiotasoa osaamisen kehittämiseksi. Taustatutkimuksen oleellisuus on tässä opinnäytetyössä merkittävää, koska taustatutkimus on osa palvelumuotoiluprosessia, jonka avulla osaamisen kehittämisen kokonaisuus eli työnjohtajille suunnattu esimiestyön koulutusrakenne suunnitellaan.

Taustatutkimuksen suunnittelun ja toteutuksen, sekä palvelumuotoilu prosessin toteutuksen perustana on opinnäytetyön tietoperusta. Tietoperustassa huomioidaan opinnäytetyön toiminnallinen luonne ja palvelumuotoiluprosessin toteuttamisen tärkeys käyttäjälähtöisen osaamisen kehittämisen kokonaisuuden suunnittelussa ja rakentamisessa. Tietoperustan aiheet rajataan palvelumuotoilu prosessiin, esimiestaitoihin, motivaation merkitykseen oppimisessa ja työelämässä, sekä tutkimusmenetelmien oleellisiin erityispiirteisiin tässä opinnäytetyössä. Tietoperusta tukee palvelumuotoiluprosessin toteutusta ja antaa esimiestyön osaamisalueisiin syventymisen avulla perustellun pohjan tämän kokonaisuuden suunnitteluun ja rakentamiseen. Tietoperustassa huomioidaan taustatutkimuksen tulokset ja niitä peilataan muun muassa yhteiskuntatasolla tapahtuviin ilmiöihin ja muutoksiin.

## 2 Toimeksianto ja tavoitteet

Tämän opinnäytetyön palvelumuotoiluprosessin lähtökohdat rakentuvat toimeksiannon, toimeksiantajayrityksen ja käyttäjäryhmän eli työnjohtajien tarpeiden mukaan. Yrityksellä on selkeä tarve työnjohdon koulutuksille, joka määrittelee tämän opinnäytetyön suunnan käytännönläheisten ja käyttökelpoisen koulutuskokonaisuuden suunnitteluksi. Jotta erilaiset oppimisen tavat tulee huomioiduksi parhaalla mahdollisella tavalla ja, että koulutuskokonaisuus vastaa tarvetta, suunnitellaan ja toteutetaan taustatutkimus. Lisäksi tässä opinnäytetyössä käytetään palvelumuotoilun prosessia, jonka avulla taustatutkimuksen pohjalta rakennetaan fiktiiviset persoonat. Fiktiivisten persoonien tarkoitus on tukea suunnitteluprosessia.

Opinnäytetyön tavoite on käytännönläheinen. Yrityksen henkilöstöhallinto kuvaa yrityksen nykyistä koulutuskokonaisuutta kattavaksi ja mahdollisuuksia osallistua koulutuksiin järjestetään. Kuitenkin koulutuksista jättäytyään pois esimerkiksi tuotannossa olevien kiireiden vuoksi. Koulutukset ovat yleensä toisaalla kuin työnjohtajien työpiste, mikä luo haasteellisuutta koulutuksiin osallistumiselle. Työnjohtajan tehtävä on laaja, minkä vuoksi eri osa-alueiden koulutus on tärkeää. Yritys pitää tärkeänä toteuttaa sellaista koulutusta, joka tukee työnjohtajien roolia esimiestyössä ja työnantajan edustajana. Koulutusrakenteen tulee myös huomioida henkilöstöhallinnon näkemys tarpeellisista koulutusaiheista, joita ovat muun muassa henkilöjohtaminen, vuorovaikutus ja esiintyminen.

### 2.1 Toimeksiantajayrityksen kuvaus

Yhteistyökumppani opinnäytetyössä on globaalilla kentällä toimiva metalli- ja teknologiayritys. Yritys toimii noin 50 eri maassa, noin 16 000 työntekijän voimin. Yritys on edelläkävijä omalla alallaan, josta kertoo sen 3,1 miljardin liikevaihto vuonna 2018. Yrityksen pääkonttori on Suomessa. (Yrityksen verkkosivut 2019.)

Insinööriyön suunnittelu ja toteutus tapahtuu pääosin Suomessa. Yrityksellä on Suomessa kaksi tehdasta, mutta tehdastyö näkyy myös globaalilla tasolla muun muassa Yhdysvalloissa. Tehtailla kootaan asiakkaille suunnitellut tuotteet ja huolehditaan korkeatasoisesta laadusta. (Yrityksen verkkosivut 2019.)

Globaalina yrityksenä kielitaidolla on suuri merkitys yrityksessä. Suomen eri toimipisteissä työskentelee eri kulttuureista tulevia ihmisiä, jonka vuoksi yrityksen yleinen työkieli on englanti. Kansainvälisenä yrityksenä tasa-arvoisuus ja kunnioitus yksilöllistä osaamista kohtaan on oleellinen osa yrityksen toimintakulttuuria. (Yrityksen verkkosivut 2019.)

Missio on yksi yrityksen eteenpäin vievistä ajatuksista globaalilla tasolla. Mission, vision ja arvojen sanoma on tunnettu koko yrityksessä aina ylimmästä johdosta, insinöörien suunnittelupöydiltä tehtaan kokoonpanohalleihin asti. Missiona on suunnitella ja toteuttaa tuotteita,



jotka eivät vain nosta asiakkaan taakkoja, vaan tukevat, tehostavat ja vievät eteenpäin koko asiakkaan yritystä. Tyytyväiset ja pitkäaikaiset asiakkaat ovat osa liikeideaa. (Yrityksen verkkosivut 2019.)

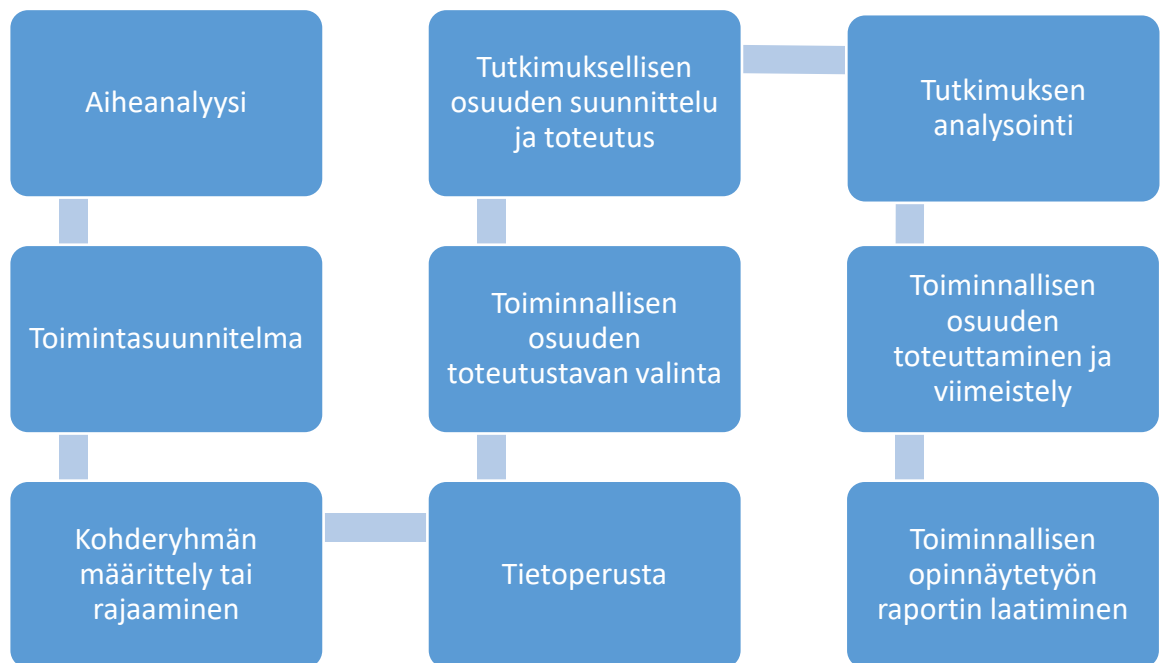
Visio on rakentunut pitkästä kokemuksesta tuotteiden suunnittelussa, kokoamisessa ja toimivuudessa. Yritys pyrkii olemaan edelläkävijä, luotettava kumppani asiakkailleen, ja näkemään mahdollisuuksia uusissa ratkaisuissa. Visio on olla asiakkaille saatavilla kellon ympäri, rakentaa turvallisia ja laadukkaita laitteita, ja auttaa asiakkaita olemaan tehokkaampia ja tuotteliaampia. (Yrityksen verkkosivut 2019.)

Arvot näkyvät yrityksen henkilöstön toiminnassa. 16 000 henkilöstö työskentelee eri manteleilla, multikulttuurisissa yhteisöissä. Erilaisuus on arvostettua ja kulttuurierot huomioidaan. Asetettu tavoite säilyy kaikkialla samana; asiakkaalle tarjotaan korkeatasoista palvelua. Yrityksen arvot perustuvat luottamukselle. Ihmisten osaamiseen, haluan tehdä hyvin ja intoon kehittyä työssä luotetaan ja sitä tuetaan. Tavoite on, että tämä luottamus ja positiivinen laatus yritys perheessä huokuu myös asiakkaille. (Yrityksen verkkosivut 2019.)

## 2.2 Toiminnallisen opinnäytetyön kuvaus

Toiminnallisen opinnäytetyön näkökulma on hyvin työelämälähtöinen, joka on jollakin tavalla aina käytännön toiminnan järjeistämistä, ohjeistamista ja järjestämistä. Työelämälähtöisyys on syvällisempää ja käytännönläheisempää jos opinnäytetyönaihe on saatu toimeksiantona. Osaamista on mahdollista käyttää monipuolisesti ja laajemmin toimeksiantona saadun aiheen parissa. Samalla se mahdollistaa tietojen ja taitojen reflektoinnin työelämään ja sen tarpeisiin nykyajassa. On kuitenkin hyvä tiedostaa toimeksiannon kautta tulleen aiheen voivan herkemmin laajentua suuremmaksi kuin alkuperäiset tavoitteet, resurssit ja opintopistetavoitteet ovat. Prosessin suunnittelussa on hyvä huomioida mahdolliset muutokset aikataulussa ja eri tekijöissä. Myös henkilökohtaiset uratavoitteet on hyvä pohtia läpi, sillä opinnäytetyö voi tuoda työpaikkamahdollisuuksia, vaikka prosessin laajentuminen muuttaisikin aikataulua tai vaatisi enemmän resursseja. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 9, 16-19; Saastamoinen, Vähä, Ypyä, Alahuhta & Pääatalo 2018.)

Toiminnallinen opinnäytetyö rakentuu aiheanalyysistä, toimintasuunnitelmasta, kohderyhmän määrittelystä, tietoperustasta, toiminnallisen osuuden toteutustavan valinnasta ja toteutuksesta, tutkimuksellisen osuuden suunnittelusta ja toteutuksesta, ja prosessin kuvaamisesta raportin muotoon. Toiminnallisen opinnäytetyön rakentuminen vaatii paljon suunnittelua, ideointia ja ajattelutyötä. Se tulee esiin myös prosessin etenemisestä, jossa suunnittelu ja ajattelutyö vuorottelevat kirjoittamisen ja lukemisen kanssa, ollen ajoittain myös päällekkäisenä työskentelynä. Kuviossa 1 on kuvattu toiminnallisen opinnäytetyön vaiheet prosessina. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 23, 26-27, 38, 51, 56-64, 65-69; Saastamoinen ym 2018.)



Kuvio 1: Toiminnallisen opinnäytetyön prosessin kuvaus Vilkan & Airaksisen (2003) mukaan.

Toiminnallinen opinnäytetyö käynnistyy aiheanalyysillä. Aiheanalyysin tarkoituksena on ideoida ja hahmotella aihetta. Tärkeää on syventää asiantuntijuutta ja osoittaa se opinnäytetyössä. Toimeksianto voi myös tulla yrityksen ehdottomana, jolloin aiheanalyysi laaditaan toimeksannon perusteella. Oleellista on myös valita aihe, joka tukee omia opintoja ja herättää kiinnostusta. Aiheanalyysin jälkeen on aika miettiä, mitä halutaan tehdä, miten se toteutetaan ja miksi se toteutetaan. Toteutuksen suunnittelu tapahtuu toimintasuunnitelman avulla. Toimintasuunnitelma näyttää johdonmukaisen ajattelun, miten opinnäytetyön ajatellaan etenevän ja minkälainen aikataulu sille on luotu. Toimintasuunnitelma myös tarkentaa opinnäytetyön tavoitteet ja idean. Kohderyhmän määrittelyä tai rajaamista auttaa hahmottamaan tuote, tapahtuma tai esimerkiksi ohjeistuksen laatiminen, koska se tehdään aina tietylle kohderyhmälle. Myös toimeksianto voi olla sellainen, joka rajaa jo valmiiksi tietyn ryhmän. Käytännön toteutuksen rinnalla opinnäytetyössä on teoreettinen tieto eli tietoperusta. Tietoperustalla osoitetaan ammattikirjallisuuden ja tiedon hallintaa, sekä kykyä rajata tietoa opinnäytetyön aiheeseen. Teoriatiedon avulla voi myös perustella tekemiään valintoja ja rajauksia opinnäytetyössä. (Vilka & Airaksinen 2003, 23, 26-27, 38.)

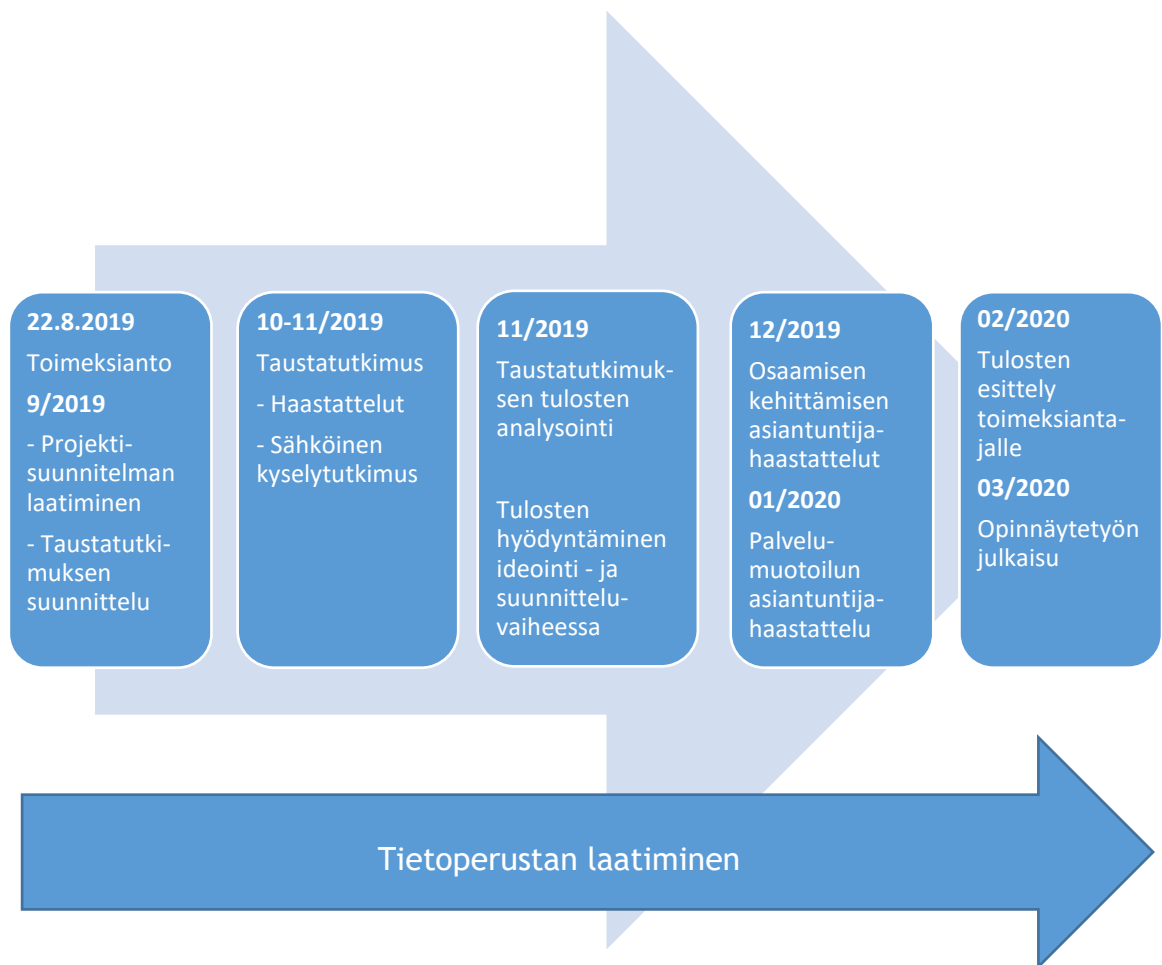
Toiminnallisessa opinnäytetyössä lopputuotoksena on aina jotakin konkreettista. Lopputuotos voi olla ohjeistus, perehdytysprosessi, esittelyosasto tai muu toiminnallisesti toteutettu tuotos. Tuotoksen tulee olla toimeksannon mukainen ja työelämälähtöinen. Lopputuotos ja ta-

voitteet määrittelevät, millä tavalla käytännönsuutta lähdetään toteuttamaan. Osana toiminnallista opinnäytetyötä on tutkimuksellinen osio. Tutkimuksellisten menetelmien käyttö ei ole pakollista toiminnallisessa opinnäytetyössä. Tutkimuksellisten menetelmien käyttö on löyhempää, koska niiden käytön riskinä on opinnäytetyön kasvaminen yli suunniteltujen resurssien ja määriteltyjen opintopisteiden. Toiminnallisessa opinnäytetyössä tutkimuksellisuus on enemmän selvitys, joka antaa teorian ja toimeksiannon ohessa opinnäytetyölle lähtökohdat. Tutkimuksellinen tieto on kuitenkin analysoitava sopivalla tavalla. Viimeisenä ennen raportin kirjoittamista on tuotoksen esittely. Tuotoksen esittely voi olla valmiin materiaalin luovutus, mainossivujen julkaisu tai messujen järjestäminen. Opinnäytetyöraportissa kerrotaan koko prosessi, tuotoksen kuvaus ja tavoitteessa onnistuminen. Prosessin analysointi avoimesti ja rehellisesti kertoo lukijalle ammattitaidosta ja kokonaisuuden hallinnasta. (Vilka & Airaksinen 2003, 51, 56-64, 65-69.)

Saastamoisen ym. (2018) mukaan projektiluontoinen toiminnallinen opinnäytetyö opettaa paljon, koska opinnäytetyön aikana koko prosessi tulee näkyväksi ja konkretisoituu. Prosessi on kuitenkin Saastamoisen ym. (2018) mielestä hyvin aikaa vievää ja raportoinnille ja suunnittelutyölle on varattava riittävästi aikaa. Toiminnallinen opinnäytetyö on kuitenkin Saastamoisen ym. (2018) mukaan erittäin antoisa sen työelämälähtöisyyden, ongelman ratkaisukyvyyn kehittymisen ja projektityöskentely taitojen syventymisen vuoksi. (Saastamoinen ym. 2018.)

Tämän opinnäytetyön toiminnallinen osuus muodostuu koulutuskokonaisuuden suunnittelusta ja rakentamisesta työnjohdon koulutustarpeisiin. Yrityksessä on nähty koulutusten selkeyttämisen tarve ja toisaalta koulutusten käyttökelpoisuus työnjohdon arjessa on tuottanut haasteita. Lisäksi opinnäytetyön tavoitteena on suunnitella ja rakentaa koulutuskokonaisuus, joka on joustavasti muunneltavissa ja vastaa tätä aikaa. Koulutusten osa-alueet suunnitellaan toimimaan mobiiliversiossa, joka lisää koulutussisällön käyttömukavuutta ja käyttöastetta. Mobiiliversioksi valikoituu Microsoft Teams-ympäristö, joka on jo osittain yrityksessä käytössä.

Alla olevassa kuviossa 2 esitellään tämän opinnäytetyön toiminnallisen osuuden eteneminen, ja miten taustatutkimus on ajoitettu. Kuvioista 2 näkyy myös taustatutkimuksen osa-alueet. Jotta koulutuskokonaisuuden käytännön toteutus vastaa tarvetta, opinnäytetyön taustatutkimuksen osa-alueita ovat yrityksen tehdaspäälliköiden haastattelut, työnjohdon sähköinen kyselytutkimus ja asiantuntijahaastattelut. Tehdaspäälliköiden haastattelun tarkoituksena on kartoittaa työnjohdon esimiesten näkemyksiä lähiesimiestehtävien osaamisen tasosta ja koulutustarpeista. Työnjohdon sähköisellä kyselytutkimuksella kartoitetaan sopivaa oppimistapa, tarpeellisia koulutusaiheita ja erilaisten koulutusmenetelmien käyttökelpoisuutta. Pirja Aarnion asiantuntijahaastattelun avulla saadaan tietoa nykyaikaisista koulutusmuodoista ja joustavista menetelmistä, jotka ovat helposti käytettävissä arjessa. Pia Tammisen haastattelun lähtökohtana on saada asiantuntijanäkemyksensä tukemaan palvelumuotoiluprosessin eri vaiheita tässä opinnäytetyössä ja palvelumuotoilun soveltuvuudesta koulutuksen suunnitteluun.



Kuvio 2: Opinnäytetyön toiminnallisen osuuden kuvaus.

Kuvio 2 esittelee opinnäytetyöprosessin etenemisen jo tässä kohtaa työtä, jotta kokonaisuuden hahmottaminen olisi lukijalle helpompaa. Tämän opinnäytetyön toimintasuunnitelma pohjautuu palvelumuotoiluprosessiin, jonka eri vaiheet ohjaavat tämän opinnäytetyön etenemistä. Palvelumuotoilu on osa tietoperustaa, ja sitä käsitellään tarkemmin luvusta 5 alkaen. Palvelumuotoiluprosessi kuvaa koko prosessin etenemisen valmiiseen toimeksiantajalle annettavaan tuotokseen saakka.

### 2.3 Keskeiset käsitteet osaamisen kehittämisen kokonaisuudessa

Tässä selitetyt keskeiset käsitteet ovat käytössä opinnäytetyön tietoperustassa sekä käytännön toteutuksen kuvauksessa ja analysoinnissa. Keskeisten käsitteiden tarkoitus on selkeyttää lukijalle käytössä olevaa sanastoa ja yhteyttä, joissa niitä on käytetty.

Tässä opinnäytetyössä keskeiset käsitteet muodostuvat koulutuksen rakenteeseen liittyvistä seikoista, palvelumuotoiluun ja oppimiseen liittyvistä erityispiirteistä. Tässä kappaleessa keskeiset käsitteet selitetään ja niiden tarkoitus tässä opinnäytetyökokonaisuudessa avataan lukijalle ymmärrettävästi.

**Osaamisen kehittämisen kokonaisuudella** tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä tehtaan työnohtajille suunniteltua esimiestyön koulutuskokonaisuutta. Osaamisen kehittämisen kokonaisuus jakautuu eri koulutusmuotoja hyödyntäviin osioihin, kuten lähipäivä, pienryhmätyökentely ja webinaari. Osiot täydentävät toisiaan mahdollistaen aiheen osaamisen syventämisen.

**Palvelupolku** on palvelumuotoilussa yleisesti käytössä oleva palvelukokemuksen kuvaus. Työnohtajien osaamisen kehittämisen kokonaisuudessa palvelupolku kuvaa koulutuksen rakennetta koulutukseen osallistuvan näkökulmasta. Palvelupolku etenee kronologisessa järjestyksessä. Tässä opinnäytetyössä palvelupolun ideoinnissa ja suunnittelussa hyödynnettiin taustatutkimuksen tuloksia.

**Palvelukortit** ovat kouluttajalle suunniteltu ohjeistus koulutuksen osioista. Niiden avulla kouluttaja voi suunnitella aiheensa sisällön koulutusosioon ja -kokonaisuuteen sopivaksi. Palvelukortit toimivat kouluttajan apuna yhdessä Service Blueprintin kanssa.

**Service Blueprint** kuvaa koko osaamisen kehittämisen kokonaisuuden rakenteen. Service Blueprintissä on eriteltyä eri toimijoiden roolit ja tehtävät kokonaisuuden edetessä osiosta toiseen kronologisesti. Tässä opinnäytetyössä Service Blueprintissä kuvatut roolit ovat muun muassa koulutukseen osallistuva työnohtaja, kouluttaja ja henkilöstöhallinto.

**Case-tapaukset** ovat kuvauksia työelämästä. Niitä hyödynnetään koulutusaiheen syventämisessä. Jokaisessa case-tapauksessa on koulutettavaan aiheeseen liittyvä ongelma, jonka koulutukseen osallistuvat työnohtajat ratkaisevat.

**Työkalupakki** on työnohdon suunnattu apuväline. Siihen lisätään koulutuksen edetessä koulutusaiheen keskeisin sisältö. Työkalupakki on suunniteltu helpokäyttöiseksi avuksi työnohtajien päivittäistyön tueksi. Työkalupakki ladataan osaamisen kehittämisen kokonaisuuden Teams-työtilaan, josta sitä on helppo käyttää esimerkiksi mobiilisti.

**Microsoft Teams-työtila** on toimeksiannon antaneella yrityksellä käytössä oleva sähköinen alusta. Tähän alustaan voidaan rakentaa suljettuja työtiloja, jossa voidaan kommunikoida ja johon voidaan tallentaa materiaalia. Tässä opinnäytetyössä osaamisen kehittämisen kokonaisuuden työtilat kouluttajille ja koulutukseen osallistujille rakentuvat Teams-työtiloihin. Ensimmäisen kerran mainitaan Microsoft Teams kappaleessa 2.2, jonka jälkeen käytetään nimitystä Teams-työtila.

Tämän opinnäytetyön tuotoksina toimeksiannon antaneelle yritykselle ovat edellä mainitut Service Blueprint, palvelukortit, case-tapaukset ja työkalupakki. Tuotokset mainitaan opinnäytetyössä ja niitä kuvataan yleisellä tasolla, mutta niiden tarkkaa sisältöä ei avata esimerkiksi liitetiedostoina liikesalaisuuden vuoksi.

### 3 Osaamisen kehittäminen työelämässä

Maailma muuttuu nopeaan tahtiin ja muutos vaikuttaa luonnollisesti myös työelämään, tehden siitä vaikeammin ennustettavaa. Digitalisaation tuomat muutokset ovat usein pinnalla työelämän murroksesta keskusteltaessa. Digitalisaatio vaikuttaa nyt ja tulevaisuudessa monien työtehtävään. Työelämässä menestyminen tulee vaatimaan jokaiselta oppimaan oppimista ja sopeutumista. Omaa osaamista ja ympäristöä on tarkasteltava ja reflektoitava. Tämä auttaa yksilöä hahmottamaan nykyhetken osaamisen tason ja mitä uutta osaamista hän voi tarvita tulevaisuudessa. (Ojala 2018, 22-23.)

Osaamisen kehittämisen tulisi olla kiinteä osa työelämää. Tämä vaatii yrityksiltä sitoutumista ja halua nostaa uuden oppiminen ja osaaminen keskeisempään asemaan. Tätä voidaan tukea integroimalla kouluttautuminen vahvasti arjen työhön. Käytännössä tämä vaatii yrityksiltä tarjolla olevien koulutusmuotojen tarkastelua ja niiden sitomista osaksi työpäivää. Toisaalta työntekijän näkökulmasta katsottuna on tärkeää ymmärtää jokaisen vastuu omasta osaamisesta ja sen ylläpitämisestä. Kiire ja suuri työmäärä ovat haaste osaamisen kehittämiseksi. Ne voivat aiheuttaa sen, ettei yksilö koe pystyvänsä ottamaan aikaa itsensä kehittämiseen. (Varmäki 2019, 80-81.)

Työ ja työpaikka tarjoavat lukuisia mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseksi. Näiden mahdollisuuksien havaitseminen ja hyödyntäminen on tärkeää. Osaamisen jakaminen yrityksen sisällä on erityisen tärkeää. Uusia oppeja ja toimivaksi havaittuja työtapoja täytyy pystyä jakamaan yrityksen sisällä. (Ojala 2018, 24.) Työympäristössä omalla tiimillä ja lähimmillä työtovereilla on suuri merkitys työntekijän osaamisen kehittämiseen. Innostava ja kannustava ilmapiiri kannustaa jakamaan osaamista toinen toiselle, kun taas huonossa työilmapiirissä työskentely ajaa työntekijöitä erilleen ja voi jopa estää osaamisen jakamisen. (Kupias, Peltola 2019, 17-18.) Työilmapiirin lisäksi myös toimivat ja ajantasaiset järjestelmät sekä työssä käytettävät laitteet voivat vaikuttaa haluun oppia uutta. Huonosti toimivat järjestelmät turhauttavat ja vievät työntekijöiden aikaa. Pahimmillaan ne voivat vaikuttaa negatiivisesti työntekijän omaan näkemykseen osaamisestaan. (Huotilainen 2019, 175.)

Yritys pystyy päätöksillään vaikuttamaan työntekijöiden työympäristöön ja luomaan paremmat puitteet osaamisen kehittämiseksi. Päätökset voivat olla työpaikan yhteisiin työtiloihin, yhteisiin pelisääntöihin tai työntekijämitoitukseen liittyviä. Työntekijöiden välinen vuorovaikutus ja osaamisen jakaminen edellyttää työntekijöiden välisen keskinäisen luottamuksen rakentumista. Yhdessä tekeminen auttaa kasvattamaan luottamusta. (Kupias, Peltola 2019, 21-22.)

Työntekijän tulee tietää, mitä työnantaja odottaa häneltä ja mitkä ovat hänelle asetetut tavoitteet. Oppimisessa on tärkeää, että työntekijä ottaa itse vastuuta osaamisen kehittymisestä ja osaa myös hyödyntää jo olemassa olevaa osaamistaan tilanteiden ratkaisemiseksi.

Joskus voi käydä niin, että liian ohjaava perehdytys vähentää työntekijän omaa aloitekykyä hakea tietoa ja kehittää osaamistaan uudessa työssä. Uusi tieto tulee annettuna, eikä omalle ongelmanratkaisukyvyllä ja oppimiselle jää tilaa. Pahimmassa tapauksessa tilanne jää tällaiseksi, eikä työntekijä havahdu ottamaan vastuuta kehittymisestään, vaan odottaa valmiita ohjeita. (Kupias, Peltola 2019, 28-29.)

Luontaista halua oppia uutta voidaan vahvistaa antamalla työntekijän vaikuttaa ja päättää itselleen sopivimmat työtavat ja aikataulu. Tästä syntyy työntekijälle tunne, että hän kantaa vastuun omasta toiminnastaan. Tällöin työntekijä todennäköisemmin pyrkii myös antamaan itsestään enemmän ja haluaa kehittyä työssään. Koulutusaihetta valittaessa on tärkeää selvittää mitä osaamista työntekijä itse kokee haluavansa kehittää. Työntekijän on helpompaa sitoutua itselleen tarpeelliseksi koetun aiheen opiskeluun. (Huotilainen 2019, 176-178.)

Oppimista on tutkittu paljon ja tietoa on saatavilla. Työpaikoilla henkilöstölle kohdennettujen koulutusten suunnittelussa tätä kaikkea tietoa ei osata kuitenkaan hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla. Työntekijöiden koulutus saatetaan edelleenkin toteuttaa yhdellä kertaa moneen tunnin mittaisella koulutuksella. (Huotilainen 2019, 175.) Uuden asian opiskelu kannattaa jakaa pienempiin osiin ja useammalle eri päivälle (Huotilainen 2019, 69). Koulutuksissa olisi hyvä olla mukana mahdollisuus vuorovaikutukselliseen oppimiseen yhdessä muiden kanssa. Ryhmä tuo mukanaan monipuolisempia näkemyksiä opittavaan aiheeseen, jolloin yhdessä oppiminen on rikkaampaa ja tehokkaampaa. (Ojala 2018, 48-49.)

Uuden oppiminen vaatii mahdollisuuden keskittyä uuden asian sisäistämiseen ilman keskeytyksiä. Tämä voi olla haastavaa työpaikan hektisessä ympäristössä. Saapuvat viestit tai kollegan nopea kysymys voi keskeyttää oppimisen prosessin jopa puolen tunnin ajaksi. Oppimisen tauottaminen on tärkeää. Ihmisen keskittymiskyky ja uuden sisäistämisen taito on rajallinen. Parasta olisi, jos koulutusta varten voitaisiin varata selkeä aika kalenterista ja rauhallinen tila. Lisäksi keskittymistä voidaan parantaa pitämällä taukoja noin kahden tunnin välein. (Ojala 2018, 82-84.)

Erilaisten osaamisen kehittämisen menetelmien joukossa myös kurssimuotoisilla koulutuksilla on paikkansa. Kurssien haasteena on kuitenkin se, että ne jäävät usein yksittäisiksi ja voi olla haastavaa varmistaa, että kurssilta saatu oppi tulee hyödylliseen käyttöön arjen työhön. Kursin hyödyllisyyttä voidaan vahvistaa muotoilemalla kurssi mahdollisimman lähelle työntekijän arkipäivän tekemistä. Tällöin kurssi voi pitää sisällään esimerkiksi erilaisia harjoituksia, jotka yhdistävät kurssin opetuksen ja arkipäivän työn. Olisi tärkeää, että kurssille voisi osallistua samasta työpaikasta useampi henkilö, jolloin yksittäinen työntekijä ei olisi vastuussa uuden osaamisen jalkauttamisesta työpaikalle. Tässä myös esimiehellä on tärkeä rooli olla vahvistamassa uusien oppien käyttöönottoon. (Kupias, Peltola 2019, 27-28.)

### 3.1 Katsaus esimiestyön nykyaikaan ja sen haasteisiin

2000-luvulla organisaatioiden toimintaympäristöissä on tapahtunut nopealla tahdilla muutoksia, jotka monimutkaistavat toimintoja. Erilaisten nopeasti muuttuvien kokonaisuuksien samanaikainen hallitseminen on muodostunut arvokkaaksi osaamisalueeksi. Tieto- ja viestintätekniikan voimakas kehittyminen, digitalisaation eteneminen yhdessä robotisaation kanssa, mahdollistavat kilpailukyyn kasvun globaalilla tasolla. Kestävä kehitys on läsnä kaikessa modernissa innovaatiotyössä alasta riippumatta, mikä on huomioitava yrityksen strategiselta tasolta aina toimintayksiköiden hallintaan. Nopealla sykkeellä tapahtuvat muutokset ja eteenpäin meneminen haastavat myös yritysten esimiestyötä. (Kauhanen 2018, 40.) Myös Byman (2012) tunnistaa murroksen esimiestyössä IT-työkalujen lisääntyessä työelämässä. Hän näkee IT-työkalut mahdollisuutena parantaa esimiestyötä, jos sen tarjoamiin edellytyksiin tartutaan. Hyvän IT-työkalujen hallitsemisen lisäksi Byman nostaa esiin pehmeitä esimiestaitoja, jotka hänen mukaansa vievät kohti menestyksestä esimiestyötä. (Byman 2012.)

Automatiikan ja sähköisten työvälineiden lisääntyminen on myös Tirkkosen ja Porkan (2019) mukaan elementtejä, jotka asettavat nykyiselle työelämälle entistä enemmän haasteita vastata joustavuuden ja paikasta riippumattoman työnteon tarpeisiin. Ajasta ja paikasta riippumaton työ lähentää elämän eri osa-alueita toisiinsa, jonka vuoksi ihmiset hakevat erilaisia keinoja ja menetelmiä toteuttaa eri osa-alueiden kokonaisuus. Joustavamman työaikaratkaisut vaativat puolestaan työntekijöiltä enemmän itsenäisyyttä hallita tehtävänsä. Oleellinen esimiehen osaamisalue on onnistumisen mahdollistaminen tarjoamalla työntekijöille hyvät työskentelyvälineet ja riittävä joustavuus työajoissa. (Tirkkonen & Porkka 2019.)

Työ- ja elinkeinoministeriö laatii vuosittain työolobarometrin, joka kertoo yhteiskuntatasolla työelämässä tapahtuvista muutoksista. Vuoden 2018 työolobarometrissa tarkasteltiin innovaatiotoimintaa työpaikoilla, esimerkiksi työpaikoilla tapahtuvia muutoksia, työtapoja ja uusien viestintävälineiden käyttöönottoa. Eryityisesti työnteon tapojen kohdalla arvioitiin yhteistyö- ja osallistumismahdollisuuksia. Työolobarometrin tuloksien mukaan vuonna 2018 49 % tutkimukseen osallistuneista ilmoitti työpaikalla tulleen käyttöön uusia työmenetelmiä. 60 % vastasi työpaikalla tapahtuneen työtehtävien uudelleen järjestämistä, ja noin 45 % vastasi yrityksen päivittäneen tietojärjestelmät uusiin. Hieman yli kolmannes vastanneista ilmoitti uusien työmenetelmien ja päivitettyjen tietojärjestelmien vaikuttaneen omaan työhön. Teollisuuden aloilla uusien tietojärjestelmien käyttöönotossa oli tapahtunut kasvua vuoden 2015 jälkeen. Työolobarometristä nähdään, että muutokset työpaikoilla olivat sitä yleisempiä mitä suuremmasta yrityksestä on kyse. (Lyly-Yrjänäinen 2019, 25-27.)

Nykyaikainen esimiestyö vaatii siis monipuolista asioiden hallintaa, kykyä toimia ja johtaa muutoksien keskellä sekä suunnitella toimintayksikkönsä toimintaa nopeasykkeisessä päivittäistyössä. Puitteet suunnittelutyölle antaa organisaatio ja johto. Suunnittelutyötä ohjaa



myös organisaation strategia, arvot ja tavoiteasetanta. Esimies on lähinnä päivittäistyön vaatimuksia ja siihen tarvittavaa osaamista. Nykyaikaisessa esimiestyössä sisäisen työnjaon ja tehtäväkuvien määrittäminen on oleellinen osa esimiestyötä, jotta päivittäistyön suunta tukee strategisen linjan tavoitteita. Tehtäväkuvien määrittämisen ja työmäärän perusteella esimies kykenee arvioimaan henkilöstön määrää ja myös osaamisen tasoa. Osaamisen kehittämiseen organisaatioilla on sisäisiä koulutuksia ja osaamisen päivittämisen mahdollisuuksia, mutta nykypäivänä työntekijät ovat yhä enemmän itse vastuussa osaamisen päivittämisestä ja ylläpidosta. (Kauhanen 2018, 41-42.)

Monet oppimisen keinot nähdään kasvavana trendinä työssäoppimisessa. Valtaosa oppimisesta tapahtuu työn ohella vertaisoppimisen, itseopiskelun ja työssäoppimisen kautta. Myös työnantajan järjestämät koulutuspäivät ovat edelleen hyvin suosittuja. Työnantajan tarjoamat koulutukset koskevat työnsisältöjä, sosiaalisia taitoja, työterveys- ja turvallisuusasioita ja tietoteknisiä taitoja. (Lyly-Yrjänäinen 2019, 48-49.)

Viimeisen kymmenen vuoden aikana työntekijöiden mahdollisuudet osallistua työpaikan kehittämistoimintaan ovat kasvaneet tasaisesti. Sosioekonominen asema näkyi työolobarometrin työn kehittämisen osuudessa. Ylemmillä toimihenkilöillä oli selvästi paremmat mahdollisuudet työn kehittämiseen kuin alemmilla toimihenkilöillä tai työntekijöillä. Kuitenkin kolme neljästä palkansaajasta totesi esimiehen suhtautuvan rakentavasti ja positiivisesti kehitysehdotuksiin. Työpaikan toimintatapoihin tyytyväisempiä olivat ylemmät toimihenkilöt. Herkemmin kritiikkiä antoivat työntekijät. Vuonna 2018 virtuaalisia työvälineitä viestintään, tiedon jakamiseen ja yhteistyöhön käytti 60 % vastaajista. (Lyly-Yrjänäinen 2019, 29, 31, 32, 34, 36.)

Tänä päivänä selkeä suuntaus esimiestyössä on valmentavaan, osallistavaan ja kuuntelemaan johtamisotteeseen. Valmentavalla johtamisotteella saavutetaan tutkimusten mukaan parhaat tulokset. Yhdessä tavoiteasetannan kanssa osallistava ja kuuntelemaan johtamisote on haasteellinen kokonaisuus esimiehelle, mikä vaatii sosiaalisia taitoja. (Kauhanen 2018, 42.) Kallioniemi (2017) kokosi Akavan jäsenliittojen esimiesjäsenille tehdyn gallupkyselyn tulokset Aka-valainen-verkkolehteen. Vastanneita esimiehiä oli 300 ja heidän keskiarvollinen kokemuksensa esimiestehtävissä oli 10 vuotta. Gallupkyselyssä nousi esiin tärkeimmät esimiestaidot, joista kuunteleminen nousi 41 % merkittävämmäksi taidoksi. Oikeudenmukaisuus ja johdonmukainen tapa toimia nousivat seuraaville sijoille noin 30 %. Vastaajilta kysyttiin myös esimiestyön palkitsevuudesta. Tuloksissa merkittävämmäksi asiaksi esimiestyössä nousi mahdollisuus vaikuttaa asioihin (74 %). Vastaajille lähes yhtä tärkeää esimiehenä oli mahdollistaa onnistuminen yhdessä (66 %) ja jatkuvaan kehittämiseen (54 %). (Kallioniemi 2017.)

Kauhasen (2018) mukaan oleellisin osa esimiestyötä ovat vuorovaikutustaidot, vaikka edelleen henkilöä valittaessa esimiestehtäviin painotetaan koulutusta ja kokemusta. (Kauhanen 2018, 47.) Myös Kuusela (2013) pitää esimiehen vuorovaikutustaitoja merkityksellisenä vaikuttimena

yleiseen hyvinvointiin, motivaatiotasoon, vuorovaikutustilanteiden rakentumiseen ja tulokseen työyhteisössä. Myönteisellä ja positiivisella lähestymistavalla esimies vaikuttaa esimerkiksi työyhteisön sosiaalisen rakenteen kehittymiseen. Työnkuvan muuttuessa enenevissä määrin itsenäisempään suuntaan, esimiehen on osattava viestittää riittävää vapautta ja tilaa toimia työtehtävissä. Muuten esimiehen vuorovaikutuksen tuloksena estetään kokonaistuloksen potentiaalia. (Kuusela 2013, 40-46.)

Yksi tapa viestiä työntekijöiden kanssa on olla läsnä ja saatavilla oleva esimies. Työelämän muutokset haastavat esimiehen ajankäyttöä ja saatavilla oloa. Vuorovaikutuksellinen ja läsnä oleva ote koetaan tärkeäksi esimiehen vahvuudeksi. Byman (2012) tuo tässäkin esiin nykytilanteen työelämässä, jossa digitalisaatio muuttaa myös viestinnän keinoja. Muutos voi olla myös positiivista, sillä IT-työkalujen käyttö viestinnässä vapauttaa viikkotasolla seitsemän tuntia esimiehen työaikaan. Byman (2012) pitää tärkeänä esimiestäitona palautteenantamisen taitoa ja myös sen vastaanottamista. Palautteen antaminen tai vastaanottaminen on Bymanin (2012) mukaan yksi haasteellisimmista taidoista suomalaisessa työyhteiskunnassa, mutta siitä on mahdollista tehdä helpompaa pelillistämisen avulla. Koko palautteen antamisen kulttuuria ei ole mielekästä automatisoida pelillistämisen kautta, mutta sillä on Bymanin mukaan mahdollisuuksia ohjata koko organisaatiota saavuttamaan sen strategisia tavoitteita. Nykyisessä työelämässä Byman kokee tärkeänä esimiestähtävänä mahdollistaa kuulluksi tulemisen työntekijöille. (Byman 2012.)

Vincit on digitalisaatiossa, alustapalvelujen kehityksessä ja innovaatiossa kansainvälistä kärkeä. Vincit pyrkii luomaan radikaaleja ratkaisuja yrityksille innovaation ja kestäväen kehityksen keinoin. (Vincit 2020.) Vincit on myös kehittänyt johtamisen malliaan läpi koko organisaation. Vincitillä on käytössä esimiehetön organisaatiomalli, jossa esimiestyön asiantuntijuus on käytössä kaikilla työntekijöillä tarpeen mukaan. Tällainen malli kannustaa ottamaan vastuun omasta työstään, ja samalla se mahdollistaa tehokkaan osaamisen jakamisen yrityksen sisällä. Esimiehetön organisaatio ei tarkoita esimiestyön purkamista yrityksen hallinnollisesta rakenteesta, vaan se jakautuu koko työyhteisön käyttöön. Esimiehistä tulee mentoroivia, sparraavia ja tukiverkon tarjoavaa liikkuvia agentteja yrityksessä. Osaamisen pääoma tulee tehokkaaseen käyttöön ja yrityksen sisäisestä verkostosta tulee aktiivisempi. Työelämässä tapahtuvat muutokset eivät poista johtamisen ja esimiestyön tarvetta. Sen tarvitsee vain olla reaaliaikaisempaa, joustavampaa ja liikkuvampaa yrityksen sisällä. (Tirkkonen & Porkka 2019.)

Vincitin malli esimiehetön organisaatiosta (Tirkkonen & Porkka 2019) on varmasti toimiva ratkaisu tehokkaan asiantuntijuuden ja osaamisen jakamisen kannalta katsottuna. Matala hierarkisuus tekee yrityksen sisäisestä verkostosta aktiivisemmän ja liikkuvamman, ja esimiesosaaminen on joustavammin työyhteisön käytettävissä. On kuitenkin huomioitava työtehtävien luonne, tarvittava osaaminen ja ala, jotta mallin soveltuvuutta voisi pilotoida.

Esimerkiksi tämän opinnäytetyön toimeksiantona oli työnjohtajien esimiestyön koulutuksen kehittäminen teknologiateollisuuden alalla. Työnjohtajien esimiestyö sijoittuu päivittäin tehdastyöhön ja sen toimivuuden valvontaan. Työturvallisuuden vuoksi työnjohtajan pitää olla paikalla. Toisaalta malli antaa ajatuksen joustavammasta ja tehokkaammasta johtamisen järjestelmästä. Mallia voisi soveltaa ja pohtia sen mahdollisuuksia Työ- ja elinkeinoministeriön vuosittain tuottaman työolobarometrin ja Akavalainen-verkkolehden tuottaman kyselygallupin kaltaisten tutkimustulosten valossa. Malli antaa myös näkökulmia yleisesti osaamisen jakamisen mahdollisuuksiin ja niiden tehokkaaseen käyttöön yrityksen sisällä. Vincitin Pirja Aarnion asiantuntijahaastattelu kappaleessa 4.4 on osa tämän opinnäytetyön taustatutkimusta. Aarnion haastattelun näkökulmana on osaamisen kehittäminen ja sen jakaminen yrityksessä.

### 3.2 Erityispiirteet toimeksiannon antaneen yrityksen työnjohdon esimiestehtävissä

Tässä kappaleessa käsitellään toimeksiannon antaneen yrityksen työnjohtajien esimiestyön erityispiirteitä. Erityispiirteiden pohdinnan taustana on opinnäytetyön toiminnallinen osa ja teorian hyödyntäminen. Pohdinnassa on oleellista mieltä, mikä on työnjohtajien esimiestyön osaamisen kehittämisessä merkityksellistä. Lisäksi on tärkeää pohtia työnjohtajien esimiestyötä nykyaikaiseen esimiestyöhön ja tulevaisuuden esimiestyöhön peilaten. Palvelumuotoilun keinoin suunniteltu ja rakennettu osaamisen kehittämisen kokonaisuus täydentyy esimiestyön teorialla esimiestyötä käsittelevän luvun kappaleissa.

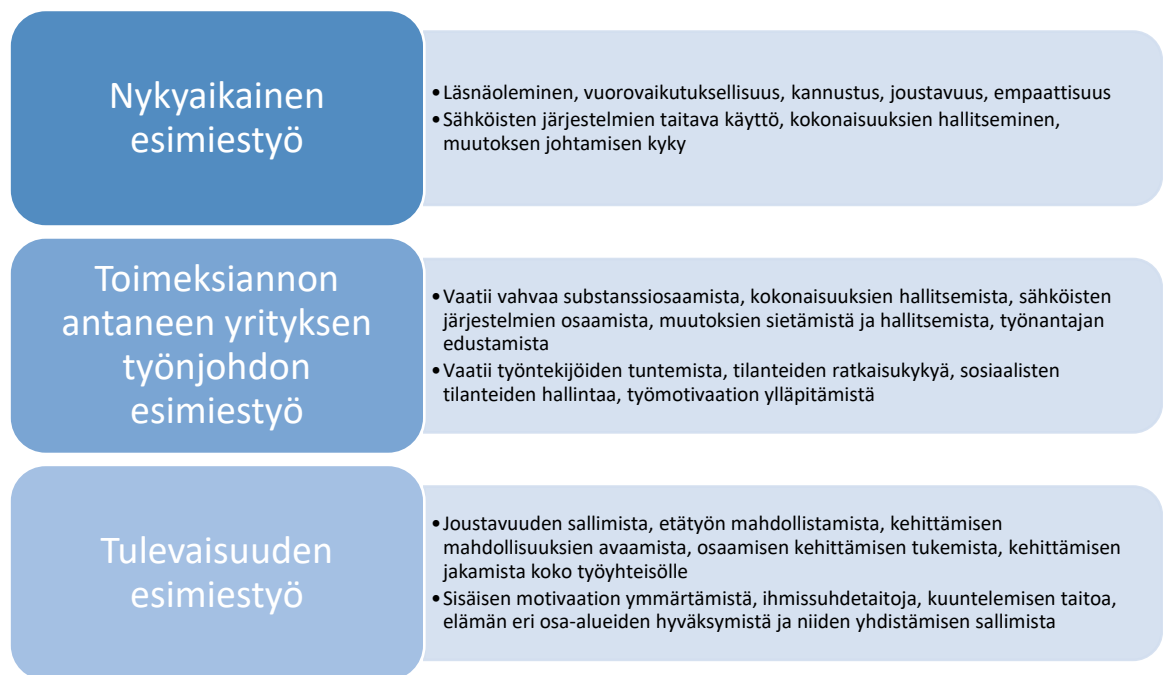
Nykyaikaista esimiestyötä käsittelevässä kappaleessa 3.1 pohdittiin esimiestyötä Työ- ja elinkeinoministeriön vuosittain laatiman työolobarometrin ja Akavan jäsenliiton teettämän gallupkyselyn avulla. Tuloksissa korostui tarve vuorovaikutukselle, läsnä olemiselle, ja valmentavalle esimiestyölle. Samaan aikaan tutkimusten tulokset kertoivat sähköisten järjestelmien lisääntymisestä ja joustavien työaikarakenteiden tarpeellisuudesta.

Työnjohtajat tekevät esimiestyötään tilanteessa, jossa kokonaisuuden hallinta on tärkeää. Työtehtävät ovat moninaisia ja toisistaan erilaisia taitoja vaativia tehtäviä. Päivittäistyön tasolla työolobarometrin ja Akavan gallupkyselyn peräänkuuluttama vuorovaikutus, läsnäolo ja valmentava esimiesote vaativat työnjohtajilta työnorganisointia ja priorisointia, sillä työtehtävien moninaisuus vie työnjohtajia kiireisessä tahdissa nopeasti hoidettaviin tilanteisiin, jotka haastavat vuorovaikutusta, esiintymistä ja läsnäoloa.

Päivittäistyön johtaminen tehdasalueella olevan melun ja erilaisten toimintojen toteuttaminen turvallisuussääntöjä noudattaen, vaikeuttaa vuorovaikutuksellista kanssakäymistä työntekijöiden kanssa. Työntekijöiden työ tapahtuu suurimmaksi osaksi tehtaalla, jossa työturvallisuus on erittäin merkittävässä roolissa. Toimintojen toteuttaminen vaatii häiriötöntä ympäristöä. Työnjohtajien on ajoitettava henkilöjohtamiseen ja hallintoon liittyvät työtehtävät tehdastyön aikataulun mukaisesti.

Kappaleessa 3.1 pohditaan työntekijän motivaatioon liittyviä tekijöitä esimiestyön näkökulmasta käsin. Vuorovaikutuksella ja läsnäololla esimiehen on mahdollista vaikuttaa työntekijän halukkuuteen kehittyä työtehtävissään. Toimeksiannon antaneen yrityksen työnjohtajat johtavat määrällisesti melko suuria työntekijäryhmiä. Jo mainittu päivittäistyön johtaminen tehtaalla sekä työntekijäryhmien koko, voivat hankaloittaa yksilöllisen vuorovaikutustilanteen syntymistä työnjohtajan ja työntekijän välillä. Työntekijä voi kokea, että vuorovaikutuksellisen kohtaamisen mahdollisuus syntyy vain, jos työntekijä itse lähestyy työnjohtajaa esimerkiksi toimistotyöaikana.

Seuraavassa kuviossa 3 on kuvattu kappaleiden 3.2 ja 3.5 sisältöä reflektoiden sitä toimeksiannon antaneen yrityksen työnjohtajien esimiestyöhön. Kappale 3.5 käsittelee sisäisen motivaation vaikutusta työelämään, ja huomioi myös sitä, minkälaisia muutoksia tulevaisuuden työelämä mahdollisesti kohtaa. Kuviossa 3 on kuvattu kappaleen 3.5 sisältöä tiivistetysti.



Kuvio 3: Esimiestyön vertailu nykyaikana, toimeksiannon antaneessa yrityksessä ja tulevaisuudessa opinnäytetyön pohjalta.

Kuvion 3 ajatuksena on havainnollistaa opinnäytetyössä käytetyn taustatutkimuksen ja teorioiden perusteella esimiestyön haasteita yleisesti yhteiskuntatasolla sekä huomioida toimeksiannon antaneen yrityksen työnjohtamisen esimiestyön erityispiirteet. Kappaleen 3.5 sisältöä havainnoidaan kuviossa tulevaisuuden esimiestyönä tiivistetysti.

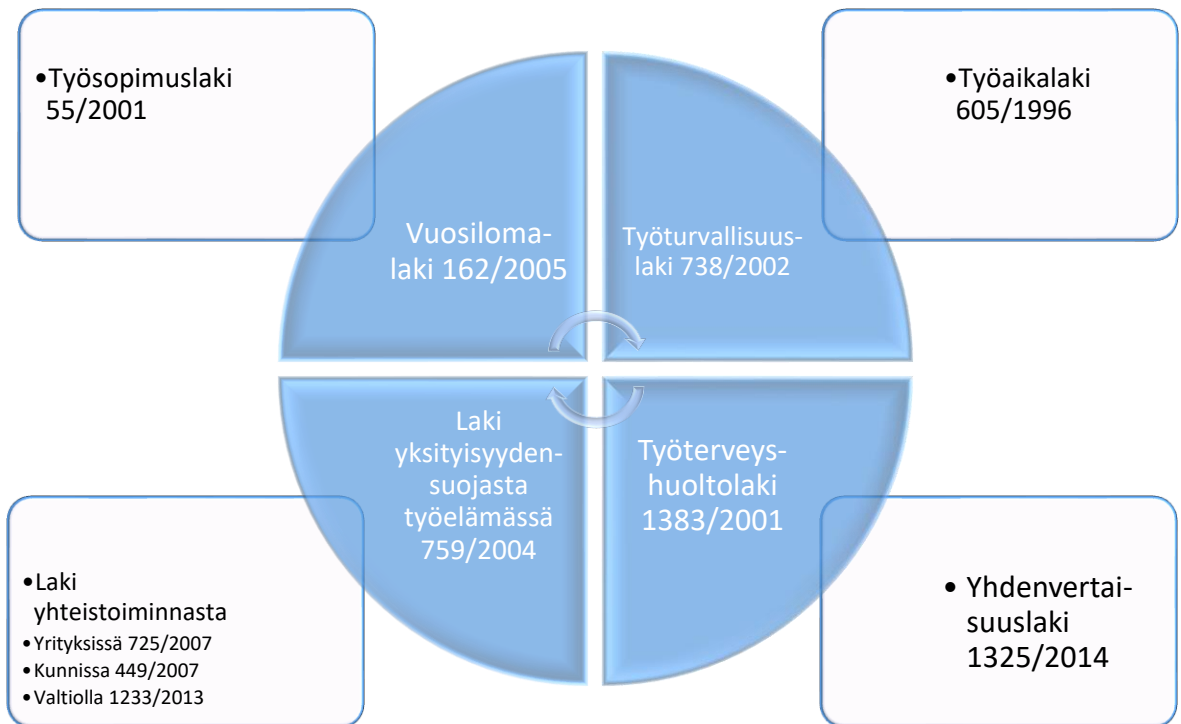
Nykyaikaiseen esimiestyöhön peilaten, tehtaan työnjohtajan toimenkuva kohtaa heti haasteita läsnäolon ja vuorovaikutuksen saralla. Aiemmin jo todettiin vuorovaikutustilanteiden olevan hankalia toteuttaa tehtaalla melun, turvallisuussääntöjen vuoksi. Toisaalta tulevaisuuden esimiestyössä joustavuuden vaatimukset työelämässä lisääntyvät ja ihmissuhdetaitojen merkitys henkilöjohtamisessa lisääntyy. Työnjohtajien tulee tulevaisuudessa yhä paremmin havainnoida osaamisen kehittämisen tarpeita yksilötasolla, ja toisaalta miettiä ratkaisuja osaamisen kehittämisen jakamiseksi koko työyhteisössä.

### 3.3 Kovat esimiestaidot

Esimiesaseman yksi määrittävä tekijä on alaiset. Yksikin alainen, jolla on raportointivelvollisuus muuttaa työtehtävän luonteen esimiestehtäväksi. Esimiesasemaa määrittää myös valta-, ohjaus- ja vastuusuhde. Se tekee esimiestyöstä erityisen roolin ja ammattitaitoalueen. Organisaation alimmantason esimiehet ovat esimerkiksi työnjohtajia, valmentajia tai koordinaattoreita. (Viitala & Jylhä 2014, 262-263.)

Esimiehen vastuualueisiin kuuluu huolehtia tavoitteiden toteutumisesta niin, että ne tukevat yrityksen päämääriä ja asetettuja tavoitteita. Esimiestyön keskeisiä työtehtäviä on toiminnan suunnan ohjaaminen yrityksen tavoitteet huomioiden, resurssien arviointi ja niiden kehittäminen riittävälle tasolle. Kehittäjän ja asiantuntijan roolit korostuvat sitä enemmän, mitä lähempänä operatiivista toimintaa esimiestehtävä on. (Viitala & Jylhä 2014, 263.)

Aiemmin mainittu esimiehen valta-, ohjaus- ja vastuusuhde rakentuu Suomen lainsäädäntöön pohjautuen. Työnantajaa ja esimiestyötä ohjaa seitsemän erilaista lakia, joiden mukaan esimiestyö määrittyy. Keskeisin seikka, jonka seurauksena työsuhde katsotaan alkaneeksi ja esimies-alaisuuteen käynnistyneen, on työsopimuksen mukaisen toiminnan alkaminen. Tällä tarkoitetaan sitä, että työntekijä tekee työnantajan ja esimiehen osoittamaa työtä ja saa siitä vastikkeen eli palkan. (Kauhanen 2018, 43; Karttunen, Laasanen, Sippel, Uitto, Valtonen 2017, 681.) Seuraavassa kuviossa 4 on kuvattu esimiestyötä velvoittavat seitsemän lakia Karttusen ym. (2017, 673) ja Kauhasen (2018, 43) mukaan.



Kuvio 4: Esimiestyötä velvoittavat ja määrittävät lait Karttusen ym. (2017) ja Kauhasen (2018) mukaan.

Kuviossa 4 näkyvistä laeista keskeisin on työsopimuslaki. Sen perusteella laaditaan sopimus työnantajan ja työntekijän välillä. Esimies edustaa työnantajaa ja on yleensä se, joka työsopimuksen allekirjoittaa työnantajan puolesta. Esimiestehtävissä olevan on hyvin tärkeää ymmärtää työsopimuslain sisältö vastuiden ja velvollisuuksien näkökulmasta katsottuna. Päivittäistyön vastuu on esimiehellä ja työsopimuksen ehdot näkyvät konkreettisella tasolla juuri päivittäistyössä. (Kankkunen 2018, 44.)

Kokonaisuudessa kuviossa 4 esitetyt lait esimiehen tulisi tuntea vähintään pääpiirteittäin. Ymmärrys lain sisällöstä, miksi laki on olemassa ja miten sillä halutaan kyseistä toimintaa ohjata, auttaa esimiestä ymmärtämään omaa vastuualuettaan ja myös raportoimaan työnantajaa sen puutteista. Lain ymmärrys antaa esimiehelle myös varmuutta velvoittaa työntekijää työssään niiltä osin kuin laki velvoittaa työntekijää. Vastuun ja oikeuksien hahmottaminen on esimiestyön perusta. (Kankkunen 2018, 44-45; Karttunen ym. 2017, 681.)

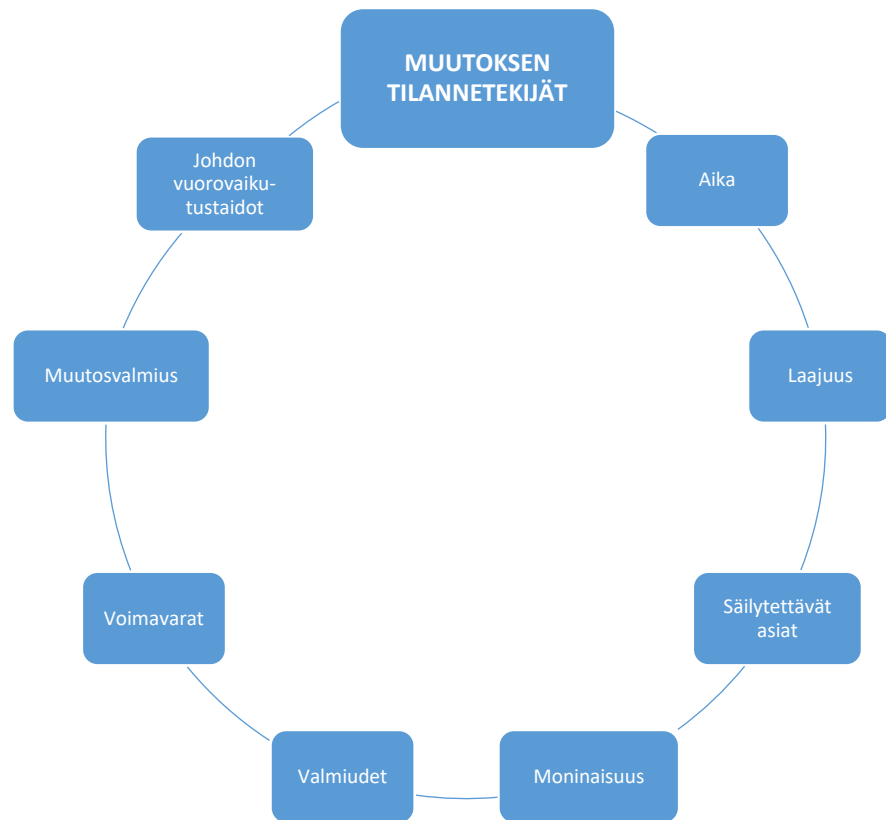
Työtä koskevissa laissa tapahtuu myös uudistuksia, jotka on suunniteltu vastaamaan paremmin nykyaikaista työelämää. Tästä esimerkkinä on uusi työaikalaki, joka astui voimaan 1.1.2020. Uudessa työaikalaisissa on määritelty joustotyöaika tuomaan erityisesti tietotyötä ja asiantuntijatehtäviä tekeville mahdollisuus työajan tarkoituksenmukaisempaan sijoitteluun. Joustotyöaika ei lisää työntekijän työaika, mutta se mahdollistaa työajan joustavan sijoitte-

lun. Joustotyöaikaan on sisällytetty tasoittumisjakso, jonka aikana työaika tasoitetaan työso-  
pimuksen mukaisesti. Tradenomiliiton lakiyksikön tiiminvetäjä Riipinen (2019) toteaa artikke-  
lissaan, että uudistuksen myötä joustotyöaika on uusi työaikamuoto, jonka soveltamisesta ei  
ole vielä oikeuskäytäntöä, jonka vuoksi on suositeltavaa tarkastella asiaa lakimiehen kanssa.  
Sopimus joustotyöajasta tulisi tehdä kirjallisena ja niin, että esimerkiksi sairausajan palkka  
tai pyhätöyön korvauksien maksamisesta olisi molempien osapuolien hyväksyntä ja ymmärrys.  
(Riipinen 2019, 24-25.)

Lakiosaamisen näkökulmasta esimiestyötä haastavat myös työehtosopimukset, jotka päivitty-  
vät aina sopimuskauden päättyessä. Päivitetyn työehtosopimuksen muutoksien hallinta kuuluu  
esimiestyön tehtäviin. Työehtosopimuksessa tyypillisiä alakohtaisesti määriteltäviä asioita  
ovat esimerkiksi palkkaa, työaika, vuosilomien kertymistä ja ylityökorvauksia koskevat sei-  
kat. Työehtosopimuslailla pyritään huomioimaan työnantajan ja työntekijän välinen epäsuhta  
oikeussuhteessa. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että työsuhteessa noudatettavien mini-  
miehtojen tulee täyttyä. (Karttunen 2017, 678-679.)

Esimiehen päivittäistyön johtaminen on konkreettista koordinoitua. Esimies tuntee ja tietää  
esimerkiksi tehtaalla toimivat yksiköt, niissä tapahtuvat työvaiheet, työturvallisuuteen liitty-  
vät riskit ja työntekijät. Esimies myös tietää, mikä on yrityksen kokonaistavoite ja mitä ta-  
voitteiden saavuttaminen hänen yksiköltään vaatii. Esimiehen päivittäistyö on koordinoitua  
hahmottaen yrityksen isot strategiset linjat ympärillä. Esimies on aina raportointivastuussa  
yksikkönsä tilanteesta. Esimiehen tehtäviin kuuluu tiedon etsiminen ja sen jalostaminen esi-  
merkiksi tilastoiksi, ja niiden esittäminen omalle esimiehelle tai ylemmille tahoille yrityk-  
sessä. (Kauhanen 2018, 42, 46-47.)

Organisaatiotasolla muutoksen tarve syntyy usein tuottavuuden tehostamisesta, uusien järjes-  
telmien tai menetelmien käyttöönotosta. Organisaatiossa johto analysoi strategista suuntaa  
vallitseviin markkinoihin, omiin arvoihin ja esimerkiksi kestäväen kehityksen näkökulmista kat-  
sottuna. Esimiehen tehtävänä on koordinoida muutos ruohonjuuritasolle. Muutoksen johtami-  
nen ei ole osa päivittäisjohtamista, mutta sen hallinta on yhä enenevässä määrin tärkeä esi-  
miestaitojen alue. Esimiehelle haasteellista on markkinoida muutos työntekijöille, sillä muu-  
tos aiheuttaa aina kysymyksiä ja vastarintaa. Esimiehen tulee muistaa, että johdolla on selkeä  
suunnitelma muutoksen toteuttamisessa, josta jaettu tieto työntekijöille tulee toteuttaa  
suunnitelman mukaan. Toisaalta esimiehen tehtävä on ylläpitää luottamuksen ilmapiiriä työn-  
tekijöiden keskuudessa, sillä muutos saa aikaan myös epävarmuutta. (Kauhanen 2018, 49-55;  
Viitala & Jylhä 2014, 254-257.) Seuraavassa kuviossa 5 on kuvattu muutoksen toteuttamisen  
tilannetekijöitä Kauhasen (2018) mukaan.



Kuvio 5: Muutosjohtamisen tilannetekijöitä Kauhasen (2018) mukaan.

Kuviossa 5 kuvataan muutoksesta johtuvia tilannetekijöitä ja muutoksen vaikutusta kuvattuihin tilannetekijöihin. Esimies on merkittävä osa muutosprosessin toteutumista päivittäistyössä. Työntekijöille on oleellista kertoa muutokseen johtaneet syyt, minkälaisista tarpeista käsin sitä lähdetään toteuttamaan. Muutoksen laajuus ja aikataulu ovat konkreettisia tietoja työntekijöille, sillä se kertoo muutoksen vaikuttavuudesta omaan työhön, ja sen minkälaisella aikavälillä muutos on tarkoitus toteuttaa. Huomioitavaa on myös se, että strategisella tasolla muutos näyttää toteuttamiskelpoiselta, mutta vasta ruohonjuuritasolla tapahtuva käytännön työ näyttää, miten toteuttava kokonaisuus muutos on. Tämä vaatii esimieheltä hyviä vuorovaikutustaitoja ja selkeää raportointia sekä johdolle että työntekijöille. Työntekijöiltä esimies kuulee valmiuteen ja voimavaroihin liittyvät seikat. Muutoksen johtaminen vaatii esimieheltä ennen kaikkea hyviä sosiaalisen kanssakäymisen taitoja. (Kauhanen 2018, 54-58; Viitala & Jylhä 2014, 254-257.)

Kappaleessa 3.2 käsiteltiin nykyajan yhteiskunnassa näkyviä esimiestyön ilmiöitä ja haasteita. Työ- ja elinkeinoministeriön tuottaman työolobarometrin tuloksista nähtiin selvästi se seikka, että työelämässä tapahtuu muutoksia nopeammin kuin aiemmin ja se vaatii esimiehiltä hyvää tilanteenlukutaitoa, vuorovaikutustaitoja ja läsnä olemisen taitoa. Toisaalta taas Akavan teettämä kyselygallup esimiestähtävissä työskenteleville henkilöille kertoi esimiesten haluavan



olla avuksi ja läsnä. Nykyaikainen esimiesosaaminen tarkoittaa yhä enemmän pehmeiden esimiestaitojen, kuten vuorovaikutustaitojen ja kuuntelemisen taidon hallitsemista.

### 3.4 Pehmeät esimiestaidot

Kappaleessa 3.3 käsiteltiin kovia esimiestaitoja eli esimerkiksi muutoksen hallintaa ja johtamista, koordinoitua, prosessien hallintaa. Esimies työskentelee vuorovaikutussuhteessa päivittäin alaistensa kanssa. Jotta prosessit toteutuvat ja tavoitteisiin päästään, esimies tarvitsee myös pehmeitä taitoja, esimerkiksi kuuntelemisen taitoa. Pessi, Martela ja Paakkanen (2017) puhuvat myötätunto johtamisesta ja sen tarpeellisuudesta nopeasti muuttuvassa työyhteisökunnassa. Ihmiset työskentelevät yhä enemmän rajapinnoilla, joustavan työajan mukaisesti ja etätyömahdollisuutta hyödyntäen. Huolimatta joustavuuden tuomasta mahdollisuudesta helpottaa työnteon rakenteita, se myös haastaa esimiehen työtä kohtaamisen tasolla. Kohtaaminen etäyhteyden välityksellä on hyvin erilainen kuin kasvokkain tapahtunut kohtaaminen. Työyhteisön hyvinvointi ja sisäinen vuorovaikutus ovat merkityksellisiä elementtejä koko yritykselle, ei vain tuloksellisesta näkökulmasta katsottuna. Työhyvinvoinnin johtaminen ja vuorovaikutuksellisen työyhteisön ylläpitäminen ovat nykyaikana haasteellinen alue esimiestyön kentässä. (Pessi ym. 2017, 281-285.)

Pessi ym (2017) kuvaavat myötätuntoista johtamisentapaa palvelevaksi johtamistavaksi. Huolimatta tuloslähtöisyydestä ja tavoitteiden saavuttamisesta, hyvä esimies osaa käyttää myötätuntoa kohdatessaan työntekijöitään. Kyse ei ole siitä, että myötätunto olisi läsnä kaikessa kohtaamisessa, vaan esimiehellä on kyky nähdä sen tarpeellisuus työyhteisössä ja työntekijöissä. Myötätuntoisuus kasvattaa Pessi ym. (2017) mukaan työyhteisön myötäintoa myötätunnon rinnalla. Palveleva johtamistapa voimaannuttaa työyhteisöä, vastuuttaa, näyttää suuntaa ja rohkaisee. Myötätunnon lisäksi, työntekijöissä herää aito innostuminen toistensa onnistumisista ja yhteisten tavoitteiden onnistumisesta. Myötäintoisessa työyhteisössä kasvaa kollektiivinen sisäinen motivaatio. Palvelevassa johtamistavassa on kyse kohtaamisesta, halusta jakaa onnistumiset työntekijöiden kanssa ja mahdollistaa tila erilaisille työnteon muodoille, esimerkiksi silloin, kun muun elämän kuormittavuus ottaa osan työnteon energiasta. Palveleva johtamistapa on kokonaisvaltainen filosofinen lähestymistapa. (Pessi ym. 2017, 286-289.)

Pajunen (2019) pohtii myös esimiestyön tärkeimpiä kohtia, erityisesti kokemattomamman esimiehen näkökulmasta katsottuna. Pajunen neuvoo tarkastelemaan motivaatiota tehdä esimiestyötä. Esimiestyö on kuitenkin esimiehen näkökulmasta katsottuna mentoroivaa, valmentavaa, tukea antavaa ja kehittymistä mahdollistavaa. Hyvin usein esimies luopuu tekemästä työtehtäviä, joissa voisi käyttää omaa asiantuntijuuttaan, ja sen sijaan ohjaa työntekijöitä toimimaan asiantuntijoina. Esimiehen työ on asiantuntijuuden kasvattamista työntekijöissä. Pajunen myös neuvoo esimiehiä kuvittelemaan työnsä liukuvana janana. Janan toisessa päässä

on empatia, myötätunto ja sen toisessa päässä selkeästi käskyjä antava, kriisitilanteita hallitseva johtaja. Pehmeiden esimiestaitojen käyttäminen on pujottelua, liukumista janalla. (Pajunen 2019, 21.)

Esimiehen työtä ohjaa organisaation strategia, tahtotila, aikataulut, budjetit. Ne rakentavat raamit esimiestyölle, mutta eivät estä kohtaamisen taidon käyttämistä. Työntekijöille on tärkeää tulla kuulluksi ja nähdyksi esimiehen silmissä. Erityisesti uutena esimiehenä on hyvä kuulla jokaisen työntekijän ajatuksia. Pajunen (2019) painottaa, että suoraselkäinen avoimuus on tärkeää. Se viestittää työntekijälle, että hänet on kuultu, mutta kaikkien toiveita ei pysty toteuttamaan. Esimies on asemassa, jossa on ymmärrettävä luottamuksellisuus työnantajaa kohtaan ja toisaalta osattava näyttää arvostusta työntekijöiden ajatuksille. (Pajunen 2019.)

Törmälä, Markkanen ja Kadenius (2015) puhuvat läsnä olevasta johtamisesta. He näkevät päivittäistyön, esimiestyön ja henkilökohtaisen kehittymisen menevän liian usein erillisinä polkuina funktionaalisen toimintamallin vuoksi. Törmälä ym. (2015) tarkoittavat tällä sitä, että organisaatioissa työn sisältö, sen organisointi ja työtä tekevät ihmiset erottuvat erillisinä tekijöinä toisistaan. Tästä esimerkkinä Törmälä ym. (2015) antavat kehityskeskustelut, jotka kuuluvat esimiehen tehtäviin pitää jokaiselle työntekijälle. Heidän mielestään on haasteellista aidosti toteuttaa työntekijän osaamisen kehittymistä, jos se rakentuu vuosittain pidettävien kehityskeskusteluiden varaan. Törmälä ym. (2015) näkevät osaamisen kehittämisen tarvitsevan aitoa läsnäoloa esimieheltä, jotta työntekijän osaamista voidaan arvioida tarpeiden, mielenkiinnon ja motivaation näkökulmista käsin. Jatkuvan oppimisen ilmapiirin luominen yksilölle ja työyhteisölle on johdon tehtävä. Vuorovaikutuksellisella ja rakentavalla yhteistyöllä ei ainoastaan luoda inhimillistä ja empaattista työyhteisöä, vaan se on myös liiketaloudellisesti yritykselle kannattavaa. (Törmälä ym. 2015, 30-31, 97-98.)

Monitahoiset työyhteisöt synnyttävät monimutkaisia pulmia. Ongelmatilanteiden selvittäminen vaatii koko työyhteisöltä resilienssiä eli sopeutumiskykyä ja joustavuutta. Esimiestyö kohtaa haasteen siinä, miten vie työyhteisöä kohti ratkaisua. Aiemmin mainittu Pessi & Kumpuneiden (2017) tuoma malli myötätuntoisesta johtamisesta kohtaa Ristikankaan (2014) mentoroivan lähestymistavan kanssa. Kumpikin lähestymistapa tukee vuorovaikutuksellisen kohtauksen tärkeyttä, jossa kokemuksellinen ymmärtäminen on kaavamaisia malleja aidompaa. (Ristikangas, Clutterbuck, Manner 2014, 207-208.)

Tässä opinnäytetyössä kappaleissa 3.1 ja 3.5 käydään läpi esimiestyön nykytilaa ja tulevaisuuden esimiestyön näkökulmia. Esimiestyö nykyisessä yhteiskunnassa kaipaa tutkimustulosten mukaan lisää kohtaamista, läsnäoloa ja vuorovaikutusta. Esimieheltä vaaditaan hyviä sosiaalisia taitoja. Tulevaisuuden esimiestyön haasteet ovat sisäisen motivaation ja työhyvinvoinnin huomioimisessa. Ristikangas ym. (2014) kirjoittaa mentoroinnin vaikutuksista työyhteisössä ja osaamisen kehittämisessä. Valmentavasta mentoroinnista Ristikangas on koennut oleellisia

kohtia, joilla mahdollistetaan osaamisen jakaminen yrityksessä ja toisaalta vaikutetaan positiivisesti työyhteisöön. (Ristikangas ym. 2014, 80-84, 142-143.)

Seuraavassa kuviossa 6 on hyödynnetty Ristikankaan ym. vinkkejä mentoroinnista ja valmennuksesta.



Kuvio 6: Kuvaus mentorin ja valmennuksen hyvistä piirteistä. Mukaillen Ristikangas ym. (2014).

Kuviossa 6 kuvataan niitä ominaisuuksia, joita hyvällä mentorilla tulisi olla ja toisaalta, mitä hyvässä valmennuksessa sisällöllisesti tulisi näkyä. Hyvällä mentorilla on kyky rohkaista ja motivoida. Mentorilla on kyky kuulla ja nähdä mentoroitavan potentiaali ja antaa tukea osaamisen kehittämisessä. Tarvittaessa mentori osaa opastaa mentoroitavaa. Laadukkaassa valmennuksessa näkyy osallistujien arvostaminen tarjoamalla vertaisoppimisen mahdollisuuksia edelliseen ryhmään osallistujien puolelta. Myös yrityksen johdon osallistuminen jakamalla kokemuksiaan mentoroinnista lisää merkityksellisyttä osallistujien silmissä. (Ristikangas ym. 2014, 80-84, 142-143.)

Kuusela (2013) kuvaa tärkeäksi seikaksi sen, että esimies pohtii vuorovaikutustapojaan tietoisesti. Työyhteisö reagoi muutoksiin myös vuorovaikutuksessa. Turvallinen työyhteisö uudelleen järjestäytyy, jos siihen liittyy uusi jäsen. Uusi jäsen voi olla myös esimies. Siksi onkin tärkeää, että esimies tiedostaa vuorovaikutuksen tärkeyden ja toisaalta muutoksen aiheuttamat epävarman tilan. (Kuusela 2013, 59-61.) Aiemmin on jo todettu, että tulevaisuudessa

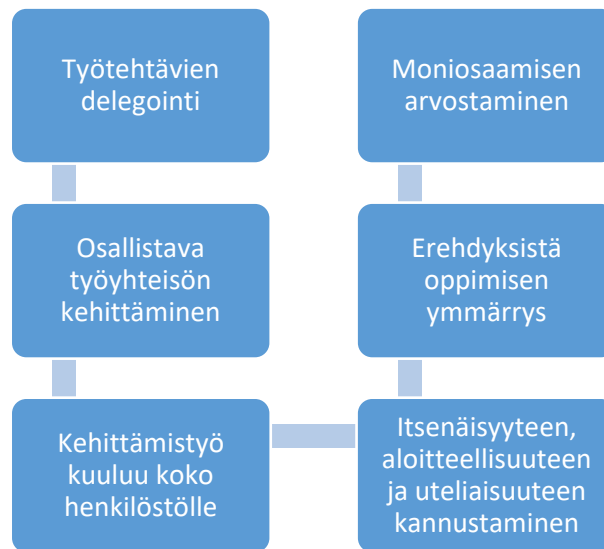
muuttuvien tilanteiden tihenevä tahti tulee olemaan osa esimiestyötä. On myös tunnistettu ne tarpeet, mitä työntekijöillä on suhteessa esimieheen. Ristikankaan (2014) kuvaus mentoivasta valmennuksesta tarjoaa vastauksen tulevaisuuden haasteille. (Ristikangas ym. 2014, 80-84, 142-143.) Tulevaisuuden esimiestyön suunta on jatkuvan osaamisen kehittämisen tukeminen vuorovaikutuksellisessa, kuuntelevassa esimies-työntekijäsuhteessa.

### 3.5 Esimiestaidot tulevaisuudessa

Sydänmaanlakka (2016) käsittelee kirjassaan tulevaisuuden johtamista ja sen haasteita muun muassa tulevaisuuden johtaminen 2020 tutkimusprojektin kautta. Sydänmaanlakka näkee tulevaisuudessa johtamisen jatkuvina haasteina uudistumisen, lisääntyvän monimutkaisuuden ja innovatiivisuuden. Nopeat muutokset haastavat koko organisaatiota ja luottamuksen rakentaminen ja ylläpitäminen asettaa vaatimuksia kaikenlaiselle johtamiselle organisaatioissa. (Sydänmaanlakka 2016, 125-137.)

Kauhanen (2018) puolestaan lähestyy aihetta tuottavuuden näkökulmasta. Yhä enemmän tulevaisuudessa yrityksen onnistumista mitataan tuloksen ja tehokkuuden kautta, joka haastaa tulevaisuuden johtamista yrityksissä. Yrityksen strategiset tavoitteet näkyvät vuositasolla toimintasuunnitelmassa, budjetissa ja vuosikellossa. Kauhanen kuitenkin toteaa tässä olevan joutunut kankeutta, sillä muutokset vaativat nopeaa muuntautumiskykyä, joustavuutta ja ketteryyttä kuukausi- ja jopa viikkotasolla. Siksi proaktiivinen toiminta on enenevässä määrin reaktiivista toimintaa perustellumpaa. Proaktiivinen toiminta vaatii johtajuudelta kyvykkyyttä nähdä vahvuuksien ja motivaation lähteet yksilötasolla, jotta luovuuden ja innovatiivisuuden lisääminen on mahdollista. Onnistunut luovuuden ja innovatiivisuuden lisääminen tuo yritykselle toivottua tulosta. Kauhanen toteaa esimiehen tärkeimmäksi tehtäväksi luoda henkilöstölle onnistumisen edellytyksiä. (Kauhanen 2018, 61-64, 70, 95-97.)

Sydänmaanlakan mainitsemat tulevaisuuden johtamisen haasteet ja Kauhasen esiintuomat strategisen tason nopeat muutokset vaativat johtoasemassa olevilta asiantuntijoilta tulevaisuudessa yhä enemmän motivaation, viestinnän ja osallistavan henkilöstön kehittämisen taitoja ja ymmärrystä. Kauhanen (2018) on taulukoinut luovuutta tukevan johtamistavan ominaisuuksia, joita seuraavassa kuviossa 7 on kuvattu (Kauhanen 2018, 70).



Kuvio 7: Luovuuden tukeminen johtamisen keinoin. Mukailten Kauhanen (2018).

Kuviossa 7 kuvataan niitä ominaisuuksia, jotka tulevaisuuden johtamisessa ovat merkityksellisiä. Esimiestaitojen osaamisen kehittäminen tulee tulevaisuudessa olemaan haasteellisempaa Sydänmaalakan ja Kauhasen mukaan. Esimiestaitojen tarpeenmukainen ja joustava kehittäminen ovat toimeksiantaja yritykselle tarpeellinen kehittämisen kohde, johon tässä opinnäytetyössä kehitetyssä osaamisen kehittämisen kokonaisuudessa vastataan.

Martela ja Jarenko kirjoittivat 2014 Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisussa sisäisen motivaation merkityksestä työelämässä ja siitä, miten sisäistä motivaatiota on mahdollista johtaa kestäväällä ja tulosta tuottavalla tavalla. Motivaation saa aikaan joko reaktiivisesti, jolloin motivaattori tulee toimijan ulkopuolelta tai vastaavasti proaktiivisesti, jolloin motivaation synnyttäjä on sisäistä, toimijasta itsestään tulevaa. Innostus ja mielenkiinto ovat proaktiivisen motivaation ydinosa, joka luo optimaalisen tilan tuottavuudelle, josta hyötyvät sekä työntekijä että työnantaja. Martela ja Jarenko korostavat myös työtyytyväisyyden vaikutusta tulokseen, joka korreloi sisäisen motivaation kanssa. Innostunut ja motivoitunut työntekijä vaihtaa epätodennäköisemmin työpaikkaa, jolloin ammattitaidossaan kehittyvä työntekijä on arvoa lisäävä tekijä yritykselle. (Martela & Jarenko 2014, 3, 13-22.)

Psykologisesti ihmisellä on kolme tarvetta, joita pyritään täyttämään työelämässä. Ihmisellä on tarve saada riittävää valinnan- ja toiminnan vapautta eli autonomiaa työelämässä. Riittävä autonomia myös vahvistaa sisäistä motivaatiota, joka on merkittävä tekijä ihmisen tuottavuudessa. Autonomiasta nauttiva työntekijä motivoituu proaktiivisesti paremmin ja tällaisen työntekijän ajatellaan tuntevan yrityksen arvot ja tavoitteet, ja on halukas toimimaan työssään niiden mukaisesti. Autonomian lisäksi ihminen haluaa työssään tuntea luottamusta omaa kyvykkyyttään kohtaan. Kyvykkyyden tunteminen syntyy työntekijän osaamisen ja aikaansaavuuden arvostamisesta ja tunnustamisesta. Suorituessaan tehtävistään menestyksekkäästi,

luottamus omaan pystyvyyteen kasvaa. Kolmas merkittävä tarve ihmisellä on yhteisöllisyyden kokemus. Työntekijänä ihminen on parhaimmillaan saavuttaessaan kohtaamisen tarpeen lämmenhenkisessä ja turvallisessa työyhteisössä. Osana työntekijän yhteisöllisyyden kokemusta ovat kollegat, esimies ja johto. (Martela & Jarenko 2014, 27-31.)

Martela ja Jarenko toteavat sisäisen motivaation johtamisen olevan jatkuvaa tasapainon hakemista. Sisäisen motivaation johtaminen niin, että työntekijän työskentely säilyy proaktiivisena ja yritys hyötyy tavoitteiden mukaisesti työntekijän tuomasta tuloksesta, vaatii esimieheltä hyviä sosiaalisia taitoja ja tunneälykkyyttä. Sosiaalisilta taidoiltaan ja tunneälyltään taidokas esimies kykenee responsiiviseen johtamiseen eli omaa taidon muuttaa omaa johtamistyyliään työntekijän tarpeiden ja persoonan mukaan. (Martela & Jarenko 2014, 26-37.)

Job crafting on Martelan ja Jarenkon esiin tuoma termi, joka kuvaa työnkuvan ja työtehtävien analysointia ja muokkausta yhdessä työntekijän kanssa. Job crafting on esimiehelle työkalu työntekijän kohtaamiseen ja sisäisen motivaation vahvistamiseen sen kautta, että työ tarjoaisi työntekijälle riittävästi haastetta, vastuuta ja työn tuloksen merkitys olisi työntekijälle selkeä. Martela ja Jarenko tuovat esiin, että esimiehen on tarpeellista miettiä työn vaatimia tarvittavia taitoja, niiden määrää ja laatua. Lisäksi työtehtävien eheys ja selkeän päämäärän tuominen työntekijän tietoon kasvattavat työntekijän sisäistä motivaatiota ja työtyytyväisyyttä. Riittävän autonomian kokemus kasvattaa osaltaan työntekijän sisäistä motivaatiota ja kokemusta omasta arvosta työnantajalle. Esimiehen taitoihin kuuluu myös välittömän palautteen antaminen työntekijälle. Välittömän palautteen hetkessä työntekijä kokee yhteisöllisyyttä, joka jo aiemmin mainittiin yhtenä ihmisen psykologisena tarpeena työelämässä, ja sen lisäksi onnistuminen työtehtävässä tuo arvostuksen tunteen työntekijälle. (Martela & Jarenko 2014, 38-39.)

Martela ja Jarenko puhuvat myös termistä job enrichment, joka tarkoittaa työn rikastamista. Job enrichment on mahdollista vain, jos esimies kohtaa työntekijänsä ja luo keskusteluyhteyden, jossa aiemmin mainitut psykologiset tarpeet ja sisäisen motivaation tukeminen toteutuvat. Job enrichment tuo syvyyttä työhön ja asettaa vaikeusasteen saavutettavalle tasolle, mutta kuitenkin niin, että työntekijä oppii uutta ja ylittää itsensä. Toinen Martelan ja Jarenkon tuoma termi on job enlargement, mikä viittaa työnkuvan laajentamiseen uusien työtehtävien lisäyksiä. Työnkuvan laajentamista tapahtuu paljon, koska sillä haetaan tehokkuuden kasvattamista muuttamatta resursseja. Martela ja Jarenko painottavat työnkuvan laajentamisen olevan tulosten mukaan haitallinen tuottavuudelle. Samalla myös työntekijän merkityksellisyys unohtuu. Alla oleva kuvio 8 kuvaa Martelan ja Jarenkon esille tuoman termin, job enrichment hyödyt yritykselle ja työntekijälle. (Martela & Jarenko 2014, 39.)



Kuvio 8: Työtehtävien rikastaminen Martelan ja Jarenkon (2014) mukaan.

Kuvio 8 kuvaa koostaen Martelan ja Jarenkon ajatukset siitä, miten tavoite yrityksen strategisella tasolla saavutetaan pitämällä yllä sisäisen motivaation vahvistamista johtamisen keinoin. Martelan ja Jarenkon näkökulma on, että on mahdollista ohjata osaamista mielenkiinnon, intohimon ja innostuksen mukaan, jolloin työntekijä toimii sisäisen motivaation ajamana, eikä niinkään ulkoisen tavoitteen täyttämiseksi. Ihmisen psykologisten tarpeiden täyttyminen työelämässä ruokkivat sisäistä motivaatiota. Psykologisten tarpeiden täyttymisessä työyhteisö, esimies ja johto ovat merkittävät toimijat, minkä vuoksi sosiaaliset taidot ja tunneälykkyys korostuvat toimivan busineksen ja motivoituneen työyhteisön aikaansaamiseksi. Taidokas esimiestyö on merkityksellistä strategisen johdon ja työntekijöiden välimaastossa. (Martela & Jarenko 2014, 3-39.)

#### 4 Tutkimusmenetelmien kuvaus opinnäytetyön lähtökohdista

Kvantitatiivisilla tutkimusmenetelmillä tarkoitetaan määrällisiä tutkimusmenetelmiä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa ensimmäiseksi valitaan tutkimusmenetelmä. Seuraavaksi päätetään, millä tavalla aineistoa halutaan kerätä. Lisäksi tutkija pohtii, minkä kokoinen tutkimusaineisto tarvitaan, jotta annettujen vastausten määrä on luotettava ja antaa riittävän kattavan vastauksen tutkimuksen ongelmaan. Tutkimusaineisto voidaan käyttää kokonaisotantana, yksinkertaisena satunnaisotantana, systemaattisena-, ositettuna- tai ryväotantana. Otannan koko vaikuttaa siihen, kuinka heterogeeninen tutkimuksesta tulee. Toteutunut otos tarkoittaa saatuja vastauksia, jota verrataan kyselyn saaneiden määrään. Tästä tutkijan on mahdollisuus pohtia muun muassa tutkimuksen luotettavuutta. (Vilka 2009, 77-80.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen piirteisiin kuuluu myös käsitteiden määrittely. Tutkijan tehtävänä on rajata käsitteet ja annettava niille määritelmät. Teoreettisina määritelmät perustuvat jo olemassa olevaan tietoon ja ne antavat käsitteelle merkityksen ja normit, jonka pohjalta käsitteitä voidaan käyttää. Käsiteanalyysin avulla peruskäsitteet on mahdollista määrittellä ja niiden suhde valittuun teoriakontekstiin. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2010, 86-87; Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2012, 146-157.) Lisäksi tutkijan on selvitettävä, mitä muita käsitteitä olisi hyödyllistä käyttää, ja onko perusteltua keksiä kokonaan uusia käsitteitä. Toi-

saalta taas käsitteiden suora, jäykkä lainaaminen toisista tutkimuksista ei ole suotavaa. Käsitteiden ymmärtäminen syvällisellä ja monitahoisella tasolla on puolestaan erittäin suotavaa. (Hirsjärvi ym. 2012, 146-157.)

Yleisimmin kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä käytetään kyselylomaketta, mutta myös havainnointi- ja haastattelumenetelmät ovat käytössä olevia menetelmiä. Kyselylomakkeen tulee olla kattava kyselyosuudeltaan ja tutkimusilmiötä riittävällä tarkkuudella mittaava. Määrällisen tutkimuksen kyselylomakkeen luominen on haasteellista, jonka vuoksi riittävän laaja ja luotettava kirjallisuuskatsaus on tarpeen tehdä sitä ennen. Hyvin usein kyselylomakkeet ovat itsetäytettäviä, mutta esimerkiksi puhelinhaastatteluissa haastattelija täyttää kaavakkeen haastateltavan puolesta. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2010, 87-93.) Nykyään kyselytutkimuksia voidaan tehdä myös sähköpostitse, mikäli kaikilla osallistujilla on samanlaiset tietotekniset mahdollisuudet vastata kyselytutkimukseen. Tästä hyvänä esimerkkinä ovat työorganisaatiot, koska nykypäivänä voidaan olettaa jokaisella työntekijällä olevan sähköpostiosoite työnantajan tarjoamana. (Vilka 2009, 73-75.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella ja arvioida analysoimalla sen validiteettia ja reliabiliteettia. Tutkimuksen validiteetin arviointi kertoo, onko tehdyssä tutkimuksessa onnistuttu mittaamaan niitä tutkimuskysymyksiä ja mitattavia arvoja, joita oli tarkoitus mitata. Ulkoinen validiteetti (external validity) puolestaan arvioi tutkimustulosten yleistettävyyttä ulkopuoliseen perusjoukkoon. Tutkimuksen luotettavuuden perustana on mittarin sisältövaliditeetti eli content validity. Mittarin sisältövaliditeetilla on merkittävä vaikutus tutkimuksen luotettavuuteen ja yleistettävyyteen. Sen tulee mitata haluttua tutkimusilmiötä, jotta luotettavuus ja yleistettävyyys voidaan saavuttaa. Tutkimuksen muut luotettavuuden osa-alueet olisivatkin kunnossa, mutta valittu mittari olisi väärä, ei tutkimus tuottaisi luotettavuudeltaan hyvää tutkimustulosta. Suosituksena on käyttää standardoituja ja testattuja mittareita, mutta kuitenkin mittarin ikä ja kontekstisidonnaisuus riittävällä kriittisyydellä arvioiden. Mittaria voi myös testata ennen varsinaista tutkimusotosta. Esitestaaminen eli pilotointi suoritetaan tutkimusotosta vastaavalle pienemmälle ryhmälle. Testaajat jakavat huomionsa mittarin toimivuudesta tai toimimattomuudesta tutkijalle, joka muokkaa mittaria toimivammaksi ennen varsinaista tutkimusotosta. Testaamalla mittaria testiryhmälle parannetaan tutkimuksen luotettavuutta ja varmistutaan siitä, että mittari mittaa tutkimuskysymysten mukaisia asioita. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2010, 152-154; Hirsjärvi ym. 2012, 231.)

Kvalitatiivista tutkimusta kuvataan laadulliseksi tutkimukseksi, jonka lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Kvalitatiivinen tutkimus tähtää mahdollisimman kokonaisvaltaiseen kohteen tutkimiseen, koska liian pieneksi pirstottu tutkimuskohde ei anna todellista kuvaa, eikä kontekstista irrottaminen anna luotettavaa tulosta. Objektiivisuus on haasteellista kvalitatiivisessa tutkimuksessa, koska tutkija ja se tieto mitä tiedetään kietoutuvat toisiinsa, jonka vuoksi yleisesti ajatellaan olettamuksien ja arvojen haastavan tutkimuksen objektiivisuutta.



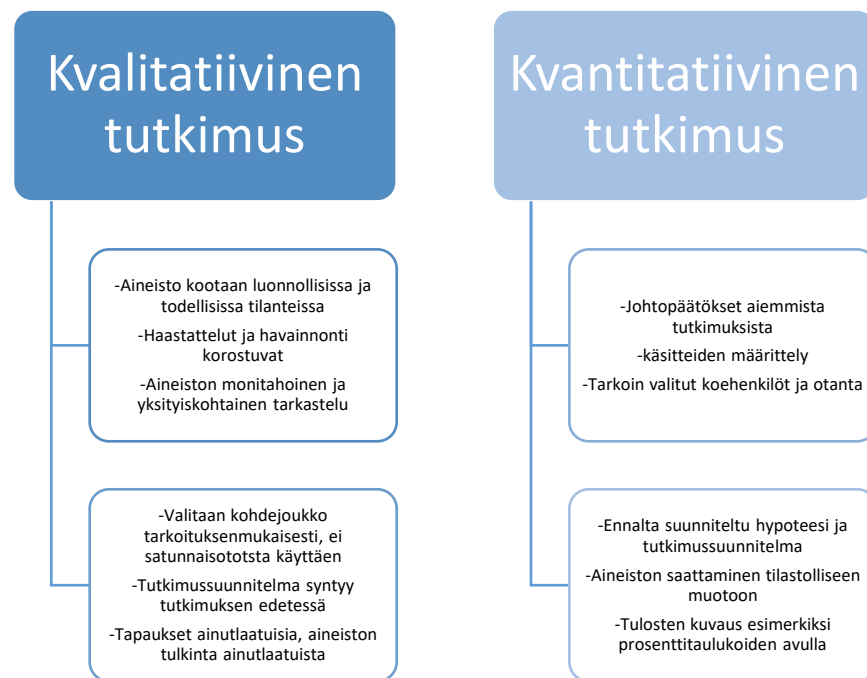
Kvalitatiivisen tutkimuksen pyrkimys on löytää ja paljastaa tosiasioita. (Hirsjärvi ym. 2012, 160-162; Eriksson & Kovalainen 2016, 12-16.)

Yhtenä piirteenä kvalitatiivisessa tutkimuksessa on sen kokonaisvaltainen tiedonhankinta ja aineiston kokoaminen luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Toinen piirre kvalitatiivisessa tutkimuksessa on aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Tutkimus ei keskity teorian tai hypoteesin testaamiseen. Tarkoitus on, ettei tutkija määritä sitä, mikä on tärkeää, vaan tutkimuksessa nousevat oleelliset ja merkittävät asiat nousevat aineistosta tarkastelun avulla. Lisäksi kohdejoukkoa ei valita satunnaisotoksena, vaan se valitaan tarkoituksenmukaisesti. Tutkimussuunnitelmaa ei myöskään määritellä etukäteen, vaan se muotoutuu tutkimuksen edetessä. Jos olosuhteet muuttuvat, tutkimussuunnitelmaa on mahdollista muovata muutoksien mukaan. Kvalitatiivisen tutkimuksen voidaan sanoa levittyneen laajalle ja sen hallinta on erittäin vaativaa. Tämä johtuu osittain siitä, että kvalitatiivinen tutkimus liittyy uskomuksiin, asenteisiin ja käyttäytymisen muutoksiin. Kvalitatiivisen tutkimuksen erityispiirteitä ovat pehmeys ja joustavuus. Tutkija ja osallistuja ovat hyvin läheisessä sidoksessa tutkimuksen aikana. Kvalitatiivinen tutkimus ei ole strukturoitu, vaan rikas ja syvä sen kokonaisvaltaisessa lähestymistavassa ja teorian luomisessa. (Hirsjärvi ym. 2012, 162-165; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2010, 49-51, 56; Eriksson & Kovalainen 2016, 28-32.)

Yksi merkittävä huoli kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuudessa on objektiivisuuden toteutuminen. Yleensä tutkija työskentelee yksin osallistujien kanssa, jolloin sokeus omalle tutkimukselle on mahdollinen. Tutkija saattaa sortua virhepäätelmään eli holistiseen harhaluuloon. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkija on tutkimuksen edetessä yhä vakuuttuneempi omista johtopäätöksistään ja niistä muodostuvasta todellisuutta kuvaavasta mallista. Uskottavuudella credibility kvalitatiivisessa tutkimuksessa tarkoitetaan tulosten selkeää kuvaamista, analyysin ymmärrettävyyttä ja tutkimuksen vahvuuksien ja rajoitusten rehellistä esiintuomista. Tällä tavalla tutkimuksen analyysiprosessi ja validiteetti tulevat tarkastelluiksi. Siirrettävyyden eli transferability toteutumiseksi edellytetään selkeää ja huolellista tutkimuskontekstin kuvaamista. Lisäksi osallistujien taustat ja valinnat tulee olla selkeästi esiteltyinä. Myös aineiston keruu ja analysointi tulee olla seikkaperäisesti esitelty. Tämä mahdollistaa sen, että toinen tutkija voi seurata prosessia ongelmitta, joka lisää tutkimuksen läpinäkyvyyttä ja luotettavuutta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään hyvin paljon suoria lainauksia esimerkiksi haastatteluprosesseista. Tämä lisää autenttisuutta ja myös vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta. Kvalitatiivista tutkimusta arvioidaan hyvin usein jaottelun kautta, joihin kuuluu neljä arvioitavaa asiaa. Arvioinnin kohteena ovat kuvauksen elävyys, metodologinen sopivuus, analyttinen täsmällisyys ja teoreettinen loogisuus. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2010, 159-161.)

Tässä opinnäytetyössä lähtökohtana oli toimeksiannon toiminnallisuus ja käytännönläheisyys. Toiminnallista opinnäytetyöprosessia on käsitelty kappaleessa 2.2. Oli kuitenkin selvää, että

osaksi opinnäytetyötä oli tarpeellista tehdä taustatutkimusta. Taustatutkimus koostui kolmesta osasta, sähköinen kyselytutkimus työnjohtajille, puolistrukturoitu haastattelu tehdaspäälliköille ja avoin haastattelu yrityksen ulkopuolisille asiantuntijoille. Huolimatta opinnäytetyön toiminnallisuudesta, taustatutkimuksen muoto on enemmän sekamuotoinen, hyödyntäen sekä kvalitatiivisen että kvantitatiivisen tutkimuksen erityispiirteitä. Seuraavassa kuviossa 9 on kuvattu kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen erityispiirteitä ja eroavaisuuksia.



Kuvio 9: Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen eroja Hirsjärven ym. (2010) mukaan.

Kuviossa 9 on kuvattu laadullisen ja määrällisen tutkimuksen eroavaisuuksia Hirsjärven ym. (2010, 140, 164) mukaan. Eroavaisuuksien kuvaaminen oli tärkeää opinnäytetyön kokonaisuuden muodostumisen vuoksi. Opinnäytetyössä painottui toiminnallisuus ja käytännönläheisyys, mutta yhtä tärkeää oli toteuttaa taustatutkimus onnistuneen palvelumuotoiluprosessin tueksi. Yrityksen ulkopuolisten asiantuntijoiden haastattelut toteutettiin puhelimitse. Haastateltavat saivat puhua vapaasti ja vastaukset kirjoitettiin ylös tarkasti ja haastateltavien puhetta noudattaen. Tehdaspäälliköiden haastattelut puolestaan noudattivat puolistrukturoidun haastattelun muotoa. Tehdaspäälliköiden kysymykset olivat osin avoimia, mutta myös annetuista vaihtoehdoista tuli valita sopivin ja toisaalta kommentoida vaihtoehtojen soveltuvuutta osana työnjohtajien päivittäistyötä. Lindlof & Taylor (2011, 170-173) kirjoittavat kvalitatiivisen tutkimuksen haastattelumetodeista, ja tuovat esiin haastattelun käyttökelpoisuuden, kun on tarpeellista saada tietoa aikaisemmin tapahtuneista asioista, vahvistaa tai täydentää toisen tutkimusosan tuloksia haastattelusta saadulla tiedolla. Työnjohtajille suunnattu sähköinen kysely koostui suljetuista kysymyksistä monipuolisista vaihtoehdoista. Vastaukset tuotiin tilastolliseen

muotoon ja niistä saatuja tuloksia käytettiin osaamisen kehittämisen kokonaisuuden rakenteen suunnittelussa ja luomisessa.

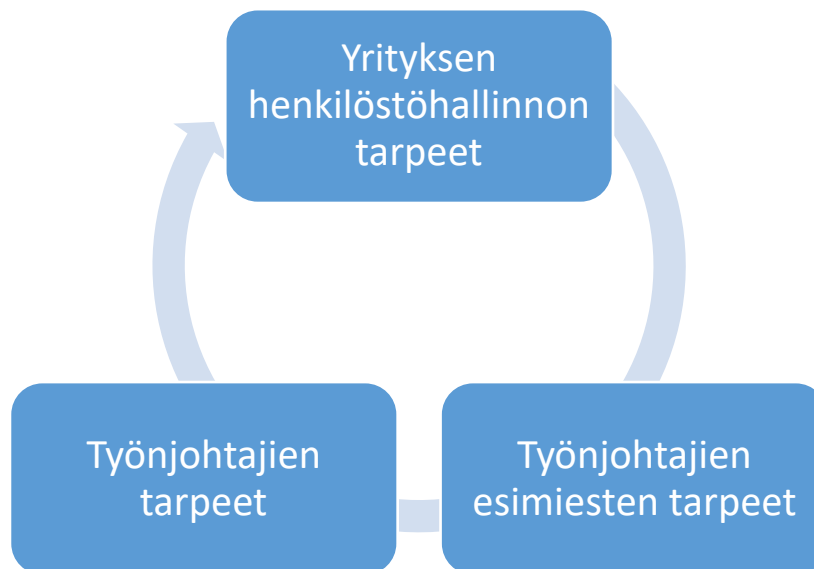
Tässä opinnäytetyössä tärkeää oli saada tietoa kohderyhmän tavoista oppia uutta ja mieluisista oppimisen keinoista ja menetelmistä. Ihmisläheinen lähestyminen tieteellisestä näkökulmasta katsottuna oli siksi tärkeää. Huomionarvoista oli myös se seikka, jonka Eriksson & Kovalainen (2016) tuovat esiin businessmaailman tutkimuksen rakenteesta, joka on usein kaksivaiheinen. Ensimmäisessä vaiheessa käytetään kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmiä, jotta saadaan tilastollista tietoa. Yhtä tärkeää on kuitenkin kvalitatiivisen tutkimuksen havainnot ja osallistujaa haastattelevat menetelmät, jotka antavat sellaista tietoa, jota ei voi tilastollisin menetelmin mitata. (Eriksson & Kovalainen 2016, 4-5.) Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on merkittävä toimija bisnesmaailmassa. Palvelumuotoilun keinoin suunniteltu osaamisen kehittämisen kokonaisuus on suunnattu työnohtajille, joiden päivittäisjohtaminen koostuu ihmisten johtamisesta tuottavuuden ja laaduntarkkailun ympäristössä. Siksi on perusteltua, että toiminnallisuuden painotuksesta huolimatta, tässä opinnäytetyössä käytettiin myös tieteellisen tutkimuksen keinoja toimeksiantoa vastaavan lopputuloksen saavuttamiseksi.

Tutkimuksen eettisyys ansaitsee tulla mainituksi niin kvantitatiivisessa kuin kvalitatiivisessa tutkimuksessakin. Cooper & Schindler (2011) kirjoittavat tutkimusetiikan olevan asia, joka seuraa kaikissa tutkimuksen vaiheissa. Cooper & Schindler kirjoittavat tutkimusetiikasta businessmaailman näkökulmasta katsottuna, mikä tulee esiin eri vaiheita kuvattaessa (2011, 32-33.) Huolimatta businessmaailman sidonnaisuudesta, eettiset lähtökohdat velvoittavat kaikkien tieteenalojen tutkimusta. Tämän opinnäytetyön yhteydessä etiikan sidonnaisuus businessmaailman näkökulmaan on perusteltu.

Tutkimuseettisesti on tärkeää huomioida toimeksiantajan vaatimukset tutkimuksen aikana. Esimerkiksi salassapitosopimus on monissa yrityksissä koettu tarpeelliseksi yrityksestä jaetun tiedon vuoksi. Tutkimuskysymyksestä tai projektin sisällöstä on tärkeää keskustella jo heti alussa, jotta molemmat osapuolet ymmärtävät sisällön ja tarkoituksen samalla tavalla. Tutkijalle on oleellista säilyttää avoimuus ja rehellisyys koko ajan. Tutkimukseen osallistujilla on oikeus henkilöllisyyden suojaan ja esimerkiksi sisäisesti yrityksessä toteutettu tutkimus vaatii joskus osallistujien henkilöllisyyden suojan, jotta toimeksiantaja saa rehellisten ja avointen vastausten avulla laadukkaan lopputuloksen. Tutkijalta tämä vaatii rehellisyyttä ja avoimuutta, jotta tutkimuksen eettisyys, henkilöllisyyden suoja ja salassapito toteutuvat. Rehellinen ja avoin yhteistyö takaa ajantasaisen tiedonsiirron kaikille osapuolille, jolloin tulokset ovat objektiivisia, ilman liioittelun ja aliarvioinnin mahdollisuutta. Eettisyyden ja luotettavan tutkimustuloksen saavuttamiseksi, on hyvä tiedostaa tiedon muokkaamisen tai valehtelun mahdollisuus. Luomalla turvallinen ympäristö osallistujille ja antamalla riittävästi tietoa tutkimuksesta ja sen tarkoituksesta, nousee todennäköisyys saada luotettavaa tietoa tutkimuksesta. (Cooper & Schindler 2011, 32-34.)

#### 4.1 Taustatutkimuksen kokonaisuus

Yrityksen henkilöstöhallinnon antama toimeksianto on suunnitella työnjohdon esimieskoulutuksiin rakenne, joka vastaa sekä tarpeita että ottaa huomioon tulevaisuuden esimiestyön näkymät. Osaamisen kehittämisen kokonaisuuden suunnittelu rakentuu palvelumuotoiluprosessin mukaisesti, joka kuvataan kappaleessa 5.1. Palvelumuotoilussa keskitytään käyttäjälähtöiseen suunnitteluun. Tästä syystä käyttäjään ja hänen tarpeisiinsa halutaan tutustua mahdollisimman tarkasti. Taustatutkimus kohdennetaan työnjohtajille ja heidän esimiehilleen, eli tehdaspäälliköille. Taustatutkimuksen kokonaisuudessa tulee kuitenkin huomioida myös yrityksen henkilöstöhallinnon tarpeet, kuten kuvattuna kuviossa 10. Taustatutkimuksen rakentaminen aloitettiin tutustumalla ensin yrityksen henkilöstöhallinnon kokemuksiin työnjohdon osaamisen kehittämisen tarpeisiin. Nämä tarpeet ohjasivat osaltaan taustatutkimuksen rakenteen suunnittelua.



Kuvio 10: Taustatutkimuksessa huomioitavat tahot.

Toimeksiantajan haasteena on ollut, että iso osa työnjohtajista on aikaisemmin työskennellyt työntekijänä ja noussut sieltä esimiesrooliin. Alan substanssiosaaminen on vahvaa, mutta esimiestaitoihin tarvitaan tukea ja vahvistusta. Henkilöstöhallinnon tarpeet ja tavoitteet osaamisen kehittämisen kokonaisuudelle ovat työnjohtaminen, esiintyminen, viestintä ja vuorovaikutus, sekä pehmeiden ja kovien esimiestaitojen osaamisen kehittäminen. Toimeksiannossa oli toiveena myös saada osaamisen kehittäminen osaksi arjen työtä ja vastaamaan mahdollisimman hyvin tulevaisuuden osaamisen kehittämisen haasteisiin. Toimeksiantajan nykyiset koulutukset olivat pääosin lähipäiväkoulutuksia. Koko päivän mittaiset lähipäiväkoulutukset oli koettu haasteelliseksi, koska tehdastyö vaatii esimiehen läsnäoloa ja päivän toisaalla olo kasaa työnjohtajien töitä.

Henkilöstöhallinnon tarpeiden pohjalta päädyttiin suunnittelemaan tehdaspäälliköille laadullinen haastattelututkimus, joka toteutettiin yksilöhaastatteluina. Henkilöstöhallinnolta ja tehdaspäälliköiltä saadun taustatiedon avulla rakennettiin työnjohtajille sähköinen kyselytutkimus, joka sisälsi määrällisiä monivalintakysymyksiä ja laadullisia avoimia kysymyksiä. Tehdaspäälliköiden haastatteluissa ja työnjohtajille suunnatussa sähköisessä kyselyssä keskityttiin tutkimaan mitä esimiestaitoja tulisi kehittää, mitkä ovat parhaat osaamisen kehittämisen muodot kohderyhmälle, ja mikä on työnjohtajien motivaatiotaso oman osaamisen kehittämiseksi. Taustatutkimusvaihe ajoittui opinnäytetyön alkuvaiheeseen palvelumuotoiluprosessin mukaisesti.

Osana taustatutkimusta toimivat myös asiantuntijahaastattelut, joiden avulla haluttiin saada ajantasaista tietoa työelämässä tapahtuvasta osaamisen kehittämisestä ja palvelumuotoilusta, ja sen hyödyntämisestä osaamisen kehittämisen kokonaisuuden suunnittelussa. Työelämässä tapahtuvan osaamisen kehittämisen asiantuntijahaastattelun yhteenveto on kappaleessa 4.4 ja palvelumuotoilun asiantuntijahaastattelun yhteenveto on kappaleessa 4.5.

#### 4.2 Tehdaspäälliköiden haastatteluiden tulokset

Tehdaspäälliköiden haastattelut toteutettiin noin tunnin mittaisina yksilöhaastatteluina. Haastattelut toteutettiin 09-10/2019 välisenä aikana. Kokonaisuudessaan haastateltiin kuusi seitsemästä tehdaspäälliköstä. Haastattelu oli muodoltaan puolistrukturoitu ja eteni valmiiksi laaditun haastattelurungon mukaisesti, kuitenkin siten, että haastattelun edetessä esitettiin muutamia tarkentavia kysymyksiä. Haastattelurungossa oli kaikkiaan 19 kysymystä (liitteenä 1). Vastaukset kirjattiin samalla kirjalliseen muotoon. Haastatteluiden jälkeen kaikki vastaukset koottiin excel-taulukon, jossa niiden tarkastelu ja analysointi oli helpompaa osa-alueittain.

Haastattelurunko jakautui kolmeen eri osa-alueeseen, nykyhetki, tulevaisuus ja osaamisen kehittäminen. Alkuun nykyhetkeä tarkasteltaessa keskityttiin kartoittamaan työnjohtajien esimiestaitojen vahvuudet ja heikkoudet, sekä mahdolliset ongelmatilanteet, joita esimiestilanteissa on tullut esiin. Vahvuuksiksi nousivat hyvä substanssiosaaminen ja ymmärrys tuotannosta ja prosessin eri vaiheista. Haasteelliseksi koettiin viestintään ja vuorovaikutukseen liittyvät tilanteet, kuten vaikeiden asioiden puheeksi ottaminen, palautteen antaminen ja tavoitteista viestiminen. Työnjohtajan rooli työnantajan edustajana ja esimiestyöhön liittyvät vastuut olivat esillä muutamassa haastattelussa. TES, työläinsäädäntö, henkilöstöhallinto sekä henkilöstöhallinnon järjestelmät koettiin myös haasteellisiksi. Ongelmatilanteiden osalta vastaukset jakautuivat suuresti. Ongelmatilanteita olivat olleet esimerkiksi tilanteet, joissa ei pystytty sovituissa suunnitelmissa, hallinnollisia tehtäviä ei tehty ajallaan ja hankalia tilanteita oli vältelty. Nykyhetkeä koskevan osion viimeisenä kysymyksessä käsiteltiin työnjohtajien roolin selkeyttä. Suurimmassa osassa vastauksista todettiin, että työnjohtajien rooli ei ole selkeä

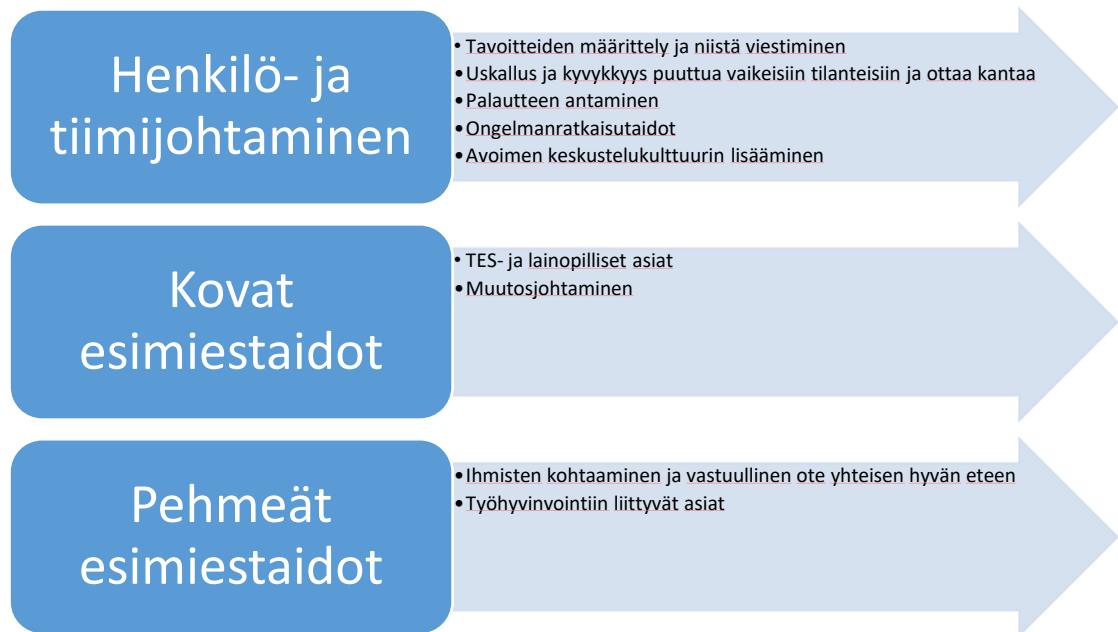
tai että rooli vaatii selkeyttämistä. Selkeyttäminen tukisi myös osaltaan työnjohtajien omaa ajanhallintaa.

Seuraavassa osiossa käsiteltiin työnjohtamista tulevaisuus näkökulmasta. Tulevaisuuden esimiesosaamisen tarpeet jakautuivat eri aiheisiin. LEAN-osaaminen, muutosjohtaminen ja TES-osaaminen sekä lainopilliset asiat nousivat esiin. Lisäksi vastauksissa oli ihmisten kohtaamiseen ja motivointiin, sekä työhyvinvointiin liittyviä seikkoja, kuten esimiehen rooli mielenterveys- ja päihdeongelmatilanteissa. Esimiestyön kehityssuunta tulevaisuudessa on vastausten mukaan henkilöjohtamisen vahvistaminen, tavoitteellisuus ja valmentava johtaminen. Suurin osa tehdaspäälliköistä arvioi, että työnjohtajilla on hyvät valmiudet oman osaamisen kehittämiseen. Samoin motivaatiotaso on hyvä. Osaamisen kehittämisen valmiuksiin ja motivaatiotaan selkeimmin vaikuttava tekijä on kiire. Muutaman työnjohtajan osalta pian edessä oleva eläköityminen saattaa vaikuttaa heidän haluunsa ja motivaatioon kehittää omaa osaamistaan.

Viimeisessä, osaamisen kehittämisen osa-alueessa tarkasteltiin ensimmäisenä nykyisten koulutusten hyödyllisyyttä. Myös tässä kysymyksessä vastausten jakauma oli laaja. Osalla ei ollut tarkkaa kuvaa siitä, mitä koulutuksia oli tarjolla. Koulutukset eivät ole pakollisia, joka todettiin muutamassa vastauksessa haasteeksi. Koulutuksen sisällön pitäisi olla kiinnostava. Niin sanottujen pehmeiden arvojen koulutukset ovat saattaneet jäädä käymättä, koska niitä ei ole koettu syystä tai toisesta tarpeelliseksi. Koulutusten kautta saadut uudet opit koettiin helpommaksi integroida päivittäiseen työhön niissä tilanteissa, joissa tehdaspäällikkö oli myös tietoinen koulutuksen sisällöstä. Selkeämpi koulutusrakenne auttaisi tehdaspäälliköitä tukemaan työnjohtajien osaamisen kehittymistä. Aiemmissä koulutuksissa olleet reflektiotehtävät on koettu hyviksi ja antoisiksi. Soveltuvin tapa osaamisen kehittämiseksi olisi koulutus pienissä erissä ja vertaisten kanssa osaamisen jakaminen. Yli päivän mittaiset koulutukset ovat haasteellisia työnjohdon päivittäistyön kannalta. Säännöllisesti järjestetyt esimiespäivät on koettu hyviksi. Niin sanotut kotitehtävät, orientoivat tehtävät ja reflektiiviset tehtävät oli koettu hyviksi. Yrityksen sisällä eri sidosryhmät voivat osaltaan tukea osaamisen kehittymistä ja mahdollisuuksia kehittää osaamista. Tehdaspäälliköillä voi auttaa viemään hyviä työtapoja eteenpäin ja mahdollistaa osaltaan työnjohtajien osaamistarpeiden hahmottaminen ja koulutukseen osallistuminen. Henkilöstöhallinnolta odotetaan selkeä koulutuspolun luomista ja jatkuvuuden ylläpitämistä. Osaamisen kehittämisen esteiksi nousivat kiire ja epäselvä työnkuva. Eräissä vastauksissa todettiin, että koulutukset pitää suunnitella niin, että työnjohtaja voi osallistua koulutukseen ja silti hoitaa työnjohdolliset työt.

Haastattelun lopuksi tehdaspäälliköillä oli mahdollisuus vapaaseen sanaan. Näissä vastauksissa nousi esiin tarve osaamisen kehittämisen jatkuvuudelle ja listaukselle tarjolla olevista koulutuksista. Esimiespäivät oli koettu hyviksi.

Yhteenvetona tehdaspäälliköiden haastatteluista työnjohdon esimiestaitojen kehityskohteiksi muodostuivat henkilö- ja tiimijohtaminen, kovat ja pehmeät esimiestaidot, jotka on kuvattu tarkemmin kuviossa 11. Näiden kolmen osa-alueen lisäksi esiin nousi erilaisten järjestelmien käyttö, erityisesti HR-järjestelmä osaaminen ja työkierto sekä henkilöstösuunnittelu.



Kuvio 11: Tehdaspäälliköiden haastatteluista nousseet työnjohdon esimiestaitojen kehityskohdeet

Soveltuvimmat tavat osaamisen kehittämiseksi tutkimuksen mukaan ovat alle päivän mittaiset lähikoulutukset ja vertaisoppiminen. Vertaisoppimisen kannalta toivottiin, että osaamista päästäisiin jakamaan myös eri tehtaiden työnjohtajien välillä. Haastatteluista nousi toive koulutusten ytimekkyydestä ja siitä, että niissä keskityttäisiin työnjohtajien kannalta olennaisiin aiheisiin ja päivitettyyn tietoon. Yrityksen eräessä aiemmassa koulutuksessa oli osana osallistujille suunnattu työkalupakki, jonka avulla tietoa oli helpommin saatavissa vielä koulutuksen jälkeenkin. Tämä oli koettu hyväksi ja tehdaspäälliköiden toiveena oli saada konkreettiset ja helposti saatavilla olevat työkalut koulutettavien aiheiden hyödyntämiseen arjen työssä.

Tehdaspäälliköt totesivat työnjohtajien motivaation oman osaamisen kehittämiseen olevan yleisesti hyvällä tasolla. Motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ovat kiire ja työkuorma. Osassa haastatteluista kävi ilmi, että työnjohtajat eivät välttämättä hahmota omaa työkuvaansa ja tämä saattaa vaikuttaa motivaatioon. Työnjohtajien saattaa myös olla vaikeaa hahmottaa omia kehityskohteitaan.

#### 4.3 Työnjohtajille suunnatun sähköisen kyselytutkimuksen tulokset

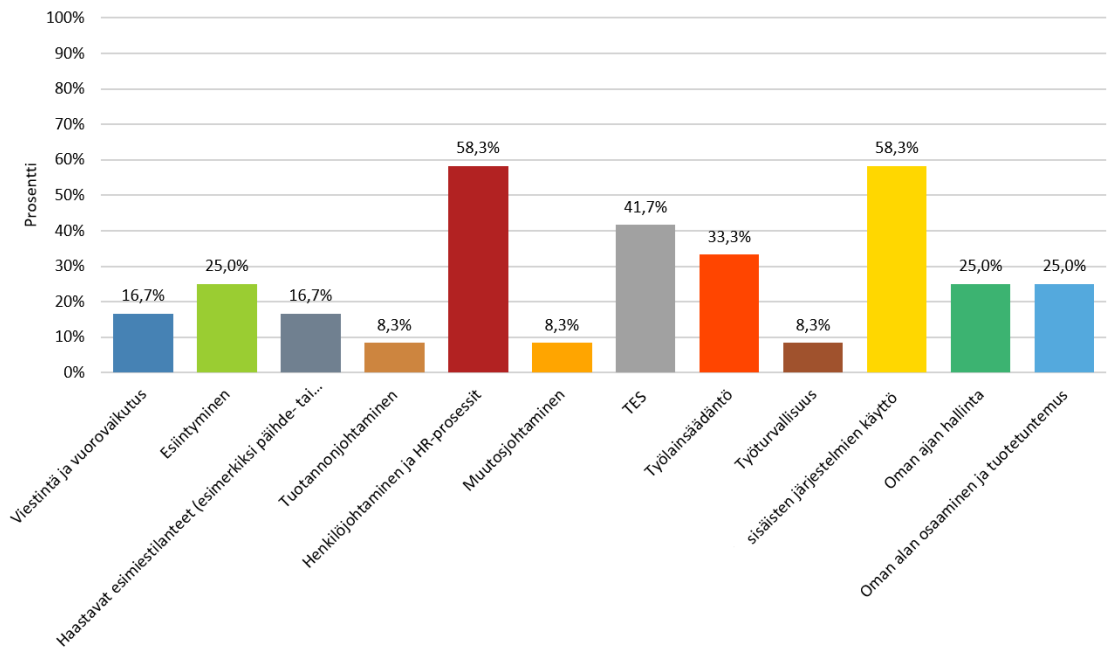
Sähköinen kyselytutkimus suunniteltiin henkilöstöhallinnolta saadun tiedon ja tehdaspäälliköiden haastatteluiden pohjalta. Tutkimus toteutettiin 18.-30.10.2019 välisenä aikana. Työnjohtajille suunnatun sähköisen kyselytutkimuksen avulla saatiin 13/18 vastausta. Sähköinen kyselytutkimus toteutettiin toimeksiantajayrityksen oman sähköisen järjestelmän kautta ja siihen vastaaminen kesti noin 20-25 minuuttia. Sähköinen kysely sisälsi kaikkiaan 18 kysymystä, jotka olivat määrällisiä monivalintakysymyksiä ja laadullisia avoimia kysymyksiä (liitteenä 2). Määrällisiin kysymyksiin vastattiin 1-5 tasoisen monivalinnan kautta. Laadullisiin kysymyksiin sai vastata avoimella vastauksella, vastaus ei ollut pakollinen. Toimeksiantaja hoiti sähköisestä kyselytutkimuksesta tiedottamisen ja lähetti vastausajan välillä muistutusviestin niille, jotka eivät olleet vielä vastanneet.

Kysely rakentui eri osa-alueista. Kyselyn alussa selvitettiin yleisellä tasolla vastaajan taustatiedot, kuitenkin siten, että yksittäinen vastaaja ei ollut tunnistettavissa. Seuraavaksi oli esimiesosaamisen osio, jossa haluttiin selvittää vastaajan näkemys vastaajan omista esimiesosaamisen vahvuuksista ja mahdollisista kehityskohteista. Tämän jälkeinen osio käsitteli vastaajan omaa näkemystä itsestään oppijana, ja mitkä ovat vastaajalle sopivimmat osaamisenkehittämisen muodot. Viimeisessä osiossa selvitettiin mitkä asiat kannustavat ja motivoivat vastaajaa kehittämään omaa osaamistaan ja mitkä asiat arjessa tuovat haasteita oman osaamisen kehittämiselle.

Vastaajien taustatietoja hyödynnettiin myöhemmässä vaiheessa palvelumuotoilun fiktiivisiä persoonia suunniteltaessa. Persoonien perustiedot rakennettiin kyselytutkimuksen kautta saatuihin vastauksiin perustuen. Taustatieto-osiossa selvitettiin millä tehtaalla työnjohtaja työskentelee ja kuinka pitkä työkokemus hänellä on kyseisestä yrityksestä ja työnjohtotehtävistä. Tässä osiossa kysyttiin myös koulutustausta ja miten vastaaja oli edennyt työnjohtotehtäviin. Osion viimeisenä kysymyksenä oli, kuinka selkeästi vastaaja kokee työnantajan määritelleet odotukset ja tavoitteet työnjohtajille. Koulutukseen osallistuvan kannalta selkeä työnkuva ja selkeät tavoitteet tukevat yksilöä oman osaamisen kehittämisessä. Tästä syystä tämä sama kysymys esitettiin tehdaspäälliköille haastatteluissa ja työnjohtajille tässä sähköisessä kyselytutkimuksessa.

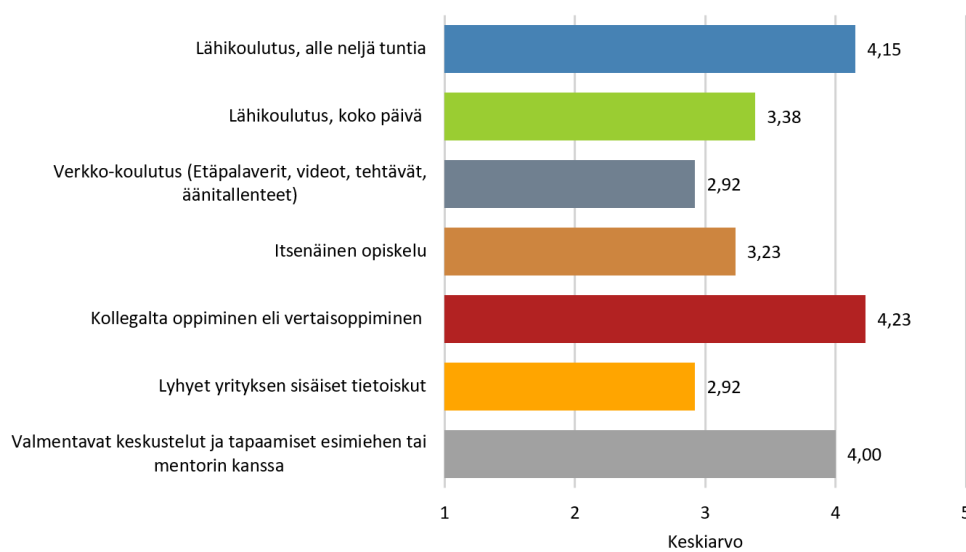
Sähköisen kyselytutkimuksen keskeisimmät tulokset ovat esiteltyinä seuraavissa diagrammeissa. Taulukossa 1 esitellään työnjohtajille suunnatun sähköisen kyselytutkimuksessa esiin nousevat esimiestaitojen syventämistarpeet. Suurimmat esimiestaitojen syventämistarpeet ovat henkilöjohtaminen ja HR-prosessit, TES ja työläinsäädäntö sekä sisäisten järjestelmien käyttö.





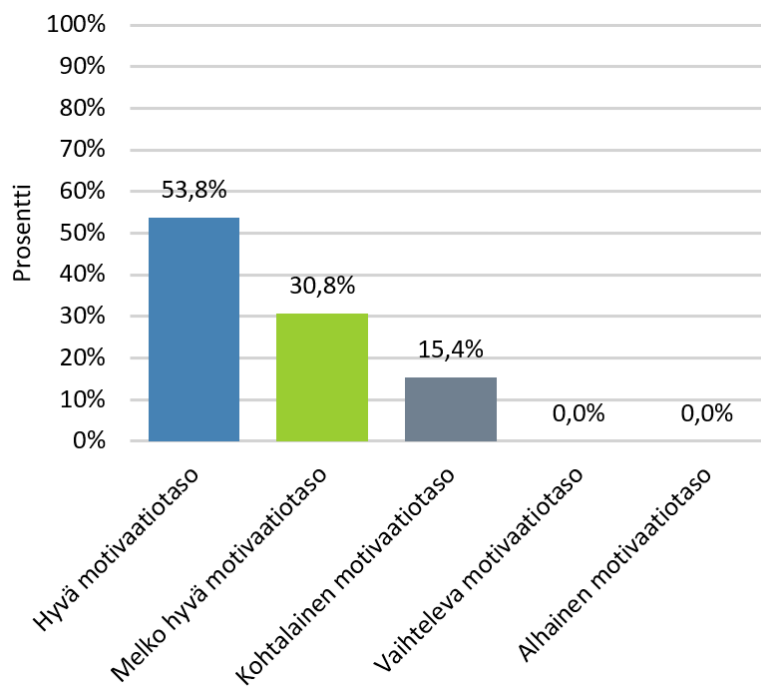
Taulukko 1: Mitä seuraavista esimiestaidoista haluaisit syventää? n=13

Soveltuvimmaksi koulutusmuodoksi nousivat taulukon 2 mukaisesti alle neljän tunnin lähikoulutus, vertaisoppiminen ja valmentavat keskustelut esimiehen tai mentorin kanssa. Verkko-koulutukset ja lyhyet yrityksen sisäiset tietoiskut ovat tämän tutkimuksen mukaan heikoiden soveltuvia koulutusmuotoja.



Taulukko 2: Arvioi eri koulutusmuotojen soveltuvuus itsellesi oman kokemuksesi mukaan asteikolla 1-5 n=13.

Taulukossa 3 esitellään tutkimukseen osallistuneiden motivaatiotasoa oman osaamisen kehittämiseen. Suurin osa vastaajista, 84,6 % kokee motivaatiotasonsa oman osaamisen kehittämiseen olevan hyvä tai melko hyvä. Myöhemässä vaiheessa tätä motivaatiotason eroavaisuutta tarkasteltiin palvelumuotoiluun kuuluvien fiktiivisten persoonien rakentamisen yhteydessä. Fiktiivisten persoonien rakentamisessa on havaittavissa eri motivaatiotasot eri persoonilla.



Taulukko 3: Miten motivoitunut koet olevasti kehittämään omaa osaamistasi? n=13.

Sähköiseen kyselytutkimukseen vastasi yhteensä 13 työnjohtajaa. Tässä määrässä yhden vastaajan osuus on prosentuaalisesti 7,7% ja täten yksittäisellä vastaajalla on kohtalainen merkitys taustatutkimuksen lopputuloksiin. Toisaalta keskeisimmät tulokset nousivat selkeästi esiin eri vaihtoehtojen joukosta.

#### 4.4 Näkökulmia nykyaikaiseen osaamisen kehittämiseen - asiantuntijahaastattelu

Ajantasaisen teorian ja taustatutkimuksen lisäksi osaamisen kehittämisen kokonaisuutta vahvistettiin asiantuntijahaastattelulla. Uusimman teorian mukaan sisäisen motivaation ja yksilöllisen mielenkiinnon kohteiden tukeminen yrityksen taholta, tuottaa yritykselle asiantuntijuutta, kehittymistä ja hyvää tulosta. Oli tärkeää saada kohdeyrityksen esimiestehtävissä olevilta tietoa, miten toteutetut koulutukset tukevat tällä hetkellä osaamisen kehittämistä, mutta yhtä tärkeää oli kartoittaa edistyskellisiä metodeja toteuttavan yrityksen onnistuminen osaamisen kehittämisessä. Toisen yrityksen käyttämät menetelmät ja käytännönkokemus niiden onnistumisesta antoivat osaamisen kehittämisen kokonaisuuden rakenteen suunnittelulle näkökulmaa ja vahvistusta.

Jotta lopputuloksena tulisi olemaan onnistunut osaamisen kehittämisen kokonaisuus, haastattelukysymykset laadittiin siten, että asiantuntijan vastaukset tulisivat antamaan kokemuksellista lisätietoa onnistuneista osaamisen kehittämisen metodeista. Toisaalta tavoite oli myös vastausten perusteella arvioida suunnitteilla olevan kokonaisuuden toimivuutta työarjessa, sen käyttökelpoisuutta ja kokonaisuuden onnistumista ihmisen oppimisen prosessien näkökulmista käsin.

Asiantuntijaksi valikoitui Vincit Oy:n Pirja Aarnio. Hän on toiminut nykyisessä tehtävässään Vincitillä vuodesta 2017 alkaen. Tehtävässään Aarnio kouluttaa sisäisesti, valmentaa esimiehiä bisneksissä ja esimiestehtävissä, ja erityisesti konfliktitilanteissa. Lisäksi Aarnio on HR-tiimin esimies. Konsernitasolla Aarnio vastaa myös työterveyshuollosta ja vakuutuksista. Valtakunnallisella tasolla Aarnio konsultoi ja toteuttaa työsovittelutyötä. Aikaisemmissa työpaikoissa Aarnio on toiminut esimiestehtävissä. Haastattelu toteutettiin puhelinhaastatteluna 13.12.2019. Haastattelukysymykset (liite 3) lähetettiin Aarniolle etukäteen sähköpostitse.

Tulevaisuudessa osaamisen kehittämisellä tulee Aarnion mukaan olemaan yhä yksilöidymmät kasvot. Mielenkiinto yksilön osaamista, intohimoa ja oppimisen halua kohtaan kasvaa, ja siihen halutaan löytää ratkaisuja, jotka tukevat osaamisen kehittämistä. Suunta on Aarnion mukaan kohti yksilöjen mielenkiinnon kohteita, niitä asioita, joissa haluaa tulla vielä paremmaksi. Aarnio toteaa, että yksilöllisellä kohtaamisella sisäinen motivaatio kasvaa, jonka lopputuote on yritykselle monella tapaa positiivinen. Motivoitunut ja positiivinen ihminen vaikuttaa koko tiimiin myönteisesti. Yrityksen panos yksilöön tuottaa toivottua tulosta valmiilla tuotteella, palvelulla tai liiketaloudellisesti katsottuna. (Aarnio 2019.)

Joulukuussa 2019 toteutetussa Aarnion haastattelussa sekä Vincit Oy:n verkkosivuilla kuvautuu edistyksellisiä ja joustavia työskentelymetodeja käyttävä yritys. Aarnion mukaan Vincitillä työskentelee erittäin motivoituneita ja lahjakkaita ihmisiä, joilla on halu oppia ja kehittyä työssään. Vuonna 2019 Vincit Oy otti käyttöön mentoroinnin, joka on lähtenyt hyvin eteneväksi ja työntekijät ovat siihen tyytyväisiä. Etäpäivätyöskentely yhdessä projektitiimien kanssa on vakiinnuttanut Vincit Oy:ssä paikkansa. Tässä työskentelymuodossa toteutuu Aarnion mukaan vertaisoppiminen, joka on erittäin käyttökelpoinen oppimismuoto työssä. Arjen työhön on Vincitillä sulautettu Lean-periaatteella luotu kahden viikon välein toteutuva parin tunnin koulutus. Koulutusaihe vaihtuu ja mukaan saa ilmoittautua oman mielenkiinnon ja tarpeen mukaan. Tässä toteutuksessa on Aarnion mielestä hienosti oivallettu ihmisen kyky oppia prosessinomaisesti. Pitkät päivän kestävät koulutukset eivät Aarnion mukaan tuota sitä tulosta, jota siitä haetaan. Tämä johtuu Aarnion mukaan juuri ihmisen kyvystä sisäistää asioita pienissä erissä ja pitkällä aikavälillä. Siksi Aarnion mukaan prosessimainen oppiminen on tärkeä keino mahdollistaa oppiminen työn arjessa. (Aarnio 2019.)

Verkko-opiskelu ja vertaisoppiminen ovat nousseet trendeinä osaamisen kehittämisessä. Aarnio näkee verkko-opiskelun ja vertaisoppimisen olevan myös tulevaisuudessa merkittäviä oppimisen ja osaamisen kehittämisen keinoja. Aarnio toteaa haastattelussa tiedon määrän kasvaneen internetin myötä, ja se näkyy myös työelämän osaamisen kehittämisessä. Koulutusten on pystyttävä sekä tarjoamaan uusinta tietoa että vastaavan joustavuudessaan koulutuksen sisällön muokattavuuteen uuden tiedon korvata vanhaa. (Aarnio 2019.)

#### 4.5 Palvelumuotoilun käyttö koulutussuunnittelussa - asiantuntijahaastattelu

Palvelumuotoilun asiantuntijahaastattelu rakennettiin tukemaan palvelumuotoiluprosessin eri vaiheita. Haastattelun avulla tarkasteltiin palvelumuotoilun hyötynäkökulmaa yrityksen sisäisten palveluiden ja erityisesti koulutuksen kehittämisessä. Hyötyjä arvioitiin palvelun tuottajan, eli yrityksen ja palvelun käyttäjän, eli työnjohtajan näkökulmista. Haastattelun avulla selvitettiin myös digitaalisten mahdollisuuksien hyödyntämistä osana koulutusta. Palvelun kehittäminen ei pääty käyttöönottovaiheeseen, vaan palvelua tulisi kehittää esiin tulevien tarpeiden pohjalta. Asiantuntijahaastattelussa keskityttiin myös palvelun jatkokehittämisen mahdollisuuksiin. Tavoitteena oli myös selvittää asiantuntijan näkemys palvelumuotoilun roolista työpaikoilla tapahtuvasta osaamisen kehittämisestä nyt ja tulevaisuudessa.

Palvelumuotoilun asiantuntijahaastatteluun valikoitui Pia Tamminen. Pia Tamminen on koulutukseltaan diplomi-insinööri, tekniikan tohtori ja ammatillinen opettaja. Hänellä on pitkä kokemus palveluiden kehittämisestä ja hän työskennellyt muun muassa IT- ja metalliteollisuuden aloilla. Pia Tamminen on toiminut myös kansainvälisten hankkeiden vetäjänä ja konsulttina. Tamminen väitöskirja rakentuu insinöörیتieteen, liiketoiminnan kehittämisen ja design ajattelun ympärille. Tällä hetkellä Pia Tamminen työskentelee HAMK Smart yksikössä tutkijayliopettajana. Haastattelu toteutettiin puhelinhaastatteluna 15.-16.1.2020. Haastattelukysymykset (liite 4) lähetettiin Tamminelle etukäteen sähköpostitse.

Tammisen mukaan yrityksen sisäisiä palveluita ei välttämättä osata arvostaa riittävästi. Usein yritys kokee, että ulkopuolisen palveluntarjoajan tarjoama koulutus on parempi, vaikka se ei välttämättä todellisuudessa pidä paikkaansa. Sisäisen koulutustuotannon etuna on se, että tunnetaan työn todelliset reunaehdot ja ihmiset. Palvelumuotoilu on hyvä työkalu, koska se palvelee parhaiten käyttäjän tarpeita. Yrityksen sisäisten resurssien avulla toteutettu koulutus on myös todennäköisesti taloudellisesti tehokkaampaa, toki tätä tulee osata arvioida. Palvelumuotoilun tulisi pitää sisällään arvonäkökulman. Koulutuksen kontekstissa tätä voidaan tarkastella esim. seuraamalla onko muutosta todellisuudessa tapahtunut. Vanhojen toimintatapojen poisoppiminen voi olla hankalaa. Käyttäjän näkökulmasta palvelumuotoilun avulla kehitetyn koulutuksen hyödyt ovat siinä, että koulutus rakentuu käyttäjän tarpeeseen. Tällöin vältetään niin sanotusti turhaksi koetut koulutukset. (Tamminen 2020.)

Soveltuvimmat menetelmät käyttäjätiedon hankkimiseen koulutuksen suunnittelun yhteydessä on valittava huomioiden yrityksen lähtökohdat ja käytettävissä olevat resurssit. Lisäksi on arvioitava millä tavoin saadaan parhaiten käyttäjän tarpeet esille. Menetelmän valintaan ei siis ole vain yhtä oikeaa vastausta. (Tamminen 2020.)

Osana monimuotoista koulutusta digitaalisuus voi olla auttamassa käyttäjää ja luomassa uudenlaisia mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen. Teknisten mahdollisuuksien kehittyessä digitaalisten ratkaisuiden tulisi rikastuttaa koulutusta. Digitaalisuus osaamisen kehittämisessä on osa myös pohdinnassa siitä, mikä on käyttäjän tapa oppia, oppiiko hän mieluiten yksin ja ryhmässä osaamista ja kokemuksia jakaen. (Tamminen 2020.)

Palvelumuotoilu on loppuasiakaslähtöistä. Oppiminen on yksilöllistä. Oppijan kannalta koulutuksen on tunnettava omalta ja oppijan pitää pystyä löytämään itselleen koulutuksen arvo ja merkitys. Koulutuksen suunnittelussa on huomioitava, että käyttäjä ei aina välttämättä tiedä tai tunnista omia kehityskohteitaan. Jos käyttäjä ei tunnista kehityskohteitaan, hänen on vaikea kokea koulutusta merkitykselliseksi itselleen. (Tamminen 2020.)

Tammisen näkemyksen mukaan on tuttua, että ihmiset osallistuvat koulutuksiin ja innostuvat uusista asioista. Uusien oppien tuominen työpaikan arkeen on kuitenkin usein haastavaa. Uuden koulutautumismuodon käyttöönotto on muutos ja se vaatii paljon tukea. Yrityksen johdon puolelta tarvitaan mandaatti muutoksen tapahtumiselle ja eteenpäin viemiselle. Koulutukselle on pyrittävä rakentamaan hyvä brändi. (Tamminen 2020.)

Koulutuksen onnistumista on pystyttävä mittaamaan. Rakennettavat mittarit voivat olla laadullisia ja määrällisiä. Mittaamisen olisi tapahduttava automaattisesti, siten, että se aiheuttaisi mahdollisimman vähän ponnisteluja. (Tamminen 2020.)

Palvelumuotoilu on nyt suosiossa. Palvelumuotoilun käyttäjälähtöistä suunnittelua tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa. Voi olla, että palvelumuotoilu nimike elää ajansaatossa. Ihmisten perustarpeet, miten toimitaan ja opitaan eivät muutu. Digitalisaation tuleminen on iso tekijä eri toimialoilla ja siitä pitää oppia. Palvelumuotoilu toimii hyvin digitaalisessa maailmassa. Mitä digitaalisempaan maailmaan mennään, sitä enemmän tarvitaan digitaalisten palveluiden käyttäjälähtöistä suunnittelua. (Tamminen 2020.)

#### 4.6 Taustatutkimuksen tulosten hyödyntäminen palvelumuotoilussa

Taustatutkimuksen kokonaisuus on osa palvelumuotoilua ja tässä opinnäytetyössä esitellyn palvelumuotoiluprosessin toiseen vaiheeseen ajoittuvaa käyttäjäymmärryksen hankkimisen osuutta, tarkemmin kappaleessa 5.3. Taustatutkimuksen rakenne määräytyi palvelumuotoilun

lähtökohdista. Tarkoitus oli, että taustatutkimuksen avulla saadaan selvitettyä mahdollisimman tarkasti käyttäjien eli työnjohtajien tarpeet, joihin rakennettiin ratkaisu palvelumuotoilu hyödyntäen.

Taustatutkimuksessa tuli ilmi työnjohtajien työnkuvan moninaisuus ja kiireen asettamat haasteet esimiestyölle. Osaamisen kehittämisen kokonaisuudessa tulee huomioida työn haasteet rakentamalla mahdollisimman joustava kokonaisuus, jossa osallistuminen koulutukseen ei olisi kiinni päivittäistyön kiireistä.

Työnjohtajille suunnatun sähköisen kyselytutkimuksen ja tehdaspäälliköiden haastatteluiden tulokset käytiin läpi yhdessä opinnäytetyön toimeksiantajan kanssa. Tulevan osaamisen kehittämisen kokonaisuuden tulisi palvella toimeksiantajaa ja koulutukseen osallistuvia työnjohtajia, sekä työnjohtajien esimiehiä eli tehdaspäälliköitä. Näiden kolmen näkökulman pohjalta koulutusaiheiksi valikoituivat TES, työläinsäädäntö, henkilöjohtaminen, oma ajanhallinta, viestintä ja vuorovaikutus. Haastatteluiden ja kyselytutkimuksen mukaan verkkokoulutus jäi alhaiselle suosiolle. Toisaalta toimeksiannon yhtenä pääajatuksena oli luoda koulutuskokonaisuus, joka vastaa myös tulevaisuuden tarpeisiin, jona verkkokoulutus nähdään. Digitaaliset koulutusmuodot tulisi nähdä luomassa mahdollisuuksia ja osaltaan tukemassa yksilöllisyyttä oppimisissa. Näihin seikkoihin nojaten päätettiin pitää verkkokoulutus yhtenä osaamisen kehittämisen menetelmänä kokonaisuutta suunniteltaessa.

Tutkimuksista on havaittavissa, että suosituimmiksi menetelmiksi nousivat vuorovaikutuksessa tapahtuvat oppimismenetelmät. Osaamisen kehittämisen kokonaisuuteen haluttiin ehdottomasti ottaa mukaan vertaisoppiminen, koska se nousi esiin kyselytutkimuksessa ja haastatteluissa, sekä Aarnion asiantuntijahaastattelussa. Osaamisen kehittämisen esteeksi ja motivaatioon eniten vaikuttavaksi tekijäksi koettiin kiire. Tähän haluttiin selkeästi keksiä ratkaisu. Koulutuksen jakaminen pienempiin eriin tukisi sen sovittamista kiireiseen työn arkeen. Rakenteen tulisi myös tukea eri oppijoiden yksilöllisyyttä ja antaa yksille mahdollisuus joustavasti valita itselleen sopivin oppimismenetelmä.

## 5 Palvelumuotoilu

Opinnäytetyön tekijöiden aikaisempien kokemusten perusteella palvelumuotoilun käyttökelpoisuus ja käyttäjälähtöisyys olivat ne seikat, jotka vaikuttivat palvelumuotoilun valintaan osaamisen kehittämisen kokonaisuuden suunnittelun ja toteutuksen pohjaksi. Toimeksiantajayrityksellä oli tarve saada eheä kokonaisuus työnjohtajien koulutuksen uudistamiseen. Koulutuksen rakenteelle ei annettu valmista pohjaa, vaan tarkoitus oli luoda täysin uusi rakenne toimeksiannon ja käyttäjien tarpeiden perusteella. Palvelumuotoilun avulla pystytään yhdistä-

mään käyttäjän tarpeet, teoreettinen tieto ja luova innovointi palvelun suunnittelussa. Käyttäjälähtöisellä suunnittelulla tavoitellaan myös käyttäjän parempaa sitouttamista suunniteltuun koulutuskokonaisuuteen, sisäisen motivaation ylläpitämistä ja työtyytyväisyyttä. Tässä kappaleessa käsitellään palvelumuotoilua siitä lähtökohdasta, että teoria tukee toimeksianton tavoitteita onnistuneesta koulutusrakenteesta.

Palvelumuotoilussa huomioidaan palveluntarjoajan ja palvelun käyttäjän tarpeet sekä tavoitteet uusien tai jo olemassa olevien palveluiden kehittämisessä (Viitala, Jylhä 2019, 117-118). Asiakkaan tarpeiden selvittäminen ja ymmärtäminen onkin yksi suurimmista eroista verrattuna muihin yleisesti käytettyihin palveluiden kehitysprosesseihin. Tavanomaisessa kehitystoiminnassa keskitytään asiantuntijoiden luomiin olettamuksiin siitä mitä yrityksen asiakkaat haluavat ja tarvitsevat. Tällöin valmis palvelu onkin vastannut vain olettamusta siitä, mitä palvelun tulevat käyttäjät todellisuudessa haluavat. (Koivisto, Säynäjäkangas, Forsberg 2019, 49-56.) Palveluiden käyttäjät ovatkin yhä enenevässä määrin mukana vaikuttamassa heille suunnattujen palveluiden muotoiluun (Viitala, Jylhä 2019, 117-118).

Palvelumuotoilu mahdollistaa aidosti innovatiivisen ja käyttäjän tarpeisiin suunnitellun palvelun kehittämisen. Tällöin palvelu tuottaa arvoa yritykselle ja palvelun käyttäjälle. Eri lähteet keskittyvät pääosin kuvaamaan yrityksen tai julkisen sektorin asiakkaalle suunnattujen palveluiden kehitystä palvelumuotoilun avulla. Palvelumuotoilua voidaan kuitenkin hyödyntää monipuolisesti erilaisten toimijoiden ja käyttäjien tarpeisiin. (Stickdorn, Hormess, Lawrence & Schneider 2018a, 14-15.)

Yksinkertaisuudessaan palvelun avulla halutaan vastata käyttäjän ongelmaan ja ratkaista se. Palvelu voi olla kohdistettu suoraan yrityksen asiakkaille tai sisäisille asiakkaille, kuten tässä opinnäytetyössä toimeksiantajayrityksen työnjohtajille eli käyttäjille. Palvelumuotoilun näkökulmasta yrityksen sisäisten prosessien kehittäminen ei keskity pelkästään tehokkuusnäkökulmaan. Kuuntelemalla työntekijöitä, eli sisäisten palveluiden käyttäjiä, voidaan kehittää heille optimaalisia sisäisiä palveluita ja samalla lisätä työtyytyväisyyttä sekä sitoutumista yritykseen ja sen tavoitteisiin. (Miettinen 2017, 97-101.)

Yleisellä tasolla trendit ohjaavat palveluiden aseman vahvistumista ja nykyisten, sekä uusien palveluiden kehittämisen tarvetta. Tuotteiden kuluttamisen maailmasta siirrytään palveluiden kuluttamiseen. Digitalisaatio muuttaa palveluiden muotoa. Aiemmin ihmisen tuottama palvelu voidaan nyt tarjota sähköisesti. Toisaalta myös asiakkailla on enemmän päätösvaltaa, koska he voivat hankkia tietoa helpommin ja jakaa omia kokemuksiaan sekä odotuksiaan laajemmin sosiaalisissa kanavissa. (Reason, Løvlie, Flu 2016, 1-4.) Suomessa yritysten sisäisten palveluiden kehittämistarpeisiin vaikuttaa suurten ikäluokkien siirtyminen pois työelämästä. Nuoremmilla ikäluokilla on erilaisia tarpeita ja toiveita omalle työuralleen ja tavoille tehdä työtä.

Myös vaatimukset digitalisaation hyödyntämiseen ovat erilaisia eri ikäpolvien välillä. Uusi sukupolvi odottavaa toimivia työkaluja, työn tulee olla yksilöllisemmin suunniteltua ja tarjota merkityksellisyyttä. (Miettinen 2017, 97-101.) Opinnäytetyön kappaleessa 3.1 Byman (2012) tuo esiin sähköisten käyttöjärjestelmien lisääntymisen työelämässä ja niiden vaikutuksen työajankäyttöön. Positiivinen vaikutus saadaan aikaan, kun järjestelmien käyttö on sujuvaa ja helppoa. Järjestelmien heikko käytettävyys ja toimintaongelmat voivat Huotilan (2019, 175) näkemyksen mukaan pahimmillaan vaikuttaa heikentävästi työntekijän näkemykseen omasta osaamisestaan, kuten luvussa 3 on mainittu.

Palvelu on muutakin, kuin sen näkyvä osuus, joka tapahtuu lähellä käyttäjää tai suorassa kontaktissa käyttäjän kanssa. Palvelun juuret ovat syvemmillä koko yrityksen toiminnassa. Yrityksen eri tasoilla sen liiketoimintaa ja sisäisiä toimintamalleja voidaan kehittää palvelumuotoilun avulla siten, että se vaikuttaa palvelun sisäisten käyttäjien välityksellä myös palvelun loppukäyttäjän palvelukokemukseen. Osaava ja motivoitunut henkilökunta suoriutuu paremmin työtehtävistään ja viihtyy työssään. Nämä positiiviset tulokset heijastuvat yrityksen sisältä palvelun loppukäyttäjälle saakka. (Koivisto ym. 2019, 60-61.)

Tässä opinnäytetyössä palvelumuotoilua kohdennetaan yrityksen sisäisen koulutusprosessin kehittämiseen. Yrityksen henkilöstöhallinto on toimeksiantajana ja yrityksen tehtaiden työnjohtajat edustavat käyttäjiä. Palvelumuotoilun avulla käyttäjien tarpeisiin muotoiltu osaamisen kehittämisen kokonaisuus vaikuttaa suoraan sen käyttäjiin, eli tehtaan työnjohtajiin. Koulutuksella tavoitellaan syvempää esimiesosaamista ja pyritään tekemään työnjohdon työstä sujuvampaa. Tavoite on, että osaamisen kehittyminen heijastuu myös työnjohtajien motivaatioon ja työtyytyväisyyteen.

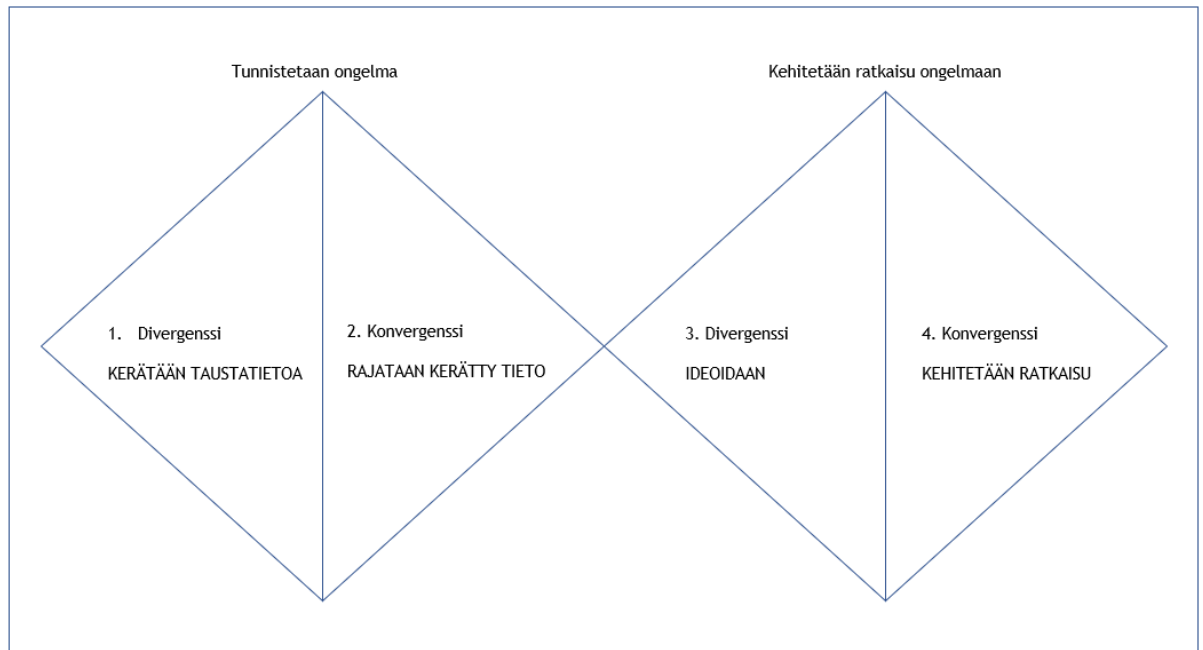
### 5.1 Palvelumuotoiluprosessi

Opinnäytetyön toiminnallinen osuus rakentui tiiviisti palvelumuotoiluprosessin mukaiseksi. Heti prosessin alusta oli selkeää, että toimeksiannon kuva oli monitasoinen. Toimeksianto tuli yrityksen henkilöstöhallinnolta, mutta heidän lisäksi koko prosessin ajan oli huomioitava myös käyttäjien esimiesten eli tehdaspäälliköiden, ja käyttäjien eli työnjohtajien näkemykset ja tarpeet. Oli tärkeää, että kehitteillä oleva osaamisen kehittämisen koulutuskokonaisuus olisi mahdollisimman hyvin käytettävissä ja päivittäiseen työhön sovitettavissa. Palvelumuotoiluprosessi mahdollisti opinnäytetyön tekijöiden mielestä toimeksiannon monitasoiset lähtökohdat.

Kuviossa 12 mukaillaan Englantilaisen Design Council:n vuonna 2004 luomaa Double Diamond, eli tuplatimantti-malli, joka on tunnettu palvelumuotoiluprosessin malli. Tämä malli jakaa palvelumuotoiluprosessin neljään eri vaiheeseen. Yksi timantti muodostuu aina ensin divergenssivaiheesta, tarkoittaen useiden luovien ehdotusten ja ideoiden muodostamista. Tämän



jälkeen tulee konvergenttivaihe, jossa ideoita arvioidaan kriittisemmin ja niistä valitaan jatkokkehitykseen sopivin. Vaikka tuplatimantissa on selkeästi neljä vaihetta, niiden välillä voidaan työskennellä iteratiivisesti tarkoittaen sitä, että jo tehtyyn vaiheeseen voidaan palata tarvittaessa (Design Council 2019.)



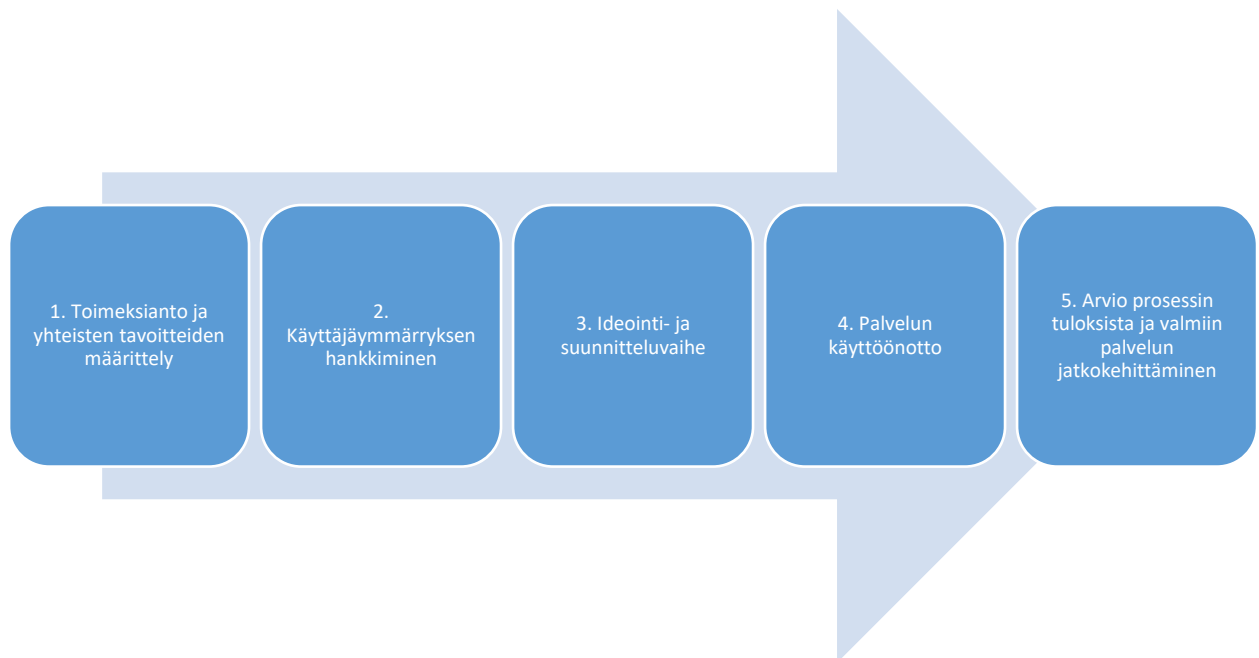
Kuvio 12: Mukaelma Design Council:n vuonna 2004 luomasta tuplatimantti-mallista (Design Council 2019).

Design Council:n luomaa tuplatimanttimallia käydään läpi Koivisto ym. kirjassa (2019, 43-47.) Tuplatimanttimallissa divergenssi- ja konvergenssivaiheiden kautta ensimmäinen timantti keskittyy löytämään ongelman ja toinen timantti etsii ongelmaan ratkaisua. Ensimmäisen timantin divergenssivaiheessa tutustutaan käyttäjään taustatutkimuksen avulla erilaisia tutkimusmenetelmiä hyödyntäen. Ensimmäisen timantin konvergenssivaiheessa kerätystä tiedosta lähdetään muodostamaan kokonaiskuvaa, jonka avulla hahmotetaan käyttäjän tarpeet paremmin. Kokonaiskuvan luomisessa voidaan hyödyntää erilaisia työkaluja, kuten asiakasprofiileja.

Toisen timantin ensimmäisessä vaiheessa muodostetaan käyttäjän tarpeisiin vastaavia luovia palveluideoita. Tässä vaiheessa voidaan hyödyntää monialaista osaamista työstämällä ideoita yhteisissä työpajoissa. Ideoista voidaan tehdä myös koevedoksia, visuaalisia tai käyttäjän kokemusmaailmaa kuvaavia. Erilaisia menetelmien hyödyntämisen kautta saadun palautteen avulla voidaan jalostaa kehitettyjä ideoita vielä pidemmälle. Toisen timantin konvergenssivaiheessa, eli tuplatimantin viimeisessä vaiheessa valitaan luoduista ideoista parhaat vaihtoehdot testattavaksi. Testauksen avulla pyritään löytämään paras ratkaisu asiakkaan tarpeisiin. (Koivisto ym. 2019, 43-47.)

Kansainvälisistä lähteistä Stickdorn ym. (2018a, 328-335.) pohjaavat palvelumuotoiluprosessi-kuvauksen tuplatimanttimaallia noudattelevaksi. Myös tämä prosessikuvaus on iteratiivinen. Eri vaiheissa tulee keskittyä tutkimaan ja havainnoimaan sekä toistamaan eri vaiheita niin kauan, kuin se on tarpeellista ja mahdollista. Tätä kautta saatu tieto tulee mukauttaa osaksi palvelun suunnittelua ja kehittämistä. Heidän näkemyksensä mukaan palvelumuotoilun prosessi ei ole suoraviivainen ja sen muokkaaminen omiin tarpeisiin on mahdollista.

Tuulaniemen (2016, 126-131) laatima prosessikuvaus kuvaa palvelumuotoilun prosessin viisi-vaiheiseksi kokonaisuudeksi, kuvion 13 mukaisesti. Suunniteltavat palvelut ovat yleensä erilaisia, joten tämä prosessikuvaus on sovellettavissa käyttöön erilaisten tarpeiden mukaisesti. Prosessi alkaa toimeksiantoon ja yhteisiin tavoitteisiin tutustumisella. Toisessa vaiheessa hankitaan käyttäjäymmärrystä tutkimalla palvelun tuottajien ja sen tulevien käyttäjien tarpeita taustatutkimuksen avulla. Ideointi- ja suunnitteluvaiheessa aiemman taustatutkimusvaiheen kautta esiin tulleille tarpeille etsitään ratkaisuja, jotka vastaavat myös prosessin alussa määriteltyyn toimeksiantoon ja sen tavoitteisiin. Syntyviä ideoita kannattaa testata matalalla kynnyksellä jo hyvissä ajoin. Saadun palautteen avulla voidaan jatkaa palvelun kehittämistä ennen sen varsinaista käyttöönottoa. Palvelun käyttöönottovaihe voidaan jakaa testiversion ja tämän jälkeen valmiin palvelun käyttöönottoon. Koko muotoiluprosessin tuloksia voidaan arvioida tavoitteiden saavuttamisen ja asiakkaiden kokemuksen perusteella.



Kuvio 13: Mukailten Tuulaniemen palvelumuotoiluprosessikuvausta (Tuulaniemi 2016, 128).

Tässä opinnäytetyössä palvelumuotoiluprosessin raamina päädyttiin käyttämään tätä Juha Tuulaniemen (2016, 126-131) esittelemää palvelumuotoiluprosessin mallia. Opinnäytetyön te-

kijöiden näkemyksen mukaan tässä prosessikuvauksessa on samankaltaisuutta verrattuna palvelumuotoilussa yleisesti käytettyyn tuplatimanttimaliin. Tämän opinnäytetyön tekijöiden lähtökohdista tämä prosessimalli tukee opinnäytetyön toiminnallista osuutta ja kokonaisuutta parhaiten. Tässä Tuulaniemen palvelumuotoiluprosessin mallissa on selkeästi keskitytty hyödyntämään prosessia yritystoiminnan kontekstissa. Esimerkiksi prosessin alkuvaiheessa, jossa keskitytään luomaan kokonaiskuva toimeksiannon antaneesta yrityksestä ja loppuvaiheessa, jossa siirrytään palvelun käyttöönoton jälkeiseen jatkokehitysvaiheeseen. Tuulaniemen (2016, 128) palvelumuotoiluprosessin eri vaiheet ovat yleisesti esillä muissakin palvelumuotoilun lähteissä. Opinnäytetyö etenee esittelemällä nämä viisi vaihetta tarkemmin eri lähteitä hyödyntäen.

## 5.2 Toimeksiannon ja yhteisten tavoitteiden määrittäminen palvelumuotoiluprosessissa

Tuulaniemen (2016, 132-133) palvelumuotoiluprosessin ensimmäinen vaihe lähtee liikkeelle palvelumuotoiluprojektin toimeksiannosta ja yhteisten tavoitteiden määrittämisestä. Toimeksiannosta tulee käydä ilmi, mitkä ovat tavoitteet suunniteltavalle palvelulle ja mikä on palvelun suunniteltu käyttäjäryhmä, sekä minkälaiseen haasteeseen etsitään ratkaisua. Toimeksiannon on tarkoitus luoda raamit halutulle lopputulokselle. Selkeän raamin muodostaa tässä yhteydessä myös aikataulun ja käytettävissä oleva budjetin määrittely. Onnistuneen palvelumuotoilun kannalta on erittäin tärkeää tuntea toimeksiantajayritys tai organisaatio. Palvelumuotoilijan on tutustuttava toimeksiantajan toimintaan, arvoihin, visioon ja strategiaan. Kokonaiskuvan muodostamisen osana on myös yleisesti toimeksiantajan toimialaan tutustuminen.

Kun toimeksianto ja sen tavoitteet hahmottuvat, on suunniteltava tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavat resurssit. Käytännössä tämä tarkoittaa palvelumuotoiluun osallistuvia henkilöitä, erilaisia työkaluja ja olemassa olevaa materiaalia, jota voidaan hyödyntää palvelumuotoilussa. Palvelumuotoiluprosessin eri vaiheissa tarvitaan todennäköisesti eri asiantuntijoiden osaamista, jolloin heidän asiantuntemustansa voidaan yhdistää palvelun suunnitteluun tarpeen ja mahdollisuuksien mukaan. (Stickdorn ym. 2018a, 338-340.)

Muotoiltavan palvelun tavoitteisiin kuuluu tiiviisti myös palvelun taloudelliset näkökulmat. Asiakkaalle suunnatussa palvelussa on arvioitava palvelun asiakashintaa ja sitä kautta palvelun kannattavuutta. Tässä opinnäytetyössä muotoillaan yrityksen sisäistä palvelua, joten taloudellista näkökulmaa tarkastellaan eri tavalla. Yritys sijoittaa palvelun avulla henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Tavoitteena on, että osaava henkilökunta suoriutuu paremmin työstään, on motivoitunut ja tekee työtä tehokkaammin. Tämän voidaan ajatella olevan palvelusta tulevaa tuottoa. (Tuulaniemi 2016, 138.)

Tässä opinnäytetyössä toimeksianto ja tavoitteet määriteltiin ensimmäisessä yhteistapaamisessa toimeksiantajan kanssa. Tavoitteiden saavuttamiseksi laadittiin projektisuunnitelma,

jossa määriteltiin aikataulu ja työn etenemisen seuranta-ajankohdat yhdessä toimeksiantajan kanssa. Toimeksiannon antanut yritys oli opinnäytetyön tekijöille ennestään tuttu, mutta yritykseen tutustuttiin vielä tarkemmin heidän internet-sivuillaan tarjolla olevan tiedon avulla. Ymmärrys yrityksestä ja sen toiminnoista oli syvempää toisen opinnäytetyöntekijän työskennellessä yrityksessä samanaikaisesti.

Palvelumuotoiluprosessin taloudellista näkökulmaa ei huomioitu, koska kyseessä on opinnäytetyö. Todellisuudessa esimerkiksi tehdaspäälliköiden haastatteluilla ja työnjohtajille suunnatulla sähköisellä kyselytutkimuksella oli yritykselle taloudellista vaikutusta, koska näihin osallistuttiin työajalla. Myöskään valmiin palvelun, eli osaamisen kehittämisen kokonaisuuden kustannusten laskeminen ei kuulunut osaksi opinnäytetyötä.

Projektisuunnitelma esiteltiin toimeksiantajalle kahden viikon kuluttua toimeksiannosta. Samalla varmistettiin, että projektin tavoitteista oli yhteisymmärrys. Opinnäytetyöntekijät hahmottelivat tarpeita palvelumuotoiluprosessiin tarvittavista resursseista. Osaamisen kehittämisen kokonaisuuden rakentamiseen tarvittiin laaja tietoperusta, joka käsittelee osaamisen kehittämistä, esimiestaitoja ja palvelumuotoilua. Tietoperustan lisäksi osaamisen kehittämisen kokonaisuudessa haluttiin hyödyntää syvällisempää tietoa ja osaamista, jota haettiin asiantuntijahaastatteluiden avulla.

### 5.3 Käyttäjymmärryksen hankkiminen

Tämän opinnäytetyön taustatutkimusvaiheessa, kappaleessa 4.1 viitataan tähän palvelumuotoilun toiseen vaiheeseen ajoittuvaan käyttäjymmärryksen hankkimiseen. Taustatutkimus on kiinteä osa palvelumuotoiluprosessia ja sen suunnittelu eteni palvelumuotoilun lähtökodista.

Palvelumuotoilu on käyttäjälähtöistä. Palvelun tulevaan käyttäjään tutustutaan hyödyntämällä kyseiseen tilanteeseen parhaiten soveltuvia tutkimusmenetelmiä. Käyttäjistä ja hänen tarpeistaan kerätään tietoa, jota hyödynnetään palvelumuotoiluprosessin myöhemmissä vaiheissa palvelun suunnittelussa ja rakentamisessa. Tiedonkeruu ei ajoitu pelkästään tähän palvelumuotoiluprosessin vaiheeseen, vaan olisi hyvä saada käyttäjä mukaan palvelun muotoiluun myös prosessin myöhemmissä vaiheissa. Käyttäjän tarpeet tulee nähdä isompana kokonaisuutena. Tarpeet eivät siis ole pelkästään niitä, joita käyttäjä itse pystyy nimeämään, vaan palvelumuotoilijan tulee pystyä poimimaan palvelumuotoilun kannalta tärkeimmät asiat yhteen, selkeään ja helposti ymmärrettävään muotoon. Analysoimalla tätä kerättyä tietoa saadaan muodostettua kokonaiskuva, jonka avulla voidaan tunnistaa palvelumuotoilun kannalta merkitykselliset seikat. (Tuulaniemi 2016, 142-143.)

Käyttäjistä saattaa olla jo kerättynä olemassa olevaa tietoa ja tätä tietoa kannattaa hyödyntää. Uutta tietoa kerätessä tutkimusmenetelmäksi on hyvä valita sellainen, jonka avulla saadaan kerättyä parhaiten palvelumuotoilun kannalta hyödyllistä ja merkityksellistä tietoa ja

täten saadaan kasvatettua käyttäjäymmärrystä. Tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttavat ainakin otoksen koko, tutkimuksen sisältö ja tutkimuksen toteutukseen käytettävissä olevat resurssit. (Stickdorn ym. 2018a, 100-103.)

Palvelumuotoilussa käyttäjäymmärrystä rakennettaessa hyödynnetään usein etnografisia menetelmiä. Etnografiset menetelmien avulla halutaan päästä mahdollisimman lähelle käyttäjän arkea ja pyrkiä siten keräämään syvempää tietoa ja ymmärrystä käyttäjän tarpeista. Tässä opinnäytetyössä etnografisia menetelmiä olisi voitu hyödyntää esimerkiksi osallistumalla työnjohtajien normaalin työpäivän kulkuun havainnoimalla työnjohtajien työtä pyrkiä löytämään sieltä tärkeitä osia koulutuskokonaisuuden muotoilun kannalta. Nämä havainnot olisivat voineet liittyä esimerkiksi siihen, mitkä asiat motivoivat, haastavat tai vaikuttavat erityisesti työnjohtajien päivittäiseen työhön. (Viitala, Jylhä 2019, 117.) Käyttäjää havainnoidessa on pyrittävä näkemään asioita, jotka vaikuttavat käyttäjän toimintaan. Eri tunnetilojen ja kehonkielen viestit voivat myös olla tutkimuksen kannalta merkityksellisiä havaintoja. (Stickdorn, Hormess, Lawrence & Schneider 2018b, 26-27.) Tämän opinnäytetyöprosessin yhteydessä etnografisten menetelmien hyödyntäminen ei kuitenkaan ollut mahdollista, koska se oli käytännössä vaikeaa toteuttaa muun muassa työturvallisuussyistä.

Pia Tamminen (2020) toteaa asiantuntijahaastattelussa kappaleessa 4.5, että omien osaamisen kehittämisen tarpeiden tunnistaminen voi olla yksilölle haastavaa. Tässä opinnäytetyössä työnjohtajien osaamisen kehittämisen tarpeita tutkittiin kolmesta eri näkökulmasta. Taustatutkimusvaiheessa keskityttiin ensin selvittämään ja huomioimaan yrityksen henkilöstöhallinnon kokemat tarpeet työnjohdon osaamisen kehittämiseksi. Tehdaspäälliköiden tarpeet selvitettiin haastatteluiden avulla ja työnjohtajien tarpeet sähköisen kyselytutkimuksen avulla. Taustatutkimuksessa on käytetty sekä laadullisen että määrällisen tutkimuksen menetelmiä. Tähän opinnäytetyöhön valikoituneiden tutkimusmenetelmien kuvaus on käsitelty tarkemmin luvussa 4.

Tässä opinnäytetyössä käytettyjen tutkimusmenetelmien valintaa tukee Beevers, Rea & Hayden (2020, 79-81) kirja, jossa käsitellään työpaikoilla tapahtuvaa osaamisen kehittämistä. Työpaikoilla osaamistarpeita kartoitetaan yleensä yrityksen osaamisesta vastaavan henkilön, esimerkiksi henkilöstöhallinnon edustajan ja eri esimiesten kanssa yhteistyössä. Tällöin kartoituksen tukena voidaan käyttää esimerkiksi haastatteluita, osaamiskeskusteluja, kyselytutkimuksia tai osaamisen arviointia ja testejä. Esimiehelle kohdistettu haastattelu soveltuu hyvin tietyn tiimin tai liiketoiminta-alueen osaamistarpeiden kartoittamiseen. Tällöin saadaan yleiskuva osaamisen kehittämisen tarpeista, eikä keskitytä yksittäisen henkilön osaamistarpeisiin. Kyselytutkimuksen avulla taas voidaan selvittää yksittäisten työntekijöiden osaamistarpeita. Tämä on usein myös sensitiivisemmäksi koettu tapa, koska vastaustulokset jäävät anonyymeiksi. Osaamisen kehittämisen tarpeiden esiintuminen voi olla yksilön kannalta kiusallista,

jos hän joutuu toteamaan, ettei hallitse jotain tiettyä osaamisaluetta, jonka hänen pitäisi hallita.

### 5.3.1 Fiktiivinen persoona osana palvelumuotoilua

Tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin palvelumuotoilussa käytettäviä fiktiivisiä persoonia taustatutkimuksen kautta saadun tiedon ja tulosten kokoamiseen ja hyödyntämiseen muotoiluprosessin edetessä. Taustatutkimuksen keskeisimmät tulokset on esitelty kappaleissa 4.1, 4.2 ja 4.3. Suunniteltavan osaamisen kehittämisen kokonaisuuden käyttäjäryhmä on pieni, 18 henkilöä. Palvelun suunnittelussa halutaan huomioida käyttäjien tarpeet mahdollisimman hyvin. Koulutuksen suunnittelun kannalta on huomioitava erityisesti se, mitkä seikat vaikuttavat käyttäjien motivaatioon kehittää omaa osaamistaan ja miten palvelumuotoilun avulla voidaan tukea oppimista.

Fiktiivisiä persoonia hyödynnetään palvelun käyttäjälähtöisessä suunnittelussa. Persoonien avulla palvelumuotoilija pystyy paremmin ymmärtämään ja hahmottamaan käyttäjiä ja heidän tarpeitaan. (Slater 2017, 63). Käyttäjistä kerätään tietoa eri muodoissa, kuten laadullisen tai määrällisen kyselytutkimuksen avulla, havainnoimalla käyttäjiä tai yrityksen keräämää dataa hyödyntäen. On tärkeää, että kerättyä aineistoa voidaan hyödyntää palvelua suunniteltaessa. Tästä syystä aineisto on saatava mahdollisimman selkeään ja ymmärrettävään muotoon. (Stickdorn ym. 2018a, 38.)

Fiktiiviset persoonat edustavat taustatiedoista erottautuvia ja sitä kautta havaittavissa olevia ryhmiä. Yksi persoona edustaa omaa rajattua kohderyhmäänsä, ei siis koskaan yksittäistä henkilöä tai taustatutkimukseen osallistunutta vastaajaa. Persoona on yhdistelmä kerättyä dataa ja sen ympärille luotuja yksityiskohtia. Luodulle persoonalle annetaan nimi, ikä, oma kuva ja muita tarpeellisia tietoja, joiden avulla opitaan tuntemaan tämä kohderyhmän edustaja paremmin. On tärkeää, että perustietoja lisäämällä ei luoda tilastollista tai stereotyyppistä keskiverto persoonaa, koska se tuskin vastaa kohderyhmää ja voi viedä seuraavaa suunnitteluvaihetta väärään suuntaan. (Stickdorn ym. 2018b, 69-70.)

Persoonien tavoitemäärä on 3-7 kappaletta. Liian suuri määrä voi osoittautua turhaksi, koska muotoiluprosessin osallisten on vaikea sisäistää suunnittelutyössä liian suurta erilaisten persoonien määrää. (Stickdorn ym. 2018b, 69-70.) Jo muutaman tarkasti taustatiedosta rakennetun persoonan avulla voidaan saavuttaa enemmän hyötyä, kuin usean eri persoonan rakentamisella. Palvelumuotoiluprosessin aikana luotuja fiktiivisiä persoonia täytyy myös pitää ajan tasalla ja päivittää, jotta niistä voidaan hyötyä myös tulevaisuudessa palvelua kehitettäessä. (Slater 2017, 59.)

### 5.3.2 Taustatutkimuksen avulla rakennetut fiktiiviset persoonat

Kerätyn taustatiedon kautta osaamisen kehittämisen kokonaisuuden käyttäjäryhmästä oli selkeästi havaittavissa kaksi toisistaan erilaista ryhmää ja tästä syystä päädyttiin muodostamaan kaksi fiktiivistä persoonaa. Useamman persoonan muodostamista harkittiin, mutta suuremmasta määrästä ei koettu olevan hyötyä tässä prosessissa. Myöskään kerätystä taustatiedosta ei ollut havaittavissa selkeää kolmatta ryhmää. Ryhmiä toisistaan erottavana tekijänä oli selkeästi työkokemuksen pituus työnjohdollisissa tehtävissä ja työnjohtajan tavoitteellisuus oman osaamisen kehittämisen, sekä uralla etenemisen osalta.

Aloittava työnjohtaja Tomi Piironen, 32 vuotta	Kokenut työnjohtaja Jarmo Laakso, 53 vuotta
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koulutustausta               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ammattikorkeakoulu</li> </ul> </li> <li>• Työkokemus toimeksiantajayrityksessä 7 vuotta, joista 3 vuotta työnjohtajana</li> <li>• Edennyt yrityksen sisällä työntekijästä työnjohtajaksi</li>   <li>• <b>VAHVUUDET</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hyvä substanssiosaaminen</li> </ul> </li> <li>• <b>HAASTEET</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ihmisten motivointi, epäkohdista huomauttaminen rakentavasti</li> <li>• Suuri työkuorma ja oma ajanhallinta</li> </ul> </li>   <li>• <b>TAVOITTEET</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Halu kehittyä ja oppia uutta, hyvä motivaatiotaso oman osaamisen kehittämiseksi</li> <li>• Halu edetä uralla</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koulutustausta               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ammatillinen tutkinto</li> </ul> </li> <li>• Työkokemus toimeksiantajayrityksessä 15 vuotta, joista 10 vuotta työnjohtajana</li> <li>• Edennyt yrityksen sisällä työntekijästä työnjohtajaksi</li>   <li>• <b>VAHVUUDET</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pitkä työkokemus tuo varmuutta. Tekee itsenäisesti päätöksiä ja tarttuu ongelmatilanteisiin</li> </ul> </li> <li>• <b>HAASTEET</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Työssä käytettävät järjestelmät ja sähköiset työkalut</li> <li>• Henkisen tuen antaminen</li> </ul> </li>   <li>• <b>TAVOITTEET</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivaatiotaso oman osaamisen kehittämiseksi on melko hyvä</li> <li>• Työssä kiire, laaja ja pirstalainen työnkuva ja keskeytykset luovat haasteen osaamisen kehittämisen kannalta</li> </ul> </li> </ul>

Kuvio 14: Lyhyet kuvaukset palvelumuotoiluprosessissa luodoista fiktiivisistä persoonista.

Nämä kuviossa 14 esitellyt fiktiiviset persoonat tukivat osaamisen kehittämisen kokonaisuuden rakentamista. Persoonat ovat eri kohdissa työurillaan ja tästä syystä heidän osaamisensa ja tavoitteet tulevaisuudelle ovat erilaiset. Persoonien halu kehittää omaa osaamistaan eroaa hieman toisistaan. Aloitteleva työnjohtaja tunnistaa olevansa selkeästi motivoitunut kehittämään omaa osaamistaan ja haluaa myös edetä urallaan. Kokenut työnjohtaja tunnistaa paremmin vahvuutensa työnjohtajana, mutta ei tavoittele uralla etenemistä samalla tavoin, kuin aloitteleva työnjohtaja. Osaamisen kehittämisen kokonaisuuden kannalta nämä asiat tuli

ottaa huomioon kokonaisuutta suunniteltaessa. Käytännössä haasteena oli, miten rakennetaan koulutus, joka tukee aloittelevan ja kokeneen työnjohtajan osaamisen kehitystä samanaikaisesti. Luotuja fiktiivisiä persoonia hyödynnettiin ideointi- ja suunnitteluvaiheessa ja erityisesti käyttäjän palvelupolkua suunniteltaessa.

#### 5.4 Ideointi- ja suunnitteluvaihe

Taustatutkimuksen jälkeen voidaan siirtyä ideointi- ja suunnitteluvaiheeseen. On todennäköistä, että ideoita palvelun kehittämiseksi syntyy läpi koko palvelumuotoiluprosessin. Prosessin aikaisessa vaiheessa syntyneiden ideoiden vaarana on se, että oikeaa tietoa ja ymmärrystä käyttäjien tarpeista ei ole riittävästi. (Stickdorn ym. 2018a, 158.) Tuulaniemen (2016, 182-183) ideointi- ja suunnitteluvaihe ajoittuu palvelumuotoiluprosessin vaiheeseen, jota ennen on kerätty ja analysoitu tietoa käyttäjän tarpeista. Tällöin ideoita voidaan luoda saadun tiedon pohjalta. Opinnäytetyön tekijöiden näkemyksen mukaan tämän vaiheen kuvauksessa on samankaltaisuutta verrattuna tuplatimanttimaliin. Tavoitteena on siis muodostaa useita luovia ideoita palvelun rakentamiseksi ja kehittämiseksi. Luovuudelle on annettava tilaa, tarkoittaen sitä, ettei ideoiden toteutettavuutta tarvitse arvioida heti. Tuplatimanttimalin mukaisesti kyseessä on divergenssivaihe. Tätä seuraa konvergenssivaihe, jolloin ideoista valitaan parhaat, joiden kanssa prosessia jatketaan. Näin voidaan tehdä niin kauan, kuin se koetaan tarpeelliseksi ja mahdolliseksi prosessin etenemisen kannalta.

Ideoinnin tueksi voidaan hyödyntää erilaisia menetelmiä. Ideointi voi esimerkiksi tapahtua yhdessä koko palvelumuotoilutiimin kanssa. Tällöin yksittäistä ideaa voidaan jalostaa koko tiimin voimin. Selkeästi kehityskelvottomat ideat on jätettävä pois. Toisaalta jatkokehitykseen valittavien ideoiden ei tarvitse olla valmiita ja täydellisiä. Ideoita päästään testaamaan niistä luotujen prototyyppien avulla. Testauksen kautta voidaan kerätä helposti ja kustannustehokkaasti tietoa idean toimivuudesta. (Stickdorn ym. 2018a, 158.)

Tässä opinnäytetyössä kerätyn taustatiedon ja siitä muodostettujen fiktiivisten persoonien avulla jalostettiin syntyneitä ideoita. Persoonien avulla varmistettiin, että ideat palvelevat mahdollisimman hyvin käyttäjäryhmää ja heistä muotoiltuja fiktiivisiä persoonia. Osaamisen kehittämisen kokonaisuuden eri vaiheita muotoiltiin sen mukaisiksi, että aloitteleva ja kokenut työnjohtaja voivat molemmat hyötyä koulutusosuuksien sisällöstä. Esimerkiksi osana osaamisen kehittämisen kokonaisuutta on pienryhmätyöskentely, jossa koulutukseen osallistuva pienryhmä, noin 4-6 työnjohtajaa saavat yhdessä työstääkseen heidän työtään lähellä olevan case-tapauksen ratkaisemisen. Tässä osa-alueessa voidaan hyödyntää molempien käyttäjäryhmää edustavien fiktiivisten persoonien osaamista ja haastaa heitä oppimaan uutta. On todennäköistä, että tapauksen ratkaisemiseen tarvitaan työnjohtajalla jo olemassa olevaa tietoa ja osaamista, mutta myös uuden tiedon etsiminen ja sisäistäminen harjaantuu.



Ideointi- ja suunnitteluvaiheessa hyödynnettiin visuaalisuutta käyttäjän palvelupolun ideoinnissa ja suunnittelussa. Visuaalisuus selkeyttää muuten aineetonta palvelukokonaisuutta. Se tukee myös ideoista viestimistä eri toimijoiden välillä. Käytännössä visuaalisuuden hyödyntäminen tarkoitti sitä, että palvelupolku kuvattiin seinälle ripustettuihin suuriin fläppi-pohjiin. Palvelupolku jaettiin pienempiin osiin. Ideoita kerättiin aluksi pienille lapuille, joita kiinnitettiin kunkin vaiheen kohdalle. Ideoinnin päätteeksi valittiin parhaat ideat ja rakennettiin palvelupolkua niiden pohjalta. (Tuulaniemi 2016, 184-188.)

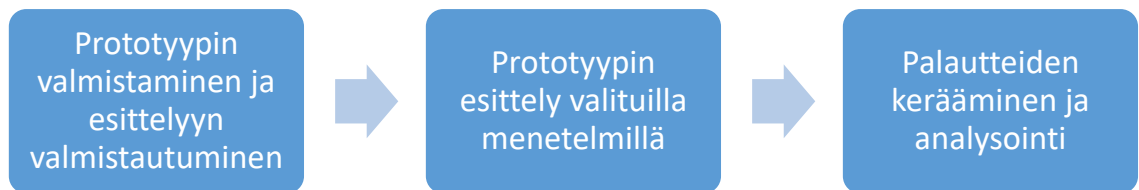
#### 5.4.1 Palvelun testaaminen prototyypin avulla

Ideointi- ja suunnittelutyön tuloksena muodostui palvelupolku, jonka mukaan osaamisen kehittämisen kokonaisuus käytännössä etenee. Kehitettyä ideaa ja sen toimivuutta käyttäjien ja muiden sidosryhmien lähtökohdista haluttiin päästä testaamaan. Palvelun toimivuutta voidaan testata siitä muodostettavan prototyypin, eli koevedoksen avulla. Testaus olisi hyvä päästä tekemään oikeiden käyttäjien, sekä palvelun tuottajien kanssa mahdollisuuksien mukaan. Prototyypointi voidaan tehdä missä vain palvelumuotoiluprosessin vaiheessa, mutta se mielletään osaksi suunnitteluvaihetta. Kuitenkin, kun esimerkiksi kehitetään jo olemassa olevaa palvelua, koko prosessi saatetaan aloittaa prototyypoinnilla. Yleisesti on suositeltavaa päästä testaamaan uutta kehitettävää palvelua mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. (Stickdorn ym. 2018a, 210.) Testauksen avulla saadaan kerättyä arvokasta palautetta kehitettävästä palvelusta. Testissä voidaan mitata esimerkiksi palvelun käytettävyyttä tai miten mielenkiintoiseksi käyttäjä kokee kyseisen palvelun. Myös palveluntuottajan palaute on tärkeää. Palautteen avulla voidaan varmistaa, että suunnittelu etenee oikeaan suuntaan, ja voidaan täten pienentää epäonnistumisen vaaraa. Testauksesta saadun palautteen avulla palvelua voidaan kehittää tiedon, eikä pelkän oletuksen pohjalta. (Tuulaniemi 2016, 196-197.)

Koko palvelukokonaisuutta ei useinkaan ole mahdollista esitellä testiryhmälle. Palvelumuotoiluprosessissa käytettävissä olevat resurssit, kuten taloudelliset- ja henkilöresurssit määrittävät usein testauksen mittakaavaa. Prototyypoinnin hyödyllisyyden kannalta on tärkeintä tietää, mitä prototyypoinnin avulla halutaan selvittää. Tällöin testaukseen voidaan valita tietty osuus palvelusta ja siitä voidaan muodostaa testaukseen sopiva prototyyppi. Testaus voidaan ja kannattaakin tehdä matalalla kynnyksellä. Kaiken ei tarvitse olla valmista ja palvelun eri osia, kuten sähköistä alustaa voidaan simuloida visuaalisesti käsintehdyin paperisten palvelumallien avulla. Tarkasti laaditut ja viimeistellyt prototyypit keskittävät testiryhmän huomion enemmänkin yksityiskohtiin, kun taas matalamman tarkkuusasteen prototyypillä voidaan saada aikaan avoimempaa keskustelua kehitettävästä palvelusta. (Stickdorn ym. 2018a, 214-220.)

Prototyypointiin valitaan soveltuvimmat menetelmät kehitteillä olevan palvelun mukaan. Eri-laisia palveluita voidaan testata eri menetelmin. Prototyypointi etenee menetelmästä riippumatta usein samalla kaavalla, seuraavan kuvion 15 mukaisesti. Testaukseen valmistaudutaan

kehittämällä testattava prototyyppi tai useampi eri vaihtoehto. Prototyypin esittelyyn valitaan soveltuvin menetelmä, esimerkiksi rakentaen tietty osuus palvelusta visuaaliseen muotoon. Prototyyppi esitellään testiryhmälle sopivimmaksi valitun menetelmän avulla. Vuorovaikutteisen keskustelun ja palautteen keräämisen avulla saadaan kerättyä monipuolista dataa palveluidean jatkokehitystä varten. Myös palautteen keräämiseen valitaan soveltuvin menetelmä, usein suositetaan haastatteluita tai muita kvalitatiivisia menetelmiä. (Stickdorn, ym. 2018a, 226-240.)



Kuvio 15: Kuvaus prototyypoinnin etenemisestä (Stickdorn ym. 2018a).

Tässä opinnäytetyössä prototyypointi ja testaus tehtiin tulevien käyttäjien eli työnjohtajien ja heidän esimiestensä kanssa. Tavoitteena oli kerätä tietoa koulutuspolun toimivuudesta ja yhdistettävyydestä työnjohtajien työhön. Prototyypiksi rakennettiin käyttäjän lähtökohdista kuvattu palvelupolku. Palvelupolussa oli kuvattuna koulutuksen rakenne. Käytännössä prototyyppi esiteltiin excel-tiedostoon laadittuna palvelupolkuna, joka tulostettiin A3-tulosteeksi testaukseen osallistuville. Tulosten lisäksi jokainen osio selitettiin auki suullisesti ja testaukseen osallistuneilla oli mahdollisuus kysyä tarkentavia kysymyksiä. Testauksen avulla kerättiin palautetta jokaisen koulutusosion kohdalla. Kysymysten avulla haluttiin selvittää mitkä osuudet palveluideassa ovat testaukseen osallistuvien näkemyksen mukaan toimivia ja mitkä eivät. Lisäksi kerättiin testaukseen osallistuneiden kehitysideoita ja toiveita kokonaisuuden kehittämiseksi. Testaus sisälsi kolme tarkentavaa kysymystä, joiden avulla haluttiin selvittää tiettyjen koulutusosuuksien toteutettavuutta ja miten niiden onnistumista voitaisiin käytännössä tukea.

Palautteiden keruu oli suunniteltu tapahtuvan siten, että testaukseen osallistuvat voivat kirjata omaan palvelupolun excel-tulosteelle. Testauksen edetessä kuitenkin todettiin, että palautteen kerääminen oli helpompaa siten, että testauksen järjestäneet opinnäytetyön tekijät keräsivät palautteen ja täten testauksessa oli mahdollisuus tehdä samalla tarkentavia kysymyksiä. Testauksen avulla saatiin tärkeää tietoa käytännön haasteista, joita tiettyihin osioihin liittyi. Lisäksi osioista saatiin positiivista palautetta ja osan todettiin olevan hyviä ja selkeitä jo testausvaiheessa. Testaukseen osallistuneet antoivat myös vinkkejä ja selkeitä toiveita palvelun kehittämiseen.

Palautteet koottiin yhteen ja analysoitiin niitä. Palautteiden kautta palvelupolkuun ei tullut suuria muutoksia, ainoastaan täsmennyksiä. Lisäksi palvelussa havaittiin kipukohtia, jotka voivat muodostua haasteeksi palveluun sitoutumisen kannalta. Havaittuihin kipukohtiin keskityttiin tarkemmin vahvistaen sitä, että ideat voivat toimia käytännössä ja käyttäjät voivat sitoutua niihin.

#### 5.4.2 Service Blueprint - Osaamisen kehittämisen kokonaisuuden kuvaus

Tässä opinnäytetyössä palvelumuotoiluprosessin edetessä suunnitteluvaiheessa muodostettu palvelupolku toimi pohjana koko osaamisen kehittämisen kokonaisuuden ja mukana olevien sidosryhmien osallisuuden määrittelemisessä kokonaisuuden eri vaiheissa. Osaamisen kehittämisen kokonaisuuden eri vaiheista haluttiin viestiä eri sidosryhmille mahdollisimman helposti ja selkeästi. Palvelun kuvaaminen visuaaliseen muotoon on tehokas tapa viestiä palvelusta eri sidosryhmille. Nykypäivän työelämä vaatii helposti ja nopeasti sisäistettävää viestintää (Reason ym. 2016, 10). Suunnitteluvaiheessa muodostetun palvelupolun jatkeeksi muodostettiin osaamisen kehittämisen kokonaisuuden Service Blueprint, joka rakennettiin excel-tilukoon.

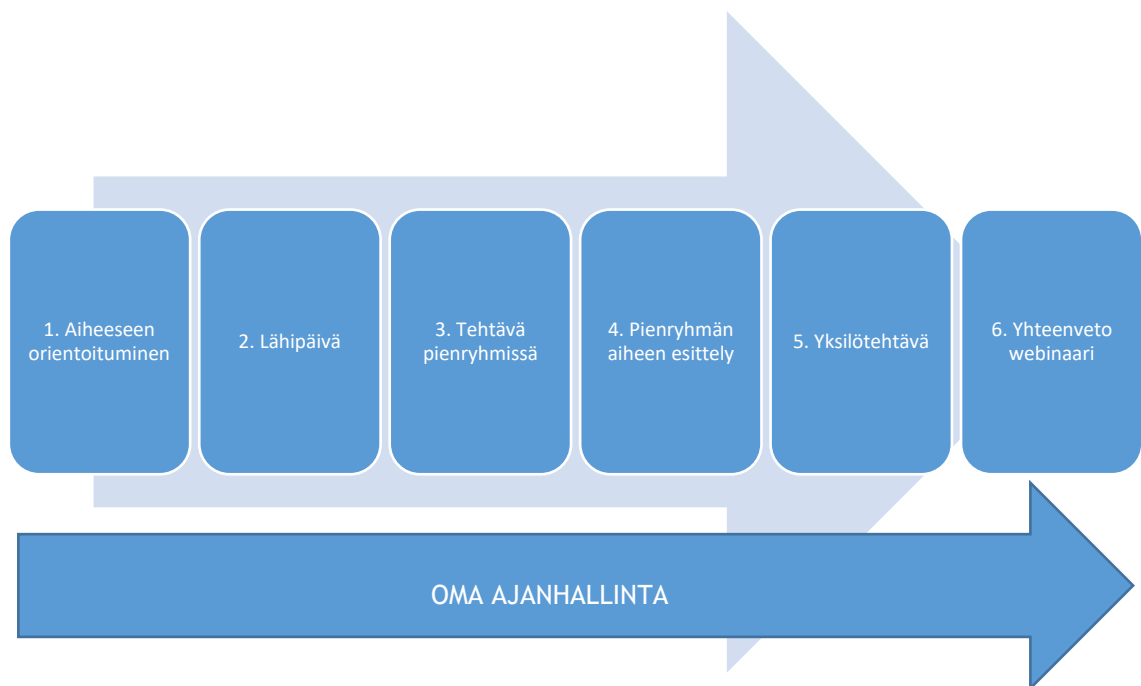
Service Blueprint -taulukon avulla palvelun rakenne ja palvelutapahtuman eteneminen esitellään yhdellä sivulla helposti ymmärrettävässä muodossa. Yleisesti käytetään taulukkopohjaa, jossa palvelutapahtuma etenee kronologisessa järjestyksessä. Service Blueprint -taulukossa esitellään yleensä varsinaisen palvelun käyttäjän lisäksi myös muut palveluun osallistujat, kuten käyttäjän kanssa suorassa kontaktissa olevat ryhmät, sekä taustalla työskentelevät ryhmät ja niiden roolit palvelun eri vaiheissa. Taulukko helpottaa yrityksen kannalta koko palvelutapahtuman johtamista. Palvelun etenemisen kuvaamisen lisäksi taulukkoa voidaan hyödyntää tarvittaessa hyvinkin monipuolisesti. Se on esimerkiksi käytännöllinen työkalu palvelun kehittämisen yhteydessä, jolloin sen avulla on helpompaa hahmottaa eri vaiheiden kytkökset ja mahdolliset solmukohtat. (Kalbach 2016, 239-240.)

Koko Service Blueprint taulukon suunnittelun lähtökohtana tulee olla selkeä tieto siitä, kenelle taulukkoa suunnitellaan ja mitä tietoa sillä halutaan viestittää, kuka taulukkoa tulee käyttämään, miksi ja miten? Tämän opinnäytetyön yhtenä tuotoksena oli palvelun Service Blueprint -taulukko toimeksiantajayritykselle. Service Blueprint -taulukko suunniteltiin toimeksiantajayrityksen henkilöstöhallinnon käyttöön, mutta sen käyttäjänä ovat selkeästi myös eri kouluttajat ja palvelun käyttäjien eli tässä tapauksessa työnjohtajien esimiehet. Taulukossa on kuvattu myös sähköisen Teams-alustan rooli palvelunkokonaisuudessa. Kaikille näille eri ryhmille haluttiin viestiä selkeästi niiden roolit ja tehtävät palvelun eri vaiheissa, ja lisäksi miten Teams-työtilaa voidaan hyödyntää palvelun eri vaiheissa. Service Blueprint -taulukon avulla esimerkiksi kouluttaja pystyy arvioimaan omalta osaltaan palveluun tarvittavat aikaresurssit ja tietää miten hän voi osaltaan hyödyntää sähköistä Teams-työtilaa koulutuksen edetessä. (Kalbach 2016, 27.)

## 5.5 Osaamisen kehittämisen kokonaisuus

Tämän opinnäytetyön keskeisin tuotos on osaamisen kehittämisen kokonaisuuden rakenne, joka muotoutui palvelumuotoilun keinoin. Kokonaisuus on rakentunut toimeksiannon antaneen yrityksen ja erityisesti tehtaan työnjohtajien tarpeisiin. Tavoitteena on, että yritys pystyy hyödyntämään rakennetta myös muille käyttäjäryhmille tarpeen mukaan.

Osaamisen kehittämisen kokonaisuus on kuudesta eri osiosta koostuva rakenne. Rakenne on kuvattu kuviossa 16. Rakennetta voidaan hyödyntää joustavasti eri aiheiden osaamisen kehittämiseen. Eri osioissa hyödynnetään erilaisia osaamisen kehittämisen menetelmiä. Tämän opinnäytetyön yhteydessä koulutusaiheiksi muotoutui kolme kokonaisuutta, TES-osaaminen, työlänsäädäntö ja henkilöjohtaminen, pitäen sisällään viestinnän, vuorovaikutuksen ja esiintymisen. Näiden aiheiden lisäksi oma ajanhallinta on osa jokaista osaamisen kehittämisen jaksoa. Käytännössä koulutukseen osallistuva havainnoi omaa ajankäyttöään kuukausitasolla tarkastellen oman ajankäytön vahvuuksia ja haasteita. Kouluttaja voi jakaa oman aiheensa ympäriltä uusia näkökulmia ja ajanhallinnan vinkkejä.



Kuvio 16: Osaamisen kehittämisen kokonaisuuden eri osiot.

Rakenteen suunnittelussa huomioitiin taustatutkimuksen tulokset ja niistä nousseisiin tarpeisiin haluttiin vastata, jotta psykologiset tarpeet yhteisöllisyydestä ja autonomiasta toteutuivat työnjohdon näkökulmasta katsottuna. Osaamisen kehittämisen kokonaisuudessa huomioitiin työnjohtajien monitasoinen työnkuva ja aikataulutukseen liittyvät haasteet. Rakenteen osiot suunniteltiin ja rakennettiin joustaviksi, työelämälähtöisiksi ja erityisesti työnjohtajien toiveet ja tarpeet huomioiden. Vaikuttamisen mahdollisuus kokonaisuuden rakenteeseen ja

autonomian toteutuminen tehtävien tekemisen aikataulutuksessa oletetaan kasvattavan sisäistä motivaatiota työnjohtajien itsensä kehittämisessä.

Taustatutkimuksen lisäksi osaamisen kehittämisen kokonaisuuden rakenteessa huomiointiin opinnäytetyön yhteydessä kerätty tietoperusta ja asiantuntijahaastattelut, jotka osaltaan vaikuttivat kokonaisuuden rakenteeseen. Osaamisen kehittäminen tapahtuu prosessinomaisesti pienissä erissä, tukien uuden osaamisen integroimista työnjohtajien päivittäistyöhön. Rakenne mahdollistaa osittain myös yksilöllisyyden huomioimisen. Esimerkiksi pienryhmän tehtävän suoritustapa voidaan valita ryhmän tarpeiden mukaan joko etätapaamisena Teams-työtilan kautta tai kasvotusten tapaamisena.

## 5.6 Palvelun käyttöönottovaihe palvelumuotoiluprosessissa

Osaamisen kehittämisen kokonaisuuden käyttöönotto on suunniteltava huolellisesti. Käyttöönottoa suunniteltaessa on huomioitava erityisesti palveluntuottajan eli yrityksen henkilöstöhallinnon ja kouluttajien perehdytys ja sitouttaminen uuteen osaamisen kehittämisen kokonaisuuteen. Koska kyseessä on opinnäytetyö, ei palvelumuotoilua päästy tekemään kaikilta osin lopullisten palveluntuottajien, esimerkiksi eri kouluttajien kanssa yhteistyössä. Lisäksi on myös suunniteltava miten palvelun käyttäjät eli työnjohtajat saadaan sitoutumaan ja motivoitumaan uudelleen oppimiseen ja osaamisen kehittämisen kokonaisuuden käyttöön. Vaikka osaamisen kehittämisen kokonaisuus on rakennettu käyttäjälähtöisesti, voi sen käyttöönotto kuitenkin herättää muutosvastarintaa. Kyseessä on kaikkiaan iso muutos yrityksen nykyiseen koulutustarjoamaan. Osaamisen kehittämisen kokonaisuuden käyttöönotossa voidaan hyödyntää kappaleessa 3.3 käsiteltyjä muutosjohtamisen keinoja.

Koko tähänastinen palvelumuotoilun prosessi eri vaiheineen on muotoillut palvelun sellaiseksi, kuin se tässä käyttöönottovaiheessa on. Taustalla on suuri työ taustatutkimuksen ja sitä kautta palvelun kehittämisen osalta. Palvelu ei kuitenkaan ole vielä valmis. Palvelun testaaminen ja kehittäminen jatkuu myös tulevaisuudessa. Käyttöönoton alkuvaiheessa palvelua pilotoidaan. Palvelu otetaan käyttöön ja arvioidaan sen toimivuutta kokonaisuudessaan. Mahdollisia kehityskohteita tarkastellaan palvelun tuottajan ja käyttäjän näkökulmista. (Tuulaniemi 2016, 230-234.)

Palvelun käyttöönotossa on tärkeää, että palveluntuottajat perehdytetään ja sitoutetaan uuteen palveluun. Vaikka palveluntuottajat usein työskentelevät saman yrityksen tai organisaation sisällä, voi eri toimien välillä olla siloja, jotka jakavat eri yksiköitä erilleen. Palvelumuotoilun avulla voidaan vaikuttaa palveluntuottajan sisäiseen yhteistyöhön ja sitoutumiseen uuteen palveluun, sillä palvelun kehittämisessä huomioidaan myös palveluntuottajan tarpeet. Uusi palvelu tuo aina mukanaan muutoksia totuttuihin toiminta- ja työtapoihin. Näihin uusiin tapoihin tulee sopeutua ja sitoutua, jotta palvelu saadaan toimimaan hyvin. Yhteiset tavoit-

teet ja näkemykset siitä, minkälaista käyttäjäkokemusta haetaan, auttavat palveluun sitoutumisessa. Selkeä viestintä on myös tärkeää ja sillä voidaan varmistaa, että kaikki palvelun tuottamiseen osallistuvat saavat tarvittavaa informaatiota. (Reason ym. 2016, 126-128.)

Tässä opinnäytetyössä palveluntuottajia ovat yrityksen henkilöstöhallinto ja kouluttajat. Opinnäytetyön yhtenä tuotoksena on kouluttajille suunnatut palvelukortit, joissa on kuvattu osaamisen kehittämisen kokonaisuuden rakenne osiolta. Palvelukorttien avulla kouluttaja pystyy suunnittelemaan oman aiheensa sisällön koulutusrakenteeseen sopivaksi. Lisäksi henkilöstöhallinnon, kouluttajien ja tehdaspäälliköiden käyttöön on suunniteltu Service Blueprint, jossa kuvataan osaamisen kehittämisen kokonaisuuden rakenne ja eri toimijoiden roolit sekä tehtävät kokonaisuuden edetessä. Palveluntuottajille rakennetaan oma Teams-työtila, johon ladataan kaikki tarpeellinen materiaali. Palveluntuottajien Teams-työtila mahdollistaa kokonaisuudesta viestimisen ja vuorovaikutuksen palveluntuottajien kesken.

Osaamisen kehittämisen kokonaisuus on yrityksen sisäinen prosessi. Yrityksen sisäisessä muutoksessa voidaan hyödyntää muutoksen lähettilääksi valittavaa henkilöä. Henkilö voi olla muutoksessa osallisena oleva työntekijä tai joku muu henkilökuntaan kuuluva. Lähettilään avulla muutoksen etenemisestä voidaan kerätä tietoa. Vaikka muutoslähettiläs havainnoi palvelun toimivuutta ja siinä osallisina olevia henkilöitä, tarkoitus on, että lähettiläs toimii muutosprosessissa kuitenkin neutraalina tahona. (Korkiakoski 2019, 152-153.)

Vaikka käyttäjien tarpeet ovat suurilta osin määrittäneet ja muotoilleet palvelun sellaiseksi, kun se käyttöönottoaiheessa on, niin myös käyttäjä täytyy sitouttaa uuteen palveluun. Palvelun tulisi olla käyttäjälleen hyödyllinen ja helppokäyttöinen. Käyttäjä tarvitsee uudesta palvelusta tietoa, jotta hän voi sitoutua sen käyttämiseen. Palvelun käyttöönoton yhteydessä on osattava kertoa käyttäjälle hänen kannaltaan keskeisin tieto palvelusta, jotta käyttäjän on mahdollista ymmärtää palvelun kokonaisuus. (Reason ym. 2016, 73-74.)

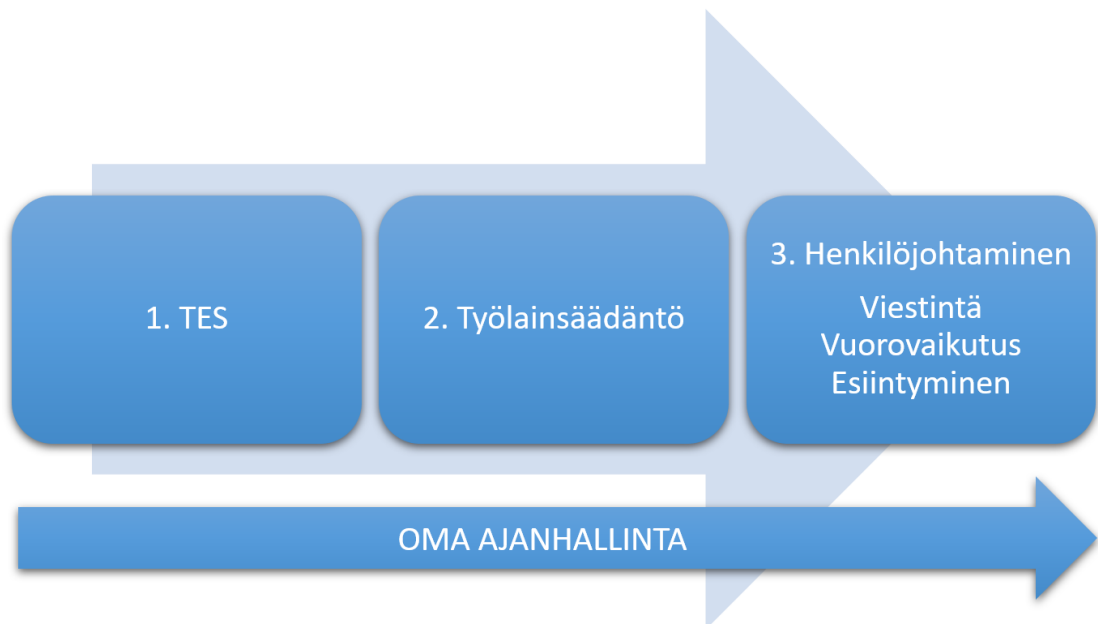
Käyttäjän sitouttaminen uuteen palveluun tehdään usein eri kanavia hyödyntäen. Käytännössä eri kanavat voivat olla digitaalisia tai ihmisen tuottamia, kuten esimerkiksi kasvokkain tai puhelimitse tapahtuva viestintä ja ohjaus. Yritystoiminnassa palveluun sitouttaminen pyritään usein tekemään kustannustehokkaimpia kanavia hyödyntäen, jolloin sitouttaminen tapahtuu yhä enemmän digitaalisten kanavien kautta. Palvelumuotoilun avulla taas pyritään löytämään kohderyhmälle ja kokonaisuuteen parhaiten soveltuvimmat menetelmät käyttäjän sitouttamiseen. Tällöin sitouttamisessa hyödynnetäänkin usein digitaalista ja ihmistenkontaktissa tapahtuvaa palveluun sitouttamista. Palvelun eri vaiheissa voidaan hyödyntää kulloiseenkin vaiheeseen parhaiten sopivaa tapaa ja kanavaa. Eri kanavien yhdistäminen mahdollistaa monipuolisen sitouttamisen ja parhaiten soveltuvimpien ja tehokkaimpien tapojen hyödyntämisen. Esimerkiksi digitaalinen kanava voi olla tehokas tapa jakaa tietoa, mutta ihmiskontaktin kautta voidaan jakaa yksilöidympää tietoa tarpeiden mukaan. Palvelun jatkokehittämisen

kannalta digitaalista kanavaa voidaan hyödyntää palautteen ja datan keräämisessä. Toisaalta ihmiskontakti mahdollistaa syvemmän laadullisen palautteen ja havainnoinnin. (Reason ym. 2016, 74-77.)

Tässä opinnäytetyössä käyttäjien sitouttamisessa hyödynnetään digitaalista kanavaa ja yrityksen eri osastojen henkilöstöä. Teams-työtila toimi digitaalisena kanavana ja yrityksen henkilöstöhallinto, kouluttajat ja tehdaspäälliköt toimivat käyttäjien sitouttajina uuteen osaamisen kehittämisen kokonaisuuteen. Digitaalisen kanavan kautta jaetaan käyttäjille perustiedot osaamisen kehittämisen kokonaisuudesta ja sen etenemisestä käyttäjän näkökulmasta. Käytännössä tämä tapahtuu Teamsiin rakennetun työtilan avulla. Käyttäjien sitouttamisessa käytetty työtila on sama, kuin mitä käytetään läpi koko osaamisen kehittämisen kokonaisuuden. Teams-työtilaa voidaan hyödyntää monipuolisesti ja tehokkaasti palveluun sitouttamisessa ja myös palvelun jatkokehityksessä. Osana palvelun jatkokehitystä, on tarkoitus, että Teams-työtilassa jaetaan koulutuksen päättyessä sähköisen palautekyselyn linkki koulutukseen osallistuneille.

Yrityksen henkilöstöhallinto, kouluttajat ja tehdaspäälliköt ovat tärkeässä roolissa käyttäjien sitouttamisessa palvelun eri vaiheissa. Esimerkiksi kouluttajan avulla koko osaamisen kehittämisen kokonaisuuden kaari konkretisoituu käyttäjille. Henkilöstöhallinto ja tehdaspäälliköt voivat tukea ja neuvoa työnjohtajia osaamisen kehittämisen kokonaisuuden eri vaiheissa ja uudenlaisen koulutusmuodon tuomassa muutoksessa.

Toimeksiannon antaneelle yritykselle päätettiin ehdottaa kappaleessa 5.5 esitellyn osaamisen kehittämisen kokonaisuuden käyttöönottoa pilotointijakson avulla. Pilotointijakson tarkoitus on tukea käyttöönottoa ja varmistaa kokonaisuuden kehittäminen esiin nousevien palautteiden pohjalta. Suunniteltu pilotointijakso etenee osaamisen kehittämisen kokonaisuuden rakenteen mukaan, läpikäyden kolmen eri koulutusaihetta, kuvion 17 mukaan.



Kuvio 17: Pilotointijakson rakenteen kuvaus.

Osana kokonaisuuden pilotointia, voidaan hyödyntää myös lähettilästä, joka pystyy keräämään tarkempaa tietoa ja käytännöntason kokemuksia osaamisen kehittämisen kokonaisuuden edetessä. Lähettiläs voi olla työnjohdon tai henkilöstöhallinnon edustaja. Pilotoinnissa on tarkoitus kerätä palautetta myös palautekyselyn avulla. Palautteiden keräämisessä voidaan hyödyntää kappaleessa 5.7 esiteltävää palautekyselyä (liite 5). Palautteiden avulla pystytään jatkokehittämään osaamisen kehittämisen kokonaisuutta esiin nousevien tarpeiden mukaan.

### 5.7 Tulosten arviointi ja jatkokehittäminen osana palvelumuotoiluprosessia

Palvelumuotoiluprosessin tavoitteena on luoda palvelu, joka pystyy luomaan arvoa käyttäjälleen. Palvelun on myös tuotettava arvoa palveluntuottajalle, ollakseen heidän tavoitteisiinsa nähden hyödyllinen ja kannattava. Käyttöön otettu palvelu ei ole vielä valmis, vaan palvelumuotoilussa palvelun kehittäminen jatkuu varsinaisen käyttöönoton ja pilotointijakson jälkeenkin. Palvelun jatkokehittämisessä voidaan hyödyntää tarpeen mukaan palvelumuotoilun eri työkaluja, joita jo prosessin aiemmissa vaiheissa on hyödynnetty. Palvelun jatkokehittämisen kannalta on tärkeää mitata palvelun onnistumista, ja sen tuottamaa arvoa palvelun käyttäjille ja tuottajille. On myös mitattava ja sitä kautta varmistettava, että palvelulla on edellytykset tuottaa arvoa myös tulevaisuudessa. (Tuulaniemi 2016, 241-245.)

Erityisesti silloin, kun palveluntuottaja on yritys, palvelun tuottamaa arvoa mitataan usein taloudellisilla mittareilla, kuten sijoitetun pääoman tuoton mittarilla ROI (return on investment). Palvelumuotoilun yhteydessä tätä hyödynnetään laskemalla palvelumuotoiluprosessiin



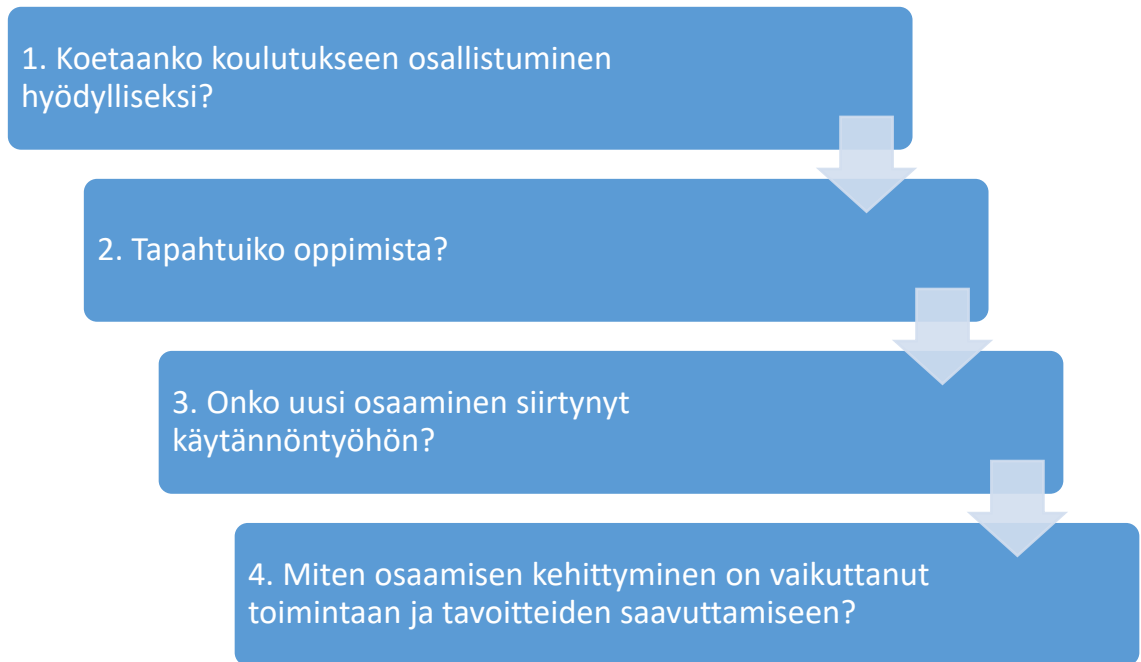
käytetyt resurssit suhteessa siihen, miten paljon palvelumuotoilun avulla kehitetty palvelu tuottaa tulosta yritykselle. (Tuulaniemi 2016, 242.)

Käyttäjän palvelukokemusta voidaan arvioida mittaamalla käyttäjän halukkuutta suositella palvelua omille ystävilleen ja työtovereilleen. Tämän suositteluhalukkuutta mittaavan NPS (Net Promoter Score) mallin on kehittänyt amerikkalainen Fred Reichheld. Malli esiteltiin vuonna 2003 ja se on sittemmin muodostunut yhdeksi käytetyimmäksi asiakaskokemuksen ja erityisesti suositteluhalukkuuden mittariksi. NPS-mallin on esitetty tuottavan asiakaskokemuksen mittaamisen kannalta keskeisimmän mittaustuloksen, ja tämä on vedonnut myös useisiin yritysjohtajiin. Käyttäjä vastaa NPS-tutkimukseen heti palvelukokemuksen jälkeen arvioimalla suositteluhalukkuuttaan asteikolla 0-10. Kyseessä on siis määrällinen tutkimus. Määrällinen tieto jaetaan vastausten mukaan asteikolla 0-6 arvostelijat, 7-8 neutraalit tai passiiviset ja 9-10 suosittelijat. Pennington (2016, 150) esittää, että tätä NPS-tutkimuksen avulla kerättyä määrällistä tutkimustietoa voidaan rikastuttaa kysymällä lisäksi laadullinen kysymys, esimerkiksi, miksi arvioit suositushalukkuutesi tälle tasolle? Tällöin määrällisen ja laadullisen kysymysten kautta saadut vastaukset auttavat yritystä löytämään ja yksilöimään paremmin suositteluhalukkuuteen vaikuttavat seikat. (Pennington 2016, 149-150.)

Tämän opinnäytetyön palvelumuotoilun asiantuntijahaastattelussa Pia Tamminen (2020) toteaa, että palvelun, tässä yhteydessä osaamisen kehittämisen kokonaisuuden onnistumista tulee pystyä mittaamaan. Mittauksessa voidaan hyödyntää määrällisiä ja laadullisia mittareita, kuitenkin siten, että se olisi mahdollisimman helppoa ja vaivatonta. Opinnäytetyön tekijöiden näkemyksen mukaan koulutuksen onnistumista voitaisiin parhaiten arvioida mittaamalla koulutukseen osallistuvien käyttäjien kokemusta koulutuksen hyödyllisyydestä. Kokevatko koulutukseen osallistuvat, että kehitetty kokonaisuus uudenlaisena osaamisen kehittämisen kokonaisuutena on ollut heille hyödyllinen. Onko osaaminen kehittynyt ja onko uutta osaamista pystytty siirtämään myös arkipäivän tekemiseen. Lisäksi halutaan selvittää miten hyödylliseksi käyttäjien esimiehet, eli tehdaspäälliköt kokevat tämän uuden osaamisen kehittämisen kokonaisuuden ja kokevatko he, että alaisten osaaminen on kehittynyt tämän myötä.

Työelämässä tapahtuvaa osaamisen kehittämisen onnistumista voidaan arvioida ja mitata. Beevers ym. (2020, 299) kirjassa viitataan Donald Kirkpatrickin 1950-luvulla kehittämään arviointimalliin, joka on heidän näkemyksensä mukaan edelleen hyvin käyttökelpoinen malli koulutuksen hyödyllisyyden arvioimiseen. Tässä mallissa koulutuksen onnistumista tulisi arvioida neljän eri tason kautta, kuvattu kuviossa 18. Ensimmäisellä tasolla arvioidaan koulutukseen osallistuneen työntekijän kokemusta koulutuksesta ja siitä, oliko koulutus hänelle hyödyllinen. Toisella tasolla selvitetään, tapahtuiko koulutuksen myötä oppimista. Kolmannella tasolla keskitytään arvioimaan, onko uusi osaaminen siirtynyt koulutukseen osallistuneen työhön ja käytännön tekemiseen. Viimeisellä eli neljännellä tasolla arvioidaan, miten yksilöiden

osaamisen kehittyminen on vaikuttanut yrityksen toimintaan ja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen.



Kuvio 18: Mukaillen Donald Kirkpatrickin osaamisen kehittymisen mittausmallia (Beevers, ym. 2020, 299).

Beevers ym. kirjassa viitataan Kirkpatrickin malliin pohjautuvasta Jack Phillipsin mallista, joka on laajennettu viidennelle, koulutuksen taloudellista hyötyä mittaavalle tasolle. Tällä tasolla arvioidaan laskennallisesti koulutuksen kuluja ja sen kautta saavutettua hyötyä ROI (Return on Investment) laskennan kautta.

Tässä opinnäytetyössä rakennettiin palautekyselyrungot Donald Kirkpatrickin luoman nelitasoisen koulutuksen hyötyä arvioivan mallin pohjalta (liite 5). Tutkimus on suunnattu koulutukseen osallistuville työnjohtajille ja heidän esimiehilleen eli tehdaspäälliköille. Tutkimuksesta haluttiin tehdä mahdollisimman helppokäyttöinen ja tästä syystä tutkimus päätettiin ehdottaa toteutettavaksi sähköisenä kyselytutkimuksena.

Tutkimuksen ajoituksen suunnittelu on tärkeää. Kirkpatrickin mallin ensimmäisen tason kysymys voitaisiin esittää heti koulutuksen päättyessä, mutta varsinaiseen oppimiseen ja uuden osaamisen hyödyntämiseen liittyvät kysymykset pitäisi ajoittaa siten, että koulutukseen osallistunut henkilö pystyy tarkastelemaan oman osaamisen kehittymistä omassa arjessaan. Kolmannen ja neljännen tason kysymykset ovat todennäköisesti nähtävissä vasta pitkällä aikavälillä, esimerkiksi puolen vuoden kuluttua koulutuksesta. (Beevers ym. 2020, 313.)

Tässä opinnäytetyössä palautekysely rakentuu kolmevaiheiseksi. Heti koulutusjakson päättyessä pyydetään koulutukseen osallistuneita vastaamaan sähköiseen kyselytutkimukseen. Tällöin selvitetään, kuinka hyödylliseksi koulutus on koettu. Seuraavan kerran koulutukseen osallistuneille lähetetään palautekysely kahden kuukauden kuluttua koulutuksen päättymisestä. Tällöin selvitetään, kuinka paljon osaaminen on kehittynyt koulutuksen myötä ja kuinka paljon siitä on ollut hyötyä päivittäistyössä. Neljän kuukauden kuluttua koulutuksen päättymisestä pyydetään palautetta koulutukseen osallistuneiden esimiehiltä. Tällöin selvitetään, miten uusi osaaminen näkyy koulutukseen osallistuneen päivittäistyössä ja uudesta osaamisesta ollut apua yrityksen toiminnan ja yhteisten tavoitteiden saavuttamisen kannalta.

Kuten aiemmin tässä opinnäytetyössä on todettu, tämän opinnäytetyön yhteydessä ei arvioida ja mitata osaamisen kehittämisen kokonaisuuden yritykselle aiheutuvia taloudellisia vaikutuksia. Osaamisen kehittämisen kokonaisuus poikkeaa yrityksessä käytössä olevista osaamisen kehittämisen tavoista, esimerkiksi sen laajemmalle aikavälille hajautetun oppimisen osalta. Tästä syystä olisi mielenkiintoista ja aiheellista päästä laskemaan eroaako osaamisen kehittämisen kokonaisuus taloudellisilla mittareilla yrityksessä käytössä olevista koulutusmuodoista. Tämä laskenta voitaisiin tehdä esimerkiksi ROI (Return on Investment) laskennan avulla.

## 6 Palvelumuotoiluprosessissa esiin nousseet kehitysedotukset toimeksiantajalle

Palvelumuotoiluprosessin taustatutkimuksessa nousi esiin, että työnjohtajien työnkuva ei ole kaikille työnjohtajille selkeä. Työnjohtajien substanssiosaamisen todettiin heti alusta lähtien olevan hyvällä tasolla. Haasteet työnkuvassa nähtiin koskettavan sen laajuutta ja eri osa-alueiden hallinnointia. Suuri osa työnjohtajista oli noussut työntekijän asemasta esimiestehtäviin. Työnjohtajan roolin sisäistäminen tästä lähtökohdasta käsin nousi osassa taustatutkimuksen haastatteluista esiin. Jotta työnjohtajan rooli työnantajan edustajana sisäistyy, olisi tärkeää tukea roolinvaihtumisen prosessia mentoroinnin keinoin. Mentorointi selkeyttää työnkuvaa ja auttaa työnjohtajaa kasvamaan uuteen rooliinsa. Tietoperustassa käsitellyn sisäisen motivaation mukaan työnkuvan selkeydellä on oleellinen merkitys sisäisen motivaation kehityksessä. Osaamisen kehittämisen kokonaisuuden rakenteessa on huomioitu vertaisoppiminen ja osaamisen sekä kokemusten jakaminen työnjohtajien kesken. Nämä osaltaan tukevat työnkuvan hahmottamista, mutta mentoroinnilla saavutetaan työnkuvan syvempi sisäistäminen.

Sisäisten järjestelmien osaamisessa koettiin haasteita taustatutkimuksessa saatujen tulosten mukaan. Työnjohtajien päivittäistyöhön sisältyy useiden eri järjestelmien käyttö. Järjestelmien käytön hallitseminen on tärkeää ja merkittävä osa työnjohtajien työnkuvaa. Käytön haasteet heijastuvat oma ajanhallintaan ja työtyytyväisyyteen. Tämän opinnäytetyön puitteissa ei ollut mahdollista suunnitella koulutusta tälle tarpeelle. Työnjohtajien päivittäistyön

osaamisen kannalta on keskeistä hallita sisäisten järjestelmien käyttö. Toimeksiannon antaneen yrityksen tulee kehittää nykyisiä järjestelmäkoulutuksia vastaamaan paremmin työnjohtajien tarpeisiin. Lisäksi yrityksen tulee kartoittaa puutteet järjestelmäkoulutuksissa. Ketterät ja toimivat järjestelmät tuovat teorian mukaan päivittäistyöhön tehokkuutta ja mielekkyyttä.

Osaamisen tunnistaminen ja jakaminen yrityksen sisällä ketterästi ja joustavasti on asiantuntijahaastattelun mukaan tulevaisuutta. Sisäisen motivaation näkökulmasta katsottuna rahallisella palkitsemisella voi olla haitallisia vaikutuksia sisäisen motivaation muuttumisella ulkoiseksi motivaatioksi. Osaamisen kehittämisen kokonaisuuden vahvuus on vertaisoppimisen ja osaamisen jakamisen aktivoituminen. Näiden avulla osaamista voidaan kehittää yrityksen sisällä. Osaamisen jakaminen tehostaa yrityksen tavoitteiden saavuttamista, ja sen oikeanlainen palkitseminen on tärkeää. Osaamisen jakamisesta tulee luoda aktiivinen kulttuuri, joka on osa yrityksen henkilöstön toimintatapoja. Palkkiojärjestelmän avulla osaamisen jakamisen huomioiminen tekee arvostuksen näkyväksi.

#### 6.1 Osaamisen kehittämisen kokonaisuuden työelämälähtöisyyden arviointi

Toimeksiannon antanut yritys asetti lähtökohdiksi suunnitella tehtaan työnjohdolle suunnatun koulutusrakenteen. Koulutusrakenteen tuli huomioida työnkuvan moninaisuus ja muokattavuus osallistujan ja henkilöstöhallinnon tarpeista käsin. Asiantuntijahaastatteluiden näkökulmasta katsottuna nykyaikaisen koulutuksen tuli olla ketterää, joustavaa ja helposti muokattavaa tarpeiden muuttuessa. Työolobarometri ja Akavan gallupkysely puolestaan asetti raameja työntekijöiden esimiehelle asettamien toiveiden ja vaatimusten kautta. Lisääntyvä digitaalisuus ja toimeksiantaja yrityksen käyttämät sähköiset järjestelmät puolestaan pitivät yllä ajatusta verkossa tapahtuvista oppimisen prosesseista koko opinnäytetyöskentelyn ajan. Tärkeää oli myös huomioida sisäisen motivaation vahvistuminen työnjohtajissa itsessään osaamisen kehittämisen kokonaisuuden rakennetta suunniteltaessa.

Toimeksiannon tavoitteeseen vastaamisessa tuli huomioida kolmen eri tahon tarpeet. Henkilöstöhallinto katsoi koulutustarpeita yrityksen strategian ja tavoitteiden pohjalta. Lisäksi henkilöstöhallinto koki tarpeelliseksi päivittää koulutuksen rakenne vastaamaan työnjohtajien nykyaikaista toimenkuvaa. Tehdaspäälliköt puolestaan arvioivat koulutustarvetta esimiesroolistaan, ja huomioiden työnjohtajien päivittäisjohtamisen taitoja. Tehtaan työnjohtajat arvioivat omaa osaamistaan esimiehenä ja koulutustarpeita henkilökohtaisista lähtökohdista käsin.

Henkilöstöhallinnon näkökulmasta katsottuna osaamisen kehittämisen kokonaisuuden tuli muodostaa selkeä kokonaisuus, jonka muokattavuus ja joustavuus olisi nähtävissä. Käyttökelpoisuuden tuli osoittaa soveltamismahdollisuuksia myös muihin koulutuksiin ja kestää nopeasti tapahtuvat työelämän muutokset. Rakenteen osiot suunniteltiin tukemaan toisiaan, mahdollistaen oppiminen prosessina. Työelämän nopeasti muuttuviin tilanteisiin vastattiin rakenteen

muokattavuudella. Rakenteessa huomioitiin henkilöstöhallinnon toive sähköisistä koulutusmuodoista. Kouluttajalle suunnitellut palvelukortit luotiin selkeyttämään rakenteen hahmotamista, jotta koulutussisällön suunnittelu olisi kouluttajalle helpompaa. Palvelukortteihin ei sidottu tiettyjä koulutusaiheita, jotta niiden soveltaminen muihin koulutuksiin olisi mahdollista. Case-tapaukset luotiin koulutusaiheiden mukaisesti työehtosopimusta, työlainsäädäntöä ja henkilöjohtamista käsitteleviksi.

Tehdaspäälliköiden huomiot työnjohtajien esimiestaitojen kehittämisessä keskittyivät henkilöjohtamisen ja vuorovaikutuksen taitoihin. Lisäksi tehdaspäälliköt toivat esiin lähipäivien resurssiongelman ja työnjohtajan työnkuvan selkiyttämisen tarpeen. Tehdaspäälliköt toimivat työnjohtajien esimiehinä, ja tästä näkökulmasta käsin tehdaspäälliköt toivat esiin tarpeen saada selkeä koulutuskokonaisuus, jonka he tietäisivät työnjohtajien käyneen. Osaamisen kehittämisen kokonaisuuden rakenne palvelee useamman koulutusaiheen oppimista samaa rakennetta hyödyntäen. Työnjohtajan kouluttaminen esimiestehtäviin voi rakenteen avulla kestää useamman kuukauden, riippuen käsiteltävien aiheiden määrästä. Monipuoliset oppimisen keinot mahdollistavat vuorovaikutteisen, mentoroivan ja valmentavan lähestymistavan, joilla vahvistetaan tehdaspäälliköiden toivetta vuorovaikutustaitojen kehittymiseen ja henkilöjohtamiseen. Osaamisen kehittämisen kokonaisuudessa myös tehdaspäälliköillä on aktiivinen rooli koulutusosiossa. Tehdaspäälliköiden läsnäolo koulutuksen aikana tukee osaamisen siirtymistä työnjohtajien päivittäisjohtamiseen. Työnkuvan selkiytyminen ja työnjohtajan rooliin kasvaminen tapahtuu työn ohella jatkuvan oppimisen prosessina, jonka rakenne mahdollistaa.

Työnjohtajien henkilökohtaiset oppimisen tarpeet ja soveltuvimmat koulutusmuodot selvitettiin sähköisellä kyselytutkimuksella. Tulosten perusteella oli selkeää, että koulutuksen tuli mahdollistaa monipuoliset koulutusmuodot ja ottaa huomioon päivittäistyön kiire. Lähipäivä opetusmuotona asetettiin osaksi osaamisen kehittämisen kokonaisuuden rakennetta, sekä vertaisoppiminen. Vertaisoppiminen ja vuorovaikutus mahdollistettiin myös Teams-työtilan avulla. Näin kohtaamiselle mahdollistettiin myös sähköisten järjestelmien apu. Taustatutkimuksessa esiin nousseet koulutustarpeet huomioitiin suunnittelussa, tapaamisessa toimeksiantajan kanssa, ja tulosten esittelyssä 28.2.2020.

Oma ajanhallinnan osaamisen kehittäminen nähtiin jatkuvana prosessina. Sen suunnittelu ja rakentaminen toteutettiin osaamisen kehittämisen kokonaisuuden rakenteesta poiketen. Tässä haluttiin huomioida käytännönläheisyys ja osallistujien omakohtaiset kokemukset työajan suunnittelussa ja oma ajanhallinnan menetelmissä. Oma ajanhallinnan osaamisen kehittäminen rakennettiin toteutumaan jatkuvana, osana jokaista koulutusaihetta. Tällä ratkaisulla tuettiin työelämälähtöisyyttä ja päivittäistyön havainnointia yksilötasolla.

Osaamisen kehittämisen kokonaisuus esiteltiin toimeksiannon antaneelle yritykselle yhteisessä tulosten esittelyssä 28.2.2020. Tulosten esittelyn jälkeen yrityksen henkilöstöhallinto totesi

osaamisen kehittämisen kokonaisuuden vastaavan toimeksiantoa. Kokonaisuus oli henkilöstöhallinnon mielestä työelämälähtöinen, yrityksen näköinen ja sellaisenaan jo käyttökelpoinen. Lisäksi yrityksen henkilöstöhallinnolta pyydettiin kirjallinen työelämän palaute, joka saatiin 13.3.2020. Palautteessa todettiin koulutusrunгон ja mallin olevan edistyskelliset ja hyvin nykyaikaiset. Toteutustapa ja sen laajuus koettiin ihailtavan omintakeiseksi. Lisäksi asiantuntijoiden haastattelut antoivat työlle lisäsyvyyttä. Toimeksiantaja kuvasi yhteistyötä opinnäytetyöntekijöiden kanssa sujuvaksi ja hedelmälliseksi. Opinnäytetyöntekijöiden sitoutuminen työn hyvään laatuun koettiin poikkeukselliseksi.

## 6.2 Opinnäytetyön luotettavuuden arviointi tutkimuksellisesta näkökulmasta

Tämän opinnäytetyön taustatutkimuksen tekemisessä hyödynnettiin tutkimusmenetelmien teoriaa. Taustatutkimus muodostui kokonaisuudessaan alkuperäistä suunnitelmaa laajemmaksi. Kokonaisuudessa huomioitiin jo aiemmin mainitut kolme tutkimuskohdetta, henkilöstöhallinto, tehdaspäälliköt ja tehtaan työnjohtajat. Jotta tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä voitiin arvioida tutkimuksellisen osion luotettavuutta, oli teoriatieto tutkimusmenetelmistä perusteltu.

Tehdaspäälliköille toteutettu haastattelututkimus tehtiin laadullisena tutkimuksena. Tehdaspäälliköille luotiin avointen kysymysten haastattelurunko. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Haastatteluun osallistui kaksi haastattelijaa, joista molemmat kirjasivat haastateltavan vastaukset. Vastaukset litteroitiin vertaamalla molempien haastattelijoiden kirjoittamat vastaukset. Vertaamalla vastauksia poistettiin tehdaspäällikön vastausten tulkintamahdollisuus.

Työnjohtajille toteutettu sähköinen kyselytutkimus tehtiin määrällisenä kyselytutkimuksena. Ennen sähköisen kyselytutkimuksen toimittamista vastaajille varmistettiin, että kysymykset olivat selkeitä ja että niissä ei ollut tulkinnanvaraa. Kyselytutkimuksen sisältö käytiin läpi yhdessä toimeksiantannon antaneen yrityksen kanssa ennen kyselytutkimuksen toteutusta. Toimeksiantannon antanut yritys oli vastuussa sähköisen kyselytutkimuksen toteutuksesta. Yritys toimitti vastauslinkin kaikille työnjohtajille yrityksen sisäisen järjestelmän kautta. Vastaukset saatiin pylväsdiagrammeina ja prosenttilukuina, sellaisina kuin ne yrityksen sisäisen järjestelmän kautta tulivat.

Yrityksen henkilöstöhallinnolle ei teetetty erillistä tutkimusta. Henkilöstöhallinnon rooli taustatutkimuksessa kohdentui sen lähtökohtiin ja tuloksiin. Henkilöstöhallinto määrittä jo toimeksiantannon yhteydessä yrityksen tarpeiden mukaisesti sähköisten koulutusmuotojen käytön ja henkilöjohtamiseen liittyvät koulutustarpeet. Sähköisten koulutusmuotojen tarve perustui niiden käytettävyyteen ja nykyaikaisuuteen. Muiden koulutusmuotojen osalta toteutettiin palvelumuotoiluprosessia tutkimustulosten mukaisesti. Taustatutkimuksen tulokset käytiin yhdessä

läpi henkilöstöhallinnon kanssa. Koulutusaiheiden valintaan vaikutti opinnäytetyöprosessin aikataulu ja tutkimuksessa nousseet koulutustarpeet. Esimerkiksi yrityksen sisäisten järjestelmien käyttökoulutus nousi yhtenä suuren koulutustarpeena, mutta sen koulutuksen suunnittelu tämän opinnäytetyön yhteydessä ei ollut mahdollista.

## Lähteet

### Painetut

Beevers, K., Rea, A., Hayden, D. 2020. Learning and Development practice in the Workplace. 4<sup>th</sup> edition. London: KoganPage.

Cooper, D R., Schindler, P S. 2011. Business Research Methods. 11<sup>th</sup> edition. Singapore: McGraw Hill international edition.

Eriksson, P. Kovalainen, A. 2016. Qualitative Methods in Business Research. 2<sup>nd</sup> edition. Croydon: Sage Publications.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2012. Tutki ja kirjoita. 15-17.painos. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino.

Huotilainen, M. 2019. Näin aivot oppivat. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kalbach, J. 2016. Mapping Experiences. Canada: O'Reilly.

Kankkunen, P. Vehviläinen-Julkunen, K. 2010. Tutkimus hoitotieteessä. 1-2-painos. Helsinki: WSOY pro.

Karttunen, T., Laasanen, H., Sibbel, L., Uitto, T., Valtonen, M. 2017. Juridiikan perusteet. 5-6.painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. Helsingin seudun kauppakamari. Viro: Printon.

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J., Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. 2. painos. Helsinki: Alma Talent.

Kupias, P., Peltola, R. 2019. Oppiminen työssä. Helsinki: Gaudeamus.

Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro.

Lindlof, T R., Taylor, B C. 2011. Qualitative Communication Research Methods. 3<sup>rd</sup> edition. United States: Sage Publications.

Miettinen, S. toim. 2017. An Introduction to Industrial Service Design. London: Routledge.

Otala, L., 2018. Ketterä oppiminen - keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsinki: Kauppakamari.



- Pajunen, R. 2019. Haluatko esimieheksi? 4 vinkkiä, joilla onnistut. Tradenomilehti 2/2019. Helsinki: Tradenomiliitto, 21.
- Pennington, A., 2016. The Customer Experience book. Harlow: Pearson.
- Pessi, A B., Martela, F., Paakkanen, M. 2017. Myötätunnon mullistava voima. Juva: PS-kustannus.
- Reason, B., Løvlie, L., Flu, M B. 2016. Service design for business. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Riipinen, N. 2019. Joustotyöaika- mistä on kysymys?. Tradenomilehti 4/2019. Helsinki: Tradenomiliitto, 24-25.
- Ristikangas, V., Clutterbuck, D., Manner, J. 2014. Jokainen tarvitsee mentorin. Viro: Helsingin seudun kauppakamari.
- Slater, S. 2017. Be relevant, a practical guide to Service Design. [Kustannuspaikka tuntematon]: Steven J. Slate.
- Stickdorn, M., Hormess, M., Lawrence, A., Schneider, J. 2018a. This is Service Design doing. Sebastopol: O´Reilly, Inc.
- Stickdorn, M., Hormess, M., Lawrence, A., Schneider, J. 2018b. This is Service Design methods. Sebastopol: O´Reilly, Inc.
- Sydänmaanlakka, P. 2016. Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? 2.painos. Turenki: Talentum Media.
- Tuulaniemi, J. 2016. Palvelumuotoilu. 3. painos. Helsinki: Talentum Pro.
- Törmälä, V., Markkanen, J., Kadenius, T. 2015. Uusi ajattelu - uusi johtaminen. Saarijärvi: Suomen liikekirjat.
- Varamäki, A. 2019. Future Proof, tulevaisuuden työkirja. Jyväskylä: Docendo.
- Viitala, R., Jylhä, E. 2014. Liiketoimintaosaaminen - Menestyvän yritystoiminnan perusta. 6-7.painos. Porvoo: Edita publishing.
- Vilkka, H., Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Gummerus Kirjapaino.
- Vilkka, H. 2009. Tutki ja Kehitä. 1.-3. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Viitala, R., Jylhä, E. 2019. Johtaminen, keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.

## Sähköiset

Byman, R. 2012. Nykyaikaisen esimiehen työkalupakki on tässä - pärjäätkö ilman sitä? Sulava. Viitattu 22.2.2020. <https://www.sulava.com/nykyaikaisen-esimiehen-tyokalupakki-on-tassa-parjaatko-ilman-sita/>

Design Council. 2019. What is the framework for innovation? Design Council's evolved Double Diamond. Viitattu 20.12.2019. <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond>

Kallioniemi, E. 2017. Hyvä esimies kuuntelee ja toimii oikeudenmukaisesti. Akavalainen-verkolehti. Viitattu 22.2.2020. [https://www.akavalainen.fi/akavalainen/arjessa/esimiesverkosto/hyva\\_esimies\\_kuuntelee\\_ja\\_toimii\\_oikeudenmukaisesti](https://www.akavalainen.fi/akavalainen/arjessa/esimiesverkosto/hyva_esimies_kuuntelee_ja_toimii_oikeudenmukaisesti)

Lyly-Yrjänäinen, M. 2019. Työolobarometri 2018. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2019:51. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 21.2.2020. [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161826/TEM\\_2019\\_51.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161826/TEM_2019_51.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Martela, F. Jarenko, K. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. 2014. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Viitattu 29.1.2020. [https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj\\_3+2014.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf)

Saastamoinen, M., Vähä, T., Ypyä, J., Alahuhta, M., Päätaalo, K. Toiminallisen opinnäytetyön oppimiskokemukset. 2018. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut ISSN 1798-2022. ePooki 45/2018. Viitattu 15.3.2020. <http://www.oamk.fi/epooki/2018/toiminnallinen-opinnaytetyo/>

Tirkkonen, S., Porkka, E. 2019. Perinteinen nykyaikainen esimiestyö. Artikkelit. Greenstep. Viitattu 22.2.2020. <https://greenstep.fi/artikkelit/perinteinen-nykyaikainen-esimiestyo>

Vincit. 2020. Yrityksen verkkosivut. Viitattu 13.3.2020. <https://www.vincit.fi>

## Julkaisemattomat

Aarnio, P. 2019. Asiantuntijahaastattelu 13.12.2019. Puhelinhaastattelu.

Tamminen, P. 2020. Asiantuntijahaastattelu 15.-16.1.2020. Puhelinhaastattelu.

## Kuviot

Kuvio 1: Toiminnallisen opinnäytetyön prosessin kuvaus Vilkan & Airaksisen (2003) mukaan.	10
Kuvio 2: Opinnäytetyön toiminnallisen osuuden kuvaus. ....	12
Kuvio 3: Esimiestyön vertailu nykyaikana, toimeksiannon antaneessa yrityksessä ja tulevaisuudessa opinnäytetyön pohjalta. ....	20
Kuvio 4: Esimiestyötä velvoittavat ja määrittävät lait Karttusen ym. (2017) ja Kauhasen (2018) mukaan.....	22
Kuvio 5: Muutosjohtamisen tilannetekijöitä Kauhasen (2018) mukaan. ....	24
Kuvio 6: Kuvaus mentorin ja valmennuksen hyvistä piirteistä. Mukailen Ristikangas ym. (2014). ....	27
Kuvio 7: Luovuuden tukeminen johtamisen keinoin. Mukailen Kauhanen (2018). ....	29
Kuvio 8: Työtehtävien rikastaminen Martelan ja Jarenkon (2014) mukaan. ....	31
Kuvio 9: Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen eroja Hirsjärven ym. (2010) mukaan.	34
Kuvio 10: Taustatutkimuksessa huomioitavat tahot. ....	36
Kuvio 11: Tehdaspäälliköiden haastatteluista nousseet työnjohdon esimiestaitojen kehityskohteet .....	39
Kuvio 12: Mukaelma Design Council:n vuonna 2004 luomasta tuplatimantti-mallista (Design Council 2019). ....	49
Kuvio 13: Mukailen Tuulaniemen palvelumuotoiluprosessikuvausta (Tuulaniemi 2016, 128).	50
Kuvio 14: Lyhyet kuvaukset palvelumuotoiluprosessissa luodoista fiktiivisistä persoonista. ..	55
Kuvio 15: Kuvaus prototypoinnin etenemisestä (Stickdorn ym. 2018a). ....	58
Kuvio 16: Osaamisen kehittämisen kokonaisuuden eri osiot. ....	60
Kuvio 17: Pilotointijakson rakenteen kuvaus. ....	64
Kuvio 18: Mukailen Donald Kirkpatrickin osaamisen kehittymisen mittausmallia (Beavers, ym. 2020, 299). ....	66

## Taulukot

Taulukko 1: Mitä seuraavista esimiestaidoista haluaisit syventää? n=13.....	41
Taulukko 2: Arvioi eri koulutusmuotojen soveltuvuus itsellesi oman kokemuksesi mukaan asteikolla 1-5 n=13. ....	41
Taulukko 3: Miten motivoitunut koet olevasti kehittämään omaa osaamistasi? n=13. ....	42

## Liitteet

Liite 1: Tehdaspäälliköiden haastattelurunko .....	77
Liite 2: Työnjohtajille suunnatun sähköisen kyselytutkimuksen runko .....	78
Liite 3: Osaamisen kehittämisen asiantuntijahaastattelun saate ja haastattelurunko .....	85
Liite 4: Palvelumuotoilun asiantuntijahaastattelun saate ja haastattelurunko.....	86
Liite 5: Palautekyselyn runko .....	87

## Liite 1: Tehdaspäälliköiden haastattelurunko

### Haastattelukysymykset tehdaspäälliköille tehtaan työnjohdon esimiesosaamisen kartoittamiseksi

#### Nykyhetki

1. Mitkä ovat mielestäsi keskeisimmät työnjohdon esimiestaidot kyseisissä esimiestehtävissä?
2. Miten mielestäsi työnjohto hallitsee keskeisimmät esimiestaidot tällä hetkellä?
3. Mitä vahvuuksia tällä hetkellä näet työnjohdon esimiestaidoissa?
4. Mitä osaamista työnjohdon esimiestaidoissa tulisi mielestäsi kehittää?
5. Onko mielestäsi työnjohtajan rooli ja vaatimukset selkeästi määritelty?
6. Mahdollisten työnjohdon esimiestyössä ilmenneiden ongelmatilanteiden kuvaus?
7. Mitä esimiestaitoja olet itse näissä ongelmatilanteissa joutunut käyttämään?
8. Mitä esimiestaitoja työnjohtajien olisi pitänyt hallita näissä tilanteissa?

#### Tulevaisuus

9. Mitä esimiesosaamista työnjohdolla pitää mielestäsi tulevaisuudessa olla?
10. Miten työnjohdon esimiestyön tulisi mielestäsi kehittyä?
11. Miten näet työnjohdon valmiudet oman osaamisen kehittämiseen?
12. Minkälainen on näkemyksesi työnjohtajien motivaatiotasosta oman osaamisen kehittämiseen?
13. Mitkä ovat motivaatiota heikentäviä / estäviä asioita?

#### Osaamisen kehittäminen

14. Miten nykyiset työnjohdon koulutukset ovat vastanneet esimiestyön tarpeisiin?
15. Miten koulutuksien kautta saatu osaaminen on toiminut käytännön esimiestyössä?
16. Minkälainen olisi mielestäsi soveltuvin tapa työnjohtajien esimiestaitojen osaamisen kehittämiseen työpaikan arjessa?
17. Miten tehdaspäälliköt voisivat tukea työnjohdon esimiestaitojen kehittymistä?
18. Miten muut sisäiset sidosryhmät voisivat tukea työnjohdon esimiestaitojen kehittymistä? (Esim. hr, palkkahallinto, lakiosasto)
19. Onko työnjohdon osaamisen kehittämiseksi nousseet esiin esteitä? Minkälaisia?
20. Vapaa sana:

Liite 2: Työnjohtajille suunnatun sähköisen kyselytutkimuksen runko

**Taustatiedot**

1. Missä lokaatiossa työskentelet työnjohtajana? (Alasvetovalikko)
  - X
  - Y
  
2. Kuinka pitkä työkokemuksesi on Yritys x:llä? (Alasvetovalikko)
  - 0-2 vuotta
  - 3-5 vuotta
  - 6-10 vuotta
  - 11-15 vuotta
  - yli 15 vuotta
  
3. Kuinka pitkään olet ollut työnjohtollisissa tehtävissä? (Alasvetovalikko)
  - 0-2 vuotta
  - 3-5 vuotta
  - 6-10 vuotta
  - 11-15 vuotta
  - yli 15 vuotta
  
4. Mikä on koulutustasosi? (Voit valita useamman)
  - Perusasteen tutkinto (peruskoulu)
  - Oppisopimuskoulutus
  - Ammatillinen tutkinto / Lukio
  - Alempi korkeakoulututkinto, esim. ammattikorkeakoulututkinto
  - Ylempi korkeakoulututkinto
  - Muu, mikä?
  
5. Mikä on urapolkusi työnjohtotehtäviin? (Valinta tai vapaa kenttä)
  - Yritys x:n tehdastyöntekijästä työnjohtajaksi
  - Yritys x:n ulkopuolelta suoraan työnjohtotehtäviin
  - Muu, mikä? (Avoin)
  
6. Miten selkeästi Yritys x on mielestäsi määritellyt odotukset ja tavoitteet työnjohtajalle? (Tavoitteilla ei tarkoiteta tässä kysymyksessä kannustinohjelmia). (Horizontaalinen arvoasteikko)
  - 5.) Erittäin selkeästi
  - 4.) Melko selkeästi
  - 3.) Kohtuullisesti
  - 2.) Melko heikosti
  - 1.) Heikosti

## Esimiesosaaminen

*Tässä osa-alueessa haluamme selvittää näkemyksesi omista esimiesosaamisen vahvuuksista ja mahdollisista kehityskohteista.*

Mitä seuraavista esimiestaidoista haluaisit syventää? (Voit valita useamman)

- Viestintä ja vuorovaikutus
- Esiintyminen
- Haastavat esimiestilanteet (esimerkiksi päihde- tai mielenterveysasioiden puheeksi ottaminen, muut haastavat tilanteet työntekijän kanssa)
- Tuotannonjohtaminen
- Henkilöjohtaminen ja HR-prosessit
- Muutosjohtaminen
- TES
- Työlainsäädäntö
- Työturvallisuus
- Yrityksen sisäisten järjestelmien käyttö
- Oma ajan hallinta
- Oman alan osaaminen ja tuotetuntemus

5 Jos valitsit Yritys x:n sisäisten järjestelmien käyttö, missä järjestelmissä haluaisit syventää osaamistasi? // Lisäkysymys edelliseen  
(Avoin kysymys)

6 Mitkä ovat vahvuutesi työnjohdollisissa tehtävissä?  
(Avoin kysymys)

7 Minkä työnjohdollisen tehtäväosa-alueen koet haastavaksi?  
(Avoin kysymys)

8 Kuvaa minkälaisia haastavia esimiestilanteita olet kohdannut työnjohtotehtävissä?  
(Avoin kysymys)

9 Minkälaisista esimiestaidoista oli tai olisi ollut hyötyä edellä kuvaamissasi haastavissa esimiestilanteissa?  
(Avoin kysymys)

10 Minkälaista tukea toivoisit haastaviin esimiestilanteisiin?  
(Avoin kysymys)

## Minä oppijana

*Osaamisen kehittämisen kokonaisuus tullaan toteuttamaan erilaisia koulutustapoja hyödyntäen ja eri osaamisalueet myös vaativat erilaisia menetelmiä. Tässä osa-alueessa selvitetään sinulle toimivin koulutusmuoto eri osaamisalueisiin, esimerkiksi viestinnän, TES-osaamisen ja henkilöstöjohtamisen osaamisen kehittämiseen.*

11 Arvioi eri koulutusmuotojen soveltuvuus itsellesi oman kokemuksesi mukaan asteikolla 1-5. (Horizontaalinen arvoasteikko)

- Lähikoulutus, alle neljä tuntia
  - 5.) Soveltuu erittäin hyvin
  - 4.) Soveltuu melko hyvin
  - 3.) Soveltuu kohtalaisesti
  - 2.) Soveltuu heikosti
  - 1.) Ei sovellu lainkaan
  
- Lähikoulutus, koko päivä
  - 5.) Soveltuu erittäin hyvin
  - 4.) Soveltuu melko hyvin
  - 3.) Soveltuu kohtalaisesti
  - 2.) Soveltuu heikosti
  - 1.) Ei sovellu lainkaan
  
- Verkko-koulutus (Etäpalaverit, videot, tehtävät, äänitallenteet)
  - 5.) Soveltuu erittäin hyvin
  - 4.) Soveltuu melko hyvin
  - 3.) Soveltuu kohtalaisesti
  - 2.) Soveltuu heikosti
  - 1.) Ei sovellu lainkaan
  
- Itsenäinen opiskelu
  - 5.) Soveltuu erittäin hyvin
  - 4.) Soveltuu melko hyvin
  - 3.) Soveltuu kohtalaisesti
  - 2.) Soveltuu heikosti
  - 1.) Ei sovellu lainkaan



- Kollegalta oppiminen eli vertaisoppiminen
  - 5.) Soveltuu erittäin hyvin
  - 4.) Soveltuu melko hyvin
  - 3.) Soveltuu kohtalaisesti
  - 2.) Soveltuu heikosti
  - 1.) Ei sovellu lainkaan
- Lyhyet yrityksen sisäiset tietoiskut
  - 5.) Soveltuu erittäin hyvin
  - 4.) Soveltuu melko hyvin
  - 3.) Soveltuu kohtalaisesti
  - 2.) Soveltuu heikosti
  - 1.) Ei sovellu lainkaan
- Valmentavat keskustelut ja tapaamiset esimiehen tai mentorin kanssa
  - 5.) Soveltuu erittäin hyvin
  - 4.) Soveltuu melko hyvin
  - 3.) Soveltuu kohtalaisesti
  - 2.) Soveltuu heikosti
  - 1.) Ei sovellu lainkaan
- Muu, minulle hyvin soveltuva koulutusmenetelmä.  
(Avoin kysymys)

12 Arvioi seuraavien opiskelutapojen soveltuvuutta seuraaviin osaamisalueisiin asteikolla 1-5. // Horisontaalinen arvoasteikko

- 5.) Soveltuu erittäin hyvin
- 4.) Soveltuu melko hyvin
- 3.) Soveltuu kohtalaisesti
- 2.) Soveltuu heikosti
- 1.) Ei sovellu lainkaan

#### Esiintyminen, viestintä ja vuorovaikutus

- Lähikoulutus, alle neljä tuntia
- Lähikoulutus, koko päivä
- Verkkokoulutus (Etäpalaverit, videot, tehtävät, äänitallenteet)
- Itsenäinen opiskelu
- Kollegalta oppiminen eli vertaisoppiminen
- Lyhyet yrityksen sisäiset tietoiskut
- Valmentavat keskustelut ja tapaamiset esimiehen tai mentorin kanssa
- Muu, mikä?

#### Haastavat esimiestilanteet (esimerkiksi päihde- tai mielenterveysasioiden puheeksi ottaminen, muut haastavat tilanteet työntekijän kanssa)

- Lähikoulutus, alle neljä tuntia
- Lähikoulutus, koko päivä
- Verkkokoulutus (Etäpalaverit, videot, tehtävät, äänitallenteet)
- Itsenäinen opiskelu
- Kollegalta oppiminen eli vertaisoppiminen
- Lyhyet yrityksen sisäiset tietoiskut
- Valmentavat keskustelut ja tapaamiset esimiehen tai mentorin kanssa
- Muu, mikä?

#### Tuotannonjohtaminen

- Lähikoulutus, alle neljä tuntia
- Lähikoulutus, koko päivä
- Verkkokoulutus (Etäpalaverit, videot, tehtävät, äänitallenteet)
- Itsenäinen opiskelu
- Kollegalta oppiminen eli vertaisoppiminen
- Lyhyet yrityksen sisäiset tietoiskut
- Valmentavat keskustelut ja tapaamiset esimiehen tai mentorin kanssa
- Muu, mikä?

#### Henkilöjohtaminen ja HR-prosessit

- Lähikoulutus, alle neljä tuntia
- Lähikoulutus, koko päivä
- Verkkokoulutus (Etäpalaverit, videot, tehtävät, äänitallenteet)
- Itsenäinen opiskelu
- Kollegalta oppiminen eli vertaisoppiminen
- Lyhyet yrityksen sisäiset tietoiskut
- Valmentavat keskustelut ja tapaamiset esimiehen tai mentorin kanssa
- Muu, mikä?

#### Muutosjohtaminen

- Lähikoulutus, alle neljä tuntia
- Lähikoulutus, koko päivä
- Verkkokoulutus (Etäpalaverit, videot, tehtävät, äänitallenteet)

- Itsenäinen opiskelu
- Kollegalta oppiminen eli vertaisoppiminen
- Lyhyet yrityksen sisäiset tietoiskut
- Valmentavat keskustelut ja tapaamiset esimiehen tai mentorin kanssa
- Muu, mikä?

#### TES, työlainsäädäntö, työturvallisuus

- Lähikoulutus, alle neljä tuntia
- Lähikoulutus, koko päivä
- Verkkokoulutus (Etäpalaverit, videot, tehtävät, äänitallenteet)
- Itsenäinen opiskelu
- Kollegalta oppiminen eli vertaisoppiminen
- Lyhyet yrityksen sisäiset tietoiskut
- Valmentavat keskustelut ja tapaamiset esimiehen tai mentorin kanssa
- Muu, mikä?

#### Yritys x:n sisäisten järjestelmien käyttö

- Lähikoulutus, alle neljä tuntia
- Lähikoulutus, koko päivä
- Verkkokoulutus (Etäpalaverit, videot, tehtävät, äänitallenteet)
- Itsenäinen opiskelu
- Kollegalta oppiminen eli vertaisoppiminen
- Lyhyet yrityksen sisäiset tietoiskut
- Valmentavat keskustelut ja tapaamiset esimiehen tai mentorin kanssa
- Muu, mikä?

#### Oman ajan hallinta

- Lähikoulutus, alle neljä tuntia
- Lähikoulutus, koko päivä
- Verkkokoulutus (Etäpalaverit, videot, tehtävät, äänitallenteet)
- Itsenäinen opiskelu
- Kollegalta oppiminen eli vertaisoppiminen
- Lyhyet yrityksen sisäiset tietoiskut
- Valmentavat keskustelut ja tapaamiset esimiehen tai mentorin kanssa
- Muu, mikä?

#### Oman alan osaaminen ja tuotetuntemus

- Lähikoulutus, alle neljä tuntia
- Lähikoulutus, koko päivä
- Verkkokoulutus (Etäpalaverit, videot, tehtävät, äänitallenteet)
- Itsenäinen opiskelu
- Kollegalta oppiminen eli vertaisoppiminen
- Lyhyet yrityksen sisäiset tietoiskut
- Valmentavat keskustelut ja tapaamiset esimiehen tai mentorin kanssa
- Muu, mikä?

## Osaamisen kehittäminen

*Osaamisen kehittämisen puitteet, oma motivaatio ja itseohjautuvuus ovat merkittävät tekijät onnistuneessa osaamisen kasvattamisessa. Tässä osiossa haluamme selvittää mikä kannustaa ja motivoi sinua oppimaan uutta, ja mitkä arjen tekijät tuovat haasteita osaamisen kehittämislle.*

- 13 Mitkä asiat kannustavat sinua kehittämään omaa osaamistasi työnjohtajana?  
(Avoin kysymys)
  
- 14 Mitkä asiat työpaikan arjessa tuovat haasteita osaamisen kehittämislle?  
(Avoin kysymys)
  
- 15 Miten työnantaja voisi mielestäsi parhaiten tukea sinua osaamisen kehittämisessä?  
(Avoin kysymys)
  
- 16 Koetko tarpeelliseksi koulutuksen jälkeisen keskustelun muun ryhmän kanssa, jossa opittuja asioita voisi käydä läpi yhdessä? (Kyllä, Ei, Ehkä)
  
- 17 Miten motivoitunut koet olevasi kehittämään omaa osaamistasi? Asteikko 1-5 (Horizontaalinen arvoasteikko)
  - 5.) Hyvä motivaatiotaso
  - 4.) Melko hyvä motivaatiotaso
  - 3.) Kohtalainen motivaatiotaso
  - 2.) Vaihteleva motivaatiotaso
  - 1.) Alhainen motivaatiotaso

Liite 3: Osaamisen kehittämisen asiantuntijahaastattelun saate ja haastattelurunko

Olemme Laurea-ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelijoita. Teemme kansainvälisen teknologiayrityksen työnjohtajille suunnattua osaamisen kehittämisen kokonaisuutta opinnäytetyönä. Tämä haastattelu tulee osaksi opinnäytetyötä asiantuntijanäkökulmasta käsin.

Tavoittemme on rakentaa osaamisen kehittämisen kokonaisuus, joka on joustava, vahvasti päivittäiseen työhön integroitu ja vastaa tulevaisuuden tarpeisiin.

1. Kerro itsestäsi, kuka olet ja mikä on taustasi?
2. Mitä on oleellista huomioida suunnitellessa työpaikalla tapahtuvaa osaamisen kehittämistä?
3. Mikä on oma näkemyksesi, minkälaiset osaamisen kehittämisen muodot ovat toimivia tulevaisuuden tarpeet huomioiden? (Esim. lähikoulutus, verkkokoulutus, vertaisoppiminen)
4. Miten työnantaja voisi tukea osaamisen kehittymistä, muutoinkin kuin vain koulutuksia tarjoamalla? (Peilaten omaan kokemukseen)
5. Miten osaamisen kehittymistä voidaan palkita, siten, että se tukee myös sisäistä motivaatiota? (Peilaten omaan kokemukseen)

#### Liite 4: Palvelumuotoilun asiantuntijahaastattelun saate ja haastattelurunko

Tämä haastattelu tulee osaksi opinnäytetyötä asiantuntijanäkökulmasta käsin.

Tavoitteemme on rakentaa osaamisen kehittämisen kokonaisuus, joka on joustava, vahvasti päivittäiseen työhön integroitu ja vastaa tulevaisuuden tarpeisiin.

1. Kerro itsestäsi, kuka olet ja mikä on taustasi?
2. Miten näkemyksesi mukaan yritys hyötyy palvelumuotoilun hyödyntämisestä sisäisten palveluiden (erityisesti koulutusten) suunnittelussa ja kehittämisessä?
3. Mitä hyötyä käyttäjälähtöisesti suunnitellusta koulutuksesta on käyttäjälle, eli yrityksen työntekijälle?
4. Mitkä ovat näkemyksesi mukaan soveltuvimmat tavat käyttäjäymmärryksen hankkimiseen yrityksen sisäistä koulutusta suunniteltaessa?
5. Miten näkemyksesi mukaan koulutuksissa voitaisiin hyödyntää erilaisia digitaalisia mahdollisuuksia, kuitenkin säilyttäen mahdollisuuden vuorovaikutukseen ja osaamisen jakamiseen?
6. Miten näkemyksesi mukaan palvelun (tässä tapauksessa koulutuksen) kehittämistä voidaan parhaiten jatkaa sen käyttöönoton jälkeen?
7. Minkälainen on näkemyksesi mukaan palvelumuotoilun rooli työpaikalla tapahtuvassa osaamisen kehittämisessä nyt ja tulevaisuudessa?

## Liite 5: Palautekyselyn runko

Osaamisen kehittämisen kokonaisuuden hyödyllisyyttä mitataan koulutukseen osallistuneille ja heidän esimiehilleen suunnitellun sähköisten kyselytutkimusten avulla. Sähköisen kyselytutkimuksen avulla halutaan selvittää, kuinka hyödylliseksi koulutus eri osioineen on koettu, tapahtuiko koulutuksen myötä oppimista ja kuinka hyvin uusi osaaminen on onnistuttu siirtämään arjen työhön tukemaan Yritys x:n yhteisten tavoitteiden saavuttamista.

Sähköinen kyselytutkimus tehdään kolmivaiheisena, heti koulutuksen päättyessä (koulutukseen osallistuneille), kaksi kuukautta koulutuksen jälkeen (koulutukseen osallistuneille) ja neljä kuukautta koulutuksen päättymisestä (koulutukseen osallistuneiden esimiehille).

Kyselytutkimuksen kautta saatua tietoa hyödynnetään osaamisen kehittämisen kokonaisuuden hyödyllisyyden arviointiin ja jatkokehittämiseen.

### **KOULUTUKSEEN OSALLISTUNEILLE**

#### **Heti koulutuksen päättyessä, yhteenveto webinaarin yhteydessä**

1. Arvioi eri koulutusosioiden hyödyllisyys itsellesi oman kokemuksesi mukaan asteikolla 1-5.
  1. Aiheeseen orientoituminen
  2. Lähipäivä
  3. Tehtävä pienryhmässä
  4. Pienryhmän aiheen esittely
  5. Yksilötehtävä
  6. Yhteenveto webinaari

Mittaus asteikolla 1-5

1. Ei lainkaan hyödyllinen
2. Osittain hyödyllinen
3. Melko hyödyllinen
4. Hyvin hyödyllinen
5. Erittäin hyödyllinen

2. Vapaa palaute osaamisen kehittämisen kokonaisuudesta (avoin)

#### **Kahden kuukauden kuluttua koulutuksen päättymisestä**

1. Kuinka paljon osaamisesi on kehittynyt koulutuksen myötä? (1-5)
  1. Ei kehitystä
  2. Hieman
  3. Kohtalaisesti
  4. Paljon
  5. Erittäin paljon

2. Kuinka paljon uudesta osaamisesta on ollut hyötyä päivittäistyössäsi? (1-5)
  1. Ei hyötyä
  2. Hieman hyötyä
  3. Kohtalaisesti hyötyä
  4. Paljon hyötyä
  5. Erittäin paljon hyötyä
3. Vapaa palaute osaamisen kehittämisen kokonaisuudesta (avoin)

#### **KOULUTUKSEEN OSALLISTUNEIDEN ESIMIEHILLE**

##### **Neljän kuukauden kuluttua koulutuksen päättymisestä**

1. Kuinka paljon uusi osaaminen näkyy työnjohtajien päivittäistyössä?
  1. Ei lainkaan
  2. Vähän
  3. Kohtalaisesti
  4. Hyvin paljon
  5. Erittäin paljon
2. Kuinka paljon osaamisen kehittymisestä on ollut hyötyä yrityksen toiminnan ja yhteisten tavoitteiden saavuttamisen kannalta?
  1. Ei lainkaan
  2. Vähän
  3. Kohtalaisesti
  4. Hyvin paljon
  5. Erittäin paljon
3. Vapaa palaute osaamisen kehittämisen kokonaisuudesta (avoin)