

Anne-Maarit Wallius-Heikkinen

HENKILÖSTÖN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Case: Tälläämö-parturikampaamoketju

HENKILÖSTÖN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Case: Tälläämö-parturikampaamoketju

Anne-Maarit Wallius-Heikkinen
Opinnäytetyö
Kevät 2020
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen
koulutusohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Tekijä: Anne-Maarit Wallius-Heikkinen

Opinnäytetyön nimi: Henkilöstön osaamisen kehittäminen Tälläämö-parturikampaamoketjussa

Työn ohjaaja: Terhi Mustakangas

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2020

Sivumäärä: 88 + 4

Opinnäytetyön aiheena oli henkilöstön osaamisen kehittäminen Tälläämö-parturikampaamoketjussa. Tälläämö on Osuuskauppa Arinaan kuuluva asiakkaiden omistama parturikampaamo. Opinnäytetyössä haettiin vastausta tutkimusongelmaan, kuinka osaamista voidaan kehittää kyseisessä kohdeyrityksessä. Lisäksi haluttiin selvittää minkälaisia osaamisia ja tekemisiä tarvitaan tulevaisuudessa. Opinnäytetyössä kartoitettiin henkilöstön omaa osaamisen tunnistamista ja oppimistapaa sekä tiimityön merkitystä. Tavoitteena opinnäytetyöllä on saada aikaiseksi kehittämissuunnitelma, joka vastaa tutkimusongelman kysymykseen.

Opinnäytetyön tietoperustassa käsiteltiin työn keskeisiä käsitteitä, jotka olivat: osaaminen (*yksilön kyky suoriutua tehtävistään, parantaa ja kehittää työtään sekä ratkaista ongelmia*), yksilön oppiminen (*monen asian summa, johon vaikuttavat esimerkiksi motivaatio, taito kysyä ja tarjolla oleva tieto*), oppiva organisaatio (*kykenee uusiutumaan ja muuttamaan toimintaansa nopeastikin*) sekä kehittäminen (*organisoitua toimintaa, jolla kehitetään henkilöstöä koko sen työsuhteen ajan*).

Opinnäytetyön lähestymistapana käytettiin tapaustutkimusta eli case-tutkimus, jossa oli elementtejä myös toimintatutkimuksen puolelta. Opinnäytetyössä käytettiin sekä määrällisiä että laadullisia menetelmiä. Tiedonkeruumenetelminä käytettiin sähköisesti tehtävää kyselyä, haastatteluja, työpajaa sekä havainnointia. Kyselyn sai tehdä anonymisti sähköisesti ja se lähetettiin kaikille Tälläämön parturikampaajille sekä kosmetologeille. Haastattelut järjestettiin kasvokkain toimeksiantajan edustajien kanssa. Työpaja järjestettiin Tälläämön esimiesten kanssa.

Kyselyn tulosten pohjalta voi päätellä henkilöstön tunnistavan oman osaamisensa sekä kehityskohteensa. Ymmärretään oman asenteen merkitys työhön sekä tavoitteen ja palautteen merkitys. Tiimityön tärkeys oman osaamisen kehittämisessä nousi monessa kohtaa merkitykselliseksi. Haastattelujen myötä saatiin tärkeää tietoa siitä, mitä asioita halutaan kehittää suuremmassa kuvassa. Näitä tuloksia hyödynnettiin työpajassa. Tulosten pohjalta rakennettiin kehittämissuunnitelma, jossa on selvästi havaittavissa henkilöstön halu kehittää ja viedä toimintaa eteenpäin. Kehittämissuunnitelma rakennettiin siten, että ideat voidaan ottaa vaikka heti käyttöön.

Asiasanat: osaaminen, yksilön oppiminen, oppiva organisaatio ja kehittäminen

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree programme in Entrepreneurship and Business Competence

Author: Anne-Maarit Wallius-Heikkinen

Title of thesis: Developing personnel know-how in Tälläämö salon chain

Supervisor: Terhi Mustakangas

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2020 Number of pages: 88 + 4

The purpose of this thesis was to develop know-how of the personnel in Tälläämö salon chain. Tälläämö is part of Osuuskauppa Arina owned by the customers. In this thesis the purpose was to find an answer to a research question on how to develop knowhow in this particular business. In addition, the aim was to examine what kind of skills and activities will be needed in the future. The thesis mapped the personnel's own competence recognition and learning method as well as the importance of teamwork. The aim of the thesis was to produce a development plan that answers the question of the research problem.

The theoretical background of the thesis dealt with the key concepts of this work. First is know-how which means one's ability to perform tasks, improve and develop his own work and to solve problems. Second concept is individual learning which includes the sum of many factors influenced by motivation, ability to ask and information available. Third is learning organization which represents ability to renew and change its action quickly. Finally last concept is developing meaning organized activity, with a purpose to develop personnel through its career.

The approach of the thesis was case-study, which also contained elements from the approach of action research. Both quantitative and qualitative methods were used in this thesis. The used data collection methods were online survey, interviews, workshop and observation. The online survey was sent to all of the Tälläämö hairdressers and beauticians and it was possible to answer anonymously. The interviews were conducted face-to face with the representatives of the commissioner. The workshop was arranged with Tälläämö supervisors.

Based on the results of the survey, it can be concluded that the personnel of Tälläämö identify their own competence and development areas. They understand the importance of their work attitude as well as significance of goal-orientation and feedback. In addition, teamwork in developing one's own know-how became relevant. The interviews provided important insights into what we want to develop in bigger picture. These results were used in a workshop. Based on the results, a development plan was created. This immediately implementable development plan clearly showed the desire of the personnel to develop and take action forward.

Keywords: know-how, individual learning, learning organization and developing

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
2	KOHDEYRITYKSEN ESITTELY	9
2.1	S-Ryhmä yleisesti.....	9
2.2	Osuuskauppa Arina.....	10
2.3	Tälläämö- parturikampaamoketju	11
2.4	Strategia.....	13
3	HENKILÖSTÖN OPPIMINEN JA OSAAMINEN	15
3.1	Osaamisen määrittely.....	16
3.2	Organisaation strategiset osaamisalueet.....	18
3.3	Oppimisprosessi.....	20
3.4	Oppimisen tasot	21
3.5	Yksilötason osaaminen.....	22
3.6	Tiimin oppiminen ja osaaminen	24
3.7	Oppiva organisaatio	26
3.7.1	Oppivan organisaation tunnistaminen	26
3.7.2	Palaute osana oppivaa organisaatiota	28
4	HENKILÖSTÖN OSAAMISEN KARTOITTAMINEN JA KEHITTÄMINEN.....	30
4.1	Kilpailukyky perustuu osaamiselle	30
4.2	Osaamisen johtaminen.....	32
4.3	Viestintä osaamisen johtamisen keinona.....	33
4.4	Osaamisen kehittämisen suunnittelu.....	34
4.5	Osaamisen kehittämisen menetelmät.....	35
4.6	Osaamisen kartoitus.....	37
4.7	Osaamisen kehittämistoimenpiteiden arviointi.....	39
5	TUTKIMUSMENETELMÄT	41
5.1	Tutkimuksellinen kehittämistyö.....	41
5.2	Tutkimusongelman määrittäminen ja tavoite	44
5.3	Tutkimuksen lähestymistavan valinta	44
5.3.1	Tapaustutkimus.....	46
5.3.2	Toimintatutkimus.....	47
5.3.3	Laadullinen (kvalitatiivinen) vai määrällinen (kvantitatiivinen) tutkimus	49

5.4	Tiedonkeruumenetelmät.....	49
5.4.1	Kysely	50
5.4.2	Haastattelu.....	51
5.4.3	Työpaja	51
5.4.4	Havainnointi	53
5.5	Tutkimuksen toteutus	53
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET	55
6.1	Henkilöstön osaamisen kehittämisen-kyselyn tulokset.....	55
6.2	Toimeksiantajan edustajien kanssa käydyt haastattelut.....	63
6.2.1	Osaamisen tilanne	64
6.2.2	Haasteita.....	64
6.2.3	Tulevaisuuden näkymiä	65
6.3	Työpajan tulokset	66
6.4	Havainnoinnin tulokset	67
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	69
8	KEHITTÄMISSUUNNITELMA.....	73
8.1	Tälläämön Oppimisen Sävyt – tälläämöläisen osaamiskartta.....	73
8.2	Osaamisen vuosikello	75
8.3	Tälläämön urapolku- koulutustarjotin.....	81
8.4	Oppilaitosyhteistyö	82
8.5	Osaamisen kehittämissuunnitelmat ja Kick Off.....	84
	LÄHTEET.....	86
	LIITTEET	89

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö tehdään Tälläämö-parturikampaamoketjulle. Arkipäivän työssä on havaittu esimiesten kesken osaamisen kehittämisen ja sen ymmärtämisen olevan aiheena tärkeä. Tämä kuuluu tärkeänä osana nykypäivän esimiehen työnkuvaan. Aihetta valittaessa on huomioitu Tälläämössä tehdyt työyhteisötutkimusten tulokset toimipaikkakohtaisesti, joissa on ilmennyt osaamisen kehittämisen tärkeys kokonaisuuden ymmärtämistä ajatellen. Tämä pitää sisällään muun muassa suunnitelmallisuutta niin arkipäivän tekemisissä, kuin vaikkapa ammatillisten koulutusten järjestämisessä. Työilmapiirin sekä tiimin merkitystä ja oman asenteen vaikutusta työssä ei voida väheksyä ja nämä ovatkin olennainen osa opinnäytetyötä.

Yleensä suurin osa työpäivistä koostuu kanssakäymisestä ja vuorovaikutuksesta henkilöstön kanssa. Ymmärtäminen siitä, miten osaaminen rakentuu, on avainasemassa useissa työrooleissa. Miksi asiat tehdään tietyllä tapaa, millaista osaamista tarvitaan, jotta totuttuja tapoja voidaan tarpeen niin vaatiessa muuttaa. Näitä kysymyksiä mietitään paljon työpäivän aikana. Mahdollisuus tarttua osaamisen kehittämisen aiheeseen kannattaa hyödyntää. Se on ajankohtainen ja ajatusta vaativa.

Opinnäytetyön rakenne on jäsennelty niin, että johdannon myötä johdatellaan lukija aiheeseen. Toisena halutaan kertoa ja avata organisaatiota, jossa opinnäytetyö on toteutettu. Tietoperustan viitekehys on luotu osaamisen ympärille ja valittu sellainen tietoperusta, joka palvelee tutkimuksellista kehittämistyötä. Tietoperustan jälkeen avataan lähestymistapaa ja käytettyjä menetelmiä. Tässä käsitellään myös tutkimusongelmaa ja valittuja kysymyksiä, joihin lähdetään hakemaan vastauksia. Esille nousevat myös tutkimuksen lähtökohdat sekä toteutus. Kappale kuusi avaa opinnäytetyön tulokset ja luvussa seitsemän mietitään, millaisia johtopäätöksiä tämän prosessin aikana on saatu aikaiseksi. Lopussa esitellään kehittämissuunnitelma, jonka toivotaan tuovan lisäarvoa Tälläämö-parturikampaamoketjulle.

Opinnäytetyön keskeisiksi käsitteiksi on valittu **osaaminen** (yksilön kykyä suoriutua tehtävistään, parantaa ja kehittää työtään sekä ratkaista ongelmia), **yksilön oppiminen** (monen asian summa, johon vaikuttavat esimerkiksi motivaatio, taito kysyä ja tarjolla oleva tieto), **oppiva organisaatio** (kykenee uusiutumaan ja muuttamaan toimintaansa nopeastikin) **sekä kehittäminen** (organisoitua

toimintaa, jolla kehitetään henkilöstöä koko sen työsuhteen ajan). Näistä on rakennettu työn tietoperusta. On pohdittu paljon, otetaanko osaamisen johtaminen- aiheena opinnäytetyöhön mukaan, mutta se on rajattu työstä pois. Koetaan, että se on suuri aihealue omanaan ja siitä saisi tehtyä erillisen opinnäytetyön. Kyselyä tehtäessä on huomioitu tietoperustassa käytettyä kirjallisuutta ja sillä on haluttu tuoda tutkimuksellisuutta kyselylomakkeeseen.

Opinnäytetyö tullaan tekemään tapaustutkimuksena, jossa on myös hyödynnetty toimintatutkimuksen menetelmiä. Tiedonkeruumenetelminä on käytetty neljää eri menetelmää: kyselyä, haastatteluja, työpajatyöskentelyä ja havainnointia. Valintaa avataan enemmän kappaleessa viisi. Opinnäytetyö on rajattu nimenomaan henkilöstön osaamisen kartoittamiseen Tälläämö- parturikampaamoketjussa ja sen myötä tehtyyn kehittämissuunnitelmaan ja ehdotuksiin.

Tämän alustuksen myötä on lähdetty kartoittamaan Tälläämön henkilökunnan osaamisen tasoa ja sen kehittämistä. Työlle on ajateltu nimeksi: ”Henkilöstön osaamisen kehittäminen Tälläämö-parturikampaamoketjussa”. Opinnäytetyön tutkimusongelmana on selvittää, kuinka osaamista voidaan kehittää Tälläämö-parturikampaamoketjussa. Tutkimusongelman myötä avautuu mahdollisuus tutkailla haasteita, joita koetaan työarjessa. Näitä ovat muun muassa alan kiinnostavuus alalle tulijoilla, henkilökunnan motivaatio ja halu sitoutua työhönsä, oikeanlainen kouluttautuminen niin ammatillisessa kuin työn kehittämismielessä sekä työn mielekkyys ja haastavuus. Dokumentoinnin avulla voimme saada lisättyä tietoa tarvittavista kehityskohteista ja tällä hetkellä dokumentointia ei juurikaan ole tehty. Tavoitteena on saada kehittämisen työkaluja arkeen, joilla voidaan vastata muun muassa näihin haasteisiin. Tämän myötä opinnäytetyössä kartoitetaan osaamista sekä tehdään kehittämissuunnitelma esille tulevien asioiden pohjalta. Tutkimuskysymyksiksi on mietitty: ”Mikä on parturikampaamoketju Tälläämön henkilöstön nykyinen osaamisen taso? Miten sitä voidaan kehittää?”. Tämän johdattelun myötä päästään kiinni opinnäytetyön aihealueeseen.

2 KOHDEYRITYKSEN ESITTELY

Opinnäytetyö tullaan tekemään Tälläämö-parturikampaamoketjulle. Yritys kuuluu Osuuskauppa Arinaan, joka on osa S-Ryhmää. Kappaleessa kaksi esitellään S-Ryhmä yleisesti, sekä tutustutaan Osuuskauppa Arinan toimintaan. Lopuksi esitellään Tälläämö-parturikampaamoketju organisatiokaavioineen.

2.1 S-Ryhmä yleisesti

S-ryhmä on asiakkaiden omistama vähittäiskaupan ja palvelualojen yritysverkosto, jolla on Suomessa yli 1800 toimipaikkaa. S-Ryhmän muodostavat osuuskaupat ja Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (myöhemmin SOK) tytäryhtiöineen, jotka tuottavat muun muassa ravintola- ja matkailupalveluja Virossa ja Venäjällä. S-Ryhmä tarjoaa marketkaupan, tavaratalo – ja erikoisliikekaupan, liikennemyymälä – ja polttonestekaupan, matkailu – ja ravitsemuskaupan sekä rautakaupan palveluita. Näiden lisäksi joillakin alueosuuskaupoille on autokaupan sekä maatalouspaikan toimipaikkoja. (S-Kanava 2019. Viitattu: 27.11.2019).

S-Ryhmän osuuskaupat ovat osuustoiminnallisia yrityksiä. Omistajia ovat asiakkaat ja heistä käytetäänkin nimitystä asiakasomistajat. S-Ryhmän muodostaa 19 itsenäistä alueellista osuuskauppaa ja niiden omistama Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta. Tämän lisäksi S-Ryhmään kuuluu vielä kuusi paikallisosuuskauppaa. S-Ryhmän verkosto kattaa koko Suomen. SOK toimii osuuskauppojen keskusliikkeenä ja tuottaa niille hankinta –, asiantuntija – ja tukipalveluita. (S-Kanava 2019. Viitattu: 27.11.2019).

S-Ryhmän tarkoituksena on tuottaa kilpailukykyisiä palveluja ja etuja kannattavasti asiakasomistajilleen. Vastuullinen osuustoiminta on S-Ryhmän ydin ja tämä ohjaa arvoja. S-Ryhmän arvoihin kuuluvat: olla asiakasta varten, uudistaa jatkuvasti toimintaa, kantaa vastuuta ihmisistä ja ympäristöstä ja toimia tuloksellisesti. Kaupan ala elää jatkuvaa murrosta, joten on ensiarvoisen tärkeää pystyä uudistumaan jatkuvassa tiukentuvassa kilpailuympäristössä. Visiona onkin olla kaupparyhmä, joka tuottaa ylivoimaista hyötyä ja helppoutta omasta kaupasta. (S-Kanava 2019. Viitattu: 27.11.2019).

S-Ryhmä työllistää yli 40 000 ihmistä ympäri Suomea. Samalla luodaan hyvinvointia koko Suomeen. S-Ryhmä tekee aktiivista yhteistyötä eri sidosryhmien kanssa esimerkiksi asiakasomistajien, henkilöstön, tavarantoimittajien, poliittisten päättäjien, median, kansalaisjärjestöjen ja toimialajärjestöjen kanssa. S-Ryhmä on parantanut kasvuun ja vuoden 2018 veroton vähittäismyynti oli 11 523 miljoonaa euroa, jossa kasvua oli edellisvuoteen verrattuna 2,2 %. Tulos parani edellisestä vuodesta kolme prosenttia ja oli vuonna 2018 355 miljoonaa euroa. Vuonna 2018 rahallisia etuja tuotettiin 372 miljoonaa euroa, josta suurin on asiakasomistajille maksettavia bonuksia. (S-Kanava 2019. Viitattu: 27.11.2019).

2.2 Osuuskauppa Arina

Osuuskauppa Arina kuuluu yhtenä alueosuuskauppana S-Ryhmään. Arina on perustettu 25.2.1917 ja sillä on yli 160 000 asiakasomistajaa läpi Pohjois-Suomen. Arinan toimipaikkoihin kuuluvat Prismat, S-Marketit, Salet, Sokos Pukumies, ABC:t, Pukumiehet, Mick'sit, Amarillot, Coffee Houset, Frans & Les Femmesit, Sokos Hotellit, Rossot ja tietysti Tälläämöt sekä monet muut toimipaikat, jotka palvelet jopa 100 000 asiakasta päivittäin. Niin kuin osuuskaupan ideologiaan kuuluu, yhdessä omistetaan ja jaetaan hyötyjä. Arinan kasvusta ja menestyksestä tulevat hyödyt jaetaan pohjoissuomalaisten eduksi suoraan tai välillisesti ja tällä tavoin Arina on edesauttamassa pohjoissuomalaisten hyvinvointia aktiivisesti. Asiakasomistajaksi voi liittyä kuka tahansa maksamalla osuusmaksun. Tutummin asiakasomistajuuden tunnistaa S-Ryhmän vihreästä kortista. (S-Kanava 2019. Viitattu: 27.11.2019).

Aivan niin kuin SOK:ssakin, Arinan toimintaa ohjaavat arvot. Arvojen lisäksi on myös käytössä arinalaiset hyveet. Arvoja ovat: **osuustoiminnan tarkoitus** (se ohjaa toimintaa ja se on olemassaolon perusta), **aito kiinnostus ihmisistä** (puhutaan asiakasomistajista, Arinalaisista työntekijöistä ja pohjoissuomalaisista) sekä **tavoitteellinen toiminta** ja **halu onnistua**. Näihin arvoihin toiminta perustuu ja nämä on tuotu käytännön toimintaa hyveinä. Hyveet kuvaavat millaista päivittäistä käyttäytymistä osuuskaupassa arvostetaan ja mihin toivotaan määrätietoisesti pyrittävän. Näitä hyveitä ovat: *omistajakeskeisyys, tavoitteellisuus, aktiivisuus, rohkeus, vastuullinen joukkuepelaaminen, ammattiosaaminen ja itsensä arvostaminen*. (S-Kanava 2019. Viitattu: 27.11.2019).

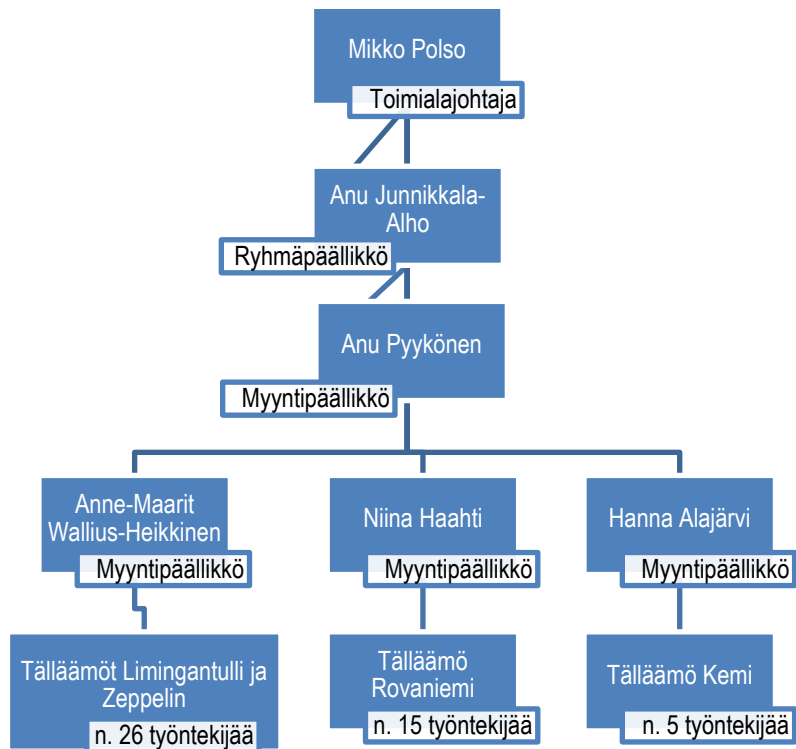
Nämä hyveet ovat sellaisia, joihin voi pohjata oman työn tekemisen päivittäin. Osaamisen korostaminen on noussut hyvin vahvasti esille myös Arinassa ja se on yksi keskeinen teema ajatellen tulevaa vuotta 2020.

2.3 Tälläämö- parturikampaamoketju

Tälläämö-parturikampaamoketju on osa Osuuskauppa Arinaa. Se on kaikkien asiakasomistajien oma ketju. Ensimmäinen Arinan kampaamo on perustettu Kemiin Emotion-kosmetiikkaketjun yhteyteen tammikuussa 2013. Siinä vaiheessa ei ollut vielä kokemusta parturikampaamoista Arinassa, joten asiakaspaikkoja oli alkuun yksi parturikampaamopuolella ja yksi kosmetologipalveluille. Tälläämönä Kemin yksikkö aloitti kesäkuussa 2017, nykyään siellä asiakaspaikkoja on neljä. (Alajärvi, haastattelu 2019.)

Marraskuussa 2013 avattiin Limingantullin Prisman yhteyteen Limingantullin Prisma-kampaamo. Asiakaspaikkoja kyseisessä yksikössä on kymmenen. Seuraavana avattiin Zeppelinin Prisman yhteyteen Tälläämö-nimellä oleva kampaamo lokakuussa 2016 kuudella parturikampaamon asiakaspaikalla sekä yhdellä kosmetologin paikalla. Limingantullin parturikampaamo muuttui Tälläämö-nimen alle helmikuussa 2017. Viimeisimpänä elokuussa 2018 avattiin kymmenen asiakaspaikan parturikampaamo ja yhden kosmetologipaikan yksikkö Rovaniemelle. Rovaniemen ja Kemin yksiköissä on myös Sokos Emotion- kosmetiikkamyymälät. Niitä ei käsitellä tässä opinnäytetyössä lainkaan.

Kaiken kaikkiaan asiakaspaikkoja yksiköissä on 32 ja palveluita parturikampaamopalveluista kosmetologipalveluihin. Henkilöstöä Tälläämössä on noin viisikymmentä henkilöä. Parturikampaajia on noin neljäkymmentäkuusi ja esimiehiä viisi. Organisaatiokaavio toimialajohtajasta yksiköihin:



Kuvio 1. Organisaatiokaavio.

Tälläämö haluaa olla koko perheen kampaamo ja tarjota kampaamopalveluita hiusmuodin huipulta. Arinassa on käytössä strategian ja yrityskulttuurin vahvistamiseen tarkoitettu Arinapuu. Se on havainnointityökalu, joka auttaa henkilöstöä ymmärtämään paremmin oman työn tekemiset. Tälläämössä Arinapuu on myös läsnä päivittäisessä työssä. Arinapuun juuristo ja runko on sama, mitä muillakin Arinan toimipaikoilla, mutta henkilöstö on saanut vaikuttaa puun hedelmiin. Tälläämön visioksi on muodostunut ”Hämmästyttävää palvelua omasta kampaamosta” ja puun hedelmiksi: **oman työskentelyn tehokkuus, minä tälläämöläisenä, omistajakeskeisyys, onnistunut omistajakohtaaminen.** (Perehdytysopas, 2019 9.)

Tälläämön Arinapuu:



Kuva 1. Arinapuu. (Tälläämön sisäinen materiaali, 2019)

2.4 Strategia

Miles ja Snow jakavat yritykset neljään kategoriaan strategiatypologiassaan. Näitä eri kategorioita ovat puolustaja (Defender), kullankaivaja (Prospector), analysoija (Analyzer) ja reagoija (Reactor). (Gallen, muistiinpanot, syksy 2014.)

Tälläämössä on kahta kategoriatyyppiä. Valintaa perustellaan sillä, että analysoijan tyyppi tulee siitä, että lasketaan hyvin tarkasti kustannuslaskelmia. Ei haluta ottaa turhia riskejä ja seurataan kulujen ja myynnin suhdetta todella tarkasti. Halutaan pitää kate tasapainossa ja tulos kunnossa. Osuuskaupan päätarkoitus ei ole tehdä voittoa, mutta toiminnan täytyy olla taloudellisesti kannattavaa, jotta voi jatkaa.

Tälläämöstä löytyy kullankaivajaakin. Tämä siitä syystä, että on olemassa halu tutkia mahdollisuuksia ja koska ala on kauneudenhoitoalaa, pitää pysyä vauhdissa mukana. Halu kasvaa Täl-

lämmö-ketjuna on kova ja yksikköjäkin on jo neljä kappaletta Pohjois-Suomen alueella. Jotta voidaan tarjota ajanmukaisia tuotteita ja palveluita asiakkaille, halutaan uudistua vahvasti palveluiden kautta.

Tälläämö-ketjulla on ajatus laajenemisesta maltillisesti. Vakiinnutetaan ensin olemassa olevat paikat ja kehitetään sitä kautta. Ei kiiruhdeta asioissa, vaan oikeasti mietitään, mikä on järkevää ja mitä kannattaa tehdä. Onko järkevää aukaista uutta kampaamoja huonolle paikalle vai odotetaanko jonkun aikaa, josko mahdollisuus parempaan avautuu. Näitä päätöksiä ja mietintöjä tehdään jatkuvasti, kun uusia toimipaikkoja perustetaan. Myös Tälläämö-konseptin avaaminen on vienyt aikaa ja on olennainen osa strategiaa. Tämänkin jalkauttaminen ja vakiinnuttaminen on aikaa vievää ja on vaatinut kovasti pohjatyötä.

Mantereen, Suominen ja Vaaran kirjassa *Toisinajattelua Strategisesta johtamisesta* oli paljon käytännön esimerkkejä, joita voi käyttää arkipäivän työssä. Tässä luvussa nostetaan esille etiikan ja miten se kulkee strategiaopin kanssa käsi kädessä. Sieltä löytyi hyvin puhutteleva lause: *”Jos voin, vaihtaisin 50 % henkilökunnasta, mutten voi, joten minun täytyy tyytyä niihin, jotka ovat täällä.”* (Mantere, Suominen & Vaara 2011, 127.) Tämä on pelottavakin lause ajatellen liiketoimintaa, ennemminkin voidaan nähdä tämä niin, että strategiassa täytyy ottaa lähtökohtaisesti huomioon se, miten saadaan ihmiset toimimaan halutun tavoitteen mukaisesti.

Strategiaa toteutetaan joka päiväisessä työssä. Tosin, sanaa strategiaa voisi käyttää hieman aktiivisemmin. Näin tekemä työ saa ikään kuin raamit ja ymmärretään, että jokaisella tehtävällä on merkitys. Ei ole sattumaa, että tavoitteista tehdään osatavoitteita tavoitekortteihin ja eri vuoroilla on eri tehtäväkortit. Näiden kaikkien tehtävien on tarkoitus tukea haluttua strategiaa ja omalla osalla ne toteuttavat juuri sitä. (Mantere, Suominen & Vaara, 2011, 127–135.)

Osaamisen kasvattaminen ja kehittäminen on osa käytännön strategiaa. Ammatillista osaamista voi ja pitää kasvattaa vertikaalisesti. Kaikille ei ole paikkoja tai tahtoa edetä urallaan ylöspäin. Tähän on mietitty vaihtoehtoja, joilla voi ja saa kuitenkin kehittää omaa osaamistaan ammatillisessa näkökulmassa, eli teknisissä asioissa sekä myös kehittää työminää. Työntekijäpalautteita on saatu kehittämisen eduista ja ne ovat olleet positiivisia. Selvästi koetaan työn mielekkyyden kasvaneen sekä ymmärryksen kasvaneen liiketoiminnallisiin asioihin. Projektiluontoisesti on otettu strategian näkökulmat esille käytännön tasolla kuukausipalavereissa sekä kehityskeskusteluissa. Tämä on ollut hyvä alku, josta on hyvä jatkaa.

3 HENKILÖSTÖN OPPIMINEN JA OSAAMINEN

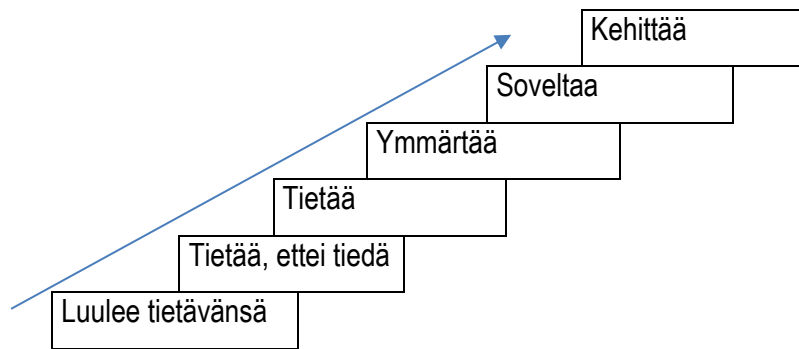
Nykyajan hektinen liiketoiminta elää jatkuvassa muutoksessa. Jotta yritysmaailmassa pärjää, asiat tulee tehdä paremmin kuin ympäristö ja kilpailija. Tämän kaiken ytimessä on oppiminen. Ennen yrityksen tärkein tehtävä oli tehdä voittoa ja tuotteita. Tämä ei enää riitä tänä päivänä, koska kilpailua käydään joka sektorilla. Ilman jatkuvaa oppimista, kehitystä ei tapahdu. (Sydänmaalakka, 2012 23.)

Matsuon artikkelissa oppimisen voidaan ajatella olevan erilaisen tiedon ja taidon hankkimista. Eri-tyisesti se voidaan ajatella olevan sitä, miten yksilöt ja tiimit hankkivat, käsittelevät, tulkitsevat, uudelleenjärjestävät, muuttavat ja omaksuvat tiedon, tunteiden ja taitojen rykelmiä. Voidaan ajatella olevan kaksi erilaista oppimisen muodostumisen tietä: oppimisprosessit sekä oppimisen tulokset. Ryhmän oppimiskäyttäytymiseen kuuluu olennaisesti jatkuva toiminta- ja pohdintaprosessi, jolle on ominaista kysymysten esittäminen, palautteen hakeminen, kokeilu, tulosten pohdinta, keskustelu virheistä ja odottamattomista tuloksista. Tämä kuitenkin pitäisi pystyä erottamaan oppimisen tuloksista kuten sopeutumisesta muutoksiin, parempaa ymmärrystä tai parempaa suorituskykyä ryhmissä. (Matsuo, 2018.)

Oppimista tapahtuu jatkuvasti ja koko ajan. Emme välillä edes tiedä oppivamme, koska se voi olla sattumanvaraista ja tiedostamatonta tai sitten suunniteltua ja tavoitteellista. Oppiminen voi olla esimerkiksi muuttumista, kehittymistä, kasvua ja kypsymistä. Voidaan ajatella, että oppiminen on prosessi, joka hankitun kokemuksen, tiedon, taidon, kontaktien ja asenteiden avulla johtaa muutokseen. (Sydänmaalakka, 2012 32–33.)

Sydänmaanlakan kirjassa Älykäs organisaatio on kuvattu oppimisen portaat hyvin. Tässä käydään ne läpi ja tavoitteena onkin olla tämän opinnäytetyön tehtyä ylimmällä portaalla.

Oppimista voidaan kuvata kuudella eri tasolla:



Kuvio 2. Oppimisen portaat (Sydänmaanlakka, 2012 34.)

Tämä kuvio 2. kuvaa hyvin oppimisen kokonaisuutta ja sen etenemistä. Ennen tietämistä on kaksi porrasta ja näistä tietämättömyyden ymmärtäminen on alku oppimisprosessille. Tästä eteenpäin on hankittu tarvittavaa tietoa ja voidaan puhua tietämisestä. Ymmärtäminen tarvitseeekin jo tiedon sisäistämistä eli ymmärrystä. Ymmärtämisen vaihe tarvitsee myös reflektointia, tällöin peilataan tietoa esimerkiksi ympäristöön. Soveltaminen on jo sitä, että pystymme ottamaan tiedon käyttöön menestyksekkäästi. Kehittämisellä pääsemme jo uudistamaan ja muuttamaan nykyisiä toimintamalleja. (Sydänmaalakka, 2012 34–35.)

Tämä on vähän niin kuin opinnäytetyö prosessina. Voidaan uskoa, että eri vaiheet tarvitsevat hieman eri ajat, jotta ne prosessoituvat ajatuksissa. Tällä hetkellä voidaan olla osaamisen kehittämisen portaalla kohdassa kaksi ja nyt haetaan tietoperustaa omalle teoreettiselle tietämiselle. Koke-musta aiheesta on ja toivotaankin tietoperustan tuovan uudenlaisen ymmärryksen asiaan ja täten pääsisi soveltamaan ja kehittämään. Voidaan huomata miettivän, miten aika riittää omalle reflek-toinnille tässä maailman tietotulvassa. Tätä kohdataan monesti työtehtäviä hoitaessa. Voidaan toi-voa pääsevän korkeimmalle portaalle ja pystyä puhumaan asiantuntijuudesta tulevaisuudessa.

3.1 Osaamisen määrittely

Osaamista voidaan määritellä yksilön kyvyllä suoriutua annetuista tehtävistään, parantaa ja kehit-tää työtään ja ratkaista ongelmia. Osaamisesta yrityksen eri tasojen eli yksilön- tiimin ja koko orga-nisaation resurssina eli pääomana. Osaamisesta puhutaan myös kompetenssina. Osaaminen on tärkeää määritellä yrityksessä, koska määrittely auttaa tekemään osaamisesta näkyvää ja konk-reettista. (Ojala, 2008 50.)

Osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, asenteista sekä henkilöstökohtaisista ominaisuuksista. Työssä tarvittavia osaamisia eli kompetensseja voidaan jakaa yleisiin, ammattikohtaisiin tai tehtäväkohtaisiin kompetensseihin. Näitä on avattu enemmän kappaleessa 3.4. Työssä tarvittavilla kompetensseilla ei tarkoiteta pelkästään juuri kyseisestä tehtävästä suoriutumista vaan myös kykyä sopeutua muutoksiin sekä parantaa ja kehittää omaa työtään tarvittavien tavoitteiden mukaisesti. Nykypäivän osaamiseen kuuluu hallita ympärillä olevia työhön kuuluvia elementtejä kokonaisvaltaisesti sekä osata tasapainottaa työelämä yksityiselämästä. (Viitala, 2019 245–246.)

Osaaminen kehittyy yleensä vähitellen, mutta koko ajan osaamisen kehittämistä tapahtuu. Olen-
naista osaamisessa onkin, kuinka osaamisalueita saadaan yhdisteltyä arkipäivän työelämässä. Osaamisesta puhuttaessa, se ei ole joko- tai – asia. Osaamista joko ei ole tai on vähän, kohtalaisesti, paljon tai erittäin paljon. Osaamista ja asiantuntijuutta kehittyy askel kerrallaan ja yleensä portaat pitää mennä järjestyksessä yksi kerrallaan:

1. noviisi
2. kehittynyt aloittelija
3. pätevä ongelmanratkaisija
4. taitava suorittaja
5. asiantuntija tai ekspertti

Näiden portaiden avulla esimies voi tarkastella työntekijöidensä kehittymistä. Osaamisen kehittyminen ei vaikuta pelkästään yksilöön itseensä vaan tiimiin ja koko organisaatioon. Kehittymisen avulla yksilö voi edetä työurallaan ja tässä esimiehen rooli on merkittävässä asemassa. Jatkuva reflektointi työntekijöiden kanssa edesauttaa hyvän etenemissuunnitelman tekemistä ja siihen liittyviä tekemisen toimenpiteitä. Yksittäisistä työntekijöistä puhuttaessa, tulee päätavoitteen aina olla nykyisessä työssä kehittyminen. (Kupias, 2014 58–59.)

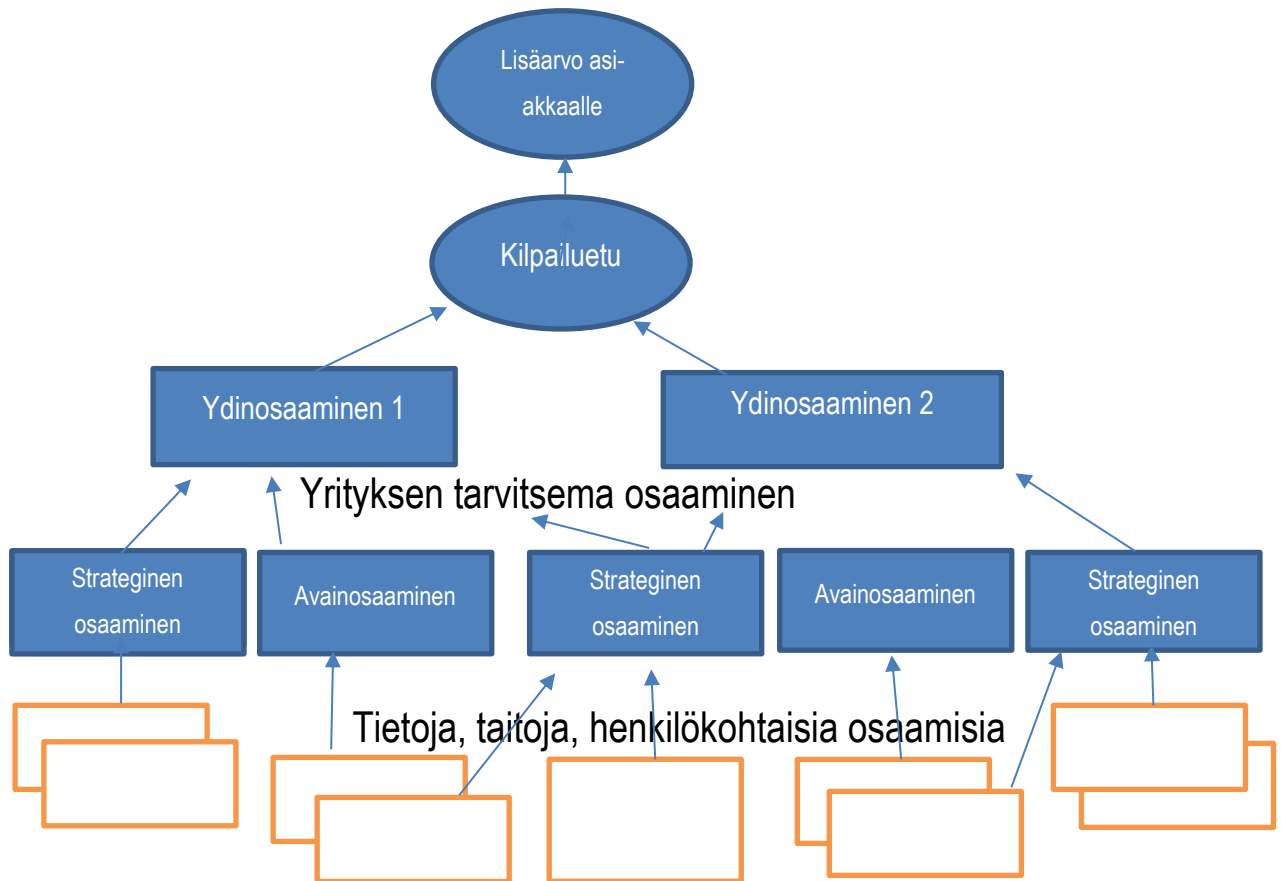
Organisaation osaaminen on muodostunut, kun on yhteinen näkemys tai käsitys toiminnan kannalta tärkeistä asioista ja yhteisesti omaksuttu toimintatapa. Yksilön osaaminen muuttuu organisaation osaamiseksi, kun tietoa jaetaan, yhdistetään ja kehitetään yhdessä. Näin osaaminen muuntuu yhteiseksi näkemykseksi ja toiminnaksi. Organisaatiolla on myös olemassa hiljaista tietoa. Se on sellaista tietoa, joka kollektiivisesti tiedostetaan, mutta ei kyetä pukemaan sanoiksi. Nämä voivat

olla esimerkiksi ”kirjoittamattomat säännöt”, tarinat ja vaikka piiloasenteet ja arvot. On totuttu toimimaan tietyllä tapaa, vaikka sitä ei ole kirjattu minnekään. Organisaation osaamisen kohdalla tärkeää on tietää, mitä osaamista on ja mitä tarvitaan tulevaisuudessa menestyksen kannalta. (Kupias, 2014 53.)

Hiljainen tieto on vahva osa kehittämistoimintaa. Se on tietoa, jota ei välttämättä pystytä selittämään tai määrittämään. Se on todettu käytänteiden kautta hyväksi havaituksi, joka tuottaa tulosta. Se on sosiaalisesti ankkuroitunutta. Vuorovaikutus on keskeisessä roolissa hiljaisen tiedon siirtymisen kannalta. (Toikko & Rantanen, 2009 40–41.) Hiljainen tieto pitää sisällään kognitiivisia ja teknisiä osatekijöitä. Kognitiiviset tekijät ohjaavat ihmisen ajattelua ja niiden avulla ihmiset kykenevät hahmottamaan ja käsittämään ympäristöään. Samasta asiasta eri henkilöt voivat muodostaa erilaisia havainnoita, koska heillä on erilaisia arvoja, oletuksia ja ennako-odotuksia. Tekniset osatekijät ovat taas yksilön konkreettista osaamista, tietämystä ja taitoja. On nähty, että hiljainen tieto on ollut ammattitaidon tärkeä osa. Se näkyy varsinkin ammattityöntekijöiden työssä sekä asiakaspalvelun tehtävissä. Onkin huomattu, että hiljaisen tiedon siirtymisessä on ollut haasteita eläköityvien ammattihenkilöiden jäädessä työelämästä pois ja viedessään karttuneen tietotaidon. Tämän myötä on alettu miettimään erilaisia hiljaisen tiedon haltuunottoprojekteja ja kehittämisohjelmia. (Ojala, 2008 52.) Jokaisessa työyhteisössä on tärkeää miettiä, mikä on sellaista tietoa, minkä pitäisi olla näkyvää ja mikä voi jäädä hiljaiseksi tiedoksi. Tämä rajanveto tulisi tehdä yrityksessä, prosessissa, toiminnossa sekä tehtävässä tapauskohtaisesti. (Viitala, 2013 305.)

3.2 Organisaation strategiset osaamisalueet

Yleensä organisaation osaamiseen liitetään termejä, kuten avainosaaminen, strateginen osaaminen tai kriittinen osaaminen ja ydinosaaminen. Avainosaaminen on osaamista, jota yrityksen toiminta edellyttää. Osaamistarpeiden kautta määritetään avainosaamiset. Kaikki avainosaaminen ei kuitenkaan ole yhtä tärkeää. Sitä, mikä on yrityksen strategisten tavoitteiden kannalta tärkeää, kutsutaan strategiseksi tai kriittiseksi osaamiseksi. Ydinosaaminen on sidoksissa yrityksen kilpailuetuun sekä sillä luodaan kilpailuetua ja se muodostuu yhdestä tai kahdesta strategisesta osaamisesta. Ydinosaaminen kehittyy pitkän ajan kuluessa ja se ei synny itsestään, sitä pitää tietoisesti kehittää. Ydinosaaminen on aina organisaation osaamista ja se ei ole sidottu yhteen henkilöön, se onkin oppimisen myötä syntynyt toimintatapa. (Ojala, 2008 54–55.)



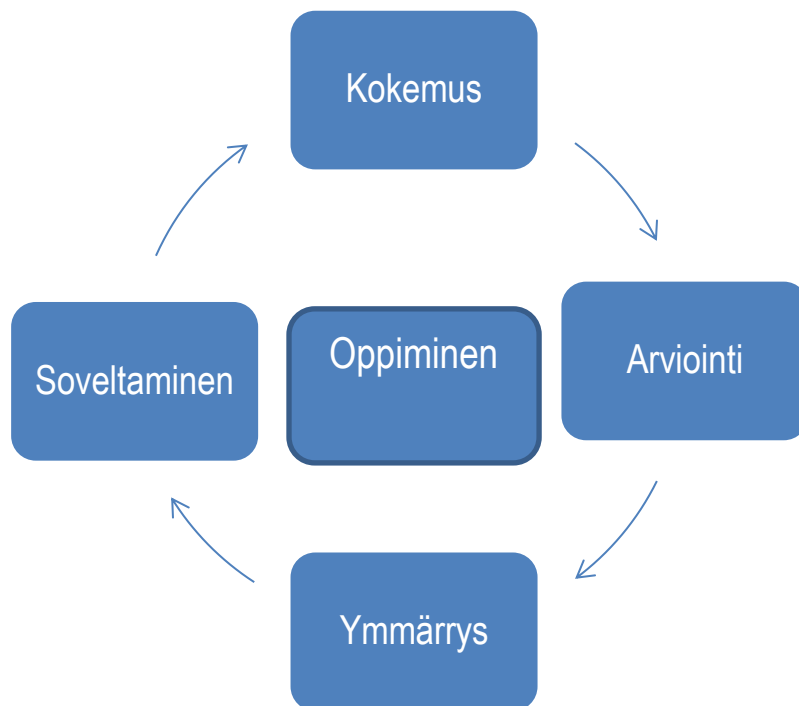
Kuvio 3. Ydinosaamisen muodostuminen (Ojala, 2008 55.)

Yleensä ydinosaamiset liittyvät ylivoimaiseen teknologiseen tietotaitoon, prosesseihin tai suhteisiin yrityksen ulkopuolisiin toimijoihin. Ydinosaamiset ovat juuri niitä osaamisia, joiden avulla tuotetaan asiakkaille lisäarvoa, josta he ovat valmiita maksamaan. (Viitala, 2009 176.)

Brandi ja Iannone tekivät tutkimuksen oppimisstrategioista liittyen yrityksen osaamisen kehittämiseen. Siinä keskityttiin tutkimaan kolmea näkökohtaa: työntekijöiden korkeimmin arvostetut taidot, päälauskaisijat oppimisessa ja oppimisen resursoinnissa sekä menestyneimmät oppimistyytit. Osaamisen kehittämisen pohjana toimii työhön liittyvien oppimistarpeiden tunnistaminen. Yritykset luottavat työntekijöihinsä tunnistaakseen aukot osaamisessaan. Tutkimuksen mukaan menestyneimmille oppimistyyteille ominaista on lyhyet, työpaikkakohtaiset, yrityksen sisällä tapahtuvat sekä oppijakeskeinen oppiminen, joka käsittelee pehmeitä kompetensseja. Näitä voivat olla esimerkiksi työpajat, vertaisryhmät, lyhyet kurssit, verkkokurssit eli niin sanottu kokemuksellinen oppiminen, joka voitti suosiossaan muodolliset, ulkopuolelta järjestetyt koulutukset. Tutkimuksessa ilmeni myös, että työpaikalla kannattaa suosia sitouttamisen ja palkitsemisen välineenä kouluttamista. (Brandi, 2017.)

3.3 Oppimisprosessi

Jotta oppimista voidaan lähteä kartoittamaan ja kehittämään, on hyvä ymmärtää, miten oppiminen tapahtuu. Yleensä oppimista kuvataan Kolbin mallilla, joka on niin sanottu oppimisprosessin perusmalli. Oppimisen prosessissa tietoa luodaan muokkaamalla kokemuksia. Kolbin malli soveltuu hyvin aikuisten oppimisen kuvaamiseen, koska oletetaan, että oppijalla on työ- tai toimintakokemusta ja hän pystyy arvioimaan omaa toimintaansa ja hän on motivoitunut kehittämään itseään. Ilman motivaatiota (halu oppia) oppimista ei yleensä voi tapahtua. (Sydänmaalakka, 2012 37–38.)



Kuvio 4. Oppimisprosessin perusmalli. (Sydänmaanlakka, 2012 38.)

Prosessi lähtee liikenteeseen kokemuksista ja halusta oppia. Sen jälkeen annetaan aikaa arvioinnille, jossa kokemukselle haetaan tietopohjaa. Tässä näkemyksiä ja tosiasioita prosessoidaan ja muunnetaan tiedoksi. Tämän jälkeen yleensä tapahtuu asian sisäistäminen ja ymmärrys. Tässä vaiheessa voidaan puhua niin sanotusta ahaa-elämyksestä, jolloin tiedetään ymmärtävämmes asian. Prosessin lopussa pystytään soveltamaan sisäistettyä tietoa käytäntöön ja sitä voidaan testata erialaisissa yhteyksissä. Oppimisprosessin tulee sisältää kaikki nämä vaiheet. Oppiminen onkin tekemisen ja ymmärryksen kautta tapahtuvaa, mutta toisaalta tiedon hankkimista ja laajentamista. (Sydänmaanlakka, 2012 37–39.)

Oppimisprosessista löydetään neljä sitä vahvistavaa tekijää. Ensimmäinen, joka tulikin jo ilmi, on oppimismotivaatio. Ilman halua oppia, se ei onnistu. Toisena ahaa-elämykset, jotka vahvistavat ymmärrystä. Kolmantena olisi hyvä kokeilla ymmärtämäänsä eli kokeilu, jonka jälkeen oppiminen pitäisi kirjata eli dokumentointi. Näin oppimista voidaan hyödyntää jatkossa, kun seuraavan kerran samanlainen oppimisprosessi on käsillä. Oppiminen on monimuotoinen luova prosessi, johon vaikuttavat aiemmat kokemukset ja asenteet. Joskus suurin oppimisen este voi olla juurikin aiemmat negatiiviset kokemukset ja asenteet. Näistä pitäisi pyrkiä systemaattisesti pois ja hankkia tilalle positiivisia ja rakentavia mielikuvia. (Sydänmaanlakka, 2012 39–40.)

Matsuon mukaan reflektoinnin merkitys on suuri yksilön ja tiimin oppimisprosessissa ja valmentava johtaminen on ensisijainen työmenetelmä. Ei vaan siten, että sitä tehdään esimies-alainen suhteessa, vaan lisäksi myös tiimin ja esimiehen sekä tiimin jäsenten kesken. Hänen tutkimuksen mukaan tämä vahvistaa Kolbin oppimisprosessimallissa käytyä reflektoinnin merkitystä suuresti. Tämän oppimisprosessin ymmärtämisen myötä hänen tutkimuksessaan ilmeni muutamia käytännön asioita, joita esimiehet voivat hyödyntää arjessaan. Ensinnäkin pätevät johtajat tunnistavat reflektoinnin merkityksen kollektiivisesti ja hyödyntävät sitä esimerkiksi tiimipalavereissa, tavoitteiden sekä työprosessien tarkastelussa ja yksilöllisen että ryhmäoppimisen edistämässä. Toiseksi henkilöstöhallinnon tulee ymmärtää valmentavan johtamisen merkitys esimiesten päivittäisessä työssä. Kolmanneksi on tärkeää kehittää henkilöstöhallinnon järjestelmiä siten, että ne vahvistavat esimiesten taitoja, jotta reflektointi yleistyy työnteossa. (Matsuo, 2018.)

3.4 Oppimisen tasot

Sydänmaanlakan mukaan oppimista voidaan jakaa kolmeen tasoon: yksilö-, tiimi- ja organisaation oppimiseen. Oppimisen tehostamisessa piilee suuri potentiaali ja tähän on nykyaikana alettu panostamaan entistä enemmän. Tiedetään, että yksilö käyttää aivokapasiteetistaan oppimiseen 1–10 % ja tämän myötä voidaan ajatella organisaation käyttävän noin 10 % osaamispotentiaalistaan. Oppimista on syytä tukea erilaisin keinoin esimerkiksi nostaa jatkuvan oppimisen yhdeksi organisaation arvoiksi, järjestää oppimista tukevan ympäristön tai opii oppimaan-kursseja, työssä oppimisen konkreettiset mallit, organisaation sisällä erilaisia oppimiskeskuksia tai vaikka käyttää virtuaalisia oppimismenetelmiä, kuten vaikka verkko-opetusta. (Sydänmaanlakka, 2012 48–49.)

Yksilön, tiimin ja organisaation oppiminen ovat linkittyneet yhteen. Voidaan ajatella organisaation olevan raamit oppimiselle, jonka sisällä toimii tiimejä. Näissä tiimeissä ovat yksilöt. Kaikkien tulee olla jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään sekä muistaa kyseenalaistaa ja kehittää omaa toimintaa. Tässä ajatusmallissa tiimit ovat olennaisessa osassa, koska yksilöiden osaaminen ja kokemus jalostuvat vuorovaikutuksen kautta organisaation oppimiseksi. Organisaatio antaa strategian ja vision sekä puitteet tiimeille onnistua. (Sydänmaalakka, 2012 49–50.)

3.5 Yksilötason osaaminen

Ilman ihmistä ei synny osaamista yritykseen. Tämä on lähtökohta organisaation oppimiselle. Yrityksen tavoitteiden ja päämäärien tulee ohjata yksilön oppimista yrityksen haluttuun suuntaan. Tämän vuoksi myös osaamisen johtamiseen on alettu yrityksissä kiinnittämään huomiota. Pitää ymmärtää, miten eri tavalla yksilöt oppivat ja kartuttavat osaamistaan. Ihminen on psykologinen olento, joka rakentaa omaa oppimistaan omista lähtökohdistaan käsin, omassa kokemukentäksään ja sosiaalisessa ympäristössään. (Viitala, 2006 16–17.)

Kaikki lähtee siitä, millä tavalla yksilö hankkii tietoa, taitoa, kokemusta, asenteita ja kontakteja. Nämä voivat johtaa muutoksiin hänen toiminnassaan. Yksilön oppiminen nähdään prosessina, jossa kokemus, arviointi, ymmärrys ja soveltaminen rullaavat eteenpäin. (Sydänmaalakka, 2012 50–51.)

Otala avaa yksilön oppimista hyvin kirjassaan Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu sanomalla, että oppiminen on jatkuva prosessi, ei tuotos. Aivot ovat meidän tärkein oppimiskone. Aivotutkimuksen mukaan ihminen on aktiivisen informaation etsijä, ei vain informaation prosessoija. Tämän vuoksi aivot tarvitsevat selkeän päämäärän, jotta aivot kykenevät tekemään tarkistuksia, miten päämäärä on saavutettu ja miten jatketaan eteenpäin. Oppimisen kannalta on tärkeää suorittaa hyvä alkuorientaatio, selkeä oppimistavoite sekä kunnollinen palaute lopussa. Oppimista ei tapahdu ilman motivaatiota ja tämä onkin tärkein oppimisen edellytys. Motivaatiota ei voi pakottaa, vaan voidaan luoda motivaation synnylle sopivat edellytykset. Onkin sanottu, että oppiminen on kertolaskun summa: motivaatio* taito kysyä* tarjolla oleva tieto. Jos jokin näistä on nolla, on oppiminen nolla. Halu oppimiselle täytyy olla olemassa. (Otala, 2008 66–67.)

Yksilötason osaaminen muodostuu monen asian summasta, joka auttaa selviytymään kustakin työtilanteesta ja joiden seurauksena on hyvä työsuoritus.



Kuvio 5. Yksilön osaaminen. (Ojala 2008 51.)

Näitä elementtejä ovat asenteet ja tahto, taidot, kokemus, tiedot, kontaktit ja verkostot sekä henkilökohtaiset ominaisuudet. Henkilökohtaisiin ominaisuuksiin kuuluvat persoonallisuus, asenteet ja tunneäly. Tunneälyyn sisältyy henkilökohtaisia ja sosiaalisia taitoja, jotka vaikuttavat siihen, miten hyvin tulemme toimeen itsemme ja toisten kanssa. Myös miten hyvin osaamme luoda ja tuottaa mielikuvia sekä nähdä mahdollisuuksia ja ymmärtää, miten saamme niitä hyödynnettyä. (Ojala, 2008 50–51.)

Osaamista voidaan lähestyä myös työssä tarvittavilla eri valmiuksilla, puhutaan työelämäkvalifikaatioista. Ammattitaidon katsotaan koostuvan kolmesta kvalifikaatiosta: yleiset, ammattikohtaiset ja tehtäväkohtaiset kvalifikaatiot. Yleisiin kvalifikaatioihin kuuluvat taidot, joita tarvitaan työelämässä yleensä ja tehtävistä riippumattomia. Tällaisia voivat olla paineensietokyky, sosiaaliset taidot, ongelmanratkaisutaidot ja sopeutumiskyky. Ammattikohtaiset kvalifikaatiot kuuluvat johonkin tiettyyn ammattialaan. Tätä ydintä kutsutaan substanssiosaamiseksi. Tehtäväkohtaiset ovat taas sidottu tiettyyn tehtäväkuvaan. (Viitala, 2007 178–179.)

Voidaankin ajatella yksilön henkilökohtaisten osaamisten olevan yrityksen varanto, jonka varassa toimintamallit, prosessit, rakenteet ja muu organisaatiossa näkyväksi muovautunut tietämys kehittyy. Yrityksen kaikkien jäsenten osaamisen tulee edesauttaa yrityksen tavoitteiden ja strategian toteutumista. (Viitala, 2007 178–179.)

3.6 Tiimin oppiminen ja osaaminen

Tiimin oppimista voidaan kuvata samalla tavalla kuin yksilönkin. Tiimi on pieni ryhmä ihmisiä, joiden osaaminen täydentää toisiansa. Tiimin oppiminen lähtee tiimin nykyisestä toiminnasta. Tätä toimintaa arvioidaan yhteisesti, jonka jälkeen voidaan luoda yhteinen ymmärrys nykytilanteesta ja tulevaisuuden päämääristä. Tämän jälkeen voidaan suunnitella yhdessä, miten toimintaa kehitetään tulevaisuudessa. (Sydänmaalakka, 2012 51–52.)

Yksilön oppimisen kannalta lähityöyhteisö ja lähityötoverit ovat tärkeitä. He voivat vauhdittaa yksilön oppimista, tai toisaalta latistaa sen. Vuorovaikutustilanteissa voidaan hyödyntää hiljaista tietoa, tunteita ja intuitiota. Tässä ihmisten välisessä rajapinnassa piilee suurin kasvupotentiaali. Yrityksissä käytetäänkin erilaisia tukihenkilöitä (esimerkiksi mentorit, valmentajat ja työnohjaajat), jotka kasvattavat ja tukevat yksilön oppimista. (Ojala, 2008 70–71.)

Osaaminen ryhmässä tai tiimissä on parhaimmillaan enemmän kuin yksittäisten tiimiläisten osaamisen summa. Tiimin osaamisen kehittäminen vaatii esimieheltä ryhmänohjaustaitoja sekä keskittymistä ryhmän osaamisen kehittämiseen. Pelkkä yksilöiden johtaminen ei enää riitä. Oppivan ryhmän osaamisen kehittämisen voidaan ajatella vaativan:

- tavoitteiden ja päämäärien yhteisen käsityksen
- yhdessä sovitut toimintamallit ja työvälineet
- yhdessä hyväksytyt vuorovaikutustavat sekä ryhmätyökäyttäytymisen
- yhtenäisen tiedollisen osaamis pohjan
- yksilöiden erityistaidot ja työnjaon
- luottamuksen tiimin jäsenten keskuudessa (Kupias, 2014 153.)

Tiimiä voi ja tulee kehittää aktiivisesti. Esimiehen kannattaa vastuuttaa koko tiimiä ja ohjata tiimiä itseohjautuvuuteen. Välillä voi olla tilanteita, joissa tiimi tarvitsee enemmän esimiehen ohjausta. Näissä esimiehen tulee olla hereillä ja säädellä omaa osallisuuttaan tarpeen niin vaatiessa. Esimiestä helpottaa tiimiä kehitettäessä jokaisen tiimin jäsenen tunteminen, kenen onnistumisesta hän vastaa. Myös pitää tiedostaa, missä tilanteessa tiimi on ja mitä sen jäsenet odottavat sekä saavuttaa tiimin luottamus. (Kupias, 2014 154–156.)

Tiimin jäsenten roolien tulee olla toisiaan täydentäviä. Belbin on kuvannut tiimirooleja yhdeksällä erilaisella tavalla ajatuksena, että tiimin toimivuus on mahdollisimman tehokasta. Ajatus on, että

jokainen tiimijäsen löytää jonkun itsellensä sopivan roolin. Jollakin voi olla useampikin rooli, joten tämä ei tarkoita sitä, että tiimissä tulee olla aina yhdeksän henkilöä, jotta tiimi voi toimia tehokkaimmalla tavalla. Roolit ovat:

- ideoija. Kykenee ratkaisemaan vaikeita ongelmia, luova, mielikuvitusrikas, epäsovinnainen
- välineiden etsijä. Hakee mahdollisuuksia, resursseja ja välineitä, joilla voi toteuttaa suunnitelmat. Luo suhteita ja kontakteja ympäristöön, on ulospäinsuuntautunut ja innostunut työssään.
- koordinaattori. Kirkastaa tavoitteita ympärillään, vie eteenpäin päätöksentekoa, delegoi, kypsä, luottavainen ja varmaotteinen
- vauhdittaja. Haastaa kilpailuun, dynaaminen, viihtyy paineessa, yritystä ja rohkeutta ylittää esteitä
- arvioitsija, analysoija. Pystyy näkemään kaikki vaihtoehdot, harkitseva ja tarkkanäköinen, omaa strategista näkemystä ja punnitsee tarkkaan
- yhteistyön rakentaja. On toisia huomioiva ja yhteistyöhenkinen. Kuuntelee ja ehkäisee risiiriitoja, pehmeä ja diplomaattinen.
- implementoija toimeenpanija. Saa ideat käännettyä käytäntöön, kurinalainen, luotettava, konservatiivinen ja tehokas.
- viimeistelijä. Huolehtii asioiden tapahtuvan ajallaan, tunnontarkka ja etsii virheitä ja puutteita.
- spesialisti asiantuntija. Pystyy tarjoamaan tietoa ja taitoa, jota kaikille ei ole. On oma-aloitteinen ja asialleen vihkiytynyt.

Tietyt roolit voivat korostua enemmän ja toisia rooleja on vähemmän. (Honkanen, 2006 238–240.)

Uhkia tiimin menestykselle voi tulla, jos esimies ei tiedä, millaisessa todellisuudessa työntekijät elävät toistensa kanssa. Jotkut tiimin jäsenet voivat olla todella tyytyväisiä ja halua uudistumiseen löytyy, kun taas osa voi olla hyvinkin leipääntyneitä. Jos näitä tilanteita ei tunnusteta, voivat ristiriidat ottaa vallan. Jos tiimi ei koe olevansa joukkue, voi jäsenet kokea vaikutusmahdollisuuksiensa olevan hyvinkin vähäiset jolloin pelataan helposti omaan pussiin. Nämä voivat viedä yhteishenkeä hyvinkin alas. Useasti tiimit toimivat muutoksen ympäristössä, jossa toimintaa pitää kehittää jatkuvasti. Näihin ympäristön muutoksiin tulee suhtautua avoimesti sekä toimintaa tulee arvioida jatkuvasti. Tiimiläiset kannattaakin ottaa aktiiviseen rooliin arviointi- ja kehitystoiminnassa. (Kupias, 2014 157–160.)

3.7 Oppiva organisaatio

Jos organisaatio nähdään elävänä organismina eikä koneena, voi organisaatio oppia aivan kuin yksilö ja tiimikin. Avoin vuorovaikutus ja nopeus uudistua ovat organisaation oppimisen kannalta olennaisia asioita. Organisaation oppiminen voidaan ajatella kykynä uusiutua ja muuttaa toimintaa. Organisaation oppimisen elinehto on toimiva palautekulttuuri-tai järjestelmä. Palautejärjestelmän avulla organisaation jäsenet kykenevät arvioimaan toimintaa ja tekemään tarvittavia suunnitelmia, tavoitteita ja visioita. Näin toimintaa voidaan muuttaa nopeastikin. (Sydänmaalakka, 2012 53–55.) Täytyy kuitenkin muistaa, että oppiva organisaatio koostuu jokaisesta palasesta, jossa yksilön oppiminen on olennaisessa osassa. Ilman tätä ei myöskään tapahdu organisaation oppimista. (Sydänmaalakka, 2012 50–51.)

Oppivassa organisaatiossa osataan hyödyntää kaikkia eri oppimismuotoja ja se osaa käyttää kaiken mahdollisen tiedon toimintansa uudistamiseen. Siinä katsotaan tulevaisuuteen peilaamalla kaikkea tietoa, kerättyä kokemusta ja näkemystä ja kykenee luomaan mahdollisimman hyvän näkemyksen tulevaisuudesta. Oppivassa organisaatiossa pystytään muuttamaan menestystekijöitään tilanteen vaatiessa nopeastikin. Oppivassa organisaatiossa hyödynnetään jäsentensä osaamista. Voidaankin ajatella, että rakenteet muokataan jäsenille sopiviksi eikä toisinpäin. Oppiva organisaatio onkin enemmän tavoite ja toimintaraami menestyvälle yritykselle tai työyhteisölle. (Ojala, 2008 78–80.)

3.7.1 Oppivan organisaation tunnistaminen

Harvard Business Reviewin talven 2019 erikoisnumerossa oli artikkeli liittyen oppivaan organisaatioon ja sen tunnistamiseen. Kolme Harvard Business- koulun professoria olivat tutkineet oppivan organisaation muodostumista ja tehneet työkalupakin oppivan organisaation tunnistamiseen. Tätä työkalua kutsutaan vapaasti suomennettuna: Oppivan organisaation kolme rakennuspalikkaa. Työkalu on luotu, koska on tiedetty, miten tärkeää oppiminen organisaatiossa on, mutta sitä ei ole pystytty mittaamaan aiemmin. Työkalulla saadaan vastaukset kahteen kysymykseen: ”Missä laajuudessa yksikkösi toimii oppivana organisaatiossa?” sekä ”Mitkä ovat tekijöiden suhteet, jotka vaikuttavat yksikkösi oppimiseen?” Tämä kysely tehdään internetissä yksiköittäin ja tuloksia voidaan benchmarkata tutkimuksen pohjatuloksiin. Tuloksilla voidaan kartoittaa yrityksen tai yksikön tilaa oppimisen suhteen ja tehdä tarvittavia toimenpiteitä ajatellen kehittämistä.

Työkalussa on käytössä kolme rakennuspalikkaa. Ensimmäinen rakennuspalikka mittaa ja kartoittaa kannustavaa oppimisympäristöä. Olennaisia asioita tässä palikassa on *psykologinen turvallisuus, erilaisuuden arvostaminen, avoimuus uusille ideoille ja aikaa reflektoinnille*. Psykologinen turvallisuus pitää sisällään turvallisuuden tunteen esittäessään mielipiteitään tai ollakseen erimielitä kollegoiden tai esimiesten kanssa työyhteisössä. Erilaisuuden arvostamisessa ymmärretään, että erilainen maailmankuva kasvattaa energiaa ja motivaatiota sekä tuo raikasta ajattelua. Oppiminen tapahtuu, kun tiedostetaan vastustavat ideat.

Avoimuus uusille ideoille rohkaisee kokeilemaan jotain uutta, kokeilematonta. Oppiminen ei ole vain virheiden korjaamista ja ongelmanratkaisemista. Työntekijöitä tulisi rohkaista ottamaan riskejä ja tutkimaan tietämätöntä.

Ajan järjestäminen reflektoinnille on yksi olennainen osa oppimista. Usein kehittämistä joudutaan tekemään tiukkojen aikataulujen puitteissa, jolloin luovuus ja kyky ajatella saattaa vaarantua. Silloin ei voi diagnosoida ongelmia ja oppia kokemuksista. Kannustava oppimisympäristö tarjoaa mahdollisuuden tauolle, jolloin kehittymistä voi tapahtua.

Toinen rakennuspalikka pitää sisällään konkreettisen oppimisprosessin sekä käytänteet. Toiseen palikkaan kuuluu kehittämiskokeilua, tiedon keräämistä ja levittämistä, analysoimista, opetusta ja harjoitusta. Tässä palikassa olennaista on, että tehdään asioita, otetaan kilpailijoista, asiakkaista ja teknologisista trendeistä selvää, harjoitetaan kurinalaista analysointia ja ongelmanratkaisua sekä tarjotaan koulutusta ja harjoitusta. Maksimaalisen hyödyn saavuttamiseksi, tietoa tulee jakaa systemaattisesti ja selvästi yksilöiden, tiimien, ryhmien ja koko organisaation kesken vertikaalisesti ja horisontaalisesti. Tällä prosessilla turvataan tiedon liikkuminen oikeille ihmisille, jotka sitä tarvitsevat.

Johtajuus vahvistaa oppimista, on kolmannen rakennuspalikan teema. Johtajat voivat omalla esimerkillään vahvistaa oppivaa organisaatiota esimerkiksi ongelman tunnistamista, tiedon vaihtamista, reflektointia. Yleensä nämä aktiviteetit jatkuvat henkilöstössä ja ottavat jalansijaa hyvin, mikäli näitä toteutetaan. (Garvin, 2019.)

3.7.2 Palaute osana oppivaa organisaatiota

Jotta oppimista voi tapahtua yksilö-, tiimi- tai organisaatiotasolla, täytyy saada palautetta. Se on elinehto oppimiselle. Oikea-aikainen palautteen anto voi ehkäistä ongelmien syntymistä työyhteisössä. Palautteen antamiseen tulisikin kiinnittää selvästi enemmän huomiota ja rakentaa toimiva järjestelmä sille. Palautteenanto voidaan kokea epämiellyttäväksi, varsinkin, jos palaute on korjaavaa palautetta. Tähän voi vaikuttaa suomalaisten kommunikointitaidot, joita on pidetty niukkoina. Tätä on kuitenkin mahdollisuus harjoittaa, koska palautteen pitää ehdottomasti olla jatkuvaa, monipuolista ja systemaattista. Palautejärjestelmää kannattaa kehittää omaan organisaatioon sopivaksi. Tätä kannattaa tarkastella eri näkökulmista: palautteen antajan, sisällön ja käytettävien työkalujen kulmista. Palautetta tulee antaa kaikille tasoille niin yksilön, tiimin ja koko yrityksen tasoilla. Palautetta annetaan myös mahdollisimman monelta suunnalta. Näin saadaan muodostettua mahdollisimman kattava näkemys. Palautetta antaessa voidaan hyödyntää eri työkaluja. Näitä voivat olla henkilökohtaiset kehityskeskustelut tai tiimikeskustelut, suunnittelukeskustelut ja henkilöstökyselyt. Nykyään käytetään lisääntyneessä määrin 360 asteen palautemenetelmää varsinkin johtajuus arvioinneissa. (Sydänmaanlakka, 2012 62–67.)

Palautteella voidaan vaikuttaa siis omaan sekä toisen kehittymiseen. Esimiehen rooli palautteenantajana on oppimisen kannalta suuri. Esimies voi omalla ajattelullaan edistää työntekijöitensä tai lannistaa heitä. Esimiehen palautteenannon voi karkeasti jaotella kolmeen kategoriaan ajattelu- ja toimintatavassaan.

1. ”Kertarysäyksellä kuntoon”

Esimes ajattelee, että kertaalleen annettu selvä kiitos tai moite on riittävä. Esimes itse ottaa vastuun asian ajattelusta ja odottaa työntekijän toimivan välittömästi saadun palautteen mukaisesti.

2. ”Lisää ymmärrystä”

Esimes oivalluttaa työntekijä ja auttaa ymmärtämään, miksi tietty toimintatapa on tärkeä olettaen, että käyty palautekeskustelu kehittää kykyä käyttää opittua uusissa tilanteissa.

3. "Uusia ideoita kohti"

Esimies uskoo, että työntekijät ovat itse kykeneviä löytämään uusia toimintamalleja ja kehittämään toimivia ideoita, ottaa nämä asiat huomioon palautetta antaessaan. Esimies kykenee innostamaan työntekijöitä ottamaan vastuuta, miten tavoitteeseen voidaan päästä parhaiten.

Palaute kannattaa siis nähdä oppimisen ja kehittymisen välineenä, oppimiskokemuksena, ei pelkästään tähdätä tuloksiin. Hyvän palautekulttuurin omaava työyhteisö voi tuoda positiivisia elementtejä kuten työntekijöiden parantunut itsetuntemus, hyvä työilmapiiri, kehittyvät työsuoritukset, oppiminen ja oikeanlainen tekeminen. Tässäkin korostuu esimiehen tuntemus työntekijöitään kohden, kenelle annetaan millaista palautetta ja missä muodossa. (Kupias, 2014 149–151.)

4 HENKILÖSTÖN OSAAMISEN KARTOITTAMINEN JA KEHITTÄMINEN

Osaamisen kehittäminen ajatellaan organisoituna toimintana, jossa tavoite on kehittää henkilöstöä koko työsuhteen ajan. Työtehtävissä tarvittava tieto karttuu osittain myös itsestään, mutta toimintamallien tai tavoitteiden muuttuessa tarvitaan osaamisen kehittämisen toimia. (Viitala, 2019 276.) Osaamisen kehittämisellä on varmasti monenlaisia määritelmiä. Yleisesti tätä termiä pidetään läheisenä henkilöstön kehittämiselle. Osaamisen kehittäminen onkin nähtävä enemmän prosessina kuin yksittäisten toimintojen suorittamisena. Tämä johtaakin kehittymiseen, niin organisaation sisällä, kuin myös henkilökohtaisella puolella. (Koulutus.fi, 2019 viitattu 13.12.2019.)

4.1 Kilpailukyky perustuu osaamiselle

Lähes kaikki yritykset katsovat osaamisen tuovan kilpailuetua yrityksille. Osaaminen ja sen tuomat hyödyt ovat keskeinen osa johtamisen kirjallisuutta aina oppimiskäyrästä oppivaan organisaatioon ja tehokkaiisiin oppimiskäytänteisiin. Monissa yrityksissä osaamiselle on annettu niin tärkeä rooli arvonluojana, että ne ovat kehittäneet järjestelmän, jolla henkilöstön osaamista kerätään ja levitetään. Osaamisen tuleekin nähdä yrityksessä arvonluojana ja kilpailuetuna, joka pitää saada siirrettyä sukupolvelta toiselle. Osaamisen johtamisen myötä tuoma kilpailuetu tulisi hyödyntää onnistumisten kautta, eikä niinkään epäonnistumisten. Näiden myötä voidaan kehittää parhaita käytänteitä, joita voidaan mallintaa kilpailukykyä haettaessa. (Lee, 2009.)

Yrityksen kilpailukyvyn kannalta olennaista on tietää, mitä osataan, miten osaamista käytetään ja kuinka nopeasti opitaan uutta. (Viitala, 2009 170.) Muutoksen ymmärtäminen auttaa hallitsemaan sitä. Nykyajan työelämässä joudutaan sietämään epävarmuutta ja epätietoisuutta koko ajan enemmän ja tämä aiheuttaa sitä, että toiminnasta tulee entistä avoimempaa ja joustavampaa. Tämän hyväksyminen tuo muutoksen hallinnan kaaoksen keskelle. Hallinta voi tarkoittaa esimerkiksi muutoksen ennakointia, myötäilyä ja ohjailua. Ympäristön nopea muuttuvaisuus ja ennakoimattomuus edellyttävät jatkuvaa muutosta ja uusiutuvaisuutta yritykseltä, voidaan puhua organisaation oppimisesta. Tämä oppiminen on todellinen kilpailutekijä yrityksille. Jatkuvassa yritysten kilpajuoksussa, voittajan täytyy oppia kilpailijaansa nopeammin. (Sydänmaalakka, 2012 25–28.)

Organisaation ja henkilöstön osaamisen ja kokemuksen aktiivinen ja laaja-alainen hyödyntäminen pitäisi kuulua olennaisena osana yrityksen liiketoiminnan suunnitelmiin ja toimenpiteisiin. Johdon ja henkilöstöasiantuntijoiden tulisi pohtia säännöllisesti, kuinka hyvin yrityksen henkilöstön osaamiset ja kokemukset vastaavat yrityksen nykyisiä ja tulevia tarpeita, ja kuinka hyvin henkilöstön kehittäminen, valmennus ja urapolun ohjaus istuvat yrityksen strategiaan ja johtamiseen. (Lankinen, 2004 33.)

Kilpailukyvyyn säilyttämisen kannalta on henkilöstön osaaminen, sen kehittäminen ja niin sanotun ”hiljaisen tiedon” ja kokemuksen hyödyntäminen, ovat strategiassa ja toiminnan kehittämisessä tärkeä tekijä. Nopeasti muuttuva ympäristö pakottaa yritykset uudistamaan tietojärjestelmiään ja löytämään uusia teknisiä ratkaisuja. Tämä ei kuitenkaan riitä pitkässä juoksussa, vaan pitää löytää kanava, jota kautta uudet ideat ja luovat ratkaisut saavat jalansijaa. Monesti hyvät ideat jäävät toteutumatta ja parhaimmillaan vain kokousmuistioihin, vaikka yrityksessä on paljon tietoa, taitoa ja kokemusta, jotka tulisivat ehdottomasti hyödyntää. Tähän syinä voivat olla esimiesten asenteet, huono työilmapiiri ja henkilöstön muutosvastarinta, joka estää tiedon, taidon ja kokemuksen käytön. Välillä olisikin hyvä pysähtyä tarkastelemaan ja esittää kysymyksiä, joihin olisi saatava selviä vastauksia. Kysymyksiä kilpailukyvyyn kannalta esitettäväksi voisivat olla esimerkiksi:

- Mikä tekee tästä yrityksestä kiinnostavan, luovan ja toimivan? Miten yritys poikkeaa muista alalla olevista yrityksistä?
- Miten ja mistä löydetään tarvittaessa hyviä, sopivia ja kehityshaluisia henkilöitä yritykseen?
- Miten nuoria ja kehityskykyisiä henkilöitä koulutetaan ja valmennetaan nykyisiin ja tulevaisuuden tarpeisiin? Sekä, miten heidät saadaan sitoutettua yrityksessä työskentelyyn pitkäksi ajaksi?
- Osataanko kiinnittää tarpeeksi huomiota yrityksen johtamiseen, ilmapiiriin, yhteistyön laatuun ja vaikutusmahdollisuuksiin? Mikä on henkilöstön osaamisen tilanne ja miten sitä kehitetään pitkällä aikavälillä? (Lankinen, 2004 33–34.)

Näihin kysymyksiin vastaamalla voidaan saada hyvä kuva vallitsevasta tilanteesta. Yleensä yrityksissä liiketoiminta on suunniteltu ja kehitetty hyvin, mutta henkilöstön osaamisen kehittäminen on jäänyt liian vähälle huomiolle. Tämä tarjoileekin kysymyksen: ”miten saadaan hyödynnettyä ja siirrettyä taidot, osaaminen ja kokemus organisaation sisällä yksilöiltä toiselle ja työyhteisöstä toiseen?” Pula pätevistä osaajista on käynnissä, joten osaamisen kehittämisessä voisi piillä ratkaisu. (Lankinen, 2004 34–35.)

4.2 Osaamisen johtaminen

Tämä työ ei varsinaisesti käsittele osaamisen johtamista, vaan osaamisen kartoitusta ja kehittämistä. On kuitenkin mahdotonta puhua osaamisen osa-alueista ilman, että käsittelee edes hieman osaamisen johtamista. Tässä työssä on ajateltu osaamisen johtamisen olevan ikään kuin sateenvarjona osaamiselle.

Osaamisen johtamista voidaan kuvata ihmisten osaamisen tason nostamisena ja arvostamisena, ja niiden hyödyntämistä tehokkaasti. Tämä on systemaattista johtamistyötä, jossa tavoitteet ja strategia ovat sanelemassa osaamisen polkua. Osaamisen johtamisen ydin on ymmärtää osaamista ja yksilön oppimista. Osaamisen kehittäminen yrityksen strategian ja tavoitteiden mukaisesti on tärkeää yrityksen kannalta, koska osaamisen kehittäminen täytyy konkretisoida liiketaloudellisesti. Toki osaamisen kehittämisellä on hyötyä yksilölle, mutta jos sitä ei osata hyödyntää ja johtaa, ei yritys saa siitä niin hyvin hyötyä irti, kuin johtamisen tuomalla merkityksellä. (Viitala, 2009 170.)

Osaamisen johtamisessa tulee ensin muistaa, että yrityksen johdon on täytynyt asettaa osaamisen johtaminen yhdeksi keskeiseksi elementiksi. Johdon tehtävä on laatia strategia ja visio, jotta osaamiselle voidaan määrittää haluttu tavoite. Tämän myötä voidaan tarkastella prosesseja, tehdä osaamisen kartoituksia ja laatia kehittämissuunnitelmia ja toimia. Nämä kaikki tähtää visioon eli haluttuun tavoitteeseen. (Viitala, 2006 14–15.)

Täytyy ymmärtää, että yritys ei itsessään tee mitään, vaan yrityksessä toimivat ihmiset tekevät. Tekeminen perustuu ymmärrykselle, tulkinnoille, päätöksille ja toiminnalle. Jotta osaamisen johtaminen muuntuu näkyväksi ilmiöksi yrityksessä, täytyy ihmisten tiedostaa se ja alkaa toimia tietoisesti sille annettujen sisältöjen suunnassa. Osaamisen johtaminen tulee yrityksessä ajatella yhtenä yrityksen menestyksen ehtona, aivan niin kuin markkinointi, systemaattinen taloussuunnittelu ja läpimenoaikojen nopeuden arvo. Ne asiat, mitkä ovat yrityksessä tärkeitä, saavat ne myös johtamiselta huomiota. (Viitala, 2006 18–19.)

Osaamisen johtamista voidaan kuvata mallin avulla, josta nousee keskeisesti vaikuttavia asioita. Näitä asioita ovat: **toimija itse** (mikä on hänen toimintansa tai työnsä kohde, esimerkiksi tavoitteet, aikaansaannokset); toisena **välineet** (minkä avulla hän suorittaa tehtävänsä); **yhteisö**, jossa toiminta tapahtuu ja **säännöt**, joita toiminnassa on noudatettava. Tämä malli mahdollistaa eri elementtien tarkastelun ja jäsentämisen ja näiden välisten yhteyksien havainnoinnin. Tässä pystytään

huomioimaan yksilön työtehtävän olemusta ja samalla ottaa huomioon organisatorinen konteksti, jossa toiminta tapahtuu. (Viitala, 2006 19–20.)

Yleensä on siis niin, että yrityksen johto sanelee strategian, jota organisaatio lähtee toteuttamaan. Osuuskauppa Arinassakin strategia on annettu ylhäältä käsin, mutta henkilökunnan saa ottaa mukaan strategian suunnittelun käytännön toteutukseen. Tässä tullaan asian ytimeen toiminnassa. Esimies yleensä haluaa sitoutuneen henkilökunnan, jonka kanssa voi tehdä ja kehittää uusia palveluita ja osaamisia, mutta YHDESSÄ. On huomattu, että on huomattavasti vaikeampi saada henkilökunta sitoutumaan saneltuun tehtävään, kuin sellaiseen, jossa heillä on ollut itsellä vaikuttamisen mahdollisuus.

4.3 Viestintä osaamisen johtamisen keinona

Tieto on osaamisen keskeinen elementti. Jotta osaamista syntyy, täytyy tietoa pystyä taidokkaasti soveltamaan. Tiedon muuntumista tietämykseksi voidaan kuvata prosessin avulla. Ensin yritykseen hankitaan ja saadaan tietoa eri lähteistä. Sitä seulotaan, jalostetaan ja järjestellään esimerkiksi tietokantoihin. Sieltä tietoa jaetaan ja esitellään yrityksen sisällä oleville käyttäjille. Vasta tiedon hyödyntäminen, joka pitää sisällään tiedon jakelun, esittämisen ja hyödyntämisen, muuttuu tietoa tietämykseksi. Tietoa voi yrityksessä olla mahdotonta kuvata selkeästi. Tieto helposti nähdään objektina, vaikka se on samaan aikaan väline ja kohde sekä prosessi. Yrityksen tietoa voidaan jakaa kolmeen tyyppiin:

- Deklaratiivinen tieto kuvaa jotain asiaa. Tämä voi liittyä esimerkiksi käytettyihin malleihin ja käsitteisiin, asiakkaiden tarpeisiin, laadun kriteereihin ja tavoitteisiin. Tässä halutaan, että kaikilla on mahdollisimman yhtenäinen ymmärrys asioista.
- Proseduraalinen tieto kuvaa, miten asiat tapahtuvat ja toteutuvat. Tällainen tieto voi olla toimintatapakuvaus, etenemisprotokollia, periaatteita ja ohjeita.
- Kausaalitieto ilmaisee, miksi jokin asia tapahtuu. Tällainen tieto voi olla strategia- ja visiokuvaukset, kertomukset onnistuneista innovaatioista tai kaupoista sekä asiakkaiden tarpeita koskeva selvitys. Kausaalitiedossa etsitään selityksiä asioille ja tapahtumille. (Viitala, 2013 303–304.)

Johtamistyössä korostuu yhtenä isona asiakokonaisuutena vuorovaikutustaidot. Voidaan sanoa, että vuorovaikutusosaamisen koko kirjo kuuluu johtajan työhön. Johtamistyöhön kuuluu valtava

määrä erilaisia viestintätehtäviä- ja tilanteita. Näissä vuorovaikutustilanteissa johtaja haastattelee, keskustelee, vastaa, tiedottaa, neuvottelee, ratkaisee ongelmia, tekee päätöksiä, pyrkii vaikuttamaan jne. Vuorovaikutustilanteita on joka kohdassa, niin kahden kesken, erikokoisissa ryhmissä ja koko työyhteisön edessä. Vuorovaikutustaidot korostuvat myös erilaisissa viestintätehtävissä sidosryhmien kanssa kuten johdettavien, esimiesten, asiakkaiden, johtoryhmän, hallituksen ja lisäksi vielä monen muun kanssa. (Isotalus, 2017. Viitattu 22.1.2020.)

Keskeisiä tekijöitä johtajan vuorovaikutustyössä ovat:

- osaamisen perusta on arkipäiväisessä vuorovaikutuksessa, jota jokainen tarvitsee viestissään muiden ihmisten kanssa
- vuorovaikutussuhteen luominen ja ylläpitäminen
- verkostoitumisen taidot
- tiedonhallinnan tiedot
- ryhmäviestinnän taidot
- neuvottelutaidot
- sosiaalisen tuen antaminen
- konfliktinhallinnan taidot
- tiedottamisen ja vaikuttamisen taidot (Isotalus, 2017. Viitattu 22.1.2020.)

4.4 Osaamisen kehittämisen suunnittelu

Osaamisen kehittämisen suunnittelua aloitettaessa on asetettava asioita tärkeysjärjestykseen, tehtävä valintoja sekä varata kehittämiselle aikaa ja voimavaroja. Karkeasti voidaan ajatella lisäävän ja varmistavan tarvittavaa osaamista seuraavilla tavoilla:

- Sitoutetaan olemassa olevaa osaamista
- Kehitetään osaamista
- Ostetaan osaamista
- Lainataan osaamista
- Siirretään tarpeetonta tai vanhaksi käynnyttä osaamista pois (Viitala, 2009 184–185.)

Suunnittelua aloitettaessa on hyvä täsmentää organisaation osaamistarpeet. Mitkä ovat niitä osaamisen haasteita, joita tarpeita kohdennetaan? Täytyy pystyä vertaamaan nykyistä organisaation osaamisen tarvetta osaamisen haasteisiin, näin pystytään kohdentamaan osaamisen puutteita. Uuden markkina-alueen, tuotantotavan muutoksen tai vaikka uuden liiketoiminta-alueen kynnyksellä on hyvä pysähtyä kysymään ”mitä osaamista tarvitaan” ja ”mistä tarvittava osaaminen löydetään?” Osaamistarpeet voivat liittyä organisaatioon, koko yritykseen, yksikköön, osastoon tai tiimin sekä yksilöiden työtehtäviin tai rooliin. (Ojala, 2008 105–106.)

Osaamiskartoitusten, tavoitteiden ja toimintaa koskevien analyysien pohjalta laaditaan koko yritystä palveleva osaamisen kehittämissuunnitelma ja kehittämissuunnitelma. Tämä yleensä jaksotetaan muutaman vuoden aikajänteelle. Parhaimmillaan kehittämissuunnitelma on linjassa kehittämissuunnitelman kanssa ja se tukee liiketoimintastrategian toteutumista. Kehittämissuunnitelman tulee olla mahdollisimman konkreettinen, jotta käytännön toteutus on helppo suunnitella ja toteuttaa. Suunnitelmassa on hyvä saada muun muassa seuraaville kysymyksille vastauksia:

- Missä asioissa halutaan kehittyä?
- Mihin pyritään eli mikä on tavoiteltava osaamistaso?
- Mitä aiotaan tehdä tavoitteiden saavuttamiseksi?
- Ketkä kehittämistoimintaan osallistuvat?
- Mikä on kehittämissuunnitelma?
- Miten tuloksia seurataan?
- Ketkä kehittämistä hoitavat?
- Paljonko kehittämiseen on varattu rahaa? (Viitala, 2009 184–185.)

4.5 Osaamisen kehittämisen menetelmät

Jotta tiedetään, mitä lähdetään kehittämään, on esimiehellä sekä tiimin jäsenillä oltava selkeä kuva osaamisvaatimuksista. Mitä selkeämmin työn ydinosaaminen on määritelty, on sitä helpompi arvioida ja kehittää. Yksittäisen esimiehen on parhainta saada alustensa osaaminen esille haastattelulla työntekijöitä sekä seuraamalla työn tekemistä. (Kupias, 2014 64–66.)

Tutustumiskeskustelut ovat hyvä lähtökohta uudella esimiehellä selvittää omien työntekijöidensä osaaminen. Tärkeintä tässä on esimiehellä kuunnella työntekijöitään, koska se lisää avoimuutta ja

luottamusta. Työntekijöille kannattaa antaa aikaa valmistautua keskusteluun kysymysten avulla. Tällaisia kysymyksiä voivat olla yksilön omaa osaamista sekä tiimin osaamista ajatellen:

- Missä olet onnistunut parhaiten?
- Miksi olet onnistunut?
 - Miltä se tuntui?
 - Mikä siihen on vaikuttanut?
- Miten haluat kehittyä tulevaisuudessa?
- Mitä haluat oppia lisää onnistuaksesi nykyisessä tehtävässäsi?
- Miten voin tukea sinua oppimisessa ja onnistumisissa?
- Miten täällä autetaan kaveria?
- Mitä olet oppinut työkavereilta?
- Miten toivoisit, että palavereissa puhuttaisiin työtavoista ja niiden kehittämisestä? (Kupias, 2014 64–66.)

Todelliset **asiakas – tai työtilanteet** antavat todellisen kuvan nykyisestä osaamisen tasosta. Tässä menetelmässä on erityisen tärkeää sopia esimiehen ja työntekijöiden kesken reilut ja selvät käytännöt ja pelisäännöt. Ilman näiden sopimista, voivat työntekijät ajatella toiminnan olevan ”kyttämistä” ja luoda epäluottamuksen ilmapiirin. Oikein käytettynä tämä antaa paljon osaamisen edistämiseksi. Myös osallistuminen tarkkailijana asiakastilanteisiin luo kuvaa sen hetkisestä osaamisesta. Välillä esimiehelle saattaa avautua mahdollisuus seurata toimintaa ”salaa” kuuntelemalla puhelin keskustelua yhteistyökumppanin kanssa tai nähdä vahingossa unohtuneita papereita. Nämä toimivat pohjana palautteenannolle, mutta on syytä pitää mielessä, ettei epäluottamusta aiheudu. Kaiken, mikä vie kehittymistä eteenpäin, onkin tapahduttava avoimesti ja tasapuolisesti. (Kupias, 2014 66.)

Kaikki **esimies- ja alaiskeskustelut** ovat mahdollisuuksia osaamisen kartoittamiselle ja kehittämiseksi. Näitä voidaan käydä hyvin monimuotoisesti ja eri tavoilla. Tyypillisin on kehityskeskustelu, jossa keskustellaan työntekijän työhön liittyviä vahvuuksia ja kehitettäviä osa-alueita. Voi olla, että tällaisia kehityskeskusteluita järjestetään vain kerran vuodessa, jolloin se on riittämätöntä ja hidasta kehityksen kannalta. Esimiehen kannattaakin käydä mahdollisimman usein esimerkiksi viikoittain pieniä keskusteluita työntekijöiden kanssa, joissa voidaan kannustaa ja huomioida edistysaskeleet. Näin voidaan myös seurata herkemmin alaisten työhyvinvointia. Olennaista näissä keskusteluissa on, että se on säännöllistä, vaikka kestäisikin lyhyen ajan. Vähimmäismäärä kehittymisen kannalta

keskusteluiden osalta on neljä kertaa vuodessa. (Kupias, 2014 66–67.) Kehityskeskustelussa pääroolissa on alainen ja esimies on enemmän kuuntelijana. Kehityskeskustelun pohjana voi toimia muutama kysymys, mihin alainen on voinut valmistautua etukäteen. Näitä voivat olla esimerkiksi:

- Mitä sitoudun kehittämään osaamisessani tänä vuonna?
- Miten aion tehdä sen?
- Miten organisaationi minua siinä tukee?
- Miten seuraan kehittymistäni? (Viitala, 2009 185–186.)

Nykypäivänä voi usein olla se tilanne, ettei esimies ole fyysisesti läsnä tai sitten niin, että esimies on hyvin etäällä, vaikka istuisikin viereisessä huoneessa. **Etäjohtaminen** on nykypäivää ja sen huolellinen suunnittelu voi pitää sisällään erittäin läsnä olevan tavan johtaa. Tässä on tärkeää huomioida kaikkien tasapuolisuus ja tietää, miten johtamista ja kehittämistä toteutetaan. Perehdyttäminen on tärkeää kaikille tiimin jäsenille, jotta totutaan käyttämään eri viestintätapoja- ja välineitä hyödykseen. (Kupias, 2014 68–69.) Osaamiskartoitukset ovat yksi menetelmä osaamisen kehittämisessä ja sitä käsitellään seuraavassa alaluvussa.

Koulutus- tai kehittämissuunnitelmat tulee aina perustua strategiaan, jonka esimiehen tulee ymmärtää toiminnassaan. Koulutusta ilman päämäärää ei ole järkevää tehdä, vaikka se kivaa olisikin. Sen tähden suunnitelmallinen toiminta on paras lähtökohta. Yleensä koulutus- tai kehittämissuunnitelmat laaditaan kehityskeskustelujen jälkeen esiin tulleiden ehdotusten ja koulutustarpeiden myötä. Koulutus- tai kehittämissuunnitelmissa haetaan vastausta yleensä:

- Mitä osaamista kehitetään?
- Mikä kehittämismuoto?
- Aikataulu
- Mikä on toteutustapa?
- Toteutumisen seuranta – miten? (Kupias, 2014 93–95.)

4.6 Osaamisen kartoitus

Osaamiskartoituksen avulla on tarkoitus selvittää, millaista osaamista yrityksessä on ja mihin suuntaan sekä millä tavalla sitä tulisi kehittää. Yleensä osaamiskartoitukset tehdään työyksiköissä, joissa esimiehet yhdessä alaistensa kanssa tutkivat tehtäväkentän ja tulevaisuuden tavoitteiden

vaatimaa osaamista. Useimmiten lähdetään liikkeelle isompien kokonaisuuksien esimerkiksi tehtävälalueiden ja tiimien osalta ja lopulta yksittäisten tehtävien tai henkilöiden tasolla. Yleensä määrittelyssä käytetään monenlaisia tekniikoita, kuten kvalifikaatioympyrä, osaamispuut ja matriisit. Näiden ideana on nimetä tärkeät osaamiset ja niiden painoarvot menestyksen kannalta. Lomakkeita ja tietokoneohjelmia käytetään osaamisen erittelyyn. Päävastuussa osaamisen arvioinnissa on henkilö itse. Kartoitusten avulla kehittämistoimenpiteitä pystytään kohdentamaan oikeaan tai haluttuun suuntaan yrityksen tavoitteiden kannalta. (Viitala, 2009 181–182.)

Kaikki toiminta lähtee liikkeelle yrityksen valitsemasta strategiasta, myös osaamisenmäärittelyt. Pitää olla tiedossa yrityksen tarvitsemat osaamistarpeet, jotta kartoitusta voidaan lähteä tekemään. Osaamiskartoitukseen liittyy tärkeänä osana systemaattinen arviointi. Tärkeää osaamiskartoituksen tehneellä on käydä arviointikeskustelu yleensä esimiehen kanssa. Myös ryhmäkeskustelut ovat lisääntyneet. Näiden osaamisten arviointitietojen myötä saadaan pohjaa kehittämistoimenpiteiden pohjalle. Kaikkia osaamisalueita ei voida kehittää samanaikaisesti, sen takia tuleekin esittää kysymyksiä, mitkä ovat olennaisia osaamisalueita, jonne resursseja halutaan suunnata. (Jylhä, 2013 302–303.)

Osaamiskartoitus toimii, kun se on tehty käytännönläheisesti tulevaisuutta ajatellen. Mitä osaamisia tulevaisuudessa tarvitaan, ei niinkään menneisyyttä ajatellen. Tämän myötä tavoitteen tulee olla kirkkana koko työyhteisöllä. Osaaminen, jota ei käytetä, on organisaation kannalta hyödytöntä. Osaamiskartoitusten avulla voidaan löytää piilo-osaamisia ja alisuoriutumisia, joihin pystytään tarttumaan paremmin.

Parhaimmillaan osaamiskartoitus on:

- kirkastaa organisaation ydinosaamista eli mitä tarvitaan tulevaisuudessa
- hahmottamaan tai oivalluttamaan yksittäisen työntekijän tai tiimin kehittämispolkuja
- näkemään mihin oma työ on menossa ja millaista osaamista tarvitaan tulevaisuudessa
- saada suunta paremmin selville, joka luo mahdollisuuden harjoittaa työssä tarvittavaa strategista ajattelua
- esimiehille näyteikkuna tähän hetkeen ja kaukoputki tulevaisuuteen

Pahimmillaan:

- turhaa dokumentointia
- kartoituksen laatija ei ymmärrä työn arkea → tekijä ei löydä yhteyttä kysymysten kautta omaan työhönsä
- kartoitus on menetelmiltään niin jäykkä, jota ei toteuteta enää toiste (Kupias, 2014 70–75.)

4.7 Osaamisen kehittämistoimenpiteiden arviointi

Tärkeää kehittämistyössä on pysähtyä arvioimaan tehtyä kehitystä. Jotta arviointia voidaan lähteä tekemään, täytyy osaamisen henkilöstön kehittämisellä olla selkeät tavoitteet. Näiden tavoitteiden tarkoitus on saada näkyvää osaamisen tason nostoa, jolloin se parhaimmillaan näyttäytyy toiminnan tehostumisena ja laadun kehittymisenä sekä viime kädessä yrityksen menestymisen edellytyksenä sekä kannattavuuden parantamisena. Haaste arviointityölle voi olla liika lyhytnäköisyys kehittämistyössä, joka näyttäytyy kärsivällisyyden puutteena. Aikaa tarvitaan, jotta kehitystyö muuttuu toiminnaksi sekä organisaation kulttuuriksi. Kehittäminen tulisikin nähdä kahdentasoisena toimintana: sisältäen kärsivällistä ja pitkäkestoista metataitojen opettelua, joka mahdollistaa kykyjä lyhyen jänteen nopeisiin oppimispyrähdyksiin. Toisena haasteena voi olla arvioinnin ohuus, joka tarkoittaa, että arviointi on pinnallista ja lähinnä se mittaa koulutettavan tyytyväisyyttä. (Viitala, 2009 201.)

Parhaimmillaan arviointi kattaa kaikki kehittämisprosessin vaiheet: suunnittelun, toteutuksen sekä tulokset. Arvioinnissa kannattaa ottaa huomioon monia eri tasoja, kuten yksilöiden tietojen ja asenteiden muutos sekä vaikutukset heidän työkäyttäytymiseen ja organisaatioon. Birkerhoff on kehittänyt kuuden arviointivaiheen syklisen mallin. Nämä osat ovat:

- tarvekartoitus ja tavoiteasetanta
- kehittämisohjelman suunnitteluprosessi ja suunnitelma
- suunnitelman toteutus
- saavutetut tulokset
- oppimistulosten käytännön vaikutukset pitkällä tähtäimellä
- tuotosten arviointi

Nämä vaiheet on hyvä käydä läpi kehittämistyötä arvioidessa. Ensimmäinen vaihe kattaa prosessia, jolla kehittämistarpeet on määritelty. Toisessa vaiheessa käydään suunnitteluprosessi läpi sekä siitä syntynyt suunnitelma. Kolmas ja neljäs vaihe liittyvät tiiviisti toisiinsa, koska kolmannessa vaiheessa arvioidaan toteutusta ja neljännessä, mitä saatiin aikaiseksi. Viides vaihe on pitkäntähtäimen arviointia, jossa seurataan toiminnan kehittymistä hankkeen jälkeen ja sen tavoitteiden suunnassa. Viimeinen vaihe arvioi hankkeen hyödyllisyyttä koko organisaation näkökulmasta. (Viitala, 2009 201–202.)

Osaamista arvioitaessa on hyvä ottaa huomioon, että kehittämistyö tehdään siten, että kaikki työntekijät kokevat olevansa mukana sellaisessa liiketoiminnassa, jossa tehdään oikeita asioita. Näin onnistumisen kokemukset ja kehittyminen omien tarpeiden mukaan korostuvat. Osaamisen kehittäminen on pitkäjänteistä ja kärsivällisyyttä vaativa osa-alue. (Lankinen, 2004 191.)

5 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkimuksen menetelmät on syytä avata läpinäkyvästi, miten tutkimus tehtiin sekä seikat, jotka ovat tutkimukselle välttämättömiä tutkimuksen kulun ymmärtämiseksi sekä mahdollisen uusintatutkimuksen tekemiseksi. Tärkeimpiä asiakokonaisuuksia, mitä tulee menetelmäosuudessa käsitellä, ovat: *tiedon hankinnan keinot ja vaiheet, valintojen perustelut, aineiston kuvaamisen tekniikat sekä aineiston analyysin tekniikat*. Tutkijan on hyvä muistaa koko tutkimuksen ajan, että selvityksen perusteella, tutkimus tulee olla toistettavissa. (Hirsjärvi, 2009 261–262.)

Tässä luvussa käsitellään ja perustellaan opinnäytetyöhön valitut menetelmät.

5.1 Tutkimuksellinen kehittämistyö

Tutkimuksellinen kehittämistyö on tieteellisen tutkimuksen ja arki ajattelun kehittämisen janan keskiössä. Se voi yleensä saada alkunsa erilaisista lähtökohdista, kuten esimerkiksi kehittämistarpeista tai halusta saada muutoksia aikaan. Tutkimukselliseen kehittämistyöhön yleensä kuuluu käytännön ongelmien ratkaisuja ja uusien ideoiden, tuotteiden, käytäntöjen tai palvelujen toteuttamista ja tuottamista. Tutkimuksellisella kehittämisellä halutaan ratkaista käytännöstä nousseita ongelmia tai uudistamaan käytäntöjä sekä luomaan uutta tietoa työelämän käytänteistä. Tieteellisessä tutkimuksessa halutaan tuottaa uutta teoriaa sekä pystyä testaamaan niitä. Siinä myös noudatetaan tarkasti tieteellisen tutkimuksen traditiota. Tieteellisessä tutkimuksessa tutkija ei välttämättä ole ollenkaan vuorovaikutuksessa tutkimuksen kohteen kanssa, kun taas tutkimuksellisessa kehittämistyössä aktiivinen vuorovaikutus eri tahojen kanssa korostuu. Tutkimuksellisen kehittämistyön keskiössä on tutkimuksellisuus, jossa peilataan käytäntöjä teorian avulla. Siinä korostetaan tehdyn työn dokumentointia ja julkisuutta, sekä on mahdollista tuottaa uudenlaista ammatillista tietoa. (Ojasalo, 2014 17–20.)

Tutkimuksellista kehittämistyötä voidaan kuvata prosessin kautta. Tämä havainnollistaa hyvin kehittämistyön eri vaiheita. Ensimmäisenä lähdetään liikkeelle kehittämiskohteen tunnistamisella ja siihen liittyvien tekijöiden ymmärtäminen. Kehittämiskohde voi olla esimerkiksi uusi liiketoimintamalli, tuote tai palvelu, prosessien kehittäminen ja uudistaminen, uusien mallien tai menetelmien kehittäminen tai uuden työkuulttuurin kehittäminen. On hyvä tiedostaa, mitä kehittämishankkeelta

odotetaan ja mitä ne merkitsevät työyhteisön arjessa. Toisessa vaiheessa haetaan kehittämiskoh- teeseen liittyvää teoriaa. Tietoa haetaan niin käytännöstä kuin perehtymällä teoreettiseen ja muu- hun kirjoitettuun tietoon. Tässä tärkeää on löytää näkökulma, mistä työtä viedään eteenpäin. (Oja- salo, 2014 23–25.)

Kolmannessa vaiheessa yhdistetään kaksi ensimmäistä vaihetta eli määritellään tarkempi kehittä- mistehtävä ja rajataan tutkimuksen kohde. Näiden jälkeen voidaan edetä neljänteen vaiheeseen eli voidaan miettiä oikean lähestymistavan sekä menetelmien valinta. Viidennessä vaiheessa ede- tään toteuttamiseen ja julkistamiseen. Koska kehittämistyön tavoite on tuottaa käytännön läheisiä menetelmiä työelämään, tulee aikaa ja resursseja suunnata työn loppuvaiheeseen. Raportoinnin merkitys on iso kehittämistyössä ja sen yksinomaisen tarkoitus ei ole vain kuvata kehittämistyötä vaan viedä sitä eteenpäin. Viimeisessä vaiheessa arvioidaan kehittämistyön prosessi. Tosin arvi- ointia tulee tehdä joka vaiheessa ja tämä onkin hyvä tapa pohtia oman kehittämistyön etenemistä. (Ojasalo, 2014 24–26.)



Kuvio 6. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi. (Ojasalo, 2014 24.)

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä tarvitaan niin projektin kuin kehittämisenkin osaamista. Voidaan ajatella tämän olevan uudenlainen suuntautuminen teoriaan sekä käytännön toteutukseen. (Ojasalo, 2014 20.)

5.2 Tutkimusongelman määrittäminen ja tavoite

Kehittämistyön tavoitteena on selvittää nykyinen osaamisen taso parturikampaamo Tälläämössä. Tämän selvittämisen myötä avautuu mahdollisuus miettiä kehittämistoimenpiteitä osaamiselle kyseisessä yksikössä.

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on selvittää:

- Kuinka osaamista voidaan kehittää Tälläämö- parturikampaamoketjussa.

Tästä tulee työlle suunnitelma tehdä osaamisen kartoitus sekä kehittämissuunnitelma. Tutkimuskysymyksiksi on muodostunut:

- Mikä on parturikampaamoketju Tälläämön henkilöstön nykyinen osaamisen taso? Miten sitä voidaan kehittää?

Tutkimuskysymysten vastaamiseksi halutaan selvittää:

- Mikä on tämän hetken osaamisen taso henkilöstön mielestä?
- Minkälaisia osaamisen kehittämisen toimenpiteitä tarvitaan tulevaisuudessa henkilökunnan omien ajatusten pohjalta?
- Voidaanko osaamista yhtenäistää eri yksiköissä?
- Miten osaamista kehittämällä pääsemme parempaan taloudelliseen kannattavuuteen unohtamatta henkilöstön työhyvinvointia?”.

5.3 Tutkimuksen lähestymistavan valinta

Kehittämistehtävän lähestymistavan valintaa kannattaa miettiä harkiten ja huolella. Lähestymistapoja voidaan ajatella olevan viisi erilaista: tapaustutkimus, toimintatutkimus, konstruktivinen tutkimus, palvelumuotoilu ja innovaatioiden tuottaminen. Lähestymistapaa valitessa ei vielä ole kyse konkreettisten menetelmien valinnasta. Mutta lähestymistavan valinta ohjaa tutkijaa tai kehittäjää menetelmävalinnoissa. Kaikki menetelmät kuitenkin käyvät mihin tahansa lähestymistavan valintaan. Lähestymisvalinnan valinnassa voi ottaa huomioon, että ei tarvitse valita vain yhtä tapaa,

vaan voi käyttää useampaa lähestymistapaa. Näin voi valita parhaat lähestymistavat juuri omaan kehitystyöhön. Nämä valinnat tulee kuitenkin perustella, mitä tapaa käyttää missäkin kehittämissä vaiheissa. (Ojasalo, 2014, 51–52). Tässä kehittämistyössä tarkastellaan tapaus- ja toimintatutkimusta.

Opinnäytetyön päälähestymistavaksi on valittu tapaustutkimus, koska tutkitaan tiettyä kohdennettua tapausta ja kuvaus sopii loistavasti ajateltuun kehittämistyöhön. Tarkoituksena on tutkia syvällisesti osaamista Tälläämön henkilökunnan keskuudessa ja kehittää sen pohjalta kehittämisehdotuksia. Näin päästään yhteen tapaukseen sisälle syvällisemmin ja saadaan kehitettyä asiantuntijuus kyseisestä aiheesta. Tosin, niin kuin Kehittämistyön menetelmät-kirjassa sanotaan, voidaan kehittämistyössä käyttää useampaakin lähestymistapaa. Toisena lähestymistapana on ajateltu ottaa elementtejä toimintatutkimuksen puolelta.

Opinnäytetyö toteutetaan tapaustutkimuksena laadullisin ja määrällisin menetelmin. Työssä käytetään **kyselyä** henkilökunnalle suunnatussa kartoituksessa, **haastatteluja** Tälläämön myyntipäällikölle, ryhmäpäällikölle sekä Arinan henkilöstöhallinnon ammattilaisille. Tarkoituksena on pitää **työpaja** Tälläämö-päälliköille tulosten tultua. Yhtenä menetelmänä käytetään **havainnointia** toimintaympäristössä.

Kyselyn pohjalta saadusta osaamisen kartoituksesta toivotaan saavan ideoita ajatellen kehittämissuunnitelmaa. Tässä kohtaa tosin käytetään toimintatutkimuksen osallistavaa kehittämistä. Kehittämissuunnittelussa olisi tärkeää kuulla myös esimiehiä ideoiden toteutettavuudesta sekä ideoida heidän kanssaan uusia kehitysehdotuksia saatujen tulosten pohjalta. Tapaustutkimuksessa tulosten analysointi olisi vain opinnäytetyön tekijällä ja sen vuoksi nähdään arvokkaana koko ketjun toiminnan kannalta analysoida tuloksia ja suunnitella toimenpiteitä niiden pohjalta yhdessä Tälläämö-päälliköiden kanssa. Tällä toimintatutkimuksen mukaan tulolla, olisi hyvä saada muutos aikaan ja esimiesten kesken päätöksenteko ja osallistuvuus voisi alkaa nopeastikin.

Opinnäytetyön prosessi voidaan nähdä etenevän seuraavalla tavalla:



Kuvio 7. Opinnäytetyön etenemisprosessi.

5.3.1 Tapaustutkimus

Tapaustutkimus sopii hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi silloin, kun halutaan tuottaa kehittämiss ehdotuksia ja – ideoita. Kehittämisen kohde on tapaus eli esimerkiksi yritys tai sen osa, tuote, palvelu, prosessi tai toiminta. Tapaustutkimuksella tuotetaan tietoa nykyajassa tapahtuvasta ilmiöstä, sen todellisessa tilanteessa ja toimintaympäristössä.

Tapaustutkimuksen pyrkimys on tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta. Tämä mahdollistaa tilan antamisen ilmiön monimuotoisuudelle yksinkertaistamatta sitä liikaa. On parempi saada tietoa suppeasta kohteesta paljon, kuin laajasta kohteesta vähän. Tapaustutkimuksen yleisimmät kysymykset ovatkin ”miten” ja ”miksi”. (Ojasalo, 2014, 52–53).

Tapaustutkimus soveltuu kehittämistyön lähestymistavaksi oikein hyvin silloin, kun halutaan tutkia esimerkiksi yrityksen henkilöstön välisiä suhteita ja toimintaa tai heikosti ymmärrettyjen tilanteiden tai käyttäytymisen sekä epätyypillisten prosessien ja epävirallisen käyttäytymisen tutkimiseen. Tapaustutkimuksessa yleensä tutkittavia tapauksia on yksi, johon perehdytään tarkemmin. (Ojasalo, 2014, 53–54).

Tapaustutkimuksen prosessin vaiheet voidaan jaotella neljään osa-alueeseen. Ensimmäisenä lähdetään liikkeelle analysoitavasta ongelmasta tai tutkittavasta tapauksesta. Toisena vaiheena on ilmiöön perehtyminen käytännössä ja teoriassa. Tässä vaiheessa kehittämistehtävää voidaan joutua täsmentämään. Kolmantena vaiheena on empiirisen aineiston keruu ja analysointi eri menetelmillä. Näitä menetelmiä voivat olla esimerkiksi erilaiset kyselyt, haastattelut ja havainnoinnit. Neljänneksi saaduista vastauksista tuotetaan kehittämis ehdotukset- tai mallit. On hyvin tyypillistä tapaustutkimukselle, että kehittämistehtävän edetessä alkuperäinen tehtävä ei ole enää niin tärkeä, jolloin kehittämistehtävää joudutaan muuttamaan. (Ojasalo, 2014, 54–55).

Tapaustutkimukselle ominaista on, että monenlaisia menetelmiä käyttämällä saadaan mahdollisimman syvälinen, monipuolinen ja kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta tapauksesta. Tässä voidaan käyttää niin määrällisiä kuin laadullisiakin tutkimusmenetelmiä tai niitä yhdistelemällä kehittämistyön tarpeisiin sopiviksi. Tärkeää tapaustutkimukselle on kuitenkin, että on valittu menetelmä mikään, aineisto on kerätty mahdollisimman luonnollisissa tilanteissa. Tiedonkeruumenetelminä voidaan käyttää myös erilaisia haastatteluja, havainnointia, aivoriihiyöskentelyä, benchmarkingia ja erilaisia ennakkoinnin menetelmiä. (Ojasalo, 2014, 55).

5.3.2 Toimintatutkimus

Toimintatutkimuksen tärkein tavoite on saada aikaan muutos. Toimintatutkimus on ennen kaikkea osallistavaa tutkimusta, johon osallistetaan koko työryhmä. Yleensä toimintatutkimuksen avulla etsitään ratkaisua käytännön ongelmaan, jotka voivat olla esimerkiksi teknisiä, sosiaalisia, eettisiä tai ammatillisia. Toimintatutkimus on enemmän ongelmakeskeistä ja ratkaisuhakuista, jossa keskitytään, miten asioiden halutaan olevan. (Ojasalo, 2014, 58).

Osallistavassa kehittämisessä yhteisön jäsenet ovat aktiivisessa roolissa tutkijan kanssa. Voidaan ajatella, että on helpompi hyväksyä esiin tuleva ratkaisu, joka on ollut työyhteisön kehittämä, kuin

tullut annettuna yrityksen ulkopuolelta. Toimintatutkimuksen olennaisia kysymyksiä ovat: ”Miten tutkittava kohde voi muuttua?” ja ”Miksi se ei muutu?”. Tärkeää on muistaa toimintatutkimuksessa, että muutos voi joko tapahtua tai sitten ei. Tutkimuksen edetessä voidaan huomata, että halutut lopputulokset voivat olla täysin erilaisia, mitä alussa oli ajateltu, mutta kyseessä on kuitenkin tutkimus, jonka perusteella on saatu tutkimuksellista tietoa nykytilanteesta. Toimintatutkimuksen haaste onkin, että tutkimus on aina tilanteeseen sidottu. Aikaisempia tutkimustuloksia ei tässä tapauksessa voida hyödyntää. (Ojasalo, 2014 59).

Toimintatutkimuksen kohteena voi olla mikä tahansa ihmiselämään liittyvä ilmiö. Koska lähtökohdaisesti toimintatutkimuksen avulla haetaan aina muutosta voi sitä hyvin käyttää esimerkiksi sosiaalisten ja työkäytänteiden sekä työmenetelmien kehittämistyöhön, halutaan tuoda uusia näkökulmia työskentelyyn, parantaa kommunikaatiota työntekijöiden ja tutkijoiden välillä ja ratkaista joku ongelma uudella tavalla. (Ojasalo, 2014 59–60).

Toimintatutkimuksen prosessin vaiheita voidaan kuvata spiraalina. Tässä prosessin vaiheet toistuvat aina uudelleen: suunnittelu, toiminta ja toiminnan arviointi. Näitä vaiheita toistetaan jatkuvasti. Toimintatutkimuksen osallistajat ovat vastuullisia toiminnastaan ryhmän muille jäsenille sekä itselleen. Kehittäjällä on myös aina aktiivinen rooli toimintatutkimuksessa, toisin kuin muissa lähestymistavoissa. Toimintatutkimukseen osallistujat ovat aina tasa-arvoisia keskenään, oli rooli yrityksessä mikä tahansa. Toimintatutkimukselle ei välttämättä voida asettaa takarajaa, koska haetaan todellista muutosta ja se voi olla hyvinkin pitkäkestoinen. (Ojasalo, 2014 60–61).

Toimintatutkimuksen menetelmä on toimintatutkimuksessa aina osallistava. Yleensä toimintatutkimuksessa käytetään laadullisia menetelmiä, tosin määrällisiä menetelmiä ei voi poissulkeakaan. Osallistuvuus mahdollistaa pääsyn kohdeorganisaation toimijoiden ja työntekijöiden hiljaiseen tietoon, ammattitaitoon ja kokemukseen, jolloin kehittämistyön näkökulma laajenee. Tutkimusaineistoa voi kerätä esimerkiksi kyselyllä, ryhmäkeskustelulla, aivoriihityöskentelyllä, haastattelulla ja havainnoimalla. Erilaisten menetelmien valintaan vaikuttaa esimerkiksi kohdeyrityksen koko, kehittämiskohteen laajuus, tutkimushenkilöstö ja sen rooli sekä kohdehenkilöstö. (Ojasalo, 2014 61–62).

5.3.3 Laadullinen (kvalitatiivinen) vai määrällinen (kvantitatiivinen) tutkimus

Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen eroja on pyritty havainnollistamaan eri keinoin: esittämällä dikotomialuetteloita, taulukoimalla kummankin lähestymistavan tyypillisimpiä piirteitä rinnakkain ja laatimalla luokitteluja ja kuvauksia molemmista suuntauksista ja tekstimuotoisesti. Kuitenkin on huomattu, että karkeat jaottelut eivät auta käytännön tutkimuksessa, vaan ne enemmänkin hahmottavat vain yleislinjauksia. Voidaan ennemminkin ajatella näiden suuntausten täydentävän toisiaan, kuin olevan kilpailevia suuntauksia. Niitä voi olla vaikea erottaa käytännössä tarkkarajaisesti toisistaan. Vaikka mielletään numerot enemmän kvantitatiiviseen suuntaukseen ja merkitykset kvalitatiiviseen, voidaan näiden ajatella olevan riippuvaisia toisistaan, koska numerot perustuvat merkityksiä sisältävään käsitteellistämiseen. Mittaaminen kuuluu molempiin suuntauksiin olennaisesti. (Hirsjärvi, 2009 135–137.)

Tapaus- sekä toimintatutkimuksen piirteisiin yleisesti oletetaan soveltuvan laadulliset menetelmät. Tämä ei poissulje määrällisiä menetelmiä esimerkiksi kyselyjen suorittamista. Näitä voikin huoletta yhdistellä löytääkseen parhaan mahdollisen tavan tutkimuksen toteutuksella. (Ojasalo, 2014 61–62). Yleisesti määrällisenä menetelmänä on ajateltu lomakekysely tai strukturoitu lomakehaastattelu, jossa otanta on iso joukko ja kysymykset ovat kaikille samoja. Näissä yleensä halutaan testata, pitääkö jokin teoria paikkaansa. Laadullisiin menetelmiin lukeutuu teema-, avoin ja ryhmähaastattelut sekä osallistuva havainnointi. Yleensä nämä menetelmät toteutetaan suppeammalle joukolle tutkittavia, mutta analysoitavaa aineistoa syntyy usein runsaasti. (Ojasalo, 2014 104–105).

5.4 Tiedonkeruumenetelmät

Tiedonkeruumenetelmiä voidaan kehittämistyössä käyttää monenlaisia. Tässä opinnäytetyössä on pääsääntöisesti valittu käytettävän seuraavia menetelmiä: sähköinen kyselylomake, haastatteluja osaamisen kehittämisestä toimeksiantajan edustajien kanssa, työpaja Tälläämö-päälliköille sekä havainnointia työpaikalla.

5.4.1 Kysely

Kysely on Survey-tutkimuksen keskeinen menetelmä. Se tarkoittaa, että se on standardoitu eli kaikille kyselyyn vastaajille kysymykset ovat samanlaisia. (Hirsjärvi, 2009 193.) Kysely on hyvä työkalu, kun halutaan saada tietoa mielipiteistä, asenteista ja kuvauksia syy-seuraus-suhteista. Kuitenkin, on syytä muistaa kyselyä tehtäessä, että vastaukset tulisi olla mahdollisimman aitoja. Aitouteen voi vaikuttaa:

- kyselyn rahoittaja, jos kysely on sponsoroitu, voi se vaikuttaa vastaajiin antamalla epäaitoja vastauksia
- vetoamus, jos kyselyn tekijä vetoaa sillä, miksi kyselyyn vastaaminen on tärkeää tekijälle ja yhteisölle
- palkinto, jos kyselyyn vastaamisesta saa jonkinlaisen palkinnon
- kyselyn rakenne, ilme, layout, pituus ja paperin väri voivat vaikuttaa vastaamiseen
- saatekirje, millä sävyllä se on kirjoitettu
- valmiiksi maksettu ja osoitettu kirjekuori, vastaajan ei tarvitse huolehtia maksuista tai osoitteen oikeellisuudesta

Kyselyt ovat paljon käytetty menetelmä tutkimusta tehtäessä. Tutkimusongelman määräytyessä, voidaan päättää, minkä tyyppinen kysely tehdään. Onko kysely analyyttinen ja enemmän kuvaava. Erilaiset kyselyt tarvitsevat erilaista suunnittelua ja käsittelyä. Kuvaavia kyselyitä käytetään yleensä liikealalle silloin, kun halutaan tutkia asiakkaiden asenteita tai esimerkiksi henkilökunnan mielipiteitä. Tärkeää on rakentaa kysely käytettyyn teoriaan nojaten. Kyselyä tehtäessä, täytyy olla selvänä, mitä tietoa halutaan saada ja miten sitä voidaan saada. Kyselyyn vastaamisella on myös merkitys. Onko kysely sähköpostilla ja postilla lähetettävä kysely. Vastaamatta jättämisen riski on suurempi kuin henkilökohtaisesti kyselyn tekemisellä. (Ghuri, 2005 124–127.)

Kysymyksiä voidaan muotoilla monella tavalla:

1. Avoimissa kysymyksissä jätetään vastaajalle tila vastata haluamallaan tavalla
2. Monivalintakysymyksissä tutkija on laatinut eri vastausvaihtoehdot
3. Asteikkoihin eli skaaloihin perustuvassa kysymyksessä esitetään väittämiä, joista voi valita mielipidettä lähinnä olevan vaihtoehdon

Ennen kysymyslomakkeen lähettämistä vastaajille, tulee sitä kokeilla testivastaajille eli pilotoida lomake. Näin voidaan tarkistaa kyselyä ja muokata kysymyksiä. Tämä on välttämätön vaihe kyselyä tehtäessä. Huolehdi, että kyselyn ulkoasu on moitteeton ja kysely on helposti täytettävissä. Kerro kyselyn saatekirjeessä, miksi kyselyyn vastaaminen on tärkeää ja rohkaise vastaamaan. Myös kyselyn vastaamisen palautusaika on tärkeää ilmoittaa. Kiitä lopussa vastaamisesta. (Hirsjärvi, 2009 198–204.)

5.4.2 Haastattelu

Haastattelu on hyvin vuorovaikutteinen tilanne haastattelijan ja haastateltavan välillä. Haastatteluita voidaan tehdä kirjoittamisen kautta, puhelimella tai henkilökohtaisesti. Haastattelu voi olla joko strukturoitu, jolloin voidaan käyttää valmiita lomakkeita haastattelun tekemiseen. Toisena voidaan käyttää strukturoimatonta eli avointa haastattelua, jolloin haastateltavalle annetaan täysi vapaus vastata haluamallaan tavalla. Tässä haastattelija käyttää johdattelevia kysymyksiä aiheesta ja analysoi vastaukset myöhemmin. Näiden väliin asettuu semi-strukturoitu eli teemahaastattelu. Tyypillistä tässä on, että aihepiirit ovat tiedossa, mutta haastattelua ei ole asetettu tarkkaan muotoon tai järjestykseen. (Ghauri, 2005 131–132.)

Haastattelun positiivisia puolia ovat, että siinä voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen. Haastatteluaiheiden järjestystä pystytään säädellä ja vastauksia voidaan tulkita paremmin kuin esimerkiksi postikyselyssä. Yleensä haastateltavat saadaan hyvin mukaan tutkimukseen ja jatkohaastattelut ovat helpommin mahdollistettavia kuin kyselyyn vastaamisessa. Haastatteluissa voi myös ilmetä ongelmia: se on aikaa vievää, haastateltava voi kokea tilanteen uhkaavaksi tai pelottavaksi. Luotettavuuteen voi myös vaikuttaa haastateltavan halu antaa sosiaalisesti hyväksytyjä vastauksia. Haastatteluja voidaan toteuttaa yksilö-, pari-, - tai ryhmähaastatteluina. (Hirsjärvi, 2009 205–206.)

5.4.3 Työpaja

Työpaja on hyvä menetelmä tietyille kohderyhmälle aineistoa kerätessä. Pieni määrä ihmisiä keskittyy syvällisemmin annettuun aihe-alueeseen ja aiheeseen. On monenlaisia tapoja toteuttaa tutkimusta kohderyhmässä: keskusteleva, kohdistettu haastattelu, ryhmähaastattelu ja tutkimuksellinen. Menetelmää yleisesti käytetään liike-elämän alueella, kuten markkinoinnissa, mainonnassa ja

viestinnässä. Ryhmässä on hyvä olla kuudesta kymmeneen osallistujaa. Alle viiden tai yli kymmenen osallistujan ryhmät voivat olla tehottomia. Vetäjän rooli on avainasemassa. Hänen tehtävä on pitää keskustelua aihe-alueella ja innostaa osallistujia. Työpajoja käytetään yleensä laadullisissa tutkimuksissa, vaikka niissä voidaan luoda määrällistä aineistoa. Etuja menetelmälle on, että se on nopea, joustava ja edullinen järjestää. Tässä saadaan paljon tietoa vähässä ajassa. Tutkija myös tarkkailemaan osallistujien eleitä, ilmeitä ja käyttäytymistä. Haasteena voidaan nähdä aineiston saaminen tiivistettyä selkeään muotoon ja kategorisoida tietoa. Jos vetäjä ei ole kokenut, voi olla haastavaa saada juuri oikea tieto kerättyä. (Ghuri, 2005 140–142.)

Yhteisöllisiä ideointimenetelmiä on kehitetty monenlaisia. Yhteistä näissä menetelmissä on vapauttaa itsensä täysin luovuuden armoille. Tällä menetelmällä pyritään tuottamaan uudenlaisia näkökulmia, uusia ideoita ja ratkaisuja kaikenlaisiin kehittämishankkeisiin. Tämä menetelmä on paljon käytössä palvelumuotoilun ja innovaatioiden tuottamisessa. Vuorovaikutteinen johtamistapa vaikuttaa positiivisesti innovatiivisuuteen. Luovan ongelmanratkaisun edellytys onkin avoin ja positiivinen ilmapiiri. Tässä menetelmässä on tärkeää pitää erillään ideointi ja arviointi. Arvioinnilla murennetaan ideoinnin merkitys, varsinkin jos se aloitetaan liian aikaisin prosessin vaiheessa. Luovan ongelmanratkaisun prosessia voidaan kuvata seuraavin tavoin:

1. ongelman tai parannusmahdollisuuksien huomaaminen
2. siihen liittyvien tosiasioiden ja näkemysten tunnistaminen
3. tavoitteenasettelu ja visioiminen
4. lähestymistapojen ja ideoiden tuottaminen
5. ideoiden arvioiminen ja ratkaisun valitseminen
6. hyväksyttäminen ja toteuttaminen (Ojasalo, 2014 158–159.)

Niin kuin aiemmin jo todettu, menetelmä vaatii vetäjältään hyviä vetäjän taitoja sekä myös ryhmältä ryhmässä toimimisen taitoja. Ideoita lähestytään aina positiivisen kautta. Voidaan esimerkiksi keksiä kolme hyvää asiaa esiin tulleesta ideasta ja sen jälkeen pohditaan mahdollisia idean puutteita. ”Miten”-kysymykset toimivat rakentavalla tavalla, kun käsitellään mahdollisia puutteita. Näin myös säilytetään positiivinen ote. Työpajassa on hyvä huomioida kiireettömyyden ja avoimuuden tuntu. Tämä ei kuitenkaan poista sitä, etteikö ryhmätoiminta voisi olla tavoitteellista ja kurinalaista. Kielteisyys toimii luovassa ryhmätoiminnassa tappavasti. Välikommentit, kuten ”Ei toimi”, ”On jo ko-keiltu” saadaan kokonaan jättää pois tilanteesta. Työpajoissa voi käyttää monenlaisia menetelmiä, tässä muutamia: aivoriihi, 8*8-menetelmä, kuusi ajatteluhattua, kaukaiset ajattelumallit, Osbornin

kysymyslista, bodystorming, ekskursiotekniikat, heuristinen ideointitekniikka, toivelistatekniikka ja crowdsourcing. (Ojasalo, 2014 159–174).

5.4.4 Havainnointi

Havainnoinnin kautta saadaan ensikäden tietoa henkilöiden käyttäytymisestä luonnollisessa ympäristössään. Havainnointi aineistonkeruumenetelmänä sisältää kuuntelua ja tarkkailua tavalla, joka mahdollistaa oppimiselle sekä analyyttiselle tulkinnalle. Etuna havainnoinnissa on, että se tapahtuu luonnollisessa ympäristössä, jossa voidaan tulkita ja ymmärtää paremmin henkilöiden asenteita, käyttäytymistä ja tilanteita tarkemmin. Tällä voidaan sisäistää sosiaalista käyttäytymistä, mitä kyselyillä ja haastatteluilla ei voi. Haasteena havainnoinnilla on, että sitä voi olla vaikea kääntää tieteellisesti käytettäväksi tiedoksi. (Ghuri, 2005 120–121.)

Havainnointi sopii hyvin laadullisen tutkimuksen menetelmäksi. Havainnointia voidaan tehdä systemaattisena tai osallistuvana havainnointina. Systemaattinen havainnointi on tarkasti jäseneltyä ja rajatusta ympäristössä kuten esimerkiksi laboratoriossa. Tässä menetelmässä laaditaan luokittelemiskeemat ja niitä pitää osata käyttää asiantuntevasti. Havainnoijalla täytyy olla tähän soveltuva koulutus. Osallistuva havainnointi on kentällä tapahtuvaa ja tutkija osallistuu tutkittavien ehdoilla heidän toimintaansa. Tutkija pyrkii pääsemään yhdeksi ryhmän jäsenistä. Osallistumisen astetta voi vaihdella. Täydellisessä osallistumisessa tutkija pyrkii pääsemään täydellisesti ryhmän jäseneksi. Haasteeksi voi nousta eettisyys, miten kertoa tutkittavalle ryhmällä tutkimukseen osallistumisesta sellaisissa ryhmissä, jotka eivät välttämättä osallistuisi tutkimuksen tekemiseen. Osallistuvassa havainnoinnissa tehdään alussa ryhmälle selväksi, että tutkija on havaintojen tekijä. Tavoitteena on saada kokonaisvaltainen kuva tutkittavien elämästä. Tärkeää on muistaa pitää erillään havainnot ja omat tulkintansa näistä havainnoista. (Ojasalo, 2014 214–217).

5.5 Tutkimuksen toteutus

Tämän opinnäytetyön kyselyssä (LIITE 1) on käytetty sekä monivalintakysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä. Kysymyksiä on yhteensä 22, joista kolme oli avointa kysymystä ja 19 oli monivalintakysymyksiä. Ensin kartoitettiin perustietoja: sukupuoli, ikä ja työskentely-yksikkö. Kyselyn ensimmäinen sivu keskittyi yksilön oppimiseen liittyviin asioihin. Toinen sivu käsitteli tiimin tärkeyttä ja

merkityksellisyyttä työskentelyssä. Kolmas sivu oli ammattiosaamisen itsearviointia, tässä huomioitiin vastausvaihtoehdot parturikampaajille sekä kosmetologeille. Toiseksi viimeisempänä kysymyksenä kartoitettiin, voiko henkilö suositella Tälläämöö työpaikkana. Lopussa pyydettiin vielä konkreettisia ehdotuksia toiminnan kehittämiseksi. Koko kyselyn ajan on huomioitu opinnäytetyössä käytetty tietoperusta. Kyselyyn vastattiin anonyymisti ja vastausaikaa oli 1 viikko. Kysely avautui 14.1.2020 klo 18.30 ja sulkeutui 21.1.2020 klo 23.59. Kyselyn saatekirjeessä (LIITE 2) kerrottiin, mikä on kyselyn tarkoitus. Jotta kyselyyn saataisiin mahdollisimman paljon vastauksia, kyselyyn vastanneiden kesken arvottiin lahjakortti. Tästä oli edellinen kysely halukkaille (LIITE 3). Kysely pilotoitiin kaksi kertaa ennen varsinaista lähettämistä vastaajaryhmälle. Tämän pilotoinnin ansiosta muutettiin osan kysymyksen muotoa helpommin ymmärrettävään muotoon. Yhteensä pilotointiin vastasi 11 henkilöä.

Tässä opinnäytetyössä on käytetty pääsääntöisesti yksilohaastatteluja. Haastattelut olivat luonteeltaan teemahaastatteluja ja ne tehtiin yksilöllisesti jokaisen haastateltavan kanssa. Yhdessä haastattelussa tapana oli puhelinhaastattelu, joka oli enemmän tiedonkeruuta koskien Kemin yksikköä. Haastatteluja tehtiin yhteensä viisi. Neljässä haastattelussa oli sama teema eli osaamisen kehittäminen Osuuskauppa Arinassa.

Tässä opinnäytetyössä on tarkoitus käyttää työpaja-menetelmää Tälläämö- päälliköille. Työpajan tarkoituksena on käydä läpi tietoperusta, mihin kysely on pohjautunut, kyselyn tulokset ja sen jälkeen kehittää suunnitelmaa osaamisen kehittämiseksi tulevaisuuteen. Alustavasti on ajateltu käytettävän aivoriihi-työskentelyä työpajassa. Työpajaan osallistuu neljä päällikköä sekä vetäjä. Työpaja toteutetaan kiireettömässä ajankohdassa ja täysin ulkopuolella työn suorittamispaikasta.

Opinnäytetyössä on käytetty osallistuvaa havainnointia. Tutkija on ollut Zeppelinin ja Limingantullin toimipaikoissa marras-joulukuun aikana. Havainnoinnissa käytettiin kyselyn aiheita apuvälineenä, mutta enemmänkin havainnointi kohdistui sosiaaliseen vuorovaikutukseen työntekijöiden välillä.

Asioita, joihin enemmän kiinnitettiin huomiota, olivat:

- keskinäinen vuorovaikutus ja sen toimiminen
- avunanto työkaverille liikkeessä
- hiljaisen tiedon jakaminen
- paineen ja kiireen sietoa kiireisessä ajankohdassa (joulukuu)

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Opinnäytetyön kappale kuusi käsittelee tutkimuksen tuloksia. Tuloksina hyödynnetään tammi-kuussa 2020 toteutetun kyselyn tuloksia henkilöstön osaamisen ja oppimistapojen tilasta. Tässä luvussa käsitellään toimeksiantajan edustajien kanssa käydyt haastattelut, joissa keskustellaan yleisesti Osuuskauppa Arinan osaamisen kehittämisen tilaa sekä Tälläämön ryhmäpäällikön sekä myyntipäälliköiden näkemyksiä koskien Tälläämö-parturikampaamoketjua. Työpajan tuloksia käydään luvussa myös läpi, vaikka suurin tuotos työpajapäivältä löytyy luvusta kahdeksan-Kehittämisuunnitelma. Havainnoinnissa tehdyt havainnot kirjataan myös lukuun kuusi.

6.1 Henkilöstön osaamisen kehittämisen-kyselyn tulokset

Kysely avautui 14.1.2020 klo 18.30 ja sulkeutui 21.1.2020 klo 23.59. Aikaa kyselyn tekemiseen annettiin hieman yli yksi viikko. Kyselyyn sai vastata anonyymisti. Kysely lähetettiin 46:lle Tälläämön työntekijälle (parturikampaajat sekä kosmetologit). Kyselyyn vastasi 39 henkilöä. Vastausprosentti kyselyyn muodostui 84,79 %. Kyselyn kysymysten tulokset käydään läpi kysymys kerrallaan.

1. Sukupuoleni?

Vastaajista 100 % on naisia eli 39 henkilöä.

2. Ikäni?

Ikä:	Vastaajia	Prosentti
Enint. 20 v	3	7,69 %
21-30	14	35,90 %
31-40	19	48,72 %
41-50	3	7,69 %
51-60	0	0 %
Yli 60 v	0	0 %

Vastaajista suurin osa 48,72 % asettuu ikäryhmään 31–40-vuotiaat. Toiseksi suurin ryhmä on 21–30-vuotiaat 35,90 %. Voidaan sanoa Tälläämön ikäjakauman olevan pääsääntöisesti 21–40-vuotiaita 84,62 %.

3. Oma työskentely-yksikkö?

Toimipaikka:	n	Pro-sentti	Kyselyjä lähe-tetty:	Vastaus %
Limingantulli	11	28,21 %	15	73 %
Kemi	5	12,82 %	5	100 %
Rovaniemi	13	33,33 %	16	81 %
Zeppelin	10	25,64 %	10	100 %

Kemin ja Zeppelinin yksiköistä kaikki vastasivat. Limingantullin yksikössä vastaamista vaikeutti käynnissä oleva remontti ja osa työntekijöistä on lomalla.

Yksilön oppimiseen vaikuttavat kysymykset:

4. Koen oppivani uuden asian parhaiten: valitse kolme tärkeintä:

Vaihtoehto:	Vastaajia:	1. tärkein	2. tärkein	3. tärkein
1. Kokeilemalla itse	29	13	8	8
2. Katsomalla ja havainnoimalla	16	6	4	6
3. Sisäisesti järjestettävät koulutukset	15	2	7	6
3. Työkavereiden avulla	15	2	7	6
5. Yhteistyökumppaneiden koulutukset	14	9	3	2
6. Kysymällä apua	10	6	2	2
7. Internetin kanavia hyödyntämällä	9	0	2	7
8. Kuuntelemalla	7	1	5	1
9. Lukemalla kirjoja, tutkimuksia	2	0	1	1

Tärkeimmäksi tavaksi oppia nousi ”Kokeilemalla itse”-vaihtoehto. Kaikista vastaajista 74,36 % eli 29 vastaajaa 39:stä valitsi oppimistavan itselleen jollakin tasolla mieluisaksi. Vastaajista 13 valitsi sen mieluisimmaksi tavaksi oppia.

Toisena on ”Katsomalla ja havainnoimalla” 16 vastaajalla, joista kuusi valitsi sen mieluisimmaksi tavaksi oppia.

Jaetulle kolmannelle sijalle tuli ”Sisäisesti järjestettävät koulutukset” ja ”Työkavereiden avulla”-vaihtoehdot. Molempiin vaihtoehtoihin vastaajia oli 15, ja kaksi vastaajaa valitsi molemmissa vaihtoehdoista sen mieluisimmaksi.

”Yhteistyökumppaneiden koulutukset” valitsi 14 henkilöä, joista yhdeksän kokee sen olevan tärkein tapa oppia. Tämä kannattaa huomioida, koska määrä on reilusti isompi mitä sijoilla 2.-4.

Myös ”Kysymällä apua” nousi tärkeimpänä oppimistapana kuudella vastaajalla, vaikka sen oli valinnut 10 vastaajaa.

Loput tavat oppia eivät niinkään saaneet ääniä 1. vaihtoehtona, vaan enemmän toisena tai kolmantena vaihtoehtoina.

5. Tavoitteen selkeä esilletuonti ja asetanta auttavat minua kehittämään osaamistani?

Liukukytkimien arvon lukumäärä	Vastaajia	Prosentti
1	0	0 %
2	2	5,13 %
3	10	25,64 %
4	17	43,59 %
5	10	25,64 %

Selvästi tavoitteen esilletuonti ja asetanta on merkityksellistä 27 vastaajalle eli 69,23 %:lle. Kahdelle vastaajalle, sillä ei ole niinkään merkitystä ja kymmenen voidaan ajatella, että se ei herätä tuntemuksia suuntaan tai toiseen.

6. Oma asenteeni edesauttaa oppimistani?

Liukukytkimien arvon lukumäärä	Vastaajia	Prosentti
1	0	0 %
2	0	0 %
3	2	5,13 %
4	6	15,38 %
5	31	79,49 %

Selvästi koetaan ja ymmärretään oman asenteen merkitys oppimiseen. Vastaajista 37 antaa tärkeän arvon asenteelle, joka on 94,87 % vastaajista.

7. Koen haastavat / muuttuvat tilanteet elämässäni mahdollisuutena kehittyä?

Liukukytkimien arvon lukumäärä	Vastaajia	Prosentti
1	0	0 %
2	3	7,69 %
3	11	28,21 %
4	13	33,33 %
5	12	30,77 %

Vastaajissa kysymys aiheutti hajontaa. Täysin samaa mieltä (5) on ollut 12 vastaajaa, 30,77 %. Osittain samaa mieltä (4) 13 vastaajaa eli 33,33 %. Kolme vastaajaa kokee, ettei niinkään näe mahdollisuutta kehittymiseen haastavien / muuttuvien tilanteiden myötä.

8. Koen sosiaaliset vuorovaikutustaidot vahvuutenani?

Liukukytkimen arvon lukumäärä	Vastaajia	Prosentti
1	1	2,57 %
2	0	0 %
3	7	17,95 %
4	13	33,33 %
5	18	46,15 %

Suurin osa (arvoilla 4-5) 79,48 % vastaajista kokee vuorovaikutustaitojen olevan vahvuus. Yksi vastaajista ei koe ollenkaan tätä vahvuutenaan.

9. Palautteen merkitys omaan osaamiseni kehittymiseen on?

Liukukytkimen arvon lukumäärä	Vastaajia	Prosentti
1	0	0 %
2	0	0 %
3	3	7,69 %
4	16	41,03 %
5	20	51,28 %

Vastaajista 36 eli 92,31 % antaa suuren merkityksen palautteen saannille. Voidaan sanoa, että tämä ei ole yhdentekevää kenellekään, koska 1-2 arvon vastauksia ei tullut.

10. Saan palautetta tai huomioita tekemisistäni?

	Vastaajia	Prosentti
Harvakseltaan	13	33,33 %
Riittävästi	26	66,67 %

Palautetta koetaan saavan riittävästi 66,67 % vastaajista. Kysymyksessä ei määritetty, mikä on riittävä määrällisesti, vaan tunnetta siitä, miten palautetta/ huomioita saadaan. Vastaajista 13 eli 33,33 % kokee saavansa harvakseltaan.

11. Millä tavalla voin itse edesauttaa omaa kehittymistäni? Mikä itsessäni vie eteenpäin tai heikentää mahdollisuutta onnistua?

Avoimissa vastauksissa nousi suurimpana **vahvuutena** omaa kehittymistä kohtaan oma kiinnostus alaa kohtaan sekä aktiivisuus opiskella alan uusia tuulia. Vastaajista 16 nosti tämän esille omin sanoin. Toiseksi eniten nousi kehittämisessä uskallus kysyä apua, ehdottaa uutta ja toteuttaa, sekä oman positiivisen asenteen merkitys ja ammattitaidon jakaminen sekä kouluttautuminen. Muita nousseita asioita olivat: rohkeus ja

avoimuus, intohimo työtä kohtaan, innostuminen, vastuun ottaminen omasta työstä sekä onnistuminen.

Omaa kehittymistä **heikentäviä** asioita nousi: kiireen tuntu eli ajan puuttuminen työn tekemisestä sekä huolestuneisuus omasta jaksamisesta kolmella vastaajalla. Muita asioita olivat: asioiden valmiiksi kertominen, epäonnistumisen pelko, epävarmuus ja se, ettei saa tahtoaan läpi.

Tiimiin liittyvät kysymykset:

12. Toimivan tiimin merkitys on tärkeää oman osaamisen kehittämisessä?

Liukukytkimen arvon lukumäärä	Vastaaja	Prosentti
1	0	0 %
2	0	0 %
3	0	0 %
4	7	17,95 %
5	32	82,05 %

Vastaajista 82,05 % kokee tiimin merkityksen erittäin tärkeänä ja loput vastaajista tärkeänä oman osaamisen kehittämisessä.

13. Saan aina apua tarvittaessa tiimini jäseniltä?

Liukukytkimen arvon lukumäärä	Vastaaja	Prosentti
1	0	0 %
2	0	0 %
3	2	5,13 %
4	12	30,77 %
5	25	64,10 %

Apua koetaan saavan hyvin ja aina apua saa 25 vastaajaa eli 64,10 %.

14. Luotan tiimiini, jotta yhdessä pääsemme asetettuihin tavoitteisiin?

Liukukytkimen arvon lukumäärä	Vastaaja	Prosentti
1	0	0 %
2	0	0 %
3	4	10,26 %
4	18	46,15 %
5	17	43,59 %

Vastaajista 35 eli 89,74 % kokee voivansa luottaa tiimiinsä hyvin tai täydellisesti. Neljä vastaajaa asettuu keskivälille.

15. Tulen kaikkien tiimini jäsenten kanssa toimeen ammatillisessa mielessä?

Liukukytkimen arvon lukumäärä	Vastaaja	Prosentti
1	0	0 %
2	1	2,56 %
3	2	5,13 %
4	9	23,08 %
5	27	69,23 %

Vaikka suurin osa kokee tulevansa toimeen ammatillisessa mielessä työkavereiden kanssa, on muutama vastaaja, jotka eivät niinkään koe tulevansa toimeen.

16. Uskallamme tiimini kanssa puuttua yhteisesti haastaviinkin aiheisiin sekä miettiä mahdollisia ratkaisuja / kehitysehdotuksia?

Liukukytkimen arvon lukumäärä	Vastaaja	Prosentti
1	0	0 %
2	1	2,56 %
3	6	15,39 %
4	15	38,46 %
5	17	43,59 %

Vastaajista 32 eli 82,05 % kokee, että haastaviinkin aiheisiin uskalletaan puuttua sekä miettiä niihin sopivia ratkaisuja / kehittämisehdotuksia. Kuusi vastaajaa jää keskivaiheilla ja yksi kokee, ettei niinkään uskalleta puuttua.

17. Jaamme vahvasti "hiljaista tietoa" tiimissämme?

Liukukytkimen arvon lukumäärä	Vastaajia	Prosentti
1	2	5,13 %
2	5	12,82 %
3	9	23,08 %
4	13	33,33 %
5	10	25,64 %

Tässä kysymyksessä vastaukset jakaantuvat selvästi. Suurin osa 23 vastaajaa eli 58,97 % kokee, että hiljaista tietoa jaetaan hyvin tai erittäin hyvin. Tosin vastaajista seitsemän eli 17,95 % kokee, ettei hiljaista tietoa jaeta ollenkaan tai ainakin hyvin vähän. Yhdeksän vastaajaa asettuu keskivaiheille.

18. Mitkä ovat kolme tärkeintä asiaa, jotka voin tehdä tiimini kehittämisen eteen? Miten minä työntekijänä ja tiimin jäsenenä sitoudun kehittämään osaamistani?

Vastaajien kesken kolmeksi **tärkeimmäksi** asiaksi nousivat tiedon ja asioiden jakaminen työyhteisön keskuudessa, avoimuus ja vuorovaikutus sekä tsemppaus ja kannustaminen työssä. Muita esille nousseita asioita olivat luotettava työkaveruus, ollaan yhteistyöhaluinen ja joustava, asenteen merkitys sekä hoitamalla oma työ hyvin.

Tiimissä ollaan valmiita **sitoutumaan**: ei puhuta toisista pahaa, kuunnellaan, koulutaudutaan, annetaan oma panos työyhteisölle, kannetaan vastuuta ja sitoudutaan tavoitteisiin.

Ammattitaitoon liittyvät kysymykset:

19. Parturikampaajat: Arvioi oma osaaminen asteikolla 1-3

Osaamisen kuvaus:	Keskiarvo:
Asiakaspalvelu	2,68
Naisten leikkaustyöt	2,54
Ripsien ja kulmien värjäys ja muotoilu	2,38
Värjäykset (tummat ja punaiset)	2,38
Miesten leikkaustyöt	2,30
Lisäpalvelut	2,05
Pikakampaukset	2,05
Tuotemyynti	2,05
Vaalennustyöt	2,05
Permanentit / kiharakäsittelyt	1,97
Juhlakampaukset	1,86
Partakäsittelyt	1,30

Vastaajia parturikampaajien osaamisten kysymyksiin tuli 37. Osaamisista vahvimmitte nousi asiakaspalvelu, jossa koetaan olevan erinomaisella tasolla. Hyvällä tasolla keskiarvollisesti ollaan vielä vaalennustöiden kohdalla. Osaamisessa Permanentit/ kiharakäsittelyt, juhla-kampaukset ja partakäsittelyt koetaan kehittymisen kohteiksi. Näitä on hyvä miettiä kehityksen kannalta, kuinka paljon näihin osaamisiin tulee panostaa, vai arvotetaanko muita osaamisia korkeammalle laajassa kokonaiskuvassa.

20. Kosmetologit: Arvioi oma osaaminen osa-alueittain asteikolla 1-3

Osaamisen kuvaus:	Keskiarvo:
Kasvohoidot	3,00
Jalkahoidot	3,00
Ripsien ja kulmien värjäys ja muotoilu	3,00
Asiakaspalvelu	3,00
Lisäpalvelut	2,50
Tuotemyynti	2,50
Hieronnat	2,00
Meikkaukset	2,00
Käsihoidot	2,00
Kynsikäsittelyt	2,00
Vartalonhoidot	1,50
Ripsikäsittelyt (pidennykset, taivutukset)	1,50
Sokerointi	1,50

Vastaajia kosmetologin kysymykseen tuli 2. Sinänsä vastaajien määrä on pieni. Palveluista kasvohoidot, jalkahoidot, ripsien ja kulmien värjäys ja muotoilu sekä asiakaspalvelu saavat erinomaisen osaamistason arvioinnin mukaan. Osaamisen kehitystä kaivataan sokerointiin, ripsikäsittelyihin ja vartalonhoitoihin.

21. Voisinko suositella Tälläämää työpaikkana tutuilleni, ystäväilleni tai mahdollisille työnhakijoille?

Arvostelijat							Passiiviset		Suositelijat	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
n = 3 7,69 %							n = 7 17,95 %		n = 29 74,36 %	
0	0	0	2	0	0	1	2	5	7	22
0 %	0 %	0 %	5,13 %	0 %	0 %	2,56 %	5,13 %	12,82 %	17,95 %	56,41 %

Suosittelijoihin lukeutuu 29 vastaajaa, passiivisiin 7 ja arvostelijoihin 3 vastajaa.

22. Miten Tälläämö-kehityksessä osaamista tulisi kehittää, jotta työviihtyvyys ja kannattavuus paranisi entisestään? Sana on vapaa ja konkreettiset ehdotukset kulta.

Ehdotuksia tuli paljon. Yleisimpänä **kehitysehdotuksena** nousivat koulutukset ja sisäiset koulutukset. Tästä tuli ehdotuksia 21 vastaajalta. Toisena toivottiin vähän samaan asiaan liittyen eli erikoisosaamiskoulutusta, olisi niin sanottuja leikkausmestareita tai johonkin osa-alueeseen erikokoistuneita työntekijöitä. Kolmanneksi nousivat asenteen korjaus ja kiireettömyyden tunne töitä tehdessä. Lisäksi yksittäisiä vastauksia tuli: tiedottamisen parantamiseen, henkilöstön toiveiden kuunteluun, yhteisiin sääntöihin tai tapoihin, enemmän palavereita, tsemppaamiseen, virkistyspäiviin, työvälineisiin, aukioloaikoihin, palautteeseen, hinnastoon, tasa-arvoisuuteen, trendikkäämpään imagoon sekä henkilöstön esittelyyn.

6.2 Toimeksiantajan edustajien kanssa käydyt haastattelut

Haastatteluja tehtiin joulukuun 2019 sekä tammikuun 2020 aikana neljä kappaletta Arinan henkilöstöhallinnon henkilöille henkilöstöjohtaja Minna Salosen ja kehityspäällikkö Piia Pesolan kanssa sekä Tälläämön ryhmäpäällikön Anu Junnikkala-Alhon sekä myyntipäällikkö Anu Pyykösen kanssa. Haastateltavaksi tekijä valitsi henkilöt ajatellen osaamisen kehittämistä Arinan tasolla sekä ajatellen tulevaisuuden Tälläämön osaamisen kehittämistyötä. Kysymykset esitettiin pitkälle samantlaisina kaikille haastateltaville. Kysymyksiä oli noin neljästä viiteen ja ne olivat:

- Mikä on Arinan ja Tälläämön osaaminen tilanne nyt ja miltä se näyttää tulevaisuutta ajatellen?
- Minkälaisia osaamisen kehittämisen haasteita on näkyvissä?
- Minkälaiset painopisteet löytyvät osaamisen kehittämistyölle?
- Minkälaista osaamista tarvitaan tulevaisuudessa ja miten se pitää huomioida resursoinnissa?

Haastatteluiden tarkoituksena oli selvittää Osuuskauppa Arinan sekä Tälläämön osaamisen tilaa ja tulevaisuuden tekemisiä. Haastattelut veivät aikaa noin yhdestä tunnista kahteen. Haastattelut sovittiin puhelimen välityksellä joulukuun 2019 ja tammikuun 2020 aikana ja samalla sovittiin, että esivalmisteluja haastateltavien ei tarvitse tehdä. Tekijä kertoi aihealueen, mitä haastattelu tulee pitämään sisällään ja minkä tyyppisiä kysymyksiä käsitellään. Haastattelut on kirjoitettu opinnäytetyöhön tiivistelmä muodossa ja alkuperäiset haastattelut kysymyksineen sekä nauhoitteet kahdesta haastattelusta löytyvät tekijän hallusta. Näistä esille tulevista ajatuksista löytyy paljon työkaluja tulevaan Tälläämön kehittämissuunnitelmaan.

6.2.1 Osaamisen tilanne

Osaamisen taso Arinassa on hyvällä tasolla, mutta tekemistä on paljon. Tasoerot ovat suuria, koska aluekin ja toimialoja on monenlaisia. Näitä pitäisi pyrkiä tasaamaan. Tärkeää on selventää ja kirkastaa roolit, joissa henkilöstö työskentelee. Perustekemiselle on hyvä laatia raamit, jotta esimiehet voivat keskittyä valmentavaan johtamiseen ja lähiesimiestyöhön eri yksiköissä. Tulevaisuuden toimintakulttuuri on sellainen, missä osaamista kehitetään ja opitaan. Haastattelussa Minna Salosen kanssa tuli hyvä kiteytys yksikön tehokkaasta toiminnasta, jota halutaan kokonaisuudessaan laajentaa kaikkialle: ”Semmoiset yksiköt, jotka ovat tehokkaita, siellä on osaaminen, työkyky ja motivaatio kunnossa.” Osaamisen kehittämisen prosessia halutaan kehittää läpinäkyvämmäksi kehittämällä työkaluja henkilöstön käyttöön. Yksi tällainen työkalu on koulutustarjottimien käyttöönotto. Se näyttää mahdollisen urapolun Arinassa työskentelevälle ja kaikille tarjoutuu mahdollisuus hyödyntää sitä. Onnistuneen henkilöstökokemuksen viestiminen on entistä tärkeämpää sitoutuneisuuden kannalta ajatellen tulevaisuutta. Piia Pesolan kanssa keskustellessa tuli ilmi tavoite, joka kiteyttää paljon: ”Yksi tärkeimpiä painopistealueita on keskittyä rakentamaan onnistunut henkilöstökokemus.” Onnistumisten avulla saadaan positiivisia työelämän kokemuksia, jotka ruokkivat tekemään ja kehittämään jatkossakin.

Tällämössä on alettu vasta viime aikoina keskittymään osaamisen kehittämiseen. On kasvettu kovaa vauhtia ja kehittämistyö on jäänyt hieman syrjään. Henkilöstötyytyväisyydessä on tekemistä ja siihen osaamisen kehittämistä on hyvä hyödyntää. Vaikka koetaankin, että osaamisen kehittämiseen on panostettu teknisen osaamisen kautta, dokumentointi on jäänyt kokonaan tekemättä. Faktatieto puuttuu melkein kokonaan ja tämä olisi tärkeää tietää, jotta ei mentäisi pelkän tunteen pohjalta.

6.2.2 Haasteita

Toimialojen välillä on tärkeää tunnistaa eri elementit, joihin tarvitaan tukea. Esimies on suuressa roolissa verkostoituessa ja tunnistessa yksilön vahvuudet ja kehityskohteet. Kaupan alalla on paljon työntekijöitä, joilla ei ole minkäänlaista tutkintoa. Kampaamoalalla haasteena voi enemmänkin olla työn tekemisen halukkuus, jotta alalle opiskelleet jäisivät myös töihin. Työstä pitää luoda realistinen kuva ja ymmärrys siitä, että tämä ala on palveluala. Kampaamoalan haasteet ovat varmasti

erilaisia, mitä esimerkiksi toisilla toimialoilla. Henkilökunnan sitouttaminen on keskeisiä keskittymisen alueita. Haasteina täytyy myös huomioida ihan yhteiskunnallisella tasolla olevat asiat kuten mielenterveysongelmat ja niiden vaikuttavuus työhön. Anu Junnikkala-Alhon kanssa käydyssä haastattelussa kiteytyi hyvin kokonaisuus, johon täytyy aktiivisesti tarttua: ”Valmentavan johtamisen avulla saadaan osaavampaa ja motivoituneempaa henkilökuntaa. Tällöin voidaan vastata haasteisiin henkilökunnan vaihtuvuuteen liittyen, asiakaspalvelulupauksen toteutumiseen, tasalautaiseen omistajapalveluun (ja palveluhan on meidän tärkein hyöty) sekä prosessinäkökulmasta ajateltuna ymmärrykseen luvut asioiden takana.” Niin kuin monessa kohtaa on tullutkin jo ilmi, esimiestyön merkitys on suuri ja tulevaisuudessa halutaan panostaa juuri esimiestyöhön valmentavan johtamisen koulutuksen avulla.

6.2.3 Tulevaisuuden näkymiä

Tulevaisuuden Tälläämössä halutaan suunnitelmallisuuden näkyvän enemmän kaikessa toiminnassa. Valmentavan johtamisen rooli kasvaa toimipaikoissa ja selvästi halutaan panostaa osaavamman ja motivoituneemman henkilöstön kehittämiseen. Tulokorttitavoitteet antavat suunnan eteenpäin ja keinoja täytyy kehittää, jotta tavoitteisiin päästään. Halutaan kuitenkin myös tietää, mikä motivoi meidän yksilöiden ja tiimien kehittymistä ja mitä sille voidaan tehdä. Tätä halutaan enemmän selvittää ja mitata. Anu Pyykönen pitää tärkeänä huomioida osaamisen kehittämisen resursointi: ”Koska kehittäminen on avainroolissa tulevaisuudessa, pitää siihen jo osata ennakoitua budjetointivaiheessa. Olisi hyvä huomioida, miten eri roolit vaikuttavat resursointiin ajatellen esimerkiksi palveluvastaavan ja myyntipäällikön rooleja.” Eri työroolien tehtävät tulee olla hyvin suunniteltu ja huomioitu. Monenlaista osaamisen kehittämistä tarvitaan tulevaisuudessa:

- teknisen osaamisen kehittäminen
- työelämätaitojen kehittäminen
- tiimitaitojen kehittäminen
- jatkuvan oppimisen kehittäminen
- vuorovaikutustaitojen ja yhteistyön merkityksen korostaminen
- Tälläämö-ketjun maineen hallinta → brändäys
- rekrytoinnin merkityksen kasvaminen
- oikeanlaista resursointia → huomioidaan jo budjetointivaiheessa

Kaikkeä näitä asioita yhdistää **suunnitelmallisuus**, jota halutaan tuoda kokonaisuudenhallintaan sekä arjen tekemiseen.

6.3 Työpajan tulokset

Työpaja toteutettiin maanantaina 10.2.2020 Könkällä täysin eri ympäristössä, mihin työssä on totuttu (LIITE 4). Menetelmänä käytettiin aivoriihi-menetelmää ja tarkemmin vielä **ideakävelymenetelmää** käyttäen. Päivä aloitettiin käymällä läpi opinnäytetyössä käytettyä teoriaa sekä tutustumalla kyselyssä tulleisiin tuloksiin. Tässä keskustelu oli oiva työkalu alustavasti tulevaa työpajaa ajatellen. Kävimme läpi myös aivoriihen ohjeistuksen. Tärkeää ohjaajalla oli olla mahdollisimman mukana ohjaamassa työpajaa, koska osallistujamäärä ohjaaja mukaan lukien oli viisi. Tämän jälkeen ideakävelyä alettiin toteuttamaan. Aiheiksi työpajan vetäjä oli valinnut seuraavat: ”Osaamisen vuosikello”, ”Osaamisen kehittäminen”, ”Esimiestyö”, ”Tälläämön urapolku / koulutustarjotin” ja ”Oppilaitosyhteistyö”. Pisteet oli valmiiksi laitettu käytettävien materiaaleineen. Ideakävely sujui pääpiirteittäin seuraavalla tavalla:

- Jokainen sai käyttää kaksi minuuttia / piste yksin. Tässä mietittiin asioita, sanoja, kuvia ja mitä vaan, mitä annetuista sanoista tuli mieleen. Ne kirjoitettiin aina yhdelle lapulle ja liimattiin kartonkiin. Jokainen kävi jokaisen pisteen läpi hiljaa ja lukematta toisten kirjoittamia ideoita.
- Toinen kierros otettiin heti perään, mutta poikkeuksena nyt sai lukea jo kirjoitetut laput ja joko jatkaa niitä tai keksiä omia uusia ideoita. Jokainen kiersi jokaisen aiheen lävitse.
- Tämän jälkeen kuljimme ryhmänä, jolloin aloimme keskustella lapuista ja tulleista ideoista sekä vetäjä kokosi esiin tulleet asiat kokonaisuutena isommalle liimattavalle lapulle. Näistä keskusteluista virisi jo todella hyviä asiakokonaisuuksia ajatellen työpajan jatkoa.
- Tämän jälkeen jokainen sai kirjoittaa nimensä kahteen kartonkiin, jotka kokivat näistä aiheista tärkeimmiksi tällä hetkellä. Ryhmä valitsi ”Osaamisen kehittäminen” sekä ”Osaamisen vuosikello”-kartongit.
- Parityöskentely aloitettiin: Elina-Hanna ”Osaamisen kehittäminen” ja Niina-Heidi ”Osaamisen vuosikello”. Pareilla oli ensin 15 minuuttia aikaa miettiä heidän ajateltu / ideoima kokonaisuus, joka kuvattiin paperille. Ajan loputtua parit kertoivat toisilleen, mitä ideoivat.
- Parit vaihtoivat aihetta ja jatkoivat joko siitä ideasta, minkä toinen pari oli aloittanut täydentämällä sitä tai kehittämällä uuden oman. Tähän oli aikaa myös 15 minuuttia.
- Ideoiden esittely ja keskustelu ryhmänä. Tämän myötä nousi vielä uusia ajatuksia, joita täydennettiin ideapapereihin.
- Ryhmät kokosivat ideapaperit kokonaisuudeksi kartongille. Näin saimme kaksi kartonkia, joissa on kokonaisuus valmiiksi ajateltuna. Käyn läpi kokonaisuudet luvussa kahdeksan.

Työpajaa työryhmä piti erittäin onnistuneena ja varsinkin menetelmä oli innostava. Toive jokaisella osallistujalla on, että ideat saataisiin mahdollisimman hyvin ja nopeasti käyttöön, koska ne koettiin olevan tarpeellisia. Jokainen osallistuja kertoi olevansa täysin sitoutunut viemään kokonaisuudet omalle henkilöstölleen, joka voisi vahvistaa arjen työskentelyä.

6.4 Havainnoinnin tulokset

Havainnointia on käytetty opinnäytetyössä saadulla esimieskokemuksella sekä erillisinä havainnointikäynteinä. Havainnoinnin pohjalta on noussut seuraavanlaisia osaamistarpeita:

Tälläämön parturikampaajan työssä tarvittavia osaamistarpeita:

- tekniseen ammattitaitoon liittyvät tehtävät (leikkaukset, värjäykset, permanentit yms.)
- kassatyöskentelyn ja eri järjestelmäosaamisen taidot (rahankäsittelyohjeistukset, turvallisuus, ajanvaraus, tietosuoja-asiat yms.)
- asiakaspalvelutaidot (palvelupolun toteuttaminen, rohkeus kohdata asiakas)
- hygieniaosaamisen taidot (siisteyden ja järjestyksen ylläpitäminen, siivousaineiden käsittely, käsihygienia)
- turvallisuus (kemian kanssa työskentelyn vaarat, hanskojen ja vetokaapin käyttö, oikeanlainen ergonomia eli työskentelyasennot)
- tavaroiden purkaminen ja hyllyttäminen (oikeanlaiset veitset, ergonomian huomioon ottaminen)
- ”maalaisjärjen” käyttö eri tilanteissa (reklamaatiotilanteet, asiakkaidenkäyttäytyminen, kampaamon yleisilme)

Tälläämön esimiehen työssä tarvittavia osaamistarpeita:

- hyvät vuorovaikutustaidot
- viestintätaidot
- delegointitaidot
- perehdytyksen tärkeyden ymmärtäminen
- henkilöstön sitouttaminen
- uusien työntekijöiden saaminen (oppilaitosyhteistyön tiivistäminen)
- henkilöstön osaamisten tunnistaminen ja johtaminen
- tunnuslukujen hallinta
- esimiestyössä käytettävien järjestelmien osaaminen

- parturikampaajan työssä käytettävät osaamistarpeet

Näitä osaamistarpeita on hyödynnetty kehittämissuunnitelmaa tehtäessä. Enemmän kehittämissuunnitelmassa on pyritty luomaan kokonaisuutta, jossa tulee esille molempien roolien osaamistarpeita.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tässä vaiheessa opinnäytetyötä voin jo todeta oppineeni paljon osaamisen maailmasta ja avartaneeni omaa katsontakantaa osaamisen kokonaisuuteen. Työ eteni mielestäni koko opinnäytetyön matkan ajan loogisesti ja hyvin järjestelmällisesti. Tietoperustan sain valmiiksi ensimmäisen kahden kuukauden aikana, jota käytin hyödykseni kyselyä suunniteltaessa ja toteuttaessa. Haastattelussa tuli ilmi paljon tulevaisuuden asiaa, joka vahvisti jo päässäni olevia suunnitelmia. Tammi-kuussa sain kyselyn toteutettua sekä haastattelut tehtyä. Helmikuulle jäi tulosten analysointi sekä haastattelujen yhteenvedon tekeminen ja näiden hyödyntäminen tietoperustan kanssa Tälläämö-päälliköille järjestetyssä työpajassa. Työpaja oli onnistunut kokonaisuudessa, niin osallistujien puolesta, kuin järjestelyidenkin.

Kokonaisuutena läpi tämän opinnäytetyön tekemisen prosessin voin todeta, että aiheen valinta on äärimmäisen tärkeää tekijän kannalta. Koen sen erittäin tärkeänä, että aihe osaaminen ja sen kehittäminen ovat lähellä sydäntäni ja huomasiin syttyväni aiheeseen uudelleen ja uudelleen. Näin työn tekeminen säilyi kiinnostavana läpi koko prosessin. Sitähän se osaamisen kehittäminen mielestäni onkin, motivaatiota, halua oppia ja kehittyä sekä viedä niitä sinne arjen tekemisiin.

Osaamisen kehittäminen nykypäivän työelämässä ei ole itsestäänselvyys, vaan sitä tulee haluta ja tehdä työtä sen eteen. Tälläämössä halutaan tarjota asiakkailleen ja omistajilleen parasta mahdollista palvelua ja lisäarvoa, **elämystä**. Osaamista ja sen kehittämistä ei voi sysätä syrjään, vaan se pitää nostaa esille puheissa, teoissa, yksilöissä, tiimeissä ja toimipaikoissa. Osuustoiminnan lisäksi me voimme erottautua kilpailijoista osaamisen kehittämisen kautta saadulla kilpailuedulla. Tämä kuitenkin pitää tehdä läpinäkyväksi, jotta tiedetään mitä osaaminen on ja, miten se näkyy meillä.

Koen hyvin vahvana, että olemme hyvällä alkutiellä osaamisen kehittämisen suhteen. Mielestäni jo kyselyssä paljastuneet tulokset puhuvat sen puolesta. Tietoperustassa käytetty Kolbin oppimisprosessin malli tukee tutkimuksen tuloksia siitä, miten Tälläämössä uusia asioita opitaan. Selvästi kokemuksen merkitys nousi olennaiseksi asiaksi, jolloin oppimisprosessi voi pyörähtää käyntiin. Arvioinnin merkityksellä on suuri rooli oppimisessa ja niin kuin tulokset osoittivat, palautteen merkitys on suuri myös tälläämöläisille. Tämä tukee teoriaosuudessa läpikäytyä palauteosiota, jossa palautetta pidetään elinehtona kehittymiselle. Se myös korostuu tuloksissa. Tässä voidaan vielä kehittää yksiköissä palautteenantomenetelmiä, jotta palaute on oikeanaikaista ja oikeanlaista, jotta

ongelmia työyhteisössä ei pääse syntymään. Haluan vielä nostaa Matsuon artikkelin esille reflektoinnin merkityksestä tiimin jäsenten kesken, ei pelkästään esimies-alainen tai esimies-tiimi välillä. Palautetta ja reflektointia voivat tehdä kaikki tiimin jäsenet.

Halu tehdä työtä ja kouluttautua on olemassa joka päivä. Voidaan sanoa, että tälläämöläiset ovat itseään arvostavia ja motivoituneita ammattilaisia, jotka kokevat olevan tärkeitä jäseniä tiimeissään ja yksiköissään. Tuloksissa on havaittavissa ymmärrys työn teon ja vapaa-ajan välille. Ymmärretään oman asenteen merkitys työntekeymiseen ja kehittymiseen. Mieltäni erityisesti lämmittää tuloksissa tiimin merkitys vastaajille. Itsekin esimiehenä toimiessa on hienoa huomata, miten tiimistä ja työkavereista saadaan voimaa ja tukea. Tämä ei ole nykyajan itsestäänselvyys, mutta meillä Tälläämössä asiat ovat hienosti tällä saralla. Tietoperustan mukaan lähityöyhteisö voi tukea yksilöä kehittymään, tai toisaalta latistaa sitä. Tämä on tärkeää esimiehen huomata ja olla tilanteen tasalla. Kannustamalla tiimiä kehittymään, voidaan saada merkittäviä työyhteisöllisiä vaikutuksia, kuten työilmapiirin parantuminen, jossa on tekemistä osassa toimipaikkoja. Esimiehen kannattaa tutustua Belbinin tiimirooleihin, koska niistä voi saada hyvää tietoa arjen käytänteisiin. Tämä voi auttaa esimiestä tunnistamaan oman tiiminsä roolit ja kommunikoidaan paremmin tiiminsä kanssa.

Tuloksista sai tulevaisuuteen hyviä ideoita kouluttautumiseen ja millä tavalla meillä on tehokkainta kouluttautua henkilöstön mielestä. Selvästi halutaan kokeilla asioita, jotta varmuus syntyy sekä hyödyntää vuorovaikutustaitoja oman kehittymisen osalla. Myös tiedämme tulosten jälkeen, mitkä koetaan kehittymiskohteina ja mihin voimme tarjota tukea. Tässä voidaan hyödyntää myös Brandin artikkelin tutkimustuloksia, joissa kerrottiin kouluttautumisen toimivan palkitsemisena sekä sitouttamisen työvälineenä. Tätä ajatusta hyödynnetään myös kehittämissuunnitelman urapolkuideassa ja osaamisryhmässä, ajatellen, että osaan koulutuksista tulee hakea ja pohtia sitoutumistaan.

Haastatteluiden keskeisimpiä tuloksia on hyödynnetty kehittämissuunnitelmassa. Voidaan sanoa, että tuloksista ilmeni selvästi halu parantaa osaamisen, motivaation ja työkyvyn tasoa. Mielestäni näillä elementeillä ollaan jo todella pitkällä, kun työkalut otetaan yksiköissä aktiiviseen käyttöön. Läpinäkyvyyden lisääminen nousi vahvasti haastatteluiden tuloksissa esille ja sitä hyödynnettiin vahvasti kehittämisisideoissa. Jokainen kehittämisidea pohjautuu avoimeen vuorovaikutukseen ja mahdollisuuteen, joka jokaisella on halutessaan käytössä. Huoli nykypäivän työelämän haasteista tulee ottaa vakavasti käsittelyyn ja miettiä, minkälaisin keinoin siihen voi yksiköissä tarttua. Halu tulla alalle töihin ja mielenterveyshaasteet nousivat haastatteluissa vahvasti esille. Oppilaitosyhteistyön kehittämisen kautta pääsemme luomaan realistista kuvaa alustamme ja työpaikastamme.

Myös avoimen toimintakulttuurin luonti vahvistaa motivoituneisuutta ja sitoutuneisuutta työpaikkaa kohtaan. Tätä ajatellen nousi idea yhtenäisestä osaamisryhmästä sekä Kick Off-tapahtumasta koko Tälläämön henkilökunnalle. Näihin tavoitteisiin meidän tulee ehdottomasti pyrkiä.

Omaan esimiestyöhön haluan ehdottomasti viedä oppimaani yksilön ja tiimin oppimisesta kohti oppivaa organisaatiota. Tulen tulevaisuudessa ottamaan käyttöön tietoperustassa esitellyn oppivan organisaation työkalut. Näissä nousi esille hyviä esitettäviä kysymyksiä ja se herätti ajattelemaan, minkälaisessa organisaatiossa olisi kiva työskennellä. Varsinkin ensimmäisen palikan psykologinen turvallisuus herätti itsessäni ajatuksia siitä, miten tätä voidaan kehittää. Ja niin kuin monessa asiassa, vuorovaikutuksen rooli korostuu. Tulevaisuuden osaavan toimintakulttuurin luominen on varmasti yksi kantavista teemoista omassa päivittäisessä arjessa. Tuloksia analysoitaessa näkyy selvästi halu tuoda esille erilaisia osaamisia ja halu käyttää omaa motivaatiota ja asennetta hyödykseen. Potentiaalia on valtavasti toimipaikoissamme, mutta nyt ne pitää alkaa ottaa suunnitelmallisesti käyttöön. Näitä toimia näkyikin paljon kehittämissuunnitelman puolella.

Haastavinta opinnäytetyössä oli saada alussa jäseneltyä työni kokonaisuus ja mikä on haluttu lopputulos. Tutkimusongelmaan ”Kuinka osaamista voidaan kehittää Tälläämö- ketjussa?” tuli mielestäni hyviä työkaluja, joita voidaan ottaa heti käyttöön. Tälläämön osaamisen sävyt- kartta toimii havainnollistamisen työkaluna, kun kerrotaan elämyksestä ja siitä, mitä kaikkea se vaatii. Osaamisen vuosikello taas tuo selvän suunnitelmallisuuden tekemiseen niin henkilöstölle kuin esimiehillekin. Tämä parantaa jo tiedottamista hurjasti, kun on olemassa tieto siitä, mitä milloinkin tehdään. Tälläämön urapolku havainnollistaa mahdollisuudet, miten meillä kehitetään osaamista ja millaisia mahdollisuuksia voimme tarjota ajatellen eteenpäin menoa uralla tai osaamisen laajentamista. Tämä toimii myös prosessi-karttana jokaisella Tälläämölle ja myös uusille toimipaikoille, kun toiminnan aloittamista mietitään. Kehittämissuunnitelmaan on kerätty eri mahdollisuuksia hyödyntäen esimerkiksi kyselyn tuloksia. Alkuun pääsyn jälkeen eteneminen oli jopa yllättävänkin helppoa, kun tiesin, mitä selvitän lisää ja mitä tämä työ vaatii.

Mielestäni voin todeta, että tämän kehittämistyön lopputulos eli kehittämissuunnitelma tulee palvelemaan hyvin eri toimipaikkoja. Tälläämö-päälliköiden sitoutuminen aiheeseen luo jo pohjan suunnitelmien läpiviemiseen. Työtä voisi hyvinkin hyödyntää myös samankaltaisissa ketjuissa ja mahdollisuus vertailuun eri ketjujen välillä mahdollistuisi. Valitut tutkimusmenetelmät palvelivat kehittämistyötä hyvin ja opin paljon osaamisen kehittämisen tarpeesta meidän yksiköissämme. Mielestäni kyselyä voisi hyödyntää jatkossakin, toki muuttaen sen sopimaan eri ajankohtiin. Myös eri

työkalujen muuntuminen tarpeiden mukaan on hyvä ottaa huomioon. Eli vaikka ehdotetut kehittämissuunnitelman työkalut ovatkin nyt laitettu valmiiseen muotoon, pitää niitä tarpeen tullen muuttaa ja hyödyntää eri tavoin. Ketjukonseptia kehitettäessä voimme hyvinkin ottaa kehittämissuunnitelman työkalut käyttöön ja jatkaa näillä tavoin ketjukonseptin kehittämistä.

8 KEHITTÄMISSUUNNITELMA

Kehittämissuunnitelmaan olen valinnut tärkeimmät henkilöstön osaamisen kehittämisen kokonaisuutta tukevat ehdotukset. Kehittämisehdotuksia olen valinnut esiteltäviksi opinnäytetyöhön yhteensä viisi erilaista. Nämä ovat sellaisia, jotka pystytään ottamaan heti käyttöön ja ei vaadi taloudellisesti merkittäviä panostuksia yhtä lukuun ottamatta. Enemmän ne menevätkin vuorovaikutusta hyödyntäen käyttöön. Kehittämissuunnitelmassa on huomioitu kaikkien tiedonkeruumenetelmien tuloksia. Kyselyn tulokset näkyvät jokaisessa kehittämissideassa niin yksilön ja tiimin oppimisen kannalta. Haastattelujen pohjalta läpinäkyvyyden ja systemaattisen kehittämistyön lisääminen on todella tärkeää. Tässä esimerkiksi vuosikellon sekä Tälläämön urapolun kehittäminen ovat olleet avainasemassa. Työpajan tuloksilla saatiin aikaiseksi konkreettiset suunnitelmat, mitkä selventävät kokonaisuuden ymmärtämistä sekä viestinnän parantamista. Havainnointia on käytetty tukena jokaisessa kehittämissideassa. Esittelen ensin työpajassa syntyneet kehittämissuunnitelmat.

8.1 Tälläämön Oppimisen Sävyt – tälläämöläisen osaamiskartta

Tälläämö-päälliköt valitsivat tämän kehitysideaksi, koska he ovat monesti kokeneet yksikössä olevan haasteita selitettäessä koulutuksen, resurssien, motivaation ja asiakkaan kokemuksen tarpeita. Haluttiin kehittää osaamisen kartta, joka on yhdistetty kokonaisuudeksi parturikampaajien käyttämillä välineillä. Tämän kartan avulla halutaan kirkastaa tavoite, joka meillä on aina ensimmäisenä: *asiakkaan kokema elämys*. Kartta nimettiin ”Tälläämön oppimisen sävyt”. Kartta olisi hyvä olla esillä jokaisessa yksikössä muistuttamassa keskeisistä elementeistä, mitä tarvitsemme työssämme. Kuvat ovat työpajan luonnostelmia. Näistä on tarkoitus teettää kuvitetut versiot, jos ne hyväksytään käyttöön.

Vaaka: Kuvastaa esimiestä, joka punnitsee osaamisen / koulutuksen tarpeen yksikössään. Hän myös mahdollistaa työvälineet osaamisen kehittämiseen.

Värituubit: 1. Motivaatio / Halu oppia-tuubi pitää sisällään oman asenteen merkityksen,
2. Sitoutuminen / Vastuu-tuubi auttaa ymmärtämään oman vastuunottamisen omasta työstään sekä tiimin jäsenyydestään. Jos tuubeista jompikumpi puuttuu, lopputulos ja elämys ei ole halutun näköinen.

Hapete: Kuvastaa koulutuksen merkitystä ammatillisessa merkityksessä. Jos jompikumpi värituubeista puuttuu, hapetetta ei kannata laittaa.

Sekoitusvispilä: Kuvastaa yhteistyötä työnantajan tarjoamien mahdollisuuksien avulla sekä yhteistyökumppaneiden kanssa tehty yhteistyö ja koulutus. Esimerkiksi: yrityksen tarjoamat sisäiset koulutukset sekä yhteistyökumppaneiden tarjoamat ammatilliset koulutukset.

Värikulho: Valmis värimassa, jossa värituubien ja hapetteen yhdistämisellä saadaan yksilön / yksikön kehittymistä ja tekemisen varmuutta.

Vaikutusaika: Tämä kuvastaa aikaa, jolloin oppiminen sisäistetään.

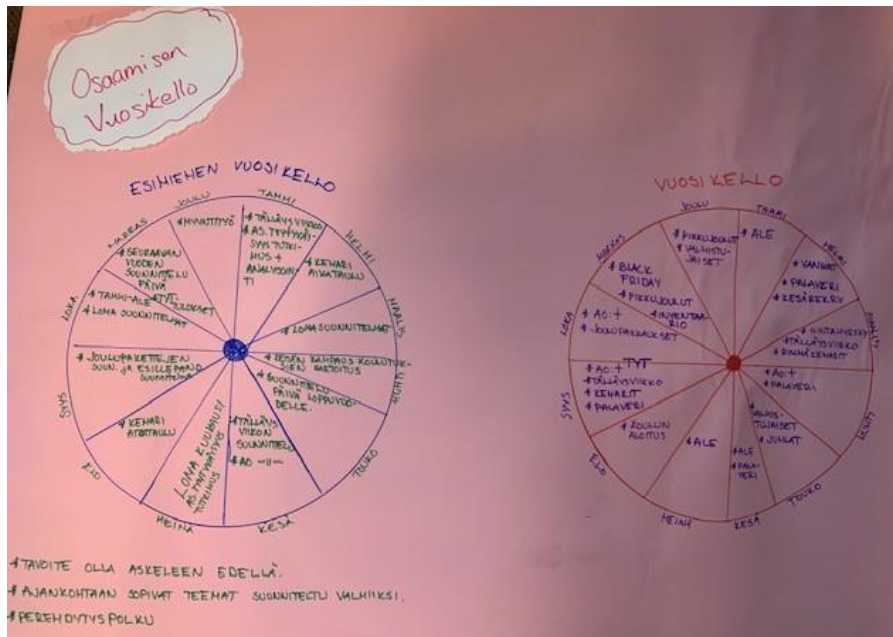
Pesupaikkatuotteet: Kuvastaa asiakkaille tarjottavan lisäarvon tuottamista esimerkiksi lisäpalveluita sekä kotihoitotuotteita. Tämä viimeistelee palvelun.

Nämä kaikki yhdistämällä saadaan tarjottua asiakkaalle ELÄMYS!

8.2 Osaamisen vuosikello

Kyselyssä nousi monessa kohtaan tiedottamisen selkeyden ja suunnitelmallisuuden puute. ”Olisi kiva tietää asioista, mitä tapahtuu” on varmasti ihan relevantti huomio. Tämä nousi työpajassa isoksi keskustelunaiheeksi ja tämä valittiin ehdottomasti kehitettäväksi kohteeksi. Koetaan, että osaamisen vuosikellon avulla tiedottaminen ja asioiden läpinäkyvyys paranee huomattavasti. Tämä tarjoaa ennakoinnin mahdollisuuden esimiehille ja varmasti tulee toimimaan ajankäytön hallinnan työkaluna. Työryhmä suunnitteli työpajassa esimiehille oman vuosikellon sekä henkilöstölle oman.

Nämä olisi myös hyvä löytyä toimipaikkojen ilmoitustaululta ja ovat aina täydennettävissä. Kuva on työpajan luonnostelma. Tästä on tarkoitus teettää kuvitettu versio, jos se hyväksytään käyttöön.



Kuva 4. Työpajassa tehty Tälläämön osaamisen ja tekemisen vuosikellon idea.

Osaamisen vuosikellolla haetaan vastausta osaamisen kehittämisen ja tekemisten suunnitelmallisuuteen ja siitä tiedottamiseen. Henkilöstön vuosikellossa on kalenteroitu ja suunniteltu kaikissa yksiköissä tapahtuvat asiat. Sama toteutuu esimiehille heidän aikataulussaan. Käymme läpi ensin henkilöstön vuosikellon. Tätä on myös tarkoitus päivittää ja lisätä sinne puuttuvat asiat. Tässä vuosikello auki kirjoitettuna:



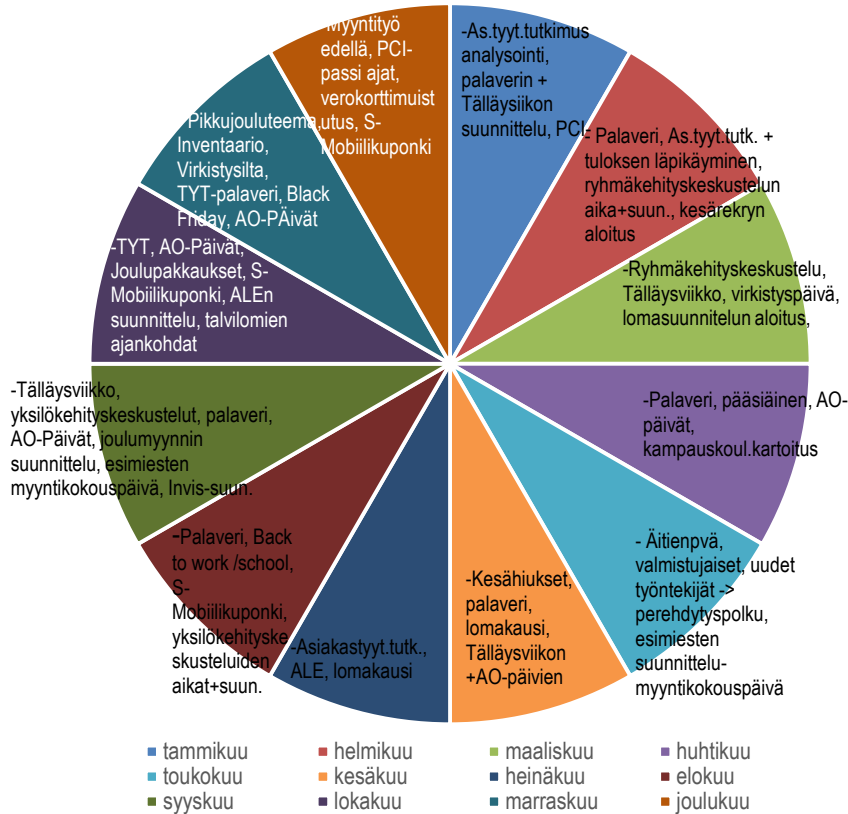
Kuvio 8. Tälläämön henkilöstön osaamisen ja tekemisen vuosikello.

Henkilöstön osaamisen ja tekemisen vuosikello:

Kuukausi	Teema	Myynnillinen tekeminen	Henkilöstö
Tammikuu	Hiuspohjateema Asiakastytyväisyystutkimus	ALE-kuukausi	PCI-Passi, verokortti Osaamisen kehittämisen työpaja
Helmikuu	Vanhojen päivä-kampaukset Yhteistyökumppanin näytös ja koulutus	S-mobiilikupongi	Palaveri: Asiakastytyväisyystutkimuksen ja tuloksen läpikäyminen
Maaliskuu	Tälläysviikko	Tälläysviikko Hintamyrsky	Ryhmäkehityskeskustelut Virkistyspäivä / yhdessätekeminen

Huhtikuu	Pääsiäinen, AO-Päivät Hiuspohjateema	AO-päivien myynti- vuorot S-Mobiilikupongi	Palaveri: Varhaisen tuen malli ja muokattu työ, S-Turva
Toukokuu	Valmistujaiset / Juhlateema Äitienpäivä	Kampaukset, Hoitolatarjoukset: Äitienpäivä+ valmis- tujaiset	Uudet kesätyöntekijät toihin Perehdytyspolku STARTTI
Kesäkuu	Kesähiukset, kesäjuhlat Lomakausi	Aurinkotuotteet hiuksille ja iholle Juhlatuotteet ja kam- paukset	Palaveri: Työtaturmat, Mielenterveyshäiriöt työpai- kalla Lomakausi
Heinäkuu	Lomakausi Asiakastyytyväisyystutkimus	ALE S-Mobiilikupongi	Lomakausi
Elokuu	Back to work / School	S-Mobiilikupongi	Lomakausi loppuu Osaamisen kehittämisen työpaja Asiakastyytyväisyystutki- muksen läpikäyminen
Syyskuu	Tälläysviikko Koulutus: näytös ja yksikkökoh- tainen	Tälläysviikko AO-Päivät	Yksilökehityskeskustelut, Palaveri: työtaturmat, uh- kaavat asiakastilanteet
Lokakuu	Työyhteisötutkimus	AO-päivät Joulupakkaukset, S-Mobiilikupongi	Työyhteisötutkimukseen vastaaminen
Marraskuu	Pikkujouluteema Inventaario	Black Friday, AO-päivät, Joulupakkaukset	Virkistysilta TYT-läpikäyminen+palaveri, Vastuullinen osuustoiminta ja eettiset periaatteet
Joulukuu	Pikkujoulut / valmistujaiset	Joulupakkaukset, AO-päivät, S-Mobiilikupongi	

TÄLLÄMÖN ESIMIESTEN OSAAMISEN JA TEKEMISTEN VUOSIKELLO



Kuvio 9. Tällämön esimiesten osaamisen ja tekemisen vuosikello.

Päällikön osaamisen ja tekemisen vuosikello:

Päälliköt kulkevat henkilöstön kelloa edellä kampanjoiden suhteen noin kaksi kuukautta.

Tätä voidaan ja pitää muokata ja lisätä tapahtumia tarpeen vaatiessa.

Kuukausi	Teema	Myynnillinen tekeminen	Henkilöstö
Tammikuu	Hiuspohjateema Asiakastytyväisyystutkimus	ALE-kuukausi Tälläysviikon suunnittelu	Asiakastytyväisyystutkimuksen analysointi + palaverin suunnittelu Koulutusten suunnittelu Päälliköiden suunnittelu- / myyntikokouspäivä

Helmikuu	Vanhojen päivä-kam- paukset Yhteistyökumppanin näytös ja koulutus	S-mobiilikuponki	Palaveri: Asiakastytyväisyystut- kimuksen ja tuloksen läpikäymi- nen Ryhmäkehityskeskustelun aika- tauluttaminen + suunnittelu Kesärekrytoinnin aloitus
Maaliskuu	Tälläsviikko	Tälläsviikko Hintamyrsky	Ryhmäkehityskeskusteluiden to- teutus, Virkistyspäivä/ yhdessätekemi- nen Lomakauden suunnittelu Palaverin suunnittelu
Huhtikuu	Pääsiäinen, AO-Päivät Hiuspohjateema	AO-päivien myyntivuorot S-Mobiilikuponki	Palaveri: Varhaisen tuen malli ja muokattu työ, S-Turva Kampauskoulutusten kartoitus
Toukokuu	Valmistujaiset Juhlateema Äitienpäivä	/ Kampaukset, Hoitolatarjoukset: Äitien- päivä+ valmistujaiset	Uudet kesätyöntekijät toihin Perehdytyspolku STARTTI Päälliköiden suunnittelu- ja myyn- tikokouspäivä Palaverin suunnittelu
Kesäkuu	Kesähiukset, kesäjuhlat Lomakausi	Aurinkotuotteet hiuksille ja iholle Juhlatuotteet ja kampauk- set	Palaveri: Työtaturmat, Mielen- terveyshäiriöt työpaikalla Lomakausi Tälläsviikon + AO-päivien suun- nittelu
Heinäkuu	Lomakausi Asiakastytyväisyys- tutkimus	ALE S-Mobiilikuponki	Lomakausi Asiakastytyväisyystutkimuksen analysointi + palaverin suunnit- telu (riippuen päällikön loma- ajankohdasta)
Elokuu	Back to work / School	S-Mobiilikuponki	Lomakausi loppuu Asiakastytyväisyystutkimuksen läpikäyminen

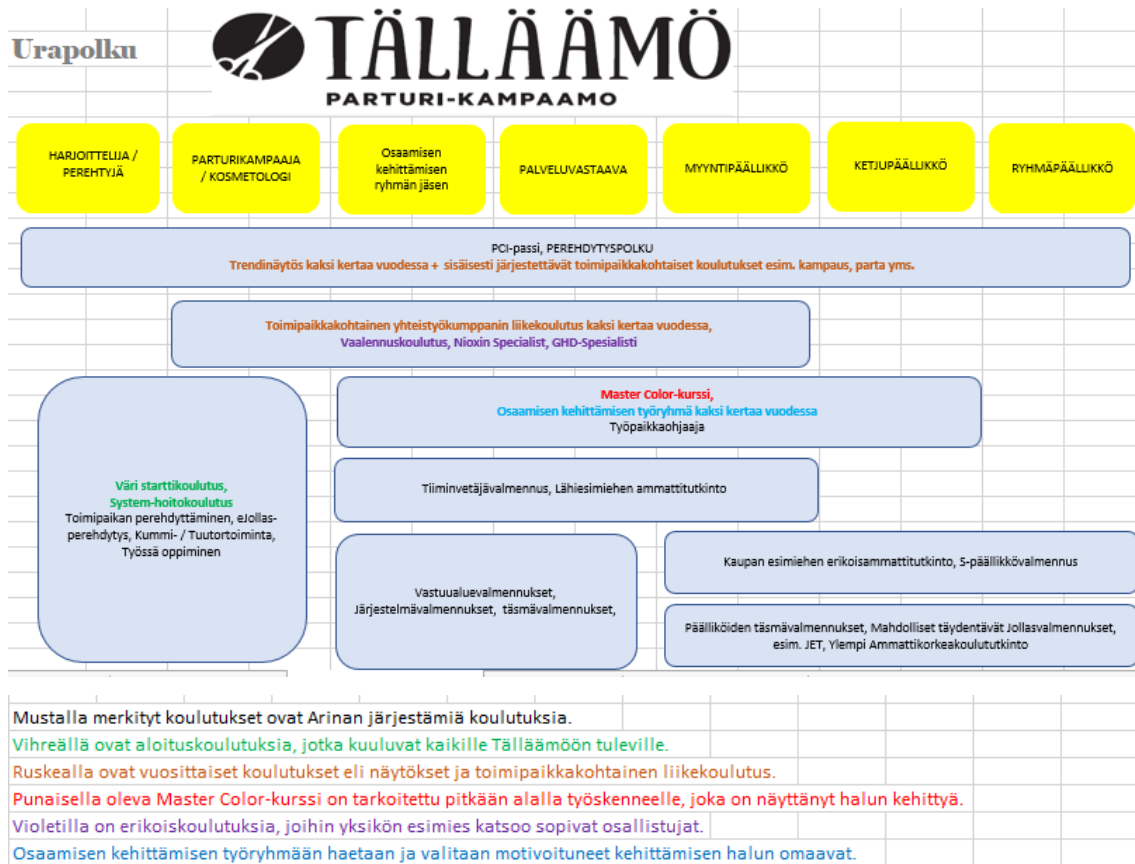
			Yksilökehityskeskustelujen aika- taulutus+valmistelu
Syyskuu	Tälläysviikko Koulutus: näytös ja yksikkökohtainen	Tälläysviikko AO-Päivät	Yksilökehityskeskustelut, Palaveri: työtaturmat, uhkaavat asiakastilanteet Joulumyynnin suunnittelu Päälliköiden suunnittelu- ja myyn- tikokouspäivä
Lokakuu	Työyhteisötutkimus	AO-päivät Joulupakkaukset, S-Mobiilikuponki	Työyhteisötutkimukseen vastaa- minen Tammi-Alen valmistelu Henkilöstön talvilomien ajankoh- dat Inventaarion valmistelu
Marraskuu	Pikkujouluteema Inventaario	Black Friday, AO-päivät, Joulupakkaukset	Virkistysilta TYT-analysointi+palaveri, Vastuullinen osuustoiminta ja eettiset periaatteet
Joulukuu	Pikkujoulut / valmistujai- set	Joulupakkaukset S-Mobiilikuponki AO-päivät	PCI-Passi-aikataulutus, verokort- timuistutus Myyntityö edellä joulukuussa

8.3 Tälläämön urapolku- koulutustarjotin

Urapolun tarkoituksena on avata tälläämöläisille mahdollisuuksia, joilla voi kehittää itseään sekä ammatillisessa että uralla etenemisen mielessä. Urapolku tuo läpinäkyvyyttä koulutusten järjestämiseen ja tässä jokainen pystyy miettimään omaa motivaatiotaan sekä sitoutuneisuuttaan osaamisen kehittämisen suhteen. Urapolkua ja koulutustarjotinta on jo kehitetty marketin sekä matkailu- ja ravitsemusalalle, joten tämä toimii hyvin myös Tälläämön näkökulmasta ajateltuna.

Jokaiselle työntekijätasolle löytyy omat koulutukset, harjoittelijasta ryhmäpäällikköön asti. Tekniset ammatilliset koulutukset ovat suunnattu parturikampaajille sekä kosmetologeille. Tarkoituksena on,

että osa koulutuksista toteutetaan kaikille parturikampaajille sekä kosmetologeille, mutta osaan tulee näyttää osaamisen taso, motivaatio sekä sitoutuneisuus. Seuraavassa kuvassa urapolku on kuvattuna Tälläämölle sopivaksi. Tätä päivitetään vuosittain.



Kuvio 10. Tälläämön urapolku

8.4 Oppilaitosyhteistyö

Oppilaitosyhteistyön idea nousi havainnoinnin kautta yhdeksi osaksi kehityssuunnitelmaa. Tutkimusongelmassa ”Kuinka osaamista voidaan kehittää Tälläämö-parturikampaamoketjussa?” tulee helposti mieleen myös lisäkysymys, kuinka me saadaan ammattitaitoista henkilöstöä töihin ja sitoutumaan Tälläämööseen. Tässä voi apuna olla oppilaitosyhteistyön tiivistäminen. Arinassa järjestettiin perjantaina 31.1.2020 yhteistyöpäivä eri oppilaitosten edustajien kanssa. Olin siellä Tälläämön puolesta ja mukana oli kolme opettajaa eri Oulun alueen yksiköistä. Haasteena on saada valmis-tuvat opiskelijat jäämään alalle ja antamaan todenmukainen kuva alasta. Tässä Tälläämöllä on paljon annettavaa.

Keskustelun pohjalta laadin kehitysideoita oppilaitosyhteistyön tiivistämiseksi:



Kuvio 11.

Kuviossa 11 kiteytyy jatkuvan yhteistyön liike Täällämön ja oppilaitoksen välillä. Yhteistyötä tehdään koko kolmen vuosiluokan ajan. Erittelen eri vuosiluokat:

- Lukukausi alkaa opettajan ja Täällämön edustajan yhteistyön läpikäymisellä tulevalle vuodelle. Sovitaan yhteistyössä opettajan kanssa kriteerit sekä harjoittelijamäärä, jotka tarvitaan Täällämössä työskentelyyn eri vuosiluokille.

1. Vuosiluokka:

- Tervetuloa alalle- tunti Täällämön edustajien kanssa. Kerrotaan kriteerit, jotka tulee täyttää harjoittelupaikkaa hakiessa.
- Tutustumispäivä sovittuna päivänä Täällämön pareittain, jolloin opiskelijat viettävät koko päivän toimipaikassa. Nimetään tuutorit kyseisille opiskelijoille.
- Mahdollinen ensimmäinen harjoittelu sovittuna toimipaikassa, kun kriteerit täyttyvät.

2. Vuosiluokka:

- Lukukauden avaustunti Täällämön edustajien kanssa, mitä toisen vuosiluokan opiskelijoilta odotetaan ja mitä Täällämö voi tarjota opiskelijalle. Tuutoritoiminta on edelleen käytössä.

- Mahdollinen toinen harjoittelu Tälläämön toimipaikassa kriteerien täytyttyä.

3. Vuosiluokka:

- Lukukauden avaustunti Tälläämön edustajien kanssa, mitä kolmannen eli viimeisen vuosiluokan opiskelijoilta odotetaan ja mitä Tälläämö voi tarjota opiskelijalle.
- Tuutoritoiminta on edelleen käytössä.
- Valittujen opiskelijoiden työelämään valmistaminen viimeisen harjoittelun myötä.
- Valmistuville opiskelijoille työelämä-tunti mahdollisuuksista työllistyä alalle.
- Mahdolliset Tälläämö-stipendit.

Tämän suunnitelman myötä saisimme jatkumoa ja taattua myös tulevan henkilöstön osaamista Tälläämön tarpeita ajatellen. Tuutoritoiminnan kautta opiskelijoilla voisi olla helpompaa mieltä alaa koskevia aiheita. Tällaisen yhteistyön kautta pitää huomioida resursointi yksiköissä, koska opiskelijat tarvitsevat aikaa. Myös pitkäjänteisen suunnitelman avulla opiskelijat voisivat löytää suoraan oikean harjoittelupaikan. Tämä siitä syystä, että kiireiset ja isot toimipaikat eivät välttämättä kaikille sovi, mutta taas joillekin sitäkin paremmin. Näin voitaisiin löytää potentiaalisia työntekijöitä jo heti ensimmäisestä luokasta alkaen. Parhaimmassa tapauksessa urapolku ensimmäisestä luokasta alkaa ja valmistumisen jälkeen työllistyy heti Tälläämöön.

8.5 Osaamisen kehittämissuunnitelmat ja Kick Off

Yhtenä kehittämissuunnitelmaan merkittävänä ideana nousi kyselyn ja haastatteluiden pohjalta innovoitu osaamisryhmäidea. Kyselyssä nousi isosti esille tavat oppia uutta, vuorovaikutustaidot, tiimin merkitys työnteossa. Avoimissa vastauksissa nousi halu uuden toteuttamiselle ja sitä kautta osallistuminen yhteiseen tekemiseen. Näiden pohjalta voidaan kehittää Tälläämön osaamisen kehittämissuunnitelma.

- ✚ Ryhmän tavoitteena on kehittää omistajahyötyjä ja parantaa asiakkaan kokemaa **elämystä** arjessa. Ryhmä tiivistää yhteistyötä eri toimipaikkojen välillä sekä yhtenäistää hyviksi muotoutuneita käytäntöjä.
- ✚ Ryhmässä on yhdestä kolmeen osallistujaa jokaisesta toimipaikasta. Osallistujat koostuvat parturikampaajista, joilla on halua ja sitoutuneisuutta kehittää toimintaa sekä tuoda esille parturikampaajan työssä olevia kehityskohteita. Osallistujiksi halukkaat näihin ryhmiin voi

laittaa hakemuksen, miksi kokee itsensä tärkeäksi ryhmää ajatellen. Esimies voi hakemuksen pohjalta tehdä valinnan.

- ✚ Ryhmällä on kaksi kertaa vuodessa osaamisen kehittämisen työpaja, joka olisi ohjattu. Täällä pystyttäisiin käsittelemään ja kehittämään tarpeita arjen työkaluiksi. Näkisin tämän kokeilemisen arvoisena tapana toimia, koska silloin taataan, että ääni työntekopinnasta tulee kuuluviin. Ryhmät kokoontuisivat tammikuussa ja elokuussa.
- ✚ Ryhmä itsessään pystyy viemään asioita eteenpäin ja luomaan positiivista yhteishenkeä.
- ✚ Tähän liittyen olisi hyvä järjestää yhtenäinen Kick Off-tapahtuma esimerkiksi joka toinen vuosi, jolloin kaikki tälläämöläiset kokoontuisivat samaan paikkaan. Tämä voi olla osittain koulutuspäivä, mutta myös virkistyspäivä. Täällä luodaan yhteinen tapa palkita onnistuneita tälläämöläisiä. Tällainen yhteishengenluontitapahtuma nostaa yhteenkuuluvaisuuden tunnetta sekä työn merkityksellisyyttä.

Tämä osaamisen kehittämissryhmän toiminta sekä Kick Off vaatii jo selvästi taloudellista panostusta. Tässä voisi hyödyntää yhteistyökumppaneitamme sekä olemassa olevaa virkistysbudjettia ajatellen Kick Off-tapahtumaa. Uskon, että kehittämissryhmä toisi sitoutuneisuutta ja pitovoimaa lisää.

LÄHTEET

Alajärvi, H. 2019. Myyntipäällikkö, Tälläämö Kemi. Puhelinhaastattelu 26.11.2019. Tekijän hallussa.

Brandi, U. & Iannone, R. 2017. Learning strategies for competence development in enterprises. Industrial and Commercial Training Viitattu 27.2.2020, <https://www-emerald-com.ezp.oamk.fi:2047/insight/content/doi/10.1108/ICT-08-2016-0052/full/pdf?title=learning-strategies-for-competence-development-in-enterprises>

Gallen, T. 2015. Luentomateriaali opintojaksolta Strategia Käytännössä. 2014-2015.

Garvin, D., Edmonson, A. & Gino, F. 2019. Is yours a Learning Organization? Harvard Business Review Viitattu 28.11.2019, <https://web-b-ebSCOhost-com.ezp.oamk.fi:2047/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=76cd8687-915d-4574-91f3-7f914b1fd644@pdc-v-sessmgr01>

Ghuri, P. & Gronhaug, K. 2005. Research Methods in Business Studies. 3. painos. Edinburgh: Pearson Hall

Hirsjärvi, S., Remes, P. ja Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy

Honkanen H. 2006. Muutoksen agentit. Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki: Edita prima Oy

Isotalus P. & Rajalahti H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Viitattu 22.1.2020, [https://verkko-kirjahylly-almatalent-fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/GAEBJXCTEB#/kohta:VUOROVAIKUTUS\(\(20\)\)johtajan\(\(20\)\)ty\(\(f6\)\)ss\(\(e4\)\)\(\(20\)\)piste:b0](https://verkko-kirjahylly-almatalent-fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/GAEBJXCTEB#/kohta:VUOROVAIKUTUS((20))johtajan((20))ty((f6))ss((e4))((20))piste:b0)

Junnikkala-Alho, A. 2019. Ryhmäpäällikkö, Osuuskauppa Arina. Haastattelu 17.12.2019. Tekijän hallussa.

Jylhä, E. & Viitala, R. 2013. Liiketoimintaosaaminen, menestyvän yritystoiminnan perusta. 6., uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy

Koulutus.fi 2019. Mitä on osaamisen kehittäminen? Viitattu 13.12.2019, <https://www.koulutus.fi/op-paat/mita-on-osaamisen-kehittaminen-15630>

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Lankinen, P., Miettinen, A. ja Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista-hyödynnä kokemusta. Hämeenlinna: Karisto Oy

Lee, D. & Van den Steen, E. 2010. Managing Know-How. Management Science Viitattu 26.2.2020, <https://web-a-ebSCOhost-com.ezp.oamk.fi:2047/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=12&sid=f8a6d722-af60-40f2-92ac-04e62e039b01%40sessionmgr4008>

Mantere, S, Suominen, K & Vaara, E. 2011. Toisinajattelua strategisesta johtamisesta. Helsinki: WSOYpro Oy.

Matsuo, M. 2018. How does managerial coaching affect individual learning? The mediating roles of team and individual reflexivity. Personnel Review Viitattu 26.2.2020, <https://www-emerald-com.ezp.oamk.fi:2047/insight/content/doi/10.1108/PR-06-2016-0132/full/pdf?title=how-does-managerial-coaching-affect-individual-learning-the-mediating-roles-of-team-and-individual-reflexivity>

Osuuskauppa Arina. 2019. Töissä Arinassa perehdytys- ja henkilöstöohje.

Oulun ammattikorkeakoulu 2014. Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyön ohje. Viitattu 2.11.2019, <https://oiva.oamk.fi/utills/opendoc.php?aWRfZG9rdW1lbnR0aT0xNDMwNzY0Njky>.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu.2008. Porvoo: WS Bookwell Oy

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät, uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy

- Pesola, P. 2020. Kehityspäällikkö, Osuuskauppa Arina. Haastattelu 17.1.2020. Tekijän hallussa.
- Pyykönen, A. 2020. Myyntipäällikkö, Osuuskauppa Arina. Haastattelu 29.1.2020. Tekijän hallussa.
- S-Kanava. 2019. Viitattu 27.11.2019, <https://s-ryhma.fi/tietoa-meista/tietoa-s-ryhmasta>
- S-Kanava. 2019. Viitattu 27.11.2019, <https://s-ryhma.fi/tietoa-meista/osana-suomea>
- S-Kanava. 2019. Viitattu 27.11.2019, <https://s-ryhma.fi/tietoa-meista/arvot-strategia-ja-visio>
- S-Kanava. 2019. Viitattu 27.11.2019, <https://www.s-kanava.fi/web/arina/etusivu>
- S-Kanava. 2019. Viitattu 27.11.2019, <https://www.s-kanava.fi/web/arina/arvot-ja-hyveet>
- Salonen, M. 2020. Henkilöstöjohtaja, Osuuskauppa Arina. Haastattelu 20.1.2020. Tekijän hallussa.
- Sydänmaalakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Vantaa: Hansaprint Oy
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 3. korjattu painos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino OY – Juvens Print
- Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Oy
- Viitala, R. 2006. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 2. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy
- Viitala, R. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita Publishing Oy
- Viitala, R. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Publishing Oy

Tälläämön henkilöstön osaamisen kehittämisen- kysely

Tämän kyselyn tavoitteena on kartoittaa osaamisen nykytilaa sekä saada tietoa, millä tavalla osaamista voidaan kehittää. Kyselyyn vastaaminen kestää n. 15 min. Arvioi omaa nykytilannettasi ja ajatuksiasi, jotta saamme mahdollisimman aitoja tuloksia. Kiitos jo etukäteen, vastauksesi on arvokas.

1. Sukupuoleni

- Nainen
- Mies

2. Ikäni

- Enint. 20 v
- 21-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- Yli 60 v

3. Oma työskentely-yksikkö

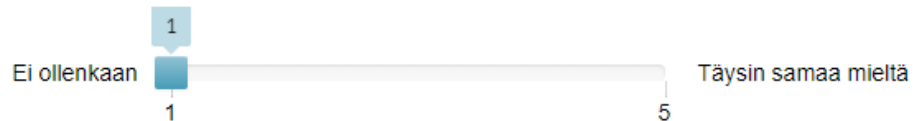
- Limingantulli
- Kemi
- Rovaniemi
- Zeppelin

Seuraava

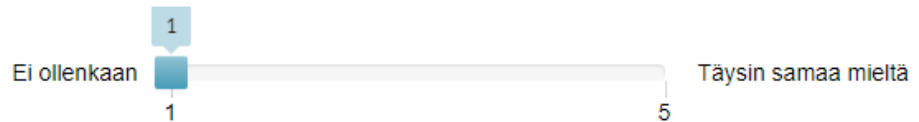
4. Koen oppivani uuden asian parhaiten: Valitse kolme tärkeintä, 1. tärkein, 2. toiseksi tärkein jne. *

Kuuntelemalla	Valitse ▼
Kysymällä apua	Valitse ▼
Kokeilemalla itse	Valitse ▼
Lukemalla kirjoja, tutkimuksia, alan julkaisuja	Valitse ▼
Internetin kanavia hyödyntämällä esim. some	Valitse ▼
Yhteistyökumppaneiden koulutukset	Valitse ▼
Sisäisesti järjestettävät koulutukset (esim kampauskoulutukset)	Valitse ▼
Työkavereideni avulla	Valitse ▼
Katsomalla ja havainnoimalla	Valitse ▼

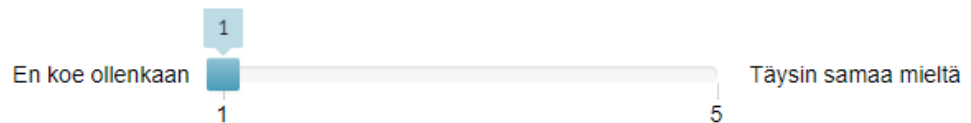
5. Tavoitteen selkeä esilletuonti ja asetanta auttavat minua kehittämään osaamistani? *



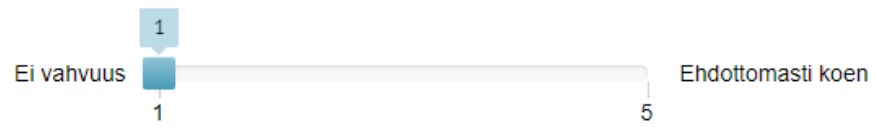
6. Oma asenteeni edesauttaa oppimistani? *



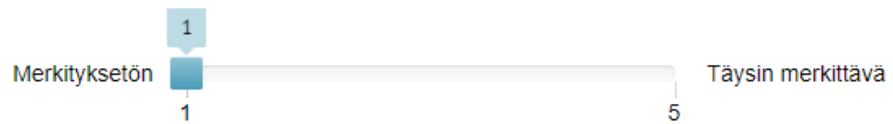
7. Koen haastavat / muuttuvat tilanteet elämässäni mahdollisuutena kehittyä? *



8. Koen sosiaaliset vuorovaikutustaidot vahvuutenani? *



9. Palautteen merkitys omaan osaamiseni kehittymiseen on? *



10. Saan palautetta tai huomioita tekemisistäni *

- Harvakseltaan
- Riittävästi

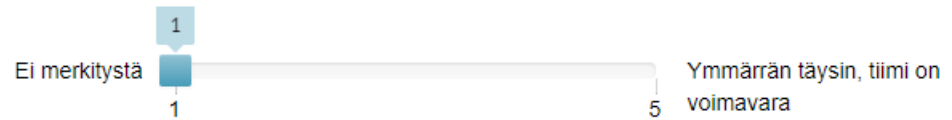
11. Milla tavalla voin itse edesauttaa omaa kehittymistäni? Mikä itsessäni vie eteenpäin tai heikentää mahdollisuutta onnistua? *

Edellinen

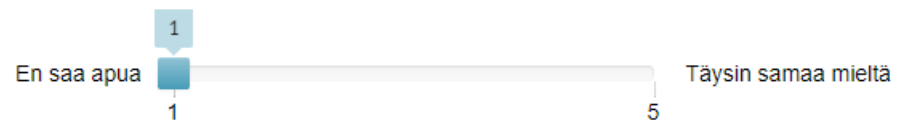
Seuraava

Sivun 3 kysymykset käsittelee: Tiimin oppimiseen ja toimintaan liittyviä asioita.

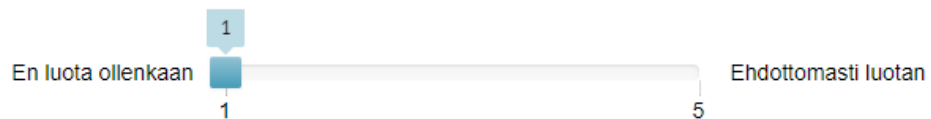
12. Toimivan tiimin merkitys on tärkeää oman osaamisen kehittämisessä? *



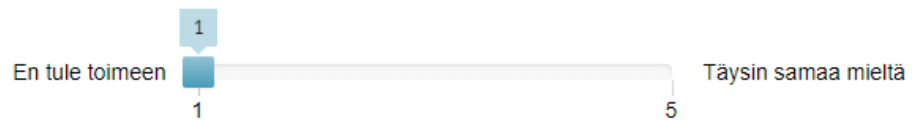
13. Saan aina apua tarvittaessa tiimini jäseniltä? *



14. Luotan tiimiini, jotta yhdessä pääsemme asetettuihin tavoitteisiin? *



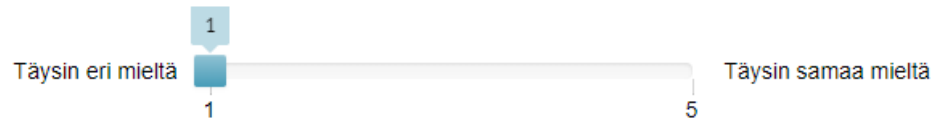
15. Tulen kaikkien tiimini jäsenten kanssa toimeen ammatillisessa mielessä? *



16. Uskallamme tiimini kanssa puuttua yhteisesti haastaviinkin aiheisiin sekä miettiä mahdollisia ratkaisuja / kehitysehdotuksia? *



17. Jaamme vahvasti "hiljaista tietoa" tiimissämme? *



18. Mitkä ovat kolme tärkeintä asiaa, jotka voin tehdä tiimini kehittymisen eteen? Miten minä työntekijänä ja tiimin jäsenenä sitoudun kehittämään osaamistani? *

Edellinen

Seuraava

Sivu 4 käsittelee: Ammattiosaamiseen liittyvää tietoa. Parturikampaajat vastaavat kysymykseen 19 ja kosmetologit kysymykseen 20.

Valitse vastausvaihtoehto, mikä on lähinnä omaa nykytilannettasi. Arvioi osa-aluetta seuraavin kriteerein:

- 1 Suoriudun työstä perustaitojen avulla. Käytän enemmän aikaa työni suorittamiseen, mitä alun perin työhön on suunniteltu voivan käyttää. Työn tekeminen saattaa hieman jännittää. Tarvitsen tässä osa-alueessa kehittymistä.
- 2 Hallitsen työni hyvin ja tekeminen on varmaa. Lopputulos on pääsääntöisesti sitä mitä pitikin. Pysyn annetussa aikataulussa ja työni ei tuota minulle ylimääräistä päänvaivaa.
- 3 Tiedän hallitsevani ammattiini tarvitsevat tekniset taidot erityisen hyvin. Tuon omaa taiteellisuuttani työhön ja uskallan ehdottaa asiakkaalleni uutta. Sovellan ja käytän, jopa kehitän, uusia tekniikoita oman työni kehittämiseen laaja-alaisesti.

19. Parturikampaajat: Arvioi oma osaaminen asteikolla 1-3

	1	2	3
Värjäykset (tummat ja punaiset)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vaalennustyöt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Permanentit / kiharakäsittelyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Naisten leikkaustyöt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Miesten leikkaustyöt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Partakäsittelyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pikakampaukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Juhlakampaukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lisäpalvelut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotemyynti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakaspalvelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ripsien ja kulmien värjäys ja muotoilu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Kosmetologit: Arvioi oma osaaminen osa-alueittain asteikolla 1-3

	1	2	3
Kasvohoidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jalkahoidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vartalonhoidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ripsikäsittelyt (pidennykset, taivutukset)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ripsien ja kulmien värjäys ja muotoilu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sokerointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hieronnat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meikkaukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käsihoidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kynsikäsittelyt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lisäpalvelut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotemyynti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakaspalvelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Voisinko suositella Tälläämöä työpaikkana tutuilleni, ystäväilleni tai mahdollisille työnhakijoille?

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
En lainkaan todennäköisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin todennäköisesti

Edellinen

Seuraava

22. Miten Tälläämö-ketjussa osaamista tulisi kehittää, jotta työiihtyvyys ja kannattavuus paranisi entisestään? Sana on vapaa ja konkreettiset ehdotukset kulta. *

Edellinen

Lähetä

Hei,

Teen opinnäytetyötä Tälläämön henkilöstön osaamisen nykytilasta sekä sen kehittämistä. Oheisen kyselyn kautta, annat arvokasta tietoa juuri näistä asioista. Kyselyn saa tehdä työajalla ja vastausaikaa kuluu n. 15 min. Kyselyyn vastataan anonyymisti. Halutessasi voit osallistua kyselyn vastanneiden kesken S-Ryhmän 50€ arvoisen lahjakortin arvontaan. Linkki arvontaan tulee vastaamisesi jälkeen. Vastausaikaa on 21.1.2020 klo 23.59 asti.

Kiitos vastauksestasi jo etukäteen, jokainen vastaus on tärkeä.

Ihanaa päivää kaikille!

Ystävällisin terveisin,

Annukka Wallius-Heikkinen

Osallistu kyselyn arvontaan

Kiitos osallistumisestasi Tälläämön henkilöstön osaamisen kehittämisen kyselyyn. Halutessasi voit osallistua arvontaan jättämällä yhteystietosi lomakkeeseen. Palkintona on 50€ arvoinen S-Ryhmän lahjakortti. Lahjakortti arvotaan 31.1.2020. Kiitos.

1. Jätä yhteystietosi niin osallistut 50€ arvoisen S-Ryhmän lahjakortin arvontaan. Yhteystietosi eivät yhdisty kyselyn vastausten kanssa.

Etunimi	<input type="text"/>
Sukunimi	<input type="text"/>
Matkapuhelin	<input type="text"/>
Sähköposti	<input type="text"/>
Osoite	<input type="text"/>
Postinumero	<input type="text"/>
Postitoimipaikka	<input type="text"/>
Maa	<input type="text"/>

TÄLLÄÄMÖN WORKSHOP

Aika: Ma 10.2.2020 klo 9-17, toteutus vapaapäivänä

Paikka: Köngäs, Villa Dagmarin Helmi

Aihe: Tälläämön henkilöstön osaamisen kehittämisen työpaja. Liittyy Anne-Maarit Wallius-Heikkisen tekemään opinnäytetyöhön.

Osallistujat: Tälläämöpäälliköt Hanna Alajärvi (Kemi), Niina Hahti (Rovaniemi), Elina Häkämies (Limingantulli), Heidi Kjellman (Zeppelin) ja Anne-Maarit Wallius-Heikkinen (työpajan vetäjä)

Tavoite: Muodostaa päälliköille tietous, mitä henkilöstö ajattelee nykyisestä osaamisen tilasta ja miten henkilöstö on valmis sitä viemään eteenpäin. Tuotoksena halutaan antaa kehittämissuunnitelma, jossa on huomioitu eri tekemiset ottaen huomioon henkilöstön osaamisen tason.

Aikataulu:

<u>Klo</u>	<u>Aihe</u>
9-10	Opinnäytetyön esittely sekä teorian läpikäynti <ul style="list-style-type: none"> • Tutkimusongelma • Tutkimuskysymykset • Tavoite • Teoria, johon tutkimus pohjautuu
10-11	Kyselyn esittely sekä tulokset
11-11.30	Lounas
11.30-13	Pääkohdat kyselyssä esiin tulevissa asioissa: <ul style="list-style-type: none"> • Yksilön, tiimin sekä ammattiosaamiseen liittyvät kysymykset • Mitä asioita tulee ottaa kyselyn tulosten perusteella huomioon osaamisen kehittämisen tekemisinä? • Mikä tarvitsee resurssointia? • Mitkä ovat avaintemat? • Mikä on osaamisen tavoite?
13-13.30	Kahvi

- 13.30-16 Kehittämissuunnitelman tekemisten suunnittelu / kirjaaminen sekä tulevaisuuden aikataulutus.
- 16-17 Johtopäätökset ja pohdinta

Toivotaan mahdollisimman vapaata ajattelua ja ideoiden vaihtamista, joita voidaan pohtia, miten ne muuntautuvat konkreettisiksi tekemisiksi arjessa. Tämä toimii myös työkaluna esimiehille tulevaisuuden osaamisen kehittämisessä. Jatkotoimenpiteiden pohdinta esim. vuoden päähän, voiko kyselyä tehdä uudelleen, mihin on menty ja mitä halutaan tavoitella.

