



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

SIRI TANNI

Osaamisen kehittäminen työohjeita hyödyntämällä

LIIKETALouden KOULUTUSOHJELMA
2020

Tekijä(t) Tanni, Siri	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä 10/2020
	Sivumäärä 42	Julkaisun kieli suomi
Julkaisun nimi Osaamisen kehittäminen työhjeita hyödyntämällä		
Tutkinto-ohjelma Liiketalous		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tässä esimiestyön suuntauksen opinnäytetyössä tutkittiin kohdeyrityksen osaamisen tilaa sekä sitä, millaisilla työhjeilla sitä voisi parantaa. Taustana opinnäytetyölle oli tarve kehittää henkilökunnan osaamista päivittäistavarakaupan tehtävissä. Tavoitteina opinnäytetyössä oli päivittää vanhentuneita ohjeistuksia, helpottaa työhjeiden löydettävyyttä sekä jakaa osaamista henkilökunnan kesken.</p> <p>Opinnäytetyöhön tarvittava materiaali kerättiin lomakehaastattelulla, henkilökohtaisilla haastatteluilla sekä havainnoimalla käytännön työtilanteita kevään ja kesän 2020 aikana kohdeyrityksessä. Näillä tutkimusmenetelmillä saatiin tietoa siitä, millaisia työhjeita kohdeyrityksen henkilökunta kaipaa.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena syntyi kattava ohjepankki kohdeyrityksen käytössä olevaan Teams- sovellukseen. Tällä tallennusmuodolla varmistettiin ohjeiden helppo löydettävyyys jokaiselle työntekijälle. Teams- osaaminen varmistettiin vielä henkilökunnan perehdytyksellä.</p> <p>Johtopäätöksenä opinnäytetyössä oli se, että henkilökunta kokee osaamisensa kohtalaisen hyväksi. Haastattelujen, lomakekyselyn ja havainnoinnin perusteella ohjeita tehtiin niistä aiheista, jotka henkilökunta koki haastavimmiksi. Ohjeiden teko on jatkuvaa päivittämistä vaativa työ, joka ei pääty opinnäytetyön valmistumiseen.</p>		
Asiasanat osaaminen, hiljainen tieto, perehdyttäminen, ohjeet		

Author(s) Tanni, Siri	Type of Publication Bachelor's thesis	Date 2020/10
	Number of pages 42	Language of publication: Finnish
Title of publication Developing the know -how by utilizing work instructions		
Degree program Business Administration		
Abstract <p>In this thesis the state of the know-how in of the case- company was studied. One wanted also to know what kind of work instructions would help personnel to succeed at work. The purpose of this thesis was to improve expired work instructions, make them more findable and to share knowledge between personnel.</p> <p>Required material for this thesis was collected by interviewing, on a form interview and by observing work in the case- company during spring and summer 2020. With these methods was obtained what kind of work instructions case- company's personnel needs.</p> <p>As the result of this thesis covering instruction bank was created to Teams application. By using this saving form, instruction bank was made user- friendly to personnel. Teams know-how was secured with orientation.</p> <p>Conclusion of the thesis was that personnel in case- company feels good or pretty good about their skills. Based by interviewing, form interview and observing instructions was made of work tasks which felt most difficult to personnel. However, the preparation and updating these work instructions is never ending job, that will continue after the completion of this thesis.</p>		
Key words know-how, work instructions, induction, silent knowledge		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 OPINNÄYTETYÖN TAUSTA JA TAVOITE	6
2.1 Kohdeyritys	6
2.2 Opinnäytetyön tausta.....	7
2.3 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymykset	8
2.4 Käytettävät menetelmät.....	9
3 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	12
3.1 Yleistä	12
3.2 Yksilön osaaminen	13
3.3 Tiimin osaaminen.....	16
3.4 Organisaation osaaminen	17
3.5 Yksilön osaamisesta organisaation osaamiseksi	18
4 OSAAMISEN KEHITTÄMISEN MENETELMIÄ	22
4.1 Yleistä	22
4.2 Perehdyttäminen.....	24
4.3 Tehtäväkierto.....	29
4.4 Palaute	30
4.5 Kehittävät palaverit	31
4.6 Verkko-oppiminen ja kurssit.....	32
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET	35
5.1 Haastattelut ja kysely henkilöstölle.....	35
5.2 Havainnoinnin tulokset	36
5.3 Toimenpiteet haastattelujen ja kyselyiden pohjalta	38
6 LOPPUPÄÄTELMÄT	41
LÄHTEET	
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Kuvittele työpaikka, jossa on aina hektinen tahti ja kymmeniä eri työtehtäviä opeteltavaksi. Tai päätyväsi vuoroon, jossa et normaalisti työskentele. Eikö olisikin mukavaa, että saisit apua ja tukea tehtävistä suoriutumiseen varsinaisen perehdyttämiskurssin jälkeenkin? Mikä olisikaan helpompaa kuin tarkastaa hankalaksi kokemasi työtehtävän tekeminen puhelimestasi, joka on kuitenkin taskussasi joka hetki? Nämä kysymykset mielessä lähdimme työpaikallamme kehittelemään ohjepankkia, josta selviää juuri tässä työpaikassa oleellisten työtehtävien ja ongelmatilanteiden ratkaisuohteet. Ohteiden tallennusmuoto tarjoaa henkilöstölle ajasta ja paikasta riippumattoman keinon kehittää osaamistaan.

Ideaalitilanne olisi tietysti se, että työyhteisö olisi täynnä motivoituneita ja oppimishalukkaita ihmisiä. Todellisuus on kuitenkin aina jotain muuta. Työpaikalla on ihmisiä eri lähtökohdista, eri koulutustaustoista, eri työelämävaiheissa ja eri motivaatiolla varustettuna. Tämäkään ei ole automaattisesti huono asia. Moni timanttinen idea työn tekemiseen on lähtenyt puhtaasti siitä, että kyseenalaistaa asioiden tekemisen aina samalla tavalla. Myös motivoituneimmat ja oppimishalukkaimmat henkilöt unohtelevat kiireessä asioita tai törmäävät työtehtäviin, joita eivät ole koskaan tehneet. Asioita unohtuu opettaa, tai se on vaikea tehdä muuten kuin silloin kun ongelmatilanne tai konkreettinen tekemisen tarve on käsillä.

Työpaikalla tärkeintä olisi saada organisaation perustekemisten osaaminen kaikilla sille tasolle, että ydinliiketoiminta pyörii ongelmitta. Opinnäytetyön käytännön osa tähtäsi juuri tähän. Ohteilla ei missään tapauksessa ole tarkoitus vähentää tai korvata normaalia perehdyttämistä, vaan ne on tehty työn oppimisen ja muistamisen tueksi.

2 OPINNÄYTETYÖN TAUSTA JA TAVOITE

2.1 Kohdeyritys

Kohdeyrityksenä on Suomen toiseksi suurimpaan ketjuun kuuluva päivittäistavara-kauppa. Kauppa sijaitsee suuressa kaupungissa, lähiössä, jossa asukkaita on noin 25 000. Kauppapaikka on perinteinen, samalla paikalla on toiminut päivittäistavara-kauppa jo parikymmentä vuotta. Nykyisen yrittäjän vetämänä kauppa on toiminut vuodesta 2017. Henkilökuntaa kauppa työllistää noin 20. Liikevaihtoa yrityksellä oli vuonna 2019 7 milj. (Kauppiaan henkilökohtainen tiedonanto.) Yrityksellä on kolme toimipistettä, opinnäytetyötä tehdään yhteen toimipisteistä.

Kaupan toimintaa ja periaatteita ohjailee pitkälti ketjun strategia, visio ja arvot. Strategian pääpainopisteet ovat asiakaslähtöisyys, kannattavuus, monikanavainen asiakaskokemus, hyvä kilpailukyky sekä kauppiasyrittäjyyden kehittäminen. Ketjun visiona on olla suunnannäyttävä, moderni uuden ajan ruokakauppa. Sen arvolupauksena asiakkaalle on täyttää asiakkaan tarpeet, huomioida toiveet ja elävöittää asuinyhteisö. (Keskon [www-sivut](#).)

Kaupasta löytyy peruselintarvikkeiden lisäksi paistopiste, ravintoloiden noutoruokaa, Veikkauspiste ja ruoan verkkokauppa. Kauppakohtainen liikeidea on tarjota asiakkaalle arjen elämyksiä ja yllätyksiä, sekä tehdä kauppareissusta elämys. Liikeidean perustana ovat hyvin hoidetut perusasiat. Perusasioiden hoitamiseen kuuluu se, että kaupassa huolehditaan hyllysaatavuudesta ja tuotteiden riittävydestä. Tuotteet ovat tuoreita sekä kauppa on puhdas ja siisti. Asiakaspalvelu on kohteliasta ja avuliasta, asiakastoiveet toteutetaan mahdollisuuksien mukaan, sekä kaupassa on helppo kulkea. (Kauppiaan henkilökohtainen tiedonanto.)

Kauppartyhmä on segmentoinut asiakkaat viiteen eri ryhmään. Luokittelu on tehty, jotta asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin pystytään vastaamaan. Kohdeyrityksen asiakkaissa korostuvat näistä ryhmistä innostujat, nautiskelijat ja tiedostavat. Innostujat

ovat vauhdikkaita ja he haluavat nopeita sekä helppoja ratkaisuja. Silloin kun innostujalla on aikaa, haluaa hän inspiroitua uusista tuotteista kaupassa suuren valikoiman äärellä. Nautiskelija haluaa kauppareissustaan elämyksen. Asiakkaana hän osaa vaatia laatua, mutta toivoo asioiden olevan vaivattomia. Tiedostava on harkitseva ostaja, hän miettii ostopensa vastuullisuutta, sekä taloudellisia vaikutuksia. Tiedostava haluaa panostaa omaan, sekä perheensä hyvinvointiin. (Kauppiaan henkilökohtainen tiedonanto.)

Kaupparyhmä on valittu useasti maailman vastuullisimmaksi ruokakaupan yritykseksi. Yritykselle keskeisiä asioita ovat hankinnan läpinäkyvyys, ilmastonmuutoksen hillitseminen ja ympäristöstä huolehtiminen. Yritys haluaa mahdollistaa asiakkailleen kestävän elämäntavan ja tarjota luotettavasti monipuolisia vastuullisia vaihtoehtoja. Kaupparyhmä on sitoutunut kansainvälisten ilmastokokousten tavoitteisiin hillitä ilmaston lämpenemistä ja näin ollen asettanut toiminnalleen päästötavoitteet. Päästöjä pienennetään uusiutuvalla energialla, kauppojen energiatehokkuudella, sekä paremmilla logistisilla ratkaisuilla. (Keskon [www-sivut](http://www.kesko.fi).)

2.2 Opinnäytetyön tausta

Opinnäytetyön idea lähti konkreettisesta tarpeesta lisätä henkilökunnan osaamista. Työntekijän tullessa taloon, hänelle järjestetään perehdytys. Perehdytysaika ei kuitenkaan ole niin pitkä, että siinä oppisi kaikkea. Aikaa ei myöskään voi loputtomiin pidentää kannattavuuden kärsimättä.

Uudella työntekijällä haltuun otettavien tehtävien määrä on todella suuri. Myymälätyössä vaihdetaan lennosta hyllyttäjäksi asiakasneuvojaksi, siitä pullokoneenhoitajaksi, paistajaksi ja edelleen kassahenkilöksi. Ihmisten oppimisnopeudessa on eroja. Toiset oppivat heti ja toiset vaativat useita toistoja. Työkaveriltakaan ei voi aina kysyä neuvoa. Työtilanteet ovat varsin hektisiä. Työpari voi olla niin kiireinen asiakkaiden kanssa, ettei neuvomisesta yksinkertaisesti tule mitään. Kaupassa työskennellään myös yksin, jolloin ei luonnollisestikaan ole ketään keltä kysyä. Puhelimella neuvon kysyminen ei välttämättä ole niin yksinkertaista. Kauppa on auki joka päivä

aamuvarhaisesta klo 23 asti. Avun tavoittaminen puhelimitse myöhään illalla tai aikaisin aamulla on hankalaa.

Osaamisen kasvattaminen on tarpeen myös pidempään talossa olleiden osalta. Kaupassa on työtehtäviä, jotka tehdään päivittäin, työtehtäviä, jotka tehdään kerran viikossa ja työtehtäviä, jotka tehdään vielä harvemmin. Vaikka henkilö olisi ollut töissä jo esimerkiksi vuoden, ei hän ole välttämättä päätenyt tekemään jotakin tiettyä tehtävää. Harvoin tehtäviä töitä on myös hankala muistaa tehdä silloin, kun niiden aika on.

Ongelmana on ollut työohjeiden löydettävyys työpaikalla. Kaupan tietokone on koettu joko pelottavana ja siihen ei haluta kajota. Tai aika työn lomassa ei riitä ohjeiden hankeluun toimistosta, kun ongelmat ilmaantuvat yleensä aivan toisessa päässä kaupaa. Olemassa olevatkin ohjeistukset pitäisi saada siirrettyä helpommin saatavilla oleviksi.

Mikäli kaikki eivät osaa tai muista tehdä työn suorittamisen kannalta olennaisia tehtäviä, on vaarana, että työt kasautuvat tietyille henkilöille. Tällöin työn aiheuttama kuormitus ei jakaudu tasapuolisesti. Jotta päästäisiin tilanteeseen, jossa kaikille olisi selvää mitä tehdään, miten ja milloin, pitäisi henkilökunnan osaamista kehittää.

2.3 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymykset

Käytännön työnä kohdeyrityksessä on tarkoitus perehdyttää henkilöstö Teams-sovelluksen käyttöön. Perehdytys tehdään, jotta kaikki pääsevät käsiksi varsinaiseen opinnäytetyön aiheeseen, joka on uusitut työohjeet. Uudet, tarpeelliseksi koetut ohjeistukset, sekä jo olemassa olevat ohjeet siirretään kaikkien käytettäväksi Teams-sovellukseen. Ketjussa, johon case- yritys kuuluu, on linjattu, että otetaan käyttöön sisäiseen viestintään Teams-sovellus. Muut sovellukset on tarkoitus poistaa käytöstä mm. tietoturvaongelmien takia. Alusta opinnäytetyölle tulee siis päivittäistavaraketjun puolesta, mutta itse ohjeistukset ovat opinnäytetyön tekijän oma projekti.

Ohjeiden avulla luodaan puitteet tehtävistä suoriutumiseen kaikille. Ohjeistusten parantamisella tavoitellaan tilannetta, jossa työntekijät voivat helposti löytää esimerkiksi

itselleen aivan uuden työn ohjeen ja suorittaa sen itsenäisesti. Ohjeistusten on tarkoitus toimia myös muistamisen tukena työtehtävissä, joita tehdään harvemmin. Ohjeiden yksi tarkoitus on lisäksi vähentää esimiesten ja pitkään talossa olleiden vapaa-aikana tapahtuvaa työtä neuvomisen ja opastamisen muodossa.

Työtehtävien tekemisestä paras osaaminen on henkilöillä, jotka niitä eniten tekevät. Ohjeistusten tekemiseen onkin tarkoitus ottaa mukaan kaikki työntekijät, jotka niitä haluavat tehdä. Opinnäytetyön yksi tavoite on jakaa sitä tietoa ja osaamista, jota työntekijöillä on tehtävien suorittamisesta, kaikille muillekin.

Työ vastaa seuraaviin kysymyksiin:

- Millaisena työntekijät kokevat oman osaamisensa tällä hetkellä?
- Millaisiin asioihin kaivataan lisäosaamista?
- Millaista hiljaista tietoa henkilöstöllä on?
- Millaisilla ohjeistuksilla voidaan edesauttaa osaamisen kehittymistä?

2.4 Käytettävät menetelmät

Opinnäytetyöongelma määrittelee, että tutkimusotteena on laadullinen eli kvalitatiivinen. Laadullinen tutkimus etenee käytännön havainnoista teoriaan, siis empiriasta teoriaan (Pitkäranta 2014, 27). Laadullisella tutkimuksella pyritään saamaan käsitys ilmiöstä, eli vastaamaan kysymykseen: ”mistä tässä ilmiössä on kyse?”. Laadullinen tutkimus kohdistuu yleensä muutamaaan havaintoyksikköön, joten sen tuloksia ei voi yleistää, ne pätevät vain kohdetapauksessa. Kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimusprosessi ei ole suoraviivainen, vaan syklinen prosessi. Analyysi on laadullisessa tutkimuksessa eri vaiheiden ajan mukana olevaa toimintaa, joka ohjaa tutkimusprosessia ja tiedonkeruuta. Laadullisessa tutkimuksessa ei voida etukäteen määritellä, miten paljon aineistoa tarvitaan. Aineisto on riittävää, kun tutkija ymmärtää ilmiön ja tutkimusongelma ratkeaa. Vasta analyysin tuloksena voidaan määritellä, milloin on kerätty

riittävästi aineistoa. Laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, miten ihmiset kokevat ja näkevät reaali maailman. Tiedon kerääjänä tutkija on instrumentti, jonka kautta tosielämä suodattuu tutkimustuloksiksi. Laadulliseen tutkimukseen sisältyykin yleensä kontakti tutkijan ja tutkittavan välillä. Laadullinen tutkimus on usein kuvailevaa tutkijan ollessa kiinnostunut prosesseista, merkityksistä ja ilmiöstä, sanojen, kuvien ja tekstien avulla. (Kananen 2017, 33-36.)

Koska opinnäytetyöongelma on rajattu, opinnäytetyömetodinä voi käyttää case- eli tapaustudkimusta. Rajaaminen voidaan tehdä erottamalla jokin toiminnallinen kokonaisuus kuten työprosessi tai tilanne. Tapaustudkimuksessa valitaan tavallisesti yksi tapaus tutkimuksen kohteeksi. (Vilka 2017.) Tässä opinnäytetyössä tapauksena on ilmiö nimeltä osaaminen. Tutkimusotetta voi soveltaa tutkimuksiin, joissa tavoitteena on tutkimusaiheen kokonaisvaltainen tarkastelu, kuvaus tai toiminnan kehittäminen. Aineiston keräämisessä voidaan käyttää monia eri keinoja sekä aineiston analysointitapoja. Lähtökohta tutkittavaan tapaukseen voi olla käytännönläheinen tai teoreettinen. (Vilka 2017.)

Työn toteutustapa sisältää myös konstruktivisia piirteitä. Opinnäytetyö keskittyy ole-massa olevaan ongelmaan. Opinnäytetyössä luodaan ohjeistus, eli konstruktio, joka on tarkoitettu ratkaisemaan tosielämän ongelma. Konstruktivisessa tutkimusotteessa tutkija osallistuu vahvasti tutkimusongelman ratkaisuun. Tässä tutkimusotteessa tutkijalla on myös syvälinen näkemys tutkittavan organisaation tilasta. (Lukka 2001.)

Tässä opinnäytetyössä toteutetaan työpaikalla käytännön kehittämisprojekti, jossa kaikki työntekijät perehtyvät uusien työvälineiden käyttöön, sekä luodaan pohja, jonne työohjeita voi laittaa. Kaikki työntekijät saavat oman osaamisensa mukaan osallistua ohjeiden tekemiseen, sekä jakaa omaa tietoaan muille.

Opinnäytetyöhön tarvittava aineisto kerätään haastattelemalla henkilöitä ja havainnoimalla työn suorittamista työpaikalla. Haastatteluiden avulla pyritään saamaan selville, mistä aiheista lisäohjeistusta olisi henkilökunnan mielestä hyvä saada. Haastateltavaksi pyritään saamaan useampi henkilö, joka työskentelee omassa toimipisteessäni. Kysymykset laitetaan ensin lomakekyselyn muodossa kaikille. Tiedossa kuitenkin on, että henkilöstöstä osalla on kielellisiä haasteita kirjallisessa vastaamisessa. Käytännön

työn tekijöinä kaikilla ei myös välttämättä ole mielenkiintoa vastailla paperilla. Tämän vuoksi toteutetaan avoimia haastatteluja henkilökohtaisesti perehdytyksen ja havainnoinnin lomassa. Avoin haastattelu tarkoittaa Vilkan (2017) mukaan sitä, että haastattelu ei etene valmiiden kysymysten ja teemojen mukaan, vaan ennemminkin vuorovaikutustyyllisesti haastateltavan ehdoilla. Tutkimusongelman aihepiiristä keskustellaan useasti ja haastateltava voi puhua haastattelun aikana vapaasti haluamistaan näkökulmista (Vilka 2017, 81). Haastatteluita käytetään opinnäytetyössä niin, että vastaajien henkilöllisyys ei selviä niistä.

Osallistuvaa havainnointia käytetään opinnäytetyössä yhtenä tutkimusmenetelmänä. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija on mukana yhteisön toiminnassa yhteisön jäsenenä. Havainnoinnissa käytetään tutkimuksen dokumentoinnin välineenä päiväkirjaa, johon kirjataan tutkittavaan ilmiöön liittyvät havainnot. Havainnointi liittyy aina tilanteeseen tai tapahtumaan ja sillä on jokin tietty aikaväli. Tässä tutkimuksessa tiedetään, mihin havainnointi kohdistetaan, joten kyse on strukturoidusta havainnoinnista. (Kananen 2017, 83.)

3 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

3.1 Yleistä

Osaaminen tarkoittaa joukkoa tietoa, taitoa ja asenteita. Ulospäin osaaminen näkyy tarkoituksenmukaisena toimintana. Osaamista ei voi ajatella joko- tai asiana. Osaaminen kehittyy yleensä vähitellen. Ympäristö ja sen vaatimukset aiheuttavat sen, että osaamisen suhteen ollaan jatkuvassa muutostilassa. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014.)

Yrityksen kilpailukyky on riippuvainen siitä, millaista osaamista yrityksessä on. Tämä korostuu entistä enemmän aikoina, jolloin muutos on vauhdikasta. Osaaminen ja osaamisen käyttö, sekä nopeus oppia uutta ovat kriittisiä tekijöitä yrityksen menestykselle. (Viitala 2013, 171.)

Osaamisen kehittäminen ei automaattisesti tarkoita pienelle yritykselle mahdolloman suuria taloudellisia panostuksia esimerkiksi koulutukseen. Osaamisen kehittämisessä voi olla kyse niinkin yksinkertaisista asioista kuin toiminta- tai ajatustapojen muuttamisesta (Työterveyslaitoksen www-sivut). Dohmenin (1996) luokituksessa työelämässä tapahtuva osaamisen kehittyminen jakautuu neljään eri tyyppiin:

1. Koulutusorganisaatioiden piirissä tapahtuva oppiminen, joka on määrämuitoista ja johtaa yleensä tutkintoon tai sertifiointiin. Yrityksissä voidaan tukea tällaiseen koulutukseen osallistumista, tai luoda omia koulutusohjelmia.
2. Oppiminen, joka ei johda tutkintoon. Tällaista voi olla yrityksen itse järjestämä tai ostama kurssi, esimerkiksi kielikurssi.
3. Oppiminen, joka ei ole systemaattisesti suunniteltua tai organisoitua. Tällainen oppiminen tapahtuu työympäristössä ja sitä edesauttaa kehittämismyönteinen yrityskulttuuri.
4. Vahingossa tapahtuva oppiminen. Eteen tulevat haasteet ja tilanteet voivat pakottaa oppimaan. Tällainen oppiminen on yleensä tiedostamatonta. (Viitala 2013, 155.)

Nykyajattelun mukaan jokainen on itse vastuussa omastaan ja organisaationsa osaamisen kehittämisestä. Osaamisen kehittämisessä onkin kyse eräänlaisesta

vaihtokaupasta. Työntekijä sitoutuu pitämään osaamisensa ajan tasalla ja työnantaja sitoutuu auttamaan häntä siinä. (Kaartinen & Roihala 2011, 8.)

Osaaminen voidaan nähdä myös yksilön ja työyhteisön suhteen jatkuvana vaalimisena. Se on ihmisen ja työyhteisön välisen vuoropuhelun tulos. Osaamisen kehittäminen alkaa työhönotosta ja päättyy henkilön lopettaessa työt kyseisessä yrityksessä. Osaamisen kehittäminen ei ole kuitenkaan pelkästään yksilön ammattitaidon jatkuvaa kehittämistä, vaan myös hyvän, kehittävän ja arvostavan suhteen luomista yksilön ja työyhteisön välille. (Juuti & Vuorela 2015.)

3.2 Yksilön osaaminen

Osaamiseen liittyy vahvasti oppiminen. Yksilön näkökulmasta oppimisella tarkoitetaan sitä, että jokin muuttuu. Jokin hänen tiedoissaan, taidoissaan, ajatuksissaan tai tunteissaan laajenee, syvenee, vahvistuu tai jopa muuttuu kokonaan. Oppiminen voi koskea jotain pientä aluetta, kuten työvälineen käyttöä. Tai oppiminen voi olla kokonaisvaltaista, muuttaen koko ihmisen. Oppiminen voi olla vähäistä, jopa huomaamattonta tai oppija voi saada oivalluksen, jonka jälkeen mikään ei ole enää entisensä. Oppimista tapahtuu koko ajan. Näkökulmasta riippuu, onko se hyödyllistä ja toivottavaa vai hyödyttöntä ja epätoivottavaa. Hyödyttömäksi luokiteltu osaaminen voikin osoittautua hyödylliseksi tai toisinpäin. Työpaikka on aikuiselle hyvä oppimisympäristö. Työpaikka oppimisympäristönä edellyttää kuitenkin tietoa oman työn vaatimuksista ja organisaation tavoitteista. Muita työpaikalla oppimisen tärkeitä lähtökohtia ovat itseohjautuvuus, kyky ja halu soveltaa aikaisempaa osaamista ja kokemuksia, sekä ratkaista ongelmia, (Kupias & Peltola 2019, 9 ja 20.)

Ennen käsitys oppimisesta oli se, että tietoa vastaanotettiin esimerkiksi koulutuksessa ja sitten sitä säilytettiin muistissa. Nykykäsityksen mukaan oppimiseen liittyy aina uuden tiedon sitomista vanhaan, jo aiemmin oppijan tuntemaan todellisuuteen ja uuden tiedon rakentamista aktiivisesti palasista yhdistellen. Tästä näkökulmasta katsottuna oppiminen voi olla tärkeämpi työelämätaito kuin ammattiin liittyvä osaaminen, jota on vuosien varrella kertynyt. Kumpaakin työelämässä silti tarvitaan. Esimerkiksi

lääkärinä ei voi toimia ilman perusosaamista ihmisen anatomiasta ja fysiologiasta. (Huotilainen & Saarikivi 2018, 52.)

Osaaminen on paljon muutakin kuin tietoa, jota yksilö voi hankkia tutkinnolla tai koulutuksella. Se on myös paljon enemmän kuin työnopastuksella saavutettu käytännön osaaminen, vaikka sillä työstä suoriutuisikin. Työssä onnistuakseen ja kehittyäkseen ihmiset tarvitsevat monenlaista osaamista. Yksittäisen työntekijän kannalta osaamisessa olennaista on kyky yhdistää ammattiin liittyvät tiedot ja taidot hyödyllisellä tavalla. Hyödyllistä osaamista ovat muun muassa työn priorisointi- ja organisointikyvyt, ryhmätyöosaaminen, joustavuus työssä ja muutoksiin ennakkoluulottomasti suhtautuminen, oman toiminnan ja osaamisen kriittinen arviointi, sekä oppimaan oppiminen. Vaatimukset osaamisen suhteen vaihtelevat organisaatioittain ja tehtävittäin. Työn vaatimaa osaamista voi henkilöllä olla jo työhön tullessaan ja osa siitä hankitaan vasta työn tekemisen yhteydessä. (Kupias ym. 2014.)

Yksilön näkökulmasta hänen osaamisensa on perusta, jolle hänen onnistumisensa ja kehittymisensä työelämässä rakentuu. Osaamisella on henkilölle monia eri merkityksiä. Kehittyneen osaamisensa avulla ihminen selviytyy työtehtävistään paremmin ja luotettavammin. Osaamisen kautta ihminen saa arvostusta, joka taas määrittää hänen asemaansa esimerkiksi työyhteisössä. Työviihtyvyytutkimusten mukaan työltä odotetaan muun muassa sitä, että työntekijä voi kokea oppivansa, sekä olevansa pätevä ja tarpeellinen. Pätevyyden kokemuksen saavuttaminen on alati muuttuvassa työelämässä yhä vaikeampaa. Aiemmin työntekijät pystyivät kokemuksensa myötä luottamaan osaamiseensa ja suoritusten varmuuteen. Nyt myös kokeneet työntekijät kohtaavat jatkuvasti tilanteita, joissa virheiden todennäköisyys kasvaa. (Viitala 2014, 145.)

Työssä tarvittavasta osaamisesta on käytetty termiä työelämäkvalifikaatiot. Sillä tarkoitetaan työntekijöiden työssä ja työyhteisössä tarvitsemia valmiuksia. Tällaiset valmiudet voivat olla koulutuksessa, työssä tai muissa sosiaalisissa ympäristöissä ajan kanssa kehittyneitä tai ihmisen henkilökohtaisia ominaisuuksia. Yksilön ammattitaito koostuu monenlaisista valmiuksista. Niitä on ryhmitelty muun muassa yleisiin kvalifikaatioihin, ammattikohtaisiin kvalifikaatioihin ja tehtäväkohtaisiin kvalifikaatioihin. Yleisiä kvalifikaatioita ovat työelämässä tarvittavat, työtehtävistä riippumattomat valmiudet kuten paineensietokyky tai sopeutumiskyky. Ammattikohtaiset kvalifikaatiot

liittyvät tiettyyn ammattialaan, puhutaan myös substanssiosaamisesta. Esimerkiksi ompelijan substanssiosaamista on ompelutaito. Tehtäväkohtaiset kvalifikaatiot liittyvät tiettyyn tehtävänkuvaan. Osa näistä elementeistä voidaan kutsua osaamisiksi. Osa taas on henkilökohtaisia kykyjä, jotka ovat vaikeammin hankittavissa esimerkiksi koulutuksen tai työkokemuksen avulla. Ammattitaito on sellaisten valmiuksien yhdistelmä, joiden avulla yksilö menestyy tehtävässään. (Viitala 2014, 146.)

Osaamisen kokeminen yksilölle on merkityksellistä. Osaaminen vaikuttaa moneen asiaan, kuten työnsaantiin, urakehitykseen, palkkaukseen, sekä aikaansaannosten kautta mahdollisiin palkkioihin. Osaamisen kokemus liittyy myös turvallisuudentunteeseen, tunne omasta osaamisesta ja mielikuva omista työmarkkinamahdollisuuksista auttaa mahdollisissa muutostilanteissa. Osaaminen on myös motivaatiotekijä. Työtehtäviin liittyvät sopivat haasteet innostavat ja motivoivat. Haasteissa onnistuminen kasvattaa osaamisen tunnetta. Haasteisiin tarttumisen into vaihtelee eri elämäntilanteissa, toiset odottavat osaamisen kehittymismahdollisuuksia omalta työnantajaltaan, kun taas toiset etsivät niitä työmarkkinoilta. Osaamisella on vaikutuksia myös työhyvinvointiin. Jos työtehtävien vaatimukset ylittävät oman osaamistason, aiheuttaa se stressiä. Pitkäaikainen tai liiallinen stressi vaikuttaa alentavasti työhyvinvointiin. (Hyppänen 2013, 97.)

Elinikäisen oppimisen puolesta on puhuttu jo Aristoteleen ajoista alkaen. Parin viime vuosikymmenen aikana asia on saanut uutta painoarvoa teknologian kehittymisen ja työmarkkinoiden muuttuvien tarpeiden takia. Yksilön elinikäinen oppiminen koostuu muodollisesta koulutuksesta, työssäoppimisesta ja vuorovaikutuksesta muihin. Elinikäisessä oppimisessä on tärkeintä osaamisen kehittäminen, oppimisen tehostaminen ja oikea asenne oppimiseen. Osaaminen on oppimisen tulos. Se syntyy monen positiivisesti tai negatiivisesti vaikuttavan tekijän, kuten aikaisempien tietojen, arvojen, kykyjen sekä fyysisen oppimisympäristön ilmapiirin kautta. Taustatekijöilläkin on vaikutusta oppimiseen oppijan omien havaintojen ja tulkintojen kautta. Oppimisprosessiin vaikuttavat lisäksi oppijan motiivit, oppimistyyli ja tiedon prosessointitavat. Oppija arvioi oppimaansa ja säätelee siten omaa oppimistaan. Taustatekijöiden ja oppimisprosessin summana voi syntyä tiedon lisääntymistä tai tarkentumista, sekä ajatusmallien tai taitojen kehittymistä. (Hyppänen 2013, 102).

3.3 Tiimin osaaminen

Työntekijän oppimiseen vaikuttaa eniten hänen lähityöyhteisönsä, eli tiimi. Tähän on työntekijän myös mahdollista vaikuttaa itse eniten. Samassa työorganisaatiossa voi muodostua keskenään hyvinkin erilaisia tiimejä. Toisissa opitaan toinen toisiltaan ja kehitytään yhdessä. Toisissa taas vallitsee kyräilevä ilmapiiri, jossa ilmapiiri saattaa olla kireä ja jokainen puuhastelee omiaan. (Kupias & Peltola 2019, 12)

Lähityöyhteisöissä on organisaation asettamissa raameissa mahdollisuus pohtia, miten oppimista organisoidaan ja miten tiimissä jo olevaa osaamista ja oppimislähteitä hyödynnetään. Kaikilla organisaatiotasolla voidaan tehdä päätöksiä, jotka vaikuttavat oppimiseen joko edistävällä tai heikentävällä tavalla. Esimerkiksi resurssit, tilaratkaisut sekä muut päätökset saattavat vaikuttaa joko myönteisesti tai kielteisesti tiimin oppimiseen. Jotkin päätökset voivat lyhyellä aikavälillä olla myönteisiä, mutta pitkällä aikavälillä johtaa ristiriitoihin, keskinäiseen kilpailuun ja yksin tekemiseen. Tämä on omiaan heikentämään tiimin yhteistä oppimista. Samaan aikaan voidaan edellyttää, että tiimin jäsenet tekevät yhteistyötä ja kehittävät asioita yhdessä. Yhteistyön taso jää pinnalliseksi, jos luottamuksen rakentamiseen ei panosteta ja keskinäinen vuorovaikutus jää vähäiseksi. Pieleen menneet päätöksetkin ovat oppimismateriaalia. Niiden avulla tiimissä voidaan huomata jotain tärkeää. Yhteisesti tehty toiminnan tutkiskelu ja ihmettely, sekä toiminnan korjaukset voivat johtaa yhdessä oppimiseen. (Kupias & Peltola 2019, 15.)

Luvussa 4 mennään tarkemmin osaamisen kehittämisen menetelmiin. Yksi oppimisen muoto on vuorovaikutus. Vuorovaikutuksen merkitys oppimiselle tiimeissä on suuri. Vasta viime vuosina on ymmärretty paremmin oppimisen yhteisöllisyyden merkitys. On havahduttu siihen, että kukaan ei opi tyhjiössä, vaan ympäröivillä ihmisillä on siinä suuri rooli. Vuorovaikutuksessa toisten kanssa ollessa poimitaan tietoa, kätevämpiä toimintatapoja tai havaitaan mitä asioita työyhteisössä arvostetaan. Tiimin jäsenet oppivat ja kehittyvät ollessaan yhteisön kanssa vuorovaikutuksessa, joskus jopa suunnittelemana tai täysin vahingossa. Työpaikoilla työskennellään enenevässä määrin yhdessä ja yksin tehtävien töiden määrä vähenee. Ongelmanratkaisu- ja innovaatiotoimintaa kannattaakin hakea koko tiimiltä. Monet asiat ovat niin monimutkaisia, että

tarvitaan laaja-alaista asiantuntemusta, jota ei välttämättä ole yksittäisellä työntekijällä. (Kupias & Peltola 2019, 17 ja 85.)

Tiimeissä oppiminen tapahtuu eniten hyvän keskustelun avulla ja tuella. Oppimisen tärkeäksi edellytykseksi on usein nostettu dialogi. Keskustelulla ja dialogilla on eroja. Keskustelussa jäsenten tärkeimmäksi tavoitteeksi nousee usein omien näkemysten myyminen ja muiden näkemysten torjuminen. Dialogi taas on avointa olettamusten, mielipiteiden ja tiedon tutkimista. Se on myös avointa kuuntelua, pyrkimystä ymmärtää toisten näkemyksiä, sekä oman näkemyksen kyseenalaistamista. Dialogissa ollaan avoimessa ja luovassa tilanteessa, jossa asioita tutkitaan yhdessä. Dialogi ei ole pelkästään henkilökemiallinen asia, vaan sitä voi kehittää ja tarkoituksellisesti pyrkiä siihen. (Viitala 2014, 144.)

Tiimin osaamisen tulisi siirtyä organisaation osaamiseksi. Tällöin se muuttuu tietokannaksi, konsepteiksi, tuotteiksi, rakenteiksi, järjestelmiksi, toimintamalleiksi ja muiksi konkreettisiksi tuotoksiksi. Nämä puolestaan varastoivat osaamista ja osaaminen muuntuu muotoon, jossa se säilyy organisaatiossa ihmisten vaihtuessaakin. (Viitala 2014, 144.)

3.4 Organisaation osaaminen

Organisaation osaaminen on sitä, mitä sen yksittäiset jäsenet tai jäsenet yhdessä osaavat. Organisaation näkökulmasta parhaassa tapauksessa yksittäisten työntekijöiden osaamiset yhdistyvät organisaatiota parhaiten palvelevalla tavalla ja luovat kehittyneempiä toimintatapoja. (Kupias ym. 2014.)

Organisaatiossa tulee tunnistaa yrityksen keskeisimmät osaamiset, jotka johtavat menestykseen. On myös mietittävä, miten yritykseen hankitaan lisää osaamista, joka tukee parhaiten tätä keskeistä osaamista. Millaisia yhteistyökumppaneita tai osaamisverkostoja tarvitaan tulevaisuudessa? Organisaation tulee määritellä, mitkä osaamiset ovat tärkeimpiä. Resurssit pakottavat toisinaan tekemään valintoja siitä, mihin osaamiseen panostetaan. (Ojala 2018, 297 & 300.)

Organisaation kannalta osaamisen kehittämisessä on tärkeintä henkilöstön osaamisen tason nostaminen ja sen hyödyntäminen. Kaikki osaaminen yritykseen tulee henkilöstön myötä. Itse organisaatio ei synnytä osaamista ilman ihmistä. Henkilöstön osaaminen tulee kuitenkin kytkeä yrityksen tavoiteisiin sekä strategioihin. Muuten vaarana on, että kehitetään henkilöstöä vain kehittämisen ilosta. Tämä toki palvelee henkilöstön osaamisen parantumista, mutta ei välttämättä rakenna yrityksen osaamis pohjaa, jonka avulla se tulevaisuudessa menestyy. (Viitala 2013, 171.)

Otala toteaa kirjassaan Ketterä oppiminen, että asiakkaan tarpeet muuttuvat yhä nopeammin ja niihin pitää pystyä vastaamaan nopeasti. Tällöin organisaatioiden keskeisiksi oppimiskeinoiksi ovat tulleet ideoiden testaaminen, analysointi ja johtopäätösten teko. Tuotteet ja palvelut lanseerataan usein keskeneräisinä tai hyvin vähän testattuina. Eli siis testataan, mokataan ja opitaan siitä. Tuote tai palvelu kehittyy oppimisen myötä ja kilpailuedun saavuttaa se, joka tekee tämän oppimisprosessin nopeimmin. (Otala 2018, 24.)

Yrityksessä tarvitaan oppimiskeinojen lisäksi välineitä, eli alustoja ja rakenteita, joiden avulla osaaminen pystytään jakamaan mahdollisimman laajalle organisaatiossa. Oleellista ei ole enää pelkästään organisaation tehokkuus vaan organisaation tehokas oppiminen. (Otala 2018, 24.) Tiedon jakamisen alustana toimii hyvin sisäinen viestintäkanava. Erilaisten sovellusten, kuten Teams, WhatsApp tai suljetun Facebook-ryhmän avulla voidaan muodostaa erilaisia kanavia erilaisiin yrityksen tarpeisiin. Kuten eri tiimeille omia ryhmiä. Kanavalla voidaan esittää ideoita ja kommentoida niitä. Sovellusten avulla voidaan olla vuorovaikutuksessa myös ihmisten kanssa, joita ei fyysisesti näe, sekä kehittää uusia toimintatapoja. (Otala 2018, 278.)

3.5 Yksilön osaamisesta organisaation osaamiseksi

Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan sen kaltaista osaamista, jota on hankala taivuttaa kirjalliseen tai kuvalliseen muotoon. Hiljainen tieto on määritelty esimerkiksi niin, että ”tiedämme enemmän kuin kykenemme kuvaamaan”. Hiljainen tieto on usein niitä asioita, jotka ihmisillä ovat automaattisia tai rutiininomaisia (Virtainlahti, 2009, 86.) Hiljaisista tiedosta ajatellaan usein olevan työpaikan kokeneimmilla työntekijöillä. Myös

nuorella, työuran alussa olevalla työntekijällä voi olla hiljaista tietoa esimerkiksi tietoteknisissä taidoissa. Hiljaisen tiedon avulla selvittää hankalista asiakastilanteista, toimimattomien laitteiden aiheuttamista ongelmista ja saadaan ylipäättään työnteko sujumaan. Tällaisen tiedon hyödyntäminen edellyttää vuorovaikutusta sekä luottamusta työyhteisössä. Nämä asiat vaikuttavat suoraan toisiinsa. Ilman vuorovaikutusta ei synny luottamusta ja luottamuksen osoittaminen toiminnassa avaa vuorovaikutukselle ovia. Työyhteisön kehittäminen siten, että vuorovaikutukselle ja työn kehittämiseksi on tilaisuuksia, parantaa hiljaisen tiedon siirtymisen mahdollisuuksia. Työyhteisön kulttuuri säätelee sitä, miten paljon muita opetetaan tai muilta opitaan. Parhaimmillaan ryhmän yhteistyö sallii ja rohkaisee asiantuntijuuden jakamiseen. (Kupias ym. 2014.)

Työyhteisöön on syytä saada luotua ilmapiiri, jossa jokaisen osaaminen ja tieto tuodaan esille ja ymmärretään, että tuotteet, palvelut ja liiketoiminta syntyvät vain yhteistyössä kaikkien parasta tietämystä hyödyntämällä. Organisaatioissa arvokkaimpia työntekijöitä ovat tietämystään jakavat ja kehittävät. Tietoja jakaessa on myös uskallettava rohkeasti kyseenalaistaa. Kaikki toisilta opittu ei välttämättä ole parasta tietoa. Tietoja on voitava vertailla, jolloin se toimii pohjana kehittämiskohteiden tunnistamisessa ja parhaiden käytäntöjen jakamisessa. (Virtainlahti 2009, 83 & 110-111.)

Organisaation tieto ja osaaminen voi olla konkreettisessa muodossa, esimerkiksi eräänlaisena tietopankkina. Se voi olla kerääntyneenä myös työprosesseihin, rakenteisiin, kulttuuriin ja järjestelmiin. Suuri osa organisaation tiedosta on kiinnittyneenä yksilöihin, mutta on kuitenkin yhteisesti jaettavissa ja hyödynnettävissä. Organisaatiossa on syytä pohtia, miten yksilöön tallentunut tieto saadaan organisaation käyttöön. Minkälaisia yhdessä tekemisen ja oppimisen muotoja tulee kehittää, jotta osaamisesta tulee jaettua? Miten yksilön osaamista saadaan kerättyä ja dokumentoitua, jotta se on tallella vielä senkin jälkeen, kun hän on lähtenyt organisaatiosta? Millaisia perehdyttämisen ja mentorointikeinoja organisaatiossa voidaan luoda, jotta osaamista saadaan jaettua? (Kupias & Peltola 2019, 13.)

Hiljainen tieto on syytä organisaatioissa ottaa vakavasti ja tunnustaa ennen kuin se valuu ovesta ulos työpaikan vaihtamisen tai eläköitymisen muodossa. Liiketoiminnasta osa saattaa tapahtua nimenomaan kokemusperäisen tiedon varassa. Hiljaisen tiedon tunnustamisessa avainasia on arvostaminen. Oman hiljaisen tiedon arvostaminen

on tervettä itsetuntoa, jossa omat tiedot ja taidot tunnustetaan ja tunnustetaan. Tällöin henkilö ymmärtää oman ammattitaitonsa merkityksen, sekä tiedostaa muiden henkilöiden tietojen täydentävän tätä kokonaisuutta. Usein ihmiset vähättelevät omaa osaamistaan ja tietoaan. He kokevat, ettei heillä ole muille mitään annettavaa ja kuka tahansa voisi tehdä heidän työnsä vaivatta. Ongelmana onkin usein se, etteivät ihmiset tunnista omaa osaamistaan ja tietoaan, eivätkä sen vuoksi osaa sitä arvostaakaan. Organisaatiossa voidaan tuoda esille henkilöiden tekemää työtä ja näin tehdä näkyväksi heidän osaamistaan, sekä nostaa ammatillista itsetuntoa. Hiljaisen tiedon tunnustamiseen liittyy myös erilaisuuden arvostaminen, sekä sen hyödyntäminen työyhteisössä. Kaikista työyhteisöistä löytyy uransa eri vaiheissa olevia, eri ikäisiä ja erilaisista taustoista tulevia ihmisiä, joilla kaikilla on erilaista osaamista ja tietoa. (Virtainlahti 2009, 82 & 84.)

Organisaatiossa olevaa hiljaista tietoa voidaan tuoda esille dokumentoimalla sitä. Tällä tarkoitetaan työvaiheiden ja menetelmien kirjaamista. Kirjoittaminen on yksi tapa tuoda hiljainen tieto näkyväksi sekä tekijälle itselleen, että muille organisaation jäsenille. Mallintaminen on toinen keino saada tieto näkyvään muotoon ja helpommin jaettavaksi. Mallin avulla kuvataan esimerkiksi työprosessin tai työn rakenne. Olennaiset taitoon liittyvät asiat jäsennellään tiiviisti ja käytännönläheisesti. Olennaista on tuottaa malli, jossa asiantuntijan osaaminen tulee esille. Mallissa kuvataan, miten hiljaisen tiedon omaaja tekee jotakin, joka on käytännössä koettu hyväksi tavaksi toimia. Mallin avulla parhaat käytännöt voidaan jakaa koko työyhteisöön. (Virtainlahti 2009, 94-95.)

Virheistä oppii, sanotaan. Havaitsemalla työyhteisössä tehdyt virheet ja pohtimalla seikkoja, jotka ne aiheuttivat ja miettimällä, miten ne voitaisiin jatkossa välttää, voidaan kehittyä. Virheet joko kehittävät tai lannistavat, riippuen suhtautumistavasta. Virheiden rakentava tarkastelutapa auttaa kehittymään, kun taas niistä rankaiseminen ja niiden kieltäminen lannistavat. Tämä johtaa siihen, että ihmiset eivät enää uskalla puhua työn suorittamisesta, eivätkä työn tuloksista rangaistusten ja syyttelyn pelossa. Aina kun ihmiset ottavat työpaikalla toimintansa tarkasteluun, he voivat oppia omasta toiminnastaan ja kehittää sitä entistä parempaan suuntaan. Työyhteisö oppii kokemuksia jakamalla. (Juuti & Vuorela 2015.)

Monessa organisaatiossa ongelmana on tiedon ja hyvien käytäntöjen jakaminen. Tieto ei kulje ja hyvätkin käytännöt jäävät jakamatta, mikäli tähän ei ole toimintamalleja tai organisaation kannustusta. Oma osaamista ei ehkä koeta jakamisen arvoiseksi tai tiedosta halutaan pitää jollain tapaa kiinni, jotteivat muut hyödy liikaa. Olemassa olevan tiedon hyödyntäminen ja opitun jakaminen ovat kuitenkin perustana osaavalle organisaatiolle, sekä yrityksen kilpailuvaltti. (Ojala 2018, 217.)

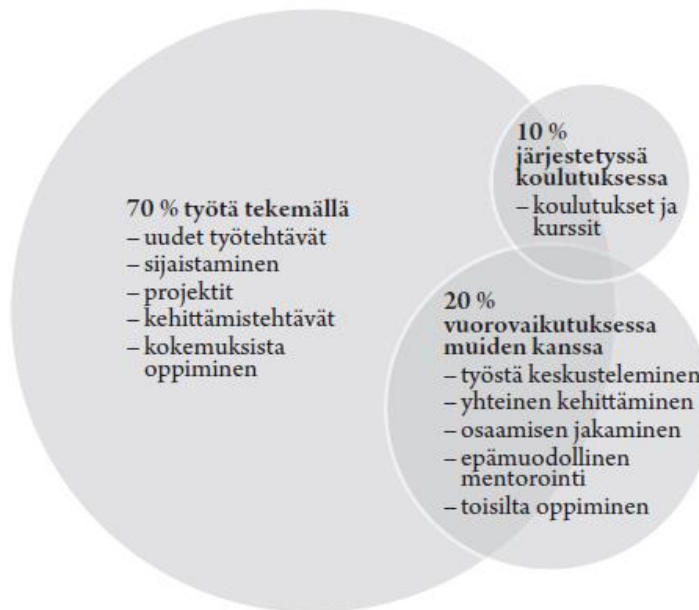
Tiedon, osaamisen ja hyvien käytäntöjen jakamiseen tarvitaan toimintatapoja ja työkaluja. Se edellyttää myös työpaikalta kulttuuria, joka arvostaa osaamista, toisten auttamista, tiedon jakamista ja jossa otetaan yhdessä vastuuta työn tuloksista. Tehokkain tapa jakaa osaamista on tehdä asioita yhdessä. Osaamisen jakamisessa tärkein asia on löytää osaja, jonka näkemystä ja tietämystä voidaan jakaa ja hyödyntää. (Ojala 2018, 219.)

4 OSAAMISEN KEHITTÄMISEN MENETELMIÄ

4.1 Yleistä

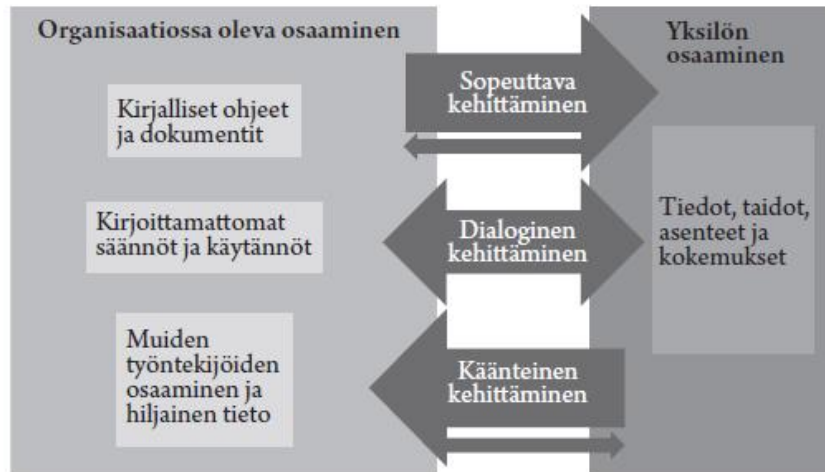
Osaamisen kehittämisen menetelmiä on kehitetty runsaasti. Tässä opinnäytetyössä keskitytään sellaisiin menetelmiin, jotka ovat kustannustehokkaita, sekä mahdollisia toteuttaa työn ohessa kohdeyrityksen kaltaisessa organisaatiossa.

70-20-10 mallin (Lombardo & Eichinger 1996) mukaan suurin osa aikuisten oppimisesta tapahtuu työpaikalla. Oppimisesta tapahtuu: 70 % työssä, työkokemuksista ja työhön liittyvien ongelmien ratkaisemisessa. 20 % vuorovaikutustilanteissa palautteen ja keskustelun avulla. Sekä vain 10 % kursseilla, koulutustilanteissa tai lukemisen avulla. Tästä syystä työssäoppimisen menetelmiä on syytä pitää vakavasti harkittavina vaihtoehtoina, kun mietitään henkilökunnan osaamisen kehittämistä. (Hyppänen 2013, 105.) Tutkimus on vanha ja saanut paljon kritiikkiä osakseen. Nykypäivänä työtä tehdään yleensä tiiviissä vuorovaikutuksessa toisten kanssa, jolloin 70 ja 20 prosentin osuudet sulautuvat toisiinsa. Muodolliseen täydennyskoulutukseenkin kuuluu yhä useammin harjoittelua oikeassa työympäristössä, jolloin työssäoppiminen ja koulutus sulautuvat parhaimmillaan toisiinsa. Puutteistaan huolimatta malli on tuonut esille päivittäisen työn merkityksen. Työn tekeminen ja haastavat työtehtävät edistävät kehittymistä ja työpaikalla opitaan koko ajan, vaikka oppiminen ei olisikaan erityisesti organisoitua. Työpaikalla ei näin ollen olekaan oleellista miettiä, ovatko prosentiosuudet oikein, vaan sitä miten osaamisen kehittymistä edistetään mahdollisimman monin tavoin. (Kupias & Peltola 2019, 16.)



Kuvio 1 70-20-10 malli työssäoppimisessä (Kupias & Peltola 2019, 16).

Osaamisen kehittäminen toteutetaan eri organisaatioissa eri tavoin. Kehittäminen voi olla sopeuttavaa, käännteistä tai dialogista. Sopeuttavassa kehittämisessä on tietyt toimintamallit ja työntekijät sopeutetaan tai sosiaalistetaan näihin toimintatapoihin järjestelmällisesti. Käännteisessä kehittämisessä organisaation uusi tulokas perehdyttää jo olemassa olevaa tiimiä jakaen omia näkemyksiään ja kokemuksiaan. Mahdollisimman moni organisaatiosta osallistuu tähän valmennukseen. Dialogisessa kehittämisessä halutaan saada tulokkaan kaikki osaaminen hyödynnettyä ja hän pääsee heti kehittämään toimintaa. Tulokas kun katsoo asioita aivan uusin silmin. Yrityksissä tarvitaan näitä kaikkia kehittämisen malleja. Sopeuttava kehittäminen on tarpeen asioissa, jotka muodostavat perustan koko liiketoiminnalle, sekä asioissa, joissa on toimittava lain ja asetusten mukaan. Sopeuttavan kehittämisen varjopuolena on se, että henkilöt eivät pääse käyttämään omaa osaamistaan. Tällöin työ ei välttämättä tunnu kovin merkitykselliseltä ja sitoutuminen työhön on heikompaa, kuin esimerkiksi dialogisessa mallissa. Käännteinen malli taas vaatii organisaatiolta paljon, sillä se antaa valtaa työntekijälle. Valta ja vastuu kulkevat kuitenkin käsi kädessä. Mitä enemmän työntekijä saa vastuuta, sitä enemmän häneltä voi odottaa osaamisen kehittymisen suhteen. (Kupias & Peltola 2019, 21.)



Kuvio 2. Organisaation osaamisen kehittämisen mallit (Kupias & Peltola 2019, 21.)

4.2 Perehdyttäminen

Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimia, joilla työntekijä saadaan mahdollisimman pian osaksi työyhteisöä ja oppimaan omat työtehtävänsä. Perehdyttämistä tarvitaan, oli henkilö uusi työssään, työtehtäviään vaihtava tai pidemmältä poissaololta palaava. (Joki 2018, 111.) Perehdyttämisen keskeinen tavoite on saada ihminen tuntemaan olevansa tervetullut ja kuuluvansa työyhteisöön. Perehdyttäminen olisi hyvä aloittaa perehdytys suunnitelman avulla. Suunnitelmasta olisi hyvä käydä ilmi, kuka ottaa uuden työntekijän vastaan ja esittelee hänet työyhteisössä. Perehdytys suunnitelmassa olisi hyvä käydä läpi myös se, miten henkilö saa tietoja organisaation toiminnasta. Hyvä olisi miettiä etukäteen myös sitä, mitä tulokkaalle kerrotaan yrityksen strategiasta ja sen yksikön toimintatavoista sekä päämääristä, johon hän on tullut töihin. Hyvin tehty perehdytys auttaa luontevien suhteiden muodostumisessa esimieheen ja uusiin työtovereihin. (Juuti & Vuorela 2015.)

Perehdyttämisellä tavoitellaan tilannetta, jossa työntekijä oppii työtehtävänsä hyvin ja oikein. Perehdytys tutustuttaa työympäristöön ja vähentää jännitystä. Tällöin mahdollisten virheiden määrä vähenee. (Juuti & Vuorela 2015.)

Virheiden korjaaminen yleensä vie useamman työntekijän aikaa. Perehdyttäminen voi olla aikaa vievää, mutta maksaa itsensä nopeasti takaisin. Mitä nopeammin perehdytettävä pystyy työskentelemään itsenäisesti, sitä nopeammin siitä hyötyvät kaikki. Perehdytettävä tuntee itsensä varmemmaksi uusien tehtävien alkutaipaleella, saadessaan kunnan opastuksen. Hyvin ja perusteellisesti suoritettu perehdytys sitouttaa perehdytettävän nopeammin yrityksen ja työyhteisön tulosta tekeväksi jäseneksi. (Joki 2018, 111.)

Työnopastus on osa perehdyttämistä. ”Työnopastuksella tarkoitetaan sellaista järjestelmällistä toimintaa, joka tähtää työtehtävien omaksumiseen ja hallintaan.” Työnopastus tähtää siihen, että henkilö voi työskennellä itsenäisesti omien tehtäviensä parissa sekä se lisää työn sisällöllistä hallintaa. (Juuti & Vuorela 2015.) Työnopastuksessa tulisi huomioida hiljaisen tiedon siirtäminen. Jaettu kokemuspäiväinen tieto voi lyhentää opetteluvaihetta ja nopeuttaa uuden työn omaksumista. (Virtainlahti 2009, 132.)

Henkilön aloittaessa uudessa työssä, tarvitsee hän monipuolista osaamisen kehittämistä. Osaamista ja taitoja on kehitettävä ainakin seuraavilla alueilla, jotta alku uudessa työssä sujuisi mahdollisimman hyvin.

1. Omassa työtehtävässä tarvittava osaaminen
2. Omassa tiimissä työskentelyyn tarvittava osaaminen
3. Organisaatiossa tarvittava erityisosaaminen
4. Toimialalla tarvittava osaaminen
5. Työsuhteeseen liittyvä osaaminen
6. Yleinen työelämäosaaminen

(Kupias ym. 2014.)

Perehdytykseen tarvittavaan aikaan sekä sen laajuuteen vaikuttavat työhön tulijan tuleva rooli, ammatillinen osaaminen, työkokemus sekä ikä. Työhön tuleva nuori usein tarvitsee tietoa perusasioista enemmän kuin kokeneempi kollega, jolloin perehdytysaikakin on pidempi. Ammattitausta vaikuttaa myös perehdytyksen laajuuteen. Samansältöisistä tehtävistä tai samalta ammattialalta tuleva omaa selkeämmän yleiskäsityksen tulevista tehtävistä. Tällöinkin on muistettava, perehdyttää tulokas uuteen organisaatioon uusine työskentelytapoineen ja tavoitteineen. (Joki 2018, 112.)

Kokeneemman taloon tulijan alkuaikojen havainnot kannattaa yrityksessä ottaa vastaan oppimismielessä. Hänellä on aikaisempia vertailukohtia työn tekemisen tavoista ja hän on kyvykäs tekemään havaintoja asioista, joille vakituinen henkilöstö on jo sokeutunut. Uudelle tulokkaalle on annettava mahdollisuus kyseenalaistaa totuttuja toimintatapoja ja kertoa vaihtoehtoisista tavoista ja niiden toimivuudesta. (Joki 2018, 113.)

Perehdyttämisestä säädetään Työturvallisuuslain 2 luvussa 14 § seuraavasti:

1. ”Työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista;
2. Työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä työstä aiheutuvan turvallisuutta tai terveyttä uhkaavan haitan tai vaaran välttämiseksi;
3. Työntekijälle annetaan opetusta ja ohjausta säätö-, puhdistus-, huolto- ja korjaustöiden sekä häiriö- ja poikkeustilanteiden varalta; ja
4. Työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa.”

Sen lisäksi, että perehdyttäminen on lakisääteistä, on sillä myös työnantajamielikuvaan vaikutuksia. Yrityskuva on mielikuva yrityksen palveluista, henkilöstöstä ja tuotteista. Tämän mielikuvan muuttaminen on haastavaa, joten jos joku on saanut negatiivisen kuvan yrityksestä, se säilyy mielessä pitkään. Tämänkin takia myös lyhyisiin työsuhteisiin, kuten sijaiseksi, harjoittelijaksi tai kesäapulaiseksi tulevien perehdytys tulee ottaa vakavasti. Työvoimapulan on ennustettu pahenevan lähivuosina, joten positiivisen yrityskuvan luomiseen tulee käyttää kaikki tilaisuudet. Yksi tällainen tilaisuus on hyvin hoidettu perehdyttäminen. (Joki 2018, 114.)

Perehdytyksen hyödyt eivät jää vain perehdytettävän iloksi. Neuvominen ja ohjaaminen vahvistavat myös perehdyttäjän omaa osaamista. Vain sellaisten asioiden opettaminen toiselle on mahdollista, jotka perehdyttäjällä itse osaa. (Hyppänen 2013, 106.)

Kohdeyrityksessä perehdytys aloitetaan useimmiten suorittamalla itsenäisesti työhön liittyviä verkkokoulutuksia, mikäli työhön tulija ei ole hankkinut niitä jo aikaisemmassa työssään. Tällaisia ovat esimerkiksi ikärajanpassi, tietoturvapassi ja Veikkauksen koulutukset. Varsinaisena ensimmäisenä työpäivänä esitellään paikalla olevat työkaiverit, näytetään paikkoja ja työhön tulija lukee Tervetuloa taloon- oppaan. Oppaaseen on kerätty kattavasti tietoja, joita työssä aloittava tarvitsee. Siinä kerrotaan tauoista, työajasta ja poissaolokäytännöistä. Työturvallisuudesta, työasun siisteydestä ja omien ostosten teosta on oma lukunsa. Oppaaseen on kerätty myös sosiaalisen median pelisäännöt sekä ohjeet oman puhelimen käyttöön.

Varsinaiseen työhön opastus alkaa kassan opettamisesta. Tämän tekee useimmiten yrittäjä itse tai hänen estyttyään henkilö, joka sattuu kassavuorossa sillä hetkellä olemaan. Kassan opettelu ohella työhön tulija opettelee muita töitä, jotka tehdään kassalta käsin. Uudet työntekijät tulevat useimmiten tekemään aluksi iltavuoroja. Kassaoastus tehdään kuitenkin aamulla tai aamupäivällä, sillä silloin siinä on hieman rauhallisempaa. Pääsääntöisesti kassan opetteluun on yksi kuuden tunnin vuoro. Tämän jälkeen uusi työntekijä ei tietenkään ole vielä täysin oppinut kassa, mutta ongelmatapauksia varten on ohjeita ja uusia työntekijöitä ei myöskään jätetä aluksi yksin töihin.

Kassan lisäksi on opeteltavana kaikki muu tekeminen, joka tehdään kaupassa iltavuoron aikana. Sen lisäksi pitäisi vielä opetella käyttämään kaikkia laitteita, joita kaupassa on. Pyrkimys on, että uusi tulija viettää vähintään yhden iltavuoron ns. ylimääräisenä työntekijänä, jolloin hänelle voidaan näyttää iltatekemisiä konkreettisesti. Tietyt asiat on mahdollista näyttää joka päivä, kuten päiväysten katsominen ja siivoaminen. On kuitenkin paljon tuurista kiinni, mitä muita tehtäviä juuri sille illalle sattuu. Jos esimerkiksi pullokone ei tule täyteen tai kuittinauha lopu jostain koneesta, niin taas tarvitaan työohjeita, joiden avulla näistä ongelmatilanteista selvitetään jatkossa, kun uusi työntekijä on itsenäisesti työvuorossa.

Tuskin kukaan haluaa tehdä huonoa perehdyttämistä tai tahallaan jättää sitä tekemättä. Perehdytysvuoroihin liittyy silti iso mutta. Kun perehdytettävälle on suunniteltu vuoro, jossa hän on ylimääräisenä ja hänen kanssaan työvuoroon tuleva sairastuukin, ollaan ongelmissa. Sairastapaukset voivat tulla sellaisella aikataululla, että vuoroon on enää

mahdotonta hankkia ketään omasta porukasta tai vuoro ei yksinkertaisesti sovi kenellekään. Vuokrafirmasta työntekijän voi saada, mutta siihenkin liittyy aina se riski, että ehtiikö perehdytettävää neuvoa vai meneekö kaikki aika tuuraajan neuvomiseen. Tällöin oikeastaan ainoa vaihtoehto on laittaa uusi työntekijä kylmästi kassalle ja koitettava pärjätä.

Kuten palvelualoilla tyypillisesti, niin myös kohdeyrityksessä työntekijöiden vaihtuvuus on ollut suuri viimeisen vuoden aikana. Elinkeinoelämän keskusliiton tutkimuksen mukaan teollisuudessa henkilöstön keskimääräinen vaihtuvuus oli 15 prosenttia ja palvelualoilla 20 prosenttia, kun tarkasteltiin henkilöstön bruttovaihtuvuutta vuosina 2016-2017. Vaihtuvuudesta kertoo sekin, että samaisessa tutkimuksessa palvelualojen työsuhteista noin puolet oli kestänyt alle viisi vuotta. (Elinkeinoelämän keskusliiton www-sivut) Suuri vaihtuvuus on omiaan lisäämään työpaikalla tunnetta siitä, että ”kuukaan ei osaa mitään” varsinkin pidempään talossa olleiden osalta. Vaihtuvuus myös jatkuvasti lisää perehdyttämistarvetta ja näin ollen sitoo resursseja.

Varsinaisia perehdyttäjiä ei kohdeyrityksessä ole määritelty. Perehdytyksen on hoitanut se, joka työvuorossa kulloinkin on. Tähän voisi mielestäni miettiä jonkinlaista mentorointi- tai kohdeyrityksen kaltaisessa toimintaympäristössä paremminkin työhönopastaja menetelmää. Tällaisessa mallissa perehdyttäjät olisi valittu ja saaneet tehtävänsä koulutusta tai perehdytystä etukäteen. Näin voitaisiin varmistua siitä, että perehdyttäjät itse varmasti osaa asiat, joita hänen pitäisi opettaa eteenpäin. Nykyisessä mallissa vaarana on, että perehdyttämisen vuorossa oleva opettaa työtapa uudelle työntekijälle siten, kuin hän on ne tottunut tekemään, vaikka ne eivät olisi välttämättä aivan oikein. Tällä tavoin huonot tai ainakin ei-toivotut toimintatavat periytyvät aina eteenpäin. On hankalampi poisopettaa henkilöitä jostakin, jota he ovat tottuneet tekemään, kuin opettaa asia kerralla oikein. Tämä saattaisi myös vähentää poissaoloja, kun perehdyttäjäksi valitulla olisi motivaatiota ja intoa hoitaa hänelle uskottu luottamustehtävä.

4.3 Tehtäväkierto

Tehokas työssä oppimisen keino on tehdä uusia tehtäviä organisaation sisällä. Tällä menetelmällä on useita nimiä, kuten työkierto tai töiden vaihtaminen. Kaikilla näillä tarkoitetaan kuitenkin menetelmää, joissa työntekijät vaihtavat tahdostaan määräaikaista toisiin tehtäviin. Tehtäväkierrolla on todettu olevan positiivisia vaikutuksia. Se edistää innovaatiokyvykkyyttä, kokonaisuuksien hahmottamista, työmotivaatiota, moniosaamista ja hiljaisen tiedon siirtymistä. Tehtäväkierto on valmisteltava hyvin, kuten muutkin oppimistilanteet ja sille on määriteltävä tavoitteet. Lyhyt aika uudessa tehtävässä syventää lähinnä omassa tehtävässä tarvittavaa osaamista ja luo mahdollisesti uusia verkostoja. Mikäli tehtäväkiertoa on mahdollista jatkaa pidemmän aikaa, se laajentaa osaamista enemmän. Väliaikaiseen tehtäväänkin on annettava perehdytys, sekä mahdollisuus jakaa uutta osaamista tehtäväkierron päätyttyä. (Kupias ym. 2014.)

Tutuja työtehtäviä suorittaessa toimitaan yleensä tutun kaavan mukaan, eikä osaamisen kehittymistä tapahdu. Työkuvan monipuolistaminen ja vastuun lisääminen antavat työntekijälle haasteita. (Hyppänen 2013, 106.). Työnkuvan vaihtaminen lisää työn vaihtelevuutta ja ehkäisee uupumusta (Virtainlahti 2009, 127). Työntekijälle annetut erityistehtävät laajentavat työntekijän osaamista ja vahvistavat näkemystä työstä ja organisaatiosta. Yksi työnkuvan monipuolistamisen muoto on sijaisena toimiminen. Se on toki ensisijaisesti työn organisointia varsinaisen työn suorittajan poissa ollessa, mutta antaa myös mahdollisuuden sijaiselle hankkia osaamista erilaisista tehtävistä. (Hyppänen 2013, 106.) Hyvin hoidetun perehdyttämisen avulla rakennettu sijaisjärjestelmä vähentää organisaation osaamisriskejä. Sijaisjärjestelmä voidaan rakentaa vastavuoroisuusperiaatteella. Kaksi työntekijää sitoutuu pitämään toisensa ajan tasalla toistiaan. Tiimin tavoitteenkin saavuttamista edistää se, että tiimin jäsenet voivat tehdä toistensa töitä tai osallistua niihin. (Viitala 2013, 157.)

Kohdeyrityksessä tehdään pääsääntöisesti kaikkia töitä, jotka vastaan tulevat. Poikkeuksena ehkä osastonhoitajat, jotka priorisoivat omien osastojensa tekemiset ensin. Tämä on toki ihan luonnollista, jos työvuorossasi olet vastuussa siitä, että omien osastojesi työt tulee tehtyä. Osaamisen kehittämisen kannalta olisi kuitenkin viisasta välillä vaihdella tehtäviä. Kohdeorganisaation tapauksessa ei ehkä siten, että kyse olisi kovin pitkäaikaisesta vaihdosta, vaan sen verran, että eri tehtävien osaaminen karttuu

monella työntekijällä. Kokonaisnäkemykseen työstä pienelläkin tehtävien vaihtamisella voi olla suuri vaikutus. Henkilö, joka on aina kassalla ei ehkä ole tullut ajatelleeksi kaikkia niitä vaihteita, mitä kaupassa pitää tehdä ennen kuin asiakas voi tuoda tuotteen kassalle. Tämä toimii myös toisinpäin. Kassalla yleensä kuullaan ensimmäisenä asiakkaiden mielipiteet uusista tuotteista, tuotetoiveet ym.

4.4 Palaute

Palaute on yksi tärkeimmistä osaamisen kehittämisen keinoista. Se on myös siitä hyvä menetelmä, että se ei vaadi erityisiä järjestelmiä tai sovelluksia, vaan sen antamiseen on kyky jokaisella. Positiivisen palautteen avulla vahvistetaan oikeanlaista ja toivottua tekemistä. Työstä saadulla palautteella on keskeinen rooli oppimisprosessissa. Positiivisella palautteella kannustetaan kaikkia työskentelemään yhteisten ja omien tavoitteiden aikaansaamiseksi, vahvistetaan hyvää työskentelyilmapiiriä ja parannetaan vuorovaikutuskulttuuria. (Joki 2018, 151.)

Korjaavalla tai kehittäväällä palautteella muutetaan toimintaa halutun suuntaiseksi. Työntekijää ei voi jättää väärään käsitykseen tekemisensä laadusta, vaan palaute on annettava silloin kun siihen on aihetta. On tärkeää, että palautteen saaja itse oivaltaa palautteen syyn, eli sen, mikä toiminnassa tai käytöksessä on korjattavaa ja on valmis toimimaan vastaisuudessa toisin. (Joki 2018, 151.)

Oman alansa huipputekijä on todennäköisesti oppinut antamaan itselleen palautetta ja tunnistaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Joskus kuitenkin ulkopuolinen palaute voi herättää näkemään omat sokeat pisteensä. Erityisen tärkeää ulkopuolinen palaute on, kun on kehittämässä omaa toimintaansa tai oppimassa uutta. Palautetta ei tarvitse heti ”niellä”, vaan sitä voi tutkia rauhassa ja pyytää palautteen antajaa perustelemaan näkemystään. Tärkeää on, että palautteesta voi oppia, oli se sitten mieluisaa tai vähemmän mieluisaa. Ulkopuolisesta palautteesta hyötyvät siis kaikki. (Kupias & Peltola 2019, 56.)

Osaamisen kehittämisen näkökulmasta palautteen antamisessa on kohdeyrityksellä mietinnän paikka. Esimiehet eivät välttämättä näe työntekijöitä pitkiin aikoihin.

Positiivisen palautteen voi lähettää esimerkiksi julkisesti Teams- ryhmään, mutta kehittävää palaute onkin sitten hankalampi saada perille. Kehittävä palaute kun on syytä antaa henkilökohtaisesti. Tätä pohdin nimenomaan pienempien osaamisen parantamista vaativien tehtävien osalta. Toki suuremmat ongelmat voi hoitaa vaikka puhelimitse, jos on pakko. On aika suuri kynnys lähteä soittelemaan perään toisen vapaapäivänä pikkujutuista, joiden hoitaminen kunnolla kuitenkin nopeuttaisi ja sujuvoittaisi muiden työpaikalla työskentelevien toimintaa. Kun sitten taas tavataan työntekijä kasvokkain, ei kumpikaan enää muista koko tilannetta. Aiemmin mainittu työhönopastaja voisi omalta osaltaan auttaa tilannetta uusien työntekijöiden osalta. Myös työvuorojärjestelyillä asiaa voisi yrittää parantaa. Henkilöiden, jotka työskentelevät vain päivän tai pari viikossa, osalta taas tilanne todennäköisesti on aina se, että palaute ei heille parhaalla mahdollisella tavalla välity.

4.5 Kehittävät palaverit

Palaverikin voi olla osaamista kehittävää menetelmä. Tällöin työskentelytavan on hyvä korostaa ideointia, oppimista ja oivalluksia. Tilaisuus voi alkaa tavoitteiden asettamisella, jossa määritellään oppimistavoitteet sekä loppua yhteenvetoon osallistujien oppimisista ja oivaltamisista. (Kupias ym. 2014.)

Palavereja pidetään monesti ajanhukkana. Palavereista kommentoidaan negatiiviseen sävyyn, etenkin jos palaverilta puuttuu tarkoitus. Tarkoitus voi olla yhdessä oppiminen, ideointi, ongelmien ratkaisu tai työnjaosta sopiminen. Kun kaikille on selvää, miksi kokoonnutaan, muuttuu suhtautuminen palavereihin. Kehittymisen kannalta on olennaista, että palaverissa tieto välittyy, osallistujat vaihtavat tietoja keskenään ja uutta tietoa luodaan yhdessä. Hyvä palaveri innostaa, antaa tarpeellista tietoa ja vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta työyhteisössä. (Kupias ym. 2014.)

Palaveriin valmistautuessa tulisi miettiä, mihin keskitytään ja miten ajankäyttö siinä jaetaan. Palaverissa tulisi olla alle kolmannes jonkun yksinpuhelua ja loppuaika osallistavaa keskustelua tai työskentelyä. Samoin alle viidesosa ajasta tulisi käyttää menneiden analysoimiseen ja suurin osa ajasta käyttää tulevan ideoimiseen. Palaverissa on hyvä miettiä, mitä voisimme tiiminä oppia menneestä ajasta. Sekä miten pääsemme

tavoitteisiin eli mitä meidän pitää vielä kehittää ja oppia. (Kupias ym. 2014.) Palaverin hyöty oppimistilanteena riippuu siitä, miten tehokkaaksi ja avoimeksi se on onnistuttu saamaan. Asioiden käsittely ja vaikutusten arviointi tuottavat työyhteisöön yhteisiä käytäntöjä, selkeyttä ja kehitystä. Eriävistä mielipiteistäkin on hyötyä, niiden avulla yhteinen näkemys rikastuu ja laajenee. (Viitala 2013, 165.) Palaverin alussa voitaisiin kertoa, mitä tällä viikolla on opittu ja lopuksi, mitä juuri tästä palaverista opittiin (Kupias & Peltola 2019, 17).

Kohdeyrityksessä ei ole minkäänlaista palaverikäytäntöä. Ainoat hetket asioiden jakamiselle ovat työn lomassa, tai jos satutaan samaan aikaan tauolle. Kuukausipalaverit olivat jossain kohtaa harkinnassa, mutta asia on lykkääntynyt jatkuvasti muuttuvien tilanteiden takia aina eteenpäin. Koko työporukan saaminen yhtä aikaa palaveriin olisi sula mahdottomuus. Palaverit voisikin pitää vaikka esimiesten kesken ja jalkauttaa päätökset sieltä sitten muille. Sama henkilökunta vuorottelee tällä hetkellä kolmessa eri kaupassa, eivätkä aina osaa tehdä asioita juuri niin, kuin tietyssä kaupassa toivotaan. Palaverit kauppajen esimiesten kesken lisääisivät varmasti yhteisiä käytäntöjä ja toimintamalleja, jotka taas selkiyttäisivät työntekijöille sitä, mitä heiltä odotetaan.

4.6 Verkko-oppiminen ja kurssit

Suurin osa työssä tarvittavasta osaamisesta saadaan työn äärellä ja työtä tekemällä. Paikkansa on silti myös niin sanotulla muodollisella koulutuksella. Ihmiset käyvät kursseilla tai koulutuksessa kun tarvitaan pikaisesti valmennusta johonkin asiaan tai uusia näkemyksiä. Varsinaisesta työstä erilliset oppimistapahtumat ovat tärkeitä työssä kehittymisen, sekä ammatillisen itsetunnon kannalta. Koulutuksesta suurimman annin saa usein työntekijä. Koulutuksen hyödyt näkyvät parhaimmillaan työn toteutuksessa tai pahimmillaan kuihtuvat pois, mikäli oppia ei pääse hyödyntämään töissä. Osaamisen kehittäminen kouluttamalla on työnantajalle aina investointi, joten panosta kannattaa ohjata työssä oppimiselle. Työnantajan maksamien kurssien tai verkko-opintojen haasteena on niiden liittäminen osaamiseksi työpaikalla. Mikäli koulutukseen osallistuu vain yksi henkilö, on vaarana, ettei osaaminen välity eteenpäin. Jos asioita halutaan muuttaa, kannattaakin koulutukseen päästää samasta työyhteisöstä useampi henkilö

kerrallaan. Työpaikalla tulee varmistaa, että koulutuksessa opittuja asioita päästään tekemään käytännössä. Uusi taito tai ajattelumalli vaatii yleensä useita toistoja ennen kuin siitä muodostuu rutiini. (Kupias & Peltola 2019, 18.)

Verkko-oppiminen on yksi oppimisen muoto. Siinä tieto- ja viestintäteknologiaa käytetään oppimisessa ja opiskelussa. Usein E-oppiminen liittyy monimuoto-opiskeluun, jossa yhdistellään perinteisen koulutuksen välineitä ja verkon kautta tapahtuvia itenäisiä opintoja. Se voi olla myös etäopiskelua. E-oppimisen etuna on se, että opiskelija voi helpommin itse määrätä opintojen tahdin sekä ajan ja paikan opiskelulle. Matkustamisen kustannusten ja siihen tarvittavan ajan vähentyessä, e-oppiminen on usein kustannustehokas ratkaisu. Jos yrityksessä tapahtuu uudistuksia nopeassa tahdissa, on usein välttämätöntä organisoida osaamisen ajan tasalla pitäminen itseohjautuvien menetelmien varaan. Useiden yritysten intranetistä löytyy tiedot uusimmista tuotteista ja palveluista ja henkilöstö on velvoitettu opiskelemaan asiat sieltä. (Viitala 2014, 160.)

Koulutus on yksi henkilöstön osaamisen kehittämisen muoto. Koulutukseksi voidaan lukea kaikki oppimiseen tähtäävä toiminta, jossa työnteosta erillään, tietynä ajankohdana joku järjestää toisille mahdollisuuden oppimiseen. Koulutuksen kesto vaihtelee. Se voi olla luento, päivän kurssi tai jopa vuosia kestävä tutkintoon johtava koulutusprosessi. Koulutuksia voidaan organisoida sekä sisäisesti, että ulkoisesti ja näillä molemmilla keinoilla on omat vahvuutensa. Sisäiset koulutukset tarjoavat paremman mahdollisuuden yhdistää kehittämistoiminta organisaation strategisiin tavoitteisiin. Ulkopuolisen järjestämän koulutuksen hyötynä taas ovat uudet näkökulmat ja ulkopuoliset asiantuntijat. Ulkopuolisen koulutuksen avulla yrityksen edustajilla on usein mahdollisuus kuulla ja vaihtaa kokemuksia kollegojen kanssa. Lyhyt- ja pitkäkestoiset koulutukset voidaan nähdä erillisinä kehittämismenetelminä. Lyhytkestoiset koulutukset yleensä keskittyvät jonkin tietyn konkreettisen taidon tai yritystä koskevien tietojen päivittämiseen. Pitkäkestoisten koulutusten avulla tuetaan ammattitaidon kehittymistä syvemmin ja laajemmin. (Viitala 2014, 162.)

Osaamisen kehittämisen menetelmät ovat monipuolistuneet verkko-opetuksen ja digitalisaation myötä ja kustannukset ovat laskeneet radikaalisti. Pienemmälläkin rah summalla saa nykyisin aikaan huomattavasti enemmän kuin ennen. Hyvin monet, etenkin korkeamman peruskoulutuksen saaneet työntekijät kehittävät itseään

lukemalla ammattikirjallisuutta- ja lehtiä sekä opiskelemalla esimerkiksi avoimissa yliopistoissa ja korkeakouluissa. (Kauhanen 2016, 40.)

Ketjussa, johon kohdeyritys kuuluu, on käytössä verkko-oppimisympäristö. Sieltä löytyy kattavasti erilaisia kursseja kaupan osastojen hoitamiseen liittyen. Oppimisympäristössä on myös tietosuojaan, työergonomiaan ja työelämän pelisääntöihin liittyviä kursseja. Myös perehdytykseen, kanta-asiakkuuteen ja brändiin liittyviä kursseja löytyy. Kurssit on tehty myös asiakaspalveluun ja asiakkaan tarpeiden ymmärtämistä varten. Esimiehillekin löytyy omia kursseja. Oppimisympäristössä on yksi vuosittain suoritettava pakollinen kurssi, joten kaikilla henkilökunnan jäsenillä on pääsy sinne. Kohdeyrityksessä voitaisiin saada paljon apua osaamisen kehittämiseen käyttämällä tätä hyvinkin kattavaa kurssitarjontaa. Tällä hetkellä se on vähäisellä käytöllä. Syyt voivat johtua joko siitä, että asiasta ei ole viestitty henkilökunnalle tarpeeksi, tai vain yksinkertaisesti ajan puutteesta. Kaupassa ei juuri sellaisia hetkiä ole, jolloin olisi aikaa istuskella koneella. Henkilökunnan jäsenistä tuskin kovin monella motivaatio riittää asiaan tutustumiseen vapaa-ajalla, joten jokin muu ratkaisu pitäisi keksiä siihen, miten oppimisympäristön saisi tehokkaampaan käyttöön. Yksi menetelmä voisi olla se, että valitaan joka kuukausi yksi kurssi, joka kaikkien pitää suorittaa. Tämän verran aikaa luulisi löytyvän kaiken muun tekemisen keskelläkin. Uskon että tähän käytetty työaika maksaisi itsensä nopeasti takaisin parantuneena asiakaspalvelun laatuna ja työn sujumisen lisääntymisenä osaamisen lisääntymisen myötä. Päivittäistavarakaupan yhdistys tarjoaa kauppoille osaamisen kehittämisen tueksi ikärajavaltvontaan liittyvän ikärajapassikoulutuksen (Päivittäistavarakaupan yhdistyksen [www-sivut](http://www.sivut)). Myös Veikkaus tarjoaa maksutonta koulutusta verkossa sekä koulutustilaisuuksia pelimyyjilleen osaamisen lisäämiseksi (Veikkauksen [www-sivut](http://www.sivut)). Nämä osaamisen kehittämisen välineet kohdeyrityksellä ovat käytössä.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

5.1 Haastattelut ja kysely henkilöstölle

Lomakekysely toteutettiin kohdeyrityksessä 1.6- 15.7. Vastauslomake ja saate laitettiin henkilökunnalle taukuhuoneeseen vastattavaksi. Kyselylomake on opinnäytetyön liitteenä. Vastauksia tuli kahdeksan kappaletta. Vastaamatta jätti 12 henkilöä. Kesäaika toi oman haasteensa kyselyyn. Vaikka vastausaika oli pitkä, vuosilomat ja muut poissaolot verottivat vastaajien määrää. Vastausten laajuus vaihteli, osa vastauksista oli selvästi mietittyjä ja niihin oli panostettu. Osa oli yhden lauseen pituisia vastauksia.

Lomakekyselyn perusteella vastanneet kokivat oman osaamisensa tason enimmäkseen hyväksi tai vähintäänkin riittäväksi. Kouluarvosanojakin omalle osaamiselle oli annettu. Useassa vastauksessa osaamista peilattiin vähäiseen työkokemukseen ja todettiin, että vastaaja on yhä opetteluvaiheessa. Tästä johtuen oman osaamisen arviointi oli vielä haastavaa.

Lomakekyselyssä kysyttiin myös, onko työtehtäviä, joita vastaaja ei ole koskaan tehnyt. Tämä siksi, että saataisiin selville, mihin asioihin henkilökunnan osaamisen kehittämässä olisi hyvä kiinnittää huomiota. Tietokoneella tehtävät asiat, kuten tilitykset ja tilaukset oli mainittu monessa vastauksessa töinä, joita vastaaja ei ole koskaan tehnyt. Myös yksittäisiä töitä, kuten lihakuorman purku ja pelikoneiden tyhjentäminen, oli mainittu.

Ehdotuksia ohjeistusten tekoon lomakevastauksissa tuli muutamia. Yksittäisistä työtehtävistä ohjeita kaivattiin etenkin hevi -osaston hoitoon, hyllyttämiseen, pahvipaalin tekoon ja käsipäänteen tehokkaampaan käyttöön. Vastauksissa mainittiin myös, että yleisten toimintatapojen ja käytäntöjen ohjeista olisi hyötyä. Parissa vastauksessa kaivattiin hyllytyskoulutusta ja kauppakunnan parantamiseen liittyvää koulutusta. Ohjeita kaivattiin etenkin sellaisten harvemmin toistettujen työtehtävien hoitoon, jotka yleensä näytetään harjoitteluvaiheessa, mutta jotka eivät jää välttämättä mieleen ja ne pitäisi sitten osata tehdä itsenäisesti myöhemmin.

Tehtävätasolla lomakevastaajat kokivat osaamisensa hyväksi etenkin kassatyössä, asiakaspalvelussa ja hyllyttämisessä. Omaan osaamista oltiin valmiita jakamaan, mutta yksikään vastaaja ei yksilöinyt tarkemmin, minkälaista osaamista hän voisi muille jakaa.

Henkilökohtaisia haastatteluja tehtiin kolme kappaletta elokuussa 2020. Haastatteluja oli alun perin tarkoitus tehdä enemmän. Työajalla niihin ei kuitenkaan ehditty osallistua ja vapaa-aikaa harvempi halusi uhrata työasioiden ajatteluun. Haastateltavat valikoituivat sen perusteella, miten aikataulut saatiin sopimaan työn lomassa. Varsinaisten haastattelujen lisäksi osaamisasiat ja ohjeistusten tarpeet otettiin puheeksi kevään ja kesän aikana usein normaalityön lomassa.

Haastatellut kokivat osaamisensa hyväksi. Tehtävätasolla haastatellut eivät tuoneet esille juurikaan työtehtäviä, joihin he olisivat kaivanneet lisäohjeistuksia. Haastatelluissa esiin tulleet asiat olivat yleisluontoisempia kuin lomakehaastatteluissa.

Yksi haastattelussa esiin noussut tarve ohjeistuksiin oli päivän aikataulutus. Haastateltava koki haasteellisena sen, ettei ole aina aivan selvillä päivän kulusta. Eli siitä, milloin hänen oletetaan olevan kassalla ja milloin taas muissa töissä.

Eräs haastateltu nosti esiin kysymyksen mihin soittaa, mikäli jokin asia ei toimi. Hän koki, että ei halua aina häiritä esimiehiä vapaa-ajalla vaan voisi hoitaa asian itse, jos vaan tietäisi, mihin ottaa yhteyttä. Samassa yhteydessä hän pohti hätätilanteita ja sitä, että niiden varalta olisi hyvä olla enemmän ohjeita. Omat ensiapuvalmiudet mietityivät myös.

5.2 Havainnoinnin tulokset

Ohjeistusten laatua ja uusien ohjeiden tarpeellisuutta arvioitiin ajalla 1.4-31.8.2020. Havainnoinnista kirjoitin opinnäytetyöpäiväkirjaa, joka on opinnäytetyön liitteessä 3. Koska vastauksia kyselyyn ja haastateltavia oli niukasti saatavilla muodostaa

havainnointi suuren osan opinnäytetyön aineistosta. Havainnointiaikana ilmeni monia parannettavia seikkoja.

Iltavuoro- ja viikonloppuohjeet olivat vanhentuneet. Useita työtehtäviä oli käytännössä tehty aivan toisin jo pitkään, kuin mitä ohjeissa luki. Vanhojen ohjeiden ongelmana on etenkin se, ettei kukaan enää ota niitä tosissaan. Kun yhteisesti sovittujen työtehtävien hoitoa aletaan soveltamaan liikaa, on vaarana osan tekemättä jääminen.

Veikkauksen pelien osalta toiminnassa havaittiin osaamisaukkoja. Toimintatavat arpojen saapuessa ja niiden myyntiin laittaminen ei ollut selvää kaikille. Ongelmia ilmeni myös pelipäätteen jumiutuessa ja kuittirullan loppuessa.

Pullonpalautus jumitti useampaan kertaan havainnointijakson aikana. Useimmilla kerroilla olisi riittänyt pienet toimenpiteet, joilla koneen olisi saanut toimimaan ja asiakkaat tyytyväisiksi.

Kuljetusvälineiden paluulogistiikassa havaittiin ongelmia kesän aikana. Kuljetusalus-
tat eivät palautuneet kuormissa takaisin kuljetusliikkeille.

Tavarantoimittajille sähköisesti välittyvät reklamaatiot tuottivat päänvaivaa havainnointiaikana. On hankala muistaa ulkoa, mille kaikille tavarantoimittajille voi reklamoida suoraan kaupan käsipäätteellä ja mihin tarvitsee soittaa tai laittaa sähköpostia.

Havainnointijaksolla eniten kysymyksiä tuli myymälätarvikkeiden sijainnista myymälässä. Hukassa olivat niin avaimet, kuittirullat kuin kahvikoneen tarvikkeetkin.

Paistopisteen ja leipien hoito ei ollut aivan viimeisen päälle useana päivänä havainnointijaksolla. Ongelmia ilmeni paistopistetuotteiden riittävydessä sekä epäselvyytenä siitä, mitä leipiä kirjataan mitenkään esimerkiksi hävikkiin.

Yksi selkeästi havainnointiaikana toistunut teema oli ongelma, kun jokin myymälätarvike tai kaluste tarvitsee huoltoa. Ongelma ilmeni, kun esimerkiksi kuittirullat tai vaa-
kaetiketit loppuivat. Tai teippikoneesta loppui teippi ja käsipyyherulla piti vaihtaa. Uusien pullolaatikoiden taittelu tuotti myös vaikeuksia.

5.3 Toimenpiteet haastattelujen ja kyselyiden pohjalta

Haastatteluissa ja lomakekyselyssä ilmi tulleisiin ohjeistusten tarpeisiin vastattiin seuraavilla toimenpiteillä:














- Hevi-osastolle tehtiin useampia ohjeita. Näihin sisältyi hintojen päivitysten ja vaakaohjeiden lisäksi yleisiä siisteysohjeita.
- Paalin tekemisestä kuvattiin video, jotta kaikki työvaiheet on helpompi muistaa.
- Sekavaksi miellettyyn leipien päiväyskäytäntöön ja paistopistetuotteiden pelitykseen tehtiin ohjeet.
- Kaivattuja yleisten toimintatapojen ohjeita tehtiin päivittämällä iltavuoro- ja viikonloppuohjeet paremmin nykytilaa vastaavaksi.
- Kassavuorolaiselle tehtiin ohjeet siitä, mitä kaikkea kassan hoitamisen lisäksi vuorossa tehdään.
- Päivien rytmyksen haasteeseen on tarkoitus vastata sopimalla aikataulut aamuvuoroihin kassavuorojen osalta. Lisäksi päiväkohtaisten tehtävien lista päivitettiin vastaamaan nykyhetkeä.
- Veikkauksen päätteen käytön helpottamiseksi kuvattiin arpa- ja porukkapeli videot, sekä päätteen jumittamisen varalta ohjeet.
- Pullonpalautuksen ongelmien avuksi tehtiin videot koneen pesusta, tarvittavien välineiden huollosta sekä pikaohje siitä, mitä tarkastetaan mahdollisissa jumitustilanteissa.
- Palautuslogistiikan ongelmia ratkomaan Teamsiin lisättiin kaikkien saataville ohje, jossa kerrotaan yksityiskohtaisesti palautettavien kuljetusalustojen käytännöistä.
- Reklamaatioiden hoitoa helpottamaan Teamsiin lisättiin ohje, josta löytyvät kaikki tavarantoimittajat, joille reklamaatio välittyy sähköisesti.
- Usean vastaajan ihmettelemiä koneella tehtäviä töitä on opetettu etenkin osastonhoitajille.

- Ongelmatilanteita varten luotiin Teamsiin kansio, jonne on tallennettu puhelinnumeroita. Numeroista saa apua tarvittaessa oli ongelma sitten tietotekniikassa, laitteiden toiminnassa tai saapuvien tavaroiden kanssa.
- Myös useaan tyypilliseen havainnointiaikana eteen tulleeseen ongelmatilanteeseen myymäläkalusteiden kanssa on lähdetty tekemään parannuksia. Teams sovelluksesta löytyy nyt video -ohjeet, joiden avulla työn voi toteuttaa helposti ja itsenäisesti. Lisäksi Teamsiin on lisätty ohje, josta voi tarkastaa useimmin kysytyjen myymälätarvikkeiden sijainnin myymälässä.

Kansioon on tarkoitus tehdä uusia ohjeita aina sitä mukaa, kun ongelmatilanne ilmenee ja ratkaisu siihen löytyy.

Videomuodossa olevat ohjeet havaittiin useassa tapauksessa paremmaksi kuin kirjalliset. Moni työvaihe on todella työlästä kirjoittaa auki, kun videolta sama asia voi selvittää hyvinkin nopeasti. Lisäksi osa henkilökunnasta kokee hankalaksi kirjallisten ohjeiden lukemisen. Opinnäytetyön aikana tehdyt videot kuvattiin niin, että kuvaaja tekee työn ja selittää samalla, miten se tehdään. Toinen kuvaustapa oli niin, että kuvaaja kuvaa, kun toinen tekee työn ja selittää sen.

Ohjeistusten rakenne Teams -sovelluksessa pyrittiin tekemään mahdollisimman käyttäjystävälliseksi. Jokaiselle osastolle löytyy oma kansionsa, jonka alla ohjeet ovat. Lisäksi omat kansiot löytyvät Veikkauksen, paluulogiikan ja reklamaatioiden osalta. Myös vinkit usein koettuihin ongelmatilanteisiin ovat saaneet oman kansionsa.

 Apua ongelmatilanteisiin	Tanni Siri
 Hevi	Tanni Siri
 Iltavuoro ja viikonloppuohjeet	Tanni Siri
 Kassa	Tanni Siri
 Leipä	Tanni Siri
 Maitokaappi	Tanni Siri
 Myyntiluvat	Tanni Siri
 Oma- valvontasuunnitelma	Tanni Siri
 Paluulogistiikka	Tanni Siri
 Reklamaatiot	Tanni Siri
 Teollinen	Tanni Siri
 Veikkaus	Tanni Siri
 Verkkokauppa	Tanni Siri

Kuvio 3. Kuvakaappaus Teams-ohjeiden kansiorakenteesta.

6 LOPPUPÄÄTELMÄT

Vaikka tässä opinnäytetyössä ei varsinaisesti tutkittu kohdeyrityksen perehdyttämistä, lomakekyselyyn vastanneista ja haastatelluista moni kuitenkin otti perehdytykseen kantaa. Vastajat toivoivat parempaa ja monipuolisempaa perehdytystä. Muutama vastaaja koki saaneensa ikävää palautetta asioista, joita he eivät vain yksinkertaisesti ole osanneet tehdä. Tietoa on kuitenkin tarjolla runsaasti. Osaamisessa onkin kyse yksilön halusta ja motivaatiosta tietää, mitä ympärillä tapahtuu. Ei liene enää olemassa työpaikkaa, jossa oman osaamisen kehittäminen ei olisi myös omissa käsissä. Mihin työpaikkaan voisit työvuoroosi kävellä kuin linnunpoikanen ja odottaa, että joku kaataa kaiken tiedon päällesi? Opinnäytetyössä ei menty motivaation käsitteisiin sen tarkemmin, vaan lähdettiin siitä, että kannustetaan ihmisiä omatoimiseen tiedonhankintaan ja oman osaamisen näkyväksi tuomiseen.

Koska tämän opinnäytetyön käytännön osassa keskityttiin osaamisen kehittämiseen varsinaisen perehdyttämisen jälkeen, olisi luonteva jatkumo tutkia kohdeyrityksen perehdytysprosessia. Osaamisen kehittymisen seuraamiseen olisi hyvä luoda jonkinlaiset työkalut, joiden avulla esimiehet pysyisivät paremmin perillä osaamisen kehittymisestä. Nämä olisivat tarpeen, etenkin kun kaikkia työntekijöitä ei henkilökohtaisesti ehdi tapaamaan edes viikoittain. Osaamisen kehittymisen vaikutus työssä viihtymiseen ja työhyvinvointiin olisi myös kiinnostava jatkotutkimuskohde.

Kohdeyrityksessä oleva hiljainen tieto on todellakin hiljaista. Kyselyyn lomakkeella vastanneet eivät tohtineet omalla osaamisellaan kehuskella. Haastatellutkin kertoivat esimerkin työtehtävästä, jonka voisivat muille opettaa vasta pienen suostuttelun jälkeen. Tämä johtaa siihen, että on pitkälti esimiesten vastuulla saada oikeat osaajat ymmärtämään oman työnsä arvo ja jakamaan parhaat työtapansa muillekin. Uskoisin, että kun Teams saadaan yrityksessä todelliseen käyttöön, moni innostuu opastusvideoiden tai ohjeiden tekemisestä. Tai edes vinkkaamaan rohkeammin työkaverille siitä, miten työ parhaiten tulee hoidettua. Osaamisen jakaminen on kohdeyrityksen kaltaisessa työpaikassa enimmäkseen niitä pienen pieniä arkisia oivalluksia, joilla on kuitenkin suuri merkitys työn sujuvuudelle ja työssä viihtymiselle. Ohjeiden ja sen myötä tehtävien

suorittamisen saattaminen kehittyneelle tasolle vaatii kaikkien osallistumista. Ei ole tarkoituksenmukaista käyttää aikaa päivittäin samojen asioiden ihmettelyyn, jotka eivät tuo minkäänlaista lisäarvoa asiakkaille tai paranna yrityksen tulosta. Tällaiset pakolliset prosessit pitäisi jättää mahdollisimman pienelle ajankäytölle ja keskittyä muuhun. Kuten asiakaspalveluun ja siihen, että asiakkailta on saatavilla ostettavaa tavaraa.

Yksi opinnäytetyön aikana saaduista opeista oli se, että töitä kannattaa rohkeasti kiertää. Mikäli samat ihmiset tekevät jatkuvasti samoja töitä, ei osaaminen lisääny kenelläkään. Kaupan kiireessä on helppo ajatella aina tekevänsä itse asiat nopeammin. Tämä ei kuitenkaan pitkässä juoksussa kannata. Osa kyselyyn vastanneiden mainitsemista työtehtävistä, joita he eivät ole koskaan tehneet, on aivan mahdollista opettaa kaikille halukkaille. Jos näin pienellä asialla saavutetaan uutta intoa, motivaatiota ja lisää osaamista, kannattaa se tehdä.

Opinnäytetyön aikana tehdyt ohjeet eivät ole tarkoitettuja pölyttymään kansioissa tai tehty koulusta valmistumista varten. Ne ovat käytännössä testattuja työtapoja, joilla saadaan asiat tehtyä kerralla ja halutussa ajassa oikein. Ohjeet ovat tarkoitettu jokaiselle toimipisteessä työskentelevälle jokapäiväiseen käyttöön. Ohjeiden on tarkoitus olla tukena ja turvana sekä auttaa työssä suoriutumisessa. Esimerkiksi tilanteessa, jossa työntekijä päätyy vuoroon, jossa ei normaalisti työskentele - oli syynä sitten sairastapaus tai oma halu työnkiertoon.

Ohjeistusten tekeminen on jatkuva prosessi, joka ei pääty opinnäytetyön tekemisen päättymisen myötä. Uusia toimintatapoja ja työvälineitä tulee jatkuvasti, joten ohjeistukset on päivitettävä vastaamaan tarpeita sitä mukaa kun niitä ilmenee.

LÄHTEET

Elinkeinoelämän keskusliiton www-sivut. Viitattu 15.9.2020. www.ek.fi

Huovinen, M. Saarikivi, K. 2018. Aivot työssä Viitattu 3.10.2020. Otava.
<https://www.ellibslibrary.com/book/9789511324393>

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. Viitattu 24.5.2020. Helsinki: Edita. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991195006605968>.

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Viitattu 25.5.2020. Helsinki: Kauppakamari. <https://kauppakamaritieto-fi.lillukka.samk.fi/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2018>.

Juuti, P. Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Viitattu 13.7.2020. Jyväskylä: Ps- kustannus. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524516822>.

Kaartinen, L. & Roiha, M. 2011. Osaamista kehittämään: periaatteita ja menetelmiä osaamisen ylläpitoon ja lisäämiseen. Viitattu 4.5.2020. Helsinki: Kuntatyönantajat. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991180586605968>.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Viitattu 23.9.2020. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. <https://samk.finna.fi/Record/samk.991263786605968>.

Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä: kehittämisohjelman laatiminen. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 28.9.2020. <https://kauppakamaritieto-fi.lillukka.samk.fi/ammattikirjasto/teos/tyohyvinvointi-organisaation-menestystekijana>.

Kaupparyhmän sisäinen oppimisympäristö. Viitattu 26.5.2020. <https://elearning.kesko.fi>.

Keskon www-sivut. Viitattu 26.5.2020. www.kesko.fi.

Kohdeyrityksen kauppias, henkilökohtainen tiedonanto. Viitattu 26.5.2020

Kupias, P. Peltola, R. 2019. Oppiminen työssä. Viitattu 25.9.2020. Gaudeamus.
<https://www.ellibslibrary.com/book/9789523455634>.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Viitattu 18.5.2020. Helsinki: Sanoma Pro. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.lillukka.samk.fi/teos/IACBFXJTFF>.

Lukka, K. 2001. Konstruktiivinen tutkimusote. Viitattu 18.5.2020. Menetelmäartikkelit. www.metodix.com.

Otala, L. 2014. Ketterä oppiminen: keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Viitattu 16.5.2020. Helsinki: Kauppakamari. https://kauppakamaritieto-fi.lillukka.samk.fi/ammattikirjasto/teos/kettera_oppiminen

Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä- Työkirja ammattikorkeakouluun. Viitattu 11.5.2020. Jokioinen: E-Oppi Oy. <https://www.ellibrary.com/book/9789522828019>

Päivittäistavarakaupan yhdistyksen www-sivut. Viitattu 27.9.2020. www.ptv.fi

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Viitattu 2.5.2020 Helsinki: Edita Publishing Oy. <https://www.ellibrary.com/book/978-951-37-6358-9>.

Vilka, H. 2017. Tutki ja kehitä. Viitattu 9.5.2020. Jyväskylä: PS-kustannus. <https://www.ellibrary.com/book/978-952-451-756-0>.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Viitattu 14.7.2020. Helsinki: Talentum.

Veikkauksen www-sivut. Viitattu 27.9.2020. www.veikkaus.fi

Työterveyslaitoksen www-sivut. Viitattu 2.5.2020. www.ttl.fi

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738 muutoksineen

Hei työkaveri!

Teen opinnäytetyötä organisaation osaamisen kehittämistä. Tähän liittyen ohessa on pieni kysely, johon toivoisin sinun vastaavan.

Työn tarkoituksena ei ole kenenkään yksittäisen henkilön osaamisen arviointi, vaan yhteisen osaamistasomme kehittäminen.

Kyselyn vastaukset käsittelen luottamuksellisesti ja valmiista työstä ei selviä vastaajien henkilöllisyys.

Voit vastata haluamallasi tavalla, täyttämällä lomakkeen ja jättämällä sen laatikkoon, sähköpostilla siri.tanni@student.samk.fi tai henkilökohtaisesti. Kiitos etukäteen avustanne!

1. Miten kuvailisit osaamistasi tällä hetkellä?
2. Onko työtehtäviä, joita et ole koskaan tehnyt?
3. Minkälaisen työtehtävien ohjeista/perehdyttämisestä olisi mielestäsi hyötyä?
Jos et keksi omalle kohdallesi, voit miettiä koko työporukan tasolla.
4. Missä tehtävissä olet hyvä?
5. Haluaisitko jakaa osaamistasi muille?

Haastatteluissa kysytyt kysymykset

1. Miten koet oman osaamisesi tällä hetkellä?
2. Millaista osaamista/perehdyttämistä näkisit tiimimme kaipaavan?
3. Oletko erityisen hyvä jossakin työtehtävässä?
4. Haluaisitko opettaa sen muillekin?

Opinnäytetyön päiväkirja

Teen opinnäytetyönä kehittämisprojektia työpaikalleni. Sen kuluessa on tarkoitus perehdyttää työntekijät uusien työkalujen käyttöön. Sekä luoda helposti saatavilla olevia ja henkilökunnan tarpeisiin pohjautuvia ohjeistuksia. Tämän oppimispäiväkirjan tarkoituksena on dokumentoida ne käytännön tekemiset, jotka kehittämisprojektiin liittyvät. Se on samalla muistiinpano itselleni varsinaisen opinnäytetyö raportin kirjoittamisen tueksi.

1.4.2020

Hahmottelen perehdytyksen aikataulua. Jäin opintovapaalle, jotta se olisi omalta kohdaltani mahdollista. Normaalityön ohessa ei aikaa jää ns. ylimääräisille asioille. Haasteita aikatauluun luo vallitseva pandemiatilanne. Kukaan ei pysty sanomaan mihin suuntaan kaupankäynti lähtee. Tähän asti on ollut kovaa myynnin kehitystä, mutta mitä tapahtuu jatkossa? Ehtivätkö työvuorossa olevat perehdytettävät keskittyä? Tuleeko miten paljon sairaslomia, jotka sotkevat täysin aikataulun? Verkkokaupan rajun kehityksen vuoksi kauppias ei ole ehtinyt tehdä edes työvuorolistoja niin pitkälle, että pääsisin aikataulutuksessani paria viikkoa pidemmälle.

Opinnäytetyösuunnitelmakin on vielä vähän vaiheessa. Konkreettiset tekemiset ovat pääpiirteittäin selvillä, mutta teoreettinen viitekehys on vielä hyväksyttämättä, eikä muutenkaan ole vielä selvää näytetäänkö suunnitelmilleni vihreää valoa. Pienellä riskillä siis tehdään asioita jo ennen hyväksyntää koulun puolelta.

3.4.2020

Työvuorolistat saapuivat, joten pääsen eteenpäin aikataulutuksessani. Sairaslomatkin alkoivat pyöriä heti, eli uusiksi meni jo ensi viikon osalta.

Tänään olen muistutellut omaan mieleeni, miten näitä työkaluja, jotka pitäisi muille perehdyttää, käytetään. Opin myös luomaan kansioita, joihin tulevat ohjeistukset laitetaan.

6.4.2020

Perehdytykset pääsivät käyntiin. Perehdytin A:n ja B:n K-netin ja Teamsin käyttöön. Herättelin heitä perehdytyksen jälkeen miettimään missä asioissa ohjeita voisi tarvita ja tuleeko heille mieleen mitään toimintatapojen muutoksia, jotka auttaisivat työn tehokkaammassa suorittamisessa. Hetken miettimisen jälkeen A esimerkiksi keksi, miten päiväysvalvontaa voisi suorittaa järkevämmiin. Aineiston saamisen varmistamiseksi ajattelin, että tämä voi olla hyvä tapa laittaa ihmiset miettimään ongelmia etukäteen. Käytännön ihmisinä heille varmasti voi tulla työn lomassa ideoita, joita sitten pyysin jakamaan heti kun niitä ilmaantuu.

7.4.2020

Tänään oli perehdytysvuorossa C ja D. D:n kanssa törmäsimme käyttäjätunnusongelmiin, joten perehdytys Teamsin osalta ei merkittävästi edennyt. K-netti onneksi toimi oikein. A:n kanssa oli hieman motivointi vaikeuksia. Hän oli sitä mieltä, että on toimipisteessämme niin harvoin, ettei kyseisiä välineitä tarvitse. Pääsimme kuitenkin yhteisymmärrykseen siitä, että kyseessä on toimintatapojen muutos, joka koskee kaikkia. Teamsin haltuunotossa häntä auttoi se, että sovelluksen pystyi asentamaan myös hänen äidinkielellään.

8.4.2020

Perehdytysvuorossa piti olla E ja F. E:n kanssa asiat saatiin käytyä läpi ongelmitta ja vastaanottokin oli avointa. F:n perehdytys sen sijaan piti jättää väliin, sillä kaupalla oli liian kiire. Pääsiäisruuhka alkoi jo etuajassa, koska mediassa uutisoitiin ruuhkan välttämisestä torstaina. Pääsiäinen tuo ikävän katkon omiin töihini, mutta sen kanssa nyt vain täytyy elää. Lisäksi ensi viikon työvuorot näyttävät siltä, että homma ei etene ihan suunnitellusti. Työnantajalla on oikeus tänä poikkeusaikana julkaista työvuoroluettelo vain viikon päähän, kun normaalisti aika on kaksi viikkoa.

16.4.2020

Menin muissa asioissa työmaalle. Siellä sattuihin olemaan rauhallinen hetki, joten pääsin perehdyttämään G:n uusien työkalujen käyttöön. Uusi käytännön ongelmakin ilmeni. Kaikilla työntekijöillä ei ole puhelimessa niin toimivaa nettiä, että sovellusten lataus tai edes käyttö sujuisi ongelmitta.

17.4.2020

Sain ohjaajan!! Pääsen eteenpäin tässä työssä, ihanaa. Puolet opintovapaasta on jo mennyt ja tuntuu, että mitään ei tapahdu. Tämä ilouutinen toi taas toivoa siitä, että saatan ehkä saada tämän tehtyä. Päivä on kulunut teoriaa lukien. Tänään mietin mitä otsikoita opinnäytetyön raporttiin tulisi. Ajatukset ovat pyörineet osaamisen johtamisen ja ydinosaamisten ympärillä.

22.4.2020

Viime päivät ovat kuluneet teoriamateriaalia lukiessa. Sitä onneksi riittää verkossakin, sillä korona pitää huolen siitä, ettei kirjastoon pääse. Tänään oli aloituskeskustelu, joka taas kirkasti vähän sitä, mitä pitäisi oikeasti tehdä.

18.5.2020

Vapaa-ajan lomassa havainnoitua: Vaakaetiketin vaihdosta tuli WhatsApp ryhmään kysely illalla myöhään. Tietysti olin nukkumassa, kun oli aamuvuoro seuraavana päivänä. Vastaisuuden varalle kuvattiin video, jossa selitetään, miten työ tehdään.

22.5.2020

Ei, en ole heittänyt hanskoja tiskiinkin, vaikka se näillä päivämäärämerkinöillä sille näyttääkin. Opinnäytetyö etenee siten, että tässä välissä oli aloituskeskustelu ja aloitusseminaari. Nyt kaikki aika kotona on mennyt siihen, että väliseminaarin materiaali pitäisi lähettää viikon päästä. Työrintamalla on vaihtunut henkilökuntaa sen verran, että on pitänyt miettiä miten perehdytyksiä kannattaa hoitaa. On pitänyt siis keskittyä oikeasti perusasioiden opetteluun ja jättää nämä omat projektit vähemmälle. Tavoite on aloittaa haastattelut tulevalla viikolla. Loput pari perehdytystä aion hoitaa myös alta pois heti kun mahdollista. Kesätyöntekijätkin aloittavat ensi viikolla, joten pitää miettiä miten heidät osallistutetaan tähän.

25.5.2020

Tämän vuoden kesätyöntekijät ovat kaikki korkeakouluopiskelijoita, joten heiltä Teams osaaminen löytyy jo onneksi ennestään. Ei perehdytystarvetta siis. Tunnusten toimivuudet tsekattiin.

26.5.2020

Työn lomassa havainnoitua: Veikkaukselta tuli arpoja ja kassalla oli hyvin paljon epäselvyyttä siitä, mitä niille pitäisi tehdä. Kuvasin ohjeet toimenpiteistä videolle.

27.5.2020

Työntekijä tuli kysymään miten hän pesee pullokoneen, kun on ensimmäistä kertaa sellaisessa vuorossa, jossa se pitäisi tehdä. Kuvattiin ohjevideo yhdessä panimo-osastonhoitajan kanssa.

1.6.2020

Henkilökunnalle suunnattu kysely laitettu työpaikalle odottelemaan vastaajia.

8.6.2020

Havaittu selkeitä puutteita siivouksen tasossa. Joka kerta roskiksia tyhjentämättä tai joku paikka siivoamatta. Ohjeet suunnitteilla, mutta tämä on niitä ohjeita, joiden tekoon en ole itse paras henkilö.

10.6.2020

Työn lomassa havainnoitua: Teippikoneista teipit loppu, syytä kysyttäessä ilmeni, että sitä ei osata vaihtaa. Kuvasimme videon rullan vaihtamisesta.

13.6.2020

Sain puhelinsoiton, että pullokone on jumissa lauantai- iltana kesken kii-reisen ja helteisen oluenmyyntisesongin. Emme saaneet puhelimessa konetta toimimaan.

15.6.2020

Panimo- osaston hoitaja sai pullokoneen maanantaina helpolla korjattua. Ideoimme check- listaa, joka pitää käydä läpi, kun kone reistailee.

16.6.2020

Ihmettelimme, kun uudet ja kesätyöntekijät eivät tee tiettyjä iltahommia. Syy löytyi vanhentuneesta iltavuoron ohjeesta. Kirjoitin uusiksi.

6.7.2020

Pari viikkoa kesälomaa takana. Palattuani töihin, ihmettelin miksi tavara-toimittajille palautettavat kuljetusalustat ym. lojuvat kaupassa. Vähemmän aikaa talossa olleet eivät olleet kuulleetkaan niiden palautuskäytännöistä. Ohjeet lisätty Teamsiin.

8.7.2020

Veikkauskone oli mennyt jumiin iltavuorossa. Eivät osanneet katkaista virtoja, asiasta tehty opastusvideo.

3.8.2020

Toinen lomapätkä takana. Puhelin pimputteli lähes joka päivä viestejä, joissa oli tavarat/avaimet/ohjeet hukassa. Suunnittelin ohjeen, josta löytyy keskeisten myymälätarvikkeiden, laitteiden ohjeiden ja tunnusten sijainnit.

4.8.2020

Kauppiaan kanssa tehtiin päätös, että kaikkien on otettava Teams käyttöön syyskuun alussa. Pitänee pitää muutama tukiovetustuokio.

5.8.2020

Paistotuotteiden pellittäminen on hankalaa uusille työntekijöille. Ohje tehty ja lisätty Teamsiin.

6.8.2020

Hevi- osasto sai uuden hoitajan. Ehdottelin hevi- ohjeiden tekoa. Etenkin kun vaikuttaa, että esim. hintojen, oikeiden maatietojen ja vaakapaikkojen päivittäminen on usein hankalaa.

10.8.2020

Ilmoitin kaikille, että Whatsapp ryhmä lopetetaan syyskuun alussa ja siirytään Teamsiin. Lupasin myös pitää opetusta kahtena päivänä sitä tarvitseville omalla ajallani. Sanoin myös, että mikäli ajat eivät sovi voi rohkeasti ehdottaa muuta.

12.8.2020

Porukkaa tippuu sairaslomalle kuin kärpäsiä. Lisäksi 4 vuosilomalla. Mukaan lukien kauppias, jota tuuraan. Omat hommat eivät etene.

17.8.2020

Itsekin imin jostain kunnon kausiflunssan. Eipä jaksanut lähes viikkoon tehdä mitään opinnäytetyön eteen.

18.8.2020

Palasin päivän sairauslomalta töihin. Käsipyyherulla veteli viimeisiään perjantaina, kun lähdin töistä. Tänään se oli edelleen vaihtamatta. Osamisen puutetta vai laiskuutta? Ohjeet tähän on nyt olemassa, joten ei voi vedota osaamattomuuteen enää.

19.8.2020

Tänään oli ensimmäinen Teams tukiovetussessio. Ei näkynyt ketään. Kukaan ei ole myöskään pyytänyt muuta ajankohtaa opetukselle. Villi arvaus, että syyskuun alussa ollaan paniikissa, kun ei osata käyttää Teamsia.

20.8.2020

Lotossa olisi jättipotti, mutta porukoiden teko ei onnistu kovinkaan monelta. Tein tästäkin ohjeet.

25.5.2020

Toinen tukiovetussessio oli tänään. Osallistujia oli aktiivisesti 2. H ja I, sekä J kysyi muutaman jutun ohi mennessään. Varsinainen menestys siis.

26.8.2020

Vastauksena kyselyssä ilmi tulleeeseen ”konejuttujen” tekemisen osaamattomuuteen, molemmat osastonhoitajat on nyt perehdytetty tekemään tilitykset aamuisin.

27.8.2020

Haastattelussa ilmeni, että haastateltava oli hieman kummissaan päivän aikatauluista. Hän kaipasi ohjetta siihen, miten päivä rytmittyy. Eli milloin ollaan kassalla ja milloin taas muissa töissä. Tämä onkin haastavampi pala, päivät kun eivät ole koskaan samanlaisia ja kiire sekä ”sammuteltavat tulipalot” ilmaantuvat milloin missäkin. Karkean version aikataulusta voisin kyllä tehdä.

29.8.2020

Yksi koko kesän havainnoitsijaa vaivannut asia on se, miten paljon eri verran aikaa saman työtehtävän hoitoon menee. Totta kai tulee keskeytyksiä eivätkä päivät noudata samaa kaavaa, mutta jonkinlainen yhteinen linja pitäisi löytyä siihen, montako tuntia esimerkiksi heviä voi laittaa päivässä. Tämäkin asia kaippaa ohjeita, mutta on niin pitkä prosessi, että ei synny opinnäytetyön kanssa yhtä aikaa.