



Osaamisen kehittäminen konsernissa X

Merja Kiesilä

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Osaamisen kehittäminen konsernissa X

Merja Kiesilä
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Joulukuu 2020

Merja Kiesilä

Osaamisen kehittäminen konsernissa X

Vuosi 2020 Sivumäärä 54

Tämän opinnäytetyön aiheena on osaamisen kehittäminen konsernissa X. Opinnäytetyössä tarkoituksena on kehittää konsernin X osaamisen kehittämisen käytänteitä ja aihetta tarkastellaan esimiestyön näkökulmasta. Opinnäytetyön tavoitteena on kuvata konsernin esimiesten kokemuksia osaamisen kehittämisen käytännöstä ja tuoda esiin kehittämis ehdotuksia konsernin X osaamisen kehittämisen tueksi. Osaaminen on merkittävä menestystekijä organisaatioille ja organisaatioista on tullut tärkeitä oppimispaikkoja, joissa kehitetään niin yksilöiden kuin koko organisaation osaamista.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu henkilöstövoimavarojen johtamisesta, osaamisen johtamisesta ja sekä osaamisen kehittämisestä. Osaamisen johtamisen osiossa tarkastellaan oppivan organisaation ja osaamisstrategian käsitteitä, organisaation osaamisen ja kyvykkyyksien tunnistamista sekä motivaation ja valmentavan esimiestyön merkitystä osaamisen johtamisessa ja oppimisessa. Osaamisen kehittämisen osiossa tarkastellaan osaamiskartoituksia ja osaamistarpeiden tunnistamista, osaamisen siirtojärjestelmiä sekä osaamisen kehittämisen keinoja.

Aineistonhankintamenetelmänä tässä opinnäytetyössä käytettiin teemahaastattelua. Haastatteluihin osallistui viisi esimiestä toimeksiantajakonsernista. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysin ja teemoittelun avulla.

Opinnäytetyön tuloksista selvisi, että konsernin osaamisen kehittämistä tulisi systemaattisemmin viedä suunnitelmatasolta tiimien käytäntöön kehittämällä toimintatapoja ja rakenteita, joiden avulla mahdollistetaan henkilöstön oppiminen läpi konsernin. Myös tiedon parempi jakaminen konsernin sisällä sekä tiimeissä oppiminen koettiin tärkeiksi konsernin osaamisen kehittämisen kannalta.

Opinnäytetyön aineiston pohjalta luotiin neljä kehittämis ehdotusta, joita konserni voi hyödyntää osaamisen kehittämisessä. Kehittämis ehdotukset antavat käytännön esimerkkejä keinoista, joiden avulla konsernissa voidaan kehittää yksilöiden ja tiimien oppimista, hyvien käytänteiden ja tiedon jakamista sekä palautekulttuuria osaamisen kehittämisen tukena.

Asiasanat: osaamisen kehittäminen, osaamisen johtaminen, valmentava esimiestyö

Merja Kiesilä

Knowledge Development at Group X

Year 2020

Pages

5462

The subject of this thesis is knowledge development at Group X. The purpose of this thesis was to develop the knowledge development practices of Group X and the topic of the thesis is viewed from the perspective of supervisory work. The aim of this thesis is to describe the experiences of Group supervisors in the practice of knowledge development and to present development proposals to support the knowledge development of Group X. Knowledge is a significant success factor for organizations and these have become important learning places where the knowledge of both individuals and organizations as a whole is developed.

The theoretical framework of this thesis consist of human resources management, knowledge management and knowledge development. The human resources management chapter examines the concepts of the learning organization and knowledge strategy, the identification of knowledge and capacities as well as the importance of motivation and coaching supervisory work in knowledge management and learning. The knowledge development chapter examines competence mapping, identification of learning needs, knowledge transmission systems and methods for developing knowledge.

In this Bachelor's thesis the method for gathering data was the thematic interviews. Five supervisors from Group X participated in the interviews. The interviewdata was analyzed through content analysis and themed design.

According to the results, the development of Group X knowledge should be implemented systematically from plan to the practice of the Group X teams, by developing structures and practices that enable the learning of the staff throughout the Group. Information sharing within the Group and learning in teams were also found important for the development of Group X knowledge.

Based on the data, five development proposals were created, which the Group can utilize in developing knowledge. The development proposals give practical examples of the ways in which the Group can develop the learning of its individuals and teams, the sharing of good practices and knowledge, and feedback culture to support knowledge development.

Keywords: development of knowledge, knowledge management, coaching supervisory work

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Työn taustat ja aiheen rajausta	7
1.2	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite	9
2	Henkilöstövoimavarojen johtaminen, HRM	10
2.1	Henkilöstön kehittäminen, HRD	11
2.2	Henkilöstöstrategia	12
3	Osaamisen johtaminen	12
3.1	Oppiva organisaatio ja osaamisstrategia.....	14
3.2	Osaamisenhallintajärjestelmät.....	15
3.3	Osaaminen ja kyvykkyydet.....	16
3.4	Motivaatio oppimisen edistäjänä.....	18
3.5	Valmentava esimiestyö	19
4	Osaamisen kehittäminen	20
4.1	Osaamiskartoitukset ja osaamistarpeiden tunnistaminen	21
4.2	Osaamisen siirtojärjestelmät.....	21
4.3	Osaamisen kehittämisen keinot	22
4.4	Esimiestyön kehittäminen.....	25
5	Kehittämistyön prosessi	27
5.1	Aineiston keruumenetelmänä teemahaastattelu	27
5.2	Kehittämistyön toteutus	28
5.3	Aineiston analysointi.....	30
5.4	Ideointikeskustelu.....	31
6	Tulokset	32
6.1	Osaamisen kehittämisen malli.....	32
6.2	Osaamisen kehittämisen keinot	35
6.2.1	Tuen ja ohjauksen keinot osaamisen kehittämisessä	36
6.2.2	Koulutuksen ja opiskelun keinot osaamisen kehittämisessä	38
6.2.3	Työssä oppimisen keinot osaamisen kehittämisessä	39
6.3	Valmentava esimies osaamisen johtajana	40
7	Johtopäätökset	43
7.1	Kehittämisehdotukset	51
7.2	Arviointi	53
	Lähteet.....	55
	Kuviot	57
	Liitteet	58

1 Johdanto

Osaamisen jatkuva kehittäminen on noussut nopeasti muuttuvan työelämän ja nopean teknologian kehittymisen myötä tärkeäksi menestymistekijäksi niin yksilöille kuin yrityksillekin. Työn arvioidaan muuttuvan yhä enemmän suuntaan, jossa työtehtävissä on vain vähän vakiintuneita käytäntöjä ja työssä onnistuminen vaatii jatkuvaa uuden oppimista. Myös perinteiseksi mielletyt työt, kuten auton- tai veturinkuljettajan työ, ovat jatkuvassa muutoksessa tietoteknisten apuvälineiden, kuten jatkuvasti kuljettajalle päivittyvän liikennetiedon, myötä. (Huotilainen & Saarikivi 2018, 53.)

Organisaatiot joutuvat jatkuvasti vastaamaan nopeasti muuttuviin markkinoiden tarpeisiin ja teknologisessa kehityksessä mukana pysymiseen. Myös monet perinteiset toimialat ja työtehtävät ovat murroksessa ja yritysten elinkaari on lyhenemässä. Parhaiten muutoksessa pärjäävät yritykset, jotka ovat uudistumiskykyisiä ja mahdollistavat henkilönsä uudistumiskyvyn kehittämällä heidän osaamistaan ja kyvykkyytään. (Hakola ym. 2019, 19-31.)

Työntekijät tarvitsevat vankkaa osaamis pohjaa, mutta myös osaamisen jatkuvaa päivittämistä. Ammatillinen koulutus ei enää yksinään riitä vastaamaan yritysten jatkuvasti kasvaviin osaamistarpeisiin, jolloin yritysten tärkeys oppimispaikkoina korostuu. Jotta jatkuva oppiminen yrityksissä mahdollistuisi, tarvitsevat yritykset osaamista kehittäviä työskentely- ja toimintatapoja, oppimista arvostavan toimintakulttuurin ja työympäristön, joka tukee henkilöstön työssä oppimista. (Ojala 2018, 19.)

Työssä osaaminen ei koostu pelkästään tiedoista ja taidoista, vaan myös asenteesta ja henkilön ominaisuuksista. Osaamisen kehittyminen on prosessi, joka sisältää uuden oppimista, mutta myös vanhasta pois oppimista. Ihmiset ovat oppijoina erilaisia ja yksilölliset ominaisuudet, kuten itseohjautuvuus ja kyky rakentaa tulkintoja oppiessaan, vaikuttavat oppimiseemme. (Viitala & Jylhä 2019, 232-233.)

Yritysten kannalta oleellista on huomioida yksilöosaamisen lisäksi myös tiimiosaaminen, koska yritys koostuu aina monista tiimeistä. Yritykset tarvitsevat osaavia yksilöitä, mutta yritys ei voi menestyä ilman laaja-alaista ja läpi organisaation levittyvää osaamista ja osaamisen kehittämisen tahtoa. Jotta osaamista voitaisiin levittää koko organisaatioon, tarvitsevat yritykset osaamista kehittävien toimintatapojen lisäksi välineitä ja rakenteita, joilla oppivat ihmiset ja tiimit voivat jakaa osaamistaan helposti koko organisaation hyödyksi. Osaamisen kehittäminen tuleekin olla koko yhtiön vastuulla, vaikka osaamisen kehittämisen valmentajina toimisivatkin esimiehet. (Kamensky 2015, 185; Ojala 2018, 24.)

1.1 Työn taustat ja aiheen rajaus

Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona konserni X:lle, jonka toimialana on liikenteenohjaus- ja hallintapalvelut Suomessa. Liikenteenohjauskonserni on perustettu tammikuussa 2019. Yritys kehittää ja tarjoaa vastuullisesti sekä ympäristönäkökulmat huomioiden älykkäitä liikenteenohjaus-, alusta-, hallinta- ja tietopalveluita kaikissa liikennemuodoissa, luoden siten palveluillaan arvoa koko yhteiskunnalle tukemalla niin kansalaisten liikkumista kuin elinkeinoelämän tarpeita ja kuljetuksia. Yhtiö tarjoaa ajantasaista liikennetietoa eri toimijoiden tarpeisiin, kehittää uusia palveluita ja edesauttaa liikenteen ekosysteemien kasvamista.

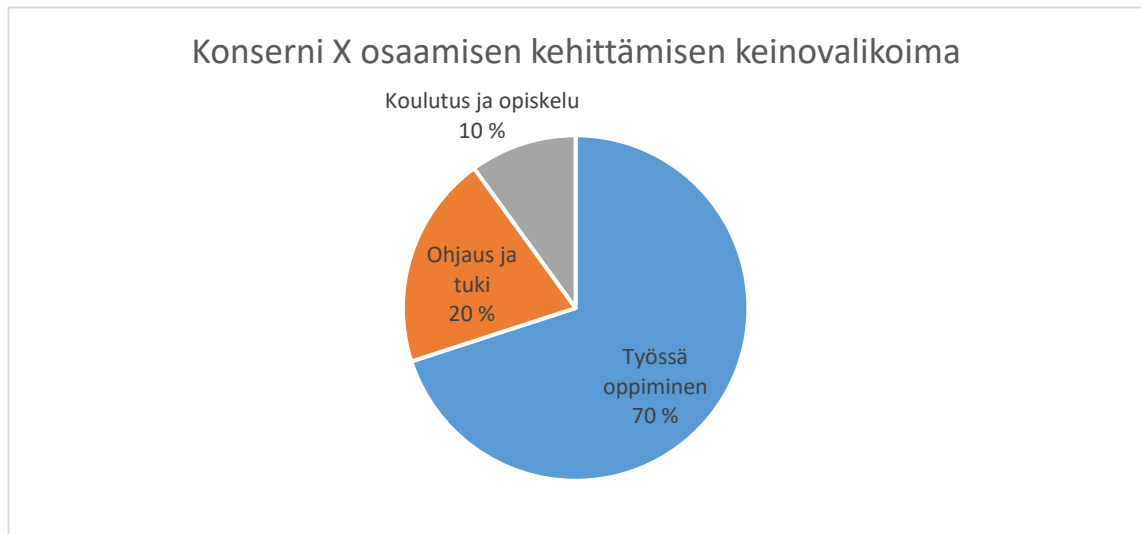
Konserniin kuuluu emoyhtiön lisäksi neljä tytäryhtiötä, joiden vastuualueina on eri liikennemuotojen osalta liikenteenohjaus- ja hallintapalveluiden sekä liikennetiedon tarjoaminen. Konsernissa työskentelee Suomessa yhteensä noin 1100 henkilöä ja tytäryhtiöillä on liikenteenohjaus- ja hallintayksiköitä ympäri Suomen. Henkilöstöstä suurin osa, noin 80 prosenttia työskentelee operatiivisissa liikenteen ohjauksen- ja hallinnan tehtävissä ja noin 20 prosenttia asiantuntija-, johto- ja esimiestehtävissä. Konsernilla on yhteiset HR-palvelut ja jokaisella tytäryhtiöllä on oma nimetty HR-partnerinsa, joiden vastuulla on työsuhdeasioihin liittyvien tehtävien lisäksi konsernin esimiesten tukeminen eri toiminnoissa, kuten rekrytoinneissa ja osaamisen johtamisessa ja kehittämisessä.

Toimeksiantajakonsernin strategia koostuu viidestä teemasta, joita kohti pyritään strategiakauden 2020-2024 kärkihankkeilla. Yksi viidestä kärkihankkeesta on osaamisen hyödyntäminen ja kehittäminen, hyvä johtaminen ja uudistumista tukeva yrityskulttuuri. Kärkihankkeen strategisia tavoitteita kohti pyritään tukemalla henkilöstön jatkuvaa oppimista ja varmistamalla, että johtaminen konsernissa olisi mahdollisimman ammattitaitoista ja laadukasta. Henkilöstön kehittämisen peruspilareiksi on konsernissa nimetty tunnistetun osaamisen ja asiantuntemuksen hyödyntäminen, jatkuvan oppimisen tukeminen toimintaympäristön muutoksia ennakoiden sekä merkityksellisen työn tarjoaminen alan osaajille.

Opinnäytetyön aihe on rajattu liikenteenohjauskonsernin X osaamisen kehittämisen käytäntöjen kehittämiseen ja aihetta tarkastellaan esimiestyön näkökulmasta. Tarkastelun kohteena on koko konserni, miten operatiivista- ja asiantuntijatyötä tekevän henkilöstön osaamista käytännössä kehitetään ja tuetaan konsernin osaamisen kehittämisen suunnitelman pohjalta ja miten konsernin osaamisen kehittämisen käytänteitä voitaisiin kehittää.

Konsernissa on käytössä ennakoiva osaamislähtöinen henkilöstö- ja koulutussuunnittelu, jonka tavoitteena on tarvittavan osaamisen ja henkilöstön varmistaminen oikeanlaisiin tehtäviin konsernissa, sekä ennakoiva varautuminen toimintaympäristön muutoksiin ja sen vaatimiin osaamistarpeisiin. Konsernin henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaan on määritelty

tytäryhtiökohtaiset arviot osaamisen vaatimuksissa ja henkilöstörakenteessa tapahtuvista muutoksista osaamiskartoitusten pohjalta.



Kuvio 1 Kehittämiskeinojen merkitys konsernin osaamisen kehittämisessä

Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma sisältää osaamisen kehittämisen suunnitelman ja keinovalikoiman, joka on jaettu työssä oppimisen-, ohjauksen ja tuen-, sekä koulutuksen ja opiskelun keinoihin. Kuviossa 1 on kuvattu konsernin koulutussuunnitelman arvio eri osaamisen kehittämisen keinojen merkityksestä konsernin osaamisen kehittämisessä. Valtaosa. Noin 70 % konsernin osaamisen kehittämisestä katsotaan tapahtuvan työssä oppimisen keinoin. Noin 20 % osaamisen kehittämisestä katsotaan tapahtuvan ohjauksen ja tuen keinoin ja 10 % koulutuksen ja opiskelun keinoin.

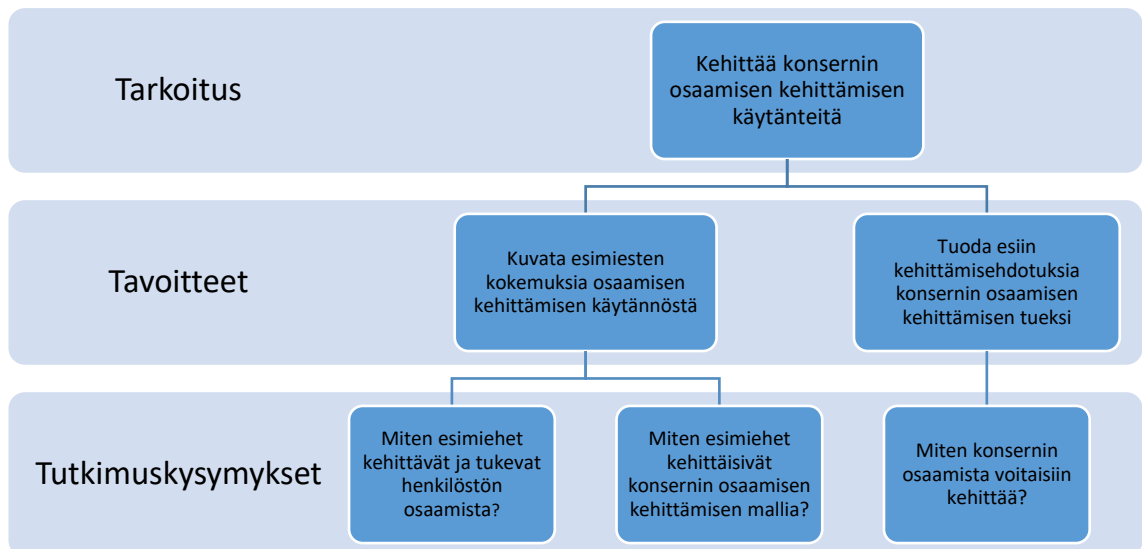
Koulutussuunnitelman toteutumista seurataan konsernin yhteistoimintaryhmän kokouksissa toteutusvuoden aikana ja raportoidaan edellisen vuoden osalta osana vuosikertomusta ja vuosittaista henkilöstöraporttia. Koulutuksiin osallistumisesta raportoidaan yhtiöittäin, koko konsernin osalta, ammattiryhmien sekä koko- ja osa-aikaisten koulutuspäivien määrien osalta ja koulutusten nimien ja niihin osallistuneiden osalta, seuraten siten myös henkilöitä, jotka eivät ole koulutuksiin osallistuneet.

Esimiestyötä kehitetään esimiehille suunnatulla koulutusohjelmalla, joka pitää sisällään koko konsernin esimiesten yhteisiä koulutuksia sekä HR-palveluiden ja ylemmän johdon toisten esimiesten digitaaliset tuki- ja keskustelukanavat. Konserniin on myös suunnitteilla mentorointiohjelma, joka otetaan käyttöön ensin johtoportaalille ja esimiehille, mutta tulevaisuudessa mahdollisesti laajemmin osaamisen hyödyntämisen ja kehittämisen kärkihankkeen etenemisen myötä. Hyvä henkilöstöjohtaminen ja esimiestyö nähdään konsernin strategiassa tärkeänä tekijänä strategisen kyvykkyyden varmistamisessa, johon osaamisen kehittämisen malli, keinot ja niiden siirtäminen käytäntöön oleellisesti liittyvät.

1.2 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

Konserni X on varsin uusi, perustettu vuonna 2019, jolloin neljä eri liikennemuodon liikenteenohjausyritystä yhdistettiin emoyhtiön alle. Henkilöstön osaamisen kehittämistä vastaavat käytännön tasolla yhtiöiden esimiehet ja koulutuspäälliköt yhteistyössä konsernin yhteisten HR-palveluiden kanssa, joihin tässä opinnäytetyössä viitataan jatkossa lyhyemmin nimityksellä HR.

Toimeksiantaja toivoi opinnäytetyöltä tietoa konsernin osaamisen kehittämisen käytännöstä tytäryhtiöissä ja ehdotuksia, miten konsernin osaamisen kehittämisen käytänteitä voitaisiin kehittää. Tutkin opinnäytetyössäni konsernin osaamisen kehittämistä esimiesten näkökulmasta, koska esimiehet voivat omien tiimiensä osaamisen johtajina antaa tärkeää tietoa osaamisen kehittämisen käytännöstä ja tuoda esiin hyödyllisiä näkökulmia, mihin suuntaan osaamisen konsernin kehittämisen mallia toivottaisiin esimiestyössä kehitettävän.



Kuvio 2 Tarkoitukset, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset on esitelty kuviossa 2.

Opinnäytetyöni tarkoituksena on kehittää konsernin osaamisen kehittämisen käytänteitä. Opinnäytetyöni tavoitteena on kuvata esimiesten kokemuksia osaamisen kehittämisen käytännöstä omilla tiimeillä. Toisena tavoitteena on tuoda tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen ja haastattelujen pohjalta esiin kehittämissuhteita konsernin osaamisen kehittämiseksi.

Tutkimuskysymykset, joihin opinnäytetyössäni pyrin vastaamaan ovat:

- Miten esimiehet kehittävät ja tukevat henkilöstön osaamista?
- Miten esimiehet kehittäisivät konsernin osaamisen kehittämisen mallia?
- Miten konsernin osaamista voitaisiin kehittää?

2 Henkilöstövoimavarojen johtaminen, HRM

Henkilöstövoimavarojen johtaminen tai henkilöstöjohtaminen, josta usein käytetään lyhennettä HRM, tarkoitetaan organisaation henkilöstön hankintaa, henkilöstövoimavarojen ylläpitoa ja asiantuntijuutta, kehittämistä, palkitsemista ja motivointia.

Henkilöstövoimavarat nähdään strategisesti kriittisenä tekijänä, jonka avulla yritys voi saavuttaa kilpailuetua osaavan ja yritykseen sitoutuneen henkilökunnan avulla. (Laine 2017, 17-18.)

Henkilöstövoimavarojen johtamisen tavoitteita ovat:

- Osaavien henkilöiden houutteleminen yrityksen palvelukseen
- Henkilöstön pitäminen organisaatiossa motivoimalla, kannustamalla ja luomalla edellytyksiä kehittyä sekä onnistua työssään nyt ja tulevaisuudessa
- Tukea henkilöstön tehtävänkuvien kehittymistä ja työuria
- Palkita työntekijöitä hyvistä työsuorituksista

(Kauhanen 2010, 16.)

Henkilöstövoimavarojen johtamiselle voidaan hahmottaa eri rooleja, joiden kautta henkilöstövoimavarojen johtamisen tehtäväkenttää tarkastellaan nykyhetkeen ja tulevaisuuteen painottuvan johtamisen kautta. Päivittäiseen toimintaan liittyvät henkilöstövoimavarojen johtamisen roolit ovat henkilöstön tukeminen ja ohjaus sekä yrityksen infrastruktuurin johtaminen. Tulevaisuuteen tähtäävän henkilöstövoimavarojen roolit taas ovat uudistumisen ja muutoksen johtaminen sekä strateginen henkilöstöjohtaminen. (Viitala 2013, 32.)

Henkilöstövoimavarojen johtaminen painottuu eri yrityksissä hieman eri asioihin, riippuen usein yrityksen toimialasta, koosta ja sen nykytilasta eli siitä, onko yritys tasaisen kasvussa ja markkinoilla asemansa vakiinnuttanut toimija vai esimerkiksi voimakkaan kasvun yritys tai

vaikkapa organisaation rakennemuutosta, kuten fuusioitumista läpikäyvä yritys. HRM pyritään sopeuttamaan kussakin edellä mainitussa esimerkkitalanteessa yrityksen kontekstiin parhaalla mahdollisella tavalla. Esimerkiksi voimakkaan kasvun yrityksissä osaavan henkilöstön varmistaminen nopeasti kasvavalla alalla on tärkeämpää, kuin vaikkapa liiketoiminnan hiipumisen kanssa kamppailevalla yrityksellä. Voimakkaan kasvun yritys keskittyy henkilöstövoimavarojen johtamisessaan henkilöstön kehittämiseen, josta käytetään myös lyhennettä HRD. Elinkaarensa loppupuolella olevalle yritykselle taas henkilöstösuunnittelu saattaa olla merkittävässä roolissa henkilöstövoimavaroja johdettaessa, jos hiipuva liiketoiminta aiheuttaa vaikkapa tarvetta vähentää henkilöstöä. (Laine 2017, 37-40.)

2.1 Henkilöstön kehittäminen, HRD

Henkilöstön voimavarojen kehittäminen, josta melko vakiintuneesti käytetään lyhennettä HRD eli human resource development, on monimuotoinen käsite, joka nykymääritelmien mukaan pitää yleensä sisällään ainakin seuraavat keskeiset osa-alueet:

- Johdon strategisena partnerina toimiminen kyvykkyksien ja osaamisen johtamisen osalta.
- Erilaisten perus- ja jatkokoulutusten ja kehittämisen systemaattinen järjestäminen.
- Työyhteisön ja organisaation kehittäminen.
- Johdon ja organisaation avainhenkilöiden kehittäminen.
- Integroidut kehittämisprojektit, kuten toimintatavan kehittäminen, jossa HRD mukana.
- Muutoksen hallinnan ja oppimisen asiantuntijaroolissa toimiminen.
- Oppimisen ja muutoksen arviointi sekä vaikuttavuus ja panos- tuotos- analyysit.

HRD:tä voidaan tarkastella makrotasolla, jolloin se käsittää koko organisaation suunnittelukokonaisuuden ja laajat HRD- järjestelmät, tai mikrotasolla, jolloin tarkoitetaan esimerkiksi yksittäisiä kehittämistilaisuuksia tai -ohjelmia, niiden menetelmiä ja vaikuttavuutta. (Laine 2017, 42-45.)

HRD-käytännöissä painotetaan niiden merkitystä organisaation perustehtävänä aikaansaamisen tukemisessa, kustannustehokkuutta ja lyhyen aikavälin tulos- odotuksia. Yksi merkittävimmistä HRD-tehtävistä on henkilöstön tarkastelu osaamisressurssina pitkällä aikavälillä, koska osaaminen ei uusiudu helposti ja vahvan, uudenlaisen osaamisen luominen vie aikaa. HRD:n arvon merkitys korostuu juuri osaamisen kehittämisen muutosprosesseissa prosessiosaamisena, ideoiden muuntamisesta käytäntöön, jota kilpailijoiden on usein hankala kopioida ja jonka avulla yritykset voivat saada selvää kilpailuetua alan muihin toimijoihin nähden. (Laine 2017, 45-46.)

2.2 Henkilöstöstrategia

Henkilöstöstrategia on henkilöstönäkökulman sisällyttämistä osaksi liiketoimintastrategiaa. Henkilöstöstrategian avulla henkilöstön avainrooli organisaation menestymiselle ja toiminnalle nostetaan tärkeäksi osaksi strategista suunnittelua. Henkilöstöstrategia ei ole vain henkilöstön lukumääriä ja toimenkuvia koskevaa tietoa, vaan se voi antaa tietoa myös tärkeistä osaamisalueista, jatkuvasta oppimisesta ja kehityksestä, tarvittavan henkilöstön ja osaamisen saannin varmistamisesta ja yhdessä tekemisen kulttuurista. (Kaijala & Tolvanen 2020, 18-19.)

Henkilöstöstrategia on myös osa yritysten kilpailuetua määritellen keinot, miten yritys kohtaa asiakkaansa ja saa substanssinsa tuottamaan tulosta. Se kertoo, millainen toimintakulttuuri yrityksessä on myös osaamisen kehittämisen suhteen. Henkilöstöstrategian ollessa monesti yleisemmän tason määritelmä, täydentyy se usein yksityiskohtaisimmilla ohjeilla, joita osaamisen kehittämiseen liittyen voi olla yrityksessä laadittava osaamisstrategia, joka ohjaa osaamisen johtamisen suunnittelua organisaatiossa. (Kaijala & Tolvanen 2020, 20-23.)

3 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen on yrityksen kilpailu- ja toimintakyvyn varmistamista osaamisen avulla kaikella sellaisella toiminnalla ja prosesseilla, joita yrityksen strategian edellyttämää osaamista ylläpidetään, hankitaan, kehitetään tai uudistetaan (Viitala 2005, 14). Osaamisen johtamisen lähtökohtana on yrityksen visio, tulevaisuuden tahtotila ja strategia, toimintamalli, jolla visio toteutetaan. Osaamisen johtaminen on laaja kokonaisuus, jossa strategiseen suunnitelmaan pohjautuvaa osaamista hankitaan, kehitetään ja uudistetaan ennakoimalla osaamistarpeita, kehittämällä strategialähtöisesti osaamista ja suuntaamalla oppimista. Siihen liittyy oleellisesti myös oppimista ja innovatiivisuutta edistävän yrityskulttuurin luominen ja johtaminen valmentavan esimiestyön tukemana. Strategia muodostuu arvoista, toiminta-ajatuksesta ja ydinosaamisesta. (Sumkin & Tuomi 2012, luku 1; Kotimäki, Haapakoski & Mäntykangas 2019, 9.)

Osaamista johdettaessa päämääränä on varmistaa yrityksen vision ja sen toteuttamiseksi valitun strategian kannalta oikeanlainen osaaminen jokaisella organisaation tasolla, sekä ylläpitää ja kehittää sitä myös tulevaa ennakoiden. Hyvän strategian lisäksi tarvitaan siis vahvaa osaamista. Yrityksissä oleva osaaminen on kyettävä kanavoimaan menestyksekkäästi strategisen oppimisen kehittämisprosesseihin, jotta osaaminen saadaan siirrettyä liiketoiminnan kannalta hyödyllisesti tuotteisiin, palveluihin ja muihin lopputuloksiin, joita yrityksen asiakkaat arvostavat. Osaamisen johtamisen on oltava suunnitelmallista ja systemaattista, mutta joustavaa ja kaikille selkeiden tavoitteiden ohjaamaa. Pelkkä strategia ei vielä takaa menestystä, jos strategiaa ei osata toteuttaa käytännössä. Strategiaa laadittaessa on

organisaatioiden toiminnan kannalta olennaista selvittää organisaation strategisesti merkittävä osaaminen ja pyrkiä muuntamaan yksilöiden osaaminen koko organisaation osaamisen kehittymistä tukemaan. (Jylhä & Viitala 2019, 201; Kotimäki ym. 2019, 9-18.)

Osaamisen johtaminen on ihmisten osaamisresurssien johtamista, jolla mahdollistetaan ihmisten kehittyminen, luovuus ja kasvu. Se on ennen kaikkea koko organisaation johtamista, luottamusta henkilöstön kykyyn ja haluun oppia ja kehittyä, uskoa osaamisen ja kehittämisen tärkeyteen ja sitä ohjaavaa toimintaa, kuten oppimisen toteutumisen kannalta tärkeiden toimintatapojen ja puitteiden toiminnan kehittämistä ja varmistamista. Osaamisen johtamisen vastuuhenkilöinä ovat johdon lisäksi niin esimiehet, henkilöstöhallinnon asiantuntijat kuten HR, mutta myös työntekijät. Keskeisiä osaamisen johtamisen tehtäväalueita on kuvattu kuviossa 3. (Kotala 2018, 291-292.)

Osaamisen johtaminen onkin toisaalta systemaattista, prosessin omaista toimintaa, mutta nykykatsomuksen mukaan parhaimmillaan ketterää oppimista, jossa jokaiselle organisaation jäsenelle on oma roolinsa ja itsensä johtamisen vastuu, vaikka päävastuu osaamisen johtamisesta onkin yritysten johdolla, esimiehillä ja HR:llä. Organisaatioilla on toimintatapoja ja rakenteita, joiden avulla oppia voidaan jakaa organisaatioon ja oppimista tapahtuu jatkuvasti, myös ilman muodollisia vastuuhenkilöitä, mutta kaikille selkeän ja yhteisen päämäärän suuntaamana. (Ojala 2018, 125-129.)



Kuvio 3 Osaamisen johtaminen

Kuviossa 3 on kuvattu osaamisen johtamisen mallia, jossa yrityksen visio ja strategia ohjaa osaamisen johtamista. Osaamisen johtaminen vaatii tuekseen osaamisstrategian ja osaamisen

kehittämisen järjestelmän, jolla tarkoitetaan toimintatapoja, rakenteita ja järjestelmiä, joiden avulla osaamisstrategia viedään käytäntöön ja osaamisen kehittäminen mahdollistetaan.

3.1 Oppiva organisaatio ja osaamisstrategia

Organisaatiokulttuuri muotoutuu kunkin yrityksen sisällä monien tekijöiden yhteisvaikutuksesta. Se on kokonaisuus, joka koostuu muun muassa yrityksen tavasta toimia, ajatella ja kommunikoida, siellä vaikuttavista arvoista, normeista ja uskomuksista. Organisaatioille tyypillistä on organisaatiokulttuurin hidas muuttuminen, jonka uudistamisessa yritysten johdolla on tärkeä rooli. Oppimista tukevassa organisaatiokulttuurissa on usein matala tai joustava hierarkiarakenne, mikä mahdollistaa henkilöstön innovatiivisuuden, kuitenkin siten, että yhteinen tekemisen suunta ja tavoite on kaikille selvä. Tyypillistä tällaiselle organisaatiokulttuurille on myös tiedon jakaminen joustavasti, valmentava ja kannustava esimiestyö, epäonnistumisten näkeminen oppimis- ja kehittymismahdollisuuksina, riittävä tavoitteiden asettelu ja palaute sekä henkilöstön itseohjautuvuus. (Jylhä & Viitala 2019, 276; Jarenko & Martela 2015, 110-114.)

Osaaminen on useille organisaatioille tärkein resurssi, jota yritykset pyrkivät jatkuvasti kehittämään ja lisäämään pärjätäkseen kilpailussa ja tuottaakseen asiakkailleen lisäarvoa. Yritysten tulisi tunnistaa osaamisen kehittämistarpeensa, uudistaa ja hyödyntää osaamistaan jatkuvasti koko henkilöstön voimin siten, että osaamista voidaan jakaa koko organisaation verkostojen ja tiimien avulla. Oppimista ja kehittymistä tukevaan yrityskulttuuriin liitetään usein käsite oppiva organisaatio, jolla kuvataan yrityksiä, jotka tukevat työntekijöidensä kehittymistä ja uuden oppimista yhteisen, selkeän päämäärän ja vision suuntaamana. Selkeä visio ja tavoitteet ohjaavat koko organisaatiota ja auttavat niin esimiehiä johtamaan kuin alaisia arvioimaan osaamistaan tai sen kehitystä. (Viitala 2013, 138; Ojala 2018, 296.)

Jarenkon ja Martelan (2015, 109) mukaan oppivassa organisaatiossa yksilöiden oppiminen voidaan liittää yhteen organisaation yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Oppivat organisaatiot hyödyntävät usein erilaisia systemaattisia oppimisen kehittämiskäytäntöjä ja -rakenteita sekä toimintatapoja, joissa voidaan oppia niin yhdessä kuin yksilöinäkin, jakaa ja kehittää tietoa ja oppeja vahvaan vuorovaikutukseen nojaten. Keskustelut yrityksen yhteisestä tulevaisuudesta, tavoitteista, haasteista ja muutostarpeista auttavat henkilöstöä tunnistamaan osaamistarpeiden muutoksia ja suuntaamaan omaa oppimistaan yhdessä määritettyjen osaamistarpeiden pohjalta. Työn merkityksellisyys kasvaa, kun työn tavoitteita ja tulevaisuutta mietitään yhdessä, jolloin oppimisen kohdentaminen on jokaiselle selkeämpää ja nopeampaa. (Ojala 2018, 125-130; Ojala 2018, 294-295.)

Oppivien organisaatioiden osaamisen kehittämisen käytännöt ja mallit on usein kirjattu osaamisstrategiaan, joka kuvaa mitä osaamista tavoitteiden saavuttamiseksi tarvitaan, onko

tarvittavaa osaamista olemassa vai tarvitseeko sitä kehittää, ostaa tai tehdä sen saamiseksi yhteistyötä. Osaamisstrategia sitoo osaamisen ja oppimisen organisaation tavoitteisiin ja päämääriin. Osaamisstrategian tehtävänä on suunnata henkilöstön huomio oikeisiin asioihin ja varmistaa sen oppimisvalmiudet. Se voi sisältää osaamisen kehittämisen vastuiden ja oppimisprosessien kuvauksen ja nimeämisen. Osaamisstrategiaa toteutetaan johtamalla osaamista. Osaamisen johtamisella pyritään kehittämään ja hankkimaan sellaista osaamista, minkä avulla tavoitteet voidaan saavuttaa ja luoda lisäarvoa asiakkaalle. Otalan (2018, 165) mukaan osaamisen johtaminen koostuu seuraavista vaiheista:

- Osaamistarpeiden selvittämisen
- Ydinosaamisen tunnistaminen
- Olevassa olevan ja puuttuvan osaamisen tunnistaminen, puuttuvan osaamisen hankkimisstrategia, kehittäminen tai hankkiminen
- Strategisesti tärkeän perusosaamisen kehittäminen
- Osaamisen hallinta, jakaminen sekä hyödyntäminen esimerkiksi osaamisenhallintajärjestelmien avulla
- Oppimisen valmiuksien määrittäminen ja kehittäminen
- Henkilöstön osaamisen ja motivaation seuranta

Strategian laadittaessa on tärkeää pohtia, millaista osaamista yritys tarvitsee visionsa toteuttamiseksi. Ydinosaamisen eli organisaation strategisen osaamisen määrittely on olennainen osa strategian perustaa (Ojala 2018, 165).

Osaamisstrategian tehtävänä on siirtää toimintastrategia käytäntöön, suunnata henkilöstön huomio oikeisiin asioihin ja varmistaa oppimisvalmiudet. Osaamisstrategia sisältää usein osaamisen kehittämisen vastuunjaon ja oppimisprosessien kuvauksen sekä nimeämisen kertoen toiminnan periaatteista. Osaamisstrategian siirtäminen osaamisen kehittämisen käytäntöön tarvitsee tuekseen osaamisen kehittämisen järjestelmän, systemaattisia oppimisen kehittämiskäytäntöjä rakenteita, jotka kuvaavat oppimisprosessit käytännön tekemisen tasolla, yhdistäen siten strategian käytäntöön siten, että se on myös käyttäjille informatiivinen. (Ojala 2018, 165; Laine 74-75.)

3.2 Osaamisenhallintajärjestelmät

Osaamisenhallintajärjestelmä toimii osaamisen johtamisen tietoteknisenä työkaluna, johon kirjataan kaikki osaaminen, mitä organisaatiossa on ja mitä sinne tarvitaan. Tietoja voidaan ryhmitellä esimerkiksi nykyhetken osaamisen selvittämiseksi ja tulevaisuuden osaamistarpeiden määrittämiseksi ja sinne kirjattu data voidaan helposti ottaa esille, muokata ja tallentaa taas järjestelmään. Tyypillisesti osaamisenhallintajärjestelmissä on jokaiselle henkilöstön jäsenelle oma profiili, johon henkilö itse voi käydä kirjaamassa muun

muassa osaamistaan, kokemustaan ja vaikkapa kiinnostuksen kohteitaan osaamisen kehittämisen suunnittelun tueksi. (Ojala 2018, 177.)

Järjestelmän avulla voidaan myös koota tiimejä tiettyjen osaamistarpeiden pohjalta, hyödyntämällä yksilöiden osaamisprofiileja tiimien muodostamisessa. Johdolle ja esimiehille järjestelmä antaa kattavaa tietoa organisaation osaamisesta ja auttaa kartoittamaan henkilöstön osaamista, sen kehittymistä ja kiinnostuksen kohteita.

Osaamisenhallintajärjestelmätuottajia on useita, mikä tarjoaa yrityksille mahdollisuuden ostaa niitä ulkopuolisilta toimittajilta, jolloin yritysten ei välttämättä tarvitse panostaa järjestelmien kalliiseen tekniikkaan, kehittämiseen ja ylläpitoon. (Ojala 2018, 177-178.)

3.3 Osaaminen ja kyvykkyydet

Osaamisella tarkoitetaan tietoja ja taitoja, mutta Kamenskyn (2015, 161-162) mukaan myös laajemmin tarkasteltuna näkemystä ja ymmärrystä siitä, mistä työssä on kyse, ymmärrystä kokonaistilanteesta, jotta osaa toimia paremmin yhteistyössä muiden kanssa organisaation yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Tiedolla voidaan tarkoittaa hyvää asiaosaamista ja työssä tarvittavia tietoja, taidoilla muun muassa kykyä soveltaa tietoja käytäntöön ja hyödyntää työn kannalta merkittäviä työkaluja, sosiaalisia- tai vuorovaikutustaitoja ja tahdolla taas esimerkiksi henkilökohtaisia ominaisuuksia tai tahtoa kehittyä työssään, hyvää paineensietokykyä tai halua työskennellä yrityksessä. Tieto voidaan jakaa näkyvään eli suullisesti tai kirjallisesti ilmaistavaan tietoon, sekä hiljaiseen eli kokemuspohjaiseen ja tilannesidonnaiseen tietoon, joka on vaikeammin ilmaistavissa. Henkilöstö eli organisaation palveluksessa olevat ihmiset ovat resurssi, joka löytyy kaiken osaamisen taustalta. (Jylhä & Viitala 2019, 232; Hyppänen 2013, 91-92.)

Organisaatioiden osaaminen voidaan jaotella sen mukaan, miten tärkeää se on yrityksen strategian toteuttamisen kannalta. Yritykselle tärkeä osaaminen voidaan jakaa kolmeen pääalueeseen: tuotannollis-tekniiseen-, asiakas- ja toimintatapa- ja johtamisosaamiseen, joista ensimmäinen on osaamista, jonka varassa tuotteet ja palvelut osataan tehdä, asiakasosaaminen taas kykyä toimia asiakkaiden kanssa ja ylläpitää asiakassuhteita, toimintatapa- ja johtamisosaaminen taas kykyä kehittää ja ylläpitää tietojärjestelmiä, henkilöstöprosesseja ja hyvää esimiestyötä. (Jylhä & Viitala 2019, 201.)

Ydinosaaminen on pitkäaikaisen oppimisen ja kokemuksen synnyttämää osaamista, jota muiden organisaatioiden on hankala kopioida. Ydinosaaminen muodostuu yksilöiden osaamisen kautta ja luo perustan organisaatioiden osaamisen johtamiselle. Sen määrittelyssä voidaan hyödyntää liiketoiminta-alueiden tai tasojen ja ydinosaamisen tarkastelemista rinnakkain, jolloin voidaan selventää:

- Voiko yritys menestyä eri liiketoiminta-alueillaan mykyisten ydinosaamistensa avulla

- Mikä ydinosaaminen vaatii vahvistamista
- Mihin osaamiseen yrityksen tulisi erityisesti panostaa
- Tulisiko yrityksen luopua jostain liiketoiminta-alueesta
- Tulisiko yrityksen hankkia jokin puuttuva ydinosaaminen
- Mahdollistavatko olemassa olevat ydinosaamiset jonkin uuden liiketoiminta-alueen

Ydinosaamisten määrittelyssä korostuu nykyisten ydinosaamisten ja toisaalta tulevaisuuden kannalta merkittävien ydinosaamisten tunnistaminen ja määrittely siten, että yrityksessä muodostuu yhteinen näkemys siitä, mitä osaamisia tulisi vaalia ja kehittää tehdäkseen menestyksekkäästi liiketoimintaa. (Sumkin & Tuomi 2012, luku 1; Kamensky 2015, 183-184; Viitala 2005, 82.)

Ydinosaamisen lisäksi yrityksissä on myös muuta tärkeää osaamista. Yrityksen eri osaamisia voidaan eritellä sen perusteella, miten merkittävää osaaminen on yrityksen strategiselle kilpailukyvyllä. Yrityksillä tarvitsevat menestyäkseen niille kilpailuetua tuovaa kriittistä osaamista kaikille alan yrityksille välttämättömän perusosaamisen lisäksi. Kriittistä osaamista kehittämällä yritykset voivat myös tulevaisuudessa saavuttaa kilpailuetua. Yritysten toiminnan kannalta välttämätöntä ylläpito- eli tukiosaamista ei aina tarvitse löytyä yrityksen sisältä, vaan se voidaan tyypillisesti ulkoistaa esimerkiksi taloushallinnon tai kiinteistöpalveluiden osalta, koska tukiosaamisella ei ole yrityksen kilpailukyvyn kannalta merkittävää etua. (Jylhä & Viitala 2019, 202-203.)

Yritykset voivat varmistaa tai täydentää osaamistaan kehittämällä, ostamalla tai lainaamalla osaamista, sitouttamalla jo olemassa olevaa osaamista tai siirtämällä tarpeetonta pois yrityksestä esimerkiksi myymällä osan liiketoiminnoistaan. Ydinkyvykkyydet perustuvat yrityksissä olevalle ydinosaamiselle, esimerkiksi nopeuteen viedä läpi prosesseja, varmuuteen tai tehokkuuteen teknologisessa tietotaidossa tai vaikkapa tapaan hoitaa suhteita yrityksen yhteistyökumppaneihin. Hyvän ydinosaamisen avulla yritykset voivat olla ydinkyvykkyyksiltään ylivoimaisia alan muihin yrityksiin verrattuna. (Jylhä & Viitala 2019, 202-203.)

Kyvykkyys on terminä merkitykseltään laajempi kuin osaaminen, ammattitaito ja koulutus, se sisältää myös kyvyn saada asioita aikaiseksi. Jo rekrytoitaessa uusia työntekijöitä, tulisi pohtia tietyn koulutustason ja tehtävänkuvan mukaisten vaatimusten lisäksi sitä, mitä haettavan henkilön tulisi saada aikaiseksi vaikkapa seuraavan vuoden aikana. Kyvykkyyksien rakentaminen liittyykin vahvasti organisaation strategisten tavoitteiden asettamiseen. Kaikille organisaation työntekijöille, niin uusille kuin kokeneimmillekin, tulisi asettaa mitattavat tavoitteet henkilön oman kyvykkyyden kehittämiseksi, suunnitella miten tavoitteet saavutetaan ja mitata tuloksia säännöllisesti. (Kaijala & Tolvanen 2020, 168.)



Kuvio 4 Kyvykkyyden rakentaminen

Kuviossa 4 on kuvattu kyvykkyyden rakentamisen suunnitelmaa. Kyvykkyys vaatii rakentamiseen tavoitteita, suorituskyvyn valmentamista, suunnitelman kehittämiskohteista, kehittymisen ja tavoitteiden saavuttamisen seuranta sekä tulosten arviointia.

3.4 Motivaatio oppimisen edistäjänä

Ihmisen kaksi tapaa motivoitua, sisäinen ja ulkoinen motivaatio, ohjaavat ihmisen tapaa toimia. Ulkoisessa motivaatiossa itse tekeminen ei motivoi, vaan tekeminen on suoritus, joka toimii välineenä jonkin ulkoisen päämäärän saavuttamiseksi. Työelämässä ulkoisia motivaatiotekijöitä voivat olla esimerkiksi rahallinen palkkio tietyn tehtävän tekemisestä tai mahdollinen rangaistus tai uhka sen tekemättä jättämisestä. Ulkoinen motivaatio on Martelan ja Jarenkon (2015, 26) mukaan usein henkisiä resursseja kuluttavaa ja voi kaventaa yksilön näkökulmaa, innovaatiokykyä, mutta myös paljon yrityksissä hyödynnetty motivaatiokeino. Sisäinen motivaatio tarkoittaa motivaatiota, jonka ohjaamana ihminen ei joudu pakottamaan itseään tekemään asiaa, vaan halu tekemiseen on lähtöisin ihmisestä itsestään ja tekeminen itsessään on palkitsevaa.

Ulkoiset motivaatiotekijät, kuten palkka ja menestyminen työtehtävää vastaan, liittyvät usein vahvasti työn tekemiseen, mutta ne eivät saa ihmistä kehittymään tai oppimaan, kuten sisäinen motivaatio, joka on Martelan ja Jarenkon (2015, 32-43) mukaan muun muassa ihmisen työssä jaksamisen, kehittymisen ja oppimisen kannalta olennainen motivaatiotapa. Sisäisesti motivoituneet ihmiset ovat halukkaampia oppimaan uutta ja kehittymään työssään, sisäinen motivaatio vastaa ihmisen psykologisiin perustarpeisiin kokea itsensä kykeneväksi itsemääräämiseen ja tekemisen kautta ilmaisemaan itseään, kyvykkääksi osaamaan tehdä

tehtävänsä ja aikaansaamaan asioita, kokemaan yhteenkuuluvuutta muiden kanssa niin työyhteisössä kuin yksityiselämässään, ja tekemään muille hyvää esimerkiksi tekemänsä työn myönteisillä vaikutuksilla.

Yksilön motivaatiota oppimiseen työyhteisössä voidaan kehittää mahdollistamalla työntekijöille osaamisensa ja taitojensa hyödyntämisen siten, että hallinnan tunne työn aikaansaamiseksi säilyy. Motivaatio tarvitsee kasvaakseen merkityksellisyyden kokemuksen, ajatuksen, että on kykenevä saavuttamaan tavoitteensa ja kokemaan arvostusta. Jos esimies antaa työyhteisössä kaikki keinot ja vastaukset valmiina, voi yksilön luovuus ja sitä kautta myös motivaatio työtä kohtaan kärsiä. (Joki 2018, 149.)

3.5 Valmentava esimiestyö

Esimiehien rooli alaistensa osaamisen kehittymisen edistäjänä on Otalan (2018, 320) sekä Jarenkon ja Martelan (2015, 92-93) mukaan merkittävä. Esimiesten rooli oppivassa organisaatiossa on valmentava, yksilöiden yksilöllistä oppimista ja motivaatiota tukeva ja mahdollistava ja osallistava. Esimiehet pitävät huolta, että alaisilla on oikeat välineet, tavoitteet ja hyvä tiimi, joiden avulla jatkuva oppiminen on mahdollista. Perinteinen hierarkkinen ja jäykkä johtamismalli, joka korostaa ylhäältä päin tulevaa standardoitua toimintatapaa ja ohjeistusta, taipuu huonosti oppivan organisaation tarpeisiin, jossa korostetaan päinvastaisesti henkilöstön ja tiimien itseohjautuvuuden, innovatiivisuuden ja kokeilemisen mahdollisuuden merkitystä osaamisen kehittymisen mahdollistajina. (Jarenko & Martela 2015, 164-167.)

Valmentavalla esimiehellä on erilaisia rooleja, joita Ristikangas ja Grünbaum (2014) kuvaavat seuraavasti: esimies on manageri, joka huolehtii prosessien ja asioiden toiminnasta, laadusta ja lain velvollisuuksien hoitamisesta, mutta myös leaderi, joka ohjaa alaistensa toimintaa organisaation suuntaan ja varmistaa, että kaikki kulkevat yhteiseen suuntaan, sekä coach eli valmentaja, joka sparraa alaisiaan toimimaan itsenäisesti oivaltaen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi omaa persoonaansa ja oppimistapaansa kuunnellen. Valmentava esimiestyö on kannustamista, sparraamista, innostamista, oikeudenmukaisuutta ja avoimeen ja arvostavaan kommunikaatioon nojaavaa johtamista. Valmentavan esimiehen oma esimerkki ja ihmisslähtöisyys eli aito halu kehittää alaisiaan heidän kiinnostustensa ja osaamisensa pohjalta yhdessä heidän kanssaan, ovat roolissa onnistumisen kannalta tärkeitä. (Kamensky 2015, 191.)

Oppimisen kannalta on tärkeää, että oppimisen suunnalle saa palautetta, jonka avulla oman oppimisen suuntaa voi edistää tai toisaalta muuttaa, jos ollaan menossa suuntaan, mikä ei edesauta yhteisten tavoitteiden kannalta oikeanlaista oppimista. Valmentavalla esimiehellä onkin merkittävä rooli palautteen antajana, jota tarvitaan varsinkin perehdytys- ja muutostilanteissa, jotta henkilöstö voi peilata omaa oppimistaan esimieheltä saadun palautteen kautta. Yhteinen tavoitteiden ja niiden saavuttamisen keinojen pohdinta osana

yhteisiä keskusteluja ja mahdollisuudet saada uutta oppiessaan konkreettista palautetta edesauttavat oikeansuuntaista oppimista. (Kupias & Peltola 2015, luku 4.)

Oikeanlaisen palautekulttuurin rakentaminen on organisaation oppimisen kannalta merkittävää. Palautetta tulisi antaa myös oikeanlaisesta toiminnasta, eikä keskittyä pelkästään tuloksiin. Keskittymällä myös oppimisen eri vaiheiden tukemiseen palautteen avulla, voidaan parantaa alaisten itsetuntemusta, kehittää työsuorituksia ja parantaa työilmapiiriä. Esimiesten olisi hyvä tehdä näkyväksi myös virheiden näkeminen oppimistilanteina, joissa valmentava esimies voi luoda sallivaa ilmapiiriä, jossa ymmärretään myös virheiden mahdollisuus uutta opittaessa ja nähdään ne negatiivisen sijaan oppimista edistävinä tilanteina, joista koko tiimi voi hyötyä. (Kupias & Peltola 2015, luku 4.)

Ihmiset ovat palautteen saajina erilaisia, mikä asettaa esimiestyölle oman vaatimuksensa tunnistaa alaistensa persoonallisuuden eroavaisuudet sekä yksilölliset oppimistavat ja huomioida ne palautetta antaessa. Avoimesti keskustelemalla ja asettamalla jokaisen pohtimaan omaa toimintaansa, voidaan totuttaa alaiset palautteen saamiseen ja tehdä siitä koko tiimiä koskeva osaamisen kehittämiskeino, jossa myös esimies on oppijana ja palautteen saajana. (Kupias & Peltola 2015, luku 4.)

4 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittäminen on jatkuva prosessi, johon behavioristisen näkemyksen mukaan on puuttuvien tai vajaiden tietojen ja taitojen päivittämistä ja laajemmin konstruktivisen kehittämisajattelun mukaan henkilöstön ajattelumallien kehittämistä ja analysointia. Osaamisen kehittymiseen vaikuttavat yksilön ominaisuudet, aktiivisuus, teorian oppimisen lisäksi käytännön kokemukset ja toistot opittavasta asiasta, palaute ja useimmiten uuden oppimisen lisäksi vanhasta poisoppimista. Oppimisen tueksi tarvitaan kokemuksia, joita kriittisesti analysoimalla ja arvioimalla eli refleктоimalla omaa oppimista voi suunnata ja kehittää edelleen. Arviota omasta suoriutumisestaan voi saada esimerkiksi palautteena esimieheltä, omista aiemmista suorituksista tai tavoitteista sekä refleктоimalla eli itsearvioimalla omaa toimintaansa, kuten aikaansaannoksiaan ja niiden saavuttamiseksi tekemiään toimia. (Viitala 2014, 154; Jylhä & Viitala 2019, 233-234.)

Henkilöstön osaamisen kehittämisen muotoja voidaan ryhmitellä muun muassa sen mukaan, ovatko kehittämisen muodot virallisia vai epävirallisia ja toisaalta sen mukaan, kehitetäänkö niiden avulla yksilön, työryhmän tai mahdollisesti koko työyhteisön osaamista. Työelämässä oppimista tapahtuu eri tilanteissa niin tahattomasti kuin suunnitellustikin, osa oppimisen kehittämisestä vaatii myös enemmän järjestelyjä tai ulkopuolista tukea. Käytännön esimiestyössä osaamisen johtamisen näkökulma on toiminnan suuntaajana esillä päivittäin sen

sijaan, että osaamisen kehittämisen nähtäisiin tapahtuvan vain tietyissä jaksoissa vuosittain. Käytännössä osaamisen johtamisen strategisen suunnittelun tulisi vuositasolla olla kuitenkin systemaattista, jotta eri tiimien osaamisen kehittymistä ja tavoitteiden saavuttamista voitaisiin tulkita koko konsernin osaamisen kehittymisen ja tulevaisuuden tarpeiden määrittämiseksi. (Viitala 2013, 155; Laine 2017, 56-57.)

4.1 Osaamiskartoitukset ja osaamistarpeiden tunnistaminen

Työn sujuvuuden ja siinä pärjäämisen kannalta on olennaista selvittää henkilöstön osaaminen, kyvyt eli kompetenssit ja ammattitaito. Osaamisen kehittämisen prosessi lähtee liikkeelle osaamiskartoituksesta, jonka avulla voidaan tunnistaa yrityksessä oleva osaaminen ja sen kehittämistarpeet. Usein osaamistarpeiden määrittely tehdään tiimeissä tai työyksiköissä yhdessä alaisten ja esimiehen kesken, käymällä työn ja organisaation tavoitteiden vaatimaa osaamista läpi nimeämällä ja luokittelemalla osaamista ja arvioimalla yksilön tai tiimin osaamisen tasoa työn ja organisaation tavoitteiden kannalta merkitykselliseen osaamiseen. Osaamiskartoitusten avulla voidaan luoda niin yksilö-, tiimi- kuin organisaatiotasollakin tietoa osaamisen tasosta yrityksessä ja suunnitella sen pohjalta osaamisen kehittämistä arvioimalla olemassa olevaa osaamista yrityksen vision kannalta oleellisiin tulevaisuuden osaamistarpeisiin. (Viitala 2013, 147-149.)

Yksilöiden osaaminen on organisaatioille keskeistä, koska yksilöillä oleva tieto ja osaaminen on työssä suoriutumisen kannalta olennaista. Yksilöiden osaaminen hyödyttää myös tiimi- tai ryhmäosaamista, koska useimmissa yrityksissä töitä tehdään tehtävien kannalta tärkeiden osaajien kanssa jossakin ryhmässä tai tiimeissä. Ryhmän tehokkuuden kannalta työn ja vastuun jaon merkitys on keskeinen, tiimin jäsenten erilaiset kyvyt ja vahvuudet täydentävät oikein hyödynnettynä toisiaan. (Kamensky 2015, 174-175.)

Työssä tarvittavat vaatimukset voidaan jakaa yleisiin, ammattikohtaisiin ja tehtäväkohtaisiin vaatimuksiin ja kykyihin. Jotta yksilön osaaminen voidaan muuntaa koko organisaation hyödyksi, korostuu yksilön osaamisen lisäksi ryhmäosaaminen, kuten ryhmän sosiaalinen osaaminen, sitoutuminen organisaation yhteisen tehtävän ja tavoitteen suorittamiseen, luottamus yhteistyöhön ja erilaisuuden hyväksyminen. Myös organisaatorakenteella voidaan katsoa olevan ryhmäosaamiseen vaikuttava tekijä. Mitä monimutkaisempi organisaatorakenne on, sitä monimutkaisempaa voi olla sen eri osien osaamisen yhdistäminen koko organisaation osaamisen kannalta mahdollisimman tehokkaasti. (Kamensky 2015, 173-177; Jylhä & Viitala 2019, 232-233.)

4.2 Osaamisen siirtojärjestelmät

Yksilöiden merkitys organisaatioille korostuu tiedon merkityksen kasvaessa. Varsinkin tietopainotteisissa asiantuntijaorganisaatioissa henkilöstön vaihtuminen aiheuttaa

organisaation menestykselle selkeän uhan, merkittävän tiedon kadotessa organisaatiosta. Asiantuntijatehtävissä uuden henkilöstön kouluttaminen ja perehdytys samalle osaamistasolle jo olemassa olevien osaajien kanssa on usein hidasta ja hiljaisen tiedon, eli asiantuntijan kirjoittamattoman erityisosaamisen katoaminen organisaatiosta voi olla haastavaa korvata. (Laine 2017, 64-65.)

Organisaatiot voivat varautua edellä mainitun kaltaisiin osaamisvajeesiin osaamisen siirtojärjestelmillä. Osaamisen siirtojärjestelmällä tarkoitetaan hiljaisen tiedon siirtämisen mahdollistamista keinoin, joita voivat olla esimerkiksi henkilöstösuunnittelu, osaamiskuvausten ja -toimenkuvien laadinta, osaamisen sisällön dokumentointi ja toimivien HRD-järjestelmien käyttö. Osaamisen siirtojärjestelmät ovat usein erillisten järjestelmien sijaan HR- ja osaamisenhallintajärjestelmien tuottaman ja taltioiman tiedon pohjalta tapahtuvaa varautumista mahdollisiin osaamisvajeesiin. Osaamisvajeeiden välttämiseksi yrityksissä tulisi myös kiinnittää huomiota avainhenkilöistä huolehtimiseen muun muassa henkilöstöpolitiikan, kuten palkitsemisjärjestelmien ja hyvän johtamisen keinoin. (Laine 2017, 66.)

Hiljaisen tiedon hyödyntäminen vaatii tiedon aktiivista jakamista niin yksilöiden kuin tiimin tai yksikön sisällä. Työntekijät saattavat pitää omaa osaamistaan itsestäänselvyytenä, minkä vuoksi tiedon ja oman asiantuntijuuden jakamiseen tulisi rohkaista kehittämällä työntekijöiden ja tiimin välistä vuorovaikutusta, toisten tukemista ja toisilta oppimisen mahdollisuuksia. Hiljaista tietoa on erilaista ja sitä voi olla kaikilla työntekijöillä, ei ainoastaan kokeneimmilla. Se voi olla kokemuksen tuomaa tietoa, mutta toisaalta myös vaikkapa uuden työntekijän tietoteknistä osaamista tai aiemmista työpaikoista mukana tuotuja hyviä käytänteitä, joista uusi työyhteisö voi hyötyä. (Kupias & Peltola 2015, luku 3.)

4.3 Osaamisen kehittämisen keinot

Osaamisen kehittämisen muotoja voi eri yrityksissä olla hyvin erilaisia, mutta ilman selkeää suunnitelmaa tai osaamisen kehittämisen keinovalikoimaa ja sen hyödyntämisen mallia kehittäminen voi jäädä muun työn alle. Jo rekrytointeja voidaan pitää osaamisen kehittämisenä. Osaamisvajetta tulisi täydentää hakijoista eniten osaamisen kehittämispotentiaalia eniten omaavilla osaajilla. Uuden työntekijän kohdalla taas perehdytyksen avulla voidaan heti alusta lähtien kirkastaa uudelle työntekijälle, miten osaamisen kehittämistä yrityksessä arvostetaan ja antaa selkeä kuva yhteisistä tavoitteista ja niihin pääsemiseksi vaadittavista osaamistasoista. (Kamensky 2015, 192-193; Jylhä & Viitala 2019, 259.)

Kehitys- ja tavoitekeskustelut ovat yleisimpiä osaamisen kehittämisen systemaattisia tukemiskeinoja, joita voidaan pitää niin yksilö- kuin tiimitasolla. Ennalta sovitussa ja suunnitellussa keskustelussa, joka toistuu tietyin aikaväleihin, esimies ja alainen tai esimies ja

tiimi käyvät yhdessä läpi työtehtävää nykytilanteessa, sen vaatimia osaamisia, tuloksia suunnitelmia, odotuksia ja tulevaisuuden kannalta oleellisia osaamisen kehittämistarpeita. Tavoitekeskustelut vahvistavat yksilölle tai tiimille yhteisiä ja tehtävä- tai tiimikohtaisia tavoitteita ja antavat esimiehille mahdollisuuden kirkastaa alaisille organisaation strategiaa ja tavoitteita, sekä niiden saavuttamiseksi vaadittavaa osaamista. Keskustelujen vuosikello voi eri yrityksissä olla hyvin erilainen ja niitä voidaan käydä erikseen esimerkiksi vuositasolla yleisten strategisten tavoitteiden tiimoilta tai tiheämmin vaikkapa projektitasolla. Keskustelujen aikataulut on yleensä systemaattisesti suunniteltua esimerkiksi osaamisstrategiassa. Tavoitteena keskusteluissa tulisi olla hyvä vuorovaikutus, jotta keskustelu voi olla esimies- alainen - asetelmasta huolimatta avointa, rehellistä ja toista kunnioittavaa. (Jylhä & Viitala 2019, 263; Kamensky 2015, 194.)

Jotta kehityskeskustelussa voidaan henkilöstölle konkretisoida tehtävien kannalta merkittävä osaaminen, voidaan siinä apuna hyödyntää osaamiskuvauksia, joiden perimmäisenä tarkoituksena on mallintaa toimessa vaadittava osaaminen ja viedä yrityksen strategia käyttäytymisen tasolle eli määritellä tulevaisuuden haasteet tehtävän kannalta merkittävälle osaamiselle. Osaamiskuvauksia voidaan luoda yhdessä henkilöstön kanssa siten, että tietyn tehtävän osaamiskuvauksen laadintaan osallistuu kyseisen toimen työntekijöitä esimiesten ja asiantuntijoiden lisäksi. Yksilön osaamista voidaan kehityskeskusteluissa tarkastella tehtävän osaamiskuvausta vasten verraten, jolloin kehityskeskustelu osaamiskuvauksineen on osa osaamiskartoitusprosessia. (Laine 2017, 63-64.)

Työnkierto on oppimismielessä oppivalle organisaatiolle hyödyllinen osaamisen kehittämisen keino, sen kehittäessä niin uuteen työhön siirtyvän kuin vastaanottavan yksikön tai tiimin oppimista. Myös työtehtävän muotoilulla voidaan monipuolistaa työtehtävään vaadittavaa osaamista. Työtehtävän muokkautuessa monipuolisemmaksi, voi henkilö hyödyntää ja kehittää osaamistaan paremmin. Ammatilliset taidot laajentamiseksi voidaan muodostaa työpäreja tai hyödyntää sijaisuuksia, joiden avulla osaaminen kehittyy ja ammattitaito laajenee työssä oppimisen kautta. (Jylhä & Viitala 2019, 261-262.)

Työparin sijaan työssä oppimisen tukena voidaan myös hyödyntää henkilökohtaista valmentamista eli mentorointia ja coachingia. Mentorointia kuvaillaan monesti ohjauksena, jossa kokeneempi eli mentori ohjaa kokemattomampaa eli aktoria. Mentorointisuhteessa mentorina eli luotettavana neuvonantajana toimiva henkilö sitoutuu auttamaan ja tukemaan toisen, kehittymishaluisen henkilön eli aktorin ammatillista kehittymistä. Mentori voi olla oman organisaation sisältä, mutta myös sen ulkopuolelta. Mentoroinnissa tavoitteena ei ole antaa valmiita vastauksia aktorille, vaan mahdollistaa oppiminen oikeanlaisten kysymysten ja tapaamisten välille asetettavien oppimistehtävien avulla. (Kupias & Salo 2014, luku 1; Kamensky 2015, 194.)

Mentorointia on myös käänteistä, jossa kokemattomampi toimii mentorina, neuvoen esimerkiksi sosiaalisen median käytössä tai auttamalla uuden järjestelmän käyttöönotossa, jossa uudella henkilöllä ei ole kokeneemman kaltaista vanhasta poisoppimisen taakkaa. Vertaismentoroinnissa mentori ja mentoroitava ovat samalla tasolla vaihdellen vuoroja ja jakaen toiselleen kokemuksiaan. Ryhmämentorointi kohdistuu ryhmän kehittämisen ja oppimisen kehittämiseen, jossa yksi tai useampi mentori ohjaa ryhmää. Mentorointia voidaan hyödyntää myös osaamisen kehittämisen arvioinnissa ja seurannassa. Mentoroinnin osapuolet pystyvät dialogia hyödyntämällä kirjaamaan mentorointiprosessin aikaisen oppimisen prosessin ja siten arvioimaan ja seuraamaan kummankin osaamisen kehittymistä. (Ojala 2018, 200-201; Kupias & Salo 2014, luku 1.)

Koulutusta hyödynnetään paljon osaamisen kehittämisen menetelmänä. Koulutuksella osaamista voidaan kehittää niin yksilö- kuin ryhmätasolla. Koulutusten ohella itsenäinen opiskelu on hyvä tapa kehittää yksilön osaamista esimerkiksi yrityksen intranetin ajantasaista tietoa hyödyntäen. Oppimista tukevat yritykset myös kannustavat usein työntekijöitään kouluttautumaan ammatillisesti myös itsenäisesti, myöntämällä esimerkiksi palkallista tai palkatonta kouluttautumislomaa. (Jylhä & Viitala 2019, 262-263.)

Yritykset voivat hyödyntää myös benchmarkingia eli vertailuoppimista osaamisen kehittämisen keinona. Vertailuoppimisessa omaa osaamista kehitetään analysoimalla toisten yritysten hyviä käytäntöjä, samalla miettien, miten omassa yrityksessä voitaisiin hyödyntää saatua tietoa omien toimintojen tehostamiseksi ja osaamisen kehittämiseksi. Benchmarking ei siis ole hyvien käytäntöjen kopioimista, vaan niistä oppimista. Benchmarkingissa oppimiskohteina hyödynnetään usein saman tyyppistä liiketoimintaa harjoittavia yrityksiä, joista tietoa kerätään yrityksissä vierailemalla, mutta vertailuoppimista voidaan tehdä myös esimerkiksi hakemalla tietoa oman alan kirjallisuudesta tai tärkeistä alan tunnusluvuista. Ennen vierailua oppimiskohteessa tulisi oppimistavoitteet selventää ja suunnitella havainnointimenetelmiä parhaan tiedon saannin varmistamiseksi. (Ojala 2018, 199.)

Tiimityöskentely ja palaverit ovat osaamisen kehittämisen kannalta hyviä osaamisen kehittämisen keinoja, sillä niissä tapahtuu mallioppimista ja tiedon jakamista. Tiimityöskentely myös kehittää tiimien tekemistä ja tiimeissä voidaan reflektoida toisten kautta omaa oppimista. Tiimeissä voidaan rakentaa osaamista keräämällä ja jakamalla tietoa, refleктоimalla tiedon toimivuutta tiimin kesken ja oppimalla reflektoinnista, ideoimalla ja kokeilemalla sekä ratkaisemalla ongelmia yhdessä samalla auttaen toisiaan oppimaan. Jokaisen tiimiläisen vahvuudet voidaan hyödyntää yhteisen oppimisen kehittämisessä ja tiimi voi oppia huomattavasti nopeammin kuin yksilöt tai kokonainen organisaatio. Opiskelu- tai keskusteluryhmiä voidaan myös muodostaa yli organisaatio- tai ammattirajojen, jolloin tiimeissä voi olla vaikkapa usean eri ammatin edustajia. (Ojala 2018, 157; Kamensky 2015, 194.)

Tiimien osaamisen, jota myös tiimiälyksi kutsutaan, voidaan Hakolan, Hiilan ja Tukiaisen (2019, 53) mukaan nähdä onnistuessaan lisäävän oppimista ja työhyvinvointia. Tavoitteiden ja kehityskohteiden läpikäyminen tiimeissä nähdään organisaation kannalta hyödylliseksi myös siksi, että yhdessä tiimin kanssa jaettu merkitys ja merkityksellisyyden löytäminen tiimin työlle ajaa tiimiä kohti parempaa lopputulosta. Tiimien osaaminen rakentuu yritysten merkityksellisyyden kommunikointiin ja merkityksellisyys ohjaa tiimin suuntaa, kun kaikki tiimissä tietävät, miksi tekevät, mitä tiimi tekee. (Hakola ym. 2019, 91.)

Kaikkea yhdessä tai yksilönä tapahtunutta oppimista tukemassa tulisi olla hyvin kehittyneet ja toimivat tietojärjestelmät, jottei tieto jäisi ainoastaan yksilöiden tiedoksi vaan sitä voitaisiin jakaa koko organisaatiolle tai tiimeille helposti ja nopeasti. Tietojärjestelmät, kuten yritysten intranetit, toimivat yritysten tiedon keruun, analysoinnin ja järjestelyn työkaluina. Myös hyvin toimivat palaute- ja palkitsemisjärjestelmät edistävät osaamisen kehittymistä, kun osaamisesta ja sen kehittymisestä saa avointa palautetta ja näiden arvostus osoitetaan kannustuksen lisäksi myös palkkioilla, palkalla tai esimerkiksi työuran etenemisellä. (Ojala 2018, 276; Kamensky 2015, 194.)

Jotta opittu asia muuttuu osaamiseksi, on sitä ensin sovellettava omaan toimintaan ja työhön. Osaamista voidaan kehittää kokemuksen kautta refleктоimalla eli peilaamalla aiempaa toimintaansa pohtimalla, kertaamalla ja vahvistamalla oppimaansa asiaa, jolloin opittu muuttuu pitkäkestoisemmaksi osaamiseksi. Osaamisen kehittämiseen refleктоimalla liittyy olennaisesti myös oman osaamisen arviointi. Oppija on usein itse paras oman oppimisensa ja osaamisensa arvioija, mutta arvioinnissa oppijaa voi tukea myös ulkopuolinen henkilö tai arviointia tukevat järjestelmät, kuten osaamismatriisit, joihin on voitu määrittellä tietyn tehtävän kannalta keskeiset osaamiset ja näille osaamisille osaamistasot. Osaamisen ja oppimisen arviointia hyödynnetään yrityksissä yksilöiden ja tiimien huomion voidaan suuntaamiseen esimerkiksi tiettyä organisaation strategista tavoitetta kohden. (Viitala 2013, 152-154; Viitala 2013, 165-166.)

4.4 Esimiestyön kehittäminen

Vuonna 2019 toteutetussa Työn tulevaisuus 2019- tutkimuksessa kerättiin henkilöstöasiantuntijoiden kokemuksia muun muassa siitä, mitkä ovat heidän mielestään tämän hetken keskeisimmät henkilöstöhaasteet ja tehokkaimmat keinot osaamisen kehittämiseksi organisaatioissa. Tutkimukseen osallistui yli 1000 henkilöstöasioista vastaavaa johtajaa 25 maasta. Henkilöstöhaasteiden kärkeen nousi osaajien pitäminen palveluksessa, heidän sitouttamisensa ja uusien osaajien houkuttelu. Tehokkaimmiksi osaamisen kehittämisen keinoiksi tutkimukseen vastanneet asiantuntijat nimesivät ennen kaikkea esimiesten kouluttamisen organisaation sisäisiksi valmentajiksi. (Kaijala & Tolvanen 2020,

107-112.) Esimiesten rooli organisaation osaamisen kehittämisessä onkin keskeinen ja asettaa vaatimuksia esimiesten omalle osaamiselle ja osaamisen kehittämiselle.

Jotta esimiesten roolia ja osaamista voidaan kehittää ja tukea, tarvitaan myös esimiehille koulutusta, jossa voidaan hyödyntää esimerkiksi valmiiden valmentavan esimiestyön koulutusohjelmia, työssä oppimista mentorin avulla, esimiesten omia yhteisöjä, joissa he voivat itse kehittää esimiestaitojaan valmentavaan suuntaan tiettyjen ennalta sovittujen tavoitteiden ohjaamana. HR:n rooli esimiesten valmentajana on merkittävä pyrittäessä kohti valmentavaa kulttuuria ja esimiestyötä. Esimiehet oppivat valmentavan esimiestyön taitoja parhaiten, jos esimiesten tukena on valmentavan esimiestyön osaava HR-tiimi, joka toimii valmentajan organisaation esimiehille, tukee ja kouluttaa heitä oppimaan uutta palveluasennetta tiimiensä onnistumisen mahdollistajana ja sparraajana. (Ojala 2018, 320; Ristikangas & Grünbaum 2014.)

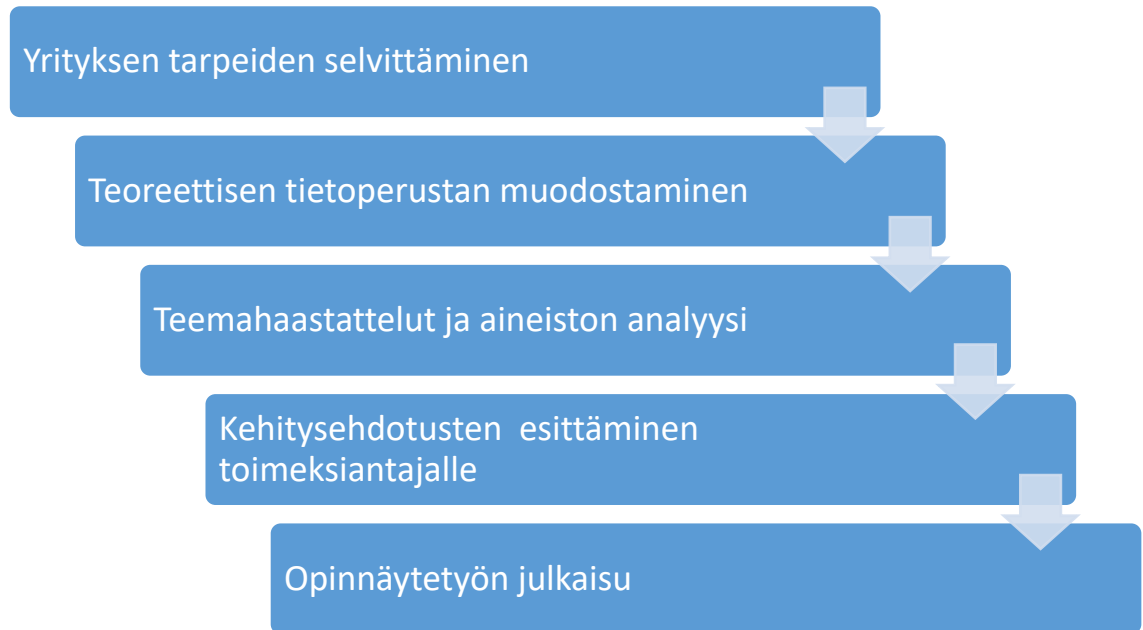
Esimiesten halu kehittyä omassa työssään on yritysten kilpailukyvyllä tärkeää. Jos henkilöstöä halutaan motivoida kehittymään ja oppimaan, tarvitaan esimiesten esimerkkiä ja kannustusta. Esimiehille olisikin hyvä olla oma kehityssuunnitelma, joka sisältää lähtötilanteen arvion ja suunnitelman, miten esimiesten osaamista voidaan kehittää muun muassa työssä oppimisen, vertaisoppimisen, kirjallisuuden, koulutusten, mentoroinnin tai coachingin avulla. Hyvä kehittämissuunnitelma tarvitsee pohjaksi lähtötilanteen arvioinnin, tietoa esimiesosaamisen ja tehtävien nykytilasta sekä tulevaisuuden tarpeista. Tiedon kerääminen pelkiltä esimiesten esimiehiltä ei luultavasti anna riittävän kattavaa kuvaa kehittämistarpeista, vaan tiedon keruussa kannattaa hyödyntää myös muita ryhmiä, kuten esimiesten alaisia, sidosryhmiä, kollegoita tai asiakkaita. (Joki 2018, 124.)

Mentorointi ja coaching ovat menetelmiä, joiden avulla voidaan kehittää yksilöiden itsetuntemusta, tukea osaamisen kehittämistä ja jakaa tietoa niin mentorilta mentoroitavalle kuin toisinkin päin. Mentoroinnin avulla voidaan auttaa mentoroitavaa myös linkittymään ja kehittämään omia ammatillisia tukiverkostojaan. Kummassakin menetelmässä on yhteisiä piirteitä, kuten keskittyminen kokemuksen hyödyntämiseen haasteiden ja kysymysten selvittämisessä. (Joki 2018, 126-127.)

Esimiehet tarvitsevat usein koulutuksen lisäksi tukea ja käytännön välineitä työlleen, jota mentoroinnin lisäksi voidaan tarjota organisaation esimiehille suunnatuilla koulutuksilla, joko kootusti kaikille esimiehille yhtäaikaisesti tai rajatumminkin tietyille esimiesryhmille. Myös henkilöstöasiantuntijoiden yrityksen HR:ssä tulisi toimia esimiesten tukena ja jakaa tietoa, ohjausta ja välineitä esimiestyön haasteisiin. (Joki 2018, 126-127.)

5 Kehittämistyön prosessi

Opinnäytetyöprosessini alkoi toimeksiantona konsernissa X, jossa suoritin kevään ja kesän 2020 aikana opintoihini kuuluvaa työharjoittelua. Konserni oli näin minulle tuttu saatuaani harjoitteluuni liittyen hyvän perehdytyksen konsernin toimintaan ja sen strategisiin tavoitteisiin.



Kuvio 5 Kehittämistyön prosessin vaiheet

Kävin keskusteluja yhdessä toimeksiantajan kanssa heidän toiveistaan, joiden pohjalta valitsin opinnäytetyöni tarkoitukseksi konsernin osaamisen kehittämisen käytänteiden kehittämisen ja tavoitteeksi tutkia, miten konsernissa kehitetään osaamista käytännön tasolla esimiestyön näkökulmasta ja tuoda esiin kehittämissuhteita konsernin osaamisen kehittämiseksi. Konsernissa on tunnustettu tarve kehittää osaamista niin esimies- kuin työntekijätasolla ja toimeksiantajan toiveena oli saada opinnäytetyöstä kehittämissuhteita konsernin osaamisen kehittämisen käytänteiden kehittämiseksi. Opinnäytetyön eteni vaiheittain ennalta tekemäni aikataulun ja suunnitelman mukaisesti, jonka olin myös toimeksiantajalla hyväksyttänyt. Kehittämistyön prosessin vaiheet on kuvattu kuviossa 5.

5.1 Aineiston keruumenetelmänä teemahaastattelu

Tutkimusongelma määrittelee päätöksiä siitä, millaista aineistoa tutkittavasta aiheesta tulisi hankkia ja millaisin menetelmin aineistoa tulisi hankkia. Yksi yleisimmistä laadullisen

tutkimuksen aineiston keruumenetelmistä on haastattelu, jonka etu on sen joustavuus. Haastateltavalle voi toistaa kysymyksen tai esittää tarkentavia kysymyksiä saadakseen haastateltavan ymmärtämään kysymyksen oikean tarkoituksen tai selvittääkseen sitä haastateltavalle. Teemahaastattelu etenee tiettyjen, ennalta valittujen teemojen avulla pyrkien löytämään tutkimuksen tarkoitukseen ja sen pohjalta asetettuihin tutkimuskysymyksiin merkityksellisiä vastauksia. Valittujen teemojen tulee perustua tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen, kuitenkin haastattelun avoimuutta mukailien, joko tiukasti asiasta tiedettyyn tukeutuen tai avoimemmin, myös kokemuseräisiin havaintoihin pohjaten. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 14-15; Tuomi & Sarajärvi 2018, 84-88.)

Teemahaastattelusta voidaan käyttää myös nimitystä puolistrukturoitu haastattelu tilanteissa, joissa halutaan selvittää tutkittavaa asiaa tiettyjen teemojen kautta kuitenkin vaihdellen kysymysten järjestystä tai jättämällä joissain haastatteluissa osa kysymyksistä kysymättä. Haastateltaville esitetään lähes samat kysymykset, joita voidaan tarvittaessa tarkentaa lisäkysymyksillä saadakseen tutkittavasta aiheesta mahdollisimman paljon tietoa. Myös haastattelun aiheesta tai sen kysymyksistä kertominen jo haastattelusta sovittaessa edesauttaa haastattelun onnistumista ja on myös eettisesti perusteltua haastattelulupaa kysyttäessä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniikka 2009, 52-57.)

5.2 Kehittämistyön toteutus

Lähdin perehtymään konsernin osaamisen kehittämisen suunnitelmaan ja strategiaan, sekä tutustumaan konsernissa laadittuun osaamisen kehittämisen malliin ja keinovalikoimaan, joita konsernin vuosittain laadittavassa koulutus- ja henkilöstösuunnitelmassa on nimetty. Kävin selvitystyötä varten keskusteluita konsernin osaamisen kehittämisestä vastaavan HR Business Partnerin kanssa. Tutustuin myös Pulssi- henkilöstötyytyväisyyskyselyyn, jonka avulla konsernissa on vuosittain pyritty selvittämään henkilöstön kokemuksia muun muassa oman osaamisen hyödyntämisestä ja uuden oppimismahdollisuuksista.

Opinnäytetyöni tarkoituksen ja teoreettisen viitekehyksen perusteella valitsin tutkimusmenetelmiksi kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät ja aineistonkeruumenetelmäksi puolistrukturoidun teemahaastattelun, koska se on aineistonkeruumenetelmänä mahdollista tarkentavien ja syventävien kysymysten esittämisen. Tutustuin laajalti osaamisen johtamisesta ja kehittämisestä kertovaan kirjallisuuteen, sekä sisäisten ja ulkoisten motivaatiotekijöiden vaikutuksesta ihmisten osaamiseen ja innovaatiokykyyn, joiden pohjalta muodostin teoreettisen viitekehyksen opinnäytetyölleni. Haastattelun teemat ja kysymysrunon muodostin teorian pohjalta (Liite 1).

Laadullisessa tutkimuksessa teoreettista viitekehystä tarvitaan tutkittavan aiheen taustoitukseen, mutta myös aineistokeruun suunnittelemiseen. Teorian avulla aineistoa voidaan jäsentää ja sen pohjalta mielenkiinnon kohteena oleva tutkimusaihetta voidaan

esimerkiksi haastattelussa selvittää aiheen teoriasta nousseiden teemojen kautta kyselemällä. Teoria auttaa myös aineiston analysoinnissa ja järjestelyssä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 11-12.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan, ymmärtämään tai tulkitsemaan teoreettisesti tiettyä toimintaa tai ilmiötä. Laadullisessa tutkimuksessa tiedonantajien valinnan tuleekin siksi olla harkittua ja tarkoitukseen sopivaa. Tiedonantajiksi tulisi valita henkilöitä, joilta voidaan olettaa saatavan parhaiten tietoa tutkittavasta aiheesta ja joilla on joko kokemusta tutkittavasta asiasta tai he tietävät siitä mielellään mahdollisimman paljon. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98.)

Valitsin yhdessä osaamisen kehittämisestä vastaavan HR partnerin kanssa haastateltaviksi tutkimuksen tiedon saannin kannalta sopivimmat henkilöt, jotka toimivat käytännön esimiestyössä konsernin yhtiöissä ja emossa. Haastatteluja toteutettiin yhteensä viisi, yksi esimies jokaisesta tytäryhtiöstä ja yksi emosta, huomioiden aineiston saturaation eli en päättänyt haastateltavien tarkkaa määrää etukäteen, mutta koin saavani riittävästi tutkimusaineistoa sen alkaessa kylläntyä eli toistaa itseään.

Kylläntymisellä eli saturaatiolla viitataan kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston riittävyyteen eli aineiston keruuseen siihen saakka, kunnes kerätty materiaali alkaa toistaa itseään antamatta enää uutta tietoa tutkittavasta aiheesta. Tutkimuksen aiheen on kuitenkin oltava hyvin selvillä, jotta aineiston saturaatio voidaan saavuttaa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 99-100.)

Haastatteluja varten annoin haastateltaville sähköpostitse ja puhelimitse etukäteen tietoa haastattelun kestosta ja teemoista, sekä pyysin haastateltavilta etukäteen luvan nauhoittaa haastattelut aineiston litterointia ja analysointia varten. Informoin myös haastateltavia huomioivani nauhoitteiden käsittelyssä tallennukseen ja henkilötietojen käsittelyyn liittyvät eettiset- ja tietosuojaseikat. Haastattelut tein koronapandemian takia asetetun konsernin etätyösuosituksen vuoksi konsernissa käytössä olevaa Teams-videoneuvottelusovellusta hyödyntäen.

Haastattelutilanteessa sovimme alkuun videon käytöstä haastattelun aikana haastateltavien toiveiden pohjalta. Keskustelu eteni avoimesti keskustellen teemoja ja kysymysrunkoa mukailen. Näytin haastattelun aikana haastateltaville myös tukikuvia, joille olin koonnut haastattelun keskeiset teemat, kuvan konsernin osaamisen kehittämisen suunnitelman keinovalikoimasta ja strategisista osaamisen kehittämisen tavoitteista.

Kaikki haastateltavat toimivat käytännön esimiestehtävissä konsernin eri yhtiöissä ja jokaisella on kokemusta eri osaamisen kehittämisen keinojen käytöstä. Kaksi haastateltavista on ollut nykyisessä esimiestehtävässä vasta hieman alle vuoden, mutta heistä toisella on

vankka kokemus esimiestehtävistä ja toisella pidempi työura konsernin tytäryhtiön palveluksessa ja sitä kautta. Yhdellä haastateltavista esimiehistä on suorina alaisinaan operatiivista liikenteenohjausta tekeviä työntekijöitä ja kahdella vahva tietotausta myös operatiivisen työn tekijöiden osaamisen kehittämistä tytäryhtiössään, heidän ollessa mukana tytäryhtiöidensä koulutuksista vastaavissa tehtävissä. Neljällä esimiehistä on alaisinaan asiantuntija- tai esimiestehtävissä toimivia työntekijöitä, tiimikokojen vaihdellessa kolmestakymmenestä viiteen henkilöön.

5.3 Aineiston analysointi

Aineiston analyysi alkaa usein jo haastattelutilanteessa haastattelijan tutkittavasta aiheesta tekemien havaintojen, kuten asian toistuvuuden tai esiintyvyyden perusteella. Usein tallennettu aineisto kuitenkin puretaan joko puhtaaksi kirjoittamalla eli litteroimalla tai valikoiden, esimerkiksi valittujen teema-alueiden mukaan, riippuen tutkimustehtävän ja tutkimusotteen vaatimasta tarkkuudesta. Valitsin analysointimenetelmäksi sisällönanalyysin, jota voidaan käyttää kaikissa kvalitatiivisen tutkimuksen perinteissä. Sisällönanalyysia voidaan käyttää yksittäisenä menetelmänä tai eri analyysikokonaisuuksiin liitettynä väljänä teoreettisena kehyksenä. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 138-139; Tuomi & Sarajärvi 2018, 103.)

Analyysivaiheessa tutkimusaiheesta kerättyä aineistoa eritellään, luokitellaan ja lopulta pyritään tulkitsemaan ja ymmärtämään teoreettisesti. Tutkimusaineiston analysointia ohjaa aineistosta valittavat kiinnostuksen kohteet, joiden ohjaamana aineistoa käydään läpi litterointi- ja koodausvaiheessa, eli merkitään tai jäsenellään ne asiat, jotka sisältyvät tutkijan valitsemaan kiinnostuksen kohteisiin. Koodaaminen helpottaa myös tiettyjen tekstin eri kohtien etsimistä tai tarkistamista. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103-105.)

Itse hyödynsin sanatarkkaa litterointia, jonka aloitin heti haastattelujen jälkeen. Kirjoitin haastattelumateriaalin auki koneelleni samalla värikoodaten tekstin analysointivaiheen haastateltavien tunnistamista ja tekstin teemoittelua varten. Aloitin litteroidun, eri yhtiöitä edustavien esimiesten mukaan värikoodatun materiaalin lukemisen ja jäsentelyn teemoja alle, kuitenkin itse aineistoa vielä tässä vaiheessa karsimatta.

Samasta teemasta oli saattanut tulla puhetta eri vaiheissa haastatteluja, jonka vuoksi kokosin ensin jokaisesta haastattelusta teemoittain järjestetyn version, joista yhdistelin teemoittain kaikkien haastattelujen tiettyihin teemoihin liittyvät jaksot omille sivuilleen, etsien niistä tiettyjä samankaltaisuuksia ja luomalla niistä sanatarkkoja ilmaisuja tiivistetympiä ilmaisuja. Luettuani teemoittelemani ja tiivistämäni aineiston useamman kerran läpi, lähdin tulkitsemaan aineistoa kytkemällä sen opinnäytetyöni teoreettiseen viitekehykseen. Pyrin luomaan kokonaiskuvan aineistosta ja tulkitsemaan sitä teorian kautta, pyrkien löytämään yhteyksiä tai poikkeavuuksia teorian ja aineiston välillä.

Teemoittelussa painotetaan tietystä teemasta sanottua aineiston ryhmittelyssä, jolloin voidaan vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä aineistossa ja etsiä aineistosta tiettyä teemaa kuvaavia näkemyksiä. Teemoittelussa voidaan myös ryhmitellä aineistoa alustavasti esimerkiksi sukupuolen tai iän mukaan. Teemoittelussa sanatarkkuutta tulee harkita sen mukaan, mitä haastattelusta halutaan päätellä tai teemahaastattelun luonteen mukaan, haetaanko esimerkiksi sanatarkkoja kuvauksia tiettyyn teemaan liittyen vai tietystä teemasta esiin nousseita seikkoja. Kvalitatiivisissa, erityisesti haastatteluaineistoon perustuvissa tutkimuksissa ja analyyseissä pyritään tekemään tulkintoja, jotka myös lukija voi löytää riippumatta siitä, jakaako hän saman näkökulman tutkittavaan asiaan tutkijan kanssa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 105-107; Tuomi & Sarajärvi 2018, 141-142; Hirsjärvi & Hurme 2014, 151.)

5.4 Ideointikeskustelu

Opinnäytetyöni kehittämisprosessin osana kävin toimeksiantajakonsernin osaamisen kehittämisestä vastaavan HR-partnerin kanssa läpi johtopäätösten pohjalta tekemiäni osaamisen kehittämiskäytänteiden kehittämisehdotuksia. Keskustelun avulla halusin ennen kaikkea saada toimeksiantajalta palautetta tekemistä neljästä kehittämisehdotuksesta, miten kehittämisehdotuksia voitaisiin jalostaa ja miten toimivana ne nähtiin konsernin osaamisen kehittämisen tavoitteiden kannalta.

Keskustelua varten sovin tunnin Teams-etäpalaveriajan osaamisen kehittämisestä vastaavan HR-partnerin kanssa. Palaverissa hyödynsin Powerpoint-dioja, joille olin koonnut opinnäytetyöni tarkoituksen ja tavoitteet, sekä tutkimuskysymykset, joihin pyrin opinnäytetyössäni vastaamaan. Olin koostanut myös tuloksista ja johtopäätöksistä sekä jokaisesta kehitysehdotuksestani diat, joita hyödynsin keskustelun tukena.

Kävin läpi tulokset, joista pyysin toimeksiantajan edustajalta tulosten pohjalta heränneitä kommentteja ja ajatuksia. Kommenttikierroksen jälkeen esittelin valmistelemäni neljä kehittämisehdotusta, jotka kävimme diojen ja keskustelun avulla yksitellen läpi, keskustellen samalla toimeksiantajan ajatuksista niiden hyödynnettävyydestä konsernin osaamisen käytänteiden kehittämiseksi ja siitä, miten niitä voitaisiin soveltaa tai edelleen kehittää konsernin tarpeisiin. Keskustelimme myös toimeksiantajan ajatuksista kehittämisehdotusten hyödyntämiseksi vaadittavista mahdollisista aika- ja henkilöstöresursseista. Sovimme, että kehittämisehdotukset esitetään eteenpäin HR-tiimille ja niiden mahdollisesta hyödyntämisestä osaamisen hyödyntämisen ja kehittämisen kärkihankkeen osana päätetään tarkemmin tiimin kesken.

6 Tulokset

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli kehittää konsernin osaamisen kehittämisen käytänteitä. Tavoitteena oli kuvata esimiesten kokemuksia osaamisen kehittämisen käytännöistä omassa tiimissään. Tavoitteena oli myös tuoda esiin kehittämisehdotuksia, miten osaamisen kehittämisen käytäntöjä voitaisiin kehittää konsernissa. Haastattelut etenivät kolmen teeman mukaisesti, joita ovat osaamisen kehittämisen järjestelmä, osaamisen kehittämisen keinot ja valmentava esimies osaamisen johtajana. Tutkimuksen tulokset käydään läpi haastatteluteemoja ja -kysymyksiä mukaillen. Tutkimuskysymyksiä ovat:

- Miten esimiehet kehittävät ja tukevat henkilöstön osaamista?
- Miten esimiehet kehittäisivät konsernin osaamisen kehittämisen mallia?
- Miten konsernin osaamista voitaisiin kehittää?

Haastatteluaineistosta analyysivaiheessa esiin nostetut teemat pohjaavat haastattelijan tulkintaan haastatteluista, jonka mukaan tutkija koodaa ne tietyn teeman alle tai tiettyyn luokkaan. Kvalitatiivisesti analysoitujen haastatteluaineistojen tulokset voidaan esittää sanallisessa muodossa tutkijan kuvaamana tai esimerkiksi kuvaamalla tekstiä tiivistetympänä taulukkoina tai matriiseina (Hirsjärvi & Hurme 2014, 169-173).

Kahdenkeskisessä ideointikeskustelussa osaamisen kehittämisestä vastaavan HR partnerin kävimme läpi haastattelujen ja teorian pohjalta nousseita tuloksia ja johtopäätöksiä sekä niiden pohjalta tekemiäni kehittämisehdotuksia konsernin osaamisen kehittämisen tueksi.

6.1 Osaamisen kehittämisen malli

Konsernissa on yhtenä strategisena kärkihankkeena osaamisen hyödyntäminen ja kehittäminen. Se pitää sisällään osaamisen hyödyntämisen ja kehittämisen, hyvän johtamisen ja uudistumista tukeva yrityskulttuurin, johon pyritään tukemalla henkilöstön jatkuvaa oppimista ja varmistamalla, että johtaminen konsernissa olisi mahdollisimman ammattitaitoista ja laadukasta. Henkilöstön kehittämisen peruspilareiksi on nimetty konsernissa tunnistetun osaamisen ja asiantuntemuksen hyödyntäminen, jatkuvan oppimisen tukeminen toimintaympäristön muutoksia ennakoiden sekä merkityksellisen työn tarjoaminen alan osaajille. Haastatteluissa esimiehiltä kysyttiin kokemuksia konsernin osaamisen kehittämisen strategiasta ja -mallista sekä näiden hyödyntämisestä, selkeydestä ja osaamisen kehittämisen vastuuhenkilöistä omassa yksikössä.

Konsernin osaamisen kehittämisen strategiset tavoitteet olivat kaikille haastateltaville tuttuja. Ne kuitenkin tuntuivat pääasiassa ylhäältä johdetuilta, eikä niiden nähty kovin konkreettisesti ohjaavan esimiesten alaisten osaamisen kehittämistä heidän tiimeissään. Kaikki arvelivat konsernin osaamisen kehittämisen strateginen työn olevan vielä kesken, koska

konserni on perustettu vasta vuonna 2019. Kaikki näkivät hyviä mahdollisuuksia kehittämislle parempaan suuntaan. Konsernin strategiset tavoitteet nähtiin selkeinä, mutta suurin osa esimiehistä koki ne enemmän yleisen tason tavoitteina ja niiden epäiltiin olevan myös henkilöstölle hieman etäisiä.

”No suoraan sanoen mä en koe, että se tulis kovin vahvasti sieltä konsernin strategisista tavoitteista tällä hetkellä, et voi olla, että se työ on vähän kesken.”

”Sitä kautta tulee ikään kuin ylhäältä johdettuna meille näitä strategisia linjauksia ja sanotaan näin, että makrotasolla yksiköissä jää nämä konsernin strategiat aika etäisiksi, koska me ei olla oltu mukana konkreettisesti tekemässä niin kuin aikaisemmin oltiin tekemässä niitä itse.”

Oman tiimin osaamisen kehittämisen tavoitteiden ja sisällön kirjaamisessa esimiehillä oli useampia erilaisia käytäntöjä, mutta kolme vastaajaa viidestä oli yhtä mieltä siitä, että kirjaaminen voisi olla kohdennetumpaa konsernin HR- järjestelmään, jota hyödynnettiin kaikissa tiimeissä jonkin verran. Esimiehet hyödynsivät kirjaamisessa vihon lisäksi Exceliä, Powerpointia ja oman tiimin yhteistallennustilaa, kuten Teamsia tai OneNotea.

Osaamisen kehittämisen aikataullisessa suunnittelussa asiantuntijatyön osalta oli selkeitä eroavaisuuksia yhtiöiden välillä. Osa esimiehistä meni muiden töiden jouston mukaan eli osaamista kehitettiin enemmän muiden töiden aikataulun sallimissa puitteissa eikä niinkään etukäteen tarkkaan sovitusti tiettyinä vuodenaikana. Osa esimiehistä kertoi hyödyntävänsä tavoitekeskusteluiden pohjalta tehtyjä koontilistoja osaamisen kehittämisen tavoitteista, joita seurattiin ajallisesti kuukausitasolla ja tarvittaessa siirrettiin osaamisen kehittämisen aikataulusuunnittelussa muiden töiden kiireellisyyden mukaan sopivampaan väliin.

”Aikataulut on vähän auki, et millä aikataulutuksella tehdään ei oo vielä ihan selvillä. Ja tähän asti ei ole ollut kauhean selvillä. ”

”Meillä ei ole vuosikelloa käytössä, vaan se tulee tavoitekeskustelujen kautta ja vuoden aikana sopivassa välissä.”

Operatiivisen työn osalta lakisääteisten koulutusten ja kelpoisuuksien kerrottiin olevan aikataulutettu hyvin ja niiden seuranta järjestetty siten, että henkilöstön koulutukset hoidetaan ajallaan tarkoitukseen tehdyn seurantajärjestelmän herätteiden ja viranomaisvaatimusten mukaisesti. Asiantuntijatyön osalta aikataulutusta asetti esimiesten mielessä enemmän haasteita, muiden töiden kiireellisyyden koettiin herkästi siirtävän osaamisen kehittämisen suunnitelmia ja aikataulutuksen olevan siten enemmän vapaamuotoisempaa kuin tiukasti ennalta määriteltyä.

”Niin siellä on semmosia liikenneohjaajan koulutuksia, ne ovat tosi hyvin tiedossa, milloin kenelläkin menee vanhaksi se ja niitä suunnitellaan aina, ei ehkä vuosikellomaisesti, mutta se kuitenkin tarkkaan tiedetään, ketä milloinkin on koulutettu ja milloin alkavat vanhenemaan, niin sitten koulutetaan uudelleen.”

Osaamisen kehittämisen koordinoinnin ja vastuualueiden selkeys omissa yksiköissä jakoi mielipiteitä haastateltavissa. Operatiivista liikenteenohjausta tekevien alaisten osalta esimiehet näkivät tilanteen olevan varsin hyvä ja varsinkin lakisääteisten kelpoisuuksien, pätevyysien ja koulutusten osalta varsin koordinoitua ja systemaattista. Yksi haastateltavista kertoi kuitenkin operatiivista työtä tekevien osaamisen kehittämisen olleen tähän asti osin hajanaista oman yhtiön sisällä ja enemmän tiimikohtaisesti koordinoitua. Tähän oli myös yhtiössä herätty ja kehitystoimenpiteitä aloitettu osaamisen kehittämisen järjestelmän selkeyttämiseksi operatiivista työtä tekevien osalta.

Asiantuntijatyön osalta esimiehet näkivät osaamisen kehittämisen vastuun olevan pääasiassa tiimeillä ja asiantuntijoilla itsellään, joissa esimiehet ovat pääasiassa alaisen kanssa sopineet osaamisen kehittämisen sisällöistä. Koordinointiin osallistui myös osassa yhtiöistä esimieskollegoita ja kahdessa yhtiöstä koulutuspäällikkö. Esimiesten oma rooli osaamisen kehittämisessä nähtiin ennen kaikkea henkilöstön osaamisen kehittymisen tukijana ja mahdollistajana. Myös HR:n kerrottiin olevan järjestäjän roolissa konsernin yhteisten koulutusten osalta.

Konsernin rakenne nähtiin mahdollisuutena osaamisen kehittämiselle, jota ei esimiesten näkemyksen mukaan olla vielä täysin hyödynnetty. Neljä viidestä vastaajasta toivoi hyvien osaamisen kehittämisen käytänteiden jakamista tytäryhtiöiden välillä ja uskoi konsernin yhtiöiden hyötyvän synergiaedusta, jota konsernin voi tarjota, kunhan konsernin vastualueet ja perustoiminta saadaan selkiytettyä. Jokainen myös viittasi konsernin uutuuteen todennäköiseksi syyksi siihen, miksi synergiaetuja ei olla vielä heidän mielestään ehditty hyödyntämään koko konsernin osaamisen kehittämisen tukena.

Kysyttäessä konsernin rakenteeseen liittyvistä tekijöistä, joihin esimiehet keskittyisivät kehittääkseen konsernin osaamista, nousi esille erityisesti konsernin rooli kaikille yhteisten koulutusten järjestämisessä ja organisoinnin selkeyttäminen sen osalta, mistä esimiehet saavat apua osaamisen kehittämisen- ja henkilöstösuunnittelun asioissa. Myös ristiin oppimista, yhteisiä oppimishankkeita ja esimiesten koulutusta konsernitasolla toivottiin lisää.

”Tällä hetkellä se ei vaikuta, mutta alleviivaan sanan voisi vaikuttaa.”

”Lähinnä näen, että siinä on synergiaetuja. Mutta uskon ja toivon, että pikkuhiljaa ne peruspalikat saadaan tässä uudessa konsernirakenteessa paikalleen, et sitten alkaa ne hienostuneemmatkin asiat näkyä.”

Konsernin henkilöstö- ja koulutussuunnitelma nähtiin enemmän lakisääteisenä yleisen tason suunnitelmana kuin käytäntöön helposti siirrettävänä ohjeistuksena. Suunnitelma kaipasi useamman esimiehen mielestä tuekseen jonkinlaisen käytäntöön siirtämisen mallin ja prosessimaisia kuvauksia, miten esimiehet käytännössä voisivat hyödyntää osaamisen kehittämisen keinoja omassa yhtiössään.

”Joo siis koulutussuunnitelman tavoitteet ovat ihan ymmärrettäviä, ihan hyvin esitetty asia. Se, mikä on sitten toinen juttu, et miten se jalkautetaan käytäntöön.”

”Et se on enemmän semmoista raportointia kuin, et ehkä ne suunnitelmat mun osalta ja ehkä muidenkin osalta tehdään jossain muualla. Sanotaan vaikka, et mä koen, että joku mun tiimiläinen vois hyötyä mentoroinnista mentoroitavan roolissa, niin mulla ei oo konkreettisia steppejä tiedossa, miten mä siinä etenen.”

Osa esimiehistä koki oman tytäryhtiönsä osaamisen kehittämisen toimintamallin ja pelisääntöjen selkeyden osalta kehittämistarvetta. Myös tiedon jakamisen tärkeys osaamisen kehittämisen osalta nousi esimiesten puheissa vahvasti esiin.

6.2 Osaamisen kehittämisen keinot

Konsernin osaamisen kehittäminen tapahtuu koulutus- ja henkilöstösuunnitelman mukaisesti työssä oppimalla, koulutuksen ja opiskelun kautta sekä tuen ja ohjauksen keinoin. Haastatteluissa käytiin esimiesten kanssa läpi osaamisen kehittämisen prosessia osaamisen tunnistamisesta ja kirjaamisesta tavoitteiden asettamiseen, osaamisen kehittämisen eri keinojen hyödyntämiseen oman tiimin osaamisen kehittämisessä ja kyseltiin esimiesten kokemuksia ja kehittämisehdotuksia siitä, mitkä osaamisen kehittämisen keinot he kokevat erityisen hyödylliseksi.

Esimiehet kertoivat hyödyntävänsä osaamisen hallintajärjestelmänä varsinkin operatiivisen työn osalta yhtiökohtaisia koulutuksen hallinta- ja seurantajärjestelmiä, jotka toimivat heistä hyvin operatiivisen työn lakisääteisten koulutusten kirjaamiseen, seurantaan ja arviointiin. Konsernin HR-järjestelmää ei vastaajajoukon mukaan hyödynnetä laajamittaisesti ja osaamisen tunnistamisen ja kehittämistarpeiden kirjaamistavat olivatkin vastausten perusteella useammalla esimiehellä yksilö- ja tiimikohtaisia ja tieto useammassa paikassa. Nykyinen HR-järjestelmä koettiin tiedon kulun kannalta riittäväksi niiltä osin, kuin se oli kullakin esimiehellä käytössä, mutta koska sitä kerrottiin hyödynnettävän kohtalaisen vähän, tietoja käytännössä kirjattiin sijainteihin, joista tarpeellisen tiedon saanti ei välttämättä kaikille osaamisen kehittämisen vastaaville tai alaisille ole helppoa.

”Ei olla HR-järjestelmää hyödynnetty, meillä on omat pätevyudet ja muut, jotka olleet omissa taulukoissa toistaiseksi.”

”No pakko myöntää, etten mä HR-järjestelmää paljoa hyödynnä.”

Osaamisen tunnistamisen prosessissa esimiehet hyödynsivät eniten tavoite- ja kehityskeskusteluja, myös kartoittaakseen henkilön kiinnostuksen kohteita ja toiveita osaamisen kehittämisen suhteen. Osa hyödynsi konsernin HR-järjestelmää alaiensa osaamisen auki kirjaamisessa, mutta osa vastaajista hyödynsi tähän myös omia tallennustapojaan, kuten omia tiedostojaan. Hr-järjestelmä ja muut yhtiökohtaiset osaamisen hallintajärjestelmät nähtiin enemmän operatiivisen puolen osaamisen tunnistamisprosessin välineinä, kun taas asiantuntijatyötä tekevien osalta prosessi oli selkeästi kirjavampaa ja tiimikohtaista.

6.2.1 Tuen ja ohjauksen keinot osaamisen kehittämisessä

Tuen ja ohjauksen keinojen katsotaan konsernissa kattavan noin 20 % osaamisen kehittämisen keinoista. Konsernin koulutus- ja henkilöstösuunnitelma listaa osaamisen kehittämisen keinoiksi tuen ja ohjauksen osalta muun muassa työnohjauksen, mentoroinnin, perehdyttämisen, arvioinnin ja palautteen sekä tavoite- ja osaamiskeskustelut.

Esimiehet näkivät tavoite- ja kehityskeskustelut yhtenä tärkeimpänä keinona alaiensa osaamisen kehittämisessä. Osa hyödynsi yksilökohtaisten keskusteluiden lisäksi myös tiimikohtaisia kehitys- ja tavoitekeskusteluja ja yhden esimiehen osalta myös pääosin tiimikohtaisia keskusteluja oman tiimin suuren koon vuoksi. Coaching, mentorointi ja sparraus nähtiin myös kaikissa yksiköissä tärkeänä osaamisen kehittämisen osana tuen ja ohjauksen keinoja. Osa esimiehistä korosti mentoroinnin hyödyntämisen eroavan heidän käsityksestään perinteisestä mentoroinnista siten, ettei mentori tai valmentaja välttämättä kulje rinnalla vaan on enemmän tarpeen tulleen apuna, etänä, keskustelujen kautta tai useammalle henkilölle kerrallaan. Mentorointia kaivattiin lisää ja myös esimiehille itselleen.

”Me käytetään perehdyttämistä ja coachingia aika paljon, mutta me ei tehdä sitä sellaisina virallisina työpareina, et mä oon nyt koutsi ja sinä opiskelija, vaan se menee aika luontaisesti arkipäivään integroituna.”

”Eli kyllä me aika paljon sparraillaan toisiamme, niin tuolla johtopäässä kuin sit ihan rivimiesten ja -naisten kanssa. Et ehkä se on toi esimiehen tuki ja mentorointi, toi se oleellinen.”

”Etenkin tavoite- ja tuloskeskustelut ovat ihan perusjuttu. Mulla on aika coachaava tyyli johtaa, et mulla ei välttämättä ole siihen mun alaisen substanssiin mitään annettavaa, mut silti pystyn tukemaan siinä esimiehenä coachingin keinoin.”

Oppimista kollegalta pidettiin kaikkien esimiesten osalta erittäin hyödyllisenä henkilöstön osaamisen kehittämässä ja sitä suunniteltiin ja toivottiin myös jatkossa enemmän oman tiimin osaamisen kehittämisen keinoksi. Perehdytys nähtiin kaikissa haastatteluissa merkittävänä osana osaamisen kehittämistä tuen ja ohjauksen keinoin. Valtaosa esimiehistä koki huolta vallitsevasta koronapandemiasta johtuvasta henkilökohtaisten kohtaamisten vähydestä erityisesti uuden henkilön perehdytyksen yhteydessä. HR:n ja esimiehen tuki perehdytyksessä koettiin tärkeänä. Jokainen esimies näki myös perehdyttäjän tai mentorin olevan erittäin tärkeä osa uuden työntekijän perehdyttämistä ja osaamisen kehittämistä, joka hyvin tehtynä kantaa pitkälle.

Tavoite- ja kehityskeskusteluihin suurin osa esimiehistä valmistautui sopimalla alaisen kanssa etukäteen mietittävistä asioista, kuten tavoitteista tai kommentteista, joita alainen haluaisi tuoda keskustelussa esille. Keskustelutilanteelta moni esimies toivoi avoimuutta. Konsernin kehitys- ja tavoitekeskusteluja varten tehtyä lomaketta vastaajista hyödynsi esimiehistä muutama.

Yleisten strategisten tavoitteiden keskusteluissa esiintuomisen sijaan esimiehet korostivat haastatteluissa ihmisten omia tavoitteita ja niiden sekä tiimin tavoitteiden korostamista kehitys- ja tavoitekeskustelujen osana. Osa koki konsernin strategiset tavoitteet ylätason tavoitteiksi, joiden konkretisoiminen oman tiimin työtä koskettaviksi tavoitteiksi koettiin tärkeäksi, mutta osin myös haastavaksi. Tavoite- ja tuloskeskusteluissa kirjattujen tavoitteiden kirjaamisessa HR-järjestelmää kerrottiin hyödynnettävän suhteellisen säännöllisesti, mutta osa totesi tähän olevan tulossa parannusta ja näki HR-järjestelmän paremmalle hyödyntämiselle tavoitteiden kirjaamisessa olevan paikkansa.

Kysyttäessä tiimi- tai parityön merkityksestä tuen ja ohjaamisen keinona osaamisen kehittämässä, olivat kaikki esimiehet yhtenevästi sitä mieltä, että erityisesti tiimityö on hyvin tärkeä osaamisen kehittämisen keino, joka koettiin myös resurssien tehokkaan hyödyntämisen kannalta keskeiseksi koko tiimin osaamisen kehittämässä. Tiimin jäseniltä voidaan oppia, saada apua ja vertaistukea uusissa asioissa sekä oppia toisten jakamista oppimistilanteista, kuten uusiin projekteihin liittyvistä substanssiosaamisen tietämyksestä. Tiimien nähtiin myös luontaisesti muodostuvan tiettyjen osaamisalueiden ympärille kiinnostusten tai tiimin jäsenten ajankäyttöön liittyvien seikkojen ohjaamana, jolloin kokeneempi kollega voi jakaa oppiaan asiasta vähemmän tietävälle myös epämuodollisen parityön muodossa.

”Se on ihan keskeinen meillä.”

No meidän tiimimme osalta se on tosi tärkeä se sen merkitys...”

6.2.2 Koulutuksen ja opiskelun keinot osaamisen kehittämisessä

Konsernin osaamisen kehittämisestä noin 10 % katsotaan tapahtuvan koulutuksen ja opiskelun keinoin. Koulutuksen ja opiskelun keinoiksi konsernin henkilöstö- ja koulutussuunnitelmassa nimetään muun muassa kurssit ja seminaarit, itseopiskelu ja oman alan kehityksen seuraaminen.

Koulutuksen suunnittelu oli osan esimiehistä mukaan ollut konsernin muodostamisen jälkeen vielä vähäistä ja mennyt enemmän tarpeiden ja tasapuolisuuden ajatuksen kautta kuin suunnitelmallisen tavoitteiden mukaisten koulutusten koordinoinnin kautta. Kuitenkin operatiivisen henkilöstön osalta asian nähtiin olevan paremmin hoidossa lakisääteisyys ja koulutusvelvoitteiden takia. Koulutuksen suunnittelu nähtiin tällä hetkellä olevan asiantuntijatyössä eniten lähtöisin henkilöiden omista toiveista, operatiivisessa työssä taas lakivelvoitteisista pätevyys-, kelpoisuus- ja koulutusmääräyksistä.

”Koulutuspuoli ollut vähän liian vähillä, kun ollut todella hektistä konsernin muodostamisen jälkeen.”

”Et tää on aika alkeellisessa vaiheessa, et mietitään tasapuolisuuden kautta.”

”On tästä sovittu tiimin kesken.”

Yksilön motivaatiolla nähtiin olevan olennainen merkitys osaamisen kehittymiselle varsinkin asiantuntijatyössä. Operatiivisessa työssä asia nähtiin esimiesten mukaan suoraviivaisemmin, koska tehdäkseen operatiivista liikenteen ohjaustyötä on tietyt koulutukset säännöllisesti hyväksytysti käytävä. Sisäiset motivaatiotekijät, kuten arvostuksen kokeminen ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä, nousivat esille useammassa haastattelussa tärkeänä osana henkilöstön motivoitumista omaa työtään ja osaamisensa kehittämistä kohtaan.

”Joo motivaatiota ja siihen vaikuttaa kaikki semmoinen, et miten yhtiö viestii asioista, millainen on ilmapiiri ja koetaanko, että omaa työtä arvostetaan ja näin pois päin.”

”Kyllä siinä toteutuu se perinteinen asetelma, että osa henkilöstöstä opiskelee jatkuvasti jotain pientä tai isompaa ja toiset eivät millään halua opiskella mitään.”

Osa esimiehistä koki osaamisvajeesiin varautumisen hieman haastavana, mutta pyrkivät varmistamaan osaamisen pysymisen konsernissa epävirallisen tai ajoittaisen työnkierron avulla tai pitämällä huolta, että avaintehtäville löytyi yksiköstä useampi osaaja ainakin perustasolla kyseisen tehtävän asiantuntijan lisäksi. Osa esimiehistä koki myös henkilöstösuunnittelun osaamisvajeen välttämiseksi haasteelliseksi ja kaipasi siihen systemaattisempaa tukea myös oman tiimin ulkopuolelta sekä henkilöstösuunnittelun roolien selkeyttämistä. Yksikään esimiehistä ei selkeästi korostanut ulkoisten motivaatiotekijöiden merkitystä tiiminsä

motivaatiossa kehittää osaamistaan, mutta mainintoja siitä, miten osa haluaa liikkua urallaan ylöspäin, mainittiin, mikä voidaan tulkita myös ulkoisen motivaatiotekijän eli aseman merkityksellä osaamisen kehittämisessä.

Koulutus ja opiskelu nähtiinkin osin ristiriitaisessa valossa osaamisen kehittämisen keinona, koska se useamman esimiehen mielestä vaatisi koulutettavan motivaatiota ollakseen oikeasti hyödyllinen ja vaikuttava. Esimiehet toivat tähän liittyen myös esiin koulutusten ajallisen vaikuttavuuden miettimisen koulutettavalle. Jos annettu koulutus suuntautuu asiaan, jota koulutettava tulee tekemään vasta pidemmän ajan päästä, voi sen teho olla merkittävästi heikompi kuin oikea-aikaisesti annettu, koulutettavan asian ollessa työn teon kannalta ajankohtainen ja heti käytäntöön siirrettävissä koulutettavalle.

”No on sillä merkitystä, jos joku on motivoitunut ja kiinnostunut. ”

”Et missä ihmisen motivaatio on, näkyy tosi paljon siinä, miten tollaisen koulutuksen tulokset tai sen sisältö näkyy sitten tekemisessä.”

6.2.3 Työssä oppimisen keinot osaamisen kehittämisessä

Valtaosa, noin 70 % konsernin osaamisen kehittämisestä on koulutussuunnitelman mukaan suunniteltu tapahtuvan työssä oppimisen keinoin. Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmassa nimettyjä työssä oppimisen keinoja ovat muun muassa projektit, työpari- ja tiimityöskentely ja tehtäväalueen laajentaminen.

Työssä oppiminen nähtiin olevan selkeämmin operatiivisen työn osalta suunniteltu ja systemaattisesti järjestetty. Asiantuntijatyötä tekevien osalta työssä oppiminen nähtiin tiimeissä tai erilaisissa projekteissa ja kehitysryhmissä oppimisena.

Operatiivisella puolella työssä oppimisen kerrottiin olevan vahvasti esillä ja tarkoin aikataulutettuna, muun muassa erilaisten työnäytteiden ja kelpoisuuskokeiden muodossa, joissa yksilön työssä suoriutumista seuraamassa saattoi useamman viikon ajan olla kokenut työssä oppimisen ohjaaja.

Jokaisen tiimiläisen työssä oppiminen nähtiin hyvin välttämättömänä muuttuvan työelämän ja haasteiden kannalta ja työssä oppimisen keinoja toivottiin myös voitavan jatkossa tarjota enemmän resurssisidonnaisuuden sijaan alaisten omien kiinnostusten ja toiveiden mukaan. Tiimityö nähtiin tärkeäksi työssä oppimisen keinoksi, jossa osaamista voidaan jakaa, mikä mahdollistaa jatkuvan tiimin kesken oppimisen ja myös erilaisten koulutusten tai tuen ja ohjauksen keinojen vaikuttavuuden kasvun, kun jokainen tiimin jäsen voi tuoda esimerkiksi ulkopuolisessa koulutuksessa saamansa opin tiimin jäsenten tietoon.

Työssä oppimisen seurannan konkreettisia keinoiksi kerrottiin operatiivisen työn osalta kelpoisuuksiin liittyvät näyttökokeet, asiantuntijatyön osalta esimiehet kuvailivat seurannan olevan enemmän keskustelun ja tavoitteiden asettelun kautta sekä asiantuntijoiden itsensä harteilla. Vertaisoppimista ja tiedon jakamisen lisäämistä tiimien sisällä pidettiin selkeinä kehityskohteina työssä oppimisen keinojen osalta.

Urasuunnittelu tai tehtäväkuvan muutos nähtiin useamman esimiehen toimesta asiana, johon toivottaisiin kehittämis ehdotuksia. Yhden yhtiön osalta esimies kertoi myös meneillään olevasta kehityshankkeesta, jolla pyritään luomaan henkilöstölle uudenlaisia uramahdollisuuksia yhtiössä, koska niitä esimiehen mukaan on kaivattu. Esimiehet myös katsoivat työnkierron ja työntekijän kiinnostuksen mukaisen tehtäväkuvan kehittymisen olevan mahdollisia hyviä keinoja osaamisen kehittämiseksi.

”Ja sittenhän näitä konsernilaajuisia urapolkuja pyritään rakentamaan ja toivotaan kovasti.”

”Tähän saakka ei ole ollut tietoisesti tai aktiivisesti, mutta kun työnkuva tulee muuttumaan, niin yhtenä ajatuksena on tarjota jatkossa urapolkuja.”

”Mut mahdollisuuksia ei myöskään ole niinkään tarjolla. Kyllä se on aika samantyyppistä, et sen verran voi uudistua, että ristiin koulutamme porukkaa..., siitä saa pikkasen puhtia, jos alkaa leipiintymään. Mutta ei sieltä oikein ole urapolkuja tarjolla.”

6.3 Valmentava esimies osaamisen johtajana

Esimiehet nähdään konsernissa tärkeässä roolissa henkilöstön osaamisen johtamisessa ja kehittämisessä. Esimiesten valmentava rooli on myös vahvasti tuotu esille konsernin koulutus- ja henkilöstösuunnitelmassa. Haastatteluissa kysyttiin myös yhtenä teemana esimiesten roolista valmentajana ja osaamisen johtajana.

Esimiehet näkivät oman roolinsa osaamisen kehittämisen kannalta valmentavana ja sparraavana. Omalla esimerkillä ja alaisten positiivisella tavalla haastamisella nähtiin olevan iso merkitys siihen, miten alaiset näkevät oman tehtävänsä ja tavoitteensa osana tiimiä ja yritystä. Myös läsnäolo oman tiimin käytännön työssä nähtiin merkityksellisenä.

”Mä koen, että esimiehen rooli on tuoda niitä mahdollisuuksia esiin. Ja sen, että tunnustetaan ne haasteet.”

Keskustelu ja vuorovaikutus osaamisen kehittämiseen liittyen nähtiin hyvänä ja avoimena, tosin osa esimiehistä näki, ettei osaamisen kehittäminen ole agendoista kiireellisimpiä eli sen käsittely saattaa monesti hukkua muun toiminnan alle. Useampi esimies myös korosti avoimuutta virheiden suhteen, miten jokaisen on voitava tiimissä uskaltaa puhua myös siitä, miten aina ei voi onnistua tai tehdä oikein, mutta kuinka koko tiimi voi hyötyä näidenkin

kokemusten jakamisesta oppimismielessä. Tähän liittyen painotettiin kuitenkin positiivisen ja onnistumisten korostamisen merkitystä tiimin motivaatiolle kehittyä.

”Vuorovaikutus on hyvä. Hirveästi ei painosteta siihen osaamisen kehittämiseen, jonkin verran noiden tavoitekeskusteluiden kautta, mut se ei ole päällimmäisenä mielessä.”

”Mun mielestä meillä on superhyvä ja avoin keskustelu ja suhtautuminen ja yhteys meidän tiimiläisten kesken tähän asiaan.”

Esimiehen antama kannustus alaisten osaamisen kehittämiseksi nähtiin hoidettavan ennen kaikkea kehitys- ja tavoitekeskusteluiden kautta. Liiallinen kannustus nähtiin myös osin tyrkyttämisenä ja esimiehistä useampi kertoikin toivovansa mieluummin alaisiltaan ehdotuksia siitä, miten he haluaisivat kehittyä sen sijaan, että esimies antaisi kehittämissuhteita valmiina, ellei jotain selkeitä puutteita työn suorittamisessa tai tuloksissa ollut nähtävissä. Osa esimiehistä hyödynsi myös epäsäännöllisemmin tiimin tai yksikön keskeisiä kehittämispäiviä, joissa esimiehet voivat kannustaa ja motivoida koko tiimiä yhdessä läpikäytävien tulevaisuuden haasteiden selvittämiseksi.

Kannustuksen ohella palaute nähtiin erittäin tärkeänä keinona osaamisen kehittämisessä. Palaute nähtiin keinona tuoda esiin tiimin tai yksilön kehittymistä tietyssä ajanjaksossa tai tehtävässä. Palautteen anto nähtiin myös tärkeänä alaisten osaamisen kehittämisen oikean suunnan näyttäjänä ja konkretisoijana, kuten eräs esimies sen kuvaili seuraavasti:

”Jos toinen ei tiedä mitä häneltä odotetaan, niin ei se välttämättä tiedä tekisikö tai tekeekö niitä oikeita asioita, mitä odotetaan.”

Moni esimiehistä kertoi myös haluavansa palautteen avulla nostaa pieniä kehitysaskelita positiivisesti esille ja toisaalta myös tuoda esiin ikävämpiä asioita, joiden käsittelyssä esimiehet kuitenkin korostivat hienotunteisuutta ja kahdenkeskisiä keskusteluja. Positiivisen palautteen annossa sen sijaan kerrottiin muun muassa tavasta nostaa henkilökohtainen hyvä palaute koko yhtiön henkilöstön tietoisuuteen yhtiön yhteisellä intran viestikavalla, kuten eräs esimies kertoi omassa yhtiössään tehtävän.

Positiivisen palautteen käyttö oli haastattelujen perusteella käytössä säännöllisesti. Muun kehittävän palautteen hyödyntämisestä osaamisen kehittämisessä ei haastattelujen perusteella tullut yhtä selkeää kuvaa tiimien tai yksilöiden kehittämisen apuna, mutta monet esimiehistä kertoivat antavansa kehittävästä palautteesta kehitys- ja tavoitekeskusteluissa. Palautetta hyödynnettiin myös koulutusten osalta, joista esimiehet kertoivat keräävänsä palautetta koulutuksen sisällön osalta. Osa esimiehistä mainitsi myös vuosittain tehtävät kyselyt, joita on konsernitasolla tehtävän Pulssi- henkilöstökyselyn lisäksi

tehty myös tiimi- tai yhtiökohtaisesti keräten palautetta muun muassa henkilöstön omaan työhön, työpaikkaan ja -olosuhteisiin, työhyvinvointiin ja esimiestyöhön liittyen.

Palautteen antaminen tehtiin esimiesten mukaan pääosin keskustellen, mutta muutamissa yhtiöissä oli käytössä myös tiimi- tai yhtiökohtainen palautekanava positiiviselle palautteelle, esimerkiksi intran sisälle rakennetun viestisovelluksen muodossa. Eräässä yhtiössä on esimiehen mukaan käytössä myös palautekanava, johon voi anonyymisti laittaa niin kriittisempää kuin positiivistakin palautetta, joihin esimiehillä on vastausvelvollisuus.

”Koulutuksista käytetään ihan kaavaketta, sitten on avoin ilmapiiri niin kaikesta saa puhua. Mutta jopa toivoisin, että ihmiset vois olla kriittisempiä esimerkiksi koulutuksiin liittyvän palautteen kanssa.”

Toki meillä on yhteinen Teams-kanava, mut kyllä mä sanoisin, että se on suullista asiaa.”

Myös koko konsernin tasolla on lanseerattu konsernin intrassa toimiva kiitä kaveria-kampanja, jossa koko konsernin työntekijät voivat kiittää kollegaansa eli tuoda positiivista palautetta näkyväksi. Esimiehet toivoivat hyviä työkaluja palautteen antamiselle sekä toisaalta myös tukea kriittisen palautteen antamiseen.

”Tää palautteen annon kehittäminen on meidän listallamme.”

”Ehkä toivoisin, et sellainen palautetyökalu tulis annettuna, et tällaista kannattais hyödyntää, oli se sitten excel tai johonkin järjestelmään rakennettu juttu.”

Esimiesten omaa osaamista on kehitetty konkreettisilla esimiehille suunnatuilla konsernin yhteisillä koulutuksilla. Esimiehet kokivat myös vertaistuen muilta esimiehiltä olevan hyvä tuen keino omalle osaamisen kehittymiselle. Esimiehille suunnattu mentorointiohjelma on konsernissa tekeillä ja se tunnuttiin haastattelujen perusteella otettavan mielellään esimiesten osaamisen kehittämisen keinoksi. Konsernin esimiehille tarjoama koulutus ja tuki nähtiin myös tärkeinä ja hyödyllisinä, joita voi hyödyntää omien tarpeiden mukaisesti, vaikka moni esimiehistä kertoi aikataulun olevan usein haasteena osallistumiselle.

Oman osaamisen kehittämiseksi esimiehet kokivat saavansa tukea omilta esimiehiltään ja HR:ltä. Haastatteluista nousi kuitenkin esille myös kiireen vaikutus tuen saamiseen ja tuen tärkeys erityisesti aloittaville esimiehille, joille osa esimiehistä toivoi omaa perehdytys- tai tietopakettia esimerkiksi HR:n toimesta. Pääosin vastaajat olivat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että tukea saa tarvittaessa kysymällä niin HR:stä, omalta esimieheltä tai tarpeen tullen myös omista ammatillisista verkostoista.

”Mut silloin ajattelin, et olis hyvä olla joku esimiesperehdytys tai materiaalipaketti tai vastaava, minkä vois plärätä läpi. ”

”Aika-ajoin käydään hyviä keskusteluja, jolloin saa hyvää palautetta ja tukea, mutta ajoittain sitä kaipais enemmän.”

7 Johtopäätökset

Tässä opinnäytetyössä tarkoituksena on kehittää konsernin osaamisen kehittämisen käytänteitä. Opinnäytetyön tavoitteena oli kuvata, miten esimiehet kokevat osaamisen kehittämisen käytännön ja tuoda esiin kehittämissuhteita konsernin osaamisen kehittämisen tueksi. Olen opinnäytetyöni teoreettisen viitekehyksen ja haastatteluaineiston tulosten pohjalta tehnyt johtopäätöksiä vastaten opinnäytetyöni tutkimuskysymyksiin:

- Miten esimiehet kehittävät ja tukevat henkilöstön osaamista?
- Miten esimiehet kehittäisivät konsernin osaamisen kehittämisen mallia?
- Miten konsernin osaamista voitaisiin kehittää?

Konsernin osaamisen kehittämisen strategia, osaamisstrategia, näyttäytyi esimiehille oman tiimin osaamisen kehittämisen käytännön kannalta hieman etäiseltä, mutta strategiatyön arveltiin olevan vielä kesken, konsernin ollessa varsin uusi. Konsernin osaamisen kehittämisen keinovalikoima ja -suunnitelma ovat esimiehille suunnitelmatasolla tuttuja, mutta niiden hyödyntäminen ei heidän mielestään käytännössä ole kaikilta osin vielä selkeää ja systemaattista.

Osaamisstrategian tehtävänä on siirtää toimintastrategia käytäntöön ja suunnata henkilöstön huomio oikeisiin asioihin ja varmistaa sen oppimisvalmiudet. Osaamisstrategia sisältää usein osaamisen kehittämisen vastuiden ja oppimisprosessien kuvauksen ja nimeämisen. Se kertoo toiminnan periaatteista. Osaamisstrategian siirtäminen osaamisen kehittämisen käytäntöön tarvitsee tuekseen osaamisen kehittämisen järjestelmän, systemaattisia oppimisen kehittämiskäytäntöjä rakenteita, jotka kertovat oppimisprosessien käytännön toteutuksen tarkemmalla tekemisen tasolla, yhdistäen siten strategian käytäntöön siten, että se on myös käyttäjille informatiivinen. (Ojala 2018, 165., Laine 74-75.)

Operatiivisen työn osalta osaamisen kehittäminen on lakivelvoitteista ja siten tarkasti säädeltyä, seurattua ja järjestettyä. Asiantuntijatyön osalta osaamisen kehittämisen käytännöt eivät esimiesten kokemusten mukaan olleet yhtä selkeät. Myös systemaattisen osaamisen kehittymisen seurannan ja arvioinnin mallin asiantuntijatyössä koettiin puuttuvan ja siinä hyödynnettiin lähinnä tavoite- ja kehityskeskusteluja.

Konsernin osaamisen kehittämisen suunnitelman lisäksi esimiehet kaipasivat ohjetta tai järjestelmää, jonka avulla osaamisen kehittämisen keinojen käytännön hyödyntämistä

selkeytettäisiin konsernin koulutussuunnitelman ja strategisten tavoitteiden tasolta paremmin tiimien osaamisen kehittämisen suunnittelua ja käytännön toteutusta hyödyttäväksi.

Osaamisen johtamisen siirtäminen osaamisen kehittämisen käytäntöön vaatii selkeää, mutta organisaatorakenteen ja eri yksiköiden tarpeiden mukaan joustavaa osaamisen kehittämisen järjestelmää, joka on riittävän informatiivinen. Siinä tulisi selventää, miten osaamisen kehittäminen tiettyjen tehtävien ja osaamisen kehittämisen keinojen osalta prosessimaisesti etenee, miten sitä voi aikatauluttaa, mistä saa tukea ja mitä häneltä odotetaan. Hyvä osaamisen kehittämisjärjestelmä konkretisoi osaamisen kehittämisen esimerkiksi prosessikuvauksina, jossa osaamisen johtamisen ja kehittämisen periaatteet ovat myös dokumentoituna. (Laine 2017, 74-75.)

Organisaatioita johdetaan tiedolla ja tieto mahdollistaa oppimisen. Jokainen yksikkö, tiimi ja koko organisaatio saa omaa toimintaansa kuvaavaa tietoa ja osaa sen perusteella suunnata toimintaansa. Tähän tarvitaan tavoitteet ja niitä kuvaavat mittarit. Tieto tavoitteiden saavuttamisesta auttaa arvioimaan toimintaa systemaattisesti, mitkä asiat vaikuttavat lopputulokseen. (Ojala 2018, 191.)

Osaamisen kehittymisen seuranta ja arviointi on jatkuvan omasta toiminnastaan oppimisen kannalta tärkeää. Arviointi voidaan tehdä yksilön tehtävä-, tiimin projekti- tai hanke tasolla. Arviointi vaatii onnistuakseen tarkat tavoitteet, joihin vertaamalla voidaan seurata etenemistä ja toisaalta myös arvioida osaamisen kehittymistä ja tavoitteiden saavuttamista. Arvioinnissa tulisi huomioida niin onnistumiset kuin myös asiat, jotka eivät menneet hyvin. Tällöin virheistä ja epäonnistumisista voidaan oppia miettimällä, mitä olisi voitu tehdä toisin ja miten toimintaa voitaisiin jatkossa parantaa. (Ojala 2018, 190.)

Koko konsernin osaamisen johtamisen kannalta myös osaamisen hallintajärjestelmien hyödyntäminen osaamisen kehittymisen seurannassa ja arvioinnissa on suositeltavaa. HR- ja osaamisenhallintajärjestelmät pystyvät tuottamaan kootusti tietoa siitä, missä osaamista on, mistä sitä puuttuu ja missä sitä tulisi kehittää. Järjestelmään keskistettynä osaamisen kehittämisen tiedot antavat organisaatioiden johdolle ja esimiehille kattavaa tietoa henkilöstön osaamisen tasosta ja helpottaa osaamisen kehittymisen seuranta. (Ojala 2018, 177-178.)

Konsernin rakenne nähtiin osaamisen kehittämisen kannalta mahdollisuutena, jota voitaisiin hyödyntää nykyistä paremmin esimerkiksi toisten yhtiöiden hyvistä käytännöistä oppimalla. Operatiivisen työn osaamisen kehittämisen vastuualueiden määrittämisen, aikataulutuksen ja järjestämisen nähtiin olevan yhtiöissä selkeämmin koordinoitua, kun taas asiantuntijatyön osalta osaamisen kehittämisen vastuualueet ja koordinaatio näyttävät osin hieman epäselvänä ja suunnittelu keskeneräisenä.

Konsernissa, jossa yritykset toimivat samankaltaisella toimialalla, voidaan oppia hakea benchmarkingin keinoin, jolloin analysoimalla toisen hyviä käytäntöjä voidaan kehittää oman yrityksen toimintaa. Tarkkojen oppimistavoitteiden ohjaamana tietoa toisen hyvistä toimitavoista voidaan kerätä kohdennetusti ja miettiä, miten sitä sovellettaisiin tehokkaasti oman yhtiön kehittämistarpeita ajatellen. (Ojala 2018, 199.)

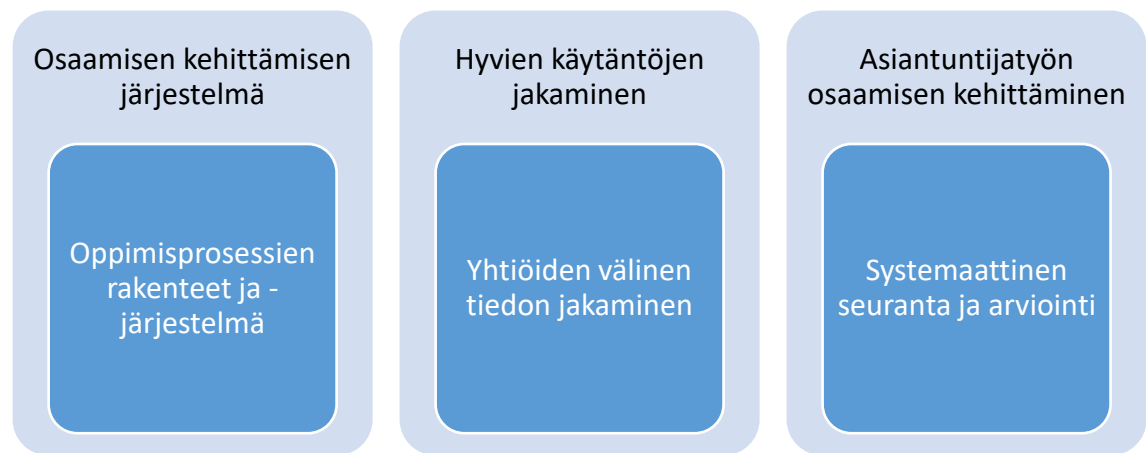
Osaamisen kehittämisen aikataulus nähtiin varsinkin asiantuntijatyön osalta ajoittain haastavana ja suunnittelua tehtiin tarpeen ja ajan riittävyyden mukaan vuoden aikana. Omat esimiestyön aikaresurssit nähtiin ajoittain haastavina osaamisen kehittämisen ajallisen toteutuksen kannalta.

Vaikka osaamisen kehittäminen ja johtaminen onkin nykynäkemyksen mukaan jatkuvaa kehittämistä jaksottaisen suunnittelun sijaan, tulisi vuositason suunnittelu tiimitasolla olla systemaattista, jotta se voidaan kytkeä organisaation vision ja strategian kannalta merkittävään osaamisen arviointiin ja kehittämiseen (Laine 2017, 56-57.)

Hr- tai osaamisen hallintajärjestelmistä kysyttäessä konsernin järjestelmää hyödynnettiin jonkin verran, mutta useampi esimiehistä totesi, että keskitetystä kirjaamisesta konsernin HR-järjestelmään voisi olla hyötyä osaamisen kehittämisen tavoitteiden seurannassa ja arvioinnissa. Osaamisen tunnistaminen tapahtui esimiesten mukaan enimmäkseen kehitys- ja tavoitekeskusteluiden kautta. Operatiivisen työn tekijöiden osalta osaamisen tunnistamisessa hyödynnettiin yhtiökohtaisia osaamisen hallintajärjestelmiä, mutta myös koko konsernin yhteistä HR- ja osaamisen hallintajärjestelmää hyödynnettiin joiltain osin tavoitteiden ja tunnistettujen osaamisen kehittämiskohteiden kirjaamisessa. Pääosin osaamisen tunnistamisessa oli kuitenkin yhtiö- ja tiimikohtaisia eroavaisuuksia.

Osaamisen hallintajärjestelmä auttaa erityisesti isoissa tai hajallaan olevissa organisaatioissa tiedon ajantasaista saantia olemassa olevasta osaamisesta sekä olemassa olevan tiedon parempaa hyödyntämistä. Osaamisen hallintajärjestelmä toimii myös parhaimmillaan johdon ja henkilöstöasiantuntijoiden apuna yrityksen osaamisresurssin hallinnassa ja kehittymisen ohjaamisessa. (Ojala 2018, 278.)

Osaamisenhallintajärjestelmät voivat myös helpottaa tiimien muodostamista esimerkiksi tiettyjen osaamistarpeiden pohjalta. Ennen kaikkea se tuottaa tietoa johdolle siitä, mitä osaamista yrityksessä on, missä se sijaitsee ja minkä verran sitä on. Järjestelmän voi helpottaa myös henkilöstön osaamisen kehittämisen seuranta, muun muassa olemassa olevan koulutustason ylläpitoa ajatellen ja sen mahdollisten muutoksia. (Ojala 2018, 177-178.)



Kuvio 6 Konsernin osaamisen kehittämisen mallista tunnistetut kehityskohteet

Kuviossa 6 olen kuvannut tekemiäni johtopäätöksiä esimiesten kokemista konsernin osaamisen kehittämisen mallin kehittämistarpeista. Esimiehet kaipasivat osaamisstrategian käytäntöön siirtämisen selkeämpiä käytännön toimintatapoja tai askelmerkkejä, joiden avulla osaamisen kehittämisprosessin vaiheet ja keinot voitaisiin paremmin konkretisoida tiimien arjen kehittämistyöhön. Esimiehet kokivat eri yhtiöissä olevan osaamisen kehittämisen tietoa ja osaamista, jonka jakaminen hyödyttäisi koko konsernia. Asiantuntijatyön osaamisen kehittämisen systemaattisempi seuranta ja arviointi koettiin tärkeiksi, mutta tähän kaivattiin työkaluja.

Tuen ja ohjauksen keinot koettiin työssä oppimisen keinojen ohella tärkeiksi osaamisen kehittämisen keinoiksi. Mentorointi ja coaching nousivat haastatteluissa vahvasti esille ja niiden hyödyntämistä toivottiin enemmän. Esimiehet näkivät myös kollegalta oppimisen ja tiimityöskentelyn merkittävänä osaamisen kehittämisen kannalta. Tavoite- ja kehityskeskustelut olivat jokaisen esimiehen mukaan toimiva tuen- ja ohjauksen keino osaamisen kehittämiseksi.

Yksilökohtaiset tavoite- ja kehityskeskustelut olivat neljän esimiehen käytössä säännöllisinä osaamisen kehittämisen ja tuen keinoina, yksi esimies hyödynsi tavoite- ja kehityskeskusteluja isossa tiimissään myös pääasiassa tiimitasolla. Esimiehet kaipasivat myös omalle työlleen tukea, jota saivat omilta verkostoiltaan, esimieheltään ja kollegoiltaan. Tukea koettiin kuitenkin tarvittavan lisää erityisesti uusille esimiehille ja esimerkiksi hankalaksi koetuissa esimiestyön tilanteissa, kuten korjaavan tai kriittisen palautteen antamistilanteissa tai osaamisvajeiden kartoittamisessa.

Tiimitasolla tavoite- ja kehityskeskusteluita hyödynnettiin haastattelujen mukaan yksilökeskusteluja vähemmän, vaikka tiimityön merkitys nähtiin erittäin tärkeänä osana osaamisen kehittämistä. Tiimikohtaiset palaverit olivat kaikissa esimiesten tiimeissä käytössä

ja niiden laajempaa hyödyntämistä osaamisen kehittämisessä oli joko jo olemassa tai kehitteillä lähes kaikissa yksiköissä.

Vaikka organisaation ja tiimien osaaminen perustuu yksilöiden osaamiseen, on rajallisten aika- ja taloudellisten resurssien vuoksi usein kannattavaa panostaa tiimitason osaamisen kehittämiseen. Tiimikohtaisia tavoite- ja kehityskeskusteluja kannattaisi hyödyntää systemaattisemmin myös siksi, että tiimi on yhdessä enemmän kuin yksilön vahvuudet. Se mahdollistaa yksilöille tavoitteiden saavuttamisen lisäksi osaamisen kehittymistä muiden toiminnasta oppimalla ja tiimissä ongelmia on yleensä nopeampi tunnistaa, tiimin jäsenten kiinnittäessä huomionsa eri asioihin ja eri näkökulmiin. Tutkimusten mukaan tiimityö myös lisää työtyytyväisyyttä ja mahdollistaa erityisesti asiantuntijatehtävissä oikein organisoituna tehokkaamman työskentelyn kuin yksilöinä. (Kamensky 2015, 189; Hakola ym. 2019, 54.)

Tavoite- ja kehityskeskusteluiden avulla voidaan myös tiimitasolla nostaa esille yhteisiä päämääriä ja niiden käyttö esimerkiksi projekti- tai kehitysryhmätasolla voi auttaa lisäämään vuorovaikutusta ja tiedon kulkua tiimien sisällä. Keskusteluja varten voidaan laatia osaamiskuvauksia yhdessä tiimin kanssa, joiden avulla saadaan osallistutettua koko tiimi pohtimaan yhteisen tehtävän kannalta tarvittavaa osaamista ja miten sitä pitäisi kehittää, jotta asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. (Jylhä & Viitala 2019, 263.)

Mentorointi ja henkilökohtainen valmentaminen, coaching, ovat olleet jo joiltain osin konsernin yhtiöissä käytössä ja niiden laajempaa käyttöönottoa suunnitellaan ensi vuodelle, mitä myös haastatteluissa toivottiin. Mentorointi nähtiin enemmän tarpeen tullen tarvittavana apuna kuin perinteisenä mentori-aktori - suhteena.

Mentorointi tukee hyvin jatkuvaa oppimista, koska tarkoituksena ei ole antaa valmiita vastauksia mentorilta mentoroitavalle, vaan mahdollistaa oikeiden kysymysten kautta kokemattomamman tai vertaisen osaamisen kehittyminen. Myös ryhmämentorointi voi olla rajallisten resurssien ja yleistyneen tiimeissä tehtävän työn kannalta yksilömentorointia helpommin käytäntöön siirrettävä mentoroinnin muoto. (Ojala 2018, 200-201.)

Koulutus osaamisen kehittämisen keinona koettiin oikein kohdistettuna hyödylliseksi, mutta sen merkitys osaamisen kehittymiselle vahvasti koulutettavan omaan motivaatioon ja sen ajalliseen työssä käyttöönottoon sidonnaiseksi. Esimiehet kokivat, että oppijan omaa kiinnostusta tukevat ja heti käytännön työhön siirrettävät opit toimivat parhaiten, mutta koulutusten suunnittelussa ja aikataulutuksessa nähtiin kehittämistarpeita.

Esimiehet näkivät henkilön kiinnostusten kohteiden mukaisen osaamisen suuntaamisen tai mahdollisuuden laajentaa tai muuttaa tehtäväkuvaa konsernin sisällä olevan keinoja motivoida henkilöstöä kouluttautumaan ja kehittämään osaamistaan. Myös koulutuksessa käyntein siellä oppiman jakamisen mahdollisimman monille kollegoille työyhteisössä ajateltiin

olevan tärkeää. Koulutuksesta saatiin esimiesten mielestä tällöin mahdollisimman laajalti hyötyä isommalle joukolle henkilöstöä ja jaetun oppimistilanteen nähtiin myös lisäävän koulutuksessa käyneen sitoutumista uuden oppimiseen.

Jarenko ja Martela (2015, 32-43) toteavat ihmisen sisäisen motivaation oleva ulkoisia motivaatiotekijöitä olennaisempaa oppimisen kannalta. Jos ihminen kokee asian itselleen merkittäväksi esimerkiksi siksi, että se saa tuntemaan itsensä kyvykkäämmäksi tai aikaansaavammaksi, on hän halukkaampi oppimaan uutta tai kehittymään työssään kohti hänelle merkittäviä asioita.

Työelämässä yksilön sisäistä motivaatiota voidaan Jarenkon ja Martelan (2015, 73) mukaan tukea osallistuttamalla hänet työn sisällön suunnitteluun tai kehittämiseen tai esimerkiksi varmistamalla, että työntekijä tekee itselleen mielekästä työtä. Jos näin ei jostain syystä ole, voidaan motivaation kasvattamisen apuna koettaa hyödyntää esimerkiksi työnkiertoa tai erilaisia urapolkuja. Myös työyhteisön toimivuuteen kannattaa kiinnittää huomiota. Työyhteisötaidot, kuten tiimin jäsenenä. Hakola ym. (2019, 31) näkevät yritysten saavuttavan tulevaisuudessa kilpailuetua tiimien osaamisen ja tiimin teknologisten taitojen hyödyntämisestä, mutta korostavat henkilöstön motivoimisen merkitystä osaamisen kehittymiselle niin tiimeissä kuin yksilötasolla.

Työssä oppimisen keinot nähtiin haastatteluissa tärkeänä ja välttämättömänä osaamisen kehittämisen välineenä muuttuvan työelämän haasteiden kannalta. Esimiehet nostivat tiimityön esiin yhtenä merkittävimmistä työssä oppimisen keinoista, sillä se mahdollisti niin asiantuntija- kuin operatiivisessa työssä toisilta oppimisen ja tiedon jakamisen. Myös työn kiertoa toteutettiin jonkin verran, mutta sen hyödyntämistä työssä oppimisen välineenä ei vielä ollut kovin laajamittaisesti kokeiltu. Työssä oppimista tapahtui myös monipuolisten työtehtävien kautta oppimalla.

Työssä oppimisen seuranta ja arviointi nähtiin operatiivisen työn osalta asiantuntija työhön verrattuna systemaattisemmaksi, eikä seurannan ja arvioinnin keinoja asiantuntijatyön osalta nimetty niin selkeästi, kuin operatiivisessa työssä. Oman toiminnan arviointia asetettujen tavoitteiden kautta arvioimalla hyödynnettiin asiantuntijoiden työssä oppimisen arviointi- ja seurantakeinona.

Tavoitteiden seuraaminen yksilö- ja tiimitasolla on yksi hyödyllinen keino osaamisen kehittymisen arviointitavaksi työssä myös työssä oppimisen osalta. Apuna arvioinnissa voidaan hyödyntää esimerkiksi osaamiskuvauksia tai osaamisen mallintamista, joissa tietyn tehtävän tai projektin kannalta merkittävät tavoitteet nimetään ja määritellään tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavat roolit ja ideaaliosaamiset. Yksilön tai tiimin osaamista voidaan tarkastella tätä mallia tai kuvausta vasten tietyn aikavälin päästä ja siten todentaa osaamisen vahvuudet, kehittyminen tai kehityskohteet. (Laine 2017, 62-64.)

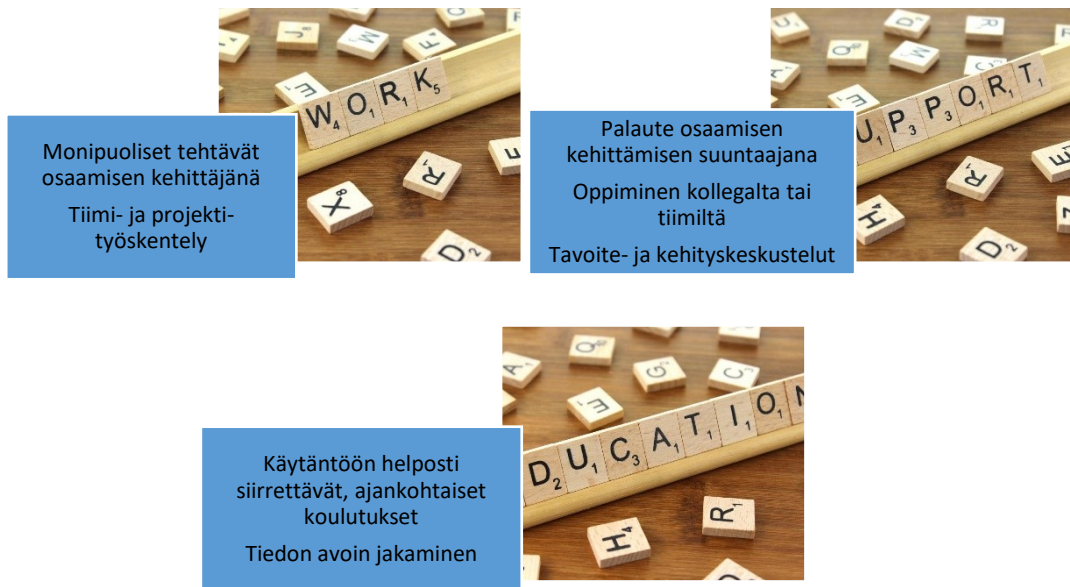
Myös mentorointia voidaan hyödyntää niin työssä oppimisen keinona kuin työssä oppimisen seurannan ja arvioinnin apuvälineenä. Niin asiantuntija- kuin operatiivisessa työssä mentoroinnin osapuolet voivat arvioida omaa oppimista dialogin avulla, arvioiden samalla myös mentorointia. Apuna tässä voidaan myös hyödyntää esimerkiksi yhteistä oppimispäiväkirjaa, johon läpi oppimisprosessin kirjataan kummankin osapuolen ajatuksia osaamisen kehittymisestä puolin ja toisin. (Kupias & Salo 2014, luku 1.)

Työnkierron hyödyntäminen hyödyttää organisaation oppimista moninaisesti, koska oppimista tapahtuu niin uuteen työhön siirtyvän osalta kuin vastaanottavassa yksikössäkin. Työn- tai tehtävän kiertoa voidaan toteuttaa määräaikaaisesti ja sen on todettu parhaimmillaan lisäävän muun muassa hiljaisen tiedon siirtymistä, innovaatiokykyä ja erityisesti isommissa organisaatioissa kokonaisuuksien parempaa hahmottamista sekä oman ja toisten toiminnan merkityksen ymmärtämistä. (Kupias & Peltola 2015, luku 3.)

Esimiehet näkivät oman roolinsa osaamisen kehittämisessä tärkeäksi. Esimerkillä johtaminen ja alaisten työssä läsnäolo nähtiin osaamisen kehittymisen kannalta merkittäväksi. Osaamisen kehittämisestä viestittiin avoimesti ja palaute koettiin erityisen tärkeäksi osaamisen kehittymisen suuntaamisessa haluttuun suuntaan ja asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Palautekanavana toimi lähinnä keskustelu.

Esimies on oppimisen ohjaaja, joka auttaa hahmottamaan kokonaisuutta ja asettamaan tavoitteita, motivoi kehittämään osaamista, nostaa esille jo olemassa olevan osaamisen sekä arvioi osaamisen kehittymistä. Arvioinnin lisäksi oppimiselle tarvitaan palautetta, jonka avulla oppija voi peilata toimintaansa ja suunnata sitä saadun palautteen avulla. Palaute voidaankin nähdä kehittämisen ja oppimisen välineenä, jota tulisi antaa säännöllisesti. (Kupias & Peltola 2015, luku 4.)

Palautteen saajana alaiset ovat erilaisia ja esimiesten kannattaakin pyrkiä palautteenannon arkipäiväistämiseen, jolloin kaikille on selvää, miksi palautteen koetaan hyödyttävän niin yksilöitä kuin koko tiimiä. Palautekanavasta voidaan keskustella tiimeissä, jolloin tiimin jäsenet pääsevät vaikuttamaan siihen, miten palautetta annetaan, sähköpostitse, keskustellen tai jollain muulla tavalla. Palautteesta kannattaa keskustella ja rakentaa käytänteitä, joiden avulla palautteen antaminen ja vastaanottaminen muuttuvat osaksi työarkea ja organisaation palauteilmapiiriä voidaan kehittää. (Hakola ym. 2019, 158-159.)



Kuvio 7 Osaamisen kehittämisen kannalta merkittäviksi koetut tekijät

Kuviossa 7 olen kuvannut johtopäätöksiä käytännön osaamisen kehittämisen kannalta merkityksellisistä keinoista. Työssä oppiminen tapahtuu käytännön työssä parhaiten tiimi- ja projektityöskentelyssä. Muiden kanssa jaetut kokemukset työn ongelma- ja onnistumistilanteista lisäävät yksilöiden osaamista ja antavat keinoja kehittää omaa osaamistaan. Myös monipuoliset tehtävät kehittävät työntekijöiden osaamisen kehittymistä tehokkaasti. Tehtävänkuvan laajentaminen vaatii selkeää tavoitteiden asettelua ja niiden seurannan.

Tuen ja ohjauksen merkitys oppimiselle on suuri. Kehitys- ja tavoitekeskustelut antavat osaamisen kehittämislle suunnan ja selkeyttävät oppijalle, mitä häneltä odotetaan. Kollegoiden ja tiimin tuki ja ohjaus edistävät tehokkaasti oppimista. Säännölliset keskustelut ja mentorointi kehittävät parhaimmillaan osapuolten osaamista ja lisäävät tiedon avointa jakamista sekä palautteen antoa.

Myös esimiehen palautetta tarvitaan säännöllisesti arjessa, ei ainoastaan kehitys- ja palautekeskusteluissa. Palautetta kannattaa hyödyntää niin positiivisten kehitysaskeleiden huomioimisessa kuin virheistä oppimisessa. Palautteen antaminen on parhaimmillaan osa koko tiimin päivittäistä osaamisen kehittymistä, missä palaute nähdään hyvänä, oppimista edistävänä asiana.

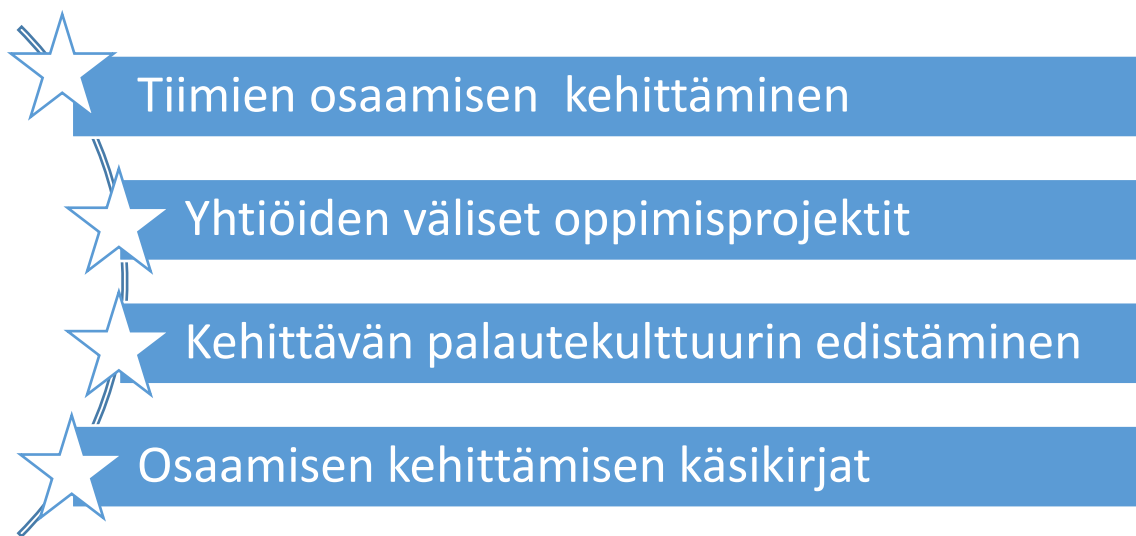
Koulutus kuuluu olennaisesti osaamisen kehittämiseen ja oikein kohdennettuna kehittää osaamista tehokkaasti. Oppijan motivaatio ja mahdollisuus siirtää oppimaansa käytännön työhön edesauttaa koulutuksen vaikuttavuutta. Koulutuksista saatu tieto voidaan

parhaimmillaan jakaa omille kollegoilla ja tiimeille, siirtäen opittua tietoa laajemmin koko tiimin osaamisen kehittämisen keinoksi.

7.1 Kehittämisehdotukset

Laadin konsernille neljä osaamisen kehittämisen käytänteiden kehittämisehdotusta tekemieni teemahaastatteluiden ja opinnäytetyöni teoreettisen viitekehyksen pohjalta.

Kehittämisehdotukset on tarkoitettu konsernin osaamisen kehittämisen tueksi ja uskon niiden olevan aika- ja kustannusresurssit huomioiden kohtuullisen helposti siirrettävissä osaksi henkilöstön osaamisen kehittämisen mallia. Kehittämisehdotukset on esitetty kuviossa 8.



Kuvio 8 Kehittämisehdotukset

Ensimmäinen kehittämisehdotukseni on tiimien osaamisen kehittäminen. Tiimikohtaiset kehitys- ja tavoitekeskustelut hyödyttäisivät tiimien sitoutumista yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Työnkierto tiimien sisällä, työtehtävien hallinnan laajentaminen, selkeät pelisäännöt ja tiimin yhteinen osaamiskartoitus motivoivat tiimiä kehittymään yhdessä ja oppimaan toisiltaan. Tiimit hyötyisivät osaamisen kehittämisen tukemisesta ryhmämentoroinnin keinoin, jolloin kaksi tiimiä mentoroivat toisiaan. Mentori- aktori - parina voisi toimia esimerkiksi kaksi eri tiimiä samasta yhtiöstä, jotka saavat ensin konsernitasolla koulutusta mentoroinnista. Myös tiimityötaitoja voidaan kehittää laajemmissa, yhtiökohtaisissa työpajoissa.

Tiimityön kehittäminen voidaan aloittaa tytäryhtiöiden eri yksiköissä esimiesten ohjaamana ja HR:n tukemana. Tiimityölle voitaisiin sopia omat tavoite- ja kehityskeskusteluaajat kerran tai kaksi vuoteen, jotka ajallisesti osuisivat lähekkäin yksilötason keskusteluiden kanssa. Tiimin jäsenet voisivat arvioida myös itseään sekä toisiaan esimiehen ja tiimin jäsenten hahmottaman, tiimin tehtävien kannalta olennaisen osaamisen pohjalta tehdyn

osaamismatriisiin avulla. Matriiseihin voidaan määritellä eri tehtäville tarvittavat osaamiset ja niiden osaamisen tasot. Niiden avulla seuraamalla ja arvioimalla tiimi voisi kehittää osaamistaan ja myös toteuttaa työn kiertoa.

Toinen kehittämissuositukseksi on yhtiöiden väliset oppimisprojektit, jossa eri tytäryhtiöistä muodostettaisiin moniammatillisia osaamisen kehittämistiimejä, joissa voitaisiin jakaa hyviä käytänteitä ja tarkastella toisten toiminnan parhaita keinoja oman toiminnan kehittämisen kannalta. Tiimejä voitaisiin muodostaa esimies- ja asiantuntijatasolla, mutta myös operatiivisen työn tekijöiden tasolla. Konsernin ollessa varsin uusi ja hakiessa parhaita käytänteitä konsernin osaamisen kehittämiseksi, auttaisi parhaiden käytänteiden ja tiedon jakaminen ja vertailuoppiminen kaikkia osapuolia. Tiedon jakaminen myös lisäisi eri yhtiöiden yhdensuuntaisuutta koko konsernin strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Toisilta oppimisessa voitaisiin hyödyntää esimerkiksi opintokäyntejä eri yhtiöihin, työpajoja ja tapaamisia ennalta sovitun aikataulun mukaan. Näistä tapaamisista tiimien jäsenet voisivat tietoa eteenpäin omiin yhtiöihinsä ja tiimeihinsä, joissa voitaisiin myös järjestää työ- ja ideointipajoja saadun tiedon hyödyntämiseksi osaamisen kehittämisessä.

Kolmas kehittämissuositukseksi on kehittävän palautekulttuurin edistäminen. Konsernitasolla HR kehittäisi ja olisi vahvassa roolissa luomassa uudenlaisen palautekulttuurin mallia ja rakennetta. HR myös toimisi kouluttajana ja palautekulttuurin muutoksen alulle panijana. Koulutukset kohdennettaisiin ensisijaisesti esimiehille, jolloin tieto saataisiin valumaan eteenpäin esimiesten tiimeihin ja yksiköihin. Esimiehille voitaisiin järjestää koulutusta kehittävän palautteen hyödyntämisestä ja välineistä oikeanlaisen palautekulttuurin luomiseksi. Tiimeissä palautekulttuuria jalkautettaisiin pienin askelin ihmisten erilaisuudet palautteensaajina huomioiden. Tiimeissä voitaisiin luoda eri tehtäviin liittyviä osaamiskarttoja, joissa määritellään osaamistasot vasta-alkajasta asiantuntijaan ja näitä karttoja hyödyntämällä voitaisiin lisätä toisaalta itsearviointia, mutta myös sitä kautta kehittävän palautteen antamista säännöllisillä seurantakeskusteluilla, joissa osaamisen kehittymistä verrattaisiin yhdessä määriteltyihin osaamisen tasoihin.

Neljäs kehittämissuositukseksi on osaamisen kehittämisen käsikirjojen luominen osaamisen kehittämisen, seurannan ja arvioinnin tueksi. Käsikirjat olisivat strategiaa ja suunnitelmaa tarkempia kuvauksia osaamisen kehittämisen järjestelmästä. Käsikirja olisi esimerkiksi konsernin intrassa ylläpidettävä sähköinen dokumenttikirjasto, johon kerättäisiin osaamisen kehittämisen järjestelmää koskevaa tietoa pelisäännöistä ja työkaluista sekä niiden hyödyntämisestä erilaisissa osaamisen kehittämisen tilanteissa. Konsernin osaamisen kehittämisen strategian ja suunnitelman nähtiin kaipaavan keinoja niiden jalkauttamiseen osaamisen kehittämisen arkeen. Osaamisen kehittämisen järjestelmästä, pelisäännöistä ja työkaluista sekä niiden hyödyntämisestä ketterästi eri tehtävien tai oppimistarpeiden vaatimukseen.

Toimeksiantaja koki saadut tulokset hyödyllisinä ja näki niiden tuovan konkreettisemmin esiin osaamisen kehittämisen käytänteiden kehittämiskohteita, joita konsernissa on jo pääasiassa tunnistettu, mutta joiden kehittäminen on konsernissa vielä tässä vaiheessa enemmän suunnittelu- kuin toteutusvaiheessa. Tulosten nähtiin tuovan tärkeää viestiä esimiesten kokemista kehittämistarpeista ja siten hyödyttävän konsernin osaamisen kehittämisen kärkihankkeeseen liittyvien osaamisen kehittämiskeinojen suunnittelua.

Kehittämis ehdotukset nähtiin käytännöllisinä ja koko konserniin sovellettavina, mutta käytäntöön soveltamisen kannalta vielä tarkempaa suunnittelua vaativina.

Kehittämis ehdotusten nähtiin kuitenkin antavan hyviä ideoita ja materiaalia osaamisen kehittämisen käytänteiden kehittämisen tueksi ja hyödyllistä tietoa osaamisen kehittämiskeinoista niin yksilö- kuin tiimitasollakin.

7.2 Arviointi

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli kehittää konsernin X osaamisen kehittämisen käytänteitä. Toimeksiantaja toivoi opinnäytetyöltä tietoa konsernin osaamisen kehittämisen käytännöstä tytäryhtiöissä ja ehdotuksia, miten konsernin osaamisen kehittämisen käytänteitä voitaisiin kehittää.

Opinnäytetyöni eteni vaihe vaiheelta johdon mukaisessa järjestyksessä, lähtien liikkeelle heinäkuun aineanalyysin esittämisestä ja päättyen joulukuulle 2020 opinnäytetyöni julkaisuun. Aikataulullisesti opinnäytetyöprosessini erosi suunnitelmastani siten, että jouduin siirtämään julkaisuvaihetta marraskuulta joulukuulle, yhden haastattelun siirrettyä suunniteltua selkeästi myöhäisempään ajankohtaan.

Aiheena osaamisen kehittäminen on enenevässä määrin ajankohtainen työn tekemisen muuttuessa yhä enemmän suuntaan, jossa työssä menestyminen vaatii jatkuvaa oppimista. Aihe on myös toimeksiantajakonsernille erittäin ajankohtainen ja siitä saatu tieto konsernin osaamisen kehittämisen kannalta hyödyllistä.

Tietoperustan muodostamisessa olen pyrkinyt arvioimaan käyttämäni lähteiden luotettavuutta ja pyrkinyt lähdekriittisyyteen tutustuessani kirjallisuuteen. Tietoperustaani varten käyttämiäni kirjallisuus on opinnäytetyöni aiheen kannalta sisällöllisesti ja ajallisesti relevanttia.

Olen pyrkinyt kuvaamaan opinnäytetyöni vaiheet ja sen toteutuksen mahdollisimman selkeästi ja johdonmukaisesti sekä hyvää tieteellistä tutkimuskäytäntöä noudattaen. Olen perustellut valitsemani menetelmät teorian ja oman opinnäytetyöni tarkoituksen ja tavoitteiden kautta. Valitulla aineistonkeruu- ja analyysimenetelmällä saamani tulokset vastasivat myös mielestäni tutkimuskysymyksiini. Aineiston keruumenetelmänä teemahaastattelu oli mielestäni toimiva,

mutta kysymysten asettelu oli osin epäselvää ja jouduin siten hyödyntämään myös tarkentavia ja syventäviä kysymyksiä haastatteluni avauskysymysten tukena.

Opinnäytetyöni aikataulutus ei pysynyt täysin suunnitellun mukaisena, johtuen ajallisista haasteista riittävän pitkien haastatteluajkojen löytämisessä valitsemieni haastateltavien kiireisestä työarjesta ja yhden haastattelun siirryttyä alkuperäistä suunnitelmaa selkeästi pidemmälle. Työni julkaisu siirtyi siten marraskuulta joulukuulle.

Opinnäytetyöni tulokset antoivat toimeksiantajalle hyödyllistä tietoa esimiesten osaamisen kehittämisen käytännöstä eri tiimeissä ja kehittämis ehdotuksia, joita voidaan hyödyntää konsernin osaamisen kehittämisen käytänteiden kehittämisen tukena. Kehittämis ehdotukset eivät kuitenkaan ole vielä suoraan käytäntöön siirrettävissä vaan vaativat jatkokehittelyä ollakseen konkreettisesti hyödynnettävissä konsernin osaamisen kehittämisen käytänteinä. Kehittämis ehdotukset kuitenkin tuovat mahdollisia keinoja esille ja tukevat jo suunnitteilla olevien osaamisen kehittämistapojen jatkojalostamista.

Kehittämis ehdotukset sisältävät ehdotuksia, miten niitä voitaisiin hyödyntää konsernin osaamisen kehittämisessä ja näiden toteuttamismahdollisuuksia pohdittiin ideointikeskustelussa toimeksiantajan kanssa. Olen pyrkinyt tuomaan esille konkreettisia esimerkkejä, miten kehittämis ehdotusten kuvaamia keinoja voitaisiin eri tytäryhtiöissä lähteä hyödyntämään. Kehittämis ehdotukset todettiin toimeksiantajan puolesta hyväksi ja opinnäytetyön tuloksia pyritään hyödyntämään konsernin osaamisen kehittämisen tukena.

Tulokset vastasivat mielestäni varsin hyvin teoriasta nousseita, osaamisen kehittämisessä merkittäväksi määriteltyjä tekijöitä. Tulokset vastasivat myös suurelta osin sitä käsitystä, mitä toimeksiantajalla oli konsernin osaamisen kehittämisen mallin kehitystarpeista, joita konsernin osaamisen hyödyntämisen ja kehittämisen kärkihankkeessakin on jo monilta osin nostettu esiin.

Lähteet

Painetut

Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2014. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press: Tallinna.

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum.

Laine, P. 2017. Osaaminen, hyvinvointi ja sosiaalinen vastuu työorganisaatioissa. Turku: Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos.

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

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Otavan kirjapaino Oy: Keuruu.

Sähköiset

Hakola, I., Hiila, I., Tukiainen, M. 2019. Tiimiäly: opas muuttuvaan työelämään. E-kirja. Tuuma-kustannus. Viitattu 28.11.2020. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-451-889-5>

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita. Viitattu 27.8.2020. <https://www.ellibslibrary.com/laurea/9789513762582>

Jarenko, K., Martela, F. 2015. Draivi - voiko sisäistä motivaatiota johtaa? E-kirja. Alma Talent. Viitattu 24.8.2020. <http://nelli.laurea.fi/login?url=https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/15jo424199>

Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6. uudistettu painos. E-kirja. Helsingin Kauppakamari. Viitattu 28.11.2020. [https://kauppakamaritieto-fi.nelli.laurea.fi/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2018#/kohta:Henkil\(\(f6\)st\(\(f6\)asiantuntijan\(\(20\)k\(\(e4\)sikirja](https://kauppakamaritieto-fi.nelli.laurea.fi/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2018#/kohta:Henkil((f6)st((f6)asiantuntijan((20)k((e4)sikirja)

Jylhä, E., Viitala, R. 2019. Johtaminen - keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. E-kirja. Helsinki: Edita. Viitattu 24.8.2020. http://sfx.nelliportaali.fi/nelli01b?url_ver=Z39.88-2004&ctx_ver=Z39.88-2004&ctx_enc=info:ofi/enc:UTF-8&rfr_id=info:sid/sfxit.com:opac_856&url_ctx_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:ctx&sfx.ignore_date_threshold=1&rft.object_id=1133000000001476&svc_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:sch_svc&

Kaijala, M., Tolvanen, R. 2020. Henkilöstö - strateginen investointi? E-kirja. Helsingin seudun kauppakamari/ Helsingin Kamari Oy. Viitattu 28.11.2020. [https://kauppakamaritieto-fi.nelli.laurea.fi/ammattikirjasto/teos/henkilosto-strateginen-investointi-2020#/kohta:Henkil\(\(f6\)st\(\(f6\)\(\(20\)-\(\(20\)strateginen\(\(20\)investointi?](https://kauppakamaritieto-fi.nelli.laurea.fi/ammattikirjasto/teos/henkilosto-strateginen-investointi-2020#/kohta:Henkil((f6)st((f6)((20)-((20)strateginen((20)investointi?)

Kotamäki, E., Haapakoski, P., Mäntykangas U. 2019. Osaamisen kehittämisen suuntia: yhdessä tekemällä ja johtamalla osaamisen huipulle. Oulun ammattikorkeakoulu. Viitattu 24.8.2020. <http://urn.fi/URN:ISBN::978-951-597-181-4>

Kupias, P., Peltola, R. 2015. Esimies osaamisen kehittäjänä. E-kirja. Alma Talent. Viitattu 28.11.2020. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/IACBFXJTFF#/kohta:ESIMIES\(\(20\)OSAAMISEN\(\(20\)KEHITT\(\(c4\)J\(\(c4\)N\(\(c4\)\)\(\(20\)/piste:b1277](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/IACBFXJTFF#/kohta:ESIMIES((20)OSAAMISEN((20)KEHITT((c4)J((c4)N((c4))((20)/piste:b1277)

Kupias, P., Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. E-kirja. Viitattu 28.11.2020. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/CAEBEXCTEB#piste:b1414/kohta:Mentorointi\(\(20\)4.0\(\(20\)0](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/CAEBEXCTEB#piste:b1414/kohta:Mentorointi((20)4.0((20)0)

Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen: keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. E-kirja. Kauppakamari. Viitattu 24.8.2020. <http://nelli.laurea.fi/login?url=https://kauppakamaritieto.fi/fi/s/ak/kirjat/kettera-oppiminen-keino-menestya-jatkuvassa-muutoksessa/>

Ristikangas, M., Grünbaum, L. 2014. Valmentava esimies. E-kirja. Alma Talent. Viitattu 3.9.2020. <http://nelli.laurea.fi/login?url=https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/16ve430183>

Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A. 2009. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Toinen vedos. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 20.11.2020. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>

Sumkin, T., Tuomi, L. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen - Organisaation oppimisen oivalluksia. 1. painos. E-kirja. Talentum. Viitattu 24.8.2020. http://sfx.nelliportaali.fi/nelli01b?url_ver=Z39.88-2004&ctx_ver=Z39.88-2004&ctx_enc=info:ofi/enc:UTF-8&rfc_id=info:sid/sfxit.com:opac_856&url_ctx_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:ctx&sfx.ignore_date_threshold=1&rfc.object_id=1133000000001230&svc_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:sch_svc&

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. E-kirja. Helsinki: Edita. Viitattu 24.8.2020. http://sfx.finna.fi/nelli01?url_ver=Z39.88-2004&ctx_ver=Z39.88-2004&ctx_enc=info:ofi/enc:UTF-8&rfc_id=info:sid/sfxit.com:opac_856&url_ctx_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:ctx&sfx.ignore_date_threshold=1&rfc.object_id=1133000000000796&svc_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:sch_svc&

Julkaisemattomat

Esimies 1, Teams-haastattelu 22.9.2020

Esimies 2, Teams-haastattelu 6.10.2020

Esimies 3, Teams-haastattelu 7.10.2020

Esimies 4, Teams-haastattelu 12.10.2020

Esimies 5, Teams- haastattelu 22.10.2020

Kuviot

Kuvio 1 Kehittämiskeinojen merkitys konsernin osaamisen kehittämisessä	8
Kuvio 2 Tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset	9
Kuvio 3 Osaamisen johtaminen	13
Kuvio 4 Kyvykkyyden rakentaminen	18
Kuvio 5 Kehittämistyön prosessin vaiheet	27
Kuvio 6 Konsernin osaamisen kehittämisen mallista tunnistetut kehityskohteet	46
Kuvio 7 Osaamisen kehittämisen kannalta merkittäviksi koetut tekijät	50
Kuvio 8 Kehittämis ehdotukset	51

Liitteet

Liite 1: Haastattelukysymykset	59
--------------------------------------	----

Liite 1: Haastattelukysymykset

TEEMA 1: OSAAMISEN KEHITTÄMISEN JÄRJESTELMÄ

- Miten konsernin osaamisen kehittämisen strategiset tavoitteet konkretisoidaan osaksi yksikkösi osaamisen kehittämistä ja jokapäiväistä työtä?
- Miten olette tiimissäsi kirjanneet kehittämissisällöt ja tavoitteet, johon pyritte? Entä keinot, millä niihin pyritte?
- Miten aikataulutatte tiimissäsi oppimisprosessien toteutuksen?
- Millainen porukka teidän yksikössänne on koordinoimassa osaamisen kehittämistä, oletko itse millaisessa roolissa tässä mukana?
- Kertoisitko osaamisen kehittämisen vastuualueista yksikössäsi?
- Millainen on oma roolisi osaamisen kehittämisen järjestämisessä yksikössäsi?
- Miten olette jakaneet osaamisen kehittämisen vastuualueet?
- Millaisena näet konsernin X konsernirakenteen ja -kulttuurin osaamisen kehittämisen kannalta? Konserni on aika uusi, onko siinä mielestäsi tekijöitä, joiden näkisit vaikuttavan osaamisen kehittämiseen eri yksiköissä ja tiimeissä?
- Tuleeko mieleesi jotain konsernirakenteeseen liittyviä tekijöitä, joihin keskittyisit kehittääkseen koko konsernin osaamista?
- Ovatko konsernin osaamisen kehittämisen käytänteet (henkilöstö- ja koulutussuunnitelma & osaamisen kehittämisen keinovalikoima) sisällöiltään mielestäsi selkeät ja toimivat?
- Vastaako koulutussuunnitelma ja sen osaamisen kehittämisen keinovalikoima mielestäsi hyvin yksikkösi osaamisen johtamisen ja kehittämisen tarpeisiin käytännössä Miksi?
- Onko yksikössäsi selkeä toimintamalli ja ”pelisäännöt” osaamisen kehittämiseksi?

TEEMA2: OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

- Millaisia HR-/osaamisen hallintajärjestelmiä osaamisen kehittämisessä hyödynnät?
- Miten ne mielestäsi toimivat osaamisen johtamisen ja kehittämisen työkaluina?
- Millaisena koet tietojärjestelmien tiedonkulun niin esimiehille kuin alaisille?
- Miten lähdet suunnittelemaan tiimisi osaamisen kehittämistä?
- Kuvailisitko osaamisen tunnistamisen prosessia yksikössäsi?
- Miten hyödynnät tunnistettuja osaamis- ja tavoitekeskusteluja osaamisen kehittämisessä?
- Tuen ja ohjauksen katsotaan konsernissa kattavan noin 20 % osaamisen kehittämisen keinovalikoimasta. Millä keinoilla tuet ja ohjaat osaamisen kehittämistä tiimissäsi?
- Miten hyödynnät osaamis- ja tavoitekeskusteluja yksilön osaamisen kehittämisessä?
- Millainen on oma roolisi esimiehenä osaamis- ja tavoitekeskusteluissa?

- Kerrotko tarkemmin osaamis- ja kehityskeskustelujen toteutuksesta käytännössä?
- Miten valmistelet henkilöstösi keskusteluihin?
- Entä miten käytännössä kirjaatte sopimanne tavoitteet ja osaamisen kehittämisen suunnitelman?
- Mitkä tuen ja ohjaamisen keinot olet kokenut erityisen toimiviksi? Kerrotko tarkemmin niiden hyödyntämisestä käytännössä?
- Millainen merkitys tiimi- ja parityöllä on mielestäsi osaamisen kehittämisen keinoina? Miten tiimejä tai työpareja muodostetaan yksikössäsi käytännössä? Miten osaamista käytännössä kehitetään tiimi- ja parityön keinoin?
- Tuleeko mieleesi jotain mielestäsi toimivia, käyttämiäsi käytänteitä osaamis- ja tavoitekeskusteluihin liittyen? Entä kehitettävää?
- Miten varaudut yksikössäsi mahdollisiin osaamisvajeesiin?
- Hyödynnätkö käytännössä esimerkiksi jonkinlaisia osaamisen siirtojärjestelmiä, kuten osaamisen dokumentointia tai henkilöstösuunnittelua, olemassa olevan tiedon säilyttämiseksi konsernissa?
- Miten käytännössä varaudut keskeisten osaavien työntekijöiden urankonsernissa varmistamiseen henkilöstösuunnittelulla? Miten saat heidät pysymään talossa, urasuunnittelulla tai muilla keinoin? Miten tämä käytännössä tapahtuu?
- Ketkä lisäksi osallistuvat yksikkösi henkilöstösuunnitteluun?
- Miten rekrytointiprosessi käytännössä etenee yksikössäsi?
- Miten uuden työntekijän perehdytys on järjestetty yksikössäsi? Miten itse osallistut perehdytyksen toteutukseen tai suunnitteluun?
- Konsernin henkilöstön osaamisen kehittämisestä noin 10 % on suunniteltu tapahtuvan koulutuksen ja opiskelun keinoin. Miten yksilön kouluttautumista ja opiskelumahdollisuuksia suunnitellaan tiimissäsi?
- Miten päätätte osaamisen kehittämisen prosessista/toteutustavasta? Entä miten käytännössä seuraat ja arvioit koulutusten vaikutusta yksilön oppimistavoitteisiin?
- Miten yksilön motivaatio opiskeluun vaikuttaa käytännössä opiskelujen suunnitteluun vai vaikuttaako se?
- Millainen näkemys sinulla on koulutuksen ja opiskelun merkityksestä osaamisen kehittämisessä?
- Työssä oppimisen keinot kattavat 70 % konsernin osaamisen kehittämisvalikoimasta. Miten työssä oppimista teillä käytännössä toteutetaan ja tuetaan?
- Miten systemaattista työssä oppimisen keinojen hyödyntäminen on tiimissäsi?
- Miten suuri merkitys toimivalla tiimityöllä on mielestäsi työssä oppimisen kannalta?
- Miten käytännössä seuraat ja arvioit työssä oppimista?
- Mitkä käytänteet ovat mielestäsi erityisen toimivia työssä oppimisen kannalta?
- Entä tuleeko mieleesi jotain kehitettävää työssä oppimisen osalta?

- Miten seuraat ja arvioit yksikkösi osaamisen kehittämistä?
- Miten seuranta ja arviointi konkretisoidaan alaisillesi?

TEEMA 3: VALMENTAVA ESIMIES OSAAMISEN JOHTAJANA

- Millainen rooli esimiehillä on mielestäsi osaamisen johtajana ja kehittäjänä?
- Miten avoimeksi koet osaamisen kehittämiseen liittyvän vuorovaikutuksen yksikössäsi? Kerrotko tarkemmin?
- Miten osallistut tiimisi työhön? Oletko käytännössä mukana päivittäisessä tiimityössä? Miten?
- Miten esimiehenä tuet ja kannustat alaistesi osaamisen kehittämistä?
- Millainen on oma esimiesroolisi asiantuntijoiden oppimisen tukijana? Eroaako se jotenkin operatiivista työtä tekevien osaamisen kehittämisen tukemisesta? Miten?
- Tuetaanko henkilöstön itseohjautuvuutta osaamisen kehittämisessä jotenkin, miten?
- Millaista osaamisen kehittämisen viestintä on yksikössäsi alaisten ja esimiesten kesken?
- Miten tuet alaistesi työmotivaatiota?
- Mitä ajattelet esimiesten oman osaamisen kehittämisestä konsernissa?
- Miten yksikössäsi käytännössä kehitetään esimiesten osaamista?
- Entä miten esimiesten oppimista käytännössä arvioidaan ja seurataan?
- Millaista tukea saat oman osaamisesi kehittämiseksi?
- Tuleeko mieleesi jotain kehitysehdotuksia?
- Miten tärkeänä koet palautteen antamisen osaamisen kehittämisen osalta?
- Miten hyödynnät palautetta osaamisen johtamisessa ja kehittämisessä?
- Millaisia käytännön palautteenantokeinoja hyödynnät osaamisen kehittämisessä? Miten?
- Miten kehittäisit palautteen antamista ja hyödyntämistä osaamisen kehittämisessä?

