

Osaamisen johtamisen nykytila-analyysi Skanska Konevuokrauksessa

LAB-ammattikorkeakoulu

Insinööri (ylempi AMK), Uudistava johtaminen

2021

Ville Hakala

Tiivistelmä

Tekijä(t) Hakala, Ville	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK	Valmistumisaika 2021
	Sivumäärä 56	Liitteiden sivumäärä 2
Työn nimi Osaamisen johtamisen nykytila-analyysi Skanska Konevuokrauksessa		
Tutkinto Insinööri (ylempi AMK), Uudistava johtaminen		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Hannu Johansson, kalustopäällikkö, Skanska Konevuokraus		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyössä tutkittiin osaamisen johtamisen tilaa ja osaamisen johtamisen kehittämismahdollisuuksia kohdeorganisaatio Skanska Konevuokrauksessa, joka on rakentajille kalustovuokrauspalveluja tarjoava yritys. Muuttuneet vaatimukset työelämässä koskevat myös rakennus- ja konevuokrausalaa. Menestyäkseen yritysten on uudistettava osaamistaan pysyäkseen mukana kehityksessä. Tavoitteena oli tuottaa uutta tietoa kohdeorganisaation osaamisesta ja osaamisen johtamisesta.</p> <p>Tutkimus on laadullinen tutkimus ja se on toteutettu teemahaastattelua käyttäen. Tavoitteena oli kuvata esimiesten kertomuksien perusteella, miten osaamisen johtamista voisi kohdeorganisaatioissa kehittää. Haastateltavina oli kahdeksan tuoteryhmistä ja logistiikasta sekä huoltotoiminnasta vastaavaa esimiestä kohdeorganisaation Nurmijärven ja Vantaan toimipisteistä. Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä olivat osaaminen ja osaamisen johtaminen. Teoriaosassa keskityttiin osaamisen ja osaamisen johtamisen teoriaan. Osaamisen teoriapainopiste oli työelämäpainotteissa osaamisessa, jolla avataan osaamisen johtamisen lähtökohtia. Teorian pohjalta analysoitiin haastatelluilla kerättyä aineistoa. Tuloksia peilattiin myös kohdeorganisaation strategiaan.</p> <p>Keskeisimpinä asioina tutkimuksessa tulivat esille tulevaisuuden osaamistarpeet sekä osaamisen johtamisen haasteet ja kehityskohdat. Osaamistarpeisiin vaikuttavat teknii-kan kehittyminen ja lisääntyminen koneissa sekä toimintaan kaivatut lisäresurssit myyntiin ja markkinointiin. Isoimmat kehityskohdat koettiin olevan resurssien niukkuudessa, pidemmän tähtäimen osaamistarpeiden tunnistamisessa ja osaamisen kehittämisessä. Haastatteluissa tuli esille monia konkreettisia kehitysehdotuksia, joihin voidaan kiinnittää huomiota tulevaisuudessa.</p>		
Asiasanat Konevuokraus, osaaminen, osaamisen johtaminen, kehittäminen		

Abstract

Author(s) Hakala, Ville	Type of Publication Master's Thesis	Published 2021
	Number of Pages 56	Page of Appendices 2
Title of Publication Analysis of the Current State of Competence Management in Skanska Konevuokraus		
Name of Degree Master of Engineering, Regenerative Leadership		
Name, title and organization of the client Hannu Johansson, Equipment Manager, Skanska Konevuokraus		
Abstract <p>This thesis examined the state of competence management and how competence management can be developed in Skanska Konevuokraus. Skanska Konevuokraus offers machine rental services for construction companies. Changing demands in working life also affect construction and machine rental businesses. Companies must regenerate their competence to be successful. The objective of this thesis was to generate new knowledge of the competence and competence management of the client's organization.</p> <p>The research is a qualitative research and it is conducted as theme interview. The aim was to use the narratives of the managers to describe how the competence management can be developed in the client's organization. Eight managers were interviewed for this research. They are in charge of the categories of logistics and maintenance in Nurmijärvi and Vantaa offices. The keywords in this study were competence and competence management which the theory part focused on. The emphasis on the theory about competence was on competence needed in working life. The theory was used to analyze the material collected with the interviews. The results were compared with the client's organization strategy.</p> <p>The key areas that arose in this research were the competence needed in the future, the challenges in competence management and how it can be developed. The development of technology and resources needed in sales and marketing affect the future needs in competence. The key areas for development were narrow resources, the identification of long-term competence needs and the development of competence. There were many practical suggestions for improvement that arose in the interviews and that can be paid attention to in the future.</p>		
Keywords Machine rental, competence, competence management, development		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Tutkimuksen tausta.....	3
2.1	Tutkimuskohde	3
2.2	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus.....	4
3	Osaaminen	5
3.1	Osaamisen määritelmä.....	5
3.2	Organisaation osaaminen.....	7
3.3	Osaamisen kehittäminen ja oppiminen	9
4	Osaamisen johtaminen	11
4.1	Osaamisen johtamisen määritelmä.....	11
4.2	Osaamisen johtaminen osana strategian toteuttamista.....	12
4.3	Osaamisen johtaminen osana esimiestyötä.....	15
5	Tutkimuksen toteutus.....	17
5.1	Tutkimuskysymys	17
5.2	Tutkimusmenetelmä	17
5.3	Tutkimusaineiston keräys teemahaastattelulla.....	18
5.4	Aineiston käsittely ja analyysi	22
5.5	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus.....	24
6	Tutkimustulokset.....	27
6.1	Osaamisen nykytila ja haasteet kohdeorganisaatiossa	27
6.2	Tulevaisuuden osaamistarpeet	30
6.3	Osaamisen johtaminen kohdeorganisaatiossa ja sen toteuttamisesta käytännössä.....	32
6.4	Osaamisen johtamisen haasteet kohdeorganisaatiossa	37
6.5	Osaamisen johtamisen kehittäminen kohdeorganisaatiossa.....	41
7	Johtopäätökset ja pohdinta	48
	Lähteet	54

Liitteet

Liite 1. Saatekirje

Liite 2. Teemahaastattelurunko

1 Johdanto

Nykyaikana strategialähtöinen osaaminen on tärkeää kaikkien organisaatioiden toiminnassa. Jatkuvassa muutoksessa selviävät parhaiten ne, jotka onnistuvat toimintansa muuttamisessa ja uudistumisessa. Suomen menestystekijä ja kilpailuvaltti on aina ollut osaaminen. Osaamisen kehittäminen kaikilla tasoilla on tärkeää, koska markkinat kansainvälistyvät ja osaamisverkosto globalisoituu. Myös työelämä on jatkuvassa muutoksessa. (Tuomi & Sumkin 2012, 5.) Yritysten tulee panostaa siihen, että niillä on tarvittava osaaminen strategian toteuttamiseen ja että henkilöstön tiedot ja taidot ovat ajan tasalla. Osaamisella voidaan varmistaa yrityksen kilpailukyvyyn säilyminen tulevaisuudessa, joten osaamisen kehittäminen on välttämätöntä. (Leskinen 2020.)

Muuttuneet vaatimukset työelämässä koskevat myös rakennus- ja konevuokrausalaa. Menestyäkseen yritysten on pysyttävä mukana kehityksessä. Tämä koskee myös rakennuskonevuokraamo Skanska Konevuokrausta, joka on osa Skanska-konsernia. Skanska Konevuokrauksen toiminta on viime vuosina kasvanut. Työmailla tarvittavat koneet ja niihin liittyvät palvelut uudistuvat ja kehittyvät. Nykyajan rakennustyömaat tarvitsevat uusia, tehokkaampia ja monipuolisempia koneita, jotta työt sujuisivat tiukkojen aikataulujen puitteissa. Skanska Konevuokrauksen pitää pysyä kehityksen mukana ja pyrkiä kehittämään ja uudistamaan osaamistaan. Osaaminen ja osaamisen johtaminen ovat tärkeässä roolissa, jotta pystytään kehittämään ja kasvamaan sekä vastaamaan kilpailijoiden monipuoliseen tarjontaan.

Osaaminen ja sen kehittäminen on tärkeä osa Skanskan strategiaa ja mukana myös Skanskan arvoissa, jotka ovat organisaation toiminnan perusta. Skanskalla on neljä arvokokonaisuutta: *välitämme ihmisistä ja ympäristöstä, toimimme eettisesti ja avoimesti, olemme parempia yhdessä sekä omistaudumme asiakkaille*. Arvo ”olemme parempia yhdessä” tarkoittaa sitä, että toimintaa pyritään parantamaan ja kehittämään jatkuvasti. Oppiminen on oleellinen osa organisaatiota ja tietoa pyritään myös jakamaan aktiivisesti. (Skanska 2019a.)

Työssä tutkitaan osaamisen johtamisen nykytilaa ja osaamisen johtamisen kehitysmahdollisuuksia kohdeorganisaatio Skanska Konevuokrauksessa. Tutkimus on laadullinen tutkimus ja se on toteutettu teemahaastattelua käyttäen. Tutkimus rajautuu organisaation esimiesasemassa oleviin henkilöihin, jotka kertovat oman näkemyksensä oman tiiminsä osaamisesta ja osaamisen johtamisesta. Lisäksi he pohtivat, mitä osaamista kohdeorganisaatiossa tulevaisuudessa tarvitaan ja miten osaamisen johtamista voisi kehittää.

Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat osaaminen ja osaamisen johtaminen. Tutkimuksen teoriaosassa keskityn osaamisen ja osaamisen johtamisen teoriaan. Osaamisen

teoriapainopiste on erityisesti työelämäpainotteissa osaamisessa, jolla pyrin avaamaan osaamisen johtamisen lähtökohtia. Teorian jälkeen kuvaan tutkimuksen toteutusta. Kerron tutkimuskysymyksistä sekä tutkimusmenetelmästä. Kerron myös, miten käsittelin ja analysoin aineistoa sekä arvioin tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta. Tutkimustuloksissa esittelen lainausten avulla teemahaastatteluilta kerättyä aineistoa. Lopuksi esittelen tutkimuksen johtopäätökset.

Osaamista voidaan pitää takeena menestykselle. Osaamisen johtaminen on tärkeä menestystekijä tulevaisuudessa. Tämä ilmenee muun muassa osaamisen kehittämisenä organisaatioissa. (Tuomi & Sumkin 2012, 5.) Tällä opinnäytetyöllä pyrittiin tuottamaan Skanska Konevuokraukselle uutta tietoa osaamisen ja osaamisen johtamisen nykytilasta sekä niihin liittyvistä kehitystarpeista. Näin tulevaisuuden osaamistarpeita voidaan ennakoida entistä paremmin ja ottaa huomioon strategiaa suunniteltaessa. Näin varmistetaan menestys myös tulevaisuudessa.

2 Tutkimuksen tausta

2.1 Tutkimuskohde

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Skanska-konserniin kuuluva rakennuskonevuokraamo Skanska Rakennuskone Oy, joka käyttää aputoiminimeä Skanska Konevuokraus. Tässä opinnäytetyössä tutkin Skanska Konevuokrauksen osaamisen johtamisen nykytilaa ja mahdollisia kehitystoimenpiteitä. Skanska Konevuokraus on rakennuskonevuokraamo, joka toimii valtakunnallisesti. Skanska Konevuokrauksella on 12 toimipistettä ympäri Suomea, ja se tarjoaa kalustopalvelua sekä Skanskan omille rakennustyömaille että ulkopuolisille rakentajille. Vuokraustoiminnan lisäksi palvelut kattavat tarvittaessa kaiken suunnittelusta kuljetukseen ja vuokrakaluston asennukseen. (Skanska Konevuokraus 2020.)

Skanska Konevuokraus vuokraa kaikkea käsityökaluista aina suuriin torninostureihin. Valikoimaan kuuluvat esimerkiksi rakennustelineet, rakennushissit, henkilönostimet, torninosturit, työmaatilat ja sähkökalusto sekä muu rakentamisessa tarvittava kalusto. (Skanska Konevuokraus 2020.) Skanska Konevuokrauksessa työskentelee noin 120 henkilöä, ja sen liikevaihto vuonna 2020 oli noin 39 miljoonaa euroa (Johansson 2021).

Skanska-konsernin valitut kotimarkkina-alueet ovat Pohjoismaat, Eurooppa ja Yhdysvallat. Suomessa Skanska tarjoaa rakentamispalveluja sekä asuntojen ja toimitilojen projektikehitystä. Suomessa Skanska kuuluu suurimpiin rakennusliikkeisiin, jotka rakentavat asuntoja, toimisto- ja tuotantotiloja sekä infrastruktuuria. Skanska Oy kuuluu kansainväliseen Skanska-konserniin, ja Skanska Oy:n alla toimivat Skanska Talonrakennus Oy, Skanska Infra Oy, Skanska Industrial Solutions Oy, Skanska Rakennuskone Oy ja Skanska CDF Oy. Nämä yritykset tarjoavat rakentamispalveluja, kalustopalveluja ja asuntoprojektikehitystä. Skanska Suomessa työskenteli noin 2200 henkilöä vuoden 2020 lopussa ja Skanska Oy:n liikevaihto oli noin 1,1 miljardia euroa. (Skanska 2019b.)

Skanskan tavoitteena on olla rakennusalan johtava vastuullinen yritys. Skanska haluaa edistää vastuullista toimintaa niin rakennusalalla kuin koko yhteiskunnassakin. Toiminta perustuu vahvaan arvopohjaan sekä päämäärään olla rakentamassa parempaa yhteiskuntaa yhteistyössä sekä asiakkaiden että yritystä ympäröivien yhteisöjen kanssa. (Johansson 2021.) Skanska tekee työtä yhteistyökumppaneidensa kanssa myös ympäristötehokkuuden lisäämiseksi. Skanskan maailmanlaajuinen tavoite on olla hiilineutraali vuoteen 2045 mennessä kaikessa rakentamisessaan. Myös Skanska Suomi on sitoutunut tähän tavoitteeseen. Skanska pyrkii olemaan johtava ympäristötehokas rakentaja ja projektikehittäjä. (Skanska 2020.)

Skanskan tavoitteena on olla Suomen kannattavin suuri rakennusalan yritys. Skanskan Voittoa vastuullisesti -strategiassa korostuvat aktiivisuus markkinassa, erinomainen toiminta ja parhaat ihmiset. Nämä näkyvät Skanska Konevuokrauksessa asiakaspalveluun, laadukkaaseen kalustoon ja henkilöstön osaamiseen panostamisena. Toiminnan kulmaviivä ovat ammattitaitoinen henkilöstö ja toimiva kalusto. Strategian painopiste parhaat ihmiset näkyy Konevuokrauksessa osaamisen kehittämisenä ja kaiken saatavilla olevan tiedon hyödyntämisenä. Konevuokrauksen henkilöstö tunnetaan vahvasta ammattiosaamisesta ja kyvystä ratkaista asiakkaidensa kalustoon liittyvät tarpeet. Henkilöstö on sitoutunut yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen toimimalla Skanskan periaatteiden mukaisesti. Kalusto on erittäin laadukasta ja sitä on turvallista käyttää. (Johansson 2021.)

2.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus

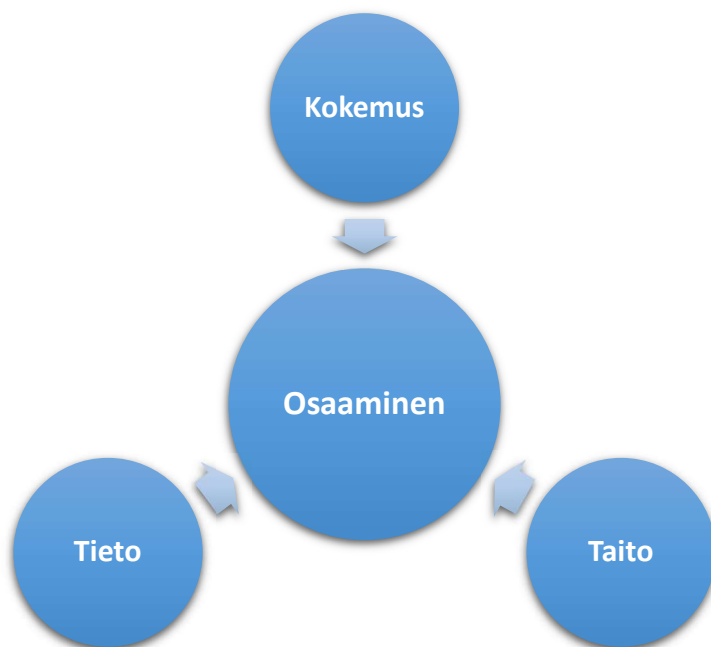
Osa Skanska Konevuokrauksen strategiaa on, että yrityksessä panostetaan vahvasti henkilöstön osaamiseen. Toiminnassa keskeisessä roolissa on ammattitaitoinen henkilöstö. (Johansson 2021.) Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia osaamisen ja osaamisen johtamisen nykytilaa toimeksiantajan organisaatiossa sekä mahdollisia kehityskohteita. Tutkimuksessa selvitettiin myös näihin liittyviä haasteita. Tutkimuksessa selvitettiin, miten esimiehet itse johtavat alaistensa osaamista sekä miten he itse kokevat, että heidän osaamistaan johdetaan. Tavoitteena oli tuottaa uutta tietoa Skanska Konevuokrauksen osaamisesta ja osaamisen johtamisesta.

Tässä tutkimuksessa keskityin osaamiseen ja osaamisen johtamiseen sekä tutkin miten osaamisen johtamista voidaan kehittää Skanska Konevuokrauksessa. Tutkimus rajautui organisaation tuotannossa ja asiakaspalvelutehtävissä toimiviin toimihenkilöihin, jotka ovat esimiesasemassa. Tutkimus rajautui pääasiassa Nurmijärven toimipisteessä työskenteleviin esimiehiin. Tutkimukseen osallistuvien esimiesten vastuulla ovat muun muassa asiakaspalvelu, vuokrakaluston huolto, kunnossapito, asennuspalvelu, kaluston toimitukset ja uuden kaluston hankinta sekä kalustojärjestelmän ylläpito. Vastaavaa selvitystä ei ole aikaisemmin tehty Skanska Konevuokrauksella.

3 Osaaminen

3.1 Osaamisen määritelmä

Suomen kielessä osaaminen-termille on useita synonyymeja, kuten tietotaito, pätevyys ja kompetenssi. Yleisin englanninkielinen käännös osaamiselle on competence. Competence-käsitettä on alettu käyttää henkilöstövoimavarojen johtamisen yhteydessä, jossa on tarkasteltu työtä ja ihmisiä. (Hyrkäs 2009, 24.) Osaamisen määritelmässä on pieniä eroja riippuen siitä, kuka käsitteen on määritellyt. Tuomi & Sumkin (2012, 26) määrittelevät, että osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista ja kokemuksista (kuvio 1). Tiedon voi määritellä hyvin perustelluksi tosikäsitteeksi, joka on esimerkiksi teorian ja tutkimuksien tuottamaa tietoa. Taidot kehittyvät tekemällä, kuten toistamalla urheilusuorituksia, tekemällä käsitöitä tai opettelemalla kieliä. Kokemus muodostuu, kun yhdistetään tiedot ja taidot toiminnaksi, jossa voidaan hyödyntää myös hiljaista tietoa. Sydänmaanlakan (2016, 173) määritelmässä on useampia osa-alueita. Hänen mukaansa osaamisen muodostavat tiedot, taidot, asenteet, kokemukset ja kontaktit. Nämä kaikki yhdessä mahdollistavat hyvän suorituksen monenlaisissa tilanteissa.



Kuvio 1. Osaamisen kokonaisuus (mukailtu Tuomi & Sumkin 2012)

Kaikissa määritelmässä tulee jotenkin esiin myös tietojen ja taitojen hyödyntäminen käytännön tekemisessä. Kupiaksen ym. (2014, 50) mukaan osaaminen näkyy ulospäin taitavana ja tarkoituksenmukaisena toimintana. Virtainlahti (2009, 23) taas määrittelee, että osaaminen on erityinen tieto tai taito, jota sovelletaan käytännössä erilaisiin tilanteisiin sopivalla tavalla. Työssä osaaminen määritellään työtehtävissä tarvittavien taitojen ja tietojen hallintana ja niiden soveltamisessa käytäntöön. Ammatillisen osaamisen eli ammattitaidon muodostavat monenlaiset ammatissa tarvittavat taidot ja tiedot sekä persoonallisuuden eri puolet.

Osaaminen syntyy koulutuksesta ja kokemuksesta ja liittyy johonkin tehtävään, jossa koulutusta ja kokemusta hyödynnetään. Osaaminen ei ole vain tietämistä. Se on myös tekemisen hallintaa, jossa ovat mukana joustavuus, epävarmuuden sietäminen ja sosiaalinen vuorovaikutus sekä muutoshalukkuus. Osaamisessa tiedon sisältö ja sen soveltaminen yhdistyvät. Parhaassa tapauksessa niitä muokataan edelleen toimintaympäristön vaatimilla tavoilla, jolloin tietoa sovelletaan käytäntöön. (Virtainlahti 2009, 26.)

Organisaatiossa tieto näkyy lähinnä yrityksen osaamisena ja kyvykkyytenä. Henkilöstön tietotaito on yrityksen aineeton resurssi, jonka seurauksena syntyvät kyvyt erottavat yrityksen muista alan yrityksistä. Tietoa voi hankkia tarjoamalla työntekijöille työn tekemiseen tarvittavaa koulutusta. Taitoa tarvitaan työn tekemiseen ja siihen kuuluvat osana aikaisempi tieto ja työn tekemisessä kertyvä kokemus. (Uotila 2010, 76.)

Osaaminen voi olla yksilön tai yhteisön osaamista (Virtainlahti 2009, 26). Sitä voidaan tarkastella yksilön, tiimin tai koko organisaation näkökulmasta. Esimiehen pitää ottaa eri näkökulmat työssään huomioon ja kyetä yhdistämään ne. (Kupias, ym 2014, 50.) Yksilön osaamista voidaan kuvata osaamispyramidissa, jossa tarkastellaan yksilön osaamisen eri osa-alueita (kuvio 2). Ylimpänä osaamispyramidissa on oman ammattialan osaaminen. Sen alapuolella ovat liiketoimintaosaaminen, organisaatio-osaaminen, sosiaaliset taidot, luovuus ja innovatiivisuus sekä persoonalliset valmiudet, kuten itseluottamus, positiivisuus, paineensietokyky ja henkinen joustavuus. Osaamispyramidissa ylemmässä osassa olevat asiat liittyvät yksilön työtehtäviin. Alemmassa osassa olevat ominaisuudet ovat osa yksilön persoonallisuutta. (Virtainlahti 2009, 26.)



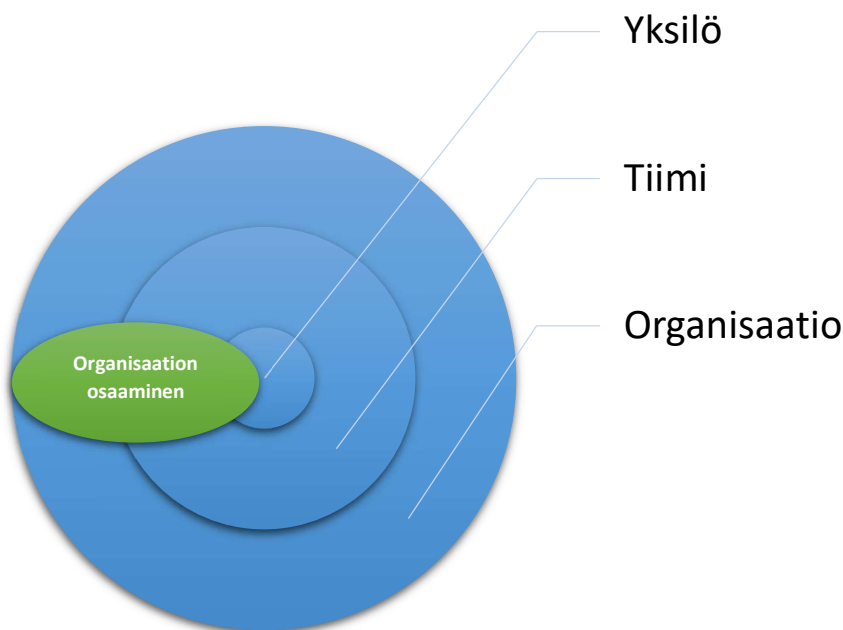
Kuvio 2. Osaamispyramidi (mukailtu Virtainlahti 2009, 27)

Nykyään osaamista tulee kehittää jatkuvasti, koska myös osaamisvaatimukset muuttuvat koko ajan. Monissa yrityksissä osaamista kehitetäänkin säännöllisesti. Osaamista myös arvioidaan itse ja lisäksi sitä voi arvioida ulkopuolinen arvioija, kuten esimies. Ammattitaito pysyy ajan tasalla, kun vuosikymmeniä sitten hankittuja tietoja päivittää tarpeen mukaan. Nykyajan muuttuvassa työelämässä uutta osaamista on hankittava säännöllisesti vanhentuneen tilalle. (Virtainlahti 2009, 26.)

3.2 Organisaation osaaminen

Organisaation osaaminen kattaa koko organisaation toiminnan (Virtainlahti 2009, 26). Organisaation osaaminen näkyy myös prosesseissa, toimintatavoissa ja kulttuurissa (Sydänmaanlakka 2016, 173). Organisaation osaamisen kokonaisuuden kuvataan koostuvan yksilöiden ja tiimien sekä koko organisaation osaamisten yhdistelmästä (kuviot 3). Organisaation osaamisen kokonaisuutta pystytään kehittämään, jos yksilöiden osaaminen kehittyy ja näin muuttuu tiimin osaamiseksi ja edelleen organisaation osaamiseksi. (Tuomi & Sumkin 2012, 51.) Organisaatiossa osaamisella on useita eri merkityksiä. Organisaatiolle osaaminen on strategisen kyvykkyyden perusta, kun taas organisaation jäsenille se on työssä

menestymisen perusta. Esimiehen näkökulmasta osaaminen on työkalu organisaation tavoitteiden saavuttamiseen ja myös johtamistyön kohde. Esimiehen on tärkeää ottaa huomioon johtamistyössään myös osaamisen kehittäminen ja varata siihen riittävästi resursseja. (Uotila 2010, 104.)



Kuvio 3. Organisaation osaamisen kokonaisuus (mukailtu Tuomi & Sumkin 2012)

Tiimien tai ryhmien osaaminen voi parhaassa tapauksessa olla huomattavasti parempi kuin yksilöiden erillinen osaaminen. Yhteistyössä on mahdollista saada aikaan hyviä ideoita ja toimintatapoja, joita yksilö ei pystyisi tuottamaan. Tiimi tai ryhmä pystyy luomaan, jakamaan ja kehittämään ajatuksia, joita tiimissä syntyy ja parhaita ideoita voidaan jatkojalostaa. Usein osaaminen organisaatiossa keskittyy yksilöiden ja heidän osaamisensa varaan. Tällöin myös osaamisen kehittämistoimenpiteet liittyvät yksilön osaamiseen ja sen kehittämiseen, esimerkiksi koulutuspäivissä tai muissa yksittäisissä koulutuksissa. Nämä eivät välttämättä liity suoraan organisaation tavoitteisiin, strategiaan tai toimintatapoihin. (Tuomi & Sumkin 2012, 51-52.)

Kun osaaminen, motivaatio ja johtaminen sovitetaan yhteen, organisaatiossa on mahdollista tehdä työtä tavoitteellisesti. Tässä tapauksessa motivaatio tarkoittaa yksilön tahtotilaa suhteessa organisaation tavoitteisiin. Toiminnan johtaminen tarkoittaa organisaatiossa osaamisen, työn ja motivaation yhdistämistä yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Organisaation toimintamalleja pitäisi muuttaa ja mukauttaa, kun tavoitteita ja visioita päivitetään yrityksessä. Myös organisaation rakenteita tulisi muuttaa strategian muuttuessa. (Tuomi & Sumkin 2012, 27, 51.)

3.3 Osaamisen kehittäminen ja oppiminen

Monissa yrityksissä pidetään tärkeänä, että osaamista kehitetään ja hyödynnetään johtamisen avulla. Viime aikoina osaamisen johtaminen on herättänyt mielenkiintoa, minkä taustalla on resurssiperustainen näkemys organisaatioon. Resursseihin perustuvan strategianäkemyksen mukaan kilpailukyky perustuu organisaation käytettävissä oleviin resursseihin. Osaaminen on yksi yrityksen tärkeimmistä resursseista ja sen avulla voidaan hyödyntää yrityksen muita resursseja. Organisaation ydinosaaminen on tärkeässä osassa, jotta resursseja voidaan hyödyntää tehokkaasti. (Uotila 2010, 48-49.)

Organisaatiossa on tärkeää määritellä, miten yksilön ja tiimin tarvitsema osaaminen suhtautuu organisaatiossa tarvittavaan osaamiseen. Tulevaisuuden kannalta on oleellista pohdita, mitä osaamista organisaatiossa tarvitaan, jotta voidaan vastata asiakkaiden tarpeisiin. On tärkeää, että osaamisen johtaminen ja kehittäminen lähtee strategiasta. Koska kokonaisuuden tarvitsemaa osaamisen kehittämistä tulisi tarkastella läpi yrityksen, organisaatioiden rakenteet ovat muuttumassa mekaanisten ja pysyvien sijaan joustaviksi ja dynaamisiksi. Haasteena osaamisen johtamista kehitettäessä on se, että aikaisemmin käytetyt toimintamallit, joissa keskitytään vain yksilön kehittymiseen eivät saa aikaan riittävästi osaamista nykyajan yrityksissä. (Tuomi & Sumkin 2012, 52.)

Yrityksen johto määrittelee, mikä muodostaa yrityksen ydinosaamisen. Johdon tulee ennakoita toimintaympäristön muutoksia sekä yrityksen toimintaan ja ydinosaamiseen liittyviä kehittämistarpeita. Tämä on oleellinen osa yrityksen strategista suunnittelua. Kun osaamistarpeet ovat tiedossa, ne priorisoidaan ja niiden tulee olla osana myös yksittäisen työntekijän tavoitteita. Tällä tavalla henkilöstön kehittäminen ja yrityksen rekrytoinnit tukevat kaikki osaamistarpeiden täyttymistä yrityksessä. Osaamisen johtaminen ja ydinosaamisen hyödyntäminen on kuitenkin erittäin haastavaa yhdistää johdon käytännön työssä strategiseen johtamiseen. Johdon tulee tiedostaa organisaation nykyinen ydinosaaminen ja näin valita tulevat keskeiset osaamisalueet, joihin organisaatiossa päätetään keskittyä. (Uotila 2010, 49.)

Osaamisen johtaminen organisaatiossa vaatii sitä, että toimintaa kehitetään tietoisesti ja että opittuja toimintamalleja ja rakenteita muutetaan. Kun toimintaa johdetaan ja muutetaan, tarvitaan tietoa esimerkiksi siitä, miten yksilö oppii ja miten he muodostavat ryhmiä. Kun osaamista ja toimintatapoja kehitetään, on huomioitava aika, jonka työntekijät tarvitsevat

sopeutuakseen uuteen tilanteeseen sekä oppiakseen uutta. Viestinnällä ja vuorovaikutuksella on keskeinen osa yrityksen kehittämisessä. Viestinnän tulee olla riittävää ja kannustavaa sekä sen tulee olla sujuvaa yrityksen eri osien välillä. Yksilöiden, ryhmien ja yrityksen tavoitteiden tulee olla samansuuntaiset ja kaikilla tiedossa sekä kaikkien tulee olla sitoutuneita organisaation yhteisiin tavoitteisiin. (Tuomi & Sumkin 2012, 52.)

Osaaminen on aina tulosta uuden oppimisesta, eikä osaamista voi suoraan lisätä kehään. Jotta osaaminen kehittyy, on luotava ja tuettava siihen liittyviä oppimisprosesseja. Tämän takia on hyvin tärkeää ymmärtää oppimisprosessia, jotta voi tehokkaasti johtaa osaamista. Oppimisprosessi on kuitenkin hyvin monimutkainen. Se ei ole näkyvä prosessi, joten sen suoraviivainen hallitseminen on vaikeaa. (Viitala 2005, 135.)

Oppiminen määritellään monilla eri tavoilla. Kapeasti määriteltynä oppimisella tarkoitetaan yksilön kohdalla tietojen ja taitojen omaksumista. (Viitala 2005, 135.) Laajemmin määriteltynä oppiminen voi olla kypsymistä, kasvamista, muuttumista ja kehittymistä. Joka päivä opimme jotain uutta. Osa oppimisesta on suunniteltua ja tavoitteellista, osa taas sattumanvaraista, jota ei ole suunniteltu. Yleensä aikaisemmat kokemukset vaikuttavat uuden tiedon tai osaamisen oppimiseen. Useimmiten oppimista varten tarvitaan riittävästi aikaa, jolloin uusi tieto analysoidaan ja liitetään osaksi aikaisempia tietoja ja kokemuksia. Oppiminen mahdollistaa uuden toimintamallin luomisen, jota voidaan käyttää tulevaisuudessa. (Sydänmaanlakka 2004, 33.)

Erilaiset haasteet ovat motivoineet ihmisiä oppimaan ja kehittymään kautta historian. Uuden oppiminen on tärkeä osa ihmisen koko elämää, ja oppiminen pitäisikin ajatella elämänmittaisena prosessina. (Pantzar 2020, 14.) Välttämättömyys elinikäiseen oppimiseen on nousut puheenaiheeksi 2000-luvun taitteessa. Keskustelussa on usein esillä aikuiskoulutus sekä ammatin vaihdokset uran aikana. Elinikäinen oppiminen tarkoittaa kuitenkin kaikkea oppimista, jota tarvitaan muuttuvassa työelämässä sekä muuttuvassa elinympäristössä. Osa oppimisesta on muodollista ja osa epämuodollista. Muodollisesta oppimisesta puhuttaessa tarkoitetaan koulutuksia ja muita ohjattuja tilanteita. Epämuodollista oppimista tapahtuu sekä työssä että vapaa-ajalla. (Viitala 2005, 135.)

Nykyaikana oppimisessa on haasteena ajattelun muuttaminen kokonaan toisenlaiseksi. Enää ei välttämättä riitä mekaanisen taidon tai tietojen päivittäminen. Transformatiivinen eli uudistuva oppiminen on välttämätöntä muuttuvassa työelämässä. Työntekijöiden on pystyttävä kyseenalaistamaan aikaisempia ajatusmalleja ja asenteita sekä tuottamaan täysin uudenlaisia tapoja tarkastella asioita. (Viitala 2005, 136.)

4 Osaamisen johtaminen

4.1 Osaamisen johtamisen määritelmä

Osaamisen johtaminen on käsitteenä kiistanalainen ja monitahoinen. Eri tieteenalat määrittelevät käsitteen ja sen merkityksen sekä ulottuvuudet eri tavoilla. Yleisin englanninkielinen käänös osaamisen johtamiseen on knowledge management, jota käytetään eri lähestymistapojen mukaan myös tietämyshallinnasta, tietämyksen hallinnasta, tietämysjohtamisesta, tiedon johtamisesta, tietojohtamisesta sekä tiedon ja osaamisen johtamisesta. (Huotari 2009, 38-39.) Osaamisen johtaminen on kuitenkin laajempi käsite kuin pelkkä tietojohdaminen. Osaamisen johtamisen käänöksenä käytetään myös termiä knowledge and competence management. (Hyrkäs 2009, 25.) Tässä opinnäytetyössä termiä osaamisen johtaminen käytetään laajasta osaamisen johtamisen kokonaisuudesta.

Osaamisen johtamisen kirjallisuudessa on erilaisia näkökulmia aiheeseen. Yleisin tapa esitellä osaamisen johtamista on erilaisten mallien kautta. Yleisin näkemys osaamisen johtamiseen on, että yrityksen strategia, visio ja tavoitteet määrittelevät sen osaamisen, jota tarvitaan kilpailuedun saavuttamiseen. (Virtainlahti 2009, 68.) Tavoitteena osaamisen johtamisprosessissa on se, että yritys kehittää jatkuvasti osaamistaan, jotta se kykenee suorittamaan tehtävistään ja kehittämään liiketoimintaansa. (Sydänmaanlakka 2004, 133.)

Nykyajan yrityksissä osaamisen johtamiseen kiinnitetään paljon huomiota. Osaamisen johtamisen sekä tiedon ja oppimisen johtamisen merkitys on kasvanut, koska niiden avulla yritykset pyrkivät varmistamaan operatiivista tehokkuuttaan ja johtamaan muutosta sekä erilaistamaan tarjontaansa. Työvoiman ikääntyessä on noussut esiin myös huoli siitä, miten saadaan osaaminen säilymään yrityksissä ja osaamisen johtamisen avulla pyritään hallitsemaan tilannetta. (Virtainlahti 2009, 68.) Osaamisen johtamisella tarkoitetaan sitä, että alkaen yrityksen visioista ja strategiasta sekä tavoitteista määritellään yrityksen ydinosaminen ja muu tarvittava osaaminen. Sen jälkeen arvioidaan, miten osaamisen nykytaso eroaa yrityksen tavoitetasosta. Tämä antaa pohjan kehityssuunnitelmien laatimiseen, ja kehityssuunnitelmat viedään käytäntöön muuttamalla ne työntekijöiden henkilökohtaisiksi kehityssuunnitelmiksi. (Sydänmaanlakka 2016, 173.)

Osaamisen johtaminen tulee liittää oleellisena osana yrityksen tavoitteisiin ja päämääriin. Osaamisen johtamisessa tärkeintä on organisaatiossa työskentelevien henkilöiden osaamisen lisääminen ja ylläpitäminen sekä niiden hyödyntäminen tehokkaasti. Organisaatiolla ei ole osaamista ilman henkilöstöä, joten osaamisen johtamisessa oleellista on yksilön oppimisen ja osaamisen ymmärtäminen. (Virtainlahti 2009, 68.) Työntekijöiden osaamisen kehittäminen tulee kytkeä koko organisaation tavoitteisiin ja päämäärään, jotta siitä on hyötyä

organisaatiolle eikä vain yksilön työmarkkina-arvon kehittymisessä. Kaikkien yrityksen työntekijöiden osaamisen kehittämisen tulee olla kytköksissä yrityksen päämäärään ja menestymisen ehtoihin, koska henkilöstön osaaminen on organisaation osaamisen lähtökohta, ehto ja ratkaiseva tekijä. (Viitala 2005, 16-17.)

Viitala (2005) ja Virtainlahti (2009) määrittelevät osaamisen johtamisen ja sen tarkoituksen samalla tavalla. Osaamisen johtaminen sisältää kaikkea sellaista toimintaa, jonka avulla organisaation strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, hankitaan ja kehitetään sekä uudistetaan (Virtainlahti 2009, 68). Osaamisen johtaminen on laaja johtamisen kokonaisuus ja se tarkoittaa koko sitä johtamisen järjestelmää, jonka ohjaamana ja varassa osaamisen johtaminen tapahtuu. Osaamisen johtamisella huolehditaan yrityksen osaamis pohjasta, mikä vahvistaa ja varmistaa yrityksen kilpailu- ja toimintakykyä. Yrityksen osaamista pyritään vaalimaan ja kehittämään yrityksen jokaisella tasolla. Osaamisen johtaminen edellyttää yritykseltä suunnittelua ja kehittämistä sekä arviointia, suuntaamista ja määrittelyä. (Viitala 2005, 14.) Osaamisen johtamisessa oleellisena tavoitteena on myös yrityksen toiminnan kehittäminen, mikä edellyttää halua löytää uusia toimintatapoja. Kehittämisessä tärkeää on vastavuoroisuus. Yrityksessä tulee luoda henkilöstölle mahdollisuuksia, joissa he voivat luoda uusia toimintatapoja yhdistämällä omia kokemuksiaan ja hiljaista tietoa. (Uotila 2010, 53.)

Monet osaamisen johtamiseen kuuluvat asiat ovat jo yrityksiin vakiintuneita ja tunnettuja, mutta käsitteenä osaamisen johtaminen ei ole vielä kovin vakiintunut. Osittain tämän takia arkitulkinnan mukaan osaamisen johtamisen ajatellaan olevan vain koulutustoimintaa sekä osaamiskartoitusten tekemistä ja osaamisen arviointia. Ne ovat kuitenkin vain osa osaamisen johtamisen sisältöä. (Viitala 2005, 14.)

4.2 Osaamisen johtaminen osana strategian toteuttamista

Kun puhutaan strategiasta, kilpailuetua kuvataan esimerkiksi parempana ja nopeampana palveluna tai laadukkaampana tuotteena kuin kilpailijoilla. Paremmuuden ja kilpailukykyisyyden taustalla on aina kuitenkin kysymys henkilöstön osaamisesta. Hyvän laadun tekeminen vaatii myös hyvää osaamista. (Viitala 2005, 63.) Osaamisen johtaminen on monessa organisaatiossa edelleen haasteellista. On kuitenkin selvää, että osaaminen on oleellinen osa kilpailukykyä, mutta usein osaamisen johtamisen liittäminen yrityksen strategiaan voi olla yllättävän vaikeakin. (Uotila 2010, 89.)

Yrityksen kokonaisvaltaista osaamisen johtamista varten tulee tunnistaa yrityksen nykytila ja valita tulevaisuuden suunta. Tulevaisuuden tahtotila on kiinnepiste yrityksen osaamisen johtamiselle. Jotta voidaan suunnitella reitti, täytyy tuntea suunta. Aluksi yrityksen on siis

määriteltävä selkeästi yhteinen näkemys siitä, mihin suuntaan liiketoimintaa halutaan kehittää ja missä halutaan olla hyviä. Tätä varten on tärkeää nykyisen toiminnan arvioiminen ja tulevaisuudessa tavoiteltavan tilan selkiyttäminen. Jotta tiedetään, mitä osaamista yritys tarvitsee, on tärkeää tietää mitä yritys aikoo tehdä. (Viitala 2005, 15.)

Osaamisen johtamisessa on tärkeää muodostaa yhteys yrityksen strategian ja henkilöstön osaamisen välille. Yksilöiden henkilökohtaisten osaamisten varassa on mahdollista prosessien, toimintamallien ja rakenteiden sekä muun yrityksessä näkyväksi muovautuneen tietämyksen kehittäminen. Yksittäisen henkilön osaaminen on perusta, jonka varassa hän voi onnistua ja kehittyä omassa työtehtävässään sekä työyhteisössään. Organisaatiossa jokaisen henkilön osaamisen tulee edesauttaa yrityksen strategian ja perustehtävien toteuttamista. (Viitala 2005, 109.)

Lähtökohta ja edellytys osaamisen johtamisessa on se, että määritellään osaaminen, jonka avulla yritys uskoo pystyvänsä saavuttamaan visionsa ja toteuttamaan strategiansa (kuvio 4). Kun visio tai päämäärät on selkiytetty, ne tarjoavat kiintopisteen osaamisen määrittelyyn ja suunnitteluun sekä kehittämiseen. Osaamisen johtaminen tulee siis aloittaa siitä, että yrityksen toiminnan suuntaviivat kirkastetaan kaikille organisaatiossa. Toiminnan suuntaviivoista muodostuvat suuntaviivat ja lähtökohta osaamisen johtamiseen. Mission, päämäärän, vision, tahtotilan ja strategian määrittäminen antavat suunnan yrityksen toiminnalle tulevaisuudessa. Määrittelyn tarkoituksena on hahmotella mahdollisia ja tavoittelemisen arvoisia tulevaisuuden tiloja ja valita se, johon keskitytään. (Viitala 2005, 61.)



Kuvio 4. Osaamisen johtamisen keskeiset elementit (mukailtu Viitala 2005)

Strategiaa toteutetaan arjessa osaamisen johtamisen ja työn johtamisen kautta. Johtajien ja esimiesten on tärkeää olla aktiivisesti mukana oman organisaationsa strategian uudistamisessa. Johtajien tulee olla myös avoimia uusille ideoille sekä pyrkiä kehittymään ja oppimaan yhdessä muun henkilöstön kanssa. Osaamisen johtaminen tulisi olla keskeinen osa koko organisaation strategiaa. (Tuomi & Sumkin 2012, 33.) Yrityksen strategia suuntaa osaamisen kehittämistä kaikkialla yrityksessä. On tärkeää, että yrityksessä määritellään, miten yrityksen strategioita ja visiota tuetaan sekä millä tavoitteilla ja miten niihin päästään käytännössä. Sen jälkeen voidaan pohtia yksikkö-, toiminto- ja prosessikohtaisesti, mitä osaamista tarvitaan näissä tavoitteissa ja päämäärissä onnistumiseksi. Tiimeissä tulisi tunnistaa tarvittava osaaminen ja suunnitella, miten toiminnalle tärkeä osaaminen voidaan turvata nyt ja tulevaisuuden toiminnan kannalta. (Viitala 2005, 15.)

Nykyajan nopeasti muuttuvassa työelämässä kannattaa yrityksen tahtotila yhä useammin kiinnittää osaamiseen eikä toiminnan tavoiteltuihin lopputuloksiin. Hyvää ja monipuolista osaamista voidaan käyttää monenlaisiin kohteisiin, monilla aloilla ja alueilla. Tämä tarkoittaa sitä, että osaaminen tarjoaa strategista liikkumavaraa. Myös osaamisesta on kuitenkin

osattava tehdä rajauksia ja valintoja. Intensiivinen kehittämistyö ja keskittyminen mahdollistavat ainutlaatuisen osaamisen syntymisen. (Viitala 2005, 61-62.)

4.3 Osaamisen johtaminen osana esimiestyötä

Organisaatioissa vastuu osaamisen kehittämisestä ja ylläpidosta on usein yrityksen henkilöstöosastolla. Organisaation henkilöstöpolitiikka määrittelee henkilöstön osaamiseen liittyvät kehittämisen suuntaviivat ja tavoitteet, jotka eivät kuitenkaan aina toteudu käytännössä suunnitellulla tavalla. Yrityksen arjessa painotetaan usein tehokkuutta, jolloin osaamisen kehittäminen saattaa jäädä vähemmälle huomiolle. (Toivanen, ym. 2012, 4.) On tärkeää, että osaaminen on johtamisen ytimessä ja keskeisessä roolissa esimiesten ja johtajien työssä. Osaamisen johtamista ei voi jakaa erillisiksi toimenpiteiksi tai täysin ulkoistaa henkilöstöosaston tehtäväksi. Sitä ei tulisi myöskään jättää täysin osaksi erillistä henkilöstön kehittämisstrategiaa. Osaamisen johtaminen on siis keskeinen osa organisaation strategian jalkautusta ja tärkeä osa esimiesten ja johtajien arkityötä. (Tuomi & Sumkin 2012, 33-34.)

Yrityksen ylimmällä johdolla on vastuullaan organisaation koko strategia. Keskijohdolla työvälineenä on oman yksikkönsä tai toimialansa strategia. Tiimiesimies käyttää vastuualueensa strategiaa avukseen ja vastaa siitä, että hänen tiiminsä toimii koko yrityksen strategian mukaisesti. Esimiehillä ja johtajilla on tärkeä rooli osallistaa oma henkilöstö strategian tekemiseen. (Tuomi & Sumkin 2012, 34.)

Toiminnan johtaminen yrityksen strategian mukaisesti on yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä. Esimiehen on tärkeää omaksua johtamiseen kuuluva rooli ja ajattelumalli, koska esimiehen tai johtajan tulee ohjata toimintaa. Omaan työhön liittyviin päätöksiin, valintoihin ja ratkaisuihin tarvitaan aktiivista otetta johtamiseen. Johtajalla tai esimiehellä tulee olla myönteinen ote omaan johtamisrooliin ja hänen tulee ottaa vastuuta arjen toiminnasta. Esimiehen ei tule olla yksinvaltiainen, vaan hänen tulee olla aktiivinen ja rakentaa johtamismalli, jonka avulla henkilöstö osaa toimia strategian mukaisesti ja ymmärtää sen merkityksen omassa työssään. (Tuomi & Sumkin 2012, 42.)

Osaamisen johtamista parhaimmillaan on hyvä työn johtaminen niin, että henkilöstö voi työssään toteuttaa strategiaa (Tuomi & Sumkin 2012, 28). Johtamisessa on lisääntynyt tarve tukea kehittymistä ja muutoksen hallintaa samalla, kun valvonnan tarve on vähentynyt. Johtajien ja esimiesten tehtävä muutoksissa on auttaa selkiyttämään tavoitteita ja toiminnan periaatteita sekä luomaan järjestystä. (Viitala 2005, 295.) Osaamisen johtaminen arjen työssä on oleellinen osa esimiestyötä. Osaamisen johtamisella ja työn johtamisella voidaan vahvistaa yhteistä osaamista. (Tuomi & Sumkin 2012, 33.)

Esimiestyö tai -toiminta ovat johtajuuden alueita, jotka toteutuvat johtajan ja hänen johdettaviensa välisessä vuorovaikutuksessa organisaation kaikilla tasoilla (Viitala 2005, 297). Terminä esimiestyö soveltuu huonosti nykyajan moderniin työympäristöön, mutta se on kuitenkin tunnettu ja laajasti käytössä kuvaamassa johtajuutta. Esimiehiä toimii erilaisissa yrityksissä ja tehtävissä, ja he pyrkivät ohjaamaan yksilöiden osaamisen, oppimisen ja energian organisaation tavoitteiden kannalta tarkoituksenmukaisesti. (Kirjavainen ym. 2001, 124.) Esimies-alaissuhde on nykyäänkin tärkeä, vaikka asiantuntijuuteen perustuva ja koulutuksellinen tasa-arvo lisääntykin yrityksissä. Esimiehillä on valtaa vaikuttaa resurssien käyttöön sekä yrityksessä toimivien ihmisten työtehtäviin. Heillä on myös paljon tietoa ja sen käyttöön liittyvää valtaa. Organisaation koossapitämiseen tarvitaan useimmiten jonkinlaisia vallankäyttöä määrittäviä rakenteita. (Viitala 2005, 297.)

Osaamisen johtamisessa ylimmällä johdolla on tärkeä rooli, mutta se ei kuitenkaan pysty huolehtimaan siitä, mitä organisaation yksiköissä käytännön tasolla tapahtuu. Strategia muuttuu toiminnaksi ja tuloksiksi eri puolilla organisaation yksiköitä. Yksiköiden esimiehillä on tärkeä rooli osaamisen johtamisessa, ja osaamisen johtamisen haasteet koskettavat yrityksen jokaista esimiestä toimitusjohtajasta aina tiiminvetäjiin. Jokaisella tasolla esimiehillä on samanlaiset haasteet omien alaistensa kanssa. Heidän tulee pohtia, mitä osaamista tiimissä tarvitaan, jotta yrityksen tavoitteet voidaan saavuttaa. Heidän tulee pohtia myös, miten he voivat edistää ja tukea tiimin ja yksilöiden osaamisen kehittymistä. (Viitala 2005, 297.)

Koska esimies vastaa toiminnan kehittymisestä, hänen vastuullaan ovat myös siihen tarvittavat edellytykset, kuten osaaminen ja sen kehittäminen. Esimiehen vastuulla on myös alaisten kehittymisen tukeminen ja oppimista tukevien toimintatapojen kehittäminen tiimissä. Esimies tuntee parhaiten alaistensa ja työyhteisön tehtävät ja tarpeet, mikä laajentaa esimiehen vastuualuetta. Esimiehen tulee ottaa arviointi- ja suunnitteluprosesseissa huomioon myös osaaminen. Arkisessa johtamisessa esimies suunnittelee, tukee ja huolehtii työtehtävien tekemisen lisäksi alaistensa osaamisen suunnittelusta ja riittävydestä sekä oppimisen tukemisesta. Esimies myös varmistaa, että resurssit ovat riittävät. (Viitala 2005, 298-299.)

5 Tutkimuksen toteutus

5.1 Tutkimuskysymys

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää osaamisen johtamisen nykytila Skanska Konevuokrauksessa. Tutkimus rajautui organisaation esimiesasemassa oleviin henkilöihin, joiden vastuulla ovat vuokrakaluston kunnossapito, asennuspalvelut, toimitukset, hankinta ja tuulosvastuu. Vastaavaa tutkimusta ei ole aikaisemmin tehty Skanska Konevuokrauksessa.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä oli: Millaista osaamisen johtaminen on Skanska Konevuokrauksessa ja miten sitä voidaan kehittää? Tavoitteena oli kuvata esimiesten kertomuksien perusteella osaamisen ja osaamisen johtamisen nykytilaa sekä miten osaamisen johtamista voisi kohdeorganisaatiossa kehittää. Tarkentavia alakysymyksiä olivat:

1. Mitä osaamista kohdeorganisaatiossa on ja miten sitä kehitetään?
2. Mitä osaamisen johtaminen tarkoittaa ja mikä on osaamisen johtamisen nykytila?
3. Mitkä ovat osaamisen johtamisen haasteet ja miten osaamisen johtamista voisi kehittää?

On tärkeää kartoittaa nykyinen osaaminen, osaamisen tarpeet ja osaamisen johtamisen nykytila, jotta on helpompi arvioida, minkälaista osaamista tarvitaan tulevaisuudessa. Tavoitteena oli lisäksi selvittää, miten osaamista ja osaamisen johtamista voidaan kehittää tulevaisuudessa. Nämä tutkimustulokset toivat esiin myös niitä asioita, joita esimiehet haluaisivat tehdä eri tavalla tulevaisuudessa.

5.2 Tutkimusmenetelmä

Tämä tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullista tutkimusta tehtäessä pyritään ymmärtämään tutkittavaa kohdetta. Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan pientä joukkoa, joka sopii tutkimustarkoitukseen. Tutkittavien henkilöitten ajatuksia ja kokemuksia pyritään analysoimaan, ja analyysin pohjalta ymmärtämään tutkittavaa kohdetta ja rakentamaan kokoava käsitys siitä. (Eskola & Suoranta 2005, 18-19.)

Kvalitatiiviseen tutkimusotteeseen sisältyy monia tiedonhankinta- ja analyysimenetelmiä sekä aineiston tulkintatapoja. Tutkija tekee omassa tutkimuksessaan monia valintoja, eikä yhdenlaista oikeaa tapaa tehdä laadullista tutkimusta ole. Laadullinen tutkimus, kuten tutkimukset yleensä, on aina oma versionsa tutkittavasta kohteesta. Erilaisia vaihtoehtoja tutkimuksen tekemiseen ja etenemiseen on paljon. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 4.) Laadullisen tutkimuksen tekemiseen on useita eri menetelmiä. Menetelmissä yhteisenä

tekijänä korostuvat esimerkiksi kohteen tarkoitukseen ja merkitykseen, kohteen esiintymisympäristöön ja taustaan sekä ilmaisuun ja kieleen liittyvät näkökulmat. (Jyväskylän yliopisto 2015.)

Luotettavuuskysymys tulee huomioida jo opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa. Suunnitelma luotettavan tiedon saamiseksi tulee tehdä jo tutkimusasetelmassa. (Kananen 2017, 174.) Pyrin ottamaan huomioon eri vaiheissa, miten saan kerättyä luotettavaa ja laadukasta tietoa. Kuvaan työssäni mahdollisimman tarkasti, miten olen tutkimuksen toteuttanut ja miten olen päätenyt näihin tuloksiin. Perustelen myös aina valintani ja ratkaisuni. Käsitelen luotettavuutta ja laatua läpi työn ja paneudun siihen laajemmin Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus -kappaleessa.

5.3 Tutkimusaineiston keräys teemahaastattelulla

Haastattelu on tiedonkeruutapa, jossa haastateltavilta kysytään heidän mielipidettään tutkittavasta asiasta ja vastaus saadaan puhutussa muodossa. Haastateltavan ajatukset, käsitykset, kokemukset ja tunteet välittyvät haastattelussa tutkijalle. Haastattelu on keskustelu, jonka aihe ja tarkoitus on ennalta päätetty. Keskustelu muistuttaa haastattelua monella tavalla. Molemmissa tilanteissa osapuolet vaikuttavat toisiinsa. Olennaisin ero on se, että haastattelun tavoitteena on tiedon kerääminen ja haastattelu on etukäteen suunniteltu ja sillä on jokin päämäärä. Keskustelun tarkoitus usein on vain yhdessä oleminen. Haastattelu on yksi käytetyimmistä tiedonkeruumuodoista. Varsinkin vapaamuotoiset ja vähän strukturoidut haastattelumenetelmät ovat yleistyneet. Haastattelulla on monia etuja. Ihmisiä tutkittaessa voidaan käyttää hyödyksi sitä, että tutkittavat saavat itse kertoa itsestään ja itseään koskevia asioita. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 34, 41-42.)

Tässä tutkimuksessa esitetyn tutkimuskysymyksen kannalta soveltuvimmaksi tutkimusmenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu. Teemahaastattelu on suosittu tutkimusmenetelmä Suomessa laadullisen aineiston keräämiseen. Teemahaastattelua käytetään, kun tutkija haluaa tietää, mitä joku ajattelee tutkittavasta aiheesta. Helpoin ja tehokkain tapa on kysyä sitä suoraan haastateltavalta. (Valli 2018, 27.) Teemahaastattelun avulla pyritään saamaan käsitys tutkittavasta asiasta, jossa on aina mukana ihminen ja hänen toimintansa. Tutkija pyrkii selvittämään toimintaa ennalta määritettyjen teemojen avulla. (Kananen 2017, 90.) Teemahaastattelu sopii hyvin monenlaisiin tutkimustarkoituksiin, koska se on hyvin joustava menetelmä. Suora vuorovaikutus tutkijan ja haastateltavan kanssa antaa mahdollisuuden tiedonhankinnan suuntaamiseen haastattelutilanteessa. Teemahaastattelu antaa mahdollisuuden tuoda esiin vastausten taustamotiiveja. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 34.)

Haastattelutyypin jaottelu tehdään yleensä strukturointiasteen perusteella. Jaotteluun vaikuttaa se, miten tarkasti kysymykset on ennen haastattelua muotoiltu ja miten paljon tutkija ohjaa haastattelua. Strukturoidun ja strukturoimattoman haastattelun välimaastossa on teemahaastattelu. Teemahaastattelu eroaa lomake- tai kyselyhaastattelusta, jossa kysymysten järjestys ja muoto ovat vastaajille samanlaiset. Se eroaa myös avoimesta haastattelusta, jossa yleensä edetään vain yhdellä kysymyksellä tai käydään läpi vain tiettyä aihetta, mutta jokaisen haastateltavan kanssa ei käydä läpi samoja teemoja. (Valli 2018, 29.)

Kun käytetään puolistrukturoitua haastattelua kysymykset ovat kaikille haastateltaville samat, mutta haastateltavat voivat vastata vapaasti omin sanoin, eikä vastauksia rajoita ennalta määritellyt vastausvaihtoehdot. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 47). Teemahaastattelussa aiheet eli teemat on määriteltäviä etukäteen. Haastateltavien kanssa käydään läpi tietyt aihealueet, mutta haastattelija ei välttämättä ole miettinyt etukäteen kysyttäviä kysymyksiä. Haastattelija käy haastattelun aikana läpi ennalta määritetyt teemat, mutta aiheet voivat olla eri järjestyksessä ja eri laajuisia eri haastatteluissa. (Valli 2018, 29-30.)

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoidulla haastattelututkimuksella, jonka tarkoituksena oli saada jokaiselta haastateltavalta käsitys ja mielipide organisaation osaamisen johtamisen nykytilasta ja sen kehitysmahdollisuuksista. Kyseessä oli teemahaastattelu, joka tehtiin yksilöhaastatteluna. Haastattelun teemat pyrittiin valitsemaan niin, että niiden avulla saadaan kerättyä tietoa, joka vastaa tutkimuskysymykseen.

Tutkimuksen laatuun voidaan vaikuttaa etukäteen sillä, että tehdään hyvä ja selkeä haastattelurunko. On hyvä myös miettiä etukäteen, miten teemoja voidaan syventää, ja pohtia mahdollisia lisäkysymyksiä. Teemahaastattelussa tulee pääteemojen lisäksi esittää tarkentavia kysymyksiä. On myös hyvä tiedostaa, että kaikkiin lisäkysymyksiin tai niiden muotoiluihin ei voi varautua etukäteen. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 184.)

Sopivien haastateltavien löytäminen voi olla hankalaa. On tärkeää pyrkiä tavoittamaan henkilöt, joilla uskoisi olevan tutkittavaan aiheeseen liittyvää kokemusta ja tietoa. Kaikki kysytyt eivät välttämättä suostu haastatteluun tai on mahdollista, että tutkija ei löydä tutkimuksen kannalta parhaita mahdollisia haastateltavia. Silloin tutkija joutuu tyytymään niihin, joita on saatavilla. Tehokkain tapa lähestyä haastateltavaehdokkaita on usein suora yhteydenotto henkilökohtaisesti. Haastattelukutsussa kannattaa kertoa, jos aineisto käsitellään anonyymisti ja lisäksi on hyvä kertoa, miten kauan haastattelu tulee arviolta kestämään. (Valli 2018, 30-31.)

Pohdin tarkasti, ketkä olisivat sopivia haastateltavia ja mikä olisi sopiva määrä haastateltavia henkilöitä. Haastateltavien valinta perustui toimeksiantajan ja tutkijan omaan harkintaan.

Valitsimme haastateltavaksi henkilöitä, jotka toimivat esimiestehtävissä. Päädyin siihen, että rajaan haastateltavat esimiesasemassa työskenteleviin tuoteryhmistä ja logistiikasta sekä huoltotoiminnasta vastaaviin henkilöihin, koska heillä kaikilla on alaisia ja he toimivat vaativissa ja tulosvastuullisissa tehtävissä. Valitsin heidät, koska heillä on monipuolista kokemusta esimiestehtävistä ja uskoin, että saisin heiltä parhaan mahdollisen vastauksen tutkimuskysymykseeni. Haastateltavia oli yhteensä kahdeksan ja kaikki ovat esimiesasemassa ja tekemisissä osaamisen johtamisen kanssa. Osalla haastateltavista on vuosien kokemus esimiestyöstä ja osaamisen johtamisesta. Kaikki haastatteluun kutsumani henkilöt suostuivat haastateltaviksi.

Haastateltavat olivat kaikki miehiä ja iältään 33-63 vuotiaita. Kaikilla haastatteluun osallistuneilla oli teknisen alan koulutus. He olivat insinöörejä, rakennusmestareita tai tekniikan alan erikoisammattitutkinnon suorittaneita. Haastateltavilla oli hyvin erimittaisia esimieskokemuksia. Esimieskokemus vaihteli kolmesta vuodesta aina 33 vuoteen asti. Skanska Konevuokrauksessa haastateltavat olivat työskennelleet kolmesta vuodesta kymmeneen vuoteen. Haastateltavilla oli myös eri määrä alaisia johdettavana. Osalla oli vain kaksi alaista ja suurimmillaan yhdellä esimiehellä oli 11 alaista. Kaikki haastateltavat toimivat lisäksi asiantuntija- ja asiakaspalvelutehtävissä.

Ainakin haastattelun ajankohta, paikka, arvioitu kesto ja haastattelun välineistö tulee päättää ennen haastattelujen tekemistä (Hirsjärvi & Hurme 2015, 73). Lisäksi tulee miettiä, haluaako haastateltaville lähettää etukäteen jotakin materiaalia tai haastattelun teema-alueita. Haastatteluja sopiessa on hyvä huomioida se, että haastateltavilla saattaa olla hyvinkin tiukka aikataulu ja kalenteri täynnä pitkälle eteenpäin. Haastattelut on hyvä sopia hyvissä ajoin, jotta haastatteluille löytyvät helpommin sopivat ajat. (Valli 2018, 33.)

Olin yhteydessä haastateltaviin haastattelupyynnöllä sähköpostitse, puhelimitse ja kasvokkain toimistolla. Tiedustelin hyvissä ajoin, milloin haastattelua varten löytyisi sopiva aika. Jokainen esimies ehdotti itselleen sopivaa aikaa ja sain kaikille sovittua haastattelun. Sen jälkeen lähetin sähköpostilla haastateltaville palaverikutsun, jossa oli viestissä saatteena tarkemmat tiedot haastattelusta (liite 1) ja haastatteluteemat (liite 2). Näin esimiehillä oli mahdollisuus jo ennalta tutustua teemoihin.

Haastattelut toteutettiin marraskuussa 2020. Osallistuminen haastatteluun oli vapaaehtoista. Kaikki teemahaastattelut toteutettiin henkilökohtaisesti kasvokkain Nurmijärven ja Vantaan toimipisteen neuvotteluhuoneissa. Koronaviruspandemian vuoksi haastateltavilla olisi ollut myös mahdollisuus osallistua haastatteluun Microsoft Teamsin välityksellä. Tutkimuksen teon hetkellä vallitsi maailmanlaajuinen COVID-19 pandemia, jonka vuoksi sosiaalista kontaktia oli vältettävä ja otettava huomioon riittävät turvavälit sekä käsihygienia.

Kasvokkain tapahtuneissa haastatteluissa haastateltavilla oli mahdollisuus käyttää kasvomaskia ja huolehdimme, että etäisyys haastattelijan ja haastateltavan välillä pysyi riittävänä. Näin pystyttiin turvaamaan haastattelijan sekä haastateltavien terveys.

Haastattelun paikka on tärkeä tekijä haastattelun onnistumisessa. Haastattelupaikkoja voivat olla haastateltavan koti, jokin julkinen tila, haastateltavan työpaikka, koulu tai jokin vapaamuotoinen paikka, kuten kahvila. Pienestä taustahälystä ei välttämättä ole haittaa, jos käytössä on laadukas tallennuslaite. Tallenteen laatu on kuitenkin usein parempi ja haastatteluun on helpompi keskittyä, jos tilanne ja ympäristö ovat mahdollisimman rauhalliset. Haastattelujärjestelyt tulee tehdä haastateltavalle mahdollisimman helpoiksi. Haastattelupaikan tulee tuntua haastateltavasta luontevalta ja mukavalta, jotta haastateltava ei tuntisi oloaan epävarmaksi. Joskus voi olla vaikeaa löytää tarpeeksi neutraali haastattelupaikka. Jos haastattelutilanne tuntuu haastateltavasta epämukavalta, haastattelijan voi olla vaikeaa luota tilanteesta avointa ja luontevaa. (Valli 2018, 33-34.)

Haastattelujen tekeminen vie myös tutkijan aikaa ja joissain tapauksissa myös rahaa, jos tarvitsee matkustaa haastateltavien luokse tai hankkia esimerkiksi tallennusvälineitä. Pitkät etäisyydet tai aikataulusyyt saattavat aiheuttaa sen, että haastattelut on helpointa toteuttaa video- tai puhelinhaastatteluna etäyhteydellä. Nämä haastattelumuodot eroavat kuitenkin jonkin verran kasvokkain tehtävistä haastatteluista, koska etänä tehtävissä haastatteluissa ei pysty esimerkiksi yhtä hyvin tarkkailemaan elekieltä. Etäyhteyksissä voi olla myös teknisiä ongelmia, kuten yhteyskatkoja, jotka ovat yksi epävarmuustekijä haastattelun tekemisessä. Tämän takia laitteet ja ohjelmistot on hyvä testata etukäteen ja tehdä varasuunnitelma teknisten ongelmien varalla, jotta varmistetaan haastatteluiden onnistuminen. (Valli 2018, 35.)

Haastatteluvaiheessa laatuun voi vaikuttaa huolehtimalla siitä, että tekniset välineet ovat kunnossa. On hyvä varmistaa, että tallennusvälineet ovat kunnossa ja haastattelurunko on saatavilla. Välillä on myös hyvä varmistaa, että tallennusväline toimii. Haastattelun lopussa kannattaa myös tarkistaa, että haastattelussa on käyty läpi kaikki teema-alueet ja tarvittaessa vielä esittää jokin lisäkysymys. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 184.)

Nauhoitin haastattelut tietokoneen puheentallennusohjelmalla ja apuna käytin ulkopuolista mikrofontia, joka oli liitetty tietokoneeseen. Sijoitin mikrofonin haastattelijan ja haastateltavan väliin. Erillisen mikrofonin avulla sain varmistettua, että tallenteen äänenlaatu on hyvä ja puhe kuuluu selkeästi. Ennen haastattelujen alkua testasin vielä mikrofonin ja tallennusohjelman toimivuuden. Varmistin myös haastattelun aikana, että tallennus on käynnissä ja toimii niin kuin pitääkin.

Kerroin haasteltaville haastattelun alussa, että tallennan haastattelun ja käsittelen materiaalin anonymista sekä haastattelumateriaali tullaan hävittämään tutkimuksen päätteeksi. Haastattelut kestivät noin 45-60 minuuttia. Ilmoitin haasteltaville, että haastatteluun on hyvä varata aikaa noin tunti. Haastateltavat olivat haastattelutilanteessa aluksi jännittyneitä, koska kokivat tallentamisen epäilyttävänä, mutta jännitys katosi nopeasti. Kerroin myös, että tallennukset ovat vain omaan käyttööni ja että ne tuhotaan, kun niitä ei enää tarvita opinnäytetyötä varten.

Haastattelutilanteissa pyrin mahdollisimman avoimeen keskusteluun haastateltavien kanssa. Kaikki haastattelemani henkilöt olivat minulle entuudestaan tuttuja, niin luottamuksen ilmapiiri oli helppo rakentaa alkujännityksen jälkeen. Luottamus auttoi myös siihen, että sain avoimia vastauksia ja haastateltavat halusivat mielellään kertoa mielipiteensä. Haastatteluissa huomasin, että usein haastateltava ei aina mennyt suoraan asiaan, vaan jotkut vastasivat kysymyksiin vähän kierrellen. Joillakin vastaustapa oli sellainen, että varsinaiseen kysymykseen vastattiin vasta pitkän alustuksen jälkeen. Uskon kuitenkin, että sain kaikilta haastateltavilta totuudenmukaiset vastaukset heidän näkemyksistään. Pienen kiertelyn jälkeen monet haastateltavista toivat esiin myös kriittisiä näkemyksiä ja epäkohtia, joita nykytilanteessa on. Nämä ovat niitä asioita, joiden kehittämiseen tulevaisuudessa kiinnitetään huomiota.

5.4 Aineiston käsittely ja analyysi

Laadullisen aineiston analyysissä tarkoituksena on saada luotua uutta tietoa tutkimuskohteesta järjestämällä aineisto selkeään muotoon. Sisällönanalyysissä tarkoituksena on tiivistää aineisto ilman, että sen sisältämää informaatiota katoaa. Analysoinnin tarkoituksena on pyrkiä kasvattamaan informaatioarvoa niin, että hajanaisesta aineistosta luodaan selkeää ja yhtenäistä tietoa tutkimuskohteesta. (Eskola & Suoranta 2005, 137.) Tutkimuksessa kerätty aineisto kuvaa tutkimuskohdetta. Analyysin tavoitteena on tuottaa selkeä ja kirjallinen kuvaus tutkimuskohteesta. Aineiston laadullisen käsittelyn perustana on looginen päättely ja tulkinta. Aluksi aineisto hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja kootaan uudelleen uudella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi. Laadullisessa aineistossa analysointia tehdään tutkimusprosessin kaikissa vaiheissa. (Sarajärvi & Tuomi 2018.)

Tutkimuskohteen laadun, ominaisuuksien ja merkityksien kokonaisvaltainen jäsentäminen on tavoitteena laadullisessa eli kvalitatiivisessa analyysissä. Laadullista analyysia voidaan toteuttaa useilla eri menetelmillä. Osassa laadullisista menetelmistä analyysitapa on tietynlainen, kun taas osassa aineiston käsittelytavat ovat väljempiä. Yhteinen piirre laadullisissa menetelmissä ovat näkökulmat muun muassa kohteen tarkoituksesta ja merkityksistä, esiintymisympäristöstä ja taustasta sekä ilmaisusta ja kielestä. (Jyväskylän yliopisto 2015.)

Tutkijan tavoitteena on löytää ratkaisu tutkimusongelmaan perehtymällä aineistoon. Jos aineistoa on pieni määrä, voidaan aineistoa kuuntelemalla ja lukemalla löytää vastaus työn tavoitteelle. Jos aineiston määrä on suuri, täytyy avuksi ottaa tekniset aineiston käsittelymenetelmät. Tutkimusaineistoa käsitellään vaiheittain. Ensiksi aineisto yhteismitallistetaan eli litteroidaan. Sitten se koodataan (tiivistetään, hajotetaan) ja luokitellaan (kategorisoidaan) sekä lopuksi yhdistetään (laajennetaan). (Kananen 2017, 133-134.) Litterointi tarkoittaa esimerkiksi tallennetun puheen tai tutkimukseen osallistuneiden itse kirjoittamien tekstien kirjoittamista koneella samaan muotoon. Aineistoa on helpompi hallita ja analysoida, kun se on yhtenäisessä muodossa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 78.)

Tavallinen puhekieli ei turvaudu tiukasti käsitteiden ja sanojen määrittelyyn, vaan ilmaisuja ja sanoja käytetään laajasti. Asioita ei sanota tai haluta sanoa suoraan, vaan annetaan ymmärtää asia rivien välistä tai tarkoitetaan eri asiaa kuin sanotaan. Tämän takia arkikieli ei ole yksiselitteistä. Tutkijan tulee ottaa huomioon sanaton viestintä ja että ilmaisujen takana voi olla jotakin, mitä ei sanota ääneen. Analysointivaiheessa tutkijan on välttämätöntä tehdä tulkintaa haastateltavien sanomisista. (Kananen 2017, 89-90.)

Litteroin nauhoitetun haastatteluaineiston kirjoittamalla sen tekstinkäsittelyohjelmalla tallenteista tekstimuotoon sanasta sanaan. Kirjoitin jokaisen äänitteen tekstimuotoon sellaisena kuin haastattelu eteni. Seuraavaksi poistin tekstistä henkilötiedot, turhat äännähdykset ja täytesanat. Poistin myös haastattelujen aloitukset ja lopetukset sekä muut tutkimuksen kannalta epäolennaiset tekstit. Yhdistin kaikkien haastateltavien aineiston samaan tekstitiedostoon.

Sisällönanalyyseissa analyysiyksikkö määritetään ennen analyysin aloittamista. Analyysiyksikkö voi olla yksittäinen sana, lause, lausuma tai useita lauseita sisältävä ajatuskokonaisuus. Tutkimustehtävä ja aineiston laatu vaikuttavat analyysiyksikön määrittämiseen. Aineiston pelkistämävaiheessa analysoitava tieto voi olla esimerkiksi tekstimuotoon muutettu haastattelu tai havainnointi tai muu materiaali. (Sarajärvi & Tuomi 2018.)

Käytin analyysiyksikkönä lausumaa. Merkitsin tekstinkäsittelyohjelmassa eri väreillä eri aiheisiin liittyvät asiat. Käytin samaa väriä samaa aihetta kuvaaviin kohtiin. Jaottelin haastateltavien vastauksia niissä esille tulleiden aiheiden mukaan kokonaisuuksiksi. Haastateltavat olivat kertoneet joistakin aiheista useammassa eri kohdassa, niin siirsin vastaukset oikeiden teemojen yhteyteen. Näin aineistosta alkoi hahmottua, mitä haastateltavat olivat mistäkin teemasta kertoneet ja mitä samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia haastatteluissa oli tullut esille.

Koska haastateltavia oli kahdeksan, pystyin lukemaan aineiston useita kertoja läpi. Jokaisella lukukerralla sain paremman käsityksen siitä, mitkä asiat nousivat tekstistä esiin

useamman kerran ja mitkä asiat mainittiin vain kerran tai pari. Ryhmittelin vastauksia niissä esiin nousseitten teemojen mukaan. Esiin nousseet asiat muodostivat hieman erilaiset kokonaisuudet kuin teemahaastattelurunko, vaikka isoja eroja niiden välillä ei ollutkaan. Analysoin ryhmittelemiäni vastauksia ja niissä esiin nousseiden vastausten teemoja. Näistä muodostuivat kokoavat käsitteet, joita käytin väliotsikkoina luvussa 6, jossa esittelen tutkimustuloksia.

5.5 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Eettiset kysymykset tutkimuksen tekemisessä ovat erittäin tärkeitä. Varsinkin ihmisiin kohdistuvassa tutkimuksessa täytyy ottaa huomioon hyvän tutkimuskäytännön noudattaminen, mikä tarkoittaa tutkittavan itsemääräämisoikeuden ja ihmisarvon kunnioittamista. Tutkijoiden tulee toimintatavoissaan noudattaa rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta. Heidän tulee myös käyttää tiedonhankinnassaan ja arvioinnissaan tieteellisen tutkimuksen vaatimusten mukaisia ja eettisiä menetelmiä. Tutkijoiden tulee myös huomioida asianmukaisesti toisten tutkijoiden tekemä työ. Jotta tutkimus on hyvän tieteellisen käytännön määrittelyn mukainen, siinä on otettava huomioon muun muassa tutkimuksen yksityiskohtainen suunnittelu, toteutus ja raportointi sekä sidonnaisuuksien ilmoittaminen tutkittaville ja kirjaaminen tutkimusraporttiin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 20-22.)

Tutkimustuloksien täytyy olla luotettavia. Suunnitelmallisuus ja laadunvalvontaan paneutuminen mahdollistavat luotettavuuden. (Kananen 2017, 173.) Tieteellisen tutkimuksen tärkeä osa on luotettavuuden arvioiminen, koska tutkimuksen tulisi pyrkiä tiettyihin normeihin ja arvoihin, jotka sille on asetettu. Reliabiliteetin ja validiteetin käsitteet ovat keskeisiä, kun arvioidaan kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen luotettavuutta. Käsitteet siitä, sopivatko reliabiliteetti ja validiteetti laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin, vaihtelevat. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 25.) Luotettavuuden arviointiin laadullisessa tutkimuksessa ei ole yksiselitteisiä ohjeita. Tutkijan tulee tehdä omat valintansa tukeutuen valitsemaansa lähdemateriaaliin, koska yksiselitteistä ohjetta laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole. Valintojen perustelemisen on tärkeää. (Kananen 2017, 173.)

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten pysyvyyttä. Pysyvyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkimus uusittaessa saataisiin samat tutkimustulokset. Uusintamittauksella voitaisiin siis vahvistaa tutkimustulokset. (Kananen 2017, 175.) Tämä tarkoittaa siis sitä, että jos tutkitaan samaa henkilöä toisen kerran, saadaan sama tulos. Voidaan kuitenkin olettaa, että ihmisille tyypillistä on muuttuminen ajan saatossa. Tämän takia pysyvyydestä joudutaan luopumaan silloin, kun tutkimus kohdistuu ihmisen muuttuviin ominaisuuksiin. Pysyvyys voidaan

määritellä myös niin, että tutkimustulos on pysyvä, jos kaksi arvioitsijaa päätyvät samaan lopputulokseen. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 186.)

Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkitaan oikeita asioita (Kananen 2017, 175). Useimpien laadullista tutkimusta arvioidessa keskitytään enemmän validiteettiin. Validiteetissa tarkastellaan sitä, että tutkimus on pätevä ja tehty perusteellisesti. Siinä tarkastellaan myös sitä, että saadut tulokset ja päätelmät ovat oikeita. Virheitä tutkimuksessa voi ilmetä esimerkiksi suhteiden tai periaatteiden näkemissä väärin tai että niitä ei nähdä. Tutkija saattaa myös kysyä vääriä kysymyksiä. Laadullisessa tutkimuksessa pätevyys voidaan ymmärtää enemmänkin uskottavuutena ja vakuuttavuutena. Tärkeää on se, että tutkimuksessa tutkittujen esittämät asiat vastaavat tutkittavien hänelle kertomia asioita sekä se, että tutkija onnistuu selkeästi ja ymmärrettävästi kuvaamaan niitä myös muille. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 25.)

Olen opinnäytetyössäni kuvannut tarkasti tekemiäni valintoja sekä prosessin kulkua. Olen kuvannut tarkasti myös aineiston käsittelyä ja analysointiprosessia. Teemahaastattelun teemat ja tarkentavat kysymykset pyrittiin miettimään tarkasti niin, että niillä saadaan tutkimuskysymykseen liittyvää tietoa riittävästi. Aina on kuitenkin mahdollisuus, että haastateltava ymmärtää kysymyksen eri tavalla kuin haastattelija on tarkoittanut. Pysin tarvittaessa tarkentamaan kysymyksiä haastattelutilanteessa ja tekemään haastatelluille lisäkysymyksiä.

Valitsin haastateltaviksi henkilöitä, joilta uskoin saavani tarvittavat tiedot tutkimuskysymykseen vastaamiseen. Valitsin haastateltaviksi esimiehet, koska heillä on kokemusta johtamisesta ja osaamisen johtamisesta. Haastateltavia oli kuitenkin rajallinen määrä, koska Konevuokrauksessa Nurmijärven toimipisteessä on vain tietty määrä esimiehiä, eikä haastateltuja ollut tarkoitus laajentaa Skanskan muihin yksiköihin. Haastateltavat vastasivat oman kokemuksensa perusteella. Haastatteluihin osallistuminen oli vapaaehtoista. Haastateltavilta kysyttiin lupa haastatteluiden tallentamiseen ennen tallentamisen aloittamista. Haastattelutilanteissa laatu varmistettiin huolehtimalla siitä, että tilanne oli rauhallinen ja tallennusväline toimi hyvin. Näin tallenteiden laatu oli hyvä ja haastattelut kuuluivat tallenteesta selkeästi. Tutkimustuloksissa yksittäisiä henkilöitä ei ole mahdollista tunnistaa, vaikka haastateluista onkin mukana suorina lainauksia. Näin olen säilyttänyt haastateltaville lupaamani anonymiteetin. Haastattelut ja niistä litteroidut tekstit hävitettiin, kun työn raportointi oli valmis. Tämä luvattiin haastateltaville samalla, kun he antoivat luvan haastattelujen tallentamiseen.

Haastateltavia on kohdeltu tasa-arvoisesti ja pyrin työssäni kuvaamaan selkeästi ja ymmärrettävästi tutkimuksessani esille tulleita asioita. Tutkimustani ei ole rahoittanut mikään ulkopuolinen taho, eikä toimeksiantaja ole pyrkinyt vaikuttamaan tutkimuksen tekemiseen.

Tutkimukseni on julkisesti nähtävillä Theseus-palvelussa. Olen perehtynyt aiheeseen huolellisesti ja tiedot, joita esitän tutkimuksessani ovat luotettavia. Jos tutkimuksen tekisi uudelleen, uskon, että haastateltavat vastaisivat yhtä avoimesti. Ensimmäisen haastattelun jälkeen he ovat kuitenkin jo pohtineet aihetta, joten tekemällä haastattelut uudestaan vastaukset voisivat olla hieman erilaiset. Esimiehillä on jo aiheesta enemmän tietoa kuin aikaisemmin, joten he vastaisivat todennäköisesti laajemmin ja osaisivat reflektoida toimintaansa tarkemmin osaamisen johtamisen kannalta. Saaranen-Kauppisen ja Puusniekan (2009, 25) mukaan tutkimuksella voidaan kuitenkin esittää aina vain pintaraapaisu tutkittavasta ilmiöstä, eikä tutkimuskohdetta pystytä kuvaamaan raportissa täysin sellaisena kuin se tutkijalle tutkimustilanteessa ilmenee. Heidän mukaansa tutkimus ei voi koskaan tuottaa täydellistä ymmärrystä tutkimuskohteesta.

6 Tutkimustulokset

Tämän tutkimuksen päämääränä oli selvittää osaamisen johtamisen nykytila kohdeorganisaatiossa. Tutkimusongelmaan etsittiin vastauksia osaamisesta, osaamisen johtamisen nykytilasta, esimiestaidoista, haasteista ja onnistumisista sekä kehitystoimenpiteistä. Haastatellut esimiehet kuvailivat osaamista omassa tiimissään ja millä tavoin tiimin osaamista kehitetään ja ylläpidetään sekä miten he kokivat tulevaisuuden osaamistarpeet. Luvussa käydään läpi myös, miten esimiehet käsittivät osaamisen johtamisen käsitteenä ja miten he johtavat osaamista omassa tiimissään sekä heidän mielipiteensä osaamisen johtamisen nykytilasta. Lisäksi käydään läpi esimiehien näkemyksiä kohdeorganisaation osaamisen johtamisen haasteista ja kehittämisestä.

Tutkimusaineisto hankittiin teemahaastattelulla. Tutkimuksen tuloksissa esitellään teemahaastattelurungon (liite 2) avulla esille tulleet asiat. Haastattelututkimuksen pääteemat olivat osaaminen, osaamisen johtaminen ja osaamisen johtamisen kehittäminen.

6.1 Osaamisen nykytila ja haasteet kohdeorganisaatiossa

Tässä luvussa käydään läpi esimiesten näkemyksiä osaamisen nykytilasta ja arjen haasteista. Haastatellut esimiehet kuvailivat, millaista osaamista heidän tiimissään on ja millä tavoin tiimin osaamista ylläpidetään ja kehitetään. Haastatellut esimiehet kertoivat tiimin jäsentensä osaamisesta sekä omasta osaamisestaan. Vastauksissa toistuvia teemoja olivat työn monipuolisuus, tekninen osaaminen ja ongelmanratkaisukyky sekä asiakaspalvelu. Työtä määrittäviä tekijöitä olivat tehokkuus ja laadukkuus.

Haastateltavien henkilöiden mielestä heidän tiimissään osaaminen painottuu suurimmalla osalla **tekniseen osaamiseen** toimipisteellä kaluston huoltotehtävissä ja kaluston asennuspalveluina asiakkaalla. Lisäksi osaamista löytyy myös suunnitteluun ja asiakaspalveluun sekä tietoteknisten järjestelmien käyttötaitoa. Huoltotyötä pääosin tekevillä henkilöillä työnkuva painottuu tekniseen osaamiseen, laitteiden yksityiskohtiin ja niiden toimintaan. Asennuspalveluita tekevillä henkilöillä on lisäksi asiakaspalveluosaamista ja työmaatuntemusta sekä asennusosaamista työmaalla teknisen osaamisen lisäksi. Usein työssä tarvitaan myös taitoa tulkita ohjeita ja piirustuksia, esimerkiksi asennusohjeita työmaalla työskenteleville. Monissa vastauksissa nousi esiin myös monipuolinen tehtäväkuva.

Paljon teknistä osaamista ja sitten siellä on myös paljon kokemusperäistä osaamista. Sitä löytyy paljon, ja sitten on myös ihan kaluston tuntemusta ja konealan tietämystä ja osaamista.

Moni haastateltavista kertoi, että työ on hyvin **käytännönläheistä**. Ongelmanratkaisukyky on tärkeässä roolissa, kun työskennellään teknisten ja monipuolisten koneiden kanssa, jotka ovat sään armoilla. On tärkeää saada koneet nopeasti kuntoon, jotta ne saadaan nopeasti seuraavalle työmaalle. Työmaalla töiden edistyminen saattaa joutua odottamaan jotakin tiettyä konetta, jolloin yhden laitteen odottaminen saattaa viivästyttää koko työmaan toimintaa. Huollon täytyy olla laadukasta ja tehokasta, jotta koneet ovat toimintavarmoja. Perushuollon lisäksi työssä on myös erityisosaamista vaativia osa-alueita, jotka on usein ulkoistettu.

Meillä on mekaanista osaamista, sellaista että jos laitteeseen tulee mekaaninen vika, moottori on jumissa tai joku pultti on jumissa, niin sellainen meiltä hoituu hyvin. Vaativampi vianetsintä ei ole sitten oikein hallussa, koska uudet koneet ovat jo todella vaativia. Näiden koneiden osalta se ulkoistetaan, koska ne menevät niin spesiaalihommiksi, että meidän ei kannata edes yrittää. Meillä on sellaista perusongelmanratkaisutason osaamista kyllä aika hyvin.

Asiakaspalveluosaaminen on oleellinen osa tiimien arkea. Esimies- ja työnjohtoasemassa olevat henkilöt ovat asiakkaiden kanssa tekemisissä päivittäin puhelimitse ja sähköpostitse sekä käyvät tarvittaessa asiakkaan luona suunnittelemassa kalustoon liittyviä asennuksia tai opastamassa kaluston käytössä. Esimies- ja työnjohtoasemassa olevien osaaminen painottuu enemmän kalustojärjestelmän hallintaan, uuden kaluston hankintaan ja kaluston tuntemukseen myynti- ja asiakaspalvelutyön lisäksi. He myös tekevät kalustosuunnitelmia ja tarjouksia sekä sopivat asennusaikatauluja. Haastateltavien vastauksissa kuului myös ammattitilpeys omasta ja tiiminsä osaamisesta.

Insinöörimäistä ja käytännönläheistä osaamista eri tekniikan aloilta ja konevuokrausalan kokemusta löytyy myös. Eli, insinöörimäinen osaaminen näkyy suunnittelussa ja kuvien tulkitsemisessä ja teknisten ohjeiden tulkinnassa, ja sitä tukee käytännön osaaminen.

Konevuokrausosaaminen ja tekninen asiakaspalvelu on todella hyvää. Tunnetaan hyvin koneet ja osataan palvella asiakasta.

Osaamisen kehittyminen kuvattiin hyvin **käytännönläheisenä**. Ongelmia ratkotaan yhdessä ja työkavereilta kysytään tarvittaessa neuvoa. Haastateltavien mielestä osaamisen kehittyminen tapahtuu pääosin tekemisen kautta ja kokemuksen myötä työkaverilta oppien. Tähän vaikuttaa etenkin se, että konevuokrausalaan liittyviä koulutuksia ei ole juuri saatavilla. Motivaattoreina tiedon hankkimiseen oli useimmiten jokin tarve, eli koulutus on pääasiassa tarpeeseen reagoivaan eikä ennakoivaa. Ennakoivan kouluttamisen koettiin puuttuvan lähes kokonaan. Myös lakisääteisyys oli yksi tekijä, joka vaikutti koulutusten

käymiseen. Haastatteluissa nousi esiin erilaisia lakisääteisiä korttikoulutuksia sekä Skanskan omia verkkokursseja. Verkkokursseina on Skanskan omia ohjeita, jotka pääasiassa koskevat rakennustyömailla työskenteleviä henkilöitä. Haastatteluvastauksissa nousi esille myös esimiehen rooli tiedon välittäjänä. Heille tulee tieto uusimmista lakisääteisistä koulutuksista tai muista ohjeista ja he vievät tiedon alaisilleen. Osa esimiehistä koki, että on täysin itsestä kiinni, miten omaa osaamistaan ylläpitää.

Ainakin tulee mieleen lakisääteiset kurssit, kuten ensiapukoulutus, työturvallisuus-kortti-koulutukset ja kehityskeskusteluissa kysytään aina, että onko jotain semmoista osa-aluetta, mihin haluaisi lisäkoulutusta ja kokee, että on jotain puutetta. Kun uusia ohjeita tulee, niin niitä mä vien sitten alaisille ja päivittäistä keskustelua ja tiedon jakamista.

Pääosin tekemisen kautta ja työkaverilta. Tää on niin oma maailma. Mennään kokeneempien mukana. Osaamista ylläpidetään tekemällä töitä, pakollisia korttikoulutuksia ja verkkokouluja, käydään porukalla läpi käytännön asioita ja kokemuksia.

Tavarantoimittajat järjestävät myös **koulutuksia**, kun hankitaan uutta kalustoa. Näissä kuitenkin haasteena koettiin olevan välillä koulutusten pintapuolisuus. Haastateltavat kokivat, että on tärkeää saada heti opastus uuden kaluston huoltoon ja käyttöä varten, jotta uusi kalusto tulee heti tutuksi. Asiakkaan tarve luo myös tilaisuuden koulutuksille, kun asiakasta varten hankitaan uutta kalustoa tai on jokin haastava asennus. Tällaisissa tilanteissa asia käydään läpi koko tiimin kanssa. Vastauksissa tuli ilmi myös koronapandemian vaikutus, mikä näkyi koulutusten peruuntumisessa, eikä uusia koulutuksia ole myöskään pystytty sen takia järjestämään.

Jonkun verran tavarantoimittajien edustajat on käynyt opettamassa, eli tämmöistä pientä koulutusta. Korona on kyllä vähentänyt koulutuksia ja ollaan ihan jouduttu perumaan laajempia, ulkomailla järjestettäviä koulutuksia.

Jos tavarantoimittajat pitävät jotain perehdytyksiä uusien tuotteisiin ja aina kun sellaisia on, niin on pyritty kaikki kaverit sinne laittamaan ja on niitä ollutkin, vaikka ovat monesti aika pintapuolisia.

Kokonaisuutena osaamisen koettiin olevan hyvällä tasolla. Osaaminen on kertynyt pääosin kokemuksen kautta ja työkavereilta oppien. Tiimeillä on monipuolista osaamista ja lisäkoulutusta hankitaan tarpeen mukaan. Tulevaisuudessa pitäisi kuitenkin panostaa entistä enemmän osaamistarpeiden ennakointiin, eikä pelkästään sen hetkiseen koulutustarpeeseen reagointiin.

6.2 Tulevaisuuden osaamistarpeet

Tässä luvussa esittelen, miten esimiehet näkivät tulevaisuuden osaamistarpeen kohdeorganisaatiossa. Vastauksissa näkyivät yleisesti rakennusosalalla vaikuttavat trendit sekä eri teknologioiden kehittyminen. Tekniikan kehittymisen teema nousi esille sekä konevuokrausalaan liittyen tekniikan monimutkaistuessa sekä esimerkiksi sosiaalisen median käytön lisääntymisessä yleisesti. Vastauksissa nousi esiin halu kehittyä ja pysyä mukana nykyteknologioiden kehityksessä. Tulevaisuuden osaamistarpeet liittyivät sekä oman osaamisen kehittämiseen että lisäresurssien hankkimiseen tärkeäksi koetuissa osa-alueissa, kuten myyntiin ja asiakaspalveluun sekä markkinointiin. Myös asiakasymmärryksen lisääminen koettiin tärkeäksi, jotta asiakkaita osataan palvella entistä paremmin.

Tulevaisuuden osaamistarpeita nousi esiin haastatteluissa lähes kaikkien teemojen kohdalla. Suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että Skanskan Konevuokrauksessa tarvittaisiin tulevaisuudessa enemmän **myyntiin ja asiakaspalveluun** liittyvää koulutusta. Asiakaspalvelu ja myyntityö koettiin osa-alueiksi, jotka kuuluvat kaikkien työhön jollakin tavalla. Myyntiosaamista tarvitsisivat etenkin ne, jotka käyvät työmailla ja ovat muutenkin usein asiakkaiden kanssa tekemisissä. Vuokratuotteiden entistä parempi ja laajempi tuntemus olisi tärkeää koko Skanska Konevuokrauksen henkilöstölle. Haastatteluissa nousi esille myös jatkuvan kertaamisen ja kouluttamisen merkitys muuttuvalla konevuokrausalalla.

Monissa vastauksissa nousi esiin myös se, että kohdeorganisaation toiminta on laajentunut voimakkaasti viime aikoina. **Toiminnan laajentuminen** tuo myös omat haasteensa tarvittavan osaamisen hankkimiseen ja ylläpitämiseen. Monissa haastatteluissa nousi esiin tarve moniosaajille tulevaisuudessa. Haastatteluissa mainittiin myös toiminnan kausiluonteisuus ja palvelumyynnin lisääminen. Kausiluonteisuus lisää haastetta kiireisinä aikoina pystyä vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin. Yhtenä ratkaisuna tähän ehdotettiin tarvittavien resurssien ostamista ulkoa kiireisinä sesonkiaikoina. Myös tähän tarvitaan myyntiosaamista, että yhteistyökumppaneiden tuottamia palveluita osataan myydä asiakkaille. Tulevaisuudessa tulee kiinnittää huomiota myös yhteistyökumppaniverkoston kehittämiseen, jotta tarvittavaa osaamista on saatavilla, jos omat resurssit eivät riitä.

Meidän pitäisi panostaa myyntiin, eli ihan myyntihenkistä koulutusta kaikille ja ihan asentajatasolle. Ne ovat niitä varsinaisia myyntihenkilöitä. Ne osaa neuvoa asiakasta ja kertoa, että fiksumpi kun homma tehdään näin ja meillä on tähän valmis tuote ja osaa kertoa puutteista ja myydä se työmaalle.

Tuoda ilmi sitä asiantuntijuutta asiakkaan lähellä ja olisi asiakkaan silmissä ammattitaitoinen ja vedota esimerkiksi turvallisuusasioihin, niin ei se asiakas voi siitä enää tänä päivänä sanoa, että ei yhtään kiinnostaisi.

Meistä ei ole kukaan takuulla valmis myyntimies, joten siihen pitäisi myös panostaa.

Kokeneita myyjiä toivottiin lisää sekä asiakaspalvelu- ja myyntikoulutusta työmaalla ja asiakkaiden kanssa toimiville henkilöille. Lisäksi markkinointiosaamista tulisi myös kehittää entisestään ja näin lisätä Skanska Konevuokrauksen näkyvyyttä mm. internetissä ja sosiaalisessa mediassa. Haastateltavien mielestä Skanska Konevuokrausta ei tunneta niin hyvin kuin kilpailijoita.

Haastatteluissa kävi ilmi myös se, että haastateltavat ovat hyvin perillä siitä, mitä **kilpailijoilla** on tarjolla. Omaa toimintaa haluttaisiin kehittää, jotta se pystyisi entistä paremmin vastaamaan kilpailijoiden haasteeseen. Tähän liittyen haastatteluissa ilmeni, että suurilla projekteilla tulisi olla oma vastuuhenkilönsä, joka olisi myyjä tai projektipäällikkö, joka huomioisi asiakkaan tarpeet kokonaisvaltaisesti ja olisi lähellä asiakasta ja heti saatavilla. Haastateltavien mukaan kilpailijoilla on vastaavaa palvelua tarjolla ja sellaiselle olisi tarvetta Skanska Konevuokrauksessaakin. Vastuuhenkilö voisi neuvoa asiakasta ja huolehtia siitä, että aikataulut pitävät sekä edustaisi työmaapalavereissa Skanska Konevuokrausta.

Meidän pitää vahvistaa projektien ja palveluiden johtamista ja johtamisosaamista ylipäätään ja tietenkin myynti- ja markkinointijohtaminen. Insinööritaitoa pitäisi lisätä ja kehittää ja kasvattaa ja ymmärtää rakentamisesta, jotta ymmärretään asiakasta.

Lähes kaikki haastateltavista arvoivat, että **mobiilipalveluiden** ja **IoT:n** (Internet of Things, verkkoon kytkettyjä laitteita) käyttö rakennusalalla tulevat entisestään lisääntymään, joten näiden palveluiden osaamiseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota tulevaisuudessa. Digitaaliset palvelut lisääntyvät paljon rakennusalalla ja uusissa laitteissa tiedon keruu lisääntyy ja laitteet ovat entistä monimutkaisempia. Osaamista pitää kehittää, jotta laitteiden huoltaminen onnistuu tulevaisuudessakin ilman ongelmia. Kilpailijoillakin digitaaliset palvelut ovat paljon esillä ja Skanska Konevuokrauksessaakin olisi tärkeää vahvistaa tätä osaamista entisestään, jotta se pysyy kehityksessä mukana.

Yksi on tietysti tietotekniikka. Se lisääntyy koko ajan ja sitä ei voi poissulkea, vaan tämmöinen kaikki muuttuu koko ajan teknisemmäksi. Ei saa jäädä jälkijunaan. On IT-puoli ja IoT ja kaikki tämmöinen.

*Nyt meillä on jo vähän niitä laitteita, että nähdään kalustosta tietoa IoT:n kautta. Kaik-
kiahahan on kiva kattoo netistä, mutta se pitäisi vielä saada myytyä työmaalle. Tällä*

hetkellä tämä IoT-osaaminen ostetaan jostain ulkopuolelta, että se osaaminen on sillä ulkopuolisella, että tämä vaan vaatisi meiltä sitä myyntiosaamista.

Osaamista pitää kehittää, jotta toiminta pysyy kilpailukykyisenä. Varsinkin myynti- ja markkinointiosaamiseen panostaminen nähtiin tärkeänä tulevaisuudessa. Toiminnan tekeminen entistä näkyvämmäksi markkinoinnin avulla tukee toiminnan kasvua. Digitalisaation myötä laitteet muuttuvat teknisemmiksi ja tässä kehityksessä mukana pysyminen varmistaa toiminnan säilymisen menestyksekkäänä myös tulevaisuudessa.

6.3 Osaamisen johtaminen kohdeorganisaatiossa ja sen toteuttamisesta käytännössä

Tässä luvussa esittelen, kuinka esimiehet näkivät osaamisen johtamisen käytännössä eli miten he itse johtavat tiimensä osaamista ja miten he kokevat, että heidän omaa osaamistaan johdetaan. Esimiehet kuvailivat, mikä on osaamisen johtamisen nykytila kohdeorganisaatiossa ja miten se ilmenee käytännössä. Esimiehet kertoivat, miten he ymmärtävät käsitteen osaamisen johtaminen ja mitä se tarkoittaa heidän työssään sekä mitä työkaluja he käyttävät osaamisen johtamisessa. Tiedot ja taidot sekä niiden ohjaaminen eri tavoilla toistuivat kaikissa vastauksissa. Vastauksissa tulivat esiin työnteon mahdollistaminen, osaamistarpeiden huomioiminen, töiden jakaminen osaamisen mukaan sekä tietojen ja taitojen ylläpitäminen ja lisääminen sekä perehdyttäminen. Esimiehet pohtivat osaamisen johtamista sekä jokapäiväisessä työssään että ylätasolla organisaation tulevaisuuden osaamistarpeita.

Haastattelemani esimiehet kokivat **osaamisen johtamisen käsitteen** haastavaksi määrittellä. Osaamisen johtamisesta he olivat kuulleet ennenkin, mutta selkeää määrittelyä he eivät osanneet heti kertoa. Useimmat haastateltavista joutuivat miettimään vastaustaan hieman, ja käsitteenä osaamisen johtaminen tarkoitti jokaiselle hieman eri asioita. Osa oli sitä mieltä, että osaamisen johtaminen tarkoittaa, että johdetaan työtehtäviä henkilöstön tietojen ja taitojen mukaan sekä annetaan valmiudet ja mahdollistetaan työn tekeminen mahdollisimman hyvin. Lisäksi osa haastateltavista kuvasi, että osaamisen johtaminen tarkoittaa sitä, että esimiehen pitää tunnistaa osaamistarve ja mihin osaaminen liittyy tulevaisuudessa. Tulevaisuuden tarpeiden tiedostaminen auttaa kehittämään henkilöstön osaamista oikeaan suuntaan, jotta se vastaa tulevaisuuden tarpeisiin. Myös työntekijöiden osaamisen kehittäminen ja perehdyttäminen nousivat esiin haastatteluissa. Lisäksi osaamisen johtamiseen kuuluvina teemoina tulivat esiin osaamisen tunnistaminen, luottaminen ja palautteen antaminen.

Johdetaan henkilön osaamista, mutta käyttää niitä hyödyksi katsomalla, kuka osaa parhaiten tehdä jotain ja valitaan semmoinen kaveri siihen ja annetaan sille tarvittavat työkalut, että se saa hoidettua työnsä mahdollisimman hyvin. Johdetaan osaamista ja siinä samalla johdetaan niitä ihmisiä, mutta myöskin johdetaan niitä resursseja ja tietotaitoa.

Mä koen sen, että johdetaan töitä ja tehtäviä sen henkilöstön taitojen mukaan ja sitten myös ylläpitäminen ja lisääminen.

Työntekijä osaa omalla tietämyksellään ja osaamisellaan tehdä tehtävänsä ja meidän pitäisi pystyä antaa valmiudet, millä se pystyy toimimaan, eli mahdollistetaan työn tekeminen.

Hankala kysymys, mutta mä mietin näin, että jotta sitä voi johtaa, niin pitää tiedostaa, mihin se tarvittava osaaminen voi johtaa tulevaisuudessa, eli pitää tunnistaa tarve, jotta sitä osaamista pystyy johtaa.

Haastateltavien mielestä osaamisen johtaminen tarkoitti myös henkilöstön vahvuuksien, tietojen ja taitojen tunnistamista sekä niiden kehittämistä. Tärkeänä asiana haastatteluissa nousi esiin myös **osaamisen kanavoiminen** oikein, jotta nykyisestä resursseista saadaan paras mahdollinen hyöty. Oikeat ihmiset tulee olla oikeissa tehtävissä, jotta heidän tietonsa ja taitonsa pääsevät oikeuksiinsa. Haastateltavien mukaan työntekijöiden työtehtävät tulisi jakaa heidän kiinnostuksiensa ja vahvuksiensa mukaan, koska jokaisella henkilöllä on jokin osaaminen, joka on hänen vahvuutensa. Näin koko organisaation osaaminen olisi paremmin hyödynnetty, ja työntekijät myös ovat motivoituneempia ja työt sujuvat hyvin. Lisäksi esimiesten mielestä osaamisen johtaminen on myös henkilöstön arvostamista. Usein työntekijöillä on parempi osaaminen heidän päivittäisiin työtehtäviinsä kuin heidän omalla esimiehellään.

Tunnistetaan heikot kohdat osaamisesta ja puutteet ja osaa havainnoida ne ja jos jossain on vahvuuksia, niin osaa kannustaa ja kasvattaa vahvuuksia. Jos joku ei osaa keskustellaan, että haluaako hän tätä osaamista kehittää.

Haastatteluissa vastaukset vaihtelivat yleisestä organisaatiotason pohdinnasta arkityön konkreettisiin asioihin. Suurin osa esimiehistä kertoi oman tiiminsä osaamisen johtamisen oleva **arkityöhön liittyvää** jokapäiväistä keskustelua ja tiedon jakamista sekä yhdessä ongelmien ratkomista. Haastatteluissa nousi esille esimiehen merkitys arkityössä tarvittavan osaamisen kartuttamisessa, esimerkiksi huolehtimalla tarvittavien materiaalien toimittamisesta uuteen kalustoon liittyen. Haastateltavat kertoivat myös, että vastuu tarvittavien tietojen hankkimisesta voi olla myös työntekijällä itsellään ja esimieheltä saa tarpeen mukaan

tukea tarvittavan materiaalin tai koulutuksen hankinnassa. Myös työntekijöiden oman aktiivisuuden merkitys nousi esiin osaamistarpeiden kehittämisen esiin tuomisessa.

Minulle se tarkoittaa sitä, että oman tiimin kannalta, että minun pitäisi huolehtia siitä, että kaverilla jonkun näköinen tieto siitä, mitä nyt pitäisi tehdä. Jos sillä ei ole, niin sitten pitää itse kouluttaa tai sitten heille järjestetään joku materiaali, josta osaavat itse opetella tai täytyy ottaa joku ulkopuolinen tukihenkilö. Monesti riittää se, että heille toimittaa jonkun käyttöohjekirjan. Järjestetään materiaalia tai semmoisen henkilön puhelinnumeron ketä osaa puhelimessa jeesata.

Osaamisen esiin kaivaminen, että jokainen saa tehdä omilla vahvuuksilla. Järjestän tarvittavat työkalut, ja sitten on päivittäiset keskustelut, työntekijäkeskustelut. Käydään työhistoriaa läpi, niin sieltä voi löytyä yllättävää ja arvokasta osaamista.

Lisäksi esimiehet kertoivat, että he ohjaavat alaisiaan käymään **verkkokursseja** sekä muita rakennusalan työn kannalta välttämättömiä **koulutuksia**, kuten työturvallisuuskorttikoulutus. Nämä koulutustarpeet tulevat yleensä Skanska Oy:ltä. Oman tiimin osaamisen johtaminen on myös kalustoon liittyvä tavarantoimittajien järjestämää koulutusta, joka liittyy yleensä uuteen kalustoon. Moni haastateltavista kertoi myös, että he kartoittavat tarkemmin henkilökohtaisen osaamistarpeen kehityskeskustelun yhteydessä.

Haastatteluissa kävi ilmi myös, että osaamistarpeita pyritään **ennakoimaan**. Tulevien tarpeiden ennakoimisessa käytetään hyödyksi omaa kokemusta tai kysytään kollegojen kokemuksia. Esimiehen tehtäväksi koettiin auttaminen ja vastausten selvittäminen ongelmatilanteissa tai tilanteissa, joissa ei ole heti tarvittavaa tietoa saatavilla. Esimies järjestää mahdollisuuksien mukaan alaisten työtä edistävää koulutusta tai alaisten itse toivomaa koulutusta. Esimiehet pyrkivät myös itse oma-aloitteisesti osallistumaan koulutuksiin. Suurin osa haastateltavista kertoi, että he hyödyntävät usein talon sisäisiä kursseja. He myös kokevat, että osaamista kehitetään myös keskustelemalla. Esimiehet pyrkivät kannustamaan alaisiaan tuomaan ajatuksiaan esille. Jos alaisille tulee mieleen kehitysideoita tai uusia toimintatapoja, niitä käydään yhdessä tiimin kesken läpi ja pyritään ottamaan käyttöön työtä helpottavia työkaluja- ja toimintatapoja.

Talon sisäisiä kursseja hyödynnetään paljon kyllä ja sitten koitetaan ihan keskustelemalla, että jos on jotain kehitysideoita. Sitten henkilökohtaisesti käydään läpi, että olisiko jotain mitä haluttaisi muuttaa parempaan suuntaan tai haluttaisiin kehittää ja siinä samalla myös osaaminen karttuu yhteistyöllä.

Esimiehet tarkastelevat **osaamistarpeita** tilannekohtaisesti sekä jokapäiväisessä työssään että suurempina projektikohtaisina kokonaisuuksina. Osaamistarpeet voivat vaihdella

paljonkin. Jossakin tapauksessa riittää, että yksi henkilö käy päivän kurssin tai toisessa tilanteessa koko tiimin tarvitsee käydä laajempi koulutuskokonaisuus. Osaamistarve voi olla myös kestoaltaan vaihteleva ja tarpeen täyttämiseksi tehtävät toimenpiteet arvioidaan aina tilanteen mukaan.

Tunnistan ne tarpeet ja sen jälkeen mietitään yhdessä tiimissä, että onko osaaminen sellaista, jota me tarvitaan omassa tiimissä, että me lähdetään kouluttamaan tai kursittamaan väkee. Sitten jos on lyhyt aikaista, vaikka projektikohtaista, mitä tarvitaan hetkellisesti, niin sitä mietitään, että pitääkö se ulkoistaa niin, että siihen ei kannata lähteä.

Haastatteluissa kävi ilmi myös, että osaamisen johtaminen ilmenee käytännössä myös **vastuun jakamisena** tiimissä. On tärkeää, että esimies tuntee tiimensä jäsenten taidot ja osaamisen hyvin, jotta hän osaa hyödyntää heidän taitojaan parhaalla mahdollisella tavalla. Esimies antaa enemmän vastuuta tiimissä niille, joiden hän tietää osaavan tehtävän vaatimat taidot ja suoriutuvan tehtävästä hyvin. Haastattelussa nousi esiin myös osaamisen jakaminen tiimin jäsenille. Esimies voi ohjata ottamaan kokemattomamman tiimin jäsenen kokeneen työntekijän pariin oppimaan työtehtävän vaatimia taitoja.

Käytän tiettyjä henkilöitä hoitamaan tiettyjä asioita. Jaan sitä vastuuta tietynlaisille henkilöille enemmän, jollain toisella osa-alueella enemmän toiselle.

Monesti myös asiakkaan tarve luo tilaisuuden koulutuksille, eli kun asiakkaalle tulee se tarve, niin valitaan asennukselle semmoinen ryhmä, joka koostuu kokeneista ja vähemmän kokeneista henkilöistä ja mennään asiakkaan luo katsomaan se homma.

Haastatteluissa nousi esille myös rekrytointitarvetta määriteltäessä osaamisen tarpeen miettiminen. Rekrytoitaessa pyritään valitsemaan henkilöitä, joilla on tarvittava osaaminen jo valmiina tai hyvät valmiudet tarvittavien asioiden oppimiseen. Uusille työntekijöille osaamisen kehittäminen on osana perehdytysuunnitelmaa.

Sisäiset ja ulkoiset koulutukset ja osana uusien kanssa perehdytysuunnitelmaa tietenkin, eli kartoitetaan jo, kun rekry on, että miten se osaaminen kohtaa tulevan työn kanssa.

Työkaluina osaamisen johtamisessa esimiehet käyttävät kehityskeskustelua, viikkopalaveria, verkkokursseja ja arkista viestintää sähköpostin, Teamsin sekä puhelimen välityksellä. Lisäksi Skanskan Talent-järjestelmää käytetään vuosittain suoriutumisen arvioimisessa. Skanska Talent on globaali järjestelmä, joka tukee henkilöstön suorituksen johtamista ja ammatillista kehittymistä. Järjestelmää hyödynnetään vuosittaisessa suorituksen arvioinnin, tavoitesuunnitelman ja kehityssuunnitelman tekemisessä.

Osaamisen johtamiseen meillä on kyllä ihan hyvä työkalu toi Skanska Talent. Toki sitä pitäisi useammin päivittää. Talentiin me kirjoitetaan pari kertaa vuodessa. Ne on isomman linjan osaamiskartoituksia sitten kerralla, eli ei ole päivittäistä.

Esimiehet pitävät **kehityskeskustelut** alaisilleen vuosittain. Haastatteluissa kävi ilmi, että kehityskeskusteluissa käydään läpi työtilannetta sekä kiinnostusta kouluttautumiseen. Kehityskeskusteluissa on mahdollisuus myös antaa palautetta esimiehelle. Esimiehet kokivat, että alaisille annetaan mahdollisuuksia ilmaista kiinnostusta kouluttautumiseen. He kokivat, että koulutuksiin osallistuminen on alaisista itsestään kiinni. Kehityskeskusteluissa tehdään kehityssuunnitelmat, johon kirjataan tavoitteet, joiden toteutumista seurataan vuoden aikana. Viikkopalaverissa käydään läpi edellisen viikon ja tulevan viikon tapahtumia ja työtehtäviä. Lisäksi esimiehet näkevät alaisiaan päivittäin tai lähes päivittäin ja keskustelevat jokapäiväisistä käytännön asioista.

Kehityskeskusteluilla ja Skanskan ohjeiden mukaan mennään tässä ja sitten olen koittanut kysellä alaisilta, että onko jossain koulutuksissa puutteita. Tuskin se siitä koulutuksesta kiinni jää. Se on enemmän siitä kiinni, että osaa sen oikean koulutuksen löytää ja sen alaisen motivaation.

Onhan meillä sitten ihan kehityskeskustelut ja seurantakeskustelut ja kehityssuunnitelmat tehdään myöskin työntekijä- ja toimihenkilötasolla. Sinne laitetaan tavoitteita ja katsotaan ja seurataan niitä pitkin vuotta, että miten ne on toteutunut.

Esimiehet kertoivat, että **käytännön viestintä** arjessa sujuu kasvokkaisen viestinnän lisäksi paljon myös sähköpostilla ja puhelimitse. Tiimeillä on käytössä myös Teams-ryhmiä, joissa jaetaan tietoa ja ohjeita. Työtapoihin on tullut muutoksia tekniikan kehittyessä. Nykyään ohjeita ei enää tulosteta, vaan useimmiten ne ovat sähköisessä muodossa, josta myös eri toimipisteissä toimivien henkilöiden on helppo löytää ne.

Sharepointilla ja kyllä mä aika paljon lähetän myös sähköpostia. Asentajat lukee omasta tabletista ohjeet sen sijaan, että ne menisivät yhteiselle koneelle ja printtaisi paperille.

Ihan perinteinen sähköposti on se, jota paljon käytetään tiedon jakamiseen ja sitten puhelimitse myös. Harvoin enää semmoista, että tarvitsee mennä kädestä pitäen halliin näyttämään.

Esimiehet kertoivat, että Skanskassa yleisesti **kannustetaan** kehittämään ja uudistamaan omaa tietotaitoa ja osaamista. Haastateltavat kokivat, että Skanska Konevuokrauksessa osaamisen johtaminen on kehityskeskusteluita ja arjessa tapahtuvaa työn johtamista. Nämä ovat työkaluja, joita esimiehet käyttävät alaistensa kanssa sekä joita he käyvät läpi

myös omien esimiestensä kanssa. Näiden osa-alueiden koettiin olevan hyvällä mallilla. Osaamisen johtaminen on selvästi läsnä esimiesten arkityössä, vaikka määritelmä ei ollutkaan kaikille haastateltaville yhtä tuttu. Käytännön työssä heillä toteutuvat kuitenkin monet osaamisen johtamisen osa-alueet.

6.4 Osaamisen johtamisen haasteet kohdeorganisaatiossa

Tässä luvussa tarkastelen, miten esimiehet näkivät osaamisen johtamisen haasteet. Haasteita tuotiin esille kaikkien teemojen yhteydessä. Aikatauluhaasteet nousivat haastatteluissa esiin lähes kaikkien teemojen kohdalla. He kertoivat myös, mitkä ovat isoimmat haasteet oman tiiminsä osaamisen johtamisessa. Isoimmat kehityskohteet koettiin olevan pidemmän tähtäimen osaamistarpeiden tunnistamisessa ja osaamisen kehittämisessä. Myös aktiivisuuden puute esimiesten oman osaamisen johtamisessa, kiire ja resurssivaje olivat teemoja, joka toistuivat kaikissa vastauksissa. Lisäksi nousi esiin etenemismahdollisuuksien ja sitouttamisen puute.

Kyllä täällä puhutaan kehityssuunnitelmista ja kaikista, ja mäkin oon istunut aika monessa omassa kehityssuunnitelmassa. Mäkään en käsittäkseni ole kehittynyt yhtään mihinkään, eikä mulle ole sanottu, mihin mä voisin kehittyä tai edetä. Olisi se ajatus, että nyt ollaan tässä ja mulla on mahdollisuus olla tuolla.

Haastateltavat kokivat heihin kohdistuvassa osaamisen johtamisessa **aktiivisuuden puuttetta** sopivien koulutusten löytämisessä ja koulutuksiin ohjaamisessa. He kokivat, että aloite kouluttautumiseen tulee usein heiltä itseltään, eikä heidän esimiehensä ohjaa heitä kurseille. Tämä ilmenee käytännössä muun muassa seuraavan vuoden tavoitteiden suunnittelun yhteydessä. Esimiehet kokivat, että osaamisen kehittämisen aloite tulee toimihenkilöiltä itseltään. Kaikki olivat sitä mieltä, että kurseille kyllä saa osallistua, mutta pitää itse olla aktiivinen ja ehdottaa sopivaa. Esimies kuitenkin kannustaa, jos löytää sopivan kurssin ja on halukas kouluttautumaan. Itsensä johtaminen toistui monissa vastauksissa. Esimieheltä kaivattaisiin aloitteellisuutta sopivien koulutusten löytämisessä ja niiden ehdottamisessa. Esimiehet pohtivat myös, miten hyvin he tarjoavat omille alaisilleen koulutusta. He kokivat itse tarjoavansa mahdollisuuksien mukaan koulutusta omille alaisilleen. Haasteena koettiin olevan sopivan koulutustarjonnan vähyys. Huolena tuli esiin myös se, että jos joku ei ole oma-aloitteinen, on vaarana, että osaaminen ei kehity.

Hyvin kannustetaan uudistamaan omaa tietotaitoa ja osaamista, mutta miten sitä johdetaan. On kyllä mahdollisuus uudistaa ja kartuttaa omaa tietotaitoa, mutta miten siihen kannustetaan. Että mun esimies tunnistaisi mun tarpeet, niin sitä ei ole kyllä tai ainakaan en tunnista sitä.

Jos mä itse haluan jotain koulutusta, niin kyllä mä sinne pääsen ja esimies sanoo, että senkus meet. Mutta jos ajattelee, että mua johdettasi, että nyt sä menet tonne, niin sellasta ei kyllä esimieheltä tule, että tämä on nyt enemmän sellaista itsensä johtamista.

Kun mietin omia alaisiani, niin ehkä pitäisi enemmän johtaa ja johdatella alaisia, että ne osaisivat enemmän ja paremmin. Koulutuksia pitäisi olla enemmän, kun mun mielestä nyt niitä on liian vähän ja koko Rakennuskoneessa ei paljoa muutenkaan järjestetä.

Monissa vastauksissa toistuivat myös **kiire, aikataulupaine ja resurssien puute**. Työnantajan pitäisi järjestää mahdollisuus ja aikaa uuden oppimiseen. Liian kiireinen ja kuluttava työtahti vievät mahdollisuuden myös oman ajan käyttämisestä opiskeluun, koska silloin itsensä kehittämisen miettimiselle ei jää energiaa. Osa haastateltavista kokee, että heillä ei ole mahdollisuutta lisäkoulutuksille, koska ei ole aikaa. Esimiehet kokevat myös, että jos he itse lähtisivät kursseille, niin heidän aikataulunsa ja asiakaspalvelu kärsisi siitä sekä työt kasautuisivat.

Et sä millään pysty keskittymään mihinkään opiskeluun, jos sä oot aina joka päivä ihan kuitti, niin ei sua kiinnosta ittensä kehittäminen.

Esimehet kokivat **lisäkoulutukset** tärkeinä. Kouluttautuminen kuitenkin koettiin lisävaivana ja asiana, joka pitäisi hoitaa varsinaisten työtehtävien lisäksi. Koska esimiehet kokivat, että kouluttautuminen pitäisi hoitaa työtehtävien ohella, moni ei siihen halunnut ryhtyä. Moni koki, että kiireinen työ ja tiukat aikataulut myös vapaa-ajalla rajoittavat tai estävät laajemmat tutkintoon johtavat koulutukset. Lyhyempiä kursseja on ollut mahdollisuus suorittaa myös pääosin työajalla. Haastateltavat eivät myöskään kokeneet, että tutkinnosta olisi hyötyä uralla etenemisessä tai vastuullisempien työtehtävien saamisessa.

Kiireinen työ selittyy yrityksen viime aikojen **voimakkaalla kasvulla**. Kasvun myötä asiakasmäärät ja tuotevalikoima ovat kasvaneet. Myös esimiesten toimenkuvien monipuolisuus ja asiakaspalvelutyön yhdistäminen muihin tehtäviin koettiin lisäävän haastetta, kun pitää olla asiakkaiden tavoitettavissa koko ajan. Tämä aiheuttaa myös katkoja muun työn tekemiseen. Esimiehet kokivat haasteena sen, että osaavaa henkilökuntaa tarvitaan koko ajan lisää. Myös toimitilat koettiin nykyiseen toimintaan nähden pieniksi. Lisäksi esimiehet pohivat, että jos nykyistä liiketoimintaa halutaan edelleen kasvattaa, näihin pitäisi panostaa mahdollisimman pian. Resurssipulan taustalla kuului myös huoli henkilöstön jaksamisesta. Toiminnan kehittäminen on vaarassa jäädä pienempään rooliin, kun voimavarat menevät kiireisen arkityön tekemiseen.

Suurimmat haasteet on tässä voimakkaassa kasvussa. Pitäisi se ymmärtää, että tekijöitä tarvitaan, tiloja tarvitaan. Jos kerran koko ajan kasvua haetaan, niin raja tulee vastaan, että voidaan sitä kasvua saada tällä joukolla ja näillä tiloilla.

Kiire ja ajan puute näkyivät myös haasteina oman tiimin osaamisen johtamisessa. Osaamisen johtamiseen ja töiden tekemisen suunnitteluun esimiehet halusivat käyttää enemmän aikaa, mutta tällä hetkellä työkiireiden ohella siihen on haastavaa panostaa. Aikataulu ja henkilöstöresurssit osoittautuivat osalle haastateltavista haasteellisiksi oman tiiminsä lisäkoulutuksien järjestämisessä. Tiukkojen aikataulujen takia koulutuksiin on hankala saada henkilöstöä ja kun henkilöstöstä osa on kursseilla, niin silloin he ovat poissa tuottavasta työstä. He kokevat, että jo pelkästään pakollisten kurssien järjestäminen omille alaisille ja itselle tuntuu välillä haastavalta, kun asennusaikataulut ovat kireitä ja on paljon tekemistä henkilöstöresursseihin nähden.

Tää on tämmöistä päivittäistä luikuhihnatyötä, ei täällä paljoa keritä mieltä, miten asiat on. Nämä vois tehdä toisellakin lailla.

Aika ja kiire on myös sellainen haaste, kun koko ajan mennään ja suoritetaan. Ei meinaa löytyä aikaa ja se on osaksi varmaan myös huonoa suunnittelua se kiire. Jos olisi kaikki järjestyksessä ja tekisi fiksummin asioita, niin varmaan se kiirekin vähenisi silloin.

Haastatteluissa nousi esiin myös **tiimin innostaminen** kouluttautumiseen ja erilaisten töiden tekemiseen sekä motivointi. Heidän mielestään on myös haastavaa saada kaikkia tiimin jäseniä innostumaan tietyistä haastavista työtehtävistä. Esimiehet kokivat tärkeäksi, että henkilöstö olisi koulutettua ja motivoitunutta, niin saataisiin paras tulos ja työt hoituisivat sujuvammin, mutta sopivia koulutuksia on vähän tarjolla. Koulutuksen avulla työntekijöiden osaamista saisi laajennettua ja ihanteena olisi, jos mahdollisimman moni työntekijä pystyisi tekemään laajasti erilaisia tehtäviä. Myös halu tehdä hyvää tulosta tuli esille vastauksista. Esimiehet näkivät, että motivoituneen, innostuneen ja koulutetun henkilökunnan avulla on mahdollista myös tehdä parempaa tulosta.

Tämä on niin monipuolista hommaa, että on haastavaa saada kaikki innostumaan kaikesta. On kiva tehdä jotain hommaa ja toista ei niin mukavaa, eli henkilöstön innostaminen ei niin mukaviin hommiin on kyllä yksi sellainen haaste, eli saada kaikki tekemään ja opettelemaan erilaisia hommia.

Työntekijöille pitäisi järjestää oikeasti mahdollisuus kehittää ja kehittyä omassa ammatissa. Silloin me saamme, taikka työnantaja saa siitä paremman tuoton siitä panoksesta, minkä ne sille työntekijälle antaa.

Uusien työntekijöiden kanssa osaamisen johtaminen on koettu aktiivisemmaksi, mutta siinäkin on ollut omat haasteensa. Uusien työntekijöiden kanssa yhteisten näkökulmien löytäminen on ollut välillä haastava. Työhön ei ole olemassa pätevyksiä ja työ opitaan pääasiassa tekemällä eli perehdytyksen täytyy olla hyvä. Työntekijä ei välttämättä aina heti ymmärrä, mitä häneltä odotetaan, jos sitä ei selitetä tarpeeksi selkeästi ja konkreettisesti. Esimiehen vastuulla on varmistaa, että ohjeet tulevat ymmärretyiksi ja että niitä noudatetaan. Esimerkiksi työturvallisuus- ja laatuohjeiden noudattaminen on tärkeää. Alaiset eivät aina itse tule kysymään, vaan esimiehen tehtävä on huomata, jos työtehtävän suorittaminen ei jostain syystä onnistukaan ja antaa lisäohjeita ja vastata kysymyksiin. Lisäksi uusien henkilöiden osaamisen kartoittaminen ja työtapojen tunnistaminen vaatii oman aikansa.

Esimiehet kertoivat myös, että moniin työtehtäviin on **puutteellinen ohjeistus** tai ohjeita ei ole lainkaan. Tieto siirtyy useimmiten työntekijältä toiselle suullisesti ja esimerkkiä näyttämällä. Uudet työntekijät oppivat seuraamalla, miten kokeneemmat työntekijät tekevät työtään. Esimiehet toivat esiin haasteena sen, että näin toimimalla kokeneemmille työntekijöille kertyy paljon hiljaista tietoa, jota ei ole kirjattuna mihinkään. Tämä aiheuttaa haasteita silloin, kun työntekijä eläköityy tai vaihtaa työpaikkaa. Työntekijät tekevät työtään eri toimipisteissä ympäri Suomen, mikä osaltaan vaikeuttaa tiedon jakamista. Haasteena koettiin myös se, että kaikkiin tehtäviin sopivaa koulutusta ei ole tarjolla vaan osaaminen täytyy hankkia työssä oppimalla kokemuksen kautta.

Sopivia koulutuksia on todella vähän tarjolla ja jos joku koulutus löytyy, niin sitten se kuitenkin ei oikein liity meidän työhön kovinkaan paljon.

Tunnistaa alaisissa ne puutteet, että joku ei osaa, eli se osaamisen puutteen havainnointi on aika haastavaa.

Meillä ei ole sellaisia huolto-ohjeistuksia tehty ja työohjeistuksia. Nyt oppi menee isältä pojalle, eli vanhempi työntekijä opastaa uuden siihen hommaan.

Esimiesten mielestä osaamisen johtamisen haasteena on myös se, että he löytävät oikeat työntekijät tekemään työtä yhdessä. Välillä työparien välinen **henkilökemia** ei kohtaa, vaikka heillä olisikin tarvittava osaaminen. Joskus on haastavaa löytää sopiva työpari, jolla olisi tarvittavan osaamisen lisäksi myös kyky työskennellä yhdessä. Esimiehen tulee löytää myös sopivat toimintatavat erilaisille alaisille. Sama johtamistapa ei välttämättä toimi kaikilla yhtä hyvin, koska ihmiset ovat erilaisia ja kokevat esimerkiksi palautteen ja ohjeiden saamisen eri tavalla.

Osaamisen johtamisen haasteena nähtiin myös tunnistettujen **kehitystarpeiden eteenpäin vieminen**. Vaikka tarpeita tunnistetaan ja joitain niistä myös kehitetään, toimenpiteiden

tekeminen ja seuranta ei ole systemaattista. Tällöin usein hyvin alkanut kehitystyö saattaa jäädä kiireen takia kesken, koska siihen panostamiseen ei ole riittävästi aikaa. Haastatte- luissa nousi esiin toive osaamisen johtamiseen selkeyttämisestä ja sen tavoitteiden kirkas- tamisesta.

Tarpeet tunnustetaan kyllä pitkin vuotta, mutta että ne osais laittaa johonkin aikaja- naan ja lähteä systemaattisesti kehittämään niitä.

Siinä on parantamista kyllä, mutta ei se huonolla tasolla, mutta voisi vähän ehkä niitä linjoja pikkusen piirtää väkevämmiksi ja olisko se ehkä vähän pirstaloitunutta. Pitäisi olla vähän selkeämpää.

Osaamisen johtamisessa suurimpana haasteena nähtiin kiire ja resurssien niukkuus. Nämä vaikuttivat sekä esimiesten omaan jaksamiseen käydä koulutuksia sekä koulutusten järjes- tämiseen alaisille. Haasteena osaamisen johtamisessa on myös aktiivisuuden puute. Esi- miehet olisivat kaivanneet enemmän tukea omilta esimiehiltään kouluttautumiseen. Esimie- het kaipasivat myös etenemismahdollisuuksia, jotka motivoisivat kehittämään itseään ja sa- malla sitouttaisivat henkilöstöä yritykseen.

6.5 Osaamisen johtamisen kehittäminen kohdeorganisaatiossa

Tässä luvussa esittelen esimiesten näkemyksiä, miten he omasta mielestään voisivat ke- hittyä esimiehenä oman tiiminsä osaamisen johtamisessa ja miten he kokevat, että koko organisaation osaamisen johtamista voisi kehittää. Vastauksissa toistuivat ajan puute, läs- näolon merkitys, vuorovaikutus, työilmapiirin luominen sekä halu kouluttautua. Haastatte- luissa tuli esille monia konkreettisia asioita, joihin toivottiin parannusta. Näihin voidaan jat- kossa kiinnittää huomiota.

Moni esimiehistä koki, että tarvitsisi **enemmän aikaa** oman tiiminsä osaamisen johtami- seen, jotta he pystyisivät olemaan enemmän läsnä alaisensa kanssa. Näin he pystyisivät tuntemaan alaisensa ja heidän osaamisensa entistä paremmin sekä kehittämään heidän osaamistaan. Nykyaikana työtahti on kiireistä ja aikataulut niin tiiviitä, että aikaa on haas- tava järjestää. Esimiehet pohtivat myös omaa käytöstään vuorovaikutustilanteissa alaisten kanssa. Esimiehet kokivat, että kiireestä huolimatta pitäisi pystyä olemaan läsnä ja kuunte- lemaan, mitä asiaa alaisilla on. Esimiehet kokivat ristiriitaa, koska he eivät pystyneet kai- kissa tilanteissa hoitamaan tehtäviin niin hyvin kuin he olisivat halunneet.

Se joka on esimiehenä, niin sen pitää olla saavutettavissa ja lähellä alaisia. Jos ei aina fyysisesti paikan päällä, niin pitää olla tavoitettavissa. Jos joku alaisista sulta jotain kysyy, niin sen ei pidä alaiselle kuulostaa sellaiselta, että asia olisi

vastenmielinen. Pitää olla iloinen siitä, että se kysyy, eikä niin että se kokee tekevänsä väärin, jos se sulta johonkin ongelmaan jotain kysyy.

Vuorovaikutukseen alaisten kanssa liittyy myös esimiehen merkitys hyvän työilmapiirin luomisessa, jonka useampi haastateltu nosti myös esiin. Haastatteluissa tuli ilmi koulutuksen tarve vuorovaikutukseen tiimin kanssa, eli miten esimiehet pystyisivät tulkitsemaan alaisiaan paremmin. Esimiehet kaipasivat vastauksia siihen, miten kommunikoida alaisensa kanssa sekä miten luoda hyvää ja motivoivaa työilmapiiriä omassa tiimissään. Tärkeänä asiana nousi esiin myös alaisten tuntemisen tärkeys. Esimiehen läsnäolon merkitys nousi tässäkin kysymyksessä esiin monelta haastateltavalta. Alaisten paremman tuntemisen kautta myös osaamisen johtaminen on helpompaa. Alaisten osaaminen ja toimintatavat täytyy tuntea hyvin, jotta heidän osaamistaan pystyy johtamaan.

Kaikki työjohtajat tarttee koulutusta ihmisten tuntemiseen, eli vähän pystyy olemaan hajulla, että mistä pystyy keskustelemaan toisten ihmisten kanssa ja miten ei pysty keskustelemaan, miten ei saa keskustella. Miten sä luot hyvää ilmapiiriä ympärillesi, siihen pitää pystyä kouluttamaan meitä, minuakin.

Tässäkin juuri se, että oikeat ihmiset laittaa tekemään oikeita asioita, niin silleen pienilläkin asioilla voi olla suuri merkitys. Joku toimiikin sitten jossain erilaisessa työtehtävässä huomattavasti paremmin. Mutta se vaatii myös sitä, että pitää olla läsnä ja oppia tuntemaan ne ihmiset ja olla koko ajan läsnä siinä tekemisessä ja mukana. Sitten sitä kautta pystyy saamaan sellaisen käsityksen siitä, että kenet kannattaa laittaa tekemään mitään ja missä ihmisten kaikki rajat kulkee ja mitä ne mistä tykkää ja mitä ne ei mielellään halua tehdä.

Halu kouluttautumiseen tuli esille lähes kaikissa haastatteluissa. Monet esimiehet olivat valmiita kouluttautumaan lisää ja lähes kaikilla oli ajatuksia siitä, millaista koulutusta he tarvitsisivat tai haluaisivat. Joidenkin esimiesten puutteellisen perehdytyksen takia kaivattiin koulutusta muun muassa siihen, että saisi perusesimiestiedot ja -taidot niin, että pystyy olemaan osaava esimies ja saisi varmuutta omaan työskentelyynsä. Toiset taas toivoivat syvällisempää koulutusta, esimerkiksi osaamisen johtamisesta tai alaisten tarpeiden ja toimintatapojen syvällisemmästä ymmärtämisestä, jotta esimies voisi auttaa alaisiaan kehittymään. Vaikka Skanska järjestää monipuolisesti esimiehille tarkoitettu kursseja, esimiehet kaipaivat kuitenkin enemmän myyntiin ja asiakaspalveluun sekä uuteen kalustoon liittyviä kursseja.

Mut laitettiin esimieheksi ja sitten vasta koulutettiin, eli meni vähän väärässä järjestyksessä. Ensin pitäisi antaa ne työkalut, koulutus ja perehdytys ja sitten ruveta tekemään niitä töitä.

On kyllä kaikenlaisia esimieskurseja tullut tässä käytyä ja on niistä ollut kyllä apua-kin, mutta en kyllä nyt haluaisi lisää mitään ihan normi esimieskoulutusta. Ehkä vaan jotain vähän syvällisempää esimerkiksi, että miten tiimin osaamista johdetaan, tähän kysymykseen liittyvää koulutusta.

Moni haastatelluista toi esiin myös sen, että **koulutuksen huomioiminen** toisi lisämotivaatiota koulutusten käymiseen. Tällä hetkellä osa haastateltavista koki, että työnantaja ei huomioi tai palkitse kouluttautumisesta. Palkitseminen toisi lisämotivaatiota suorittaa etenkin laajoja tutkintoon tähtäviä koulutuksia, joihin kuluu paljon omaa aikaa. Työntekijän lisäpää nostus omaan osaamiseen ja itsensä kehittämiseen on myös työnantajan etu. Toiveena oli suunnitelmallisuus lisäkoulutuksen huomioimisessa esimerkiksi palkassa. Esimiehet toivoivat, että olisi jo etukäteen tiedossa, miten mistäkin koulutuksesta palkitaan. Myös koulutuksen tarpeellisuuden perustelemine ja yhteys omaan työhön tuo motivaatiota kouluttautumiseen.

Se kyllä lisäisi motivaatiota, jos koulutus huomioitaisi. Se motivoisi kehittämään itseään ja omaa osaamistaan, jos työnantaja sen palkitsisi. Silloinhan työnantajalla on pätevämpiä työntekijöitä.

Jos työnantaja ohjaa johonkin koulutukseen, niin mikä se on ja miksi. Joku motivaatio siinä täytyy olla.

Monilta haastatelluilta tuli myös hyvin konkreettisia ajatuksia ja toiveita siitä, millaista **koulutusta** he haluaisivat. Konevuokraus alana poikkeaa paljon rakennustyömaasta ja tarvittava osaaminen on hyvin erilaista. Yhtenä ehdotuksena esitettiin, että Skanska Konevuokrauksella voisi olla omia verkkokursseja, eikä pelkästään Skanskan rakennustyömaille tarkoitettuja verkkokursseja. Tämä lisäisi Skanska Konevuokrauksen tuntemusta myös Skanskan muissa yksiköissä, kun koko organisaation henkilökunnalla olisi mahdollisuus suorittaa aiheesta verkkokursseja. Jotkut haastatelluista myös kokivat, ettei heidän koulutustarpeitaan viety isossa organisaatiossa eteenpäin tai että koulutusten räätälöimiseen ei ollut mahdollisuutta. Isoa monella toimialalla toimivaa organisaatiota ei koettu kovin ketteränä reagoimaan konevuokrauksen koulutustarpeisiin.

Vaikka kerron koulutustarpeeni, niin ei sitä oikein viedä eteenpäin. Sanotaan vaan, että kato niitä Skanskan koulutuksia, jotka on tarkoitettu enemmän sinne rakennustyömaalle. Me tehdään ihan erilaista työtä, meidän osaaminen pitää olla ihan erilaista kuin työmaalla.

Nyt johdetaan osaamista ohjaamalla verkkokursseille, että käy nyt suorittamassa se kurssi, että pitäisi olla henkilökohtaisempaa. Verkkokurssit pitäisi kohdentaa konevuokraukselle tai olla ihan omia.

Moni puhui myös henkilökohtaisen **kehityssuunnitelman** tarpeesta. Myös tässä näkyi esimiesten halu kehittyä. Moni kaipasi selkeitä omia kehittymistavoitteita, jotka liittyvät omaan osaamiseen ja sen kehittämiseen. Nyt tavoitteet koettiin usein liian yleisinä, vaikka työtehtävissä on paljon vaihtelua. Tähän kaivattiin työnantajalta ja omalta esimieheltä tukea ja panostusta, että jokaisella olisi henkilökohtaiset osaamistavoitteet. Tämä koettiin myös koko organisaation eduksi, että jokaisen osaamiseen panostettaisiin henkilökohtaisemmin.

Kehityssuunnitelma kaikille, että asetettaisi tavoitteet myös osaamiselle ja siellä olisi sitten se porkkana, eli se olisi se luonteva tapa tehdä asiat paremmin, että olisi selkeät kehittymistavoitteet. Vaikka monella on sama työnimike, niin moni tekee ihan erityyppisiä tehtäviä. Osaaminen suunnattaisiin työtehtävään ja henkilökohtaisesti ne tarpeet ja että työnantaja ottaisi siitä kopin.

Esimiehet kaipasivat myös tarkempaa määrittelyä **urapolulle ja etenemismahdollisuuksille**. Haastateltavien mielestä konsernitasoiset lupaukset urapoluista, etenemismahdollisuuksista, kouluttautumisesta ja tehtävänkierrosta eivät ole näkyneet heidän arkityössään. Konsernin linjaukset koettiin kaukaisina, eivätkä ne näkyneet esimiesten arjessa. Näihinkin asioihin resurssivajeella on vaikutusta. Yhdestä tehtävästä ei voida irrottaa työntekijää, jos tilalle ei ole vastaavanlaista osaaajaa. Haastetta tehtävänkiertoon tuo erityisosaaminen, jota työtehtävien tekemisessä tarvitaan. Moni haastatelluista mainitsi tärkeänä myös uralla etenemismahdollisuudet. Ne sitouttavat työnantajaan ja tuovat motivaatiota työn tekemiseen sekä itsensä ja työnsä kehittämiseen.

On puhuttu tehtävän kierrosta ja toiset on ollut jopa halukkaita, että he haluaisivat tehdä jotain muuta, mutta onko heille tarjottu mahdollisuutta siihen. Ei ole tarjottu. Tämäkin liittyy niihin resursseihin. Jos sä otat tästä yhden kaverin pois, niin kuka sitten tekee tämän tehtävät ja mistä siihen resurssi ja osaaminen.

Resurssipulan takia **rekrytoinneilla** on iso merkitys tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen hankkimisessa. Rekrytoinneilla on mahdollista hankkia tiimeihin sellaista osaamista, jota niissä ei vielä ole. Haastateltavat pohtivat myös, että rekrytointien avulla voisi entistä paremmin ohjata jo organisaatiossa olevaa osaamista hyötykäyttöön ja samalla suunnitella urapolkuja uralla etenemiseen ja itsensä kehittämiseen motivoituneille henkilöille. He kokivat, että tarvittavaa osaamista saattaisi löytyä jo talon sisältä, mutta silti rekrytointia aletaan tehdä talon ulkopuolelta. Tämäkin edellyttää työntekijöiden tuntemista hyvin, jotta esimiehellä olisi käsitys siitä, millaista osaamista heillä on ja millaisella lisäkoulutuksella he voisivat

siirtyä uudenlaisiin tehtäviin. Myös tässä nähtiin mahdollisuus urapolkujen suunnitteluun ja henkilöstön sitouttamiseen entistä paremmin yritykseen.

Jos etsitään uutta henkilöä, niin se katse äkkiä kääntyy ulos ja johonkin sellaisiin meriitteihin, tutkintoihin, cv:hen, kun se kaveri istuisi siinä vieressä, jolla olisi oikeasti annettavaa paljon enemmän. Sitä ei tässä hyödynnetä tarpeeksi, koska talossa on paljon osaamista ja ammattitaitoa. Varmasti siis sellaisella hyvällä tuella ja perehdytyksellä pystyisi kaikenlaisissa tehtävissä täällä ihmiset toimimaan.

Rekrytoimalla parhaat ihmiset oikeisiin pesteihin. Sitten myöskin tällaisia kehityspolkuja voisi luoda. Ehkä jopa katsoa tiettyjä henkilöitä, joille tällaisia polkuja voisi ihan rakentaa. Katsotaan sieltä, että joku osaa jotain hyvin ja lähdetään viemään sitä eteenpäin.

Skanska Konevuokrauksen **toiminta on kasvanut** viime vuosina nopeasti ja haastatte- luissa tuli ilmi, että henkilöresursseissa ja tuotantotiloissa koettiin olevan edelleen vaja- vuutta, vaikka uusia toimipisteitä on tullutkin lisää. Esimiesten kiire oli tässäkin kysymyk- sessä toistuva teema vastauksissa. Jotkut kokivat, että kiire ja resurssien puute usein kär- jistyy äärimmilleen ennen kuin lisäresursseja on hankittu. Tulevaisuudessa kaivattiin pa- rempaa ennakkointia rekrytointien tekemiseen.

Tää on jo aika iso firma ja kyllä mun mielestä tää kasvuvauhti on pistänyt ihmisen liian koville. Kyllä kai nämä tuotantoprosessit ja -resurssit pitäisi saada tasapainoon. Että jos me haemme sitä kasvua, niin siihen tarvitaan panoksia, muutakin kuin kalustoa. Siihen tarvitaan ihmisiä ja tarvitaan osaamista. Osaavaan henkilöstöön panostaminen on nyt jäänyt vähän taustalle.

Minkä takia mitään ei tapahdu ennen kuin ollaan ahdistettuna viimeiseen nurkkaan ja että nyt on tehtävä jotain. Sitten kun ei ole enää vaihtoehtoja, niin vasta tapahtuu jotain.

Lisäresursseihin liittyy myös myynti- ja markkinointiosaamisen kasvattaminen. Monet esi- miehistä toivoivat, että myyntiin ja markkinointiin panostettaisiin entistä enemmän. Myös näiden osa-alueiden osaamisen johtamiseen toivottiin selkeyttä. Myynti- ja markkinointitoi- mintaa pitäisi kehittää ja suunnitella yhtenäisen toimintatapa kaikille toimipisteille. Asiakas- palvelu- ja myyntikoulutusta toivottiin työmailla toimiville henkilöille sekä kokeneita myyjiä kaivattiin lisää. Myynnille, asiakaspalvelulle ja markkinoinnille toivottiin vastuuhenkilöä, joka huolehtisi yhtenäisestä linjasta eri toimipisteissä, koska sellaista henkilöä ei tällä hetkellä ole.

Moni haastateltavista kertoi, että Skanska Konevuokrauksen eri toimipisteillä osaaminen ei heidän mielestään ole samalla tasolla ja **toimintatavatkin poikkeavat**. Haastateltavien mielestä joillain toimipisteillä asenne ja toimintatavat ovat vanhanaikaiset, jotka pitäisi uudistaa tälle vuosituhannelle. Toimintatapojen kehittäminen ja yhtenäistäminen nähtiin tärkeänä asiana. Toimipisteille eri puolille Suomea kaivattiin yhtenäisiä toimintatapoja, jotta yhteistyön tekeminen olisi entistä sujuvampaa.

Haastatteluissa nousi esiin myös **osaamiskartoituksen** puuttuminen eri toimipisteiden henkilöiden osaamisesta. Tarvittaisiin tarkempaa tietoa siitä, millaisia koneita eri toimipisteissä osataan huoltaa ja asentaa. Haastatteluissa tuli ilmi tarve tietää henkilöiden koulutus ja osaaminen eri toimipisteiden henkilökunnasta. Tekemällä osaamiskartoituksen samalla tulisivat esiin myös puutteet, joita osaamisessa on. Samalla huomattaisiin myös se, jos jokin osaaminen on vain yhdellä henkilöllä. Tämä on riski tehtävän hoitumisessa, jos kyseinen henkilö esimerkiksi vaihtaa työpaikkaa. Nykytilan kartoittaminen auttaisi osaamisen johtamisen tulevaisuuden suunnittelua ja rekrytointien suuntaamista oikeanlaiseen osaamiseen. Osaamisen kartoittamiseen kaivattiin systemaattisuutta sekä vastuuhenkilöä, jotta kartoituksen tekemisen jälkeen tiedot myös pysyisivät ajan tasalla.

Ei ole tietoa nykytilasta ja ylipäättään kuka tekee ja mitäkin tekee ja missäkin tekee ja suurin piirtein, että minkälaista taustaa on. Että olisi suurin piirtein tietoa, että mitä kouluja ja kursseja on käynyt.

Haastatellut mainitsivat myös **digitalisaation**, jonka osaamiseen tulisi panostaa voimakkaasti ja nopeasti Skanska Konevuokrauksen osaamisen johtamisen kehittämisessä. Digitalisaatio lisääntyy paljon koneissa ja asiakkaat haluavat kerätä niistä tietoa. Tulevaisuudessa digitalisaatio-osaamista tarvitaan ja siihen voisi varautua jo nyt. Digitalisaatio on nyt trendi ja digitaaliset palvelut ovat jo käytössä monella kilpailijalla. Kehityksessä mukana pysyminen nähtiin hyvin tärkeänä asiana, ja tämä nousi esiin monissa vastauksissa.

Digitalisaatio tulee ihan väkisin. Tuotteisiin tulee IoT ja sanotaan, että alle kymmenen vuoden päästä kaikki laitteet ja tuotteet ovat netissä ja sitten me aletaan myydä näitä palveluita. Tähän pitäisi nyt jo varautua, ettei jäätäisi tästä junasta.

Haastatteluissa tuli ilmi tarve kytkeä osaamisen johtaminen selkeämmin **toiminnan tavoitteisiin ja strategiaan**. Osaamisen johtamiselta kaivattiin ennakkointia ja entistä suunnitelmallisempaa otetta, jotta työn määrä ja tekijät ovat tasapainossa. Pysymällä ajan tasalla rakennusalaalla vaikuttavista kehityssuunnissa, pystytään ennakoimaan, mitä osaamista tarvitaan tulevaisuudessa, kun toiminta laajenee ja kehittyy entisestään.

Strategiasta löytäisi ja sitä kautta löytäisi ne kehitysalueet, että päästäs siihen, että mitä osaamista me tarvittaisiin täällä ja miten sinne päästään ja mitkä on ne askelmerkit ja mitä osaamista se sitten tarttee, että päästään niihin tavoitteisiin.

Kohdeorganisaation osaamisen johtamista voisi esimiesten mielestä kehittää kiinnittämällä huomiota entistä paremmin henkilökohtaisiin kehityssuunnitelmiin sekä urapolkuihin. Kehityssuunnitelmat pitäisi kytkeä myös tulevaisuuden osaamistarpeisiin entistä selkeämmin. Osaamistarpeiden suunnitteluun kaivattiin entistä personoidumpaa ja henkilökohtaista otetta. Monien haastateltavien mielestä pitäisi kiinnittää enemmän huomiota myös tulevaisuuden kehitysalueiden pohtimiseen, jotta tiedetään tarkemmin mitä osaamista tulevaisuudessa tarvitaan.

7 Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin osaamisen ja osaamisen johtamisen nykytilaa sekä osaamisen johtamisen kehittämismahdollisuuksia Skanska Konevuokrauksessa. Tutkimus oli laadullinen tutkimus, ja se toteutettiin teemahaastattelua käyttäen. Tutkimuksessa haastateltiin Nurmijärven ja Vantaan toimipisteiden esimiesasemassa olevia henkilöitä, jotka kertoivat oman näkemyksensä oman tiimensä osaamisesta ja osaamisen johtamisesta sekä heihin kohdistuvasta osaamisen johtamisesta. Lisäksi he pohtivat, mitä osaamista organisaatiossa tulevaisuudessa tarvitaan ja miten osaamisen johtamista voisi kehittää. Haastatteluissa tuli ilmi myös paljon osaamisen johtamiseen liittyviä haasteita. Opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä oli: Millaista osaamisen johtaminen on Skanska Konevuokrauksessa ja miten sitä voidaan kehittää? Tavoitteena oli kuvata näitä asioita esimiesten kertomuksien perusteella. Tarkentavia alakysymyksiä oli kolme, joiden avulla kerättiin tietoa, jolla saatiin vastaus tutkimuskysymykseen.

Ensimmäinen alakysymys oli: **Mitä osaamista kohdeorganisaatiossa on ja miten sitä kehitetään?** Haastatteluissa kävi ilmi, että haastateltavien esimiesten tiimeissä osaaminen painottuu suurimmalla osalla tekniseen osaamiseen, asennusosaamiseen sekä suunnitteluun ja asiakaspalveluun. Näissä on hieman painotuseroja riippuen toimenkuvasta. Työtä kuvattiin hyvin käytännönläheisenä ja ongelmanratkaisukyky on tärkeä ominaisuus työntekijässä. Esimiesasemassa olevilla osaaminen painottuu asiakaspalveluun ja myyntiin sekä kalustojärjestelmän hallintaan ja työn johtamiseen. Osaamisen kehittyminen tiimeissä kuvattiin hyvin käytännönläheisenä. Oppiminen tapahtuu pääasiassa kokemuksen myötä työkaluista oppien, koska konevuokrausalaan liittyviä koulutuksia ei ole juuri saatavilla. Osaamista kehitetään käymällä lakisääteisiä koulutuksia sekä rakennusalaan liittyviä kursseja. Myös tavarantoimittajat järjestävät uuteen kalustoon liittyviä koulutuksia. Vastauksissa näkyi koronapandemian vaikutus koulutusten peruuntumisena. Lisäkoulutusta on hankittu tarpeen mukaan lähinnä verkkokursseina, mutta tulevaisuudessa pitäisi panostaa myös osaamistarpeiden ennakointiin. Haastatteluissa esille tulleet osaamisen elementit vastaavat hyvin teoriaosassa esittelemääni Tuomi & Sumkinin (2012, 26) osaamisen kuvausta, jonka mukaan osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista ja kokemuksista. Monissa haastatteluissa nousi esiin myös osaamisen soveltaminen käytäntöön erilaisiin tilanteisiin sopivalla tavalla, kuten Kupias ym. (2014, 50) ja Virtainlahti (2009, 23) määrittelevät osaamisen hyödyntämisen työtehtävissä.

Haastatellut kertoivat **tulevaisuuden osaamistarpeista** lähes kaikkien kysymysten kohdalla. Tulevaisuudessa osaamista kaivattiin lisää myyntiin ja asiakaspalveluun kouluttamalla henkilöstöä. Myyntiin ja markkinointiin kaivattiin myös lisää resursseja.

Markkinointiosaamisen kautta omaa toimintaa haluttiin tehdä näkyvämmäksi esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. Osaamisen kehittäminen koettiin tärkeäksi, jotta pysytään mukana alan kilpailussa. Haastatteluissa nousi esiin myös tekniikan kehittyminen mobiilipalveluiden ja IoT:n käytön yleistyessä rakennusalalla. Osaamista tulee kehittää, jotta yritys pysyy kehityksessä mukana ja toiminta on menestyksekkästä myös tulevaisuudessa. Virtainlahden (2009, 26) mukaan muuttuvassa työelämässä osaamisvaatimukset muuttuvat jatkuvasti ja uutta osaamista on hankittava säännöllisesti vanhentuneen tilalle.

Rakennusalan trendeistä vastauksissa eniten korostui teknologian kehittyminen varsinkin viime aikoina yhä nopeammin. Tämä aiheuttaa osaamistarvetta myös rakennuskoneiden osalta. Nykyisen ja tulevan henkilöstön osaamisen tulee olla ajan tasalla kaluston teknologian kehittyessä. Kehityssuuntaan pitäisikin pystyä reagoimaan mahdollisimman pian, jotta aiheeseen ei kehittyisi osaamisvajetta. Uotilan (2010, 49) mukaan oleellinen osa yrityksen strategista suunnittelua on toimintaympäristön muutoksien sekä toimintaan ja ydinosaamiseen liittyvien kehittämistarpeiden ennakointi.

Tutkimuskysymyksen toinen alakysymys oli: **Mitä osaamisen johtaminen tarkoittaa ja mikä on osaamisen johtamisen nykytila?** Haastatellut esimiehet määrittivät osaamisen johtamisen hieman eri tavoilla. Osaamisen johtaminen määriteltiin niin, että se tarkoittaa työtehtävien johtamista henkilöstön tietojen ja taitojen mukaan, valmiuksien antamista ja työn tekemisen mahdollistamista. Siihen kuuluu osaamistarpeiden tunnistaminen nyt ja tulevaisuudessa sekä osaamisen kehittäminen ja perehdyttäminen. Vaikka määritelmässä oli eroavaisuuksia, osaamisen johtaminen on selvästi läsnä esimiesten käytännön työssä, jossa he toteuttavat monia osaamisen johtamisen osa-alueita. Osaamisen johtaminen ilmenee käytännössä koulutuksiin ja kursseille ohjaamisena, osaamistarpeiden tarkasteluna ja ennakoimisena sekä vastuun jakamisena tiimissä. Työkaluina päivittäisen viestinnän ja ohjeistamisen lisäksi esimiehet käyttävät kehityskeskustelua, viikkopalavereja ja verkkokursseja. Haastatteluissa tuli ilmi samansuuntaisia määritelmiä osaamisen johtamiselle kuin teoriaosassa esittelin. Myös Virtainlahden (2009, 68) ja Sydänmaanlakan (2004, 133) määritelmässä osaamisen johtamisessa painottuu yrityksen osaamisen kehittäminen, jotta saavutetaan kilpailuetua ja pystytään kehittämään liiketoimintaa.

Kolmas alakysymys oli: **Mitkä ovat osaamisen johtamisen haasteet ja miten osaamisen johtamista voisi kehittää?** Haastatellut toivat esiin osaamisen johtamisen haasteita monien teemojen yhteydessä. Isoimmat kehityskohteet koettiin olevan resurssien niukkuudessa, pidemmän tähtäimen osaamistarpeiden tunnistamisessa ja osaamisen kehittämisessä. Esimiehet olisivat kaivanneet myös oman osaamisensa johtamiseen lisää aktiivisuutta. Lisäksi nousi esiin etenemismahdollisuuksien ja sitouttamisen puute. Työn hektisyys

toistui monissa vastauksissa. Kiire vaikutti esimiesten omaan kouluttautumiseen ja heidän alaistensa kouluttautumiseen sekä esimiesten läsnäoloon alaisten kanssa. Ajan puutteen takia myöskään osaamisen johtamiseen ei ollut mahdollista panostaa niin paljon kuin esimiehet olisivat halunneet. Kiireen syynä on nopeasti kasvanut toiminta ja resurssipula, joka myös ilmeni monissa vastauksissa. Kun asiakkaiden määrä on kasvanut, on hankittu lisää ja entistä monipuolisempaa kalustoa. Henkilöstön määrä ei ole kuitenkaan kasvanut samassa suhteessa kuin kaluston määrä. Tähän esimiehet toivoivat kiinnitettävän tulevaisuudessa huomiota, jotta toimitilat ja henkilöresurssit vastaavat kasvavan toiminnan tarpeisiin. Sydänmaanlakan (2016, 173) mukaan osaamisen johtaminen antaa pohjan kehityssuunnitelmien laatimiseen, kun on ensiksi arvioitu, miten osaamisen nykytaso eroaa yrityksen tavoitetasosta. Yrityksen ydinosaaminen ja muu tarvittava osaaminen tulee määrittellä visiosta ja strategiasta lähtien. Viitalan (2005, 16-17) mukaan työntekijöiden osaamisen kehittäminen tulee kytkeä koko organisaation päämäärään ja tavoitteisiin. Teoriassa nousi esiin myös esimiehen vastuu toiminnan kehittymisestä ja siihen tarvittavasta osaamisesta ja sen kehittämisestä. Esimiehen vastuulla on myös alaisten osaamisen riittävyys ja sen kehittämisen tukeminen. (Viitala 2005, 298-299.)

Haastatteluissa esimiehet kertoivat näkemyksiään siitä, miten he voisivat itse kehittyä oman tiiminsä osaamisen johtamisessa sekä miten koko organisaation osaamisen johtamista voisi kehittää. Moni esimiehistä koki, että he tarvitsisivat enemmän aikaa, jotta he pystyisivät olemaan enemmän läsnä alaistensa kanssa ja tuntea heidät paremmin. Tämä helpottaa osaamisen johtamista. Monella haastatelluista oli ajatuksia, millaista koulutusta he haluaisivat käydä, mutta haasteena oli se, että aina sopivaa koulutusta ei ole helposti saatavilla Skanskan koulutusvalikoimasta. Haastatellut toivoivat myös, että laajojen koulutuksien käymiseen motivoitaisiin huomioimalla lisäkouluttautuminen. Esimiehet kaipasivat myös tarkempaa määrittelyä henkilökohtaiselle kehityssuunnitelmalle, urapolulle ja etenemismahdollisuuksille. Osaamisen kehittämiseen nähtiin mahdollisuuksia myös rekrytointien tekemisellä. Tärkeänä nähtiin erityisesti osaamisen lisääminen uudessa teknologiassa sekä myynti- ja markkinointiosaaminen. Haastatteluissa tuli ilmi myös tarve kytkeä osaamisen johtaminen entistä selkeämmin toiminnan tavoitteisiin ja strategiaan. Osaamisen johtamiselta kaivattiin ennakkointia, jotta työn määrä ja tekijät ovat tasapainossa ja kiire helpottaa. Teoriassa korostui myös osaamisen johtamisen kytkeminen yrityksen visioon ja strategiaan, kuten asia on esitetty kuviossa 4 (mukailtu Viitala 2005) sivulla 14.

Monissa vastauksissa tuli esille ammattilypeys ja halu tehdä työnsä mahdollisimman hyvin. Haastatteluissa tuli esille paljon kouluttautumis- ja kehityksintoa, vaikka myös kriittisempiä ajatuksia osaamisen johtamisen nykytilaan esiintyi. Kuuntelemalla esimiehiä ja heidän kokemuksiaan on mahdollista sitouttaa heitä työhönsä ja kehittää toimintaa entisestään.

Haastatteluissa tuli esillä monia konkreettisia asioita, joiden toteuttaminen ei vaadi isoja toimenpiteitä ja joiden avulla henkilöstön motivaatiota voidaan parantaa entisestään, kuten koulutusten käymisen huomioiminen. Myös henkilöstön ottaminen mukaan kehittämiseen motivoi ja sitouttaa heitä yrityksen toimintaan. Jatkokehityksessä yksittäinenkin haastatteluissa esiin tullut asia tai ajatus voi olla tärkeä viedä eteenpäin. Kun haastateltavia on kahdeksan, saman asian ei tarvitse tulla esiin kaikilta ja asia saatetaan silti ottaa kehityskohdeksi.

Haastatteluissa nousi esille myös suurempia kokonaisuuksia, jotka vaativat toimenpiteitä lähitulevaisuudessa. Varsinkin resurssipula vaikutti akuutilta asialta, johon pitäisi reagoida mahdollisimman pian. Lisäresursseilla mahdollistetaan myös se, että esimiehillä on aikaa käytettävissä enemmän myös perehdyttämiseen, itsensä ja henkilöstön kouluttamiseen sekä kehitystyöhön. Myös hiljaisen tiedon siirtyminen työntekijöiden kesken on asia, johon tulee kiinnittää tulevaisuudessa huomiota. Tämä on tärkeää varsinkin siksi, että työntekijöillä on paljon tehtäviä, joihin ei ole saatavilla suoraan koulutusta vaan osaaminen siirtyy työntekijältä toiselle. Hiljaisen tiedon siirtyminen täytyy varmistaa myös työntekijöiden eläköityessä. Tärkeää olisi ennakoida ja perehdyttää seuraaja riittävän ajoissa ennen henkilön eläköitymistä. Skanska Konevuokrauksessa ei ole vaarana, että henkilöstöstä eläköityisi lyhyessä ajassa useita henkilöitä, koska henkilöstössä on kaikenikäisiä työntekijöitä. Varsinkin avainhenkilöiden eläköityessä on kuitenkin tärkeää muistaa ennakointi, jotta toiminta jatkuu sujuvasti. Viitalan (2005, 297) mukaan esimiehen tuleekin pohtia, mitä osaamista tiimissä tarvitaan, jotta yrityksen tavoitteet voidaan saavuttaa. Esimiehen tulee tukea myös tiimin ja yksilöiden osaamisen kehittymistä.

Skanska panostaa jatkuvaan kehitykseen ja haluaa panostaa entistä parempiin työkaluihin ja käytäntöihin. Tekniikan kehittyessä, rakentamisen muuttuessa ja rakennusten sisältämän teknologian lisääntyessä myös Skanskassa päivitetään henkilöstön osaamista vastaamaan muuttuneisiin tarpeisiin. (Skanska 2019c.) Yksi Skanskan strategian painopisteistä on liiketoiminnan tarpeita vastaavan laaja-alaisen osaamisen varmistaminen ja organisaatiossa olevan tiedon hyödyntäminen. Tavoitteena on ennakoida tulevaisuuden osaamistarpeita, jotta tarvittava osaaminen on saatavilla ja näin varmistetaan strategisten tavoitteiden toteuttaminen. Tuomi ja Sumkinin (2012, 5-6) mukaan strategiaa voidaan toteuttaa arkityössä vain huolehtimalla siitä, että strategia ohjaa myös kaikkia arkipäiväisiä työtehtäviä. Arjen työtehtävät taas edellyttävät oikeanlaista osaamista. Osaamisen johtamisessa ja sen kehittämisessä tarvitaan aina uteliasta ja rohkeaa asennetta sekä uskallusta heittäytyä kohti parempaa tulevaisuutta.

Haastattelut selvästi herättivät esimiehet ajattelemaan omaa ja tiimensä osaamista sekä osaamisen johtamista. Tutkimuksen tekeminen ja haastattelut mahdollisesti jo käynnistivät kehitysprosessin, kun haastatteluiden ansiosta esimiehet ohjattiin ajattelemaan osaamisen johtamista työssään. He löysivät heti kehityskohteita, joihin haluaisivat panostaa tulevaisuudessa. Uskon, että jo haastattelun jälkeen osa esimiehistä jäi pidemmäksikin aikaa pohtimaan haastattelussa läpi käytyjä asioita oman tiimensä ja työnsä kannalta. Osa esimiehistä toi jo haastatteluissa esille halun syventää osaamistaan aiheesta.

Teemahaastattelut onnistuivat hyvin ja sain haastatteluilla vastauksen määrittelemääni tutkimuskysymykseen. Uskon, että haastateltavat kertoivat rehellisesti ja avoimesti omat näkemyksensä ja he toivat rohkeasti esiin myös kritiikkiä ja kehitysehdotuksia. Tutkimuksesta olisi saanut kattavamman kohdeorganisaation kannalta, jos tutkimuksessa olisi haastatellut myös toimipisteiden esimiehiä eri puolilta Suomea. Tämä olisi ollut paljon laajempi kokonaisuus, mutta toisaalta näin olisi saanut myös laajemman käsityksen koko kohdeorganisaation osaamisesta ja osaamisen johtamisesta.

Vuonna 2020 alkuvuodesta alkaneella koronaepidemiolla on ollut vaikutusta rakennusalaan kokonaisuutena ja sitä kautta myös konevuokrausalaan. Poikkeusjärjestelyissä työskenteleminen lisää haastetta muutenkin jo kiireisissä työtehtävissä. Poikkeusolosuhteissa täytyy varautua myös siihen, että pahimmassa tapauksessa työntekijöitä voi joutua karanteeniin tai sairastua useita yhtä aikaa. Esimiehiä on ohjattu tekemään mahdollisuuksien mukaan etätöitä ja työntekijöille on tehty erityisjärjestelyitä etäisyyksien pitämiseksi ja ylimääräisten kontaktien välttämiseksi. Tämä vaikuttaa yhteishenkeen ja esimiehen mahdollisuuksiin olla mukana päivittäisessä työssä. Myöskään yhteisiä koulutuspäiviä tai muitakaan tilaisuuksia ei voida järjestää, mikä vaikuttaa osaamisen ylläpitämiseen ja vaikeuttaa uuden oppimista. Nämä luovat omat haasteensa myös osaamisen johtamiseen.

Tutkimustulosten perusteella Skanska Konevuokrauksen tulisi kiinnittää huomiota osaamisen kasvattamiseen ja esimiesten työtaakan jakamiseen sekä henkilöstön sitouttamiseen esimerkiksi panostamalla kehityssuunnitelmiin ja urapolkuihin entistä enemmän. Myyntitehtäviin, markkinointiin ja digitaalisiin palveluihin tulisi lisätä asiantuntijoita. Kiireeseen helpotusta voisi tuoda myös ajanhallintaan liittyvä koulutus ja toiminnan prosessien selkeyttäminen esimerkiksi lean-toimintamallin avulla. Osaamisen lisääminen vastaa Skanskan strategian osa-alueetta parhaat ihmiset. Myös markkinointiin tulisi panostaa entistä enemmän. Sosiaalisen median hyödyntäminen ja digimarkkinoinnin tehostaminen lisääisivät tunnettua. Tämä liittyy strategian osa-alueeseen aktiivisuus markkinassa. Myös asiakastyytyvyyteen panostaminen on tärkeää.

Asiantuntijoita lisäämällä saataisiin vähennettyä työtaakkaa esimiehiltä. Myyntityön jakaminen ja asiakaspalvelutyön vähentyminen vapauttaisi esimiesten aikaa alaisille ja muihin tehtäviin. Esimiehille jäisi enemmän aikaa läsnäoloon alaisten kanssa, jolloin esimiehet tuntuivat alaisensa paremmin ja osaamien johtaminen olisi helpompaa. Kehittymissuunnitelmien tulisi olla henkilökohtaisempia ja niissä tulisi kiinnittää huomiota siihen, että tavoitteet vastaavat strategiassa määriteltyihin asioihin. Suunnitelmissa tulisi kiinnittää huomiota myös uralla etenemismahdollisuuksiin, mikä osaltaan motivoi ja sitouttaa henkilöstöä. Koulutukset tulisi lisätä tavoitesuunnitelmiin, mikä puolestaan motivoisi käymään kursseja.

Eri toimipisteiden osaaminen tulisi kartoittaa ja tehtävänkuvauksia tarkentaa, jotta tiedetään entistä tarkemmin, millaista osaamista missäkin on ja miten sitä tulisi kehittää. Näin eri toimipisteiden osaaminen saadaan samalle tasolle, jotta asiakaspalvelu ja huoltotoiminta olisi tasalaatuista kaikissa toimipisteissä. Tämä liittyy Skanskan strategian osa-alueeseen erinomainen toiminta.

Mielestäni työ on kokonaisuutena hyvin onnistunut, koska haastatteluissa tuli ilmi asioita, joita ei välttämättä muuten olisi tullut esiin. Mielestäni työn tärkein anti oli se, että esimiehet kertoivat avoimesti kokemuksistaan sekä ryhtyivät jo haastatteluissa refleктоimaan toimintaansa ja esittämään kehitysideoita. Nyt näihin asioihin voidaan kiinnittää huomiota ja kehittää niitä entisestään tulevaisuudessa. Tavoitteena on, että tällä tutkimuksella kerättyä tietoa ja saatuja tuloksia tarkastellaan kohdeorganisaatiossa ja ne pyritään ottamaan hyötykäyttöön. Tulokset ja kehityskohteet saa vietyä helposti eteenpäin, koska organisaatiokerenne on matala ja kaikista asioista on helppo keskustella avoimesti. Prosessi jatkuu tämän tutkimuksen tekemisen jälkeen ja tarvittaessa tulevaisuudessa kehitystoimenpiteiden jälkeen selvitetään, miten osaamisen johtamisen tila on muuttunut. Tavoitteena on siis jatkuva prosessi eikä kertaluontoinen tutkimus.

Haastatteluissa nousseet kehitysideat on otettu hyvin vastaan kohdeorganisaatiossa. Vuoden 2021 alussa on jo alettu tehdä toimenpiteitä kehitysehdotuksien eteenpäin viemiseksi. Alkuvuodesta tullaan rekrytoimaan asiantuntijoita digitaalisiin palveluihin ja markkinointiin sekä myyntiin. Myös tuoteryhmäkohtaista strategiaa on suunniteltu ja samalla kartoitetaan eri tuoteryhmien nykyhetken ja tulevaisuuden osaamis- ja resurssitarpeita. Toimenpiteet osaamisen ja osaamisen johtamisen kehittämiseksi jatkuvat vuoden 2021 aikana.

Lähteet

Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Oy.

Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.

Hyrkäs, E. 2009. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Väitöskirja. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto Digipaino 2009.

Johansson, H. 2021. Kalustopäällikkö. Skanska Rakennuskone Oy. Haastattelu 4.3.2021 ja 12.3.2021.

Jyväskylän yliopisto. 2015. Laadullinen tutkimus. Viitattu 27.9.2020. Saatavissa <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/metelmapolkuja/metelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>

Jyväskylän yliopisto. 2015. Laadullinen analyysi. Viitattu 27.9.2020. Saatavissa <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/metelmapolkuja/metelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/laadullinen-analyysi>

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2001. Strategisen osaamisen johtaminen. Helsinki: Edita Oyj.

Kivinen, T. 2008. Tiedon ja osaaminen johtaminen terveydenhuollon organisaatiossa. Väitöskirja. Kuopio: Kuopion yliopisto.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. 1. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Leskinen, T. 2020. Teknologiateollisuus ry. ”Oppimisen on kanavoiduttava yrityksestä hyödynnettäväksi osaamiseksi” – Jatkuvan oppimisen pioneeri Konecraneskin tarvitsisi osaamisen mittareita. Viitattu 21.3.2021. Saatavissa <https://teknologiateollisuus.fi/fi/ajankoh-taista/artikkeli/oppimisen-kanavoiduttava-yrityksesta-hyodynnettavaksi-osaamiseksi-jatku-van>

- Pantzar, E. 2020. Ilmiölähtöisen johtamisen näkökulma elinikäiseen oppimiseen. Miten edistää systeemistä ajattelua?. Sitra muistio. Viitattu 26.3.2021. Saatavissa <https://media.sitra.fi/2020/11/09143039/Ilmiolahtoisien-johtamisen-nakokulma-elinikaiseen-oppimiseen.pdf#page=13>
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2009. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Toinen vedos. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Tampereen yliopisto. Viitattu 25.10.2020. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>
- Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Viitattu 8.1.2021. Saatavissa <https://www.elibrary.com/book/9789520400118>
- Skanska. 2019a. Tietoa Skanskasta, Skanska Suomessa, Arvot. Viitattu 21.10.2020. Saatavissa <https://www.skanska.fi/tietoa-skanskasta/skanska-suomessa/arvot/>
- Skanska. 2019b. Tietoa Skanskasta, Skanska lyhyesti. Viitattu 19.9.2020. Saatavissa <https://www.skanska.fi/tietoa-skanskasta/skanska-suomessa/skanska-lyhyesti/>
- Skanska. 2019c. Tietoa Skanskasta, Skanska Suomessa, Digitalisaatio ja innovaatiot. Viitattu 22.2.2021. Saatavissa <https://www.skanska.fi/tietoa-skanskasta/skanska-suomessa/digitaalisaaatio-ja-innovaatiot/>
- Skanska. 2020. Tietoa Skanskasta, Vastuullisuus, Ympäristö. Viitattu 12.3.2021. Saatavissa <https://www.skanska.fi/tietoa-skanskasta/vastuullisuus/ymparisto/>
- Skanska Konevuokraus. 2020. Skanska Konevuokraus -esite. Koneet ja palvelut rakentajille. Helsinki: Grano Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2016. Älykäs johtaminen 7.0. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs organisaatio. Jyväskylä: Talentum Media Oy.
- Valli, R. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista!. Keuruu: Riitta Viitala ja Infoviestintä Oy.
- Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Toivanen, M., Leppänen A. & Kovalainen A. 2012. Osaamisen kehittäminen työorganisaatiossa. Jännitteitä ja paradokseja. Viitattu 14.11.2020. Saatavissa <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87295/46190>

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen: organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Uotila, T. 2010. Ikkunoita osaamisen johtamisen systemiseen kokonaisuuteen. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Liite 1. Saatekirje

Hei,

Opiskelen tekniikan alan ylempää ammattikorkeakoulututkintoa Lahden LAB-ammattikorkeakoulussa uudistavan johtamisen koulutusohjelmassa. Opiskeluuni liittyy opinnäytetyön tekeminen. Opinnäytetyöni käsittelee osaamisen johtamista Skanska Konevuokrauksessa. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää osaamisen nykytila sekä millaista osaamisen johtaminen on Skanska Konevuokrauksessa ja miten sitä voidaan kehittää.

Tutkimushaastattelu suoritetaan kvalitatiivisena teemahaastatteluna, jonka tarkoituksena on selvittää haastateltavien kokemuksia ja näkemyksiä osaamisesta, osaamisen johtamisesta, sen toteuttamisesta ja kehittämisestä. Haastatteluun on hyvä varata aikaa noin tunti. Haastattelu nauhoitetaan ja vastaukset käsitellään anonyymisti sekä luottamuksellisina, eikä haastateltavia voi tunnistaa valmiista työstä.

Opinnäytetyöni ohjaajina toimivat kalustopäällikkö DI Hannu Johansson Skanska Konevuokrauksesta ja yliopettaja TkT Lea Heikinheimo LAB-ammattikorkeakoulusta.

Mikäli opinnäytetyöstä tai haastattelusta herää kysymyksiä, vastaan niihin mielelläni.

Terveisin,

Ville Hakala

Liite 2. Teemahaastattelurunko

Taustatiedot

Minkä ikäinen olet?

Mikä olet koulutukseltasi?

Kauanko olet toiminut esimiehenä?

Montako alaista sinulla on?

Kuinka kauan olet työskennellyt Skanska Konevuokrauksessa?

Teema 1: Osaaminen

Kuvaile millaista osaamista tiimissäsi on?

Millä tavoin tiimisi osaamista kehitetään ja ylläpidetään?

Mitä osaamista Skanska Konevuokrauksessa tarvitaan tulevaisuudessa?

Teema 2: Osaamisen johtaminen

Mitä mielestäsi tarkoittaa, että johtamisen kohteena on osaaminen?

Miten johdat osaamista omassa tiimissäsi? Mitä työkaluja on käytössä?

Mikä on mielestäsi osaamisen johtamisen nykytila Skanska Konevuokrauksessa? Miten se ilmenee käytännössä?

Teema 3: Osaamisen johtamisen kehittäminen

Mitkä ovat isoimmat haasteet tiimisi osaamisen johtamisessa?

Miten haluaisit kehittyä esimiehenä tiimisi osaamisen johtamisessa?

Miten mielestäsi Skanska Konevuokrauksen osaamisen johtamista voisi kehittää?