
Osaamisen kehittäminen suunnittelutoimistossa



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Teknologiaosaamisen johtaminen

Hämeenlinna, 1.11.2013

Laura Haimakainen



VISAMÄKI

Teknologiaosaamisen johtaminen

Tekijä

Laura Haimakainen

Vuosi 2013

Työn nimi

Osaamisen kehittäminen suunnittelutoimistossa

TIIVISTELMÄ

Osaamisen kehittäminen on osa nykypäivän asiantuntijan koko työuran kestäväää toimintaa. Koulutus ennen työuran alkua ei enää riitä. Tämän on huomannut myös eduskunta ja työmarkkinajärjestöt laatiessaan kannusteita työnantajille, jotta he takaisivat kaikille työntekijöille mahdollisuuden kehittää osaamistaan. Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää miten osaamisen kehittäminen tulisi toteuttaa Insinööritoimisto Oyj:n eräällä osastolla. Työn tavoitteena oli antaa tämän osaston esimiehille apua henkilöstön osaamisen kehittämisen tarpeiden ja toteuttamisen määrittelyyn.

Teoriaperustana on käytetty oppivan organisaation, osaamisen johtamisen sekä yksilön oppimisen teorioita. Tutkimusaineistoa saatiin organisaation laatimista dokumenteista, teemahaastatteluilla sekä lomakekyselyllä. Aineisto analysoitiin käyttämällä sisällönanalyysin apuna teemoittelua.

Tutkimustuloksista selvisi, että kaikkien osaamista tulisi kehittää. Tutkimuksessa ei kuitenkaan löytynyt yhtenäistä tekijää, jonka perusteella voisi arvioida tarvittavan koulutuksen sisällön tai toteuttamistavan. Tarve on hyvin yksilöllinen ja määräytyy työtehtävien, koulutustaustan ja tulevaisuuden tarpeiden mukaan. Tulosten perusteella Insinööritoimisto Oyj:n osaston tulisi keskittyä enemmän suunnitelmalliseen henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja määrittellä sen tueksi prosessi, jolla kartoitetaan yksilölliset osaamisen kehittämisen tarpeet, osaston kriittinen- ja ydinosaaminen sekä tuleva osaamisen tarve.

Avainsanat Osaaminen, Osaamisen kehittäminen, Suunnittelutoimisto, Asiantuntijaorganisaatio

Sivut 103 s. + liitteet 22 s.



VISAMÄKI

Strategic Leadership of Technology-based Business

Author

Laura Haimakainen

Year 2013**Subject of Masters's thesis
Company****Competence improvement in Engineering
Company**

ABSTRACT

Career lasting improvement of competence is necessary for today's professionals. Degree in the beginning of a career is not enough anymore. Finnish government and labor market organizations have also noticed this. Now they are planning methods to encourage employers to boost training for expertise to ensure equal possibility for improvement of competence for every employee. The purpose of this research was to find out how the improvement of the competence should be conducted in one department of Insinööritoimisto Oyj. In this department the improvement was continuous but not systematic. The aim of the research was to find ways to support managers in defining the needs and ways to improve the competence.

This research is based on the theories of learning organization, competence management and individual learning. Material for the research was collected from company's internal documentation, theme interview and questionnaires. Other methods used were analysis of material and thematising.

The research results clarify that the competence of every employee should be improved. This research did not find any rules to define what the improvement of competence should contain or how it should be implemented. The need is individual and should be determined by the tasks, current competence and future needs. Based on the research results Insinööritoimisto Oyj should develop a process to gain more systematic way to define the current and future needs for improvement of competence for every employee to benefit both the company and the employee.

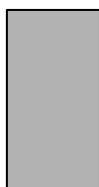
Keywords Copetence, Improving of Competence, Consulting Company, Expert Organization

Pages 103 p. + appendices 22 p.



SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	1
1.1 Työn tavoitteet.....	2
1.2 Työn rakenne.....	3
1.3 Insinööritoimisto Oyj.....	3
2 OSAAMISEN KEHITTÄMISEN ONGELMA SUUNNITTELUTOIMISTOSSA.....	4
2.1 Työskentely suunnittelutoimistossa.....	4
2.2 Osaamisen kehittäminen suunnittelutoimistossa.....	5
2.3 Tutkimusongelma.....	8
2.4 Tutkimuskysymykset.....	8
2.5 Yhteenveto.....	8
3 OSAAMINEN JA OPPIMINEN.....	9
3.1 Oppiva organisaatio.....	9
3.1.1 Oppivan organisaation osatekijät.....	11
3.1.2 Oppimisen edistäminen organisaatiossa.....	13
3.2 Osaamisen johtaminen.....	14
3.2.1 Osaamisen johtaminen käytännössä.....	16
3.2.2 Osaamisen johtamisen vastualueet.....	17
3.2.3 Osaamisen johtamisen työkaluja.....	18
3.3 Yksilön oppiminen.....	18
3.3.1 Motivaatio ja asenne.....	19
3.3.2 Oppimistyylit.....	21
3.3.3 Oppiminen työympäristössä.....	22
3.3.4 Yksilön oppimiseen liittyviä työkaluja.....	24
3.4 Yhteenveto.....	26
4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA NIIDEN KÄYTTÖ.....	27
4.1 Tutkimuksen lähtökohdat.....	27
4.1.1 Tutkimuskohteen rajaus.....	27
4.1.2 Tieteenfilosofiset valinnat.....	29
4.2 Tutkimusmenetelmien valinta.....	29
4.3 Teemahaastattelu.....	30
4.3.1 Haastattelun teemat.....	30
4.3.2 Haastateltavien valinta.....	31
4.3.3 Teemahaastattelukysymykset.....	33
4.3.4 Teemahaastattelujen toteutus.....	34
4.4 Lomakekysely.....	34
4.4.1 Kysymysten laatiminen.....	34
4.4.2 Lomakekyselyn toteutus.....	36
4.5 Sisällönanalyysi ja teemoittelu.....	37
4.5.1 Sisällönanalyysin toteutus.....	37
5 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	38
5.1 Sisällönanalyysi.....	38
5.1.1 Oppiva organisaatio.....	38
5.1.2 Osaamisen johtaminen.....	40
5.1.3 Yksilön oppiminen.....	42
5.1.4 Perehdytys.....	44



5.2 Teemahaastattelu.....	44
5.2.1 Taustakysymysten vastaukset.....	45
5.2.2 Oppiva organisaatio.....	47
5.2.3 Osaamisen johtaminen.....	55
5.2.4 Yksilön oppiminen.....	66
5.2.5 Perehdytys.....	73
5.3 Lomakekysely.....	73
5.3.1 Taustakysymysten vastaukset.....	74
5.3.2 Oppiva organisaatio.....	74
5.3.3 Osaamisen johtaminen.....	76
5.3.4 Yksilön oppiminen.....	79
5.3.5 Perehdytys.....	81
5.3.6 Avoin kysymys.....	82
5.4 Tulosten tulkinnat ja johtopäätökset.....	83
5.4.1 Oppiva organisaatio	83
5.4.2 Osaamisen johtaminen.....	87
5.4.3 Yksilön oppiminen.....	92
5.4.4 Perehdytys.....	96
6 POHDINTA JA ARVIOINTI.....	97
6.1 Tutkimuksen tulokset.....	97
6.1.1 Mitä osaamista pitää kehittää?.....	97
6.1.2 Kenen osaamista pitää kehittää?.....	98
6.1.3 Milloin osaamista pitää kehittää?.....	99
6.2 Tutkimuksen toteutuksen arviointi.....	100
6.3 Metodien aiheuttamia virheitä.....	101
6.4 Tutkimuksen hyödyntäminen ja jatkotutkimukset.....	103
7 LÄHTEET.....	104

Liite 1	Kyselylomake suomeksi
Liite 2	Kyselylomake englanniksi
Liite 3	Kyselyn tulokset
Liite 4	Perehdytyslomake
Liite 5	Työntekijöiden haastattelulomake
Liite 6	Esimiesten haastattelulomake
Liite 7	Asiakkaan haastattelulomake



1 JOHDANTO

Nyky maailma muuttuu vauhdilla ja uusia innovaatioita syntyy koko ajan. Käytössä oleva teknologia jää vanhaksi, ennen kuin hitaimmat ehtivät sen käytön edes omaksua. Työmenetelmät, työkalut ja työtehtävät muuttuvat moneen kertaan työuran aikana. Usein työuran alussa hankittu koulutus ei lopulta vastaa ollenkaan työtehtäviä. Osaamista täytyy päivittää, jotta työntekijä pärjää nykypäivän työelämässä työuran alusta loppuun. Osaamisen kehittäminen on jatkuva prosessi, jolla työntekijän osaamista päivitetään, syvennetään, laajennetaan tai kohdistetaan se kokonaan uuteen suuntaan.

Osaamisen kehittäminen ei tarkoita ainoastaan kursseilla käymistä. Osaamista voidaan kehittää esimerkiksi myös itseopiskelulla tai verkko-opiskelulla. Työympäristössä osaamisen kehittäminen voi tapahtua lisäksi työkierrolla, mentoroinnilla, pari- tai tiimityöskentelynä, palauteprosessilla tai työtehtävien vaativuutta kasvattamalla. Osaamisen kehittäminen yrityksessä alkaa perehdytyksellä ja ikääntyneiden työntekijöiden kohdalla osaamisen kehittäminen voi pitää sisällään työkyvyn ylläpitoa. Keinoja kehittää osaamista on siis monenlaisia. Tärkeää on löytää jokaiselle ja joka tilanteeseen sopivimmat keinot.

Suunnittelutoimistossa työntekijät ovat yrityksen suurin pääoma. Osaava henkilökunta on edellytyksenä menestykselle kilpailevilla markkinoilla. ”Työ tekijäänsä opettaa” sanonta pitää paikkansa, mutta etenkin suunnittelutoimistossa pitää tietotaitoa olla ennen kuin asiakkuuksia saadaan. Yrityksen menestykselle onkin tärkeää määritellä kuinka henkilöstön osaamista tulee kehittää niin, että se hyödyttää kaikkia osapuolia. Työntekijöillä on hyvin erilainen tausta ja eri alat muuttuvat eri tahtiin, joten koulutustarvekin on erilainen yrityksen sisällä eri alan edustajilla.

Kesäkuussa 2012 Työ- ja elinkeinoministeriö teki lakialoitteen kolmen päivän koulutusvapaasta. Lain tavoitteena olisi muun muassa edistää osaamisen kehittämistä yrityksissä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012.) Lain tullessa voimaan on työnantaja myös velvoitettu panostamaan henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Kolmen päivän vuotuinen osaamista kehittävä koulutus mainitaan myös tämän tutkimuksen kohteena olevassa Insinööri-toimistossa noudatettavan työehtosopimuksen allekirjoituspöytäkirjan liitteessä (Työehtosopimus 2011, 10). Liitteessä sanotaan työmarkkinoiden keskusjärjestöjen hyväksyneen hallituksen ehdotuksen kannustaa työnantajia lisäämään osaamista ja tuottavuutta lisäävää koulutusta. Osaamisen kehittäminen alkaa työhön perehdytyksellä. Tutkimuksen kohteena olevan yrityksen sisällä on tarve selvittää onko nykyinen työhön perehdytys riittävää.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan mikä on osaamisen kehittämisen tarve tutkimuksen kohteena olevassa Insinööritoimistossa työsuhteen alusta työsuhteen loppuun. Mitä osaamista tulisi kehittää? Mikä ajankohta on paras kouluttautua? Ketkä koulutusta eniten tarvitsevat? Tutkimuksessa selvitetään tarvetta sekä työntekijän, esimiehen että asiakkaan näkökulmasta. Tutkittavassa yrityksessä osaamisen kehittäminen ei ole järjestelmällistä, vaikka työntekijöiden osaaminen on tärkeä yrityksen voimavara. Osaamisen kehittämisen tarve kartoitetaan esimiesten tueksi. Lopputuloksesta on tarkoitus nähdä osaamisen kehittämisen tarve sekä yksilön että yrityksen suhteen. Lopputulosta voidaan hyödyntää henkilöstön tulevia koulutustarpeita suunniteltaessa sekä itse osaamisen kehittämisen prosessia määriteltäessä.

1.1 Työn tavoitteet

Työn tavoitteena on selvittää miten esimerkkiyrityksestä tutkimukseen mukaan valittujen henkilöstöryhmien osaamista tulisi kehittää. Tavoitteena on selvittää:

- Onko koulutusta tarpeeksi?
- Mitä osaamista pitäisi kehittää?
- Onko koulutus hyödyllistä?
- Minkä tyyppistä osaamisen kehittämistä tarvitaan?
- Milloin kannattaa käyttää aikaa osaamisen kehittämiseen?

Työn tarkoituksena on määrittää koulutuksen tarve huomioimalla työntekijöiden henkilökohtaiset kokemukset ja mielipiteet, esimiesten ajatukset sekä asiakkaiden tarpeet. Lisäksi koulutuksen tarvetta selvittäessä otetaan huomioon työntekijöiden työuran vaihe, työkokemus tutkittavassa yrityksessä ja aiemmissa työpaikoissa, sekä yksilöllisen oppimisen vaikutus.

Tutkimuksen lopputuloksena on selvitys osaamisen kehittämisen tarpeesta tutkimukseen osallistuvan yrityksen osaston esimiehille. Lopputulokset ovat hyödynnettävissä esimerkiksi kehityskeskusteluissa ja muissa tilanteissa, joissa pohditaan työntekijöiden koulutuksen tarvetta. Lisäksi työ antaa tietoa osaamisen kehittämisen prosessille koulutusvapaalain voimaan tullessa. Tutkimuksen valmistuttua lopputulokset on hyödynnettävissä myös muilla tutkimukseen osastuvan yrityksen osastoilla, sekä muissa alan konsulttiyrityksissä.

1.2 Työn rakenne

Luvussa yksi kerrotaan taustaa siitä, minkä takia työtä on lähdetty tekemään ja mitä sillä on tarkoitus saavuttaa. Lisäksi selvitetään tutkimuskohteena olevan yrityksen toimialaa sekä tutkimuksen viitekehys.

Luvussa kaksi kerrotaan tutkimuksen konteksti. Mitkä ovat työympäristön ominaispiirteitä ja minkälainen on osaamisen kehittämisen tilanne tässä ympäristössä. Luvussa kerrotaan myös tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset. Luvun lopussa on yhteenveto siitä, mikä on kontekstin vaikutus tähän tutkimukseen.

Luvussa kolme käsitellään tutkimuksen taustalla olevia teorioita; oppiva organisaatio, osaamisen johtaminen sekä yksilön oppiminen. Luvun lopussa on yhteenveto siitä, miten teoriat liittyvät tähän opinnäytetyöhön.

Luvussa neljä kerrotaan tutkimuksen yksityiskohdat. Ensin käydään läpi tutkimuksen lähtökohdat; tutkimuksen rajaus ja tieteenfilosofiset valinnat. Sen jälkeen perustellaan menetelmien valinta ja kuvataan kuinka menetelmiä käytettiin tässä tutkimuksessa.

Luvussa viisi käydään läpi tutkimuksessa saadut tulokset. Kullakin käytetyllä tutkimusmenetelmällä saadut tulokset kerrotaan omissa aliluvuissaan. Luvun lopussa on tutkija tulkitsee saatuja tuloksia ja tekee niistä johtopäätöksiä.

Luvussa kuusi pohditaan tuloksia ja katsotaan vastaukset tutkimuskysymyksiin. Sen jälkeen arvioidaan tutkimuksen onnistumista ja tutkimusmetodien aiheuttamia virheitä. Luvun lopuksi pohditaan tutkimuksen hyödynnettävyyttä ja jatkotutkimusmahdollisuuksia.

1.3 Insinööritoimisto Oyj

Tutkimuksen kohteena olevasta yrityksestä käytetään nimeä Insinööritoimisto. Yritys on pääosin pohjoismaissa toimiva suunnittelutoimisto, jonka asiakkaina on teollisuuden alan yrityksiä. Yritys tarjoaa asiakkailleen suunnittelupalveluita ja teknistä dokumentaatiota. Henkilöstöä yrityksessä on yli 1000. .

Tutkimuksen kohteeksi valittiin Electrics and testing -osasto (jäljempänä E&T), joka tekee teollisuuden asiakkaille sähkö- ja testaussuunnittelua, sekä projektinvettoa. Lisäksi tutkimukseen otettiin mukaan Electronics-tiimi, joka tekee elektroniikkasuunnittelua. Yhteensä näillä osastolla

työskentelee 55 henkilöä, joista noin puolet työskentelee asiakkaan tiloissa ja puolet yrityksen omissa tiloissa. Osa projekteista on tuntilaskutusperiaatteella tehtäviä töitä ja osa yrityksen sisällä tehtäviä projektikonaisuuksia. Henkilöstön ikäskaala on laaja. Työntekijöitä on vastavalmistuneista eläkeikää lähestyviin.

2 OSAAMISEN KEHITTÄMISEN ONGELMA SUUNNITTELUTOIMISTOSSA

Tähän lukuun tutkija on keräänyt havaintojaan useammasta eri suunnittelutoimistosta, joista hänellä on kokemusta yli kymmenen vuoden ajalta. Kokemukset ovat työntekijänä, esimiehenä, konsulttina, alihankkijana sekä muiden suunnittelutoimistojen työntekijöiden kollegana. Suunnittelutoimistossa työskentely poikkeaa paljon tuotantoyritykselle työskentelemisestä. Tässä luvussa kerrotaan mikä on ominaista konsulttiyrityksessä työskentelylle. Lisäksi kappale selventää syitä, miksi tutkija näkee osaamisen kehittämisen olevan tutkimuksen arvoinen asia suunnittelutoimistossa. Luvun lopussa esitetään tutkimusongelma ja tutkimuksen perustaksi valitut tutkimuskysymykset. Luvun lopussa on yhteenveto, jossa kerrataan asiat, jotka tulisi erityisesti huomioida tutkimusta tehdessä.

2.1 Työskentely suunnittelutoimistossa

Suunnittelutoimistojen työntekijät voivat yleensä työskennellä hyvin eri paikoissa. Noin puolet tutkimukseen osallistuvan organisaation työntekijöistä työskentelee asiakkaan tiloissa ja loput työskentelevät yrityksen omissa tiloissa. Asiakkaan tiloissa työskennellessä voi olla mahdollista välillä tehdä etätöitä yrityksen omissa tiloissa. Yrityksen omista tiloissa kaikilla on työpiste samassa avokonttorissa, mutta käytössä on myös laboratoriotilat eri rakennuksissa. Toisinaan työntekijöillä on mahdollisuus myös etätyöskentelyyn kotona. Maantieteellisesti pääosa asiakkaista toimii Etelä-Suomessa.

Työtehtävät suunnittelutoimistossa ovat hyvin erityyppisiä ja ne tehdään lähes aina asiakkaiden toimeksiannosta. Toimeksiannot ovat erilaisia ja ne vastaavat asiakkaan tarpeita. Asiakkaat tilaavat joko projektimuotoisia kokonaisuuksia tai tuntilaskutusperiaatteella tehtäviä töitä. Projekteja tehdään asiakkaan tiloissa tai yrityksen omissa tiloissa, asiakkaan työjohdon alaisena tai yrityksen oman projektipäällikön alaisuudessa. Projektit voivat olla kokonaan asiakkaan alihankkimia tai vain osaprojekteja suuremmasta kokonaisuudesta. Usein projektitoimeksiannot toteutetaan yrityksen omissa tiloissa. Tuntilaskutusperiaatteella tehtävä työ

tehdään useimmiten asiakkaan tiloissa ja alihankitut osallistuvat projektiin muiden asiakkaan työntekijöiden kanssa. Tuntilaskutusperiaatteella voidaan tehdä myös asiakkaan tiloissa projektikokonaisuuksia.

Lähes kaikki tutkittavan yrityksen toimeksiannot ovat projektikohtaisia. Joko projektikokonaisuuksia, osaprojekteja tai yksittäisen henkilön osallistumista projektiin. Asiakas voi myös tilata konsultin tekemään selvityksen tai ehdotuksen yrityksen toimintaprosessien parantamiseksi.

Työtehtävien laajuus on hyvin alakohtainen. Vakituiset suuret asiakkaat voivat tilata jopa alle tunnin työkokonaisuuksia. Tällöin asiakas ei yleensä tilaa vain yhtä kokonaisuutta. Toisaalta normaalia on myös vuodeksi eteenpäin sovitut tuntilaskutettavat työ sopimukset asiakkaalle.

Asiakkaan toimeksiantojen välillä voi olla jopa muutama kuukausikin aikaa ja välillä toimeksiannot voivat mennä hieman päällekkäin. Työntekijät, jotka eivät ole mukana asiakkaiden projekteissa tekevät erinäisiä yrityksen sisäisiä työtehtäviä, joihin työntekijä voi myös itse vaikuttaa. Tällöin työskentely tapahtuu yrityksen omissa tiloissa.

Suunnittelutoimistoissa, kuten asiakkailinkin noudatetaan poikkeuksetta liukuvaa työaika. Liukuman lisäksi työajat ovat hyvin joustavat. On hyvin tyypillistä, että tarvittaessa tehdään pidempiä työpäiviä ja vastavuoroisesti hiljaisempaa aikana pidetään saldovapaata tai tehdään lyhyempiä päiviä. Työajanseuranta tapahtuu suunnittelutoimistoissa yleensä verkkosovelluksilla, joihin on pääsy myös suunnittelutoimiston ulkopuolelta. Suunnittelutoimiston oman työajanseurantajärjestelmän lisäksi asiakkaalla työskennellessä käytetään hyvin usein myös asiakkaan työajanseurantaa. Tutkija on myös havainnut, että varsinkin kiireellisissä projekteissa ja projektien kriittisissä vaiheissa töitä tehdään myös työajan ulkopuolella.

2.2 Osaamisen kehittäminen suunnittelutoimistossa

Tutkijan kokemuksen perusteella yritysten asenteissa osaamisen kehittämiseen on paljon eroja. Toiset suunnittelutoimistot panostavat työntekijöiden osaamisen kehittämiseen paljonkin ja tukevat uuden oppimista. Toisissa osaamisen kehittäminen, mikä ei lähde suoraan asiakkaasta määritellystä tarpeesta, pidetään yritystä hyödyttämättömänä ja turhana yrityksen kannalta. Työntekijän kehittymisen kannalta ihanteellista olisi, jos jokaiselle työntekijälle annetaan mahdollisuus kehittää osaamistaan asiakkaan tarpeista riippumatta. Näin taataan se, että jokainen työntekijä saa kehittää osaamistaan halutessaan, eikä osaamisen kehittäminen olisi asiakkaasta riippuva toiminto. Suunnittelutoimistoissa

ongelmana usein on ajanpuute. Jos asiakkaan projektissa on kiire, ei työntekijän haluta käyttävän työaikaa muuhun kuin asiakastyöskentelyyn. On myös yrityksiä, joissa koulutus perustuu pitkälti vain asiakkaan tarpeisiin. Näissä henkilöstöä kehitetään vain sen hetkisten trendien mukaan tai suoraan asiakkaan toiveesta. Kun henkilöstöä kehitetään pelkästään olemassa olevien asiakkaiden toiveiden suuntaan, voidaan menettää muita asiakkaita, sillä ajan kuluessa osaamisalueet kapenevat. Varsinkin teollisuuden yritykset käyttävät samoja teknologioita hyvin pitkään. Jopa niin pitkään että teknologiat jäävät vanhanaikaiseksi. Tällöin pitkään yritykselle asiakkuuksia tehnyt on todennäköisesti hyvin koulutettu tähän osaamiseen, mutta muille yrityksille osaaminen ei riitä. Tutkijan kokemuksen perusteella yhteistä kuitenkin kaikille suunnittelutoimistoille on se, että oma-aloitteista itsensä kehittämistä tuetaan kaikkialla.

Insinööritoimistossa uudet työntekijät perehdytetään tehtäviinsä työturvallisuuslain mukaisesti (738/2002). Yleinen käytäntö on, että työsuhteen alussa työntekijä käyttää perehdytykseen ja siihen liittyviin asioihin päivästä muutama viikkoon. Lähes poikkeuksetta perehdytys tapahtuu pääosin itseopiskelulla verkkomateriaaleista, esimiehen antaessa lyhyitä perehdytystuokioita. Riippuen tehtävästä ja henkilöiden kiireistä, myös kollegat ja muut työtehtäviin liittyvät henkilöt osallistuvat perehdytykseen. Välillä asiakkaan projektit ovat niin kiireellisiä, että juuri palkattu henkilö aloittaa suoraan työskentelyn asiakkaalla. Tällöin perehdytykseen on käytettävissä vain muutama tunti aikaa ennen asiakkaalle siirtymistä. Näissä tapauksissa perehdytyksessä käydään läpi ainoastaan oleelliset asiat. Asiakkaalla työskennellessä työntekijälle kuuluu myös asiakkaalla tapahtuva työhön perehdytys, jossa tutustutaan asiakkaan työturvallisuusasioihin, työkaluihin ja työskentelytapoihin.

Suunnittelutoimistojen asiakkaat järjestävät tahollaan paljon koulutusta. Alihankituilla työntekijöillä on yrityksestä riippuen mahdollisuus osallistua näihin koulutustilaisuuksiin. Osa koulutuksesta on asiakkaan järjestämää, osa asiakkaan maksamaa, osa asiakkaan maksamaa muttei asiakkaalta laskutettavaa työaikaa ja osaan koulutukseen asiakas järjestää mahdollisuuden, mutta suunnittelutoimisto maksaa kulut. Asiakkaan puolelta tapahtuva osaamisen kehittäminen on pääsääntöisesti teknologiaan ja työtapoihin keskittyvää osaamisen syventämistä ja laajentamista. Joissain tapauksissa asiakas järjestää myös ensiapukoulutusta. Muuntyyppinen osaamisen kehittäminen on yleensä tarkoitettu vain asiakkaiden omille työntekijöille, eikä koske alihankittuja. On mahdollista, että suunnittelutoimiston tiloissa asiakasprojekteja tekevät käyvät asiakkaan järjestämässä koulutuksessa asiakkaan tiloissa. Tämä on yleistä silloin, kun asiakas käyttää erikoistunutta tekniikkaa tai työkaluja työskentelyyn.

Suunnittelutoimistoissa työnantajan rooli on keskittyä enemmän uuden osaamisen kehittämiseen ja vanhan osaamisen laajentamiseen. Suurin osa työnantajan järjestämästä koulutuksesta on joko tiettyjen kurssien ja sertifi kaattien suorittamista tai alaan liittyviä uusien teknologioiden seminaareja tai tapahtumia. Suunnittelutoimistolla voi olla lista mahdollisista sertifi kaateista, joita työntekijöitä kannustetaan suorittamaan. Suunnittelutoimistoissa suositaan joissain määrin myös vertaisoppimista. Se on helppo tapa opettaa asiakkaalla opittuja taitoja myös muille kollegoille. Ongelmana tässä on toisaalta työntekijöiden motivoiminen opiskelemaan asioita ja toisaalta työnantajan motivoiminen käyttämään työntekijöiden aikaa koulutuksiin, joista ei välttämättä saada suoraa hyötyä. Alalle on tyypillistä, että työntekijät osallistuvat kurseille yksin tai korkeintaan muutama henkilö kerrallaan. Tämä johtuu monesti kustannussyistä. Kurssiin käytetty aika on pois asiakkaalta laskutettavasta ajasta ja näkyy näin heti osaston tuloksessa. Lisäksi monessa suunnittelutoimistossa henkilöstön osaaminen keskittyy niin laajalle ja työkiireiden ajoittuminen eri ajankohtiin estää yleensä koko osaston laajuisen koulutuksen järjestämisen. Ainoastaan suunnittelutoimiston sisäisten järjestelmien tai työkalujen vaihtuessa koko henkilökunta koulutetaan.

Tutkimukseen osallistuvassa yrityksessä osaamisen kehittäminen lähtee pääsääntöisesti asiakkaan tarpeesta tai työntekijän omasta mielenkiinnosta. Yrityksessä suositaan myös tiettyjen sertifi kaattien suorittamista. Jokaisella esimiehellä on oma prosessinsa työhön perehdytykselle, joka perustuu konsernitason hyvin ylimalkaiseen ohjeistukseen. Perehdytyksen laajuus ja aikataulu riippuvat paljon siitä, millaiseen asiakasprojektiin työntekijä on palkattu. Tutkimuksen kohteena olevassakin yrityksessä on mahdollista, että uusi työntekijä aloittaa asiakkaan tiloissa työskentelyn heti samana päivänä kun hän aloittaa työsuhteensa tutkimukseen osallistuvassa yrityksessä. Tällöin varsinainen perehdytys tehdään vain pintapuolisesti ja sitä on tarkoitus jatkaa asiakkaalle työskentelyn ohessa. Perehdytystä lukuun ottamatta tutkimusorganisaatiossa ei ole yhtenäistä osaamisenkehittämisprosessia ja osaamisen kehittäminen tapahtuu esimieslähtöisesti yksilötasolla. Lähes kaikki koulutus tapahtuu asiakaslähtöisesti.

Vaikka tutkimuksen kohteessa tehdäänkin hyvin erityyppistä suunnittelua, on kaikilla ryhmillä tarve osaamisen kehittämiseksi. Toisilla aloilla, kuten testaus suunnittelussa, käytetään paljon erilaisia työkaluja ja niitä kehitetään jatkuvasti lisää. Toisilla aloilla, kuten sähkösuunnittelussa taas samaa työkalua voidaan käyttää hyvinkin pitkään, mutta suurin kehittämisen tarve tulee muuttuvista suunnittelun kohteista.

2.3 Tutkimusongelma

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää kuinka osaamista tulisi kehittää yrityksen sisällä. Tutkimuksen lähtökohtana oleva ongelma on osaamisen kehittämisen epätasa-arvoisuus suunnittelijoiden kesken. Insinööritoimiston tyypisessä ympäristössä koulutus on usein asiakaslähtöistä. Tämä asettaa suunnittelijat eriarvoiseen asemaan, sillä toiset asiakkaat ovat innokkaampia kouluttamaan alihankkijoita kun toiset. Pitkään asiakkaalla olevat taas saavat Insinööritoimiston puolesta vähemmän koulutusta, kuin ne, joita mahdollisesti koulutetaan tulevia asiakkaita varten aina lyhyiden asiakkuuksien välissä. Vuosia samanlaisia tehtäviä tekevän osaaminen ei myöskään kehity työn ohessa samalla tavalla kun paljon erityyppisiä tehtäviä saava. Tällöin vuosien kuluttua työntekijöiden osaaminen on hyvin eritasoista. Vaikka työntekijä olisi hyvin oma-aloitteinen osaamisen kehittämisen suhteen, voi pitkään jatkuva kiire töissä estää osaamisen kehittämisen, kun taas toiset asiakkaat voivat antaa tehtäviä hyvin verkkaisesti ja näin aikaa jää enemmän työn ohessa oppimiselle.

Perehdytyksen suhteen ongelmat ovat samankaltaisia kuin muunkin osaamisen kehittämisen. Perehdytyksen toteutukseen ei ole myöskään laadittu ohjeistusta siitä, mitä työtehtävien puolesta pitäisi osata. Ohjeistus on olemassa vain yrityksen tasolla.

2.4 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tarkoituksena on keskittyä Insinööritoimiston koulutustarpeisiin ja tutkimuksen kohteena on selvittää, mitä koulutuksia työntekijät, työnantajat sekä asiakkaat katsovat tarvittavan. Lisäksi on tarkoitus tutkia minkä tyyppistä koulutusta on tarvetta järjestää missäkin työelämän tilanteessa. Tutkimuksella selviää myös, onko työurien eri vaiheissa tarvetta erityyppiselle koulutukselle.

Tutkimuksen pohjana on kysymykset:

- Ketkä tarvitsevat koulutusta?
- Mitä koulutusta tarvitaan?
- Milloin koulutusta tarvitaan?

2.5 Yhteenveto

Työskentely suunnittelutoimistossa on hyvin hajanaista. Asiakaskeskeisyys aiheuttaa sen, että työtehtävien ja osaamisen

kehittämisen määrittely tulee suoraan asiakkaalta. Niin kauan kun asiakkaat ovat tyytyväisiä, ei työnantaja juuri puutu työntekijän työtehtäviin tai osaamisen kehittämiseen. Työntekijä voi olla jopa vuoden näkemättä yhtään kollegaa tai esimiestään. Asiakaskeskeisyys saattaa aiheuttaa sen, että työntekijä unohtaa missä onkaan oikeastaan töissä.

Erilaiset työolot, työnkuvat ja töiden vaihtuvuus vaikuttavat myös siihen, että osaamisen kehittämisen tarve on alalla jatkuvaa. Keinoja osaamisen kehittämiseen on useita. Asiakaskeskeisyys aiheuttaa kuitenkin sen, että henkilöiden henkilökohtaiset tarpeet unohtuvat eikä kehittämisen tarvetta aina muisteta ajatella työnantajayrityksen kokonaisuuden kannalta. Lisäksi erilaiset työtehtävät ja erityyppiset asiakkaat aiheuttavat sen, että omassa yrityksessä ei välttämättä ole ketään, jonka osaaminen on lähelläkään sitä mitä toisen osaaminen on. Näin ollen osaamisen kehittämisen määrittely on hyvin hankalaa henkilöille, jolla on eri tausta.

3 OSAAMINEN JA OPPIMINEN

Tässä luvussa käydään läpi opinnäytetyön aiheeseen liittyvää olemassa olevaa teoriaa. Ensin tutkija tutustui oppivan organisaation käsitteeseen, sen jälkeen osaamisen johtamisen teoriaan ja lopuksi yksilön oppimisen liittyvään teoriaan. Oppivan organisaation teoriaan tutkija perehtyi selvittääkseen mitä organisaatio voi tehdä ja mitä organisaation pitäisi tehdä yksilön osaamisen kehittämisen hyväksi. Osaamisen johtamisen teoriaan tutkija perehtyi selvittääkseen esimiehen roolia yksilön osaamisen kehittämisessä. Yksilön oppimisen teoriaan tutustuminen oli tärkeää, jotta tutkija pystyi hahmottamaan yksilön vaikutuksen osaamisen kehittämiseen. Luvun lopussa on yhteenveto, missä kerrataan kunkin teorian tärkeimmät asiat tämän opinnäytetyön ja tutkimusympäristön ominaisuuksien kannalta.

3.1 Oppiva organisaatio

Insinööritoimistossa henkilöstön osaamistarpeet pohjautuvat usein laajan asiakaskunnan osaamisvaatimuksiin. Tulevien asiakkaiden tarpeita ei voida ennalta tietää ja vanhojen asiakkaiden tarpeiden pysyvyyteen ei voida luottaa. Siksi erityisesti Insinööritoimistotyypisessä organisaatiossa henkilöstön muuntautumiskyky ja osaamisen kehittäminen alan trendien mukaan on tärkeää ja sen tulisi olla osa yrityksen toimintatapaa. Oppivalla organisaatiolla tarkoitetaan yleensä yritystä tai organisaatiota, joka korostaa oppimista ja jossa oppimiseen kannustetaan ylimmältä tasolta, yrityksen strategian määrittelystä ja organisaation tavoitteista. Hayesin, Wheelwrightin ja Clarkin (1988) mukaan oppiva organisaatio kehittää ja

uusii monipuolisesti kilpailukykyään. Pedlerin, Boydellin ja Burgoynen (1988) mukaan oppiva organisaatio edistää jokaisen jäsenen oppimista sekä kehittää ja muuttaa itseään. Oppivalla organisaatiolla ei siis tarkoiteta pelkästään henkilöstön koulutukseen keskittymistä vaan koko organisaation toiminnan kehittämistä käyttämällä johtamistapaa, joka edistää osallistumista, delegointia, toiminta- ja työskentelytapojen muuttamista sekä oppimisen seurauksena tapahtuvaa innovointia ja muutosta. (Sarala ja Sarala 1997, 53-54.) Myös oppimisella voidaan tarkoittaa erilaisia asioita oppivan organisaation yhteydessä. Sarala ja Sarala (1997, 55) määrittelevät oppimisen seuraavat vaihtoehdot:

- kantapään kautta oppiminen
- perinteinen kouluoppiminen
- oppijalähtöinen tiedonhankinta ja tiedon muokkaus
- ongelmanratkaisu ja oman toiminnan kehittäminen
- yhteistyönä yhteisen toiminnan kehittäminen

Oppiva organisaatio lähtee käyntiin yrityksen johdosta ja heidän laatimastaan yritysstrategiasta, joka ottaa oppimisen ja siihen kannustavan ilmapiirin luomisen huomioon. Oppivassa organisaatiossa on visio, jonka koko henkilöstö omaksuu. Johto myös esimerkillään osoittaa arvostavansa oppimista. (Ruohotie 1998, 40-43.)

Oppivassa organisaatiossa oppiminen on jatkuvaa ja tietotaitoa jaetaan koko organisaatioon. Oppiminen ei ole pelkkää opiskelua, vaan myös työssäoppimista kollegoilta, asiakkailta ja omista kokemuksista. Oppivassa organisaatiossa toimintatapoja uskalletaan kyseenalaistaa. Lisäksi toimintatapoja, työskentelytapoja, toimintaprosesseja sekä laatua kehitetään yhdessä. Kyseenalaistaminen koetaan yrityksen kehittymisen edellytyksenä, eikä hidastajana (Ruohotie 1998, 43). Ilmapiiri on avoin ja kannustava ja asiakasta arvostetaan. Oppivan organisaation piiriin kuuluu kaikki sidosryhmät.

Oppiva organisaatio kannustaa yhteistoiminnan kehittämiseen ja ryhmätyöskentelyyn, jossa ryhmässä on edustettuina organisaation eri toimintoja. Yhteisvastuun ottaminen onkin yksi oppivan organisaation tunnusmerkeistä. Koko organisaatio ottaa vision ja arvot yhdessä käyttöön ja johdon tehtävänä on olla roolimallina. Keskijohdon tehtävä on enemmänkin kannustaa ja auttaa oman oppimisprosessin löytämisessä. (Hätönen 2000, 8-11; Matikainen & Ollikainen 1999, 4-8; Tuomi & Sumkin 2012, 58; Tuominen & Ojala 2012, 17-22.) Vaikka nykyään osaamisen kehittäminen tiedostetaan tarpeelliseksi, voi muutos oppivaksi organisaatioiksi vaatia koko organisaation ajatusmaailman muuttamista.

3.1.1 Oppivan organisaation osatekijät

Oppivan organisaation käsite perustuu aiemmin kehitetylle oppivan yrityksen käsitteelle. Sisältö molemmissa on hyvin samanlainen, mutta käsitteenä oppiva yritys on työntekijäläheisempi ja kollektiivisempi kun taas oppiva organisaatio on abstraktimpi. Kun organisaation eri tasoilla tavoitteena on oppiva yritys, saavutetaan myös oppivan organisaation periaatteet. Pedler, Boydell ja Burgoyne laativat tutkimustensa perusteella 11 kohdan listan, jotka kuvailevat oppivaan yritykseen osatekijöitä:

- oppimisnäkökulma strategiaan
- osallistuva päätöksenteko
- tiedottaminen, itsearviointi
- muodolliset seuranta- ja valvontajärjestelmät
- sisäinen vaihto
- palkitsemisen joustavuus
- oppimisen mahdollistava organisaation rakenne
- työntekijät ympäristön tarkkailijoina
- yritysten välinen oppiminen
- oppiva ilmapiiri
- henkilökohtainen kehittyminen. (Sarala ja Sarala 1997, 56-59, Moilanen 2001, 61.)

Tutkijan omien kokemusten perusteella suunnittelutoimistoissa yleensä on erinomainen mahdollisuus hyödyntää työntekijöitä ympäristön tarkkailijoina sekä oppia eri yrityksistä. Myös henkilökohtainen kehittyminen on suunnittelutoimistoissa luontaista, sillä uudella asiakkaalla aloittaessa kehittämistä tapahtuu väistämättä. Ongelma onkin, kuinka näitä vahvuuksia voidaan hyödyntää.

Peter M. Senge (Moilanen 2001, 62-62) tarkastelee kirjoissaan oppivan organisaation viittä peruseriaatetta:

- Systemiajattelulla tarkoitetaan sitä, että kaikki osat muodostavat kokonaisuuden ja toimiakseen häiriöttömästi, ne on otettava huomioon.
- Yksilön pätevyydellä hän tarkoittaa yksilön taitoja toimia organisaatiossa, kasvattaa ja syventää osaamistaan sekä suhtautumistaan asioihin.
- Ajattelumallit ovat oletuksia tai yleistyksiä, jotka ohjaavat sekä yksilön, että koko organisaation ajattelua ja sitä kautta koko toimintaa.

- Yhteisen vision rakentaminen on tärkeää, jotta ihmisillä on yhteinen päämäärä johon pyrkiä. Yhteinen visio sisältää myös yksilön tavoitteet, jonka avulla henkilöstöä saadaan sitoutettua paremmin työhönsä.
- Tiimien oppimisella Senge haluaa painottaa yhdessä oppimisen tärkeyden, mikä lopulta mahdollistaa koko organisaation oppimisen.

Kuten Pedlerin, Boydellin ja Burgoynekin, myös Sengen ajatukset oppivan organisaation periaatteista ovat syventyneet ja monipuolistuneet. Oppivan organisaation määrittelyssä onkin menty enemmän prosessimaisempaan ajatteluun, jossa mainitaan usein seuraavia asioita:

- Oppimisen infrastruktuurin luominen
- Uusien ideoiden ja keksintöjen kokeilun tukeminen
- Valtuuksien antaminen työntekijöille
- Yhteistoiminnallisuus, vuoropuhelun harjoittaminen
- Reflektiivisten taitojen kehittäminen
- Muutosten hallinta
- Ongelmanratkaisu
- Virheistä oppiminen
- Muiden onnistumisesta oppiminen
- Osaamisen siirtäminen nopeasti ja tehokkaasti muualle organisaatioon
- Yhteisen vision luominen ja siihen työntekijöiden siihen sitouttaminen
- Esimiesten oleminen mallina muille organisaation jäsenille
- Esimiesten epävarmuuden ja jännityksen hallitseminen.

Oppivan organisaation määrittelyssä mainitaan usein myös asioita, jotka ovat tärkeitä suunnittelutoimiston toiminnalle vaikeivät ne olisikaan oppivia organisaatioita. Ruohotie (1998, 40-41) mainitsee esimerkiksi että oppivan organisaation toiminnan lähtökohtana ovat asiakkaat ja toiminnan laatu. Tutkijan kokemuksen perusteella suunnittelutoimistotoiminnassa asiakkaat vaikuttavat hyvin konkreettisesti työtehtäviin ja laatu on hinnan lisäksi tärkeimpiä asioita, joilla asiakkuuksista voi kilpailla.

Oppivassa organisaatiossa pystytään siirtämään ja yhdistelemään osaamista ja monitaitoisuuteen kannustetaan. Markkinatilanne vaikuttaa suunnittelutoimiston toimeksiantoihin, joten monitaitoisia henkilöitä on helpompi käyttää erityyppisiin tehtäviin tarpeiden mukaan.

Oppivassa organisaatiossa oppiminen tapahtuu spontaanisti ja useimmiten muutoin kuin perinteisillä opiskelujärjestelyillä. Suunnittelutoimistoissa on tavanomaista, että uuden toimeksiannon alkaessa työntekijä joutuu useimmiten itse perehtymään asioihin, sen mukaan mitä hän ei entuudestaan vielä osaa. Yleistä on, ettei asioista ole olemassa koulutusta, saati että sitä olisi tarjolla juuri silloin kuin tietoa tarvitaan.

Oppiva organisaatio muuntaa joustavasti organisaatiotaan ja toimintatapojaan vastaamaan tilanteen vaatimuksia. Suunnittelutoimistoissa henkilöstö ei välttämättä työskentele samoissa tiloissa, joten organisaation muuttaminen vaikuttaa monesti vain hallinnollisiin asioihin, ei työntekijöiden päivittäiseen työskentelyyn. Asiakkaan ehdoilla työskennellessä myös toimintatavat ovat luonnostaan joustavia.

Oppiva organisaatio ei vain havainnoi ja reagoi muutoksiin vaan myös ennustaa tulevia muutoksia. Suunnittelutoimistossa ennakointi auttaa uusien asiakkuuksien saamisessa, sillä vain näin asiakkaille on tarjota osaavaa henkilöstöä heidän tarpeisiinsa. (Ruohotie 1998, 40-41.)

Oppivan organisaation käsite on mahdollisesti helppo sisäistää ja sillä saatavat hyödyt on ymmärrettävissä. Oppivan organisaation luominen vaatii kuitenkin työtä. Hyödyt eivät ole heti näkyviä eikä helposti mitattavissa, joten johdolla ei välttämättä ole aikaa perehtyä oppimisasioihin. Kaikilla ihmisillä ei ole kiinnostusta itsensä kehittämiseen. Toisille myös työ on vain välttämätön pakko, joten työhön sitouttaminen on heidän osaltaan haasteellista.

Oppiva organisaatio edellyttää myös matalaa organisaatiota ja vallan jakoa, mihin ei aina ole varsinkaan johdon puolelta innokkuutta. Oppivan organisaation käsitteen tultua käyttöön 1990-luvun alussa, soveltuvien työkalujen puuttuessa menetelmä jäi käyttöön ottamatta. Nykyään oppivan organisaation piirteenä pidetään myös tietotekniikan hyödyntäminen ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa sekä tiedon luomisessa ja jakamisessa. (Oppiva organisaatio 2.0 n.d; Sarala ja Sarala 1997, 63-65).

3.1.2 Oppimisen edistäminen organisaatiossa

Jotta organisaatio voi muuttua oppivaksi organisaatioksi, yrityksen toiminnan tulee painottaa oppimisenäkökulmaa. Se edellyttää, että työnjaossa painotetaan oppimismahdollisuuksia ja otetaan huomioon myös työntekijöiden monipuolisempi ammattitaidon kehittyminen. Henkilöstö otetaan myös mukaan kehittäviin hankkeisiin kuten oppimisen suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin. Tällainen aktiivinen

yhteistoiminta lisää henkilöstön sitoutumista organisaation ja kehittää organisaatiokulttuuria. Kehittämistoiminta edellyttääkin myös oppimista ja sen tulee johtaa oppimiseen. Organisoitua koulutusta tulee pystyä järjestämään nopeasti tarpeen mukaan, mutta myös ennakoiden tulevaisuuden tarpeita. (Sarala ja Sarala 1997, 127-128.)

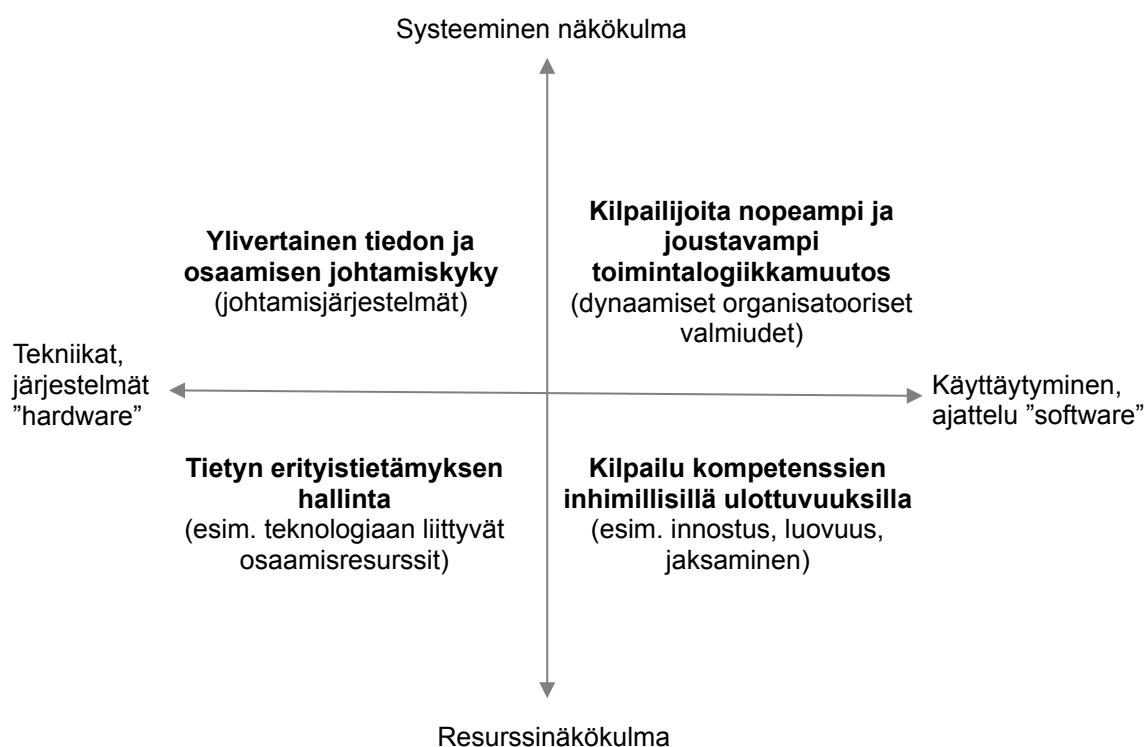
Käytännössä organisaatiolla on useita keinoja, joilla se voi edistää osaamista oppivassa organisaatiossa. Analysoimalla nykyisiä tehtäviä ja ennakoimalla tulevia ja jakamalla henkilöstön osaamista, organisaatiosta tulee joustavampi. Reflektoiden omia, asiakkaiden ja muiden kokemuksia koko organisaatiosta tulee oppimisympäristö. Kehittymisen kannalta tärkeää on kyseenalaistaa ja vertailla omia toimintatapoja muihin. Sopivan haastavat työtehtävät myös edistävät oppimista. Lisäksi organisaatio voi tukea oppimista parantamalla tiedonkulkua sekä kehittämällä omia yhteistoimintatapojaan. (Sarala ja Sarala 1997, 127-128.)

Organisaatioiden käyttöön on olemassa useita testejä ja työkaluja. Oppivaan organisaatioon liittyviä työkaluja ovat esimerkiksi kehitystarveanalyysi nykyisten ongelmien kartoittamiseksi, koulutustarveanalyysi ja koulutuksen vaikuttavuuden arviointi koulutustarpeen ja -hyödyn arvioimiseksi sekä oppivan organisaation testi mittaamaan onko organisaatio pystynyt toteuttamaan oppivan organisaation periaatteita (Hätönen 2000, 12-52; Vaherva 1999, 91; Ojala 2008, 339-343). Edellä mainittuja työkaluja ei ole hyödynnetty tässä opinnäytetyössä. Sen sijaan esimiehiltä on tarkoitus kysyä teemahaastattelussa, hyödynnetäänkö niitä tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa.

3.2 Osaamisen johtaminen

Osaaminen on yksi yritysten tärkeistä pääomista ja kilpailuvalteista. Sen takia sen johtamiseenkin on alettu panostaa. Osaamisen johtamisen teoriassa on eri koulukuntia, jotka voidaan erotella lähinnä sen mukaan onko päähuomio esimerkiksi luetteloidavissa olevan osaamisen hallinnassa vai prosesseissa, joilla osaamista voi kehittää. Kirjavainen ja Laakso-Manninen (2000, 32-33, 37) luettelevat neljä eri koulukuntaa; älykkään pääoman johtaminen, yksilöosaamisen hallinta, tiedon johtaminen ja oppivan organisaation rakentaminen. Käytettävä oppisuunta tulisi valita sen mukaan, yritetäänkö noudattaa olemassa olevaa strategiaa vai kehitetäänkö uutta. Myöhemmin he toteavat käytännön johtamisessa parhaaksi tavaksi yhdistää näiden koulukuntien ominaisuuksia. Artikkelissaan Kirjavainen (2003) jaottelee osaamisen johtamisen erilaisia päämääriä metodististen painotusten ja johtamisen kohteiden yhdistelemänä. Jaottelu on havainnollistettu kuviossa 1. Tutkimuksessa

oleva yritys sijoittuu matriisiin vasempaan yläkulmaan. Näiden yritysten kilpailuetu syntyy suoritusten, tiedon ja osaamisen johtamisjärjestelmän taitavasta hyödyntämisestä. Näille yrityksille tyypillistä on se, että tietyn osaamisen vaalimisen sijaan yritys pystyy luomaan käytännöt, järjestelmät ja työkalut, joiden avulla osaamista jatkuvasti uudistetaan ja hallitaan. (Kirjavainen 2003, 70-71)



Kuvio 1. Erilaisia strategisen osaamisen päämääriä. ©Paula Kirjavainen

Osaamisen johtaminen on yksi olennainen osa yrityksen strategiaa. Kuten muitakaan strategian osa-alueita, ei osaamisen johtamisestakaan hyödytä jos henkilökunta ei sisäistä sitä ja sitoudu asiaan. Perinteisesti yrityksen johto on laatinut strategian, mutta yleistymässä on koko henkilöstön osallistuminen strategiseen keskusteluun. Nykyään osaamisen johtamisen strategia on pikemminkin koko organisaation yhtenen toimintamalli, sen sijaan että se jaetaan hierarkkisesti osiin eri ryhmien tavoitteiksi. Osaamisen johtaminen ei ole pelkästään tiedon, älykkään pääoman, osaamisen tai oppivan organisaation johtamista vaan siihen kuuluu olennaisesti myös henkilöstön innostus. Tunneälyn johtaminen on harvoin mukana perinteisissä johtamisopeissa ja siihen voi liittyä eettisiä ongelmia, kuten esimerkiksi se, missä menee esimiehen huolenpidon ja yksilön henkilökohtaisen vastuun raja. Ongelman ratkaisuna on edistää ja

tukea yksilön henkistä kasvua ja parantaa henkilöstön valmiuksia johtaa itse itseään. (Sydänmaanlakka 2007, 136-137; Kirjavainen ym. 2000, 226-228; Tuomi ym. 2012, 23.)

3.2.1 Osaamisen johtaminen käytännössä

Osaamisen johtamisprosessin tarkoituksena on jatkuva osaamisen kehittäminen. Perinteinen osaamisen johtamisen prosessi lähtee yrityksen strategiasta, jossa tulisi määrittää yrityksen ydinosaaminen, eli minkälaista osaamista organisaatio tarvitsee voidakseen toteuttaa visionsa. Tämä ydinosaaminen tarkennetaan organisaation eri asteilla konkreettisimmiksi osaamisalueiksi ja osaamisiksi. Organisaation eri osastot muodostavat eri osaamiskeskustoja, joiden erityisosaaminen on helposti määriteltävissä. Osaamiskeskustasolla esimiehet määrittelevät muutaman läheisen alaisen kanssa osaston toiminnalle kriittisen osaamisen. Osaamisen tarkastelussa tulee keskittyä olennaiseen; mitä osaamista on, mitä pitäisi olla ja mitä ei tarvita. Lisäksi on hyvä ennakoita parin vuoden kuluttua tarvittavaa osaamista. Tämän prosessinvaiheen lopputuloksena on kunkin osaamiskeskustoja kehityssuunnitelma, jossa kerrotaan miten osaamista tullaan kehittämään seuraavan vuoden aikana. Osaamisen kehittämisen vaihtoehtoja on henkilöstön kouluttaminen, osaamisen ostaminen tai osatoiminnan ulkoistaminen. Viimeinen vaihe on yhdistää tämä osaamiskeskustoja kehityssuunnitelma yksilöiden henkilökohtaisiin kehityssuunnitelmiin esimerkiksi kehityskeskustelun yhteydessä. Kun prosessi toteutetaan ylhäältä alas, tarkentuu ajatus koko ydinosaamisesta yksilö- ja tiimitasolla. Tämän jälkeen prosessi kannattaa toteuttaa alhaalta ylöspäin. Silloin selviää onko yrityksessä uutta ydinosaamista ja onko jonkun ydinosaamisen sisältö muuttunut olennaisesti. (Tuomi ym. 2012, 21; Sydänmaanlakka 2007, 132-134, 155-157)

Otala (2008, 87-94) kuvaa osaamisen johtamisprosessin vaiheet yksityiskohtaisemmin.

- Tavoitteiden selkeyttäminen
- Osaamistarpeiden ja -haasteiden selvittäminen
- Osaamisstrategian laatiminen
- Osaamisen kehittämissuunnitelman laatiminen
- Osaamisstrategian toteuttaminen
- Osaamisen kehittämisen onnistumisen mittarit ja indikaattorit
- Osaamisen johtamisen onnistumisen arviointi
- Osaamisraportin laatiminen.

Artikkelissaan Kirjavainen (2003, 72-73) kertoo tutkimustuloksiaan siitä, mitä osaamisen johtamisella voidaan saada aikaan. Asiantuntijaorganisaatioissa, kuten konsulttiyrityksissä, joihin tässä tutkimuksessa mukana oleva Insinööritoimistokin voidaan lukea, osaamisen johtaminen voi keskittyä yksilön suorituksen johtamiseen, kompetenssien ja tiedon hallinnan prosesseihin sekä työkalujen kuntoon laittamiseen. Tutkimuksen perusteella ilmenevä suurin hyöty oli, että esimiesten aikaa ja energiaa oli vapautunut vuorovaikutteiseen sekä yksilöt huomioivaan johtajuuteen, mikä taas parantaa työntekijöiden edellytyksiä suoriutua omista tehtävistään paremmin.

Osaamisen johtamisen käytäntöjen käyttöön ottaminen ei ole helposti toteutettavissa. Ensinnäkin se vaatii muutosta johtamisajattelussa. Lisäksi organisaation tulee päästä yhteisymmärrykseen osaamisen johtamisen tavoitteista, muutoin oikean lähestymistavan valitseminen on mahdotonta. Koska prosessiin tarvitaan mukaan koko organisaatio, voi ongelmia tulla myös käsitteiden ymmärtämisestä eri tavalla. Keskustelemalla ja termien merkityksistä sopimalla näistä vaikeuksista päästään eroon. Lisäksi liikkeelle kannattaa lähteä pienemmistä kokonaisuuksista ja rajoitetusta näkökulmasta, jota laajennetaan myöhemmin. (Kirjavainen 2003, 77-80.)

3.2.2 Osaamisen johtamisen vastualueet

Osaamisen johtamisen prosessi kattaa koko yrityksen, mutta myös sidosryhmillä on oma vastuunsa. Viralliset tahot ja yhteistyökumppanit kiinnostuvat aineettomasta pääomasta ja sen laadusta. Yritysten hallitukset haluavat selvityksiä miten osaamispääomaa on kasvatettu. Johdon tehtävänä on vastata että yrityksessä on vaadittava osaaminen ja että sitä kehitetään yrityksen strategian suuntaan. Esimiesten vastuulla on varmistaa, että yksikössä on tarvittava osaaminen ja huolehtia sen kehittämisestä. Jokainen henkilö on vastuussa omasta osaamisestaan ja sen ylläpidosta. Henkilöstöosaston tehtävänä on tuottaa prosessit ja välineet osaamisen johtamisen tarpeisiin. (Ojala 2008, 94-98.)

Monesti osaamisen johtaminen perustuu toimenpiteisiin, joita esimiehet tai henkilöstöhallinto tekee työntekijöiden kanssa. Yritykset laativat mittareita keräämään tietoa osaamisesta ja henkilöstöhallinto laatii toimintatapoja organisaation osaamisen kehittämiseksi. Kontrolloidut toimintatavat ja liian raskas mittarien käyttö voi viedä esimiesten motivaation ja ajan itse osaamisen johtamiselta. Henkilöstöhallinnon tehtävä onkin tukea esimiesten osaamisen johtamista ja tehdä yhteistyötä. Ei ohjata heidän toimintaansa. Pahinta on, jos osaamisen johtaminen sisällytetään erilliseen henkilöstöstrategiaan, joka on henkilöstöhallinnon vastuulla. Tällöin osaamisen kehittäminen erkaantuu esimiesten jokapäiväisestä työstä ja lopulta osaamisen johtaminen jää hyvin vähälle. (Tuomi ym. 2012, 36-38,

42-43.) Tutkija on havainnut työelämässä, että tämän seurauksena koulutus ja osaamisen kehittäminen nähdään omaan toimenkuvaan kuulumattomana osa-alueena ja johdon puolelta vain erillisenä kulueränä. Hyvin laaditun strategian avulla osaamisen johtaminen hoituu kuitenkin normaalin arkityön kautta. Osaamisen johtaminen ei ole mikään tarkkaan määritelty osa-alue esimiesten työssä, eikä siihen kuulu erillisiä toimenpiteitä. Osaamiseen panostava esimies muistaa esimerkin voiman. Hän kehittää itseään ja johtaa siten, että jokainen voi kehittyä omassa arkityössään. Osaamisen johtamisessa esimiehillä on apuna räätälöitävissä olevat työkalut ja joustavat päivittäiseen työhön liittyvät prosessit. Lisäksi esimiehillä ja johtajilla on hyvä olla joku, jonka kanssa keskustella ja arvioida asioita. Parhaat ratkaisut saadaan kun ajatuksia on pohdittu. Tämä voi tapahtua myös koko työyhteisön voimin. Osallistaminen ja henkilöstön kanssa yhdessä asioista puhuminen ei kuitenkaan vie esimieheltä päätösvaltaa eikä -vastuuta. (Tuomi ym. 2012, 36-38, 42-43)

3.2.3 Osaamisen johtamisen työkaluja

Vaikkei osaamisen johtaminen vaadi minkään erityisen työkalun käyttöä, on olemassa useita työkaluja, joilla työtä voi helpottaa. Varsinkin alkuvaiheessa on hyvä käyttää olemassa olevia toimintamalleja tilanteen kartoittamiseksi ja omien prosessien luomiseksi. Työkaluja ja toimintamalleja on kehitetty jokaiseen osaamisen johtamisen vaiheeseen, niin ydinosaamisen tunnistamiseen kuin henkilökohtaisen kehittymisen ja strategian toteutumisen seuraamiseksi. Näitä työkaluja ovat esimerkiksi osaamisen johtamisen vastuumatriisi, kehityskeskustelut, tasapainotettu tuloskortti, osaamisen kehittämissuunnitelmat yritys- ja yksilötasolla jne. Tuomi ja Sumkin (2012, 81-99) listaavat osaamisen johtamisen työkaluiksi teoksessaan vielä lisäksi osaamisen johtamisen nykytilan arviointikehikon, ydinosaamistyökalun, tasapanoinen henkilöresurssi -työkalun, organisaation osaamiskartoitus -työkalun, avainhenkilökartoituksen sekä strategia ohjaa rakennetta -työkalun. (Ojala 2008, 321,336-338.) Tutkimukseen osallistuvalla osastolla on käytössä kehityskeskustelut.

3.3 Yksilön oppiminen

Yksilön oppimisella tarkoitetaan tiedon hankkimista ja sen ymmärtämistä ja sisäistämistä. Yksilöt ovat yksilöitä myös oppimisen suhteen. Sama tapa oppia ei toimi kaikille ja sen takia yrityksen tulisi tarjota erilaisia osaamisen kehittämisen tapoja. Oppimiseen liittyviä teorioita on paljon. Yhteistä kaikissa teorioissa on henkilön itsereflektointi. Asian oppimisen kannalta olennaista on se, että henkilö ainakin itsekseen tutkii tekojaan ja toimintojaan. Esimerkkejä teorioista on Revansin (1982, 1983) toimintaoppimisen teoria, Marsickin ja Watkinsin (1990) työn ohessa

oppimisen teoria ja Mezirowin (1991) aikuisen reflektiivisen oppimisen teoria. (Järvinen, Koivisto ja Poikela 2000, 96-103).

Seuraavissa luvuissa käsitellään yksilön oppimiseen liittyviä asioita. Kappaleissa hyödynnetään edellä mainittujen lisäksi myös muita oppimiseen liittyviä teorioita.

3.3.1 Motivaatio ja asenne

Työntekijän oppimishalukkuuteen ja oppimiseen yleensäkin vaikuttaa paljon hänen asenteensa ja motivaationsa. Asenteella tarkoitetaan henkilön suhtautumista asiaan, taipumusta tuntea, ajatella ja toimia tietyllä tavalla. Yleensä asenne on pysyvää ja sisäistettyä. Asenteet voivat kuitenkin olla hitaasti muutettavissa. Motivaatiolla tarkoitetaan sitä, millä aktiivisuudella henkilö toimii ja mihin mielenkiinto suuntautuu. Peltonen ja Ruohotie (1992, 16-19, 39) mainitsevat teoksessaan kirjallisuuden usein erottelvan motivaation vielä kahteen osaan; tilannemotivaatioon ja yleismotivaatioon. Tilannemotivaatiossa ulkoisilla ärsykkeillä, kuten ilmapiirillä, on suuri vaikutus tekemiseen ja lisäksi se on riippuvainen yleismotivaatiosta. Yleismotivaatio on enemmän asenteen kaltaista ja se kuvastaa käyttäytymisen yleistä suuntaa ja vireyttä. Peltonen ja Ruohotien mukaan asenne vaikuttaa enemmän toiminnan laatuun, kun taas motivaatio vaikuttaa siihen, millä vireydellä toimitaan.

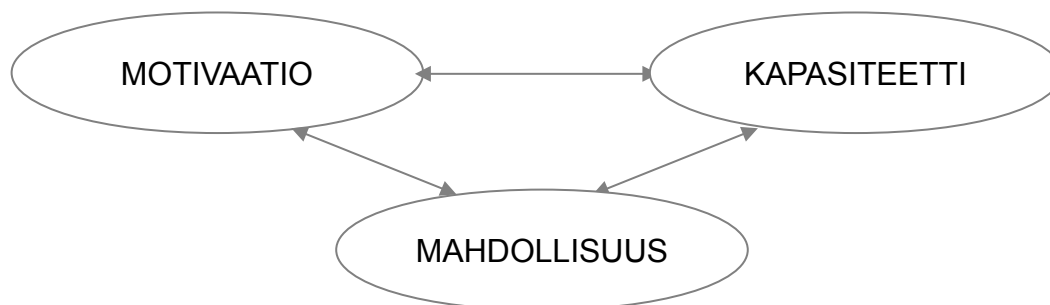
Motivaatio voidaan jakaa myös sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon, jotka vaikuttavat samanaikaisesti ja täydentävät toisiaan. Näihin motivaatioihin vaikuttavat sisäiset ja ulkoiset palkkiot. Kuviossa 2 on esitetty tutkijoiden erilaisia käsityksiä sisäisistä ja ulkoisista palkkioista. Ulkoinen motivaatio riippuu paljon ympäristöstä ja on lyhytaikaisempaa. Ulkoisia palkkioita voi olla esimerkiksi raha tai kannustava tilanne. Sisäinen motivaatio ja sen palkkiot lähtevät pääasiassa henkilöstä ja tehdystä työstä itsestään. (Peltonen & Ruohotie 1992, 16-19; Hakkarainen, Lonka & Lipponen 2004, 193-195, 203)

Parhaimmillaan sisäinen motivaatio synnyttää olotilan, jota Mihály Csíkszentmihályi kutsuu virtaukseksi tai flow'ksi. Virtauselämyksen aikana ihminen uppoutuu niin syvästi tehtäväänsä, että unohtaa ajan ja paikan tajun. Virtauksen tunne toimii siis sisäisenä palkitsemiskeinona. Virtauskokemuksen saadakseen ihmisen täytyy työskennellä suorituskyykynsä ylärajalla, mutta jos haaste on liian kaukana henkilön pätevyydestä, henkilö pikemminkin ahdistuu ja stressaantuu. Motivaation saattaa tappaa myös epäselvät tavoitteet, epätietoisuus miksi työtä tehdään tai palautteen puute. (Peltonen & Ruohotie 1992, 16-19; Csíkszentmihályi 2007, 109-111).

SISÄISET PALKKIOT	ULKOISET PALKKIOT
<ul style="list-style-type: none"> • Liittyvät työn sisältöön: monipuolisuus, vaihtelevuus, haasteellisuus, mielekkyys, itsenäisyys, onnistumisen kokemukset • Ovat yksilön itsensä välittämiä • Tyydyttävät ylimmän asteen tarpeita: pätemisen tarve, itsensä toteuttamisen tarve, itsensä kehittämisen tarve. • Ovat subjektiivisia: tyytyväisyys, työn ilo 	<ul style="list-style-type: none"> • Ovat johdettavissa työympäristöstä: palkka, ulkopuolinen tuki ja kannustus, kiitos/tunnustus, osallistumismahdollisuudet • Ovat organisaation tai sen edustajan välittämiä • Tyydyttävät alemman asteen tarpeita: yhteenkuuluvuuden tarve, turvallisuuden tarve, ravinnon tarve • Ovat objektiivisia: kannustava tilanne, raha.

Kuvio 2. Erilaisia käsityksiä sisäisistä ja ulkoisista palkkioista. Lähde: Peltonen ym. 1992, 19.

Vaikka palkkioilla saadaankin työntekijän motivaatiota itsensä kehittämiseen lisättyä, ei yksinään niillä saada ketään oppimaan. Oppimiseen vaikuttaa henkilön sisäisten ominaisuuksien ja motivaation lisäksi myös kaksi muuta tekijää; kapasiteetti ja mahdollisuus. Kapasiteetilla tarkoitetaan henkilön kykyä oppia ja mahdollisuudella taas oppimiseen vaikuttavia ympäristötekijöitä, kuten kiire tai raha. Kuviossa 3 on havainnollistettu, kuinka nämä kolme asiaa ovat yhteydessä toisiinsa. Vaikka henkilöllä olisi halu ja kyky oppia, se ei onnistu ilman mahdollisuutta opiskella. Vastaavasti jos henkilöllä on valmiudet ja mahdollisuudet oppia, ei se onnistu jos ei ole motivaatiota. Opiskelusuoritus jää myös heikoksi jos henkilöllä on motivaatiota ja mahdollisuus, mutta ei kykyä. Ruohotie ja Peltonen (1992, 22-32) esittelevät kirjassaan useita tutkimustuloksia, jotka puoltavat motivaation lisääntyessä suorituksen parantuvan.



Kuvio 3. Oppimiseen vaikuttavat tilannetekijät.

Tutkimuksessa tullaan tarkastelemaan henkilöiden asenteita ja opiskelumotivaatiota. Tutkija aikoo selvittää, kumpi on asiantuntijaorganisaatiossa lopulta tärkeämpää, sisäinen vai ulkoinen motivaatio ja onko kaikilla osapuolilla sama näkemys palkitsemiskeinoista ja niiden tarpeista. Insinööritoimistossa kannustetaan osaamisen kehittämiseen, mutta kuinka hyvin konsulttitoimintamuotoisessa työssä voidaan ottaa huomioon henkilön kapasiteetti ja mahdollisuudet kuhunkin työtehtävään. Selvää on, että virtauksessa työskentelevä saa paljon aikaiseksi ja kehittää omaa osaamistaan, mutta mitä mieltä yrityksen edustajat ovat jos henkilö uppoutuu tehtävään niin, että tekee myös ylimääräistä työtä.

3.3.2 Oppimistyyli

Ihmiset käsittävät oppimisen eri tavalla ja eri ihmisillä on erilainen näkemys oppimisen keinoista. Ruohotie (2002, 107-119) mainitsee viisi aikuisoppimista valaisevaa teoriaa. Behavioristisessa suuntauksessa oppiminen ilmenee käyttäytymisen muutoksina. Ympäristö muokkaa käyttäytymistä ja oppimiseen vaikuttaa ajallisen läheisyyden ja toistumisen todennäköisyys. Kognitiivinen suuntauksen mukaan ajatteleva ihminen tulkitsee kokemuksia ja antaa niille merkityksiä, jotka menevät tietoisuuteen. Humanistinen suuntaus ajattelee ihmisen voivan muuttaa kohtaloaan, olevan pohjimmiltaan hyviä ja hyvää maailmaa tavoittelevia, vapaita toimimaan. Ihmisten käyttäytyminen johtuu inhimillisistä valinnoista ja heillä on rajattomat kehittymisen mahdollisuudet. Sosiaalisen oppimisen suuntauksen määritelmän mukaan ihmiset oppivat tarkkailemalla toisiaan sosiaalisessa ympäristössä. Konstruktivismin mukaan oppiminen on merkityksen määrittelyprosessi ja kysymys on siitä kuinka ihmiset tulkitsevat kokemuksiaan. Tutkija käyttää näitä aikuisoppimisen teorioita hyödyksi analysoidessaan tutkimushaastattelujen vastauksia.

Oppimistyyliä voi jaotella eri perustein. Ihmiset voidaan jakaa esimerkiksi neljään eri ryhmään suosimansa oppimistyylin mukaan. Tyylit ovat aktiivinen, teorettinen, reflektiivinen ja pragmaattinen (Hätönen, 2000, 48; Matikainen ym. 1999, 15-16). Aktiivinen oppija haluaa osallistua opetukseen, teorettinen oppija tarkkailee ja pohtii taka-alalla, reflektiivinen analysoi syitä ja seurauksia ja pragmaattinen haluaa soveltaa oppimaansa. Toisaalta usein oppimistyyliä jaotellaan havaintokanavan perusteella neljään ryhmään, jotka ovat visuaalinen, auditiivinen, kinesteettinen ja taktiilinen. Toiset siis oppivat paremmin näköaistinsa kautta, toiset kuuntelemalla, toiset liikkeessään ja toiset tuntoaistinsa kautta. Yleensä kuitenkin oppijat käyttävät kaikkia aistejaan oppimistilanteissa. Oman oppimismieltyksensä tiedostaminen helpottaa oppimista. (Kokkinen, Rantanen-Väntsi ja Tuomola 2008, 19-25).

Oppimistyylejä voidaan luokitella käyttämällä esimerkiksi Dunnin ja Dunnin oppimistyyliarviointia, Bernice McCarthyn 4MAT-järjestelmää tai Paul ja Gail Dennisonin kehittämällä dominanssiprofiileita. Yksilön oppimiseen liittyviä työkaluja ovat esimerkiksi Honeyn ja Mumfordin kehittämä oppimistyylyttesti (Hätönen 2000, 48). Tässä opinnäytetyössä ei ole ollut tarkoitus käyttää näitä työkaluja, vaan hyödyntää tätä teoriaa selvittäessä tiedostavatko henkilöt oman oppimistyyliinsä.

Ihmisen luontaisen oppimistavan voi helposti arvioida esimerkiksi alunperin Paul ja Gail Dennisonin kehittämällä dominanssiprofiileilla. Tässä menetelmässä selvitetään ihmisen kätisyys, silmäisyys, korvaisuus ja jalkaisuus ja niiden suhde dominoivaan aivolohkoon. Näiden aistien ja raajojen yhdistelmä vaikuttaa yksilön tapaan käsitellä tietoa ja tapaan oppia sekä myös stressinhallintaan. Neurofysiologi ja kouluttaja Carla Hannaford on koulumaailmassa tekemissään tutkimuksissa selvittänyt oppilaiden dominanssiluokkia ja vertaillut niitä oppimistuloksiin ja toisaalta muokannut erityisopetusta oppilaan dominanssiluokan mukaan. Hannafordin tutkimuksen perusteella henkilöillä, joilla looginen aivopuolisko on hallitseva, menestyvät selvästi paremmin opinnoissaan. Kun opetusta muokataan opiskelijan ominaisuuksien mukaan, opetustulokset paranevat. Koska älykkyys ei ole riippuvainen kummastakaan aivopuoliskosta, voi tuloksista päätellä sen, että yleisesti käytössä olleet opetusmenetelmät sopivat paremmin loogista aivopuoliskoa suosiville henkilöille. (Hannaford 2004, 7, 10-11, 133-134.) Tutkijalle hyödyllisintä Hannafordin tutkimuksessa on se, että dominanssiprofiilin selvittämisestä on hyötyä opiskelumetodia valitessa. Kun henkilö on tietoinen omista ominaisuuksistaan oppimisen ja paineen alla työskentelyn suhteen, on vahvuuksia helpompi hyödyntää ja heikkouksia vahvistaa. Ja vaikka lukiomaailma poikkeaa työyhteisöstä ja työympäristössä oppimisesta, ei yksilön oppiminen ja ihmisten henkilökohtaiset ominaisuudet muutu. Dominanssi on synnynnäistä ja on mahdollista että se on geneettisesti määräytyvä ominaisuus (Hannaford 2004, 12-13). Oman dominanssiprofiilin tiedostamisen lisäksi yhteistyötä kollegojen kanssa helpottaa kun tietää minkälaisia työtapoja he suosivat ja miten he reagoivat stressitilanteissa.

3.3.3 Oppiminen työympäristössä

Aivojen oppimismekanismi on kaikilla sama huolimatta yksilön suosimasta oppimistyylistä. Tieto vastaanotetaan ja käsitellään kahdessa vaiheessa. Tieto kulkee ensin referentiaalisen järjestelmän kautta, jossa tieto muokkautuu yksilön omien kokemusten perusteella. Sen jälkeen tieto tallentuu henkilön subjektiiviseksi tiedoksi. Asian omaksumisen kannalta on olennaista, että oppiminen järjestetään siten, että oppija voi konstruoida tiedon merkityksen ja näin omaksua asian sisällön. Toisin sanoen, ulkoa

opeteltua asiaa, jota ei pysty liittämään mihinkään kokemaansa on mahdoton muistaa ja soveltaa. (Poikela 2008, 59-60). Osaamisen kehittämistä suunnitellessa täytyykin huomioida henkilöiden taustat, jotta henkilöt hyötyvät mahdollisimman paljon käymistään koulutuksista. Tutkimuksen kohteena oleva henkilöstö on pääasiassa hyvin kokenutta, joten ajatuksena taustan huomioon ottaminen kuulostaa itsestään selvältä. Mutta yliarvioidaanko kokemusta silloin, kun henkilön työskentely on vuosia ollut rutinoitunutta ja asiakkaan vaihtuessa työtavat, -kalut ja -tekniikat muuttuvat kerralla? Tällöin itse opiskelu on asia, joka vaatii huomiota.

Tutkimuksessa mukana oleva organisaatio on asiantuntijaorganisaatio. Hatano ja Iganaki (1992) jakavat asiantuntijuuden rutiini- ja adaptiiviseen asiantuntijuuteen. Ensimmäinen perustuu kerran hankittuun osaamiseen ja tietämykseen kun taas jälkimmäinen jatkuvasti uusien ongelmien ratkaisuun. Bereiterin ja Scardamalian mukaan kokeneesta henkilöstä tulee asiantuntija vasta, kun hän kokemuksen perusteella haastaa itsensä ja yrittää kehittää uudenlaisia tapoja ratkaista ongelmat. Heidän mukaansa taitojen kehittymiselle on olennaista se, että kokemattomat henkilöt pääsevät asiantuntijoiden ohjaukseen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Kokeneemmalta henkilöltä saatu historiatieto ja palaute nopeuttaa yksilön oppimista. Organisaation tehtäväksi jää luoda kulttuuri, joka edistää adaptiivisen asiantuntijuuden kehittymistä. (Hakkarainen & Järvelä 1999, 241-243).

Erilaisia oppimisen lähteitä ovat esimerkiksi erilaiset julkaisut, itseopiskelu, koulutus, kurssit, osaajayhteisöt ja sähköiset oppimishjelmat. (Ojala 2008, 216-238.) Varsinkin uudelle työntekijälle tärkein oppimisen lähde on työympäristö, mutta työssäoppimista tapahtuu koko uran ajan. Marsick ja Watkins (1990, 12) käyttävät työssäoppimisen teorioistaan termejä informaalisia ja incidentaalisia. Informaalisessa oppimisessa vastuu on usein oppijalla ja opiskelu tapahtuu usein muualla kuin luokkahuoneessa luentoa kuulemalla. Työyhteisössä opiskelu onkin usein työlähtöistä tiedonhakua. Incidentaalisella taas viitataan siihen, että asioita opitaan työn ohessa kuin vahingossa. Hyvä esimerkki incidentaalisesta oppimisesta on virheistä oppiminen. Järvinen, Koivisto ja Poikela (2000, 98-99) käyttävät incidentaalisesta oppimisesta termiä oheisoppiminen. Marsickin ja Watkinsin työssäoppimisteoriassa oppiminen on jaoteltu neljään tasoon. Ensin tulee yksilöllinen, sitten ryhmän, edelleen organisaationaalisia ja viimeiseksi ammatillinen oppiminen. Lisäksi jokaisella on oppimisessaan ja toiminnassaan alueita jotka ovat kaikilta piilossa, näkyvissä vain itselle, piilossa itseltä ja näkyvissä kaikille. Muilta saadun palautteen ja itsearvioinnin avulla voidaan hyödyntää kaikkia näitä neljää oppimisen ulottuvuutta. Järvinen ym. kritisoivat tätä työssäoppimisen teoriaa palautteen ja tutkiskelun erottelemisen vaikeudesta ja tasojen rajojen häilyvyydellä, sillä oppiminen

liittyy usein kaikkiin tasoihin. Tämän opinnäytetyön kannalta teorian puutteilla ei ole merkitystä, sillä termit ja teorian ajatus ovat käyttökelpoisia.

Työpaikoilla tieto voi olla käsikirjoissa, ohjeissa, tietopankeissa ja verkoissa, kollegoilla jne. Työympäristöissä on paljon myös hiljaista tietoa. Hiljainen tieto syntyy ammattimaisen osaamisen perusteella ja jää usein kommunikoimatta. Sitä voidaan yrityksessä hyödyntää vasta, kun se on kommunikoimalla saatu esiin ja tuotettu muotoon, jolla se on muidenkin saatavilla. Tietoyhteiskunnassa informaation saaminen ei olekaan enää ongelma, vaan ajanpuute olennaisen tiedon löytämiseen ja tulkitsemiseen. (Poikela 2008, 64-65, 77-78). Tutkimuksessa mukana olevassa Insinööritoimistossa oppimisen lähteitä on käytettävissä runsaasti, sillä iso osa henkilöstöstä työskentelee eri työympäristöissä. Myös hiljaista tietoa on asiantuntijoilla runsaasti. Tutkijaa kiinnostaa tietää, löytyykö tämän tutkimuksen perusteella henkilöitä, jotka tiedostavat omaavansa hiljaista tietoa ja onko olemassa keinoja joilla Insinööritoimistossa tätä tietoa hyödynnetään.

Ammattitaidon ohella, myös muut taidot ovat tärkeitä työelämässä. Elinikäisen oppimisen avaintaidoilla tarkoitetaan taitoja, joita ihminen tarvitsee selviytyäkseen työelämän ja maailman muutoksista. Toisaalta näitä taitojen ajatellaan kuvastavan ammattisivistystä ja kansalaisvalmiuksia. Elinikäisen oppimisen avaintaidot ovat:

- elinikäinen oppiminen ja ongelmanratkaisu,
- vuorovaikutus ja yhteistyö,
- ammattietiikka,
- terveys, turvallisuus ja toimintakyky,
- aloitekyky ja yrittäjäisyys,
- kestävä kehitys,
- estetiikka,
- viestintä- ja mediaosaaminen,
- matematiikka ja luonnontieteet,
- teknologia ja tietotekniikka sekä
- aktiivinen kansalaisuus ja eri kulttuurit. (Opetushallitus 2010)

3.3.4 Yksilön oppimiseen liittyviä työkaluja

Teknologian kehittyessä sitä voidaan käyttää koko ajan enemmän hyödyksi osaamisen kehittämisessä työpaikoilla. Verkostoituminen, verkkokurssit ja tiedon saatavuuden helpottuminen on arkipäivää.

Verkossa työskentely on muuttumassa myös interaktiivisemmaksi. Asiantuntijuus on muuttumassa yksilön tiedosta henkilön, välineen ja ympäristön vuorovaikutukseksi ja tietotaidon jakamiseksi. Parhaimmillaan jaettu osaaminen lisää vuorovaikutusta ja auttaa näin yhteisten ongelmien ratkaisussa. (Linnankylä & Kankaanranta 1999, 223-224). Tutkijan kokemuksen perusteella suunnittelualan yritykset hyödyntävät paljon verkossa olevia yrityksen sisäisiä ja julkisia työkaluja. Esimerkiksi hyvin yleisiä työkaluja ovat vertaisverkostoitumisen sovellukset, reaaliaikaiset keskusteluohjelmat, sähköposti vähemmän kiireellisille asioille, verkossa oleva opiskelumateriaali sekä interaktiiviset verkkokurssit.

Yksilön osaamista mitataan usein erilaisilla osaamisen mallintamis- tai kartoitustyökaluilla. Osaamisen hallinnan työkalut ovat hyödyllinen apu esimiehille varsinkin suuren tietomäärän hallinnassa. Nopeasti muuttuvilla aloilla, kuten esimerkiksi tietotekniikasta riippuvilla aloilla, on tärkeä muistaa päivittää osaamisprofiileja usean kerran vuodessa. Lisäksi kannattaa muistaa, että tahto, sitoutuminen, innostus ja oppimiskyky eivät ole hallittavissa työkaluilla. (Kirjavainen ym. 2000, 121-123.)

Henkilöstöä voidaan kehittää kahdesta eri näkökulmasta. Työntekijän ja lähiesimiehen näkökulmasta osaamisen kehittämistä voi ja tuleekin suunnitella vähintään kerran vuodessa pidettävissä kehityskeskusteluissa. Varsinaiset henkilöstön kehittämisohjelmat käsittävät koko yrityksen ja niiden tarkoituksena on auttaa yritystä saavuttamaan paremmin tavoitteensa. Erillinen kehittämisprosessi voidaan tarvittaessa luoda esimerkiksi, jos halutaan parantaa henkilöstön työsuorituksia tai helpottaa työntekijöiden sopeutumista työtehtävien muuttuessa. Näkökulmasta huolimatta osaamisen kehittämiseksi on laadittava prosessi, jolla seurataan sen etenemistä. Työkalu prosessin etenemisen seuraamiseksi voi sisältää esimerkiksi tavoitteiden ja kannattavuuden määrittelyn, kehittämisen suunnittelun, kehityksen toteutuksen, oppimistulosten arvioinnin, oppien soveltamisen käytäntöön ja koko arvioinnin koko kehittämisinvestoinnista. (Ruohotie 1998, 127-138.) Esimerkkiprosessissa hankalaa on tulosten arvioimisen luotettavuus. On hyvin vaikea määrittellä, kuinka toteumia voitaisiin mitata luotettavasti. Tutkimuksessa mukana oleva kohderyhmä on suhteellisen pieni koko yrityksen henkilöstöön verrattuna ja tutkimuksessa on rajattu pois koko yrityksen tarpeista lähtevä organisaation laajuinen osaamisen kehittäminen. Siksi tutkija ei välitä tulosten hyödyn mittaamisesta yrityksen tasolla vaan pitää tärkeämpänä selvittää onko Insinööritoimistossa hallittua prosessia osaamisen kehittämiseksi.

Eräs työkalu yksilön osaamisen kehittämisen tavan määrittelyyn on 70-20-10 -malli, joka kuvaa osaamisen kehittämisen suhdetta työelämässä. Mallin mukaan yksilö oppii 70 prosenttia työtehtävissään, 20 prosenttia

työtovereiltaan ja 10 prosenttia koulutuksissa. (70/20/10 Model). Tutkija ei kuitenkaan usko teorian soveltuvan Insinööritoimiston tapaukseen, sillä muuttuvat työtehtävät voivat aiheuttaa sen, että työssä oppii enemmän kuin 70%. Toisinaan työtehtäviä tehdään yksin, jolloin oppimisesta 20% ei käytännössä onnistu työtovereilta oppimalla. Ja henkilöillä joiden työtehtävät ovat muuttuneet rutiiniksi, olisi syytä oppia enemmän kuin 10% kouluttautumalla.

3.4 Yhteenveto

Insinööritoimisto asiakasprojekteineen noudattaa luontaisesti eräitä oppivan organisaation periaatteita, sillä yrityksellä ei ole toimintaa ilman asiakasta ja jatkuvaa oppimista. Tutustumalla oppivan organisaation teoriaan tutkija sai viitteitä siitä, kuinka organisaatio voi tukea yksilön osaamisen kehittämistä ja edistää oppimista. Näitä keinoja ovat mm. opiskelua kannattavan ilmapiirin luominen, urakehityksen ja työkierron mahdollistaminen ja työkalujen kehittäminen asiakkaalta opitun tiedon jakamiseksi. Tutkittava yritys ei ole oppiva organisaatio, joten tutkija ei ole käsitellyt syvällisesti kaikkia oppivan organisaation piirteitä.

Esimiehellä on asemansa puolesta iso vaikutus henkilön osaamisen kehittämiseen työpaikalla. Tutustumalla osaamisen johtamisen teoriaan tutkija selvitti, mikä on esimiehen rooli osaamisen kehittämisessä. Osaamisen johtamisen tavoitteet määrittelevät valittavan lähestymistavan, joita esimerkkiyrityksessä voisi olla esimerkiksi yksilöosaamisen hallinta tai älykkään pääoman johtaminen. Yleensä näitä koulukuntia yhdistetään parhaan käytännön saavuttamiseksi. Esimiehen rooli osaamisen kehittämisessä on tiimensä kriittisen- ja ydinosaamisen hallinta, tunneälyn johtaminen sekä henkilökohtaisten koulutussuunnitelmien laatiminen yhteistyössä työntekijöiden kanssa. Henkilöstöhallinnon tulisi tukea esimiehiä osaamisen johtamisen prosessissa. Tutkittavassa yrityksessä osaamisen johtaminen on pääosin yksilöosaamisen hallintaa. Yrityksessä osaamisen johtaminen on yksilöllistä esimiehen mukaan, vaikkakin henkilöstöhallinto tukee esimiehiä työkaluin ja antaa apua tarvittaessa.

Osaamisen kehittämisessä suurin vaikutus on henkilöllä itsellään. Yksilön oppimisen teorian perusteella henkilön oppimiseen vaikuttavat oppimistyylin lisäksi motivaatio, asenne, kompetenssi ja mahdollisuudet. Motivaatioon voi vaikuttaa sekä ulkoisilla, että sisäisillä palkkioilla. Asenteeseen voi vaikuttaa vähitellen esimerkiksi ilmapiirillä. Henkilön kompetenssi kasvaa osaamista kehittäessä ja työympäristö luo mahdollisuudet osaamisen kehittämiselle. Oman oppimistyylin tiedostamalla voi myös parantaa oppimistuloksia. Huomioimalla kaikki nämä asiat, voidaan vaikuttaa yksilön oppimiseen ja parantaa oppimistulosta.

Kaikissa edellä mainituissa teorioissa mainittiin työkaluja, joiden avulla voidaan esimerkiksi testata yritysten ja henkilöiden ominaisuuksia kyseisten teorioiden suhteen. Rajallisten resurssien takia tässä tutkimuksessa ei näitä työkaluja voitu hyödyntää muuten kuin kyselemällä haastatteluissa niiden mahdollisesta käytöstä.

Edellä kerrotun teorian perusteella organisaatiolla, esimiehellä sekä työntekijällä on oma vastuunsa osaamisen kehittämisessä. Insinööritoimistossa osaamisen kehittämisen tiedetään kuitenkin olevan aiemmin kerrotun perusteella hyvin asiakaskeskeistä. Lisäksi työntekijöiden työskentely kaukana esimiehestä ja oman työpaikkansa ulkopuolella vaikuttaa toimintaan. Nämä havainnot ovat tutkijan lähtökohtina itse tutkimusta aloittaessa.

4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA NIIDEN KÄYTTÖ

Tämän kappaleen tarkoituksena on selventää käytetyt tutkimusmenetelmät. Menetelmien valintaan vaikuttivat ensinnäkin tutkimuksen lähtökohdat; kuinka tutkimus rajataan ja mitkä ovat tutkimuksessa käytettävät tieteenfilosofiset näkökulmat. Kun nämä asiat olivat tutkijalle selviä, valittiin käytettävät tutkimusmenetelmät. Tutkimusmenetelmiksi valikoitui teemahaastattelu, lomakekysely ja sisällönanalyysi. Teemahaastattelusta kerrotaan perustelut menetelmän valinnalle, haastateltavien valinta, haastattelujen teemat ja kysymykset sekä haastattelujen toteutus. Lomakekysely -luvussa kerrotaan perustelu metodin valinnalle, kysymysten laatiminen sekä kyselyn toteutus. Sisällönanalyysistä ja teemoittelusta kerrotaan ensin perustelu metodien valinnalle ja sen jälkeen aineiston keruusta ja metodien käytöstä.

4.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Ennen tutkimusmetodien valintaa tutkija selvitti kuinka tutkimuksen kohde rajataan. Tutkimuskohteen ominaisuuksilla ja rajauksilla on suuri merkitys tutkimusmetodien valintaan, joten rajaus piti tehdä huolella. Tieteenfilosofisilla valinnoilla tutkija taas pystyi määrittelemään millä näkökulmalla lähestyä tutkimusta.

4.1.1 Tutkimuskohteen rajaus

Tutkimus tehdään neljässä eri Insinööritoimiston tiimissä. Kolme näistä tiimeistä muodostaa yhden osaston. Neljäs tiimi kuuluu toisella paikkakunnalla olevaan osastoon ja se oli aiemmin osa tutkimuksessa

mukana olevaa osastoa. Kaikki tutkimuksen kohteena olevat tiimit sijaitsevat fyysisesti samoissa tiloissa. Kaikilla näillä tiimeillä on käytössä myös yhteiset laboratoriotilat, jotka sijaitsevat eri rakennuksessa. Noin puolet suunnittelijoista tekee yrityksen omissa tiloissa joko tuntilaskutettavaa työtä tai projekteja asiakkaille. Toinen puoli työskentelee asiakkaan tiloissa.

Osaston henkilökunta on pohjakoulutukseltaan ammatillisen koulutuksen saaneita, opistoinsinöörejä, insinöörejä(AMK), diplomi-insinöörejä tai tietotekniikan maistereita. Kaikki tutkimukseen osallistuvat ovat saaneet teknistä koulutusta.

Opinnäytetyössä keskitytään tutkimaan osaamisen kehittämistä yksilön tasolla. Suuremmilla resursseilla osaamisen kehittämistä voisi tutkia koko organisaation tai yrityksen tasolla, jolloin siitä saisi kokonaisvaltaisemman käsityksen. Osaamisen kehittämällä tässä tutkimuksessa tarkoitetaan kaikkia niitä toimia, joilla yksilön taitoja selviytyä työstä paremmin kasvatetaan. Tutkimuksessa huomioidaan siis suoran teknisen osaamisen lisäksi työprosessiosaaminen, kielitaito, ihmissuhdetaidot ja työturvallisuuteen liittyvä osaaminen.

Suunnittelijoiden ehkä tärkein työväline on tietokone ja jokaisella työntekijällä on pääsy yrityksen sähköpostiin ja internetiin. Kaikilla on hyvä pääsy verkossa tehtävään lomakekyselyyn.

Tutkimusongelmaa tarkastellaan sekä työntekijän että organisaation näkökulmasta, jotta ongelmaan saadaan mahdollisimman hyvin molempia tyydyttävä vastaus. Tutkimuksessa on mukana myös asiakkaan näkökulma, mutta itse tutkimus tehdään vain tutkimuksessa mukana olevan organisaation näkökulmasta.

Tutkimukseen osallistuvien tiimien osaaminen ja kokemus on heterogeenista. E&T osasto olisi ollut yksinään suljettuna kokonaisuutena hyvä tutkimuksen kohde. Tutkija halusi kuitenkin neljännen tiimin mukaan, saadakseen kattavammin tutkimusmateriaalia. Neljäs tiimi oli aiemmin osa E&T osastoa ja tiimit tekevät edelleen paljon yhteistyötä. Tutkija halusi tällä työllä hyödyttää ensisijaisesti omaa osastoaan ja toimipistettään. Suurempi ympäristö olisi laajentanut tutkimusta turhan paljon ja siihen eivät käytettävissä olevat resurssit olisi riittäneet. E&T-osaston sisäinen tiimi olisi ollut liian pieni tutkittava kokonaisuus.

Tutkimuskysymyksiä on kolme, jotta tutkimus tulee toteutettua perusteellisemmin. Yksikään kysymys erillisenä ei tuottaisi yritykselle

hyötyä, mutta kaikkien kolmen kysymyksen tutkiminen antaa vastauksena kokonaisuuden.

4.1.2 Tieteenfilosofiset valinnat

Epistemologia on empiristinen. Tieto on totta, kun se on kokemusperäistä. Tutkimuksen ydin on selvittää mitä haastateltavat oman kokemuksensa perusteella pitävät tärkeänä osana ja opiskella.

Ontologia on subjektivistinen. Todellisuutta ja tietoa ei ole olemassa ilman meitä. Me luomme kokemuksillamme ja tarpeillamme todellisuuden.

Paradigma on tulkinnallis-hermeneuttinen. Tutkimuksessa yritetään tulkita ja ymmärtää, mikä on osaamisen kehittämisen tarve tutkimuksessa saadun tiedon perusteella.

Tutkimusote on kvalitatiivinen tapaustutkimus. Tutkimuksessa käsitellään ensisijaisesti Insinööritoimiston työntekijöiltä ja asiakkailta saatua laadullista tietoa.

Metodologia on pluralistinen. Tutkija käyttää menetelmätriangulaatiota saadakseen mahdollisimman monipuolista tutkimusmateriaalia. Tutkija käyttää myös aineistotriangulaatiota, eli vertailee eri menetelmillä saatuja aineistoja toisiinsa.

Metodeina käytetään sisällönanalyysiä, teemahaastatteluja ja lomakekyselyä.

Instrumentteina ja mittareina ovat teemahaastattelua varten valitut teemat sekä haastattelukysymykset, sisällönanalyysi ja teemoittelu.

4.2 Tutkimusmenetelmien valinta

Menetelmiksi valikoitui tutkittavan yrityksen sisäisen materiaalin sisällönanalyysi, teemahaastattelu sekä lomakekysely. Tutkija halusi käyttää useampaa menetelmää, hyödyntääkseen triangulaation ominaisuutta parantaa tutkimustulosten validiteettia. Tässä tutkimuksessa hyödynnetään menetelmätriangulaatiota, jolla tarkoitetaan eri tiedonkeruumenetelmien käyttöä samassa tutkimuskohteessa. Lisäksi käytetään aineistotriangulaatiota, eli eri menetelmillä saatuja aineistoja verrataan keskenään. Useamman tutkimusmenetelmän käyttö on perusteltua, sillä tutkittava tieto oli suurilta osin ihmisten kokemusperäistä

tietoa. Käytössä olevilla resursseilla kaikkien tutkimusta koskevien henkilöiden haastattelu olisi ollut mahdotonta, joten teemahaastattelua varten valittiin kattava joukko kaikista mahdollisista haastateltavista. Kvalitatiivista metodia täydentäväksi metodiksi valittiin kvantitatiivinen puolistrukturoitu sähköinen kysely, jolla pyrittiin tavoittamaan koko tutkimuksen kohderyhmä. Kolmantena menetelmänä tutkija käytti aineiston analyysiä. Aineiston analyysissä tutkija käytti sekä sisällönanalyysiä, että teemoittelua. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 30-32, 39.)

4.3 Teemahaastattelu

Tutkija valitsi ensisijaiseksi tutkimusaineiston keräämisen menetelmäksi teemahaastattelun. Teemahaastattelu on eräs puolistrukturoidun haastattelun muoto, jossa jokaisen haastattelun aikana käydään läpi tietyt keskeiset teemat. Kysymysten läpikäyntijärjestys sekä kysymysten ja vastausten muoto on vapaa, mikä tekee haastattelusta vapaamuotoisemman kuin esimerkiksi strukturoidut lomakehaastattelut. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 47-48).

Metodina teemahaastattelu sopi tutkimuksen luonteeseen hyvin, sillä tutkija halusi haastatteluilla saada selville haastateltavien omia kokemuksia ja näkemyksiä tutkimuksen aiheesta, esittämättä kuitenkaan liian tarkkoja kysymyksiä. Tutkija ei myöskään voinut ennakoida tarkkoja vastauksia. Teemahaastattelun etu syvähaastatteluun verrattuna on läpikäytävät teemat, jolla haastateltava voi ohjata keskustelua ja varmistaa, että kaikista haastatteluista käydään läpi tutkimuksen kannalta kiinnostavat seikat. Haastattelumuodoksi tutkija valitsi yksilöhaastattelun, sillä kokemuksensa perusteella tutkija pelkäsi ryhmähaastattelussa hiljaisempien osallistujien olevan vastahakoisempia osallistumaan keskusteluun. Lisäksi asiakkaiden edustajat oli haastateltava yksilöhaastattelulla, eikä tutkija olisi pystynyt omaksumaan useita haastattelumetodeja käytetyllä aikataululla.

4.3.1 Haastattelun teemat

Kappaleessa kolme esitetyn teorian ja tutkijan yli 10 vuoden alalta saadun kokemuksen perusteella tutkija valitsi 11 teemaa, jotka monipuolisesti kattoivat tutkimuksen aiheen. Koska teoriat, joihin opinnäytetyö perustuu käsittävät samoja asioita eri näkökulmista, liittyvät teematkin osittain useampaan teoriaan. Tässä opinnäytetyössä teemat kuitenkin jaotellaan seuraavasti:

Oppivan organisaation teoriaan liittyviä teemoja olivat:

- Kokemuksen hyödyntäminen organisaatiossa
- Ilmapiiri
- Työkalut

Osaamisen johtamiseen liittyviä teemoja olivat:

- Koulutuksen määrä
- Kehittämisen tarve
- Koulutuksen ajankohta
- Koulutuksen laatu
- Koulutuksen sisältö

Ihmisen oppimiseen liittyviä teemoja olivat:

- Oppimistyyli
- Motivaatio
- Kokemuksen vaikutus

Käsiteltävät teemat olivat kaikille teemahaastatteluun osallistuville samat, mutta kysymykset laadittiin jokaiselle haastatteluryhmälle erikseen. Esimiehille esitetyt kysymykset painottuivat enemmän osaamisen johtamisen ja oppivan organisaation näkökulmiin, kun taas työntekijöiden haastattelukysymykset koskivat enemmän yksilön oppimista. Asiakkaille esitetyt kysymykset oli muotoiltu enemmän asiakkaan näkökulmasta.

4.3.2 Haastateltavien valinta

Haastateltaviksi valittiin työntekijöitä, esimiehiä ja asiakkaiden edustajia. Rajallisten resurssien takia haastatteluja varten valittiin yhdeksän henkilöä. Kaiken kaikkiaan tutkimuksen piirissä oli työntekijöitä yhteensä 52 ja esimiehiä kolme. Asiakkaiden määrä on luottamuksellista tietoa. Työntekijöitä valitessa tutkija laati kokemuksensa perusteella luettelon ominaisuuksista, jotka saattaisivat vaikuttaa vastauksiin. Näitä ominaisuuksia olivat :

- työuran alkuvaiheessa oleva henkilö,
- työkokemusta omaava, uusi työntekijä,
- työuran loppuvaiheessa oleva työntekijä,
- pitkään asiakkaalla työskennellyt,

- asiakkaalla vähän aikaa työskennellyt,
- vähän aikaa yrityksen omalla toimistolla työskennellyt,
- pitkään yrityksen omalla toimistolla työskennellyt,
- toisella paikkakunnalla komennuksella työskennellyt,
- toimistolle palannut, pitkään pois ollut työntekijä,
- työntekijä jokaisesta tutkimukseen osallistuvasta tiimistä,
- henkilö, joka ei ole saanut yrityksen puolesta kurssilla aikoihin ja
- henkilö, joka on suorittanut kurssin viimeisen 2 vuoden aikana.

Työpaikkaohjaaja avusti haastateltavien työntekijöiden valinnassa antamalla tietoa työntekijöiden työhistoriasta ja asiakastilanteesta. Näiden tietojen perusteella tutkija lopulta valitsi haastateltavat suunnittelijat. Haastateltaviksi työntekijöiksi valikoitui viisi henkilöä, joiden ominaisuudet kattoivat mahdollisimman hyvin edellä mainitut ominaisuudet. Osa haastatteluun pyydyistä suostui heti, osaa piti suostutella ja osa kieltäytyi osallistumasta työkiireisiin vedoten. Haastateltavien peruskoulutustaso edusti koko yrityksen peruskoulutustasoa. Haastateltavana oli miehiä ja naisia. Nämä asiat eivät kuitenkaan olleet tutkimuksessa mukana määrittelevinä piirteinä, vaan ne huomioitiin vain mahdollisen monipuolisten vastausten vuoksi. Tutkija pitää haastateltujen henkilöiden joukkoa edustavana osana koko osaston suunnittelijoista.

Haastatteluun osallistui kaikkien tutkimuksessa mukana olleiden tiimien esimiehet, joita oli yhteensä kolme. Kaikki haastatteluun osallistuneet suhtautuivat positiivisesti tutkimukseen. Haastateltujen esimiesten suhteellinen lukumäärä oli suuri verrattuna haastateltujen työntekijöiden määrään, mutta se oli perusteltua kattavan ja edustavan näkemyksen saamiseksi.

Asiakkaiden edustajien piti valikoitua mukaan työpaikkaohjaajan kontaktien perusteella. Mukaan tutkimukseen haluttiin haastateltava Insinööritoimistolle merkittävältä asiakkaalta. Haastattelun kannalta oli myös oleellista, että asiakkaalla oli haastatteluhetkellä Suunnittelutoimiston työntekijöitä projekteissaan. Näin ollen haastattelemalla saatu tieto oli tärkeää myös asiakassuhteiden kannalta. Haastateltavia asiakkaita oli tarkoitus löytää kaksi. Haastateltavien lukumäärä oli suhteellisen pieni. Syitä tähän oli rajalliset resurssit ja sopivien henkilöiden löytäminen haastateltavaksi. Asiakkaan valintaan vaikutti pitempiaikainen asiakkuussuhde sekä luottamukselliset välit. Lopulta tutkija sai vain yhden asiakkaan edustajan haastatteluun.

Haastatellut henkilöt olivat:

1. Uusi työntekijä, vähän aikaa asiakkaan tiloissa, suorittanut kurssin viime aikoina, tiimistä 1
2. Vanha työntekijä, pitkään asiakkaan tiloissa, pitkällä komennuksella toisella paikkakunnalla ollut, ei suorittanut kurssia viime aikoina, tiimistä 2
3. Vanha työntekijä, pitkään Insinööritoimiston tiloissa, tiimistä 3
4. Uusi työntekijä, pitkä työkokemus, vähän aikaa Insinööritoimiston tiloissa, tiimistä 1
5. Vanha työntekijä, toimistolla, tiimistä 4.
6. Esimies tiimissä 1
7. Esimies tiimissä 3 ja 4
8. Esimies tiimissä 2
9. Asiakas 1

4.3.3 Teemahaastattelukysymykset

Tutkija päätti suorittaa haastattelut vastaajaryhmien mukaisessa järjestyksessä, jotta voisi hyödyntää edelliseltä ryhmältä saatuja vastauksia ja kokemuksia seuraavaa ryhmää haastatellessa. Teemahaastattelujen pitämisen tutkija aloitti työntekijöistä. Tutkija laati käsiteltävien teemojen perusteella listan haastattelukysymyksistä, jotka hän lähetti etukäteen lähes kaikille haastateltavalle henkilölle. Kysymykset olivat muotoiltu mahdollisimman laajasti ja siten, ettei niihin voinut vastata vain kyllä tai ei. Haastattelun edetessä tutkija teki jatkokysymyksiä saatujen vastausten perusteella. Lisäksi tutkijalla oli haastattelussa mukana tukikysymyksiä asioista, jotka olivat tulleet ilmi aiemmissa haastatteluissa. Kysymykset pohjautuvat luvussa kolme mainittuun teoriaan, sekä tutkijan pitkään kokemukseen. Kysymysten perimmäinen tarkoitus oli saada haastateltavien mielipiteitä, ei olemassa olevia tosiasioita. Myös tämä on huomioitu kysymysten suunnittelussa, niin kuin Hirsjärvi ja Hurme kirjassaan suosittelevat tekemään. (Hirsjärvi & ym. 2008, 106). Työntekijöille esitettyjen kysymysten ymmärrettävyyttä tutkija testasi ennen varsinaisia haastatteluja kohderyhmän kanssa samanlaisessa ympäristössä työskentelevällä henkilöllä. Työntekijöiden haastattelukysymykset ovat liitteessä 5. Esimiesten haastattelukysymykset ovat liitteessä 6. Asiakkaan haastattelukysymykset ovat liitteessä 7.

Kysymyksiä oli aluksi 11. Kahden haastattelun jälkeen tutkija lisäsi vielä kysymyksen 12. Tähän kysymykseen tutkija sai jo aiemmissa haastatteluissa vastauksen, mutta lisäämällä kysymyksen tutkija varmistui, että asia tuli esille myös lopuissa haastatteluissa.

4.3.4 Teemahaastattelujen toteutus

Haastattelut toteutettiin syyskuussa 2013. Haastattelut tehtiin Insinööritoimiston tiloissa olevassa neuvotteluhuoneessa. Haastattelutilanteissa tutkija noudatti mahdollisuuksien mukaan Hirsjärven ja Hurmeen kirjassaan antamia haastattelun puitteisiin liittyviä neuvoja. (Hirsjärvi & ym. 2008, 89-91). Haastattelut järjestettiin neuvotteluhuoneissa ilman ulkopuolista hälinää. Tutkija istui joko haastateltavaa vastapäätä tai kulmittain häneen, jotta tutkija pystyi havainnoimaan myös sanatonta viestintää. Haastattelut tallennettiin suoraan tietokoneelle haastateltavan annettua luvan siihen. Yhden haastattelun keskeytti ensin paikalle osunut siistijä ja hetken kuluttua paloharjoitus. Paloharjoitus vaikutti haastatteluun, sillä sekä haastattelijan ja haastateltavan ajatukset olivat unohtuneet poistumisharjoituksen aikana.

4.4 Lomakekysely

Lomakekysely otettiin mukaan teemahaastattelua täydentäväksi tutkimusmetodiksi tukemaan teemahaastattelulla saatuja vastauksia. Tarkoituksena oli saada selville myös muita näkemyksiä, siinä määrin kun se valitun kyselyn muodossa oli mahdollista. Kysely oli tutkimuksen kannalta tarpeellinen, sillä kaikkien haastattelemiseen ei ollut resursseja ja kyselyn avulla tutkijalla oli mahdollisuus tavoittaa kaikki tutkimusta koskevat henkilöt.

Lomaketutkimus on tiedonkeruumetodina rajallinen. Sen takia tutkijan oli pohdittava tutkimuksen tavoitteet ja haluamansa aineiston ominaisuudet tarkkaan ennen kyselyn laatimista. Myös tutkimuksen kohderyhmä vaikuttaa kyselylomakkeen muotoon. Tutkija päätti tässä tutkimuksessa käyttää strukturoitua www-kyselyä. Kysymystyyppinä oli tarkoitus käyttää pääosin sekamuotoisia kysymyksiä, joissa oli vastausvaihtoehdot valmiina. Menetelmänä strukturoitu haastattelu antaa lähinnä määrällistä tietoa ja vaatii kysymysten laatijalta perehtyneisyyttä asiaan. Tämän tutkimuksen kyselylomakkeen muodon valintaan vaikuttivat teemahaastatteluilla saatu pohjatieto, kohderyhmän homogeenisuus ja maantieteellinen sijainti, metodille asetetut tavoitteet sekä käytettävissä olleet resurssit. (Ronkainen ym. 2008, 31,34).

4.4.1 Kysymysten laatiminen

Tärkeintä tutkimuslomakkeen laatimisessa oli varmistaa, että sen avulla saadaan tietoa, jolla voidaan vastata tutkimuskysymyksiin. Lomakekyselyn kysymykset tutkija laati teemahaastattelua varten määriteltyjen teemojen mukaan. Kysymysten laatimisen apuna tutkija

käytti teemahaastatteluissa saatuja vastauksia sekä sisällön analyysinä saatuja tietoja. Tutkija noudatti myös Ronkaisen ym. (2008, 31,39) sekä Sundmanin ja Bradburnin (1982) antamia neuvoja lomakesuunnittelijalle (Ahola, Godenhjelm, Lehtinen 2002, 78):

- Älä tee liian pitkää kyselylomaketta.
- Älä muotoile yksittäisiä kysymyksiä ennen kuin olet ajatellut perusteellisesti mitä haluat niillä tutkia.
- Kirjoita tutkimusongelmasi auki ja pidä se käsillä kun muotoilet kysymyksiä.
- Kysy jatkuvasti: ”Miksi haluan tietää tämän?”

Haastattelupyynnössä ja kyselyn johdannoissa tutkija kertoi tutkimuksen taustat ja kysymysten tarkoitukset. Useissa tutkimuksissa on todettu, että mitä epäselvempi ja monitulkintaisempi kysymys on, sitä enemmän vastaajat tulkitsevat ja tekevät johtopäätöksiä kyselyn muista kysymyksistä ja vastausvaihtoehdoista. Vaikka lomake esitellään, siihen jää kysymyksiä, jotka ihmiset ymmärtävät eri tavalla. Tulosten analyysin luetuttavuutta lisää, kun vastaaja ja tutkija ymmärtävät miten toinen on kysymyksen ja vastauksen tarkoittanut. Siksi tutkija kehotti vastaajia antamaan palautetta, jos he eivät ymmärtäneet jotain kysymystä. (Ahola ym. 2002, 78-79)

Kysymykset laadittiin lomakkeeseen teemoittain ja mahdollisimman loogisessa järjestyksessä. Kysymysten ja vastausvaihtoehtojen oli tarkoitus olla lyhyitä, selkeitä ja yksiselitteisiä. Vastausvaihtoehtoja sen sijaan tuli moneen kysymyksen useita, sillä haastattelujen ja teorian perusteella vastausvaihtoehtoja oli useita. Kysely aloitettiin taustakysymyksillä, joiden perusteella vastauksia voitiin tarvittaessa erotella. Lisäksi taustakysymykset toimivat lämmittelykysymyksinä itse tutkimuskysymyksille. Taustakysymyksissä kysyttiin missä tiimissä vastaaja työskentelee, missä vastaajan työskentelypaikka sijaitsee sekä vastaajan työtaustaa ja työnkuvan ominaispiirteitä. Itse tutkimuskysymyksiä oli 26. Ensimmäiset 25 kysymystä olivat lähes kaikki monivalintakysymyksiä. Joukossa oli yksi vaihtoehtokysymys. Avokysymyksiä esitettiin vain yksi, koska niiden on todettu olevan vastaajalle haastavampia ja näin vähentävän vastausprosenttia (Ronkainen 2008, 37). Avokysymys oli esitettiin viimeisenä ja sen tarkoituksena oli antaa vastaajien kertoa asioita, joita ei mahdollisesti käsitelty muissa kysymyksissä. Kysely oli toteutettu siten, että lukuun ottamatta viimeistä kysymystä, kaikkiin kysymyksiin oli pakko vastata jotain. Lopullinen suomenkielinen kyselylomake on liitteessä 1.

4.4.2 Lomakekyselyn toteutus

Tutkija päätti toteuttaa lomakekyselyn verkkokyselyinä, käyttäen Webropol-työkalua. Toteutustapa valittiin, koska kyselyyn osallistuvat henkilöt työskentelivät fyysisesti eri paikoissa ja kaikilla tutkimukseen kuuluvilla oli pääsy internetiin. Tutkija piti verkkokyselyä myös vastaajalle miellyttävämpänä ja helpompana tapana, kuin sähköpostikyselyä tai paperilomakekyselyä. Tutkijan näkökulmasta sähköisen kyselyn etuna oli myös tutkimustulosten raportointi ja analysointi. Webropol-työkalun käyttöön tutkija sai tukea koululta, minkä takia kyseinen työkalu valikoitui käyttöön.

Koska kyselyihin vastaaminen voi jäädä monesti heikoksi, pyysi tutkija kutakin tiiminvetäjää kannustamaan alaisiansa vastaamaan siihen. Vastausprosentti on usein korkeampi kun vastaajat kokevat hyötyvänsä osallistumalla tutkimukseen. (Ronkainen, Karjalainen & Mertala 2008, 40-41). Tämän tutkija otti huomioon laatiessaan saatekirjettä, jossa kerrottiin kyselyn taustat ja tavoitteet.

Lomakekyselypyyntö lähetettiin kaikille tutkimukseen osallistuvien tiimien työntekijöille. Heitä oli yhteensä 52 henkilöä. Esimiehiä ei otettu mukaan lomakekyselyyn, sillä he kaikki osallistuivat teemahaastatteluihin. Asiakkaiden edustajia ei lomakekyselyyn otettu mukaan, sillä tutkijalla ei ollut resursseja asiakaskyselyn järjestämiseen.

Ennen kyselyn lähettämistä tutkija esitesti kyselyn tutkimukseen osallistuvan ryhmän ulkopuolisella henkilöllä, jonka tausta oli vastaava kuin tutkimusryhmään osallistuvilla. Kysely toteutettiin lokakuussa 2013. Ajankohta oli teoriassa otollinen mahdollisimman suuren vastausprosentin saamiseksi, sillä lomakausia ja sen aiheuttamia kiireitä ei ollut lähellä. Tutkimukseen osallistuvien työntekijöiden projektit olivat eri vaiheissa, joten tämän suhteen ihanteellista ajankohtaa ei voitu ottaa huomioon kyselyajankohtaa valitessa.

Kysymys lähetettiin maanantaina puolilta päivin. Vastausaikaa oli viikko. Lyhyen vastausajan tarkoituksena oli saada ihmiset vastaamaan kyselyyn mahdollisimman pian ja toisaalta estää ihmisten halua lykätä vastaamista tuonnemmaksi. Tutkija lähetti muistutusviestin kyselyyn vastaamisesta keskiviikkona. Kyselyyn osallistuvien esimiehet lähettivät kehoituspyynnön vastaamisen perjantaina.

Vastaajien toiveesta tutkija laati kyselyn myös englanniksi. Resurssipulan takia englannin kielistä kyselylomaketta ei esitettävä. Tutkija lähetti myös saatekirjeen ja johdatuksen kyselyyn englanniksi. Englanninkielinen

kysely lähetettiin kahdelle vastaajalle suoraan ja he vastasivat siihen heti kyselyn saatuaan. Englanninkielinen kyselylomake on liitteessä 2.

4.5 Sisällönanalyysi ja teemoittelu

Tutkimusaineiston analysoimismetodiksi tutkija valitsi sisällönanalyysin. Menetelmänä sisällönanalyysi on tutkijan vapaasti sovellettavissa. Sillä voidaan tarkoittaa tekstimuotoisen lähteen laadullista analyysiä, määrällistä erittelyä tai molempia. Laadullisessa sisällönanalyysissä aineisto puretaan osiin, käsitteellistetään ja kootaan lopuksi yhteen. Sisällönanalyysin jaottelu voi perustua joko aineistoon tai teoreettiseen viitekehykseen. Tässä tutkimuksessa lähtökohtana analyysissä oli purkaa aineistoa teorian perusteella määriteltyjen teemojen mukaan. Sisällönanalyysin apuna käytettiin teemoittelua. Teemoittelun periaatteen mukaan tutkija myös huomioi teemat, jotka teorian perusteella eivät olleet tulleet esille. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tutkimuksessa näitä analyysimenetelmiä käytettiin seuraavissa kappaleissa esitettyihin tarkoitukseen.

Ensin tutkija käytti sisällönanalyysiä yrityksen sisäisen valmiin materiaalin paloitteluun. Tällaista materiaalia ovat lähinnä henkilöstöhallinnon laatimat ohjeistukset osaamisen kehittämiseen, siihen liittyvät työkalut ja työkaluista saatava tieto. Analyysien avulla oli tarkoitus jäsenellä tietoa yrityksen käytössä olevista menetelmistä ja prosesseista. Analyysin lopputulosta oli tarkoitus käyttää apuna sekä haastattelukysymyksiä laatiessa, että haastatteluvastausten tulkinnessa.

Toiseksi sisällönanalyysin ja teemoittelun keinoja käytettiin myös haastatteluvastausten purkamiseen ja analysoimiseen. Tutkija halusi käyttää samoja menetelmiä eri aineistojen analysoinnissa, jotta saatuja havaintoja olisi helpompi vertailla keskenään.

4.5.1 Sisällönanalyysin toteutus

Tutkija lähti etsimään materiaalia sisällönanalyysiä varten yrityksen intranetistä. Insinööritoimiston henkilöstöhallinto on laatinut sähköisen dokumentin osaamisen kehittämisestä. Siinä kuvataan yrityksen henkilöstöpolitiikka osaamisen kehittämisen osalta sekä henkilökohtaisen osaamisen kehittäminen. Lisäksi dokumentissa on linkki osaamisalueet-dokumenttiin, jossa on yksityiskohtainen selvitys yrityksen eri osaamisalueista. Nämä dokumentit ovat yrityksen sisäisiä, joten ne eivät ole liitteenä tässä opinnäytetyössä. Tutkija tutustui myös Insinööritoimiston strategiaan, visioon, missioon ja arvoihin. Yrityksen strategiaan on tehty vuonna 2012 laajennus, josta laadittuun

henkilöstötiedotteeseen tutkija myös perehtyi. Työkaluista laadittuihin ohjeistuksiin tutkija tutustui kehityskeskustelun ja SympaHR-työkalun osalta.

Osaston perehdytyksen selvittämiseen tutkija löysi yrityksen intranetistä Tervetuloa taloon -esittelyn, jossa oli listattuna useita linkkejä yrityksen intranetin eri sivuille. Lisäksi opinnäytetyön ohjaaja antoi omassa käytössään olleen excel-tiedoston perehdytyksen sisällöstä.

5 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitellään eri tutkimusmetodeilla saadut tulokset luokiteltuna luvussa 4.5 mainitun menetelmin. Ensin käydään läpi sisällönanalyysin tulokset, sen jälkeen teemahaastattelun tulokset ja lopuksi lomakekyselyn tulokset. Kaikki tulokset käydään läpi teemoittain teorioiden mukaisessa järjestyksessä. Luvun lopussa tulkitaan saatuja tuloksia, sekä tehdään niistä johtopäätökset.

5.1 Sisällönanalyysi

Sisällönanalyysiä varten tutkija tutustui Insinööritoimiston intranetin sisältöön. Lähempää tutustumista varten löytyi 27 sivua dokumentteja. Tutkija teemoitteli dokumenttien sisällön teemahaastatteluissa käytettyjen teemojen mukaan.

5.1.1 Oppiva organisaatio

Kokemuksen hyödyntäminen

Yrityksen nykyinen strategia on julkaistu loppuvuonna 2009. Tuolloin julkaistussa strategiassa oli mainittu kolme kulmakiveä, joista yksi oli toiminnan yhtenäistäminen. Näin strategiassa kerrotaan toiminnan yhtenäistämistä (Visio, kasvutavoite, Strategia ja arvot n.d.):

”Sisäisten toimintatapojen kehittäminen ja synergioitten hyödyntäminen on tärkeä strateginen tavoite yhtiölle. Toimintaa kehittämällä luodaan myös henkilöstölle kehittymismahdollisuuksia globaalissa toimintaympäristössä.”

24.2.2012 julkaistussa henkilöstötiedotteessa kerrottiin Insinööritoimiston strategian laajentamisesta, sekä vanhan strategian toteutumisesta vuoteen

2011 mennessä. Neljännen teeman lisääminen strategiaan oli tiedotteessa perusteltu näin (Henkilöstötiedote 2012):

”Suunnittelumenetelmäosaaminen kaikessa laajuudessaan on Insinööritoimiston menestyksen kivijalka. Haluamme kehittää osaamistamme edelleen: tavoitteenamme on olla markkinajohtaja edistyksellisten suunnittelumenetelmien kehityksessä.”

Suunnittelumenetelmäosaaminen on henkilöstötiedotteessa määritelty näin (Henkilöstötiedote 2012):

”Suunnittelumenetelmäosaamisella tarkoitetaan osaamista ja kokemusperäistä tietämystä insinööriyön prosesseista, tuotteista ja teknologioista.”

Vaikutuksesta henkilöstön kehittämiseen strategian laajentamisesta dokumentissa mainitaan näin (Henkilöstötiedote 2012):

”Suunnittelumenetelmien kehittäminen luo uusia ammatillisia kehitysmahdollisuuksia henkilöstöllemme.”

”Suunnittelumenetelmien kehitykseen panostaminen luo Insinööritoimiston henkilöstölle ammatillisia mahdollisuuksia kehittää monipuolisesti insinööriyön osaamistaan.”

”Tulemme muodostamaan kompetenssiryhmiä, joiden tehtävänä on kehittää valittuja osaamisalueita. Kompetenssiryhmistä ja niiden kokoonpanoista tullaan kertomaan myöhemmin.”

Ilmapiiri

Osaamisenkehittämismyönteisestä ilmapiiristä, tutkija ei löytänyt suoraa mainintaa.

Työkalut

Kehityskeskusteluja varten henkilöstöhallinto on tehnyt powerpointesityksen tukimateriaaliksi molemmille keskusteluun osallistuville. Yrityksen intranet-sivuilla mainitaankin (Kehityskeskustelut 2013):

”Kehityskeskustelut ovat Insinööritoimistossa keskeisen tärkeä henkilöstön osaamisen ja työhyvinvoinnin väline.”

Insinööritoimistossa on käytössä Sympa-henkilötietojärjestelmä. Sympaan liittyvä ohjeistus löytyy yrityksen intranetistä henkilöstöhallinnon sivuilta. Osaamisen kehittämiseen liittyviä osioita Sympassa on kurssirekisterilomake, CV-lomake, sekä osaamisenhallinta-osio. Henkilöstöhallinnon Sympa-työkalun esitteessä mainitaan sen olevan (Sympa HR esittely 2010):

”Yhteinen osaamisenhallinta- ja kehittämistyökalu koko organisaatiossa.”

Yrityksen intranetissä on olemassa koulutuskalenteri, johon esimiehet voivat halutessaan pyytää henkilöstöhallinnon edustajia lisäämään tulevia koulutuksia. Koulutuskalenterissa pystyy selaamaan esimerkiksi osaamisalueen tai paikkakunnan mukaan. Kalenterissa on Insinööritoimiston, asiakkaan ja ulkopuolisen järjestämiä koulutuksia. Kalenteri on informatiivinen, ilmoittautuminen kursseille tapahtuu esimiehen kautta. (Koulutuskalenteri 2012)

5.1.2 Osaamisen johtaminen

Koulutuksen määrä

Kullekin henkilölle järjestettävän koulutuksen määrään yrityksen dokumentit eivät ota kantaa. Sen sijaan yrityksen työntekijöiden käytössä olevassa työehtosopimuksessa sanotaan (Työehtosopimus 2011):

”Tavoitteena on, että työnantajia kannustetaan lisäämään henkilöstön osaamista kehittävää koulutuspanostusta. Näin työntekijä voi työnantajan määräämällä tavalla osallistua vuosittain kolmen päivän ajan osaamista lisäävään koulutukseen. Tällä tavalla voidaan henkilöstön osaamista kehittävää koulutusta lisätä ja kohdistaa sitä lisäämään nykyistä koulutukseen osallistuvien työntekijöiden määrää. Näitä päiviä voidaan yli 55-vuotiaiden kohdalla käyttää myös työkyvyn edistämiseen ja työhyvinvoinnin parantamiseen.”

Kehittämisen tarve

Henkilöstöhallinnon laatimassa intranetistä löytyvässä Osaamisen kehittäminen -osiossa mainitaan yrityksen henkilöstön kehittämisessä olevan kaksi näkökulmaa (Osaamisen kehittäminen 2012):

”Yhtiön toiminnan ja sen tulevaisuuden tarpeet ja toisaalta yksittäisen työntekijän henkilökohtaisen kehityksen ja toiveiden tarpeet.”

Insinööritoimiston koko organisaation kasvutavoitteessa on mainittu kuinka osaamispääomaa saadaan kasvatettua (Visio, kasvutavoite, strategia ja arvot n.d.):

”Yritystoissa keskeisenä tavoitteena on keskittyä osaamispääoman ja asiakkuuksien määrän kasvattamiseen.”

Koulutuksen ajankohta

Osaamisen kehittämisen ajankohtaan ei yrityksen dokumentaatiosta löytynyt viitteitä.

Koulutuksen laatu

Keinoista joilla voidaan seurata käytyjen kurssien hyödyllisyyttä yritykselle, kurssien tarvevastaavuutta työntekijälle tai yleistä tyytyväisyyttä osaamisen kehittämiseen ei sisällönanalyysissä löydetty.

Koulutuksen sisältö

Insinööritoimiston intranetistä löytyvä Osaamisalueet-diaesitys esittelee yrityksen organisaatorakenteen mukaiset osaamisalueet ja mitkä ovat kunkin osaamisalueen ydinosaamiset. Kyseinen intranetin sivu oli päivitetty viimeksi 22.6.2010, joten Osaamisalueet-diaesitys on vähintäänkin yli kolme vuotta vanha. Tutkija pyysi henkilöstöhallinnolta uudempaa versiota osaamisaluekartoituksesta ja he lupasivat päivittää sen yrityksen intranettiin. Tutkimuksen aikana uutta versiota ei ollut saatavilla.

Yrityksen strategian laajentamiseen liittyvässä henkilöstötiedotteessa 24.2.2012 mainitaan Insinööritoimiston suunnitteluosaamisen neljä eri tasoa. Tasot on esitetty kuvassa 1. (Henkilöstötiedote 2012):

Osaamistasoihin liittyen henkilöstötiedotteessa mainitaan (Henkilöstötiedote 2012):

”...asiakaslähtöisen toimintatavan ansiosta Insinööritoimistolla on arvokasta osaamista ja tietämystä suunnittelu- ja tuotekehitysprosessien menetelmistä ja parhaista käytännöistä. Suunnitteluprosessiosaamisen tulokset näkyvät pitkälle erikoistuneissa insinööriyön ratkaisuihin ja palveluissa, joista esimerkkeinä ovat Insinööritoimiston palvelutuotteet ja Kiinan offshoring-palvelut”



Kuva 1. Suunnitteluosaamisen neljä tasoa.

Intranetin Osaamisen kehittäminen -osiossa kerrottiin koulutusten sisällöstä seuraavaa (Osaamisen kehittäminen 2012):

”Kehityskeskustelun yhteydessä kartoitetaan seuraavan vuoden henkilökohtaiset koulutustarpeet. Koulutussuunnitelmassa huomioidaan myös laatu-järjestelmässä asetettujen laatu-, ympäristö- ja turvallisuustavoitteiden saavuttamiseen tarvittavat koulutustarpeet.”

5.1.3 Yksilön oppiminen

Oppimistyyli

Henkilöstöhallinnon Osaamisen kehittämisen -osiossa yrityksen intranetissä listataan eri menetelmiä, joilla osaamista kehitetään Insinööritoimistossa (Osaamisen kehittäminen 2013):

”Henkilöstön kehittäminen tapahtuu useilla eri menetelmillä, esim. perehdytyksen ja työnopastuksen yhteydessä, kurssimuotoisena yrityksen

sisäisessä koulutuksessa tai osallistamalla talon ulkopuolella järjestettävään koulutukseen, verkko-opiskeluna, vapaa-ajalla tapahtuvana opiskeluna, työssä oppimalla, tehtäväkierron kautta sekä komennuksina.”

Motivaatio

Henkilöstöhallinnon osaamisen kehittämisen osiossa yrityksen intranetissä mainitaan motivaation tärkeys yrityksen toiminnalle (Osaamisen kehittäminen 2012):

”Motivoituneet ja osaavat henkilöt ovat Insinööritoimistokonsernin tärkein käyttövara ja toisaalta olemassa olon, kasvun ja kehityksen edellytys. Johdon keskeinen tehtävä on huolehtia siitä, että henkilöstön kyvykkyys ja motivaatio kehittyvät suotuisasti.”

Työntekijöiden motivaatioon viitataan myös yrityksen arvoista kiteytettyyn lauseeseen (Arvot 2012):

”Insinööritoimisto on palvelualtis, hyvin hoidettu, innostuneiden ammattilaisten yritys.”

Yrityksen strategian toteutumisesta toimintatapojen yhtenäistämiseen liittyen henkilöstötiedotteessa 24.2. 2012 kerrotaan (Henkilöstötiedote 2012):

”Henkilöstöllämme on ollut mahdollisuus osallistua yksikkörajat ylittäviin ja entistäkin kansainvälisempiin hankkeisiin. Tavoitteenamme on kasvattaa näiden mahdollisuuksien määrää ja siten tarjota henkilöstölle entistä vaativampia haasteita.”

Kokemuksen vaikutus

24.2.2012 julkaistussa henkilöstötiedotteessa mainitaan myös yksilön henkilökohtainen osaamisen kehittäminen (Henkilöstötiedote 2012):

”Käyttämällä ja kehittämällä jokaisen omaa osaamista parhaalla mahdollisella tavalla voimme saavuttaa tavoitteemme.”

5.1.4 Perehdytys

Yrityksen ohjeen mukaan perehdytystä annetaan uudelle työntekijälle, työntekijän aloittaessa uudessa tehtävässä, työtehtävien- tai menetelmien vaihtuessa ja pitkän poissaolon jälkeen. Henkilöstöhallinnon antama ohjeistus selvittää perehdytyksen kattavan yrityksen ja sidosryhmät, osaston ja työyhteisön sekä työhön opastamisen. Yrityksellä ei ole organisaation laatimaa ohjeistusta perehdytyksen sisällöstä, aikataulusta, eikä perehdytyksen antajasta. (Perehdytys 2012). Henkilöstöhallinto on yhdelle intranetin sivulle koonnut linkkejä joiden takaa löytyy uusia työntekijöitä kiinnostavia intranetin sivuja, kuten esimerkiksi yrityskuvauksen, organisaatiokuvaukset, laatudokumentit, käytännönohjeistuksia ja listan yhteisistä järjestelmistä ja sovelluksista. Sisällön analyysiä tehdessä tutkija huomasi tässä edellä mainitussa Tervetuloa taloon -esittelyssä viitattavan tuntiraportointijärjestelmään, joka poistettiin käytöstä vuoden vaihteessa. Tällä hetkellä käytettävää tuntiraportointijärjestelmää sivustolla ei mainittu. (Tervetuloa taloon -esittely 2012).

Tutkijan työnohjaaja antoi tutkijan käyttöön excel-dokumentin, jota esimies käyttää apuna perehdytyksessä. Lista sisälsi mainintoja vanhoista työkaluista, yhden asiakkaan tiloihin tutustumisen ja toimintatapojen opastusta, jotka eivät liity työnohjaajan osaston toimenkuvaan. Perehdytyslomakkeen yleinen sisältö oli sen sijaan kattava. Perehdytyslomake on liitteessä 4.

5.2 Teemahaastattelu

Nauhoitettua teemahaastattelua kertyi tutkimuksen aikana 8,5 tuntia. Yksittäisten nauhoitteiden kesto oli 45 minuutista 1 tuntiin 15 minuuttiin. Tutkija litteroi haastattelut noudattaen valikoidun litteroinnin menetelmää (Grönfors 1985, 156). Tutkija litteroi vain tutkimuksen kannalta oleelliset seikat. Litteroinneista jäi pois mm. asiakkaisiin liittyviä yksityiskohtia sekä täysin aiheen ulkopuolisia asioita. Litteroitua tekstiä tuli yhteensä 92 sivua.

Tutkija käytti litteroidun aineiston analysoimiseen sisällönanalyysiä ja teemoittelua. Koska teemahaastattelussa kysymyksiä ei aina esitetty samassa järjestyksessä ja vastaukset saattoivat palata edelliseen kysymykseen tai liittyä useampaan, oli sisällönanalyysi helpompaa kun vastaukset teemoiteltiin jatkoanalyysiä varten. Tutkija käyttikin molempia analyysin keinoja yhdessä. Tutkija käytti apunaan värikyniä teemoitellessaan tulostettuja litterointitekstejä. Kuhunkin teemaan liittyvät vastaukset, tutkija merkkasi omalla värillään. Värien mukaan teemoitellut vastaukset kirjattiin opinnäytetyöhön tuloksiksi siten, että jos sama

henkilö sanoi useammassa kohdassa saman asian, se kirjattiin tuloksiin vain kerran.

Tutkimuseettisistä syistä tässä opinnäytetyössä ei kerrota henkilöiden nimiä, eikä vastauksia ole yhdistetty vastaajiin. Vastaukset on eroteltu sen mukaan, mitä vastaaja joukkoa he edustavat. Työntekijöiden, esimiesten ja asiakkaan edustajan vastaukset on eritelty toisistaan.

5.2.1 Taustakysymysten vastaukset

Työntekijältä kysyttiin ensin kuinka kauan he olivat olleet Insinööri-toimistossa töissä.

- *”Vuodesta 2000”*
- *”Kohta 12 vuotta”*
- *”Mä tulin marraskuussa 2011, eli siitä tulee nyt kaksi vuotta täyteen.”*
- *”Kohta tulee neljä kuukautta.”*
- *”Alusta asti, 13 vuotta.”*

Toiseksi kysyttiin muusta työkokemuksesta.

- *”29 vuotta sitten koneen hissikouluun, jonka jälkeen Koneella.”*
- *”Mä oon ollu parissa paikassa. Kaksitoista vuotta, kolmetoista vuotta.”*
- *”Käytännössä suoraan koulusta.”*
- *”Epäsäännöllisiä juttuja muutaman vuoden opiskelujen ohessa.”*
- *”Koneella”*

Kolmannessa taustakysymyksessä tiedusteltiin nykyisen asiakasprojektin kesto.

- *”Neljä mul on tällä hetkellä (asiakasprojektia). Yleensä ne kestää kolmesta kuukaudesta puoleen vuoteen.”*
- *”Nykyisellä asiakkaalla oon ollu kolme vuotta jo, mutta nykyisessä asiakasprojektissa puoli vuotta.”*
- *”Asiakasprojektissa aloitin suoraan silloin marraskuussa kun tulin. Eli siinäkin tulee nyt sitten kaksi vuotta täyteen.”*
- *”Just sen yhtä kauan kun oon ollu (neljä kuukautta). Aloitin heti ensimmäisenä päivänä että suoraan lennosta piukoihin.”*
- *”Nykyisellä asiakkaalla koko ajan (13 vuotta). Projektit vaihtuvat”*

Seuraavaksi kysyttiin työskenteleekö asiakkaan vai omissa tiloissa.

- *"Insinööritoimiston tiloissa"*
- *"Pääasiassa täällä Insinööritoimiston tiloissa"*
- *"Asiakkaan tiloissa."*
- *"Tällä hetkellä kokonaan Insinööritoimiston tiloissa"*
- *"Asiakkaan tiloissa"*

Viimeisessä taustakysymyksessä kysyttiin, kenen työnjohdon alla työskentelevät.

- *"Insinööritoimiston työnjohdon alla"*
- *"Ihan Insinööritoimiston"*
- *"Meillä on siellä asiakkaan puolella."*
- *"Asiakkaan työnjohdon alla"*
- *"Insinööritoimiston"*

Esimiehiltä kysyttiin ensin, että kuinka kauan olet ollut Insinööritoimistossa töissä?

- *"No kaks ja puoli vuotta."*
- *"Vuoden"*
- *"Nyt, vähän reilu kaks ja puol vuotta."*

Kuinka kauan on ollut esimiehenä?

- *"No sen kaks ja puol vuotta"*
- *"Puoli vuotta"*
- *"Kaks ja puoli vuotta"*

Oletko toiminut esimiehenä muualla kuin Insinööritoimistossa?

- *"Kyllä joo, Elcotecillä olin toistakymmentä vuotta"*
- *"Kahdessa edellisessä firmassa. On niitä vuosia varmaankin jo kymmenen ainakin"*
- *"Kaikenkaikkiaan tota...mummielestä nyt on tota kuues vuosi menossa."*

Asiakkaalta kysyttiin ensin, että kuinka monta Insinööritoimiston työntekijää heillä on tällä hetkellä töissä.

- *”Meil on kaks, mut kumpikaan ei tee sata prosentista taskia.”*

Sen jälkeen kysyttiin projektin kestoa:

- *”Kuukauden mittaisesta projektista vuoden mittaseen on sellanen ehkä mitä tyypillisimmillään meidän hommat on”*
- *”Meillä on sellasta juoksevaa ylläpitoa, minäk oikeestaan ei oleteta loppuvan mihinkään.”*

Sitten tiedusteltiin, että missä vaiheessa projektia suunnittelijat ovat mukana:

- *”Alun ideoinnista”*
- *”Ihan siihen asti, että ite testaavat työn tulokset ja luovuttavat sen sitte.”*

Sen jälkeen kysyttiin työskentelevätkö suunnittelijat Insinööritoimiston tiloissa vai asiakkaan tiloissa:

- *”Sekä että. Et meil ei oo varsinaisia istumapaikkoja annettu.....Insinööritoimiston tilat kun ovat niin lähellä. Ja sit meillä tuotantotilat ja labrat ja sellaset on sitte taas käytettävissä.”*

Lopuksi kysyttiin, onko työnjohto Insinööritoimistosta vai asiakkaalta:

- *”Projektin osoittamiset ja sellaset. Se on meiltä.”*

5.2.2 Oppiva organisaatio

Kokemuksen hyödyntäminen

Kysymyksessä tiedusteltiin henkilöiden kokemuksia ja ideoita siitä, miten asiakkaalta opittua voitaisiin hyödyntää myös Insinööritoimiston sisällä?

- *"Pitäis jakaa sitä tietoa Insinööri-toimiston sisällä ja pitää tiimipäiviä, missä joku kertoo viis tai viistoista minuuttia että mitä itte tekee. Missä näkee potentiaalia tulevaisuudessa"*
- *"Kertois mejän tärkeimmän asiakkaan niinku niinku visioista, mitä siellä tapahtuu ja mihinkä panostetaan."*
- *"Olis ees kahen viikon välein viiden minuutin tai kymmenen minuutin tapaaminen kahvitunnilla.....keskustellaan missä mennään ja onko kellään mitään ideoita."*
- *"Asiakkaan tiloissa oon oppinu sen, että tieto on valttia....Mutta se informaation kulku on tasaisesti huono sekä täällä, että asiakkaan tiloissa."*
- *"Jos.....tänne otetaan joku olemassa oleva tai uus kaveri, jonka mä sitten koulutan, niin kun ne seittemän edellistäkin."*
- *"Insinööri-toimistollahan on sharepoint-sivusto."*
- *"Eli se oon kuullu et sharepointissa on ainoastaan lähinnä niitä dokumentteja. Menin kattomaan niin löysin sen foorumiosion siitä samalla.....jos mä kävisin siellä vastaamassa siel muille jos siel olisi semmonen aiheeseen sopivia kysymyksiä.....Se kommuunin rakentaminen kyllä todennäköisesti hyödyttäis kaikkia. Mutta se tulee taas se, että löytääkö oikeat ihmiset sinne, pysyykö ne siellä."*
- *"Kyllähän mejän benchmarkata vähän täytyis noita asiakkaan systeemejä. Kun me joudutaan aika paljon pelaamaan just asiakkaan systeemeillä. Mejän täytyy tuntee ne asiakkaan systeemit ja järjestelmät."*
- *"Aika vaikee mejän tietoutta on varmaan kirjoihin ja kansiin laittaa. Se on vaan sitä kyselyä ja kokemusta. Et ei ei, siis sit on hirveen vaikee opettaa.....Ei näitä pysty niinku silleen neuvomaan et silleen täs ja täs kohdassa pitää tehdä näin."*
- *"Pystyt ehkä jonkun vakion tekee, et näin toimitaan ja näin toimii ohjelmat."*
- *"Kyllähän se silleen on ollutkin (parityöskentelynä, kokeneemman kanssa). Mutta kun sen pitäis olla melkein kaks vuotta että tehdään yhdessä."*
- *"Kyllähän me tossa ääneen ajatellaan monesti, et tämmönen ja tämmönen, et muistaako kukaan tehneensä vastaavanlaista.....Ja sitte me kun tossa huomataan joku virhe tai tai tehdään joku uus juttu, niin kyllä me niistä puhutaan."*
- *"Mä oon huomannu että kannattaa (kyseenalaistaa vanhoja tapoja) vaikka aluks tulee, et miks noin kun oon aina tehny tän näin. Mut kannattaa perehtyy siihen toiseen ehdotukseen. Etniin nojoo, voihan sen noinkin tehdä. Joskus voi oppia että se oma tapa on huonompi tapa."*

- *"Kun sit on näitä viikkopalaveria ja käydään niitä (työhön liittyviä) asioita läpi.....Siellä me käydään läpi ja kyllä me sitte pälpätetään omat mielipiteemme. Kyllä mä siellä oon varmasti tuonu omia kantojani esiin."*
- *"Meillä on vähän siihen liittyvä lessons learned, mikä tulis tavallaan täyttää sen projektin aikana ja varsinkin lopuks.....Se on vasta alettu ottaa käyttöön ja tarkoitus olis sitte että sitä lappua voidaan käydä sitte asiakkaan kanssa yhdessä läpi."*
- *"Meilläkin on aika pitkälti ne työnkuvat on niin erilaisia"*
- *"Mut tota, se että, se et siellä (tiimipalaverissa) käytäis jokainen kertoo mitä tekee.....Et kerrottas niit et lyhyt brieffaus että mitä on tehny ja minkälaisten ongelmien kanssa on paininu.....Voishan siitakin mahdollisesti olla hyötyä. Saatas sitä niinku sitä leviettyä sitä tietoa."*
- *"Mut tota, se että, se et siellä (tiimipalaverissa) käytäis jokainen kertoo mitä tekee.....Et kerrottas niit et lyhyt brieffaus että mitä on tehny ja minkälaisten ongelmien kanssa on paininu.....Voishan siitakin mahdollisesti olla hyötyä. Saatas sitä niinku sitä leviettyä sitä tietoa."*
- *"Ni nythän on tota vanhempaa henkilöstöä....ja nytku niitä (asiakkaan tuotteita) ruvetaan modernisoimaan, niin sitä näitä henkilöitä käytetään siihe, että he tekevät plänin. He selvittää kuinka vanhan softan fiitserit, et ne tulee otettuu huomioon.....Se että he on ollu tekee sitä alunperin, ni sit heillä on se tietotaito mitä se on vaatinu silloin aikanaan, ehkä. Ja sitä käytetään sitä tietoo hyväks siihen että pystytään näitä uusia, uuden platformin systeemejä ottaa siellä käyttöön. Eli siinähän käytetään, tuodaan esille sitä tietotaitoa, hiljasta tietoa."*
- *"Meijän tyyppinen yritys, just ehkä toi asiakkaitten prosessien osaaminen, asiakkaitten, ehkä se henkilötuntemus voi olla se kaikkein isoin asia. Että siinä mielessä tota kontaktit kun häipyy.....Et ei siihen mitään suoraa prosessia ole, kuinka tota niitä pidettäs, pidettäs yllä sitte. Tai miten niitä siirretään sitä tietotaitoa sitte jollekin toiselle."*
- *"Meil on monessa asiakasprojektissa on silleen, että siel on kaks tekijää. Saattaa olla, et saattaa olla et kummallekaan ei oo täyttä työtä.....mut jos teet yksin täyttä päivää yhtä projektia ja annat toiselle vaan ne murut. Niin se ei kehity ja se ei pysty tekee sitä ja sä pystyt kehittää myös sitä omaa tekemistäs."*
- *"Kyllä niitä käydään asiakkaitten kanssa kun käydään ihan kahvipalavereita asiakkaiden kanssa. Silloin niitä kysytään, onko heillä jotain prosesseja tai juttuja joita kannattas ottaa itelleen käyttöön."*

- *”Jos se on sellanen, että se liittyy koko osastoon, niin sitte ne käydään, kerrotaan ainakin mahdollisuudet tai käydään läpi osastopalaverissa.”*
- *”No se sharepointti-tiedonjakokanaa on, jollakin on siitä joku mielipide ja jollakin on joku. Musta se on vähän hankala.”*
- *”Varsinkin tämmösissä kiinteissä projekteissa mitä tehdään, niin niissä pyritään aina pitää tää lessons learned.”*
- *”Mitään järjestelmällistä keinoa siihen ei oo. Mut meil on ollu suunnitelmissa järjestää tämmösiä, että näissä tiimipalavereissa esimerkiks, niin järjestetään niin että jokainen kaveri niinku tai yks kaveri per palaveri, tai kaks kaveria per palaveri, esittelee sen oman työnsä ja silleen niinku vaihdetaan niitä ajatuksia.”*
- *”Meillä on elektroniikalla sharepoint-sivusto olemassa, ihan elektroniikan tiimi.....Sinne laitetaan ihan pelkästään elektroniikkatiimiä koskevia asioita.”*

Asiakkaan tapauksessa kysyttiin, miten he hyödyntävät Insinööritoimiston työntekijöiden kokemusta omassa toiminnassaan. Kysymys esitettiin asiakkaalle tällä tavoin, jotta haastateltava voi käyttää omaa kokemusta vastauksen perustana, eikä vastaus ole pelkkää arvailua. Asiakkaan tavoista voi myös ottaa oppia.

- *”Kyl me vois sanoo, et kyl me jonkun verran, jonkun verran otetaan vaikutteita.....Voi sanoo, että tietynlaiset niinku dokumentointitavat ja niinku hyväks havaitut asiat käyttöliittymässä.”*
- *”Ei meillä oo mitään sellasta niinku oikeeta prosessia tähän. Ei missään nimessä. Et se on, se on enemmän sellanen et hei tuol meillä on ollu tällanen käytössä ja se toimii hyvin.”*

Ilmapiiri

Kysymyksen tarkoituksena oli selvittää onko työntekijöiden työympäristö kannustava osaamisen kehittämiseen. Haastattelussa kysyttiin myös, onko Insinööritoimiston ilmapiiri kannustava niistä henkilöistä, jotka työskentelevät asiakkaan tiloissa.

- *”Ei se kannusta jos kukaan ei järjestä mitään, jos se jää työntekijän vastuulle täysin ja jos sekin että pyydetään jotain tällasta niin imetään ei tapahdu.”*
- *”Ni eihän se kauheesti kannusta kehittämiseen kun ei saa tietoa.”*
- *”Kyllä se täältä tulee se, se palaute ja täältä tulee se innostus ja myös ihan niitä ideoita.”*

- *”...mä olen huono vastaamaan.....se saattaa olla viisitoista minuuttia päivässä mitä ehin täällä toimistolla olla.”*
- *”En oikeestaan voi sanoa. Oon sitä mieltä, että pitäis saaha se innostus toimiston ilmapiiristä. Se innostus ja se opiskelun ilmapiiri tulee siitä työstä mikä on saatu sieltä toimistolta.”*
- *”Ei kannusta. Tää on liikaa asiakaskeskeinen.”*
- *”Niin, no, eihän meillä oo minkäänlaista suhdetta tonne päälliköihin. Eihän mejän oma päällikkö käy koskaan edes kattomassa meitä. Ei me tiedetä siitä yhtään mitään. Ei se nyt kannusta. Ei sille voi mitään puhua eikä sitä koskaan nää. Eikä nyt sitte olla sen tyyppisiä, että käytäis tuolla kuikuilemassa.”*
- *”Joo, kyllä mun mielestä on mukava ilmapiiri.....Ehkä täällä tosiaan on tää kiire ja on niitä pykäliä, esimiespykäliä enemmän, että siellä (edellisessä työpaikassa) oli lähemmässä, niinku, lyhemmässä hierarkiasysteemissä, ni se oli ehkä niinku helpompi ja nopeampi tapa, tapa saada sitte oma ääni ja toive kuuluville.”*
- *”Tottakai se tämmösissä kun ei oo muutakaan kun se tietotaito myydä, ni se olis yrityksenkin homma sitä parantaa. Ja varsinkin sanotaan, ja sanotaan näin, mahdollistaa se. Elikä antaa työkalut siihen, antaa esimiehille työkalut siihen. Työntekijöille sit taas mahollisuus siihen.”*
- *”No...vois se ehkä enemmänkin kannustaa.....Mut sitä on jotenki sellanen kuva mulla et siihen(osaamisen kehittämiseen) on kiinnitetty paljon enemmän huomioo kun aikasemminkin.”*
- *”Kyl minä ainakin kannustan osaamisen kehittämiseen.”*
- *”Toisaalta Insinööritoimistossa tulee aika tiukka talouspolitiikka siihen, ettei ihan mitä nyt vaan pysty käymään opiskelemassa ja ehkä jotakin jopa tarpeellisiakin kurssituksia jää käymättä sen takii, et hinta on aika hurja.....Ehkä jotkut saattaa kokee sen, että en viitti ehdottaakaan mitään kun saattaa tulla bumerangina takasi.”*
- *”Esimerkiks kielikoulutuksii tai tämmösiin aika harvakseltaan tulee mistään groupista ehdotuksii ja ja ilmoituksii, et nyt olis mahdollisuuksii.”*

Asiakkaalta tiedusteltiin kannustaako heidän ilmapiirinsä osaamisen kehittämiseen?

- *”No. Mä toivon että se kannustais ja joo.”*
- *”Mut sit taas jos tai kun, kun näissä tapauksissa nyt on niinku se oma osaaminen on kehittyny, niin on tehty haastavampia hommia.”*

Ja mä toivon että tää kannustaa siihen oman osaamisen kehittämiseen.”

- *”Mokaaminen on ihan sallittua.”*
- *”Mä näkisin et niinku tää nykykuvio on paljon kustannustehokkaampi ja järkevämpi ja dynaamisempi ja meil on todellakin varaa kyseenalaistaa. Meillä saa kyseenalaistaa ne aiemmat tavat.”*

Työkalut

Sekä työntekijöiltä, että esimiehiltä kysyttiin miten he hyödyntävät osaamisen kehittämisen työkaluja omalla kohdallaan.

- *”Kvartaalipalaverit hoidettu osaston kanssa jaa...tiimi palavereja on nyt ehkä pitänyt tarvittaessa. Mutta ei niitä kai oo kun viis tai kuus vuodessa.... Kato kun viimeks on ollu osastopalaveri joskus keväällä että emmä muista.....ei oo ollu toukokuun jälkeen mitään. (Haastattelu toteutettu syyskuussa)”*
- *”...onhan niissä (kehityskeskusteluissa) periaatteessa keskusteltu aina vähän että mitä haluaa tehdä tulevaisuudessa ja katottu että mitä viime vuonna....Kun on niin asiakassuuntautunut työtehtävä, että asiakas hoitaa kehitysjutut. Että siellä vaan vähän katotaan näitä raameja; meneekö nyt niin kun tykkää.”*
- *”Meillä on ollut kehityskeskustelut.....on käyty sitä palautetta läpi ja on käyty sitä palautetta läpi mikä mulla on ollut eri aiheista. Lähinnä me ollaan viimesen kahen keskustelun aikana keskusteltu tuosta nimenomaisesta sertifikaatista, tosiaan heinäkuussa tuli, niin hirveästi sen enempää.....Ollaan me käyty tulevaisuutta läpi ja nykyhetkeä ja totta kai myös mennyttä.”*
- *”Olen joo täyttänyt ne (osaamisalueet Sympaan) silloin täytin ne jo olinko mä kolmannella kuulla kun olin täällä ja nyt päivitin ne tässä kesällä.”*
- *”Koulutuskartoitus ja sitte koulutussuunnitelma, henkilökohtainen koulutussuunnitelma.*
- *”Esimiesten pitää kartottaa mikä on se tämänhetkinen osaaminen ja sitte se mikä on tarve jatko kehittää sitä osaamista.(Miten se tällä hetkellä hoidetaan?).Pdp-keskustelut ja se ei toimi. ”*
- *”Se (Sympa) ei kerro yhtään mitään kenenkään osaamisesta..... Mä yritin löytää lisää resursseja projekteille, mutta ei se toimi.....Se on henkilökohtainen arviointi ja ei ne pidä paikkaansa.”*
- *”Noi kehityskeskustelutkin on yhtä tyhjän kanssa, koska joka vuosi sanot samoja koulutuksia mitä sä haluat ja tarviit ja aina ne*

kirjataan sinne ylös ja tulee uusi vuosi, uudet kuviot ja taas samat toiveet. Ja ne ei toteudu koskaan.”

- *”No nyt meillä ei oo ollu viikkopalaverejakaan viime kevään jälkeen ollenkaan. (Haastattelu tehtiin syyskuun lopulla)”*
- *”Minusta ne (kehityskeskustelut) on jonninjoutavia....Mutta tässä kun on nähty ettei niistä oo mitään hyötyä, niin siinä se kiinnostuskin menee.”*
- *”Oon mä sinne (Sympaan) siis kirjottanu jos on ollu ensiapukurssia ja justiin tämmöset mitä on nyt käyny, niin tota ne mä sinnne oon kirjottanut että ihan sen takia, että näkee ne, että koska ne on käyty kun ne on kolmen tai viiden vuoden välein niinku uusittava.”*
- *”Ei ole ollut vielä (kehityskeskustelua).*
- *”Silloin kun mä tulin, niin mun piti täyttää sitä (Sympaa). Ja jotain projektia varten mun piti täydentää sitä, jotain osaamisalueita.*

- *”On toi Sympa osaamisen hallinta ja pdp-keskustelulomakkeet ja ne on semmossii mitä firma tarjoo.”*
- *”En mä, sanotaan näin et emmä oikeen tiää edes mitä työkaluja olis mahdollisesti edes.....käytettävissä.”*
- *”Tietenki siellä (Sympassa) on se osaamisen hallinta, mitä ehkä ei oo välttämättä niin hyvin. Sitä ei oo kaikilla meillä täytetty....Mä en oo käyttäny sitä niinkään etsiessäni projekteihin henkilöitä, mut mä tiedän et joku käyttää sitä.”*
- *”Nyt meille on annettu edes jonkinlainen näkemys siitä, että ku on joku rooli, ni mitä siihen rooliin. Mikä se roolin kuvaus on. Eli sitä kautta sit pitäis pystyy mieltii et kuinka, kuinka joku analysoidaan joku henkilö, et kuinka se on jollain tasolla. Millä se saatetaan sit seuraavalle tasolle. Et ehkä se on se uusin tommonen työkalu.”*
- *”Suunnitelmallisesti jokaisen kanssa pidetään kerran vuodessa kehityskeskustelu ja sit tietysti tarvittaessa on osastopalaverit, joissa käydään asioita aika paljon tietysti yleisemmin ja suppeemmin läpi. Ja sit tietysti ihan sitte ihan kahdenkeskeisesti jollain on kysyttävää ja kyselyä.”*
- *”Sit kun kattoo tietysti jotain vanhempien työntekijöiden noita pohjia (Sympaa), niin eihän siellä oo välttämättä noita käytetty. Mut että ton pdp:n kautta tulee sinänsä.....ja sit HR:n suunnasta että keskitytään nyt vähintään näihin kohtiin, että niissä pitää olla suunnitelma.”*
- *”Budjetoinnissa mietitään tää osaamisen kehittäminen, niin siellä mietitään jo, että mitä koulutuksia tullaan järjestämään ja mahdollisesti silloin jo indikoituu, että kenelle. Et siinä mielessä työkalu on Exceli tässä.”*

- ”*Sympa ja kehityskeskustelut, siinähan ne pääasiat on. Ja sit normaalit keskustelut mitä tässä on että. Eihän meillä ainoastaan kehityskeskusteluissa käydä näitä asioita läpi, vaan niitä käydään aina tarvittaessa.*”
- ”*Meillä on sellaset lessons learned yleensä projekteissa.*”
- ”*Kyl me, totanoin nini käytetään Sympaa ihan silleen, sanotaanko vähintään vuosittain pitää käydä päivittää.*”
- ”*Semmonen (koulutuskalenteri) löytyy, mut en oo paljoo käyny kattomassa. Kerran vilkasin.....Kun se varsinkin menee HR:n kautta, ni se vähän on sellanen raskas ja vaikee tie ja joutuu säätää jonkun helpon asian takia saattaa moneen otteeseen säätää.*”

Lisäksi esimiehiltä kysyttiin mistä he saavat tukea osaamisen johtamiseen.

- ”*No totta kai sieltä (HR:stä) saa kysyttäessä.*”
- ”*No HR:stähän saa tukea. Mutta se pitää aika usein ite pyytää, vaikkakin tuleehan sieltä usein, että sieltähän tuleekin, että tällasta pitäis laittaa eteenpäin. HR on yks ja sitte oma esimies tietenkin. Hän antaa neuvoja, että pitäisikö tällasia mieltä.*”
- ”*Mikä yks on vielä, jos tulee vaikka uusia kavereita, niin niin tota, ihan sitte kollegoilta mieltii ja kyselee, että mitkä niitä tarvittavia juttuja perehdytyksiä ja muita on.*”
- ”*Kyllähän on sitten osittain Hyvinkään osastopäälliköiden ja muitten kanssa viikkopalaveri ja niissähan keskustellaan aina tietysti näistä (asioista, jotka askarruttaa)*”
- ”*No ohjeita tulee ja kyllä HR:stä saa aina apua kun kysyy. Et kyl sieltä niinku eläköitymiset ja tämmöset tapauksissa. Ni kyllä kyl sielt tiedon sieltä saa kun kysyy HR:stä ja palkanlaskennasta ja näin pois päin, yleensäkin groupin ihmisiltä.*”
- ”*Kyl me katotaan yhdessä mun esimiehen.....kanssa niin, kyl me yhdessä katotaan niitä, että mitä ihmiset, mitä näiden pitäis osata..... Kyl se kimppapelillä hoituu aika pitkään.*”

Asiakkailta kysyttiin minkälaisia työkaluja heillä on käytössään osaamisen kehittämisessä.

- ”*Meillä on olemassa tossa mejän pd-prosessissa. Siel on olemassa niinku ihan ihan selkeet, et me määritellään et mitä on tarkoitus kouluttautua seuraavana vuonna.....Insinööri-toimiston kavereitten kanssa koulutetaan tai perehdytään, niin ne on sit taas niitä vois sanoa projektilähtöisiä, et ne on ulkona siitä, täysin ulkona siitä mejän omasta prosessista.*”

- ”(Perehdytyksessä) kerrottiin mihin sut on oikeen myyty ja näytettiin niinku että täällä meillä tehdään tätä ja täällä tehdään tätä. Ja sitte siinä esiteltiin muutama ihminen. Ja sen jälkeen piti käydä ne työturvallisuusasiat kuntoon....sen jälkeen tuli se kyseisen niinku osaston työsuojeluvastaavan perehdytyskoulutus.”

5.2.3 Osaamisen johtaminen

Koulutuksen määrä

Viimeaikaisen osaamisen kehittämisen määrää kysyttiin ensimmäisellä kysymyksellä. Kysymyksen tarkoitus oli selvittää kuinka paljon Insinööritoimiston henkilöstön osaamista kehitetään Insinööritoimiston järjestämänä. Kaikilta kolmelta vastaajaryhmältä tiedusteltiin samaa. Keskustelun herättämiseksi ja vastausten tarkistamiseksi tutkija tiedusteli jatkokysymyksillä muiden tahojen järjestämän osaamisen kehittämisen määrää. Näitä ei kuitenkaan oteta tutkimuksessa huomioon, eikä niitä ole kirjattu alla oleviin vastauksiin.

- ”Mutta niin kun sanoin, en mä muista, mä oon ollu Insinööritoimiston koulutuksessa, muussa kun Maconomy-koulutuksessa, viimiseen kymmeneen vuoteen”
- ”Mietin milloin mä olisin jotain Insinööritoimiston kautta tehny niin ei, ei siis ei niitä ees muista.”
- ”Mulla oli hyvin suppea perehdytys, sekä Insinööritoimiston, että sitten tuon asiakkaan puolesta. Että kyllä tässä oikeastaan marssittiin suoraan vaan sinne paikan päälle...”
- ”Kehitän jatkuvaa osaamistani tai jatkuvasti tuota omaa osaamistani vapaa-ajalla”
- ”Silloin 2012 tossa alkupuoliskolla saatiin suoritettua toi ensimmäinen sertifikaatti siitä ympäristöstä ja nyt tässä kolmiportaisessa järjestelmässä sain nytte tässä kesällä sen toisen.....Sanoisinko että vuositasolla on työajaksi laskettavaa kehitystä ollut ehkä tämmöset kaksi viikkoa.....Itseopiskelulla lähinnä ja tota koulusta tuli pieni pohja siihen jo.”
- ”Mä olin tuoteturvallisuuskurssilla, sitte pääasiassa on ollu omaehtoista kehittämistä.”
- ”Ja onhan mä sitte tossa.....spm-ohjelmassa, eli senior manager ohjelmassa.”
- ”Insinööritoimiston puolelta ei mitään koulutusta. Ei edes Maconomyä (uusi tuntikirjausjärjestelmä), kun oli silloin talvilomalla. Projektissa tarvittavat asiat selvittää itse. Ei varsinaista opiskelua.”

- ”(Perehdytyksessä) esiteltiin ihmisille tai työkavereille. Aikalailta siinä se oli.....Annettiin läppäri ja sitte asenneltiin ohjelmia....Just sellasta, että miten Maconomy toimija. Ja näitä tän tyyppisiä asioita on, on käyty läpi.....Kierrettiin täällä nää ulko-ovet ja missä on postituspiste ja missä on ruokala. Olisko ollu parina päivänä sitte. Yhtenä päivänä käytiin siellä (katsomassa paikkoja) ja toisena päivänä sitte toista asiaa.”
- ”Joo, jonkunlainen perehdytys. Mutta tota.....Mut tota jos aatellaan koulutusta varsinaisesti en oo kauheesti saanu.”
- ”Kaikkia työturvallisuuskorttia ja hätäensiapua ja sähkötyöturvallisuus. Oonhan mä käyny.”
- ”Meil on nyt varmaan eniten. Meillä on käyty tosi paljon. Meillä on käyty National Instrumentsii ja Bechkoffii ja sähköpiirtokurssia.....koulujen järjestämiä lisäopintoja mitä on tuettu erityyppisesti ja kyl meil on paljon järjestetty.”
- ”On järjestetty mulle uuden esimiehen työkalupakkikoulutus kesti muistaakseni kaks päivää. Sellasen mä kävin. Ihan tämmösiä perusasioita esimiehen toiminnasta.”
- ”Sitä mukaa on tehty sitä kehittämistä. Pikkuhiljaa matkan varrella, että oppii talon tavat, kuinka täällä johdetaan.....Mitään ei oo annettu kerralla, eikä oo pidetty mitään sellasta koulutuspäivää täällä varsinaisesti, vaan että se on tässä työn ohella.”
- ”Se on tietysti tapauskohtasta, että kuinka paljon koulutetaan missäkin.....riippuu paljon siitä ikä on se työtehtävä, että ihan hirveesti kaikkia turhia koulutuksia, mikä ei sit taas vaikuta työtehtäviin, niin niitä tietysti karsitaan pois.”
- ”No mä oon ite ollu tässä niin ku laatupuolen six sigma -koulutuksessa. Se on ollu iso, iso koulutus.....Meillä oli viis viikon kurssisessiot viime vuonna ja ja nyt ollaan tekemässä niitä kahta harjoitustyötä siihen.”
- ”Joo, kaikki normaalit työkalukoulutukset on käyty Insinööri-toimiston puolesta ja ne on ollu järjestelmällisesti on ollu nämä kurssitukset ja kaikki tämmöset.”
- ”Kaikkihan ei toki tarvii kaikkia koulutuksia, kun ne ei niitä tuu töissä käyttää. Ja ja tota aina on vähän suunniteltu yksilöllisesti.....Yleisiä asioitahan voidaan toki kouluttaa.”
- ”Tossa on käyny kavereita kyllä koulutuksissa.....jotenki ne liittyy siihen työtehtävään, mikä on just meneillään tai on just tulossa.”
- ”Yleensä niinku mä oon pitäny omanlaisen perehdytyksen, missä on käyty nää HR:n asiat. Nää mitä tarviikin työntekijät, niin ni.....on tavallaan koulutus tullu Insinööri-toimistoon ja ä pitäisin

hyvänä sitä että oli koulutus myös tähän meidän isompaan asiakkaaseen samaan tyyliin.”

- *”Se (perehdytys) on yleensä kestänyt noin päivän, ehkä jopa kaksi päivää. Riippuu vähän tilanteesta, mikä on ollu. Kyl vähintään se päivä on käytetty siihen.”*
- *”Kyl mä luulen, että ne on varmasti saaneet käyttää aikaa. Ja tiedän varmasti, että yksittäisiä kursseja on käyty.”*
- *”Joo sen tiedän, et sitä (itseopiskelevat) tekevät kyllä.”*

Kehittämisen tarve

Sitä, kenen aloitteesta osaamisen kehittäminen tapahtuu ja miten sen tarve määritellään, kysyttiin tutkimuksen toisessa kysymyksessä.

- *”No se on niinku asiakkaan taholtahan se on tullut.”*
- *”Sehän on ollu sellasta niin sanottua passiivista tarjontaa tai mahdollista tarjontaa. Että on sanottu että ota itse, yritä löytää kursseja ja on lupa siis mennä kerran vuodessa kursseille jos vaan löytyy jotain jota, joka kiinnostaa itseään. Ja joka vähänki liittyy työhön.”*
- *”Työntekijällä itsellään on, on täällä Insinööritoimiston puolella meidän osastolla oli tämä tämä koulutus kehitys vastuu.”*
- *”Siis asiakas tarjoaa kaiken tarvittavan mitä hänen työtehtäviinsä ja työkaluihinsa liittyy. Niin se tulee kyllä sieltä. Ja sieltä tulee kyllä paljon muutakin.”*
- *”Periaatteessa sitä on ehkä tuudittautunut siihen, että kaikki tulee tuolta (asiakkaalta).”*
- *”Mikolta (esimies) tuli ensimmäinen ehdotus”*
- *”.....muut (ohjelmointi)kielet, muut toimintatavat, niistä tulee tottakai se kipinä työn puolesta. Siitä mitä tarvitaan, mitä tarvitsee tehdä. Mutta onko siinä sitten sen ehdotus, ehkä se ajatus lähteä tekemään on sitten se oma.”*
- *”No se on vähän projektin mukaan, se mitä tarvii opetella on projektia varten.”*
- *”Tämä turvallisuuskurssi tuli kyllä Irolta (Insinööritoimistolta)”*
- *”Asiakas ilmoittaa mille kursseille pitäis tulla.”*
- *”Itse saa kekessä (kehityskeskustelussa) ehdottaa, mutta koskaan ei mihinkään pääse.”*
- *”Asiakas esittää ne tarpeet ja käydään työkavereitten kanssa läpi, että miten niitä voitais saavuttaa”*

- *"En oo nyt uskaltanut ehdottaa kun on niin kiireistä. Että missä välissä ehtis käydä jotain kursseja."*
- *"Kylhän se siitä firman tarpeesta lähtee pääsääntöisesti."*
- *"Varmaan menee eniten sen asiakkaalta tunnistetun tarpeen mukaan.....Meidän tekijä tunnistaa mahdollisesti mikä on asiakkaalla olis tällöinen, tällöinen asia mitä pitäis viii eteenpäin."*
- *"Kyl me tehään (osaamisen tarpeen määrittelyä). Sitä pitäis varmaan olla enemmän.....Kyllähän se sieltä key account managerin kautta pitäis tulla se, että mikä on se suunta mihin tätä nyt viedään.....Enemmän tulee sit ehkä meiltä tällä hetkellä. Eli ei meillä rehellisesti jos aatellaan, niin ei meillä noinniinku tuolta ylempää niin kun tule siinä mielessä niinku tota, itse etsimme ne mahdolliset paikat joista voimme sit mahdollisesti tarjota...."*
- *"Jos sä haluat kehittyä mut se ei oo mahdollista kyseisessä tehtävässä, ni silloin sen työntekijän täytyy itse se nostaa esille."*
- *"Kehityskeskustelujen pohjaltahan ne mietitään halut ja tarpeet, että mitä koulutetaan. Että kaikki perustuu siihen kehityskeskusteluun oikeestaan."*
- *"Henkilön oma-aloitteisuus on toinen vaihtoehto sille kehityskeskustelulle."*
- *"No, asiakkaalta tulee tietysti ihan heidän omien käytäntöjen mukaan, mitä heillä vaaditaan."*
- *"Sit tietysti esimies miettii omalta osaltaan kehityskeskustelua varten, että onko koulutukselle tarvetta."*
- *"On tullu tuolta HR:ltä ja muualta oikeestaan vaatimus, että jokaisella pitää olla kehityssuunnitelma tehty. Vähintään yksi kohde. Elikkä oli se sitte mitä tahansa, ni sitä täytyy miettiä."*
- *"Yleensä se kehityskeskustelujen yhteydessä niin, yleensä tämä, tämä suunnittelija kertoo, tai mä kyselen, että miten miten hän näkee. Olisko hänellä jotain osa-alueita mitä hän näkee ja oisko kiinnostusta johonki. Ja toisaalta taas mä sitte ehdottelen jotain."*
- *"No, asiakkaalta suoraan määrittelyjä mä en oo kovinkaan montaa saanu."*
- *"Tuleva tarvehan on hirveen vaikee ennakoida. Mutta, mut yleensä se käydään sen sillä lailla läpi, et asiakkaalta tulee tietynlaisia pyyntöjä. Et alkaa näkyä tarjouspyyntöjä tietynlaisesta osa-alueista ja jollei sitä meiltä löydy, niin yritetään sitä jollain lailla kehittää. Katotaan tietysti se kokonaistarve."*
- *"Kyl se (tulevan tarpeen määrittely) yksinään lähestulkoon on. Joskus vaihdetaan tossa kollegan kanssa katotaan mitä kukakin ois tota.....Kyl me yritetään koko ajan pitää semmosta keskustelua"*

niinku näitten suunnittelijoiden kanssa auki, et, et, et katotaan mitä ne tarpeet on.”

- *”Mä uskon, että se tapahtuu kaikin puolin heidän omasta aloitteesta. Ja oon myös kuullut, että Insinööritoimiston vahva inputti on ollu niinku yhdenkin kurssin niinku alottamisen kanssa. Vois sanoa, että ehkä niinku mejän alotteesta ei oo niinku oikeestaan ei oo suoraan sanottu että opettele tota tai mitään sellasta.”*

Koulutuksen ajankohta

Parasta ajankohtaa osaamisen kehittämiselle tiedusteltiin kysymyksellä kolme. Kysymys oli muotoiltu laveasti, jotta vastaukset eivät olisi haastattelijan ajatusten mukaisia. Tarvittaessa tutkija tarkensi, että paras ajankohta projektin tai työuran suhteen.

- *”Siinä on monta osa-aluetta, että kun sä saat uuden tehtävän niin tehtävään koulutetaan silloin. Ja jos sitte jos ei oo mitään tekemistä, niin silloin voi yrittää kehittää itse itseään niin kun mihin suuntaan itse näkee tarpeellista”*
- *”Turha kouluttautua asiaan jota sä et seuraavaan viiteen vuoteen tee”*
- *”Että tota sit kun tota ajankohta on sopiva niin vaan poimii sen. Sehän olis niinku semmonen kurssin käyvän markkinat että jos olis valmis lista mistä vois poimia.”*
- *”Kyllä se tuntuu niin, että ainakin ensimmäisinä vuosina se on tärkeämpää keskittyä siihen opiskeluun. Että eiköhän tässä myöhempinä vuosina sitten ole aikaa siihen soveltamiseen ja hienosäätämiseen siinä.....Ja alussa on enemmän niitä hahmotettavia tämmösiä kohteita mihin yritetään.”*
- *”Osaamisen kehittämisen kannalta on must parempi että on jatkuvasti kasvava semmonen haaste.”*
- *”No ainoa oikea aika olis projektien välissä, mutta se on mahdotonta ennakoida niin käytännössä se menee siihen projektin alussa.”*
- *”Silloin kun mä tulin Insinööritoimistoon töihin, ni kävin aika monella kurssilla, mutta ne oli pääasiassa aika turhia. Sitte vasta kun on tarpeeks tietämystä ja ammattitaitoa, ni sitte niistä kursseista on jotain hyötyä.*
- *”Niin, meille se on oikeastaan ihan sama mihin aikaan se on, että meillä ei oo tavallaan silleen projekteja...pitkäkestoisia, vaan on töitä päivästä viikkoon.”*

- ”Niin, aina kun olis pikkasen taustatietoa niin helpompi mennä kurssille, koska silloin on jo joku haju siitä mitä, mitä kurssituskin on.”
- ”Joo, ei ainakaan silleen just jos ihan heti lyödään kurssille, niin ei välttämättä tietäs mihin tää kurssi nyt yrittää antaa apua. Että ehkä just silleen että on ollu vähintään jonkun aikaa tehnyt sitä työtä ja sitte kun itsekin huomaa et hei, tässä voi olla kurssin paikka. Että vois tarvita apua tai kehittämistä.”
- ”Joku puute osaamisessa, mikä ilmenee sen projektin aikana, niin ehkä se on sitte vähän myöhästä siinä vaiheessa (kun tulee projektiin tauko) lähtee kurssille.
- ”Joo sitähan (osaamisen kehittämistä) tapahtuu jatkuvasti, että jokaisen projektin kohdalla tulee aina joku uus asia, jonka joutuu kaivaa netistä tai kysyä kaverilta tai lukee kirjasta.”
- ”Täydellisessä maailmassa olis että se olis sen projektin aikana.....ku tehään projektipläni, ni tehtäs samalla joku kouluttautumisläni siinä samassa.....Sen projektin alussa mietittäs mitkä on ne osa-alueet missä tämä projekti tukee sitä kouluttautumista.”
- ”Tohon on helppo vastata. Koko ajan.”
- ”No sitähan(kouluttamisen ajankohtaa) ei pysty määrittelee, niin että projektiresurssit pitää pystyy siten arvioimaan ja hankkimaan, että projekti pyörii siinä samalla kun on koulutuksetkin. Eihän me voida projektia pysäyttää sen takia, että on koulutus. Et ne pitää mennä sit jotenki siinä.”
- ”Onhan se näin, jos projekti loppuu ja eikä oo näköpiirissä mitä jatkaa, niin silloinhan se täytyykin tehdä näin (kouluttaa projektien välillä). Mut sitten tota onhan myös niin että jos jatkaa asiakkaalla toisessa projektissa, niin sitten sieltä voi tulla kehitystarpeita siihen hommaan.....siinä mielessä hyvä pointti, että kyllähän sitä kannattaa hyödyntää jos siihen on mahdollisuus.”
- ”Nyt tosin, nyt koulutettiin.....yks kaveri kun hänellä oli tauko. Et kyl niitä käytetään hyödyks niitä taukoja sitte.”
- ”No projektin yhteydessä se kouluttautuminen on yleensä kauheen vaikeeta, koska ne projektit on aika hektisiä. Mut silloin ei välttämättä oo aikaa kouluttautumiseen, et kyl se sit projektien välissä. Tai etukäteen, jos tiedetään, että on tulossa tällöinen projekti ja se tarvittas tämmöstä osaamisaluetta.”
- ”No mun mielestä kouluttautuminen on ihan ok missä kohti työuraa tahansa. No toiset kaverithan, tuskin niillä on kauheesti haluukkaan enää kouluttautua jos alkaa olee niinku työuraa aikalaila loppupäässä. Nuoret kaverit on aina tietysti innokkaita lähtee koulutukseen mukaan ja hakemaan uutta kokemusta. Mut

mun mielestä se ei rajota mikään etteikö voi siellä myöhemmässäkin uran vaiheessa oppia uusia kujeita.”

- *”Niin, onnistuu kyl semmonen (projektin aikainen kouluttautuminen) et sielt saa tarvittaessa vapaata sitä opiskelua varten. Et mut, kylhän se yleensä helpompaa on sit et ku se on projektien tai taskien välissä se koulutus.”*
- *”Varmasti haastavaa määritellä mitään, mitään tietynlaista.”*
- *”Näissä mejän projekteissa, niin välillä tulee sellasia ikäviä viiveitä, mitkä ei tietenkään ikinä johdu meistä, vaan jostain muusta, niin sellanen tilanne, että jos sä joudut pari päivää odottelemaan joltain ihmiseltä inputtia, jotta sä pystyt jatkamaan omaa työtä eteenpäin. Niin olishan se toki mahdollisimman motivoivaa ja kustannustehokasta jos sellaset ajat voitais käyttää sellaseen opiskeluun tai opetteluun.”*
- *”Niin, sen perusasioiden kertaaminen voi olla ehdottoman kannattavaa ennen kun lähtee siihen varsinaiseen projektiin. Et kyl mä uskon siihen, et olis hyvä varata siihen määrätynlaiseen asioitten opetteluun ennen kun alotetaan. Ja sit usein sit niinku ja jos siinä ohessa ottaa vielä toisen kierroksen niinku sen projektin studyn tai määrittelyn puolta, niin voi olla että osaa katsoa niitä asioita vähän erilaisin silmin kun ennen sitä opiskelua.”*

Koulutuksen laatu

Kysymyksellä neljä haluttiin selvittää vastaajien mielipidettä käytyihin koulutuksiin. Vastasivatko heidän mielestä koulutukset tarpeisiin ja olivatko ne mahdollisesti turhia.

- *”Ne vaihtelee tietenkin.”*
- *”Mut onhan siitä aina nyt vähän hyötyä, tuo sitä näkemystä”*
- *”Voi olla että sä pystyt jotenki hyödyntämään sitä työssäsi vaikket suoraan pääsekään.”*
- *”Koulutushan on yleensä aina sellanen niin sanottu sijoitus tai pieni riski, että jos hyvin käy niin sä tarvitset sitä ja jos huonosti käy niin on vähän turha. Tuskin koskaan täysin turha on. Kokemusta se ainakin on.”*
- *”Kaikki mitkä koskee näitä osaamis Sympaa, Maconomy-koulutuksia nii. Ne tulee osittain hyödyllisiksi, mutta jos mä istun sen tunnin luennon, niin mulla kestää puoli tuntia itse se opiskella.”*
- *”Tos on tuota vielä pelko, että toi sertifikaattiasia jää sitten sellaseksi, kun siitä on meillä toi toinen kaveri joka on niitä*

opiskellut, niin ikävä esimerkki siitä missä se on näköjään valumassa hukkaan...se kaikki työ.”

- *”Jos mietitään pitemmällä aikavälillä, niin ehkä puolet on ollut hyödyllisiä. Toinen puoli on ollut enemmänkin vaan informaatiotulvaa.”*
- *”Jotkut kurssit on vähän niinku harhaanjohtavia. Kurssin esittely ja nimi ei se niinku oikeesti oo vastannut kaikki kurssit.”*
- *”No osa on ollu sellasta että niissä on tullu sellasta lisäinformaatiota.”*
- *”Välillä sit kun se koulutus vihdoon viimein saadaan, niin loppuu ne sen tyyppiset hommat. Tavallaan se, sittenhän se unohtuu.....Sit taas toisaalta jos on puol vuotta ettet sä tee, ni sitte on jo saatettu vaihtaa materiaalit ja se sun tietämys on vanhaa.”*
- *”Et monesti se jää vähän info iskuiksi. Että itte kaipais syvällisempää....Mut onhan se hyvä tietää edes se asia.”*
- *”Olihan se että sitte osaa käyttää sitä Maconomyä sen mitä sitä täytyy käyttää.....Joo, ei ollut turhaa.”*

- *”On tottakai ollu et tota. (Onko käymäsi kurssit olleet hyödyllisiä?)”*
- *”On ehdottomasti. (Onko tiimiläisten käymät koulutukset olleet hyödyllisiä?)”*
- *”Joo on.”*
- *”Se on tehny monta projektia jo sillä, että se on onnistunu ihan täydellisesti. Sit on myöskin näit softansuunnittelu ohjelmistoja käyty. Et ne on menny hyvin kaikki.”*
- *”Joo, olihan se (six sigma-koulutus) hyödyllinen. Kyllä. Mä oon sen perusteella tehny aika paljon töitä.”*
- *”Kyllä. Kyllä se (osaamisen kehittäminen) työllistymisessä auttaa, tottakai.”*
- *”Mä en nyt ainakaan tiedä et mitään turhaa ois kurssituksii ja koulutuksii. Ei ihan hirveesti oo käyty.”*

- *”Ehdottoman hyödyllisiä. Ja nää mihin mä aiemmin viittasin, että tiedän, että on käyty, ni kyllä ne on ollu just nimenomaan mitä me just eniten tarvitaan.”*

Koulutuksen sisältö

Koulutuksen sisältöä ja sen määrittelemistä haluttiin selvittää kysymyksellä viisi. Työntekijöiltä tiedusteltiin, mitä osaamista heidän mielestä olisi tarve kehittää.

- ”kommunikointijuttuja tai järjestelmään tutustumista...työtaitoja, no miksei vois olla jotain ensiapukursseja, työturvallisuuskursseja...”
- ”Ja tottakai mä haluaisin tietää mitä mahdollisuuksia on, vaikka, vaikka mä ottaisin kerran viidessä vuodessa jonkun kurssin.
- ”kommunikointikykyä.....kokoustekniikkaa....kuinka kohtaat eri kulttuurista tulevan kollegan. Globaalia ajattelua jos vähän niinku ajattelee globaalia työntekijää.....Semmosia hyviä yleis, yleisiä asioita”
- ”Asiakkaan puolelta tulee se uuden teknologian koulutus kuitenkin tuolla. Että en mä oikeen keksi et mitä Insinööritoimisto vois niinku sillain tarjota.”
- ”Ois kiva jos meillä olis enemmän ihan vaikka hisseihinkin liittyviä kursseja.....olis hyvä että olis sitä ennalta olevaa koulutusta, vähän edes hissimaailmaa...sähköä, mekaniikkaa, uusia materiaaleja, globaalia logistiikkaa.”
- ”En ole kaivannut.....Mutta jos haluaa varmistaa sen että tuota tulevaisuudessa voi tulla monipuolisempia työtehtäviä voi tulla niitä mistä on ehkä enemmän kiinnostusta, enemmän haastetta, niin niitä tehtäviä varten mielellään kävis kyllä koulutuksia ja tällä hetkellä on aika selkeää että ei ole semmosta saumaa....Ei tule sellaisia hiljaisia hetkiä.”
- ”Koulutiedot tarvii fressaamista sanotaan niinko aika ajoin.”
- ”Musta tuntuu, että meillä on hiukan liian vähän tota kaupallista osaamista. Se teollisuustalouden tuntemus olis kyllä suotavaa”
- ”No kaikille projektipäälliköille ainakin pitäis olla tää esiintymiskoulutus.”
- ”Ei täällä oo tarpeeks kielitaitoa.....Ongelma on juur se, että teknisiä datalehtiä luetaan niin kaikki on englanniks, osa saksaks.....Mä oon yrittänyt sitä ajaa että saatas aktivoitua sitä kielikoulutusta. Se vaan esimiehet pääsääntöisesti kattoo että se on turhaa.”
- ”(on tärkeämpää) Laajentaa (osaamista)”
- ”Enemmän sellasta täsmäkoulutusta. Sähköpuolen, ettei aina tehtäisi semmosta yleispätevää globaalia koulutusta, että sitte Lontoon kielellä puhutaan semmosista asioista mistä ei oo sitte et tiedä tai se ei hyödytä sua millään lailla. Pitäis olla semmosta täsmäkoulutusta että käytäis vaikka tuolla koulutuskeskuksella ihan oikeesti hissikuilussa tai jossain. Ihan käytännön koulutusta kattomassa miltä se oikeesti näyttää ja nähdään ne materiaalit ja laitteet”
- ”Osaamisen syventämistä, ei laajentamista”

- *”Kielikoulutus olis yks kun me nyt valitettavasti tossa tuppaa olemaan semmonen keskittymä, että ollaan sen verran vanhempaa kastia joka ei sitä englantia silleen puhu. Että jotenkin yritetään lukee ja tulkata ja tälläsiä. Mutta ei olla silleen englanninkielentaitoisia. Et sitähan me ollaan aina pyydetty muttei olla saatu.”*
- *”Kuitenkin toi suunnittelutyö on niin ku, eihän siinä nyt sellasia kommunikointia, esiintymistaitoja tarvita.”*
- *”Nyt kyllä aika monialaselta joutuu, et täytyy osata sähköö ja elektroniikkaa ja mekaniikkaa ja kaikkee siltä väliltä ja niiden yhteensovellusta.”*
- *”Sitte näitä ohjelmankäyttökursseja. Nyt on tullu tässä uusia ohjelmia, mulle uusia ohjelmia.....pystyy tavallaan soveltaa sen toisen ohjelman osaamista melko suoraan.....mutta ei olis pahitteeks käydä just nimenomaan siihen ohjelmaan tarkotettua kurssia.”*
- *”(Perehdytyksessä) kerrottas mistä, keneltä voi kysyä minkä alan vinkkejä.....just, että siinä lähipiirissä voitais käydä enemmän että kuka tekee mitäkin.....Ni sit tavallaan sellanen että tietäis kuka mitäki tekee.”*
- *”Ehkä syventää. Ehkä mä nyt koen että olen suht moniosaaja....Enää on se syventäminen, en mä lähtis laajentamaan.”*
- *”Firman prosessit esimiestaitojen kurssi tai koulutus, niin siitä ei olis haittaa. Nythän se tapahtuu siten, että oma esimies perehdyttää ja jos hän hänellä ei ole kaikki ihan välttämättä tiedossa tai tai alainen ei osaa kysyä, myöskään esimiesalainen, ni ei tietenkään osaa sitä selvittää.”*
- *”Et se on siinä, mitä itekki taisin laittaa omaan pdp keskusteluun, et siinä (ihmisen johtamisessa) mulla on kehitettävää.”*

Esimiehiltä tiedusteltiin, miten he tai heidän osastollaan on kriittinen osaaminen määritelty ja miten sen hankkiminen ja pysyvyys on varmistettu.

- *”Periaatteessa ei oo siinä mielessä eli ei oo mitään. Tai on tunnistettu kriittiset osaajat.”*
- *”esimies tietää mitä jokainen tekee, kuinka mahdollisesti, jos ehkä se on semmosta jos puhutaan hiljasesta tiedosta, niin se on sellasta hiljasta työtä, mitä joka, kukaan ei tee silleen aktiivisesti vaan sitä tehään, tehään alitajuisesti.....”*

- ”No yhtään tälleen esimerkkiä en osaa yhtään esimerkkiä tässä yhtäkkiä heittää, mutta kyllä mulla sellanen käsitys on, että nimenomaan käytetään taas sitä sympaa ja sitä kautta se liittyy, että mikä on niin merkittäviä, merkittäviä osaamisia.....”
- ”Pdp:n kauttahan niitä tutkitaan ja käydään läpi, että mitkä niitä.”
- ”Mä luulen, et semmosta virallista mitään kriittistä määrittelyä ei oo tehty. Se on enemmänkin kartotettu se, itä ihmiset osaa ja millä osaamistasolla ne on siinä.”

Lisäksi esimiehiltä tiedusteltiin, ovatko he miettineet mitä yli 55-vuotiaille tarkoitettu työkyvyn ylläpitämisen tulisi toteuttaa.

- ”No ergonomiahan se on sitä.....tää työhyvinvointi oli yks kohta sitä (meijän kehitys pläniä).....Kulttuuriseteleillä et voi osallistua ja on torikadun kaa diiliä, että pääsee salille....Mä näkisin sen et pidetään myös huolta siitä, että se osaaminen, ettei se vanhene.”
- ”Ei oo suunnitelmaa. Et tästä on niinku kurssi tai tommonen tiedotustilaisuus tulossa niinku,”

Asiakkaalta kysyttiin, mitä osaamista he näkisivät heillä työskentelevien suunnittelijoiden tarvitsevan Insinööritoimiston puolelta.

- ”Mä en ehkä ite niinku ees niinku osaa nähdä siitä (kumman puolelta koulutus tulee) mitään eroa. Tai jos se tulee Insinööritoimiston puolelta, niin silloinhan ainakaan se ei jää meijän puolen resursseista kiinni se järjestäminen. Et sinällään se olis helpompaa että se tulis Insinööritoimiston puolelta.”
- ”...ydinosaamisen kehittämiseen tai sellasiin mitkä on tulossa tai tiedetään että näitä varmasti tarvitaan.....perspektiivin avaamiseen tai sellaseen mitkä välillisesti voi tukee.....et esimerkiks teet jotain testaushommia tai koodaatkin, niin ei välttämättä oo pahitteeks lainaan niinku jotain six sigman tai tilastoasioiden perusteita tai tällasia.”
- ”Startup-kurssi tai introduction tyypisiä juttuja (työkaluihin tai kehitysympäristöön liittyvää).....vähintään joku tietty perustaso käytynä, et tietää ne yleiset miten sillä työkalulla dokumentoidaan ja sellaset perusasiat, ni ne on mun mielestä sellasia mitä on hyvä käydä.”
- ”Jos kaverilla on vahva softatausta ja sit me tehdään softaa ja mitataan ja ni semmonen, et tämmönen joku mittaustekniikan perusteet tai joku sellanen, et ymmärtää.”

- *”Meidän ei tarvii olla niinku missään mitä me tehdään maailman paras niinkun innovoija jollekin laitteelle, vaan että me saadaan ne toimimaan hyvin yhdessä, niinku. Se moniosaaminen on tässä varmaan kyl se yks tärkeimmistä asioista.”*

5.2.4 Yksilön oppiminen

Oppimistyyli

Kysymyksellä kuusi ja myöhemmin lisätyllä kysymyksellä 12 haluttiin selvittää tiedostavatko ihmiset oman oppimistyyliinsä, miten he mieluiten opiskelevat ja vaikuttavatko nämä oppimisominaisuudet tapaan kehittää osaamista.

- *”Näkemällä ja tekemällä. Elikkä tavallaan jossain opetustilanteessa, missä pääsee ite myös kokeilemaan sitä käytännössä”*
- *”Paras on semmonen kollektiivinen kimpassa ollaan paikalla ja jossain luokassa ollaan siinä opetustilanteessa niinku fyysisesti.”*
- *”Se et kuuntelee netistä niin, ei ehkä keskittyminen riitä tai jos ihan itte opiskelee. Tai jos ihan itte opiskelee, no se nyt menee tietysti jos se nyt on semmonen järkevä koulutus.”*
- *”Se nyt vähän riippuu mikä on aihe ja koulutuksen, minkälaista koulutusta se on, että miten se on parasta”*
- *”Silloin kun se liittyy johonkin tietokoneella tekemiseen, niin kyllä sitä silloin haluaa olla tekemässä sitä kun opettelee. Sit jos jotain muuta teoriaa niin lukemalla ja ehkä kuuntelemalla. Mutta senkin voi tehdä luokahuoneessa tai yksin sitten kotona tai pc:llä kuuntelee, että mitä nyt vaan.”*
- *”...et jos jotain kieliä opiskelee ni en mä tiää tarviiko sitä taululle piirrellä...mutta sitte jos jotain fysiikkaa opiskelee, niin silloin mielellään joku selittää kuinka ne etenee havainnollisesti.”*
- *”Periaatteessa ei varmaan saa valita.....mut sit siellä on näitä online-kursseja, joita voi mennä johonki kokoushuoneeseen kuuntelee porukalla.....tai sä voit henkilökohtaisella pc:llä kuulokkeitten kanssa tehdä ihan saman.”*
- *”Yksin on hirveen hankala lähteä mihinkään koulutukseen. Mielummin sen tekis kaksin tai pienessä kimpassa.”*
- *”Itsekseen, ehdottomasti.”*
- *”Kokeilemalla, eli vois sanoa että käsin.”*
- *”...oon yksin työskennellyt näiden parin kolmen projektin parissa, niin se on sopinut mulle hyvin ja se on kyllä edesauttanut sitä*

- oppimista. Että siinä oppimistilanteessa koen helposti toiset ihmiset painolastiksi.”*
- *”Omatoimisesti ja omalla ajalla. Tai omalla aikataululla.”*
 - *”Oon mä niissä (Luennot ja ryhmäjutut) käyny. Ei ne mua häiritte mitenkään, mutta sitä ite oppimista ne ei edistä.”*
 - *”Kyl se niinkun intensiteetikoulutus on kaikkein tehokkainta (kielikoulutukseen). Mutta sitten jos jotain asiaa käydään oikeen läpi, niin ei sitä opi kun tekemällä ja harjottelemalla.....Pohjat luetaan ja sen jälkeen harjotellaan käytännössä.”*
 - *”(opin parhaiten) ite tekemällä.”*
 - *”Mä ymmärrän asian vasta kun mä nään sen oikeesti.”*
 - *”Semmonen käytännön opetus, se olis mukavaa”.*
 - *”Mä en oikeen näistä nettikursseista jaksa innostuu.....Kun siinä on se riski, että sä voit ymmärtää asiat ihan eri tavalla väärin ja sit kysymyksiä tulee, et mitä tää tarkoittaa, mitä tää nyt on? Niin ethän sä saa semmosiin vastauksia.”*
 - *”Se on varmaan se näkeminen.....se on varmaan se paras tapa oppii. Ei kyllä lukemalla niinkään. Tai just jonkun verran lukemalla, mut kun saa konkreettisesti nähäkin sitä, niin ymmärtää sen asian eri tavalla niin se jää mieleen paremmin.”*
 - *”Kokemuksesta oppii ja sit tavallaan kun tulee uudestaan ja uudestaan samaa, ni sit tehdään ehkä vähän eri tavalla tai sitte tieto on lisääntynyt. Tehdään järkevämmiin tai toisella tapaa.”*
 - *”Kyllä mä kirjasta tykkään aika paljon. Kirja on selvästi se, kuinka lähelle netti tulee nyt kirjaa...”*
 - *”Toinen mistä mä oon tykänny on ihan semmoset luennot niinkun live, että mennään oikeasti sinne luokkahuoneeseen ja sitte tehdään niinku omalla, kaikilla on oma kone ja sitte se opettaja etenee siellä tavallaan niinku just sellaset miten joku ohjelma toimii.”*
 - *”Sillä tavalla (opin itse parhaiten) että tulee se ongelma mitä ei osaa ja pitää väkisin kaivamaan sen tiedon jostain. Niin sitte sen muistaa. Mut semmonen, jos joku on sen joskus sanonu ja sitte sitä ei enää käytä, niin en mä sitä enää vuoden päästä muista.”*
 - *”Mä kelaan paljon ja oon aika itsekriittinen niinku kaikissa niis mun tekemisissä. Et mä haluun et se näyttää hyvältä.”*
 - *”Tekemällä (opin parhaiten)”*
 - *”.....mä en ite oo semmonen että mä luen ja sitä kautta oppisin jotain.....ehkä mä aattelen että kukaan muukaan ei voi sillä oppia.”*

- *"Suosin sitä et tota käytännön tekemisen kautta.....Mä saan sen virikkeen saatan saada siitä, että mä käyn jollain luennolla. Jollon sitte mä alan prosessoimaan sitä mun mielessä.....sit sen jälkeen saisin uudelleen mahdollisuuden sen tekemisen kautta päästä kehittämään sitä. Se on semmonen yritys jos sanotaan yritys erehdys mallinen oppiminen vois olla mulle kaikkein paras itelleni."*
- *"Kyl mä siihen annan täyden mahdollisuuden,jos joku sanoo tota mä opin, et mä opin paremmin et mä luen kirjan ku et mä meen jollekki kurssille. Mut aika harva sanoo näin."*
- *"Tota, kyl mä opin just esimerkkien kautta."*
- *"Mä opin kyllä siten, että perusteet kurssilla ja sit työn kautta loput."*
- *"Mä henkilökohtaisesti en tykkää lukee. Mä enemmän kuuntelen ja seuraan. Ja teen."*
- *"Kun mietitään et jos halutaan vaikka englanninkieli, että sitte mieltii, että onko se sitte joku itseopiskelu vai joku kurssi vai joku muu."*
- *"No kyl mä sanoisin te, et toi kurssi on niinku paras. Et pystyy keskittyy siihen mitä tehdään et itseopiskelu se on aina vähän hankalaa ja löytää aikaa sille. Ja kyl mä sanon et tommonen kurssi, joka järjestetään muualla kun työpaikalla. Niin silloin pystyy siihen niinku keskittyy ja siitä saa eniten irti."*
- *"Kyl mä tykkään et siin on luennoitsija ja ja sitte muistiinpanot ja sitte että siinä myös tehdään samalla jotain.....että on niinku puolet luentoja ja puolet käytäntöä."*
- *"Kyl mä varmaan kuuntelemalla opin parhaiten."*
- *"Pelkkä kirjallinen lukeminen, ni se pelkkä asia jää vähän auki. Et luennolla on aina mahdollisuus kysyä ja tarkistaa asioita."*
- *"No mä en oo ihan oikeesti arvioinu sitä, et kysyny tiimiläiseltä et minkälaisen, minkälaisissa koulutuksissa ne haluais olla mukana. Että, en oo tota tiedostanu.....Aika moni kyl kehityskeskusteluissa kyl on on ehdottanu noita itseopiskelukursseja ja webinaareja ja tämmösiä näin, etten oo koskaan ajatellu että se liittyis jotenki siihen omaan tapaan opiskella. Että, et, et se voi olla tosissaan merkki siitä."*
- *"Aika paljon se menee senkin perusteella, että mitä on tarjolla. Et joskushan ei oo mitään muuta mahdollisuutta kun lähtee sinne kurssille."*
- *"Monellakin tuntuu olevan se, että kurssitus tuntuis olevan hyvä, mutta ne sanoo että nää itseopiskelujutut nekin on hyviä ja toiset ehdottaa itse suoraan näitä itseopiskeluasioita. Mut mä, kuitenkin"*

meillä on aika rajalliset nää koulutusbudjetit, että ne ehkä aavistaa sen, että on aika hankala päästä millekään kurssille.”

- *”Mä ehkä ite opin parhaiten ehkä tekemällä.....mä en voi sanoa, että mä olisin ikinä ehkä lukemalla oppinu mitään. Ja tekemällä oppiminen. Toki se tietty teoria on syytä olla, mutta mä jotenki ite uskon siihen että teoriaa pienessä määrin ja käytäntöön enemmän.”*
- *”Ei me olla niin tai ehkä meil ei oo ehkä varattu tarpeeks aikaa tai ei olla niin ammattimaisia tossa perehdyttämisessä tai kouluttamisessa, että me huomioitais niinku toisen oppimistyli.”*
- *”Niin kun aikasemmin mainitsin, niin se on niinku aikapaljon sitä itseoppimista. Toki ei me rajata sitä, että jos kaveri haluaa opetella jotain asiaa tekemällä ja toinen käydä siitä paljon kirjallista materiaalia läpi, niin kaikin mokomin.”*

Motivaatio

Kysymyksellä seitsemän selvitettiin mikä motivoi työntekijöitä kehittämään osaamistaan ja toisaalta mikä tappaa motivaation kehittämään osaamistaan.

- *”Se et kokee itensä hyödylliseksi ja osaa tehdä hommansa niin että muut on tyytyväinen ja hyödyttää niinku sitte isompaa kokonaisuutta”*
- *”emmä oo koskaan tarvinnu semmosta ulkoista kauheesti.....Aika hyvin toi kiittely tapahtuu.”*
- *”Se palkitsee kaikkein eniten, että kun on panostanut johonkin niin pystyy nousemaan sen esteen yli, mikä siinä on ollu.”*
- *”Kahden vuoden päästä se ympäristö on jo niin tuttu, että siellä joutuu väkisin hakemaan ne haasteet.....Ens vuonna alan.....juttelee, että voitais vähän kattoo jo muita hommia.”*
- *”Ei mua kiinnosta mitkään palkitsemiset. En mä oo ikinä niitten perässä juossu.”*
- *”Ei mulla se ei ole kyse motivaatiosta. Se on vaan ihan siitä henkilökohtaisesta tarpeesta ratkaista ongelmia kaikennäköisiä.”*
- *”No kiitos ja se että olis koulutusta.”*
- *”No kiire on yks (mikä tappaa motivaation) ja sitte välillä kun ei saa vastauksia. Et johonkin asioihin kun tarttis teknistä tukea.....Tai just kun sä et tiedä keltä sä kysyt, sä et tiedä mitä sä teet.”*

- *”Se on se uuden oppiminen. Et jos huomaa et on joku tarve et mitä selkeesti niinku tarvii ja on puute siinä omassa osaamisessa, ni kyl se on se selkee motivaattori.”*
- *”Ehkä mä oon vähän pessimistinen niitten (ulkoisten palkitsemiskeinojen) suhteen. Että oppinut tässä työelämässä, että ne on niitä lupauksia.....Ni ei se (lupaus palkankorotuksesta) oo koskaan toteutunut.”*
- *”Ehkä se (tappaa motivaation) jos kokee että ei arvosteta sitä työtä mitä tekee.”*

Esimiehiltä tiedusteltiin, mitä keinoja he käyttävät motivoidakseen alaisiaan kehittämään osaamistaan.

- *”Kyl kannustetaan siihen et siihen oman osaamisen kehittämisen kautta.”*
- *”Tottakai niin myös se että sitä kautta oma osaaminen kasvaa niin pystytään osottamaan asiakkaalle sitä kautta pystytään pyytää asiakkaalta palveluksista lisää rahaa, pystytään noin niinku tarttuu palkitsemaan ihan tahallisesti ihan palkassa.”*
- *”Ei oo suoraan silleen, et et jos sul, sul on joku Labviewn tai Ciscon sertifikaatti, et sä saat suoraa lisää palkkaa.*
- *”Meillä on nyt lanseerattu tää uus urapolkumalli.....siinä on se ajatuksena, että luodaan, luodaan jonkun näkönen ajatus siitä mikä se urakehitys firman sisällä voi olla. ”*
- *”Ei sitä (palautetta) aina suomalaisessa yrityskulttuurissa aina tuu, että ei sitä kyllä se silloin annetaan kelle se kuuluu. ”*
- *”Tietysti kun saadaan pidettyä joku kehitymissuunnitelma, niin siihen saattaa liittyä ehkä jopa palkankorotus.*
- *”Musta täällä on sinänsä hirveen, hirveen hyvä ilmapiiri siinä mielessä, että noita pyritään ottaa aika hyvin huomioon. Ihan niin kun jutella, jutella ihmisten kanssa.....Ja sit ihan pelkästään esimiehenkin tasolta tulee niitä rahalliset kannusteet tai että mietitään että jos joku kaveri on esimerkiks muualla hommissa, että onko se sitte niin merkittävässä hommassa, että oppii ja kehitty. Sille voidaan tehdä ihan oma kannustinjärjestelmä erikseen.”*
- *”Ja se (hyvä motivaatio) huomataan, se että niinku arvostetaan sitte.”*
- *”No kyl mä ainakin ite kannustan kaikkeen opiskeluun. Et kyl se työntekijöilläkin tulee sitä kautta, et työllistyy varmasti paremmin kun on opiskellu ja on keränny kokemusta ja on vähän niinku näyttöäkin siitä. Et näitä sertifikaattejakin suositellaan ja kannustetaan niitä, niitä suorittamaan.”*

- ”No ikävä kyllä ei oo, et tämmöstä tulospalkkioo tai mitään tällasta ei oo Insinööri-toimistoon saatu aikaseks työntekijöille.....Insinööri-toimistolla ei oo oikeen hyvä järjestelmä niinku rahallisesti ainakaan kannustaa opiskeluun. Et kyl se tulee sitä kautta, et työllistyy ja ja toki sitte sillä koulutuksella on mahdollista saada ehkä niinku mukavampii työtehtävii, paremmin semmosii, jotka tuntuu omalta hommalta.”

Asiakkailta kysyttiin sen sijaan, minkälainen motivaatio heillä työskentelevillä Insinööri-toimiston työntekijöillä on kehittää osaamistaan ja toisaalta, kuinka he motivoivat näitä suunnittelijoita kehittämään osaamista.

- ”No kyl mä sanoisin että mul on tosta pelkästään ihan hyvii kokemuksii.”
- ”Ois voinu olla silleen, et jos siinä olis ollu ois niinkun osottanu erilasita niinku ei ehkä asennetta, mut olis näkyny että et persoonat olis sopinu tohon hommaan, ni se olis voinu jatkuu pidempäänkin, mut se nyt on silleen turhaa jossittelua.....niin ehkä tota se motivaatio siinä tapauksessa ei varmasti ollu samanlainen kun näillä kavereilla, ketkä tässä pidempään on.”
- ”Me ollaan pyritty sitä niinku pitämään tai niinku motivoimaan ihmisiä on se, että on sopivan haastavia tehtäviä, mihin on järkevä määrä aikaa varattuna. Välillä sorrutaan yltyöoptimistisiin aikatauluihin, mutta se että varsinkin sellasiin mielenkiintosiin hommiin mitä kaveri kokee mielenkiintoseksi, ni se saa niihin ehkä perehtyä ja keskittyä ehkä enemmän.”
- ”Annetaan heille mahdollisuus kehittyä tossa hommassa. Ja niinku olla eturintamassa, että tuntee, että tässä tehdään uraa uurtavaa hommaa.”
- ”Ja toki se että positiivisen palautteen antaminen. Kyl mä sitä toki.”
- ”Kun alkaa jätkillä tulee työvuosii lisää, niin semmonen mahdollinen rutinoituminen ja muu sellanen jos niinku alkaa olee kyllästymistä tai alkaa haluu, haluu niinku jotain,ni kyllä se on ehdottomasti semmonen, niinku mikä, mikä mä henkilökohtaisesti odotan niinku et Insinööri-toimisto hoitaa ja reagoi semmoseen.”

Kokemuksen vaikutus osaamisen kehittämiseen

Kysymyksellä kahdeksan tutkija halusi selvittää miten henkilön osaamisen kehittämisen tarve muuttuu työuran aikana. Toisaalta miten kokemus vaikuttaa osaamisen kehittämiseen ja toisaalta, otetaanko sitä ja koulutushistoriaa huomioon osaamisen kehittämistä suunniteltaessa.

- ”Se riippuu ajankohdasta riippuu, työtehtävästä riippuu ja asiakkaasta riippuu. Et muuttunuthan se aina on. (Tarve koulutukseen)”
- ”Jokainen työtehtävä on eri asiakkaalla erilainen, nii voi sanoa samalla tavalla kehittämisen tarve muuttuu joka asiakkaan kohdalla. Joka työtehtävän kohdalla.”
- ”Kun tulin Insinööri-toimistoon töihin, niin huomasin tuon mikä opiskelutapa sopii parhaiten. Jälkikäteen ajatellen sen olis voinu huomata viisi vuotta sitten.”
- ”En osaa sanoa onko tohon sen varsinaista muutosta tullu.”
- ”Kyllä siinä on enemmänkin, muutospaineet ei johdu sisäisestä muutoksesta vaan ulkoisesta muutoksesta.....Tehtävät ei ole sinänsä muuttunut. Sanotaan että teknologia kehittyy niin se tulee erilaisia vaatimuksia ihan käytännön vuoksi.....Enemmänkin tää nykyäänkin alkaa painottua sille, että pystyy sanotaan, että pystyy adaptoituu uusiin työkaluihin tai uusiin versioihin.”
- ”Kymmenen vuotta sitten työt oli helpompia jos vois sanoa. Ja silloin ehkä olis tän päivän tekemisiä ajatellut että en mä ikinä pysty tekee. Että sähän oot pikkuhiljaa vaan kun nää hommat on vaikeutunut ja ei oo niitä helpompia hommia....yritetään käyttää vanhoja toimivia ratkaisuja uudessa, uusissakin systeemeissä.”
- ”Tarttin siihen alkuun vähäsen niitä mekaniikkahommien perehdytyksiä.....Ei nyt koskaan oo valmis mut nyt tän hetken työtehtäviin niin koen että oon ihan niinku pätevä, että. Ei semmosta akuuttia koulutustarvetta ole.”
- ”Ehkä siinä eniten otetaan huomioon siinä, että jos siellä on aiemmin tehnyt vastaavaa tai jollain lailla, niin pystytäänkö sitä kehittää.....Aiemmin et on ollu tekemässä jotain juttua, mut et se vaatis jotta päästäs tän päivän tasolle ni se vaatii koulutusta tai opastusta tai jotain”
- ”Voi olla softainsinööri, mut voi olla sen oman harrastuneisuuden kautta voi olla esimerkiks mekaniikkataitoja. Ja sitä kautta huomioidaan se, että sä oot kiinnostunut myös tästä. Saiskohan näitä jotenki yhdistettyä.”
- ”Varmaan sit jos on uus, niin kyllähän sille sit enemmän koulutusta kun pitkään talossa olleille. Tulee varmaan vähän väkisinkin.....Varsinkin jos on nuori kaveri koulun penkiltä esimerkiksi niin ei välttämättä semmoset työkalut vielä ollu ittellä käytössä mitä täällä tarvitaan.”
- ”Just sitä että yrittää olla tasapuolinen kaikille, jos mahdollista. Mutta taas voidaan sanoa taas, että poikkeuksia on. Että jos työtehtävä vaatii jonkun, niin sitte se on pakko tehdä.”

- *”Mut sit taas on näitä ketkä tekee, ketkä on ekspertejä omalla alallansa, niin niitä on hyvin vaikee kierrättää.”*
- *”Tottakai se vaikuttaa siinä mielessä, että uudet henkilöt on innokkaampia lähteen opiskelee. Vanhemmat osaajat voi olla jo sillä tasolla, että ne toteaa ite, että mä nyt osaan sen minkä osaan ja enempää en tarvii.”*
- *”Kyllähän se tausta varmasti vaikuttaa, mutta, mut kyl se niin paljon menee työtehtävä edellä.”*
- *”No kyllähän se(juuri käyty koulutus) vaikuttaa siihen(saako heti toisen koulutuksen). Että jos ja niinku sanoin näitä koulutuksia käydään aika pitkälti sen perusteella mikä on se työtehtävä. Et tietenki jos se työtehtävä vaatii heti seuraavaa koulutusta, niin miksei.”*
- *”Jos aatellaan mun projekteja ja ihmisiä niissä, niin kyllä se lähtee täysin siitä tarpeesta”*
- *”Tälläkin viikolla....kaveri niinku yhten toisen toimittajan edustajan kaa teki sellasta niinku todella, todella vaikeeta juttua, kun me sitte toisen kaverin kanssa tehtiin vähän helpompia juttuja.....tässä tapauksessa vaikutti se kokemus ja ehkä vähän se koulutushistoriakin, että tällä kaverilla oli niinku tämän kyseisen kehitysympäristön kurssit ja hänellä on pidempi kokemus siitä.”*

5.2.5 Perehdytys

Teemoitellessaan vastauksia tutkija löysi paljon vastauksia liittyen perehdytykseen. Tutkimuksen tilaajan alkuperäinen tarve oli saada apua perehdytykseen, joten tutkija nosti perehdytyksen yhdeksi teemaksi. Perehdytykseen liittyvät haastatteluvastaukset liittyivät kuitenkin niin paljon aina kysymyksen aiheeseen, että tutkija jätti aiheeseen liittyvät vastaukset alkuperäisten teemojen vastausten joukkoon. Tästä eteenpäin tutkimuksessa käsitellään perehdytystä erillisenä teemana. Tutkija myös alkoi etsiä sisällönanalyysia varten perehdytykseen liittyvää materiaalia.

5.3 Lomakekysely

Kyselyn otos oli hyvä, sillä kysely lähetettiin kaikille tutkimuksen kohderyhmään kuuluville. Kyselyyn vastasi 34 henkeä, eli noin 65% kyselyn saaneista. Kuusi vastausta tuli ensimmäisen muistutuskirjeen jälkeen ja neljä esimiesten lähettämän muistutuskirjeen jälkeen. Myös tutkija vastasi kyselyyn. Vastausaikaa oli lopulta päivä aiottua enemmän tutkijasta johtuvista syistä. Tuona aikana tuli vielä kaksi vastausta. Vastausajan päätyttyä tutkija yhdisti englanninkielisen kyselyn vastaukset

suomenkielisen kyselyn raporttiin. Kyselyaineiston analyysissä tutkija käytti hyödyksi Webropol-työkalun raportointiominaisuuksia. Webropol-työkalulla tutkija teki raportin vastauksista, joka on liitteenä 3.

5.3.1 Taustakysymysten vastaukset

Taustakysymyksiä oli kolme. Ensimmäisessä niistä tutkija tiedusteli mihin tiimiin vastaajat kuuluivat. 34 vastaajasta 1 kuului Project/Engineering Management tiimiin, 9 Electrics Engineering, 12 Test Engineering ja 12 Hyvinkää Electronics tiimiin. Tämän perusteella vastausaineistoa voidaan pitää edustavana sillä kustakin tiimistä vastasi vähintään 60% kyselyn saaneista. Project/Engineering Management tiimistä tuloksen perusteella vastasi vain 30%, mutta lähemmässä tarkastelussa tutkija huomasi vastausprosentin olleen 100%. Henkilöt olivat vain valinneet tiimikseenä Electrics Engineering -tiimin, johon he kuuluivat edellisessä organisaatiossa. Toisessa kysymyksessä kysyttiin missä henkilö työskentelee. Vastaajista 15 henkilöä työskenteli asiakkaan tiloissa lähellä Insinööritoimistoa, 1 asiakkaan tiloissa toisella paikkakunnalla, 13 yrityksen omissa tiloissa, 7 sekä asiakkaan, että Insinööritoimiston tiloissa ja 1 työskenteli kyselyhetkellä kotona. Kolmannessa kysymyksessä kysyttiin omaan työhön liittyviä ominaispiirteitä. Väittämiä oli 18, joista vastaajat valitsivat itseään kuvaavat vaihtoehdot. Vaihtoehdot liittyivät työuran pituuteen Insinööritoimistossa ja yleensä ja minkälaisia projekteja henkilö on viime aikoina tehnyt. Vastaukset hajaantuivat hyvin laajalti eri vaihtoehtojen kohdalle. Tarkat vastaukset löytyvät liitteestä 3.

5.3.2 Oppiva organisaatio

Kokemuksen hyödyntämistä kysyttiin kysymyksillä 16 ja 17. Kysymyksessä 16 tiedusteltiin vastaajien intoa jakaa osaamistaan. 18 henkilöä olisi valmis kouluttamaan yksittäisiä henkilöitä, 10 olisi valmis kertomaan projektistaan ja 7 henkilöä voisi kertoa jostain osaamastaan asiasta osasto- tai tiimipalaverissa. 6 Henkilöä olisi valmis pitämään luennon valikoidulle yleisölle ja 7 olisi valmis laatimaan materiaalia yrityksen käyttöön. Seitsemän vastaajan mielestä heillä ei ole osaamista, josta olisi muille hyötyä ja yksi vastaaja ei ole halukas jakamaan osaamistaan. Muuta keinoa jakaa osaamistaan ehdotettiin:

- ”sisäiset luennot ovat myös ok”
- ”competence groups”

Kysymyksessä 17 kysyttiin mitä osaamista Insinööritoimisto ei hyödynnä mielestäsi tarpeeksi. 12 henkilöä vastasi ettei heillä ole osaamista jota, Insinööritoimisto ei jo hyödyntäisi ja kahdella vastaajalla ei ole

kokemusta, jota voisi hyödyntää. Seitsemän vastaajaa koki että hänen osaamistaan eri tekniikoista ei hyödynnetä. Vaihtoehdot tietojan asiakkaan toimintatavoista, tietoja asiakkaan teknologioista ja kokemukset eri tekniikoista -vaihtoehdot valitsi kunkin kuusi henkilöä. Neljä vastaajaa vastasi, ettei hänen asiakaskontakteja hyödynnetä tarpeeksi ja kahden vastaajan kokemuksia epäonnistuneista projekteista ei hyödynnetä. Avoimeen kohtaan tuli kaksi vastausta:

- *”koen että osaamistani hyödynnetään ihan hyvin”*
- *”enpä osaa sanoa”*

Osaamisen kehittämiseen kannustavasta ilmapiiristä kysyttiin kysymyksissä 6. 18 vastaajaa vastasi, että yrityksen ilmapiiri kannustaa osittain osaamisen kehittämiseen. 5 vastaajaa valitsi kyllä ja 8 vastaajaa vastasi että ei kannusta. Muut vaihtoehto kohtaan tuli kolme vastausta:

- *”en osaa sanoa”*
- *”olen ymmärtänyt, että sopivia vastaan tulevia kursseja voi ehdottaa ja katsotaan sitten tapauskohtaisesti esimiehen kanssa.”*
- *”Ei vielä kokemusta”*

Kysymys numero 7 kannustaako työtehtävät osaamisen kehittämiseen. 19 vastaajan kohdalla tehtävät ovat sopivan haastavat ja osaaminen kehittyi koko ajan. Viiden vastaajan työtehtävät ovat niin haastavia, että heidän täytyy kehittää osaamistaan selvittääkseen niistä. Seitsemän vastaajan työtehtävät hoituvat rutiinilla, eikä heidän tapauksessa osaaminen enää kehity. Kolme vastaajista hyödyntää rutiiniksi muuttuneita tehtäviä hyödyksi ja kehittävät osaamista työn ohessa. Seitsemällä vastaajalla on niin kiire työtehtävien kanssa, etteivät he ehdi kehittää osaamistaan. Kahden mielestä työtehtävät työtehtävät ovat kannustavia, koska:

- *”Tekemällä oppii”*
- *”Koen tarvetta osata vielä enemmän”*

Yhden vastaajan mielestä työtehtävät eivät kannusta osaamisen kehittämiseen, koska:

- *”on niin kova kiire”*

Kysymykset 23 ja 24 koskivat yrityksen työkaluja. Ensimmäisessä näistä tiedusteltiin kehityskeskustelujen hyödyntämistä. Vastaajista 22 piti kehityskeskustelua tilaisuutena keskustella omasta osaamisen

kehittämisestä. 15 henkilöä antoi kehityskeskustelussa palautetta ja 11 antaa ehdotuksia toimintatapojen parantamiseksi. Vastaajista kuusi oli sitä mieltä, ettei kehityskeskusteluista ole hyötyä.

Jälkimmäinen näistä kysymyksistä koski Sympa osaamisenhallintatyökalua. 21 vastaajaa päivitti osaamisalueensa Sympaan ennen kehityskeskustelua. 11 vastaajaa pitää Sympassa olevaa CV:tä ajan tasalla saadakseen taitojaan vastaavia projekteja. Kaksi vastaajista käy tarkistamassa kehityskeskusteluissa määritellyjä kehittämistavoitteita. Seitsemän vastaajaa ei ollut päivittänyt osaamistaan Sympaan ja neljä ei ollut päivittänyt osaamisalueitaan Sympaan.

- *”En näe Sympaa osaamisen kehittämisvälineenä”*
- *”haen erikoisosaaajia Sympan kautta”*
- *”sen aikaa tullut istuttua 'samassa' asiakkaan tiimissä, etten näe, että Sympa vaikuttaa työtehtäviin mitenkään.”*

5.3.3 Osaamisen johtaminen

Kysymys numero 5 koski viime aikoina tapahtunutta Insinööritoimiston tukemaa osaamisen kehittämistä. Seitsemän vastaajaa oli sitä mieltä, ettei Suunnittelu toimisto ollut osallistunut heidän osaamisen kehittämiseen viimeisen kahden vuoden aikana. Kahdeksan vastaajaa oli osallistunut viimeisen kahden vuoden aikana maksulliselle kurssille tai tiimipalaveriin, jossa käytiin työntekijöiden asioita läpi. Kahdeksan vastaajaa oli myös saanut käyttää työaikaa opiskeluun. Seitsemän vastaajaa oli saanut työskennellä kokeneemman kollegan kanssa. Viisi vastaajaa oli käynyt ilmaisella kurssilla työaikana. Neljälle vastaajista Insinööritoimisto oli maksanut kirjallisuutta. Insinööritoimisto oli maksanut kolmelle henkilölle osallistumisen sertifikaattikokeeseen ja yhdelle vastaajalle luennon osallistumismaksun. Kaksi vastaajaa oli osallistunut projektin jälkeen järjestettyyn ”lessons learned” -tyyppiseen palaveriin. Muita keinoja tukea osaamisen kehittämistä oli:

- *”Mukana netti kurssilla”*
- *”Asiakas on järjestänyt työturvallisuuskoulutusta, jonka Insinööritoimisto on maksanut”*
- *”Henkilökohtaisesta aloitteesta osallistuin yhden päivän kestävään koulutukseen. Insinööritoimisto maksoi 'tunnit' ja asiakas (jolle työskentelen) maksoi koulutuksen ja 'päivärahat'.”*

Osaamisen kehittämisen tarpeeseen liittyi kysymykset 20 ja 21. 27 vastaajan mielestä tarpeen osaamisen kehittämiseksi pitäisi määrittellä

työntekijä itse. 18 vastaajaa oli sitä mieltä, että esimiehen tulisi ehdottaa sopivia koulutuksia ja 16 vastaajan mielestä osaamista pitää kehittää asiakkaan pyynnöstä. Vastaajista 11 oli sitä mieltä että projekti määrää tarpeen. Viisi vastaajaa olettaa organisaation tai henkilöstöhallinnon osallistuvan tarpeen määrittelyyn ja kolmen vastaajan mielestä se, että edellisestä koulutuksesta on aikaa indikoi osaamisen kehittämisen tarvetta. Muita keinoja määrittää tarve ehdotettiin:

- ”PDP keskustelut”
- ”urasuunnitelma”

Osaamisen tarpeen pitäisi määräytyä 18 vastaajan mukaan ennakoiden tulevaa. Saman verran vastaajista oli myös sitä mieltä että osaamisen kehittämisen pitäisi määräytyä tarpeen mukaan. 17 vastaajaa haluaisi tarpeen määriteltävän suunnitelmallisesti. 11 vastaajista haluaisi osaamisen kehittämisen määrittelyn tapahtuvan jatkuvasti ja kahdeksan vastaajaa oli sitä mieltä että osaamisen kehittämisen pitäisi määräytyä sen mukaan, että siihen on aikaa.

Kysymykset 18 ja 19 käsittelivät osaamisen kehittämisen ajankohtaa. Paras aika osaamisen kehittämiseksi 13 vastaan mielestä oli projektien välissä siten, että väliin järjestetään tauko. Projektin aikana oli on hyvä opiskella 12 vastaajan mielestä ja 10 kannattaa opiskelua ennen projektin alkamista. Muita mielipiteitä parhaasta ajankohdasta osaamisen kehittämiseksi oli projektin välissä, jos silloin on tauko (9 vastaajaa), projektin alussa (4 vastaajaa), projektin lopussa (1 vastaaja) ja jälkeen (4 vastaajaa). Kuusi vastaajaa oli sitä mieltä, ettei ole parasta aikaa osaamisen kehittämiseksi. Yksi vastaaja vastasi kohtaan Joskus muulloin, milloin? Ja perusteli vastustansa:

- ”Riippuu tilanteesta.”

29 vastaajaa kehittäisi osaamistaan työn ohessa ja 20 vastaajaa erillisinä opiskelupäivinä. Omalla ajalla opiskelua kannattaa 4 vastaajaa. Yksi henkilö halusi tarkentaa vastaustaan:

- ”Some learning during task is ok.”

—
Kysymys 22 käsitteli koulutuksen laatua. Vastaajista 24 on voinut hyödyntää oppimaansa työtehtävissään. 11 vastaajaa oli käyttänyt oppimaansa käytännössä. Kolme oli voinut hyödyntää oppimaansa vapaa-ajalla ja viiden vastaajan mielestä osaamisen kehittämiseen käytetty aika oli ollut hyödyllistä, vaikkei vielä ollut päässyt hyödyntämään

oppimaansa. Yksi vastaaja oli sitä mieltä, ettei opiskeluun käytetty aika ollut hyödyllistä, koska ei todennäköisesti tarvitse oppimaansa. Kahden vastaajan mielestä osaamisen kehittämiseen käytetty aika oli ollut hyödyllistä koska:

- *"Olen opiskellut itsenäisesti asioita, joista olen kiinnostunut. Huom. Näitä asioita en valitettavasti kuitenkaan pysty hyödyntämään nykyisissä työtehtävissäni."*
- *"Aikaisempaa opiskelua"*

Kahden vastaajan mielestä osaamisen kehittämiseen käytetty aika ei ollut hyödyllistä koska:

- *"Ei voi sanoa, että yrityksen puolesta osaamisen kehittämiseen olisi panostettu. Muutaman vuoden aikana osaamisen kehittämiseen käytetty aika voidaan laskea tunneissa. Vaikea arvioida siten onko nuo muutamat tunnit olleet mitenkään hyödyllisiä."*
- *"My project tasks move away from learned competences between SW and electronics design."*

Osaamisen kehittämisen sisältöön liittyviä asioita kysyttiin kysymyksissä 8, 9 ja 10. Vastaajat kaipasivat Insinööritoimiston puolelta eniten teknistä koulutusta (21 vastaajaa) ja työkalujen käyttökoulutusta (13 vastaajaa). Lisäksi kaivattiin alan sertifikaattien suorittamista (8 vastaajaa), kielikoulutusta (9), esiintymis- ja kokoustaitoja (8), ensiapu- ja työturvallisuuskoulutusta yms. (3), asiakasesittelyjä ja asiakkaan prosesseja tms. (6), Insinööritoimiston prosesseja ja toimintatapoja (4) ja työkyvyn ylläpitoa yli 55-vuotiaille (1). Muuta koulutusta haluttiin:

- *"Esiintymis-/myyntikoulutusta"*
- *"työkyvyn ylläpitämistä"*
- *"Project management"*

Insinööritoimiston keinoja vaikuttaa yli 55-vuotiaiden työntekijöiden työkyvyn edistämiseen ja työhyvinvointiin oli 11 vastaajan mielestä antamalla mahdollisuus vaikuttaa työkuormaan ja 10 vastaajan mielestä antamalla mahdollisuus vaikuttaa työtahtiin. Kahdeksan vastaajan mielestä vaikuttaa voi järjestämällä osaamista päivittävää koulutusta ja viiden mielestä yritys voisi kannustaa osallistumista kuntoutuksiin. Yhden vastaajan mielestä yritys ei voi vaikuttaa mitenkään yli 55-vuotiaiden työkyvyn ylläpitoon. 20 vei vastannut edellisiin vaihtoehtoihin, koska he olivat alle 55-vuotiaita eivätkä osanneet vastata kysymykseen. Yhdellä

vastaajalla oli ehdotus keinosta, joka ei ollut vastausvaihtoehdoissa:

- ”*henkilökohtainen kunnon ylläpito-ohjelma*”

Vastaajat halusivat ensisijaisesti nykyistä osaamista laajentavaa koulutusta (24 vastaajaa) ja nykyistä osaamista syventävää koulutusta (22 vastaajaa). Yhdeksän vastaajaa haluaisi osaamista päivittävää koulutusta ja 5 vastaajaa haluaisi moniosaajaksi. Yksi vastaaja vastasi kohtaan Muuta ja perusteli vastausta näin:

- ”*uusia projekteja/asiakkaita*”

5.3.4 Yksilön oppiminen

Kysymykset 11, 12 ja 13 käsittelivät yksilön tapaa oppia. 17 vastaajaa opiskelee mieluiten isossa joukossa osallistumalla luennolle tai kurssille kun taas 16 vastaajaa opiskelee mieluiten itseopiskeluna. Yhdeksän vastaajaa opiskelee mieluiten parin kanssa tai pienryhmässä kun taas 7 vastaajalle ei ole merkitystä kenen kanssa opiskelee. Yksi vastaaja vastasi kysymykseen kenen kanssa opiskelee mieluiten vaihtoehtoon muuten, miten seuraavasti:

- ”*Tekemällä*”

Mieluisinta oppimistapaa kysyttäessä 21 vastaajaa opiskelee mieluiten käytännössä oikeassa ympäristössä. Kyselemällä tai osallistumalla kurssille -vaihtoehtoihin vastasi molempiin 13 vastaajaa. 11 vastaajaa opiskelee mieluiten netistä lukemalla Vastaajista 11 myös opiskelee mieluiten kokeilemalla ja harjoittelemalla työprojektin ulkopuolella tai työskentelemällä yhdessä työtovereiden kanssa. Kirjasta lukemalla opiskelee mieluiten 10 vastaajaa ja seitsemän opiskelee mielellään osallistumalla verkkokurssille ja seitsemän vastaajaa opiskelee mieluiten osallistumalla luennolle.

Palautetta tekemästään työstä saa asiakkaalta 21 vastaajista. Esimies antaa palautetta 10 vastaajalle ja työtovereilta tulee palautetta kahdeksan vastaajan kohdalla. Neljä vastaajaa ei saa palautetta, mutta pohtii oppimaansa itsekseen. Neljä vastaajista saa palautetta vain virheistä ja neljä ei saa palautetta lainkaan. Yksi henkilö vastasi saavansa palautetta muualta:

- ”*Palautetta tulee vähän*”

Yksilön oppimismotivaatioon liittyivät kysymykset 4, 14 ja 15. Henkilön asennetta osaamisen kehittämiseen kysyttiin heti taustakysymysten jälkeen kyselyn alussa. 12 vastaajaa haluaa kehittää osaamistaan ja saa siihen mahdollisuuden Insinööritoimistossa. 11 vastaajaa haluaisi kehittää osaamistaan, mutta siihen ei ole aikaa. Neljä vastaajaa haluaisi kehittää osaamistaan, mutta siihen ei ole mahdollisuutta. Viisi vastaajaa haluaisi kehittää osaamistaan, mutta sitä ei tueta Insinööritoimiston puolelta ja yksi vastaaja kokee, että sitä ei tueta asiakkaan puolelta. Seitsemän vastaajaa haluaisi kehittää osaamistaan, mutta:

- *”Ehkä sitten kun on konkreettista tarvetta koulutukselle”*
- *”En vain saa aikaiseksi”*
- *”olen kai liian vanha → ei tulevaisuutta”*
- *”Tuetaan henkisesti mutta käytännössä ei tarpeeksi”*
- *”haluaisin kommentoida hieman valintojani. Vuosikausi Insinööritoimistossa oli niin, että juurikaan minkäänlaista koulutusta ei saatu (ellei asiakas sitä vaatinut). Edellisen esimiehen aikana kouluttautumis mahdollisuuksia lisättiin. Nykyinen esimies on vielä sen verran tuore osastopäällikkö, että hänen kantansa ei ole vielä selvä.”*
- *”I study myself what is required”*
- *”Teststand/Labview”*

Vastaajista viisi oli sitä mieltä, ettei Insinööritoimistolla ole tarvetta kehittää hänen osaamistaan, koska asiakas huolehtii koulutuksesta. Kahden mielestä heidän osaamisensa on jo riittävää, eikä työnantajan tarvitse kehittää heidän osaamistaan. Kolme vastaajista opiskelee itsenäisesti mitä tarvitsee, eikä Insinööritoimiston tarvitse kehittää heidän osaamistaan. Yksi henkilö vastasi, että osaamisen kehittäminen on turhaa. Kaksi vastasi, että osaamisen kehittämien on turhaa, koska:

- *”Asiakas maksaa minusta nytkin”*
- *”työtehtävät, joissa kulloinkin olen, eivät yleensä vastaa kykyjäni”*

Kysymyksellä 14 selvitettiin mikä motivoi kehittämään osaamistaan. 21 vastaajista vastasi halun oppia uusia asioita. 20 vastaajaa motivoi halu suorittaa työtehtävä mahdollisimman hyvin. 16 vastaajaa haluaa kehittyä ja edetä uralla. 14 vastaajaa motivoi kehittämään osaamista rahallinen palkkio, kuten bonus tai palkankorotus. 10 henkilöä motivoi tarve ratkoa ongelmia ja viidellä vastaajalla työtehtävistä selviytyminen edellyttää opiskelua. Yhtä työntekijää motivoi kehittämään osaamistaan tuleva kiitos hyvin suoritetusta työstä.

Motivaation osaamisen kehittämiseksi tappaa 23 vastaajan mukaan kiire projektissa. 10 henkilön kohdalla motivaation tappaa se, että mahdollisuutta osaamisen kehittämiseen ei anneta. Soveltuvaa keinoa kehittää osaamista ei ole viidellä henkilöllä ja neljän motivaation tappaa se, että aiemmin pyynnöt osaamisen kehittämiseksi on evätty. Kolmen henkilön mielestä ei ole tarvetta kehittää osaamista, joten ei ole motivaatiotakaan. Kolmen vastaajan mielestä motivaation tappaa joku muu:

- ”Näköalattomuus”
- ”x”
- ”Ei mikään”

Vastaajien mielipidettä kokemuksen vaikutukseen osaamisen kehittämiseen kysyttiin kysymyksessä 25. 16 vastaajaa oli sitä mieltä, että osaamisen kehittäminen on helpompaa kun on enemmän kokemusta. 9 vastaajan kohdalla osaamisen kehittämisen tarpeet ovat muuttuneet kokemuksen myötä ja neljän vastaajan suosima opiskelutapa on muuttunut kokemuksen myötä. Kahdeksan vastaajaa oli sitä mieltä, ettei kokemus vaikuta osaamisen kehittämisen tarpeeseen.

5.3.5 Perehdytys

Perehdytystä koskivat kysymykset 26, 27 ja 28. 10 henkilöä oli saanut omasta mielestään riittävän perehdytyksen ja 12 vastaajaa ei ollut tarvinnut perehdytystä yli kahteen vuoteen. Kuusi vastaajaa olisi halunnut enemmän tietoa siitä mitä tiimin muut jäsenet tekevät. Enemmän tietoa uudesta projektista ja enemmän työhönopastusta kaipasi kumpaakin viisi vastaajaa. Neljä olisi halunnut enemmän tietoa yrityksen yleisistä toimintatavoista. Muuta sisältöä perehdytykseen haluttiin enemmän tietoa yrityksen organisaatiosta (3 vastaajaa), esiteltävän muille oman tiimin jäsenille (2 vastaajaa) ja enemmän tietoa työkaluista (2 vastaajaa). Muita asioita perehdytykseen kaivattiin:

- ”*perehdytys työtehtävien muuttuessa puuttuu*”
- ”*Perehdytyksen. Silloin kun tulin taloon ei ollut mitään perehdytyksiä.*”

Perehdytystä pitäisi antaa uudelle työntekijälle yhden vastaajan mielestä ensimmäisen päivän aikana. 15 vastaajan mielestä ensimmäisen kahden, kolmen päivän aikana. 12 henkilön mielestä kahden viikon perehdytysjaksolla. 9 vastaajan mielestä neljän kuukauden talossa olon jälkeen olisi hyvä saada lisäperehdytystä ja neljän vastaajan mielestä

lisäperehdytystä pitäisi antaa myös vuoden talossa olon jälkeen. Viisi henkilöä ei osannut vastata kyselyyn, koska he olivat olleet talossa yli kaksi vuotta. Kolmen vastaajan mielestä perehdytys pitäisi järjestää:

- *”Silloin kun uusi työntekijä sitä tarvitsee”*
- *”Riippuu ihan uuden työntekijän osaamisesta ja tulevasta tehtävästä paljonko perehdytystä tarvitaan”*
- *”Jatkuva perehdytys parin ensimmäisen kuukauden aikana”*

16 vastaajaa ei ollut kaivannut perehdytystä viime vuosina. 12 vastaajaa kaipasi perehdytystä aloittaessaan Insinööritoimistossa. Kolme vastaajaa oli kaivannut perehdytystä oltuaan pitkään asiakkaan tiloissa töissä ja yksi palattuaan pitkältä sairauslomalta, hoitovapaalta tms. Muulloin perehdytystä on kaivattu:

- *”työtehtävien muuttuessa”*
- *”asiakkaalla ympäristöön”*

5.3.6 Avoin kysymys

Kyselylomakkeen viimeinen kysymys oli avoin kysymys, jossa vastaajille annettiin tilaisuus kertoa jotain osaamisen kehittämisestä Insinööritoimistossa tai antaa palautetta kyselystä. Kysymykseen vastattiin näin:

- *”Intrassa on koulutukseen liittyvää...Porukoiden intrassa käynti vieläkin kovin ailahtelevaa...Pomojen puheille kannattaa mennä hyvissä ajoin, jos huomaa jotain koulutustarpeita.”*
- *”Tarvetta on mielestäni esiintymistaidoille, asiakassuhdetaidoille ja yhtenäiseen tiedotuskäytäntöön.”*
- *”’Bonusrahan’ jakaminen olisi suotavaa, koska ympärillä olevat firmat joille teemme työtä jakavat moista. Olemme mukana niissä projekteissa mistä he saavat bonuksen ja me emme saa panoksestamme mitään extraa. Se motivoisi enemmän, jos tällainen saataisi Insinööritoimistoon!”*
- *”Panostakaa työntekijöiden osaamiseen ja urakehitykseen. Osaava henkilöstö on kilpailuetu. Jos osaamista ei kehitetä, asiakkaat kaikkoavat ja projektit menevät kilpaileville yrityksille.”*
- *”Henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat puuttuvat. Työtehtävien mukaiset perehdytysohjeet puuttuvat. Asiakkaista referenssitietoja ei ole olemassa. Työkalujen käyttöön ei ole nimettyjä opastajia*

konttorikohtaisesti (vastuita ei ole määrätty). Perehdytyskansiot eivät ole ajan tasalla...”

- *”Kiitos”*
- *”Improving competences should be done on Company time. Any after works hours made towards competence improvement should be bookable hours.”*

5.4 Tulosten tulkinnat ja johtopäätökset

5.4.1 Oppiva organisaatio

Oppivan organisaation teoriaan liittyen tutkija perehtyi siihen, miten Insinööritoimistossa hyödynnetään työntekijöiden kokemusta osaamisen kehittämisessä, minkälainen on yrityksen osaamisen kehittämisen ilmapiiri ja minkälaisia työkaluja yrityksellä on käytössä osaamisen kehittämisen tukena.

Kokemuksen hyödyntäminen

Yksilön osaamisen hyödyntämiseen liittyviä mainintoja löytyi sisällönanalyysissä muutama. Joidenkin henkilöiden osaamista tullaan hyödyntämään tulevaisuudessa perustettavissa kompetenssiryhmissä, joiden tavoitteena on kehittää tiettyjä osaamisalueita. Lisäksi strategiassa mainitaan yhdeksi tavoitteeksi toiminnan yhtenäistämisen ja suunnittelumenetelmäosaamisen lisääminen, joiden avulla henkilöstön kehittymismahdollisuudet lisääntyvät. Tämä ei suoraan ota kantaa henkilön osaamisen hyödyntämiseen, mutta tutkija uskoo tämän lisäävän hyväksi todettujen toimintatapojen leviämistä muualle yritykseen. Tutkijan päätelmä sisällönanalyysin perusteella on, että yrityksellä ei ole keinoja hyödyntää yksilön kokemusta yrityksen sisällä.

Teemahaastattelujen perusteella kunkin tiimin sisällä on omat keinonsa jakaa tietämystään. Projektikohtaisesti on projektinpäätymispalavereita, joissa käydään asioita läpi. Samaa projektia tekevät keskustelevat ongelmista ja oppimastaan viikoittaisissa tai spontaaneissa tapaamisissa tai käytössä on esimerkiksi verkkolevy, jossa voi jakaa dokumentteja. Tiedon jakaminen ja hyödyntäminen on kuitenkin hyvin tapauskohtaista. Vastausten perusteella työntekijöillä oli ideoita, halua ja mielenkiintoa osaamisen jakamiselle. Työntekijät vaikuttivat varsin innokkailta jakamaan omaa osaamistaan kollegoille. Esimiesten vastaukset poikkesivat työntekijöiden vastauksista. Heidän vastauksissa tuli esiin työntekijöiden erilaiset työnkuvat ja työkalujen käytön hankaluus, mikä heidän mielestään vaikuttaa osaamisen hyödyntämisen keinoihin.

Esimiehet olivat yhtä mieltä tietotaidon jakamisen hyödyllisyydestä, mutta käytettävät menetelmät mietityttivät. Tutkija arveli esimiesten skeptisempien vastausten johtuvan siitä, että jokaisella heistä oli omat toimintatapansa käytössä ja he eivät nähneet tarvetta yhtenäiselle käytännölle. Asiakkaalla ei ollut käytössä prosessia, jolla työntekijän osaamista hyödynnettäisiin muualla kuin itse projektissa.

Kyselyn perusteella 47% vastaajista oli sitä mieltä, että heillä ei ole osaamista, mitä ei jo hyödynnettäisi tai mitä voisi hyödyntää Insinööritoimistossa. Muilla vastaajilla oli osaamista asiakkaan toimintatavoista, teknologioista, kontakteja, eri asiakkaista, eri tekniikoista ja epäonnistuneista projekteista, joita ei hyödynnetä tarpeeksi. Yli puolet vastaajista olisi valmiita kouluttamaan yksittäisiä henkilöitä ja joka toinen olisi valmis pitämään lyhyen esityksen osastopalaverissa. Vain 24% vastaajista ilmoitti, ettei ole halukas jakamaan osaamistaan tai että hänellä ei ole osaamista, mistä olisi muille hyötyä.

Kyselyllä saadut vastaukset tukevat haastatteleamalla saatuja vastauksia. Suurin osa tutkimukseen osallistuneista olisi valmis jakamaan osaamistaan yrityksen sisällä. Oppivan organisaation teorian mukaan osaamisen jakaminen on yksi oppivan yrityksen ominaisuuksista. Tässä tapauksessa sitä ei vaan ole määritelty yrityksen taholta, eikä sitä hyödynnetä niin paljon kun olisi mahdollista.

Ilmapiiri

Sisällönanalyysin perusteella ei voi sanoa yrityksen osaamisen kehittämisen ilmapiirin olevan myönteinen eikä kielteinen. Yrityksen strategiassa tunnustettiin osaavan henkilöstön merkitys yrityksen toiminnalle, mutta siihen miten osaamista voidaan tai tulisi kehittää ei otettu kantaa. Tästä tutkija teki johtopäätöksen, että organisaation näkökulmasta osaamisen kehittämisen ilmapiiri ei ole kielteinen, mutta se ei myöskään kannusta osaamisen kehittämiseen.

Teemahaastattelujen perusteella ilmapiiriä huonontaa asiakaskeskeisyys, kiire, kommunikaatio-ongelmat sekä osaamisen kehittämisen jättäminen täysin henkilön itsensä vastuulle. Tutkijan havainnon mukaan uudet työntekijät ja asiakkaan tiloissa työskentelevät pitävät ilmapiiriä myönteisempänä kuin kauemmin talossa olleet. Tutkija arvelee tähän syyksi sen, että uusilla työntekijöillä tapahtuu enemmän osaamisen kehittämisessä päivittäisessä työssään verrattuna vuosia samaa työtä tehneisiin. Haastatteluissa tuli myös ilmi, että asiakkaalla työskennellessä ei Insinööritoimiston ilmapiirillä ole suurta merkitystä. Esimiehet sanoivat omalta osaltaan kannustavansa osaamisen kehittämiseen, mutta heidänkin toimintaansa rajoittavat tiukka talouspolitiikka ja yrityksen tarjoaman

koulutuksen vähäisyys. Myös esimiesten vastauksista selvisi, että ilmapiiri voisi olla opiskeluyönteisempi.

Kyselytutkimuksen perusteella 54% vastaajista oli sitä mieltä, että ilmapiiri kannustaa osaamisen kehittämiseen osittain. 20% vastaajista oli sitä mieltä, että ilmapiiri ei ole kannustava ja 15% oli sitä mieltä, että ilmapiiri kannustaa. Tässä kohdassa eri tutkimusmenetelmillä saatu tieto poikkesi. Teemahaastattelulla saadut vastaukset olivat tutkijan tulkinnan mukaan jyrkemmin sitä mieltä, että ilmapiiri ei kannusta osaamisen kehittämiseen. Syytä vastausten eroavaisuuteen tutkija ei osaa sanoa, mutta arvelee sen johtuvan kyselyssä annetusta osittain-vastausvaihtoehdosta. Teemahaastattelussa lähes kaikki vastasivat ensiksi kyllä tai ei, kunnes jatkoivat vastauksen perusteluja.

Koska yritys ei ole oppiva organisaatio, ei opiskeluun kannustavalla ilmapiirillä ole ratkaisevaa merkitystä. Tutkijan näkemys kuitenkin on, että jos yrityksen tärkeimpiä voimavaroja on osaava henkilöstö, täytyy ilmapiirin kannustaa oppimiseen.

Työkalut

Sisällönanalyysillä selvisi, että tutkimukseen osallistuvassa yrityksessä on käytössä henkilöstöhallinnon tukemia työkaluja ja ohjeistuksia osaamisen kehittämiseen. Sympa-osaamisenhallintatyökalua käytetään kehityskeskusteluiden tukena, osaamisalueiden määrittelyyn ja CV:n ylläpitämiseen. Lisäksi henkilöstöhallinto on antanut ohjeet kehityskeskusteluista, laatinut organisaatioon liittyvää materiaalia perehdytystä varten sekä ylläpitää yrityksen osaamisesta laadittua diaesitystä yrityksen intranetissä. Sisällönanalyysiä tehdessä tutkija löysi myös henkilöstöhallinnon ylläpitämän koulutuskalenterin, jossa ei ollut tutkimukseen osallistuville osastoille yhtään koulutusta. Yrityksen intranetin hakutoiminto ei myöskään löytänyt tuloksia hakusanalla koulutuskalenteri. Tutkija koulutuskalenterin käyttöä turhan hankalana, kun käyttäjän pitää muistaa minkä neljän linkin kautta koulutuskalenteriin pääsee.

Teemahaastatteluissa vastaajat olivat päivittäneet tietojaan Sympa-työkaluun ja yhtä lukuun ottamatta olleet mukana kehityskeskusteluissa. Vastaajista kauimmin talossa olleet kritisoivat kehityskeskustelujen ja Sympan toimivuutta. Kehityskeskustelujen tavoitteet jäivät usein toteutumatta ja henkilön itsensä päivittämät osaamiset eivät välttämättä pidä paikkaansa. Parempana työkaluna nähtiin esimerkiksi koulutuskartoitus, jonka perusteella jokaiselle henkilölle tulisi laatia koulutussuunnitelma. Osaamisen johtamisen teoriassa tämä oli yksi esimiehen tehtävistä. Haastatteluissa tuli myös esimiesten taholta esille,

että esimiesten taidot eivät välttämättä riitä tekemään osaamiskartoitusta joten sen laatimisessa tarvittaisiin esimerkiksi henkilöstöhallinnon apua. Myös esimiehet kritisoivat Sympaan hyödynnettävyyttä, sillä kaikki eivät käy päivittämässä tietojaan sinne. Sen sijaan esimiehet pitivät kehityskeskustelua toimivana prosessina. Tutkija pohti syitä työntekijöiden ja esimiesten erilaisille näkemyksille. Haastattelujen perusteella osaamisen kehittämisen tavoitteet jäivät toisinaan toteutumatta työtehtävän vaihtuessa. Tutkija arvelee työntekijän kokoneen jäävänsä ilman luvattua koulutusta, kun taas esimies ajattelee koulutuksen tarpeen poistuneen uusien tehtävien myötä.

Haastatteluissa tuli esille, että koulutuskalenteria ei kukaan esimiehistä käytä, sillä he kokevat sen käytön olevan liian hankalaa. Esimiesten haastattelussa selvisi, että yrityksessä ollaan ottamassa käyttöön uutta urapolkumallia. Sen avulla esimiesten on helpompi määrittellä minkälaisia koulutuksia minäkin tyyppisiä tehtäviä tekevälle tulee tarjota, jotta tämä etenee urallaan. Tämä työkalu ei ole vielä käytössä tutkimukseen osallistuvissa tiimeissä. Haastatteluissa myös selvisi, että joissain yrityksen sisäisissä projekteissa on käytössä lessons learned -niminen jälkianalyysimenetelmä, jossa yhdessä keskustelemalla pohditaan projektin onnistumista ja mahdollisia syitä epäonnistumisiin.

Kyselytutkimuksen perusteella kaikki vastaajat ovat käyttäneet Sympaa ja osallistuneet kehityskeskusteluun. 65% vastaajista piti kehityskeskustelua tilaisuutena keskustella osaamisen kehittämisestä. 15% vastaajista oli kuitenkin sitä mieltä, että kehityskeskusteluista ei ole mitään hyötyä. Kaksi henkilöä kyselyyn vastanneista ei nähneet hyötyvänsä Sympasta, vaikka tämä vastausvaihtoehto puuttui kyselystä. Kysely tuki haastattelutulosta, sillä näitä työkaluja käytetään pääsääntöisesti hyvin, vaikka niiden soveltuvuutta kritisoidaankin.

Teorian mukaan yrityksellä olisi hyvä olla prosessit kriittisen osaamisen määrittelemiseksi ja hankkimiseksi, ydinosaamisen määrittelemiseksi ja ylläpitämiseksi ja osaamiskartoitusta ja henkilökohtaisen koulutussuunnitelman laatimista varten. Tutkimustuloksista selvisi, että yrityksessä ei ole määritelty kriittistä osaamista, eikä sille ole prosessia. Ydinosaamisen määrittelee kukin esimies tavallaan, mutta sen ylläpitämiseksi ei ole prosessia. Sekä kyselyn että haastattelun perusteella osaamisen kartoituksen ja koulutussuunnitelman tekemisen nykyiset prosessit eivät ole toimivia ja niitä tulisi kehittää. Myös projektien jälkeiset arviointipalaverit tulisi ottaa käyttöön kaikkiin projekteihin. Pitkäkestoisissa tai hyvin lyhyissä, peräkkäisissä projekteissa arviointipalavereita voisi pitää esimerkiksi kaksi kertaa vuodessa.

5.4.2 Osaamisen johtaminen

Koulutuksen määrä

Sisällönanalyysillä tutkija ei löytänyt yrityksen dokumenteista ohjeistusta siihen, kuinka paljon työntekijät voivat tai saavat käyttää aikaa osaamisen kehittämiseen. Perehdytyksen lisäksi yrityksellä ei ole koulutuksia, joita henkilöiden pitäisi käydä. Voimassa olevassa työehtosopimuksessa sen sijaan mainitaan että työnantajia tuetaan lisäämään osaamisen kehittämistä siten, että jokaisella olisi mahdollisuus käyttää kolme päivää vuodessa omaa osaamista lisäävään koulutukseen työnantajan määräämällä tavalla.

Teemahaastatteluissa tuli ilmi suuria eroja. Osa haastateltavista koki, etteivät he ole saaneet Insinööritoimiston puolelta mitään osaamisen kehittämistä. Nämä henkilöt olivat kokeneempia ja työskentelivät asiakkaalle täysipäiväisesti. Toisaalta osa haastateltavista oli saanut suorittaa sertifiikatteja, osallistuivat yrityksen sisäiseen kehitysohjelmaan ja kursseille. Näitä henkilöitä yhdisti se, että he eivät työskennelleet täysipäiväisesti asiakkaalle. Yksi haastateltavista oli vasta vähän aikaa talossa ollut, joten uudet työtehtävät ja työtavat kehittivät hänen osaamistaan jatkuvasti. Esimiehistä kaikki olivat käyneet jossain koulutuksessa. Esimiesten vastauksista tuli ilmi, että koulutuksen määrä oli hyvin yksilöllistä ja riippuu työtehtävistä. Jokaisen tiimissä joku oli suorittanut jonkun kurssin ja oli saanut käyttää aikaa osaamisen kehittämiseen.

20% kyselytutkimukseen vastanneista kertoi, ettei Insinööritoimisto ollut osallistunut heidän osaamisen kehittämiseen viimeisen kahden vuoden aikana. Toisaalta yli 20% vastaajista oli saanut mahdollisuudet vertaisoppimiseen työskentelemällä kokeneemman kanssa. Yli 20% oli osallistunut osasto- tai tiimipalaveriin, jossa käytiin läpi myös työntekijöiden asioita. Yli 20% vastaajista oli saanut käyttää työaika opiskeluun ja yli 20% oli osallistunut kurssille, jonka työnantaja maksoi. Lisäksi yritys oli tukenut osaamisen kehittämistä muilla tavoilla, jotka näkyvät liitteenä 3 olevasta kyselytutkimuksen tuloksista.

Haastattelun ja kyselyn vastaukset ovat samansuuntaiset. Suurin osa työntekijöistä osallistuu ja saa tukea osaamisen kehittämiseen työnantajalta, mutta osan osaamisen kehittämistä ei tueta lainkaan. Tutkija arvelee eron johtuvan haastatteluissakin mainitusta oma-aloitteisuudesta. Henkilöt jotka kuormittuvat täysipäiväisesti asiakkaan töillä tai ovat aina asiakkaan tiloissa eivät ehdi käyttää aikaansa sopivan koulutuksen löytämiseksi ja voivat sen takia jäädä ilman koulutusta. Kun taas henkilöt jotka eivät työskentele täydellä kuormalla asiakkaalle voivat helposti käyttää yli jäävän ajan osaamisen kehittämiseen. Taustakysymyksissä

tiedusteltiin vastaajien asennetta osaamisen kehittämiseen. Vaikka 38% vastaajista ei kaivannut Insinööritoimistolta osaamisen kehittämistä, ei se selitä mikseivät kaikki ole sitä saaneet. Kuitenkin 26% vastaajista olisi halukkaita kehittämään osaamistaan, mutta työnantaja ei anna siihen mahdollisuutta tai tue sitä. Vaikka osaamisen kehittäminen on jokaisen henkilökohtaisella vastuulla, on esimiehellä toimenkuvansa puolesta vastuu antaa kaikille mahdollisuudet siihen. Tulevana vuonna käyttöön otettava urapolkumalli tuo esimiehille tähän apua, mutta tutkimusta tehdessä se ei ollut vielä käytössä.

Kehittämisen tarve

Sisällönanalyysissä selvisi, että osaamisen kehittämisen tarpeet määritellään sekä yrityksen toiminnan, että työntekijän näkökulmasta. Dokumenteista ei löytynyt käytäntöjä yrityksen tarpeiden määrittelyprosesseiksi. Henkilön osaamisen kehittämisen tarpeet määrittelevät esimies ja työntekijä yhdessä kehityskeskusteluissa. Yrityksen strategian perusteella yrityksen osaamispääomaa lisätään yritysostoilla. Henkilöstön kouluttamista ei tässä yhteydessä mainita.

Työntekijät olivat haastatteluissa sitä mieltä, että tarpeen määrittely tulee työntekijältä itseltään, esimieheltä, asiakkaalta tai asiakasprojektin tarpeesta. Vaikka tarpeen määrittely tulee eri tahoilta, liittyy se aina nykyiseen tai tulevaan työtehtävään. Esimiehet vahvistivat, että kehittämisen tarve tulee lähes aina asiakkaan tarpeista, joko työntekijän huomaamana tai asiakkaan ehdotuksesta. Myös esimiehet kartoittavat tahollaan mahdollisia tulevia tarpeita, mutta ilman vakiintunutta prosessia. Haastateltu asiakkaan edustaja ei ollut itse tehnyt ehdotuksia heillä työskentelevien alihankkijoiden osaamisen kehittämiseksi.

Kyselyssä tiedusteltiin, että kenen tulisi määritellä osaamisen tarve. Eniten valittiin vaihtoehtoa työntekijä itse, jonka valitsi 79% vastaajista. Vastaajat olivat myös sitä mieltä, että esimiehen tai asiakkaan pitäisi määritellä osaamisen kehittämisen tarve. Siitä, miten tarve pitäisi määritellä ei ollut selkeää vastausta. Vaihtoehdot ennakoiden tulevaa, suunnitelmallisesti ja tarpeen ilmentyessä kaikki saivat lähes yhtä paljon kannatusta.

Teemahaastattelun ja lomakekyselyn vastaukset ovat hyvin samankaltaisia. Osaamisen johtamisen teoriassakin mainitaan esimiehen päättävän osaamisen kehittämisestä kuunnellen työntekijöitä. Insinööritoimistossa työntekijät voivat vaikuttaa oman osaamisen kehittämiseen kehityskeskusteluprosessin kautta tai menemällä omaaloitteisesti keskustelemaan esimiehen kanssa. Vastausten perusteella vastaajat ovat osittain tyytyväisiä nykyiseen tapaan määritellä osaamisen kehittäminen tarpeen mukaan kun asiakas, esimies tai työntekijä itse sitä

ehdottaa. Sen sijaan yrityksellä olisi parannettavaa toiminnassaan ennakoita tulevia tarpeita.

Koulutuksen ajankohta

Yrityksen ohjeistuksissa ei oteta kantaa siihen, milloin osaamisen kehittämistä tulisi järjestää. Perehdytys pitää järjestää uudelle työntekijälle ja pitkältä sairauslomalta tai vastaavalta palaavalle. Perehdytyksen kesto ja aikataulua ei ole määritelty.

Työntekijöiden haastatteluissa tuli esille muutama eri näkökanta. Lähes kaikki olivat sitä mieltä, että koulutukseen kannattaa mennä vasta, kun aihe on ajankohtainen ja henkilöllä on pohjatietoa asiasta. Tätä mielipidettä puoltaa myös teoriaosiossa mainittu reflektointi. Ihminen ei opi, jos ei voi peilata oppimaansa johonkin aiempaan tietoon. Lähes kaikki haastateltavat olivat myös sitä mieltä, että sopivan ajankohdan ennakoiminen on hyvin hankalaa, sillä projektien aikataulua on vaikea ennakoita. Yleisesti oltiin kuitenkin sitä mieltä, että hyödyllisintä on kehittää osaamista ennen projektia tai sen alussa. Työuran vaihe sen sijaan ei vaikuta osaamisen kehittämiseen. Uusi työntekijä oli sitä mieltä, että opiskella kannattaa uran alkuvaiheessa ja myöhemmässä uran vaiheessa oppeja sovelletaan. Kokenut työntekijä taas sanoi kouluttautumisen olevan vasta myöhemmässä vaiheessa hyödyllistä, kun on tietämystä ja ammattitaitoa. Toisaalta osaamisen kehittämistä myönnettiin tapahtuvan jatkuvasti, sillä projektin vaihtuessa oppii aina jotain uutta.

Esimiehet olivat sitä mieltä, että osaamisen kehittämisen tulisi olla jatkuvaa ja painottua projektin alkuun. Yleensä se ei kuitenkaan ole mahdollista projektien kiireen takia. Silloin käytännössä osaamista kehitetään projektien välissä. Projektien aikana tapahtuva osaamisen kehittäminen on esimiesten mielestä sopiva vaihtoehto vain silloin, kun se sulautuu asiakkaan projektiin. Esimiehet eivät suosi kursittautumista kesken projektia tai jos henkilöllä on asiakasprojekti alkamassa. Esimiesten mielestä henkilön työuran vaihe ei vaikuta kouluttamiseen. Asenne-eroja he sen sijaan ovat huomanneet. Nuoremmat työntekijät ovat innokkaampia kouluttautumaan kuin vanhat työntekijät.

Asiakas kertoi heidän projekteissaan tulevan toisinaan ennakoimattomia viiveitä, jona aikana olisi mahdollista opiskella. Yleensä he kuitenkin käyttävät tuon ajan toisten projektien tekemiseen ja valmisteluun. Asiakkaan mielestä olisi hyvä, jos henkilölle annettaisiin aikaa kerrata asioita, ennen kuin hän aloittaa asiakasprojektissa.

Lomakekyselyyn vastanneista paras aika osaamisen kehittämiseksi olisi projektien välissä siten, että projektien väliin jätetään tauko opiskeluun. Tätä mieltä oli 38% vastanneista. Kannatusta saivat myös ennen projektin alkamista opiskelu, projektin aikana opiskelu ja projektien välissä opiskelu, jos väliin jää aikaa. 17 % vastanneista oli sitä mieltä, ettei ole varsinaista parasta aikaa kehittää osaamista, tai se riippuu tilanteesta. 85% vastaajista olisi halukkaita opiskelemaan työn ohessa ja 59% vastaajista haluaisi opiskella erillisinä opiskelupäivinä. Vain 12% vastaajista olisi valmiita opiskelemaan omalla ajalla.

Sekä haastatteleamalla että kyselyllä saatu tutkimusmateriaali on hyvin samankaltaista. Jatkuvaan, työn ohessa tai projektin alkuvaiheessa tapahtuvaan osaamisen kehittämiseen on kiinnostusta. Vaihtoehtoisesti henkilöt haluaisivat kehittää osaamistaan erillisinä koulutuspäivinä, mutta se on hankalaa nykyisillä toimintaperiaatteilla. Tutkijan johtopäätös on se, että esimiesten tulisi tukea etenkin kiireisissä ja pitkään samassa tai samantyyppisissä projekteissa työskentelevien henkilöiden osaamisen kehittämistä järjestämällä hengähdystauko erillisten opiskelupäivien muodossa. Asiakkaan vastausten ja työntekijän kokemuksen perusteella asiakas on myönteinen osaamisen kehittämiseen kesken projektiakin, varsinkin jos se liittyy jollain tavalla asiakkaaseen.

Koulutuksen laatu

Sisällönanalyysillä tutkija ei löytänyt viitteitä miten koulutusten laatua seurataan. Osaamisen kehittäminen yrityksessä tapahtuu yksilöllisesti, joten koulutusten laatua ja osaamisen kehittymistä ei seurata mitenkään.

Teemahaastattelussa työntekijät olivat pääsääntöisesti sitä mieltä, että kaikista koulutuksista on jotain hyötyä, vähintäänkin ne toimivat informatiivisina. Kritiikkiä tuli siitä, että itseopiskelulla asian voisi opetella nopeammin kun luennon kuuntelemalla, kurssin nimi voi olla harhaanjohtava, kurssin sisältö on jäänyt odotettua pinnallisemmaksi tai kun kurssille on päässyt, ei sitä asiaa enää tarvitsekaan. Esimiehet olivat yhtä mieltä siitä, että käydyt kurssit ovat olleet hyödyllisiä. Esimiehet ovat itse hyötäneet käymistään kurseista ja työntekijän käymät koulutukset ovat auttaneet työllistymisessä ja projektien onnistumisessa. Asiakas oli haastattelussaan myös sitä mieltä, että työntekijöiden käymät koulutukset ovat olleet ehdottoman hyödyllisiä. Heidän käymänsä koulutus on ollut juuri sitä mitä asiakas on halunnut.

Kyselyyn vastanneista lähes kaikki pitivät osaamisen kehittämiseen käyttämänsä ajan olevan hyödyllistä. Vain 9% vastaajista ilmoitti opiskeluun käyttämänsä ajan olleen turhaa mm. siksi, että nykyiset tehtävät eivät enää liity aiemmin opiskeltuun.

Johtopäätöksenä on, että kaikki kouluttautuminen on hyödyllistä. Yrityksen pitäisi kuitenkin laatia menetelmä, jolla yksilöllinen koulutustarve kartoitetaan tarkemmin ja yksilön osaamistaso ja henkilön suosima oppimistyyli otetaan huomioon. Yritys saattaisi myös hyötyä osaamisen kehittämisen jälkeisestä reflektointiprosessista, jossa käydään läpi se, että mitä opittiin, oliko koulutuksesta hyötyä ja kenelle muulle siitä olisi hyötyä. Näin koulutuksen tarvevastaavuutta saataisiin parannettua entisestään.

Koulutuksen sisältö

Organisaation tasolla on määritelty ydinosaamisalueet, mutta näitä määrittelyjä ei hyödynnetä osastotasolla. Esimiehillä ei ole teoriaosiossa mainitunkaltaista prosessia osaamisen määrittelyyn. Yrityksen ohjeistuksen perusteella osaamisen kehittämisen sisältö määritellään kehityskeskustelujen perusteella.

Teemahaastatteluissa tuli esiin henkilöiden yksilölliset osaamisen kehittämisen tarpeet. Osaamista haluttiin sekä päivittää, syventää että laajentaa. Eräs haastateltava toivoi yksityiskohtaisempaa omaan työhön liittyvää koulutusta, jota asiakas ei järjestä. Toiveet koulutuksen sisällöstä vaihteli suuresti. Haastateltavat mainitsivat esimerkiksi kommunikoinnin, kokoustekniikan, esiintymistaidon, kielikoulutuksen, asiakkaan teknologiat, kaupallisen osaamisen, työkalujen käyttökoulutuksen ja teknologiaosaamisen. Toisaalta osa haastateltavista kertoi, ettei tarvitse parempaa kielitaitoa tai esiintymistaitoja työssään. Esimiehet kertoivat tarvitsevansa esimiestaitojen koulutusta. Esimiehet eivät ole kartoittaneet osastolla kriittistä osaamista, eikä sen määrittelyyn ole prosessia. Ydinosaaminen on määritelty osittain esimiehen valitsemalla tasolla. Ydinosaamisen ylläpitämiseksi ei ole käytössä prosessia. Esimiesten tiedossa ei myöskään ole vielä keinoja, joilla yli 55-vuotiaiden työkykyä tulisi ylläpitää.

Asiakas kertoi olevan helpompaa, jos osaamisen kehittäminen tapahtuisi Insinööritoimiston puolelta. Kyseisen asiakkaan tapauksessa moniosaaminen on tärkeämpää kuin olla maailman paras kyseisissä asioissa. Siksi asiakas toivoikin Insinööritoimiston kouluttavan henkilöstöään työkalujen käyttöön ja prosesseihin sekä asiakkaan tekniikkaa sivuaviin teknologioihin.

Kyselyssä suurin osa vastaajista haluaisi syventää tai laajentaa nykyistä osaamista, yli 59% vastaajista valitsi nämä vaihtoehdot. Yksikään vastaajista ei valinnut, ettei halua kehittää osaamistaan. Vastaajilla oli eniten kiinnostusta tekniseen koulutukseen (62%), työkalujen käyttökoulutukseen (38%), kielikoulutukseen (26%), sertifiikaattien

suorittamiseen (24%) ja esiintymis- ja kokoustaitojen opiskeluun (24%). Vaihtoehtona oli myös työkyvyn ylläpito, jos vastaaja oli yli 55-vuotias. Mielenkiintoista oli, että avoimen kysymyksen vastauksen perusteella ainakin yksi alle 55-vuotias olisi kiinnostunut työkykyä ylläpitävään koulutukseen. Kyselyssä tutkija tiedusteli myös, miten Insinööritoimisto voisi vaikuttaa yli 55-vuotiaiden työkyvyn edistämiseen ja työhyvinvointiin. Vastaajista suurin osa oli alle 55-vuotiaita, eivätkä he osanneet vastata kysymykseen. Muut vastaajat olivat sitä mieltä, että Insinööritoimisto parantaa työssäjaksamista antamalla mahdollisuuden vaikuttaa työkuormaan ja työtahtiin, järjestämällä osaamista päivittävää koulutusta sekä kannustamalla osallistumista kuntoutuksiin. Avoimessa kysymyksessä lisäksi kaivattiin henkilökohtaista kunnon ylläpito-ohjelmaa.

Saatujen vastausten perusteella kaikki tarvitsevat erilaista koulutusta. Yrityksellä on olemassa työkaluja, jotka auttavat esimiehiä osaamisen kehittämisen sisällön määrittelyssä. Vastausten perusteella, esimiesten pitäisi kuitenkin kuunnella enemmän myös työntekijöiden näkemyksiä oman osaamisen kehittämisen tarpeesta. Esimerkiksi osa vastaajista on jo pitkään kaivannut kielikoulutusta, joka auttaisi asiakkaan dokumenttien lukemisessa ja asiakkaan kanssa kommunikoidessa. Esimiehet eivät näe kielikoulutusta tärkeänä, sillä kyseiset henkilöt ovat pärjänneet nykyisillä taidoilla jo pitkään. Tässä tapauksessa henkilökohtaisesta osaamiskartoituksesta olisi hyötyä, sillä sen avulla voitaisiin nähdä, onko kielitaito kuitenkin heikoin osa-alue henkilön osaamisessa, jolloin sen kehittäminen olisi perusteltua.

5.4.3 Yksilön oppiminen

Oppimistyyli

Sisällönanalyysissä tutkijalle selvisi, että Insinööritoimistossa osaamisen kehittämisessä käytetään useita eri menetelmiä, kuten perehdytystä, koulutuksia, verkko-opiskelua, vapaa-ajalla opiskelua ja työssäoppimista.

Haastattelujen perusteella näitä erilaisia tapoja myös käytetään oikeasti yrityksessä. Paras opiskelutapa on hyvin yksilökohtaista ja työntekijät tiedostavat oman tapansa oppia. Se mitä opiskellaan vaikuttaa myös tapaan opiskella. Osa vastaajista haluaa lukea itsenäisesti, osa haluaa mahdollisuuden keskustella ja kysellä ja osa oppii kuuntelemalla ja seuraamalla luentoa. Lähes kaikki kuitenkin tarvitsevat mahdollisuuden nähdä tai kokeilla itse käytännössä oppimaansa oppiakseen kunnolla. Tässä auttaa se, että opiskellaan asioita jotka ovat tarpeellisia työtehtävien suorittamisessa. Esimiehet tunnistivat myös oman tapansa oppia asioita. Haastattelun aikana kuitenkin tuli ilmi, että vaikka esimiehet tiedostivat

oman oppimistyylinsä, he eivät hyödyntäneet alaisten oppimistyylejä. Kävi jopa ilmi, että esimiehet ovat saattaneet suosia omia mieluisimpia oppimistyylejä suunnitellessaan alaisten osaamisen kehittämistä. Useimmiten koulutukset järjestetään siten, kun käytännössä on järkevintä. Myöskään asiakas ei ollut huomionnut henkilöiden oppimistyylä osaamisen kehittämisessä.

Kyselyn vastauksien perusteella itseopiskelu (47%) ja luennoille osallistuminen (50%) ovat lähes yhtä suosittuja vaihtoehtoja. 21%:lle vastaajista ei ollut merkitystä opiskeleeko yksin, pienryhmässä vai kurssilla. Kyselyyn vastanneista suurin osa, kuten teemahaastatteluun osallistuneistakin, opiskeli mieluiten käytännössä oikeassa ympäristössä (62% vastaajista). Kaikki muut opiskelutavat keräsivät tasaisesti vastauksia. Kyselyn vastauksien monipuolisuus oli verrattavissa haastatteluissa ilmi tulleisiin yksilöllisiin mieltymyksiin opiskella.

Tutkijan mielestä esimiesten tulisi ottaa enemmän huomioon henkilöiden opiskelutyyli koulutusta valitessa. Tietyt koulutukset täytyy suorittaa määrättyllä tavalla, mutta esimerkiksi pariopiskelun järjestäminen saattaa parantaa opiskelutuloksia merkittävästi. Teoriaosiossa mainittiin vertaispalautteen saamisen edesauttavan oppimista. Pareittain opiskelemalla palautetta on mahdollista saada koko oppimisprosessin ajan, eikä vain lopuksi. Eräs haastateltava taas kertoi kokevansa kanssaopiskelijat rasitteena. Tässä harvinaisemmassa tapauksessa on hyödyllisempää antaa henkilön opiskella itsenäisesti. Kehityskeskusteluissa tulisikin keskustella koulutustarpeen ohella myös siitä, miten henkilö mieluiten opiskelee.

Motivaatio

Yrityksen tasolla sisällönanalyysissä löytyi mainintoja motivoituneesta henkilökunnasta ja sen merkityksestä yritykselle. Motivoinnin keinoja yrityksessä ei ole määritelty, mutta strategiassa mainitaan yrityksen tavoitteiden täytyessä olevan mahdollista tarjota henkilöstölle entistä vaativampia haasteita. Teorialuvussa mainitaan haastavien tehtävien olevan yksi keino motivoida ihmisiä.

Haastatteluissa yhtenäiseksi tekijäksi työntekijöiden vastauksissa tuli esiin sisäiset palkkiot kuten itsensä tunteminen tarpeelliseksi, itsensä ylittäminen, ongelmien ratkominen ja uuden oppiminen. Ulkoisista palkkioista kaivattiin ainoastaan kiitosta. Tutkija kysyi jatkokysymyksen muista ulkoisista palkkioista. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että monesti palkankorotukset ja bonukset jäävät vain lupauksiksi, joten ne eivät motivoi kehittämään osaamista. Työntekijöiden motivaation osaamisen kehittämiseen tappaa työssä oleva kiire, työtehtävien muuttuminen

rutiiniksi, se ettei tiedä keneltä kysyä ja arvostuksen puute. Esimiesten vastaukset poikkesivat hyvin paljon työntekijöiden vastauksista. Esimiehet olettivat työntekijöiden kaipaavan eniten rahallista palkkiota, mutta myönsivät, että Insinööritoimistossa ei ollut mahdollisuutta tähän. Yksi esimiehistä kertoi olemassa olevan myös yksilöllinen kannustinjärjestelmä, muttei kertonut siitä konkreettisemmin. Tutkija arvelee vastauksen viittaavan esimiesten mahdollisiin bonusjärjestelmiin, josta tutkija ei itse ole tietoinen. Tutkijan tiedossa ei ole, että työntekijöillä olisi mahdollisuutta saada palkankorotusta tai bonusta perustuen osaamisen kehittämiseen. Esimiesten keinot motivoida henkilöstöä opiskelemaan on kannustaminen, arvostaminen ja kiitos. Esimiesten mukaan myös mahdollisuus mielenkiintoisempiin tehtäviin motivoi henkilöstöä kehittämään osaamistaan. Asiakas kertoi motivoivansa työntekijöitensä pyrkimällä aikataulutamaan projektit järkevästi ja antamalla sopivan haastavia tehtäviä. Lisäksi hän antoi hyvästä suorituksesta positiivista palautetta.

Kyselyssä tutkija kysyi sekä asenteesta ja motivaatiosta, jotka liittyvät läheisesti toisiinsa, kuten teoriaosiossa kerrottiin. Henkilöstön asenne osaamisen kehittämiseen on hyvä, mutta sitä voitaisiin parantaa osaamisen kehittämiseen kannustavammalla ilmapiirillä. Työtehtävät sen sijaan motivoivat suurimmassa osassa vastauksia työntekijöitä kehittämään osaamistaan. 56% vastaajista on sitä mieltä että työtehtävien haastavuus kehittää jatkuvasti heidän osaamistaan. 21% vastaajista vastasi, että kiire työssä estää osaamisen kehittämisen ja saman verran vastaajista ilmoitti, että työtehtävät ovat niin rutiininomaisia, että osaaminen ei kehity. Kyselyyn vastanneista suurinta osaa motivoi halu oppia uusia asioita ja halu suorittaa tehtävä mahdollisimman hyvin. 41% vastanneista ilmoitti motivoituvansa myös rahallisesta palkkiosta. Tutkija arvelee eron haastattelun ja kyselyn välillä johtuvan siitä, että kyselyssä on helpompi nimettömänä myöntää haluavansa rahallista kannustinta, kun taas kasvotusten haastattelussa pidettiin sisäisiä kannustimia tärkeimpinä motivoinnin keinoina. Suurimmalla osalla (68%) kiire tappaa motivaation kehittää osaamista.

Vastausten perusteella tutkija on sitä mieltä, että Insinööritoimiston työntekijät ovat erittäin motivoituneita kehittämään osaamistaan. Esimiehet voivat hyödyntää sisäistä palkitsemista pitämällä huolen, että työtehtävät pysyvät tarpeeksi haastavina. Jos rutinoitumista tulee, voi motivaatiota lisätä työnkierrolla tai lisäämällä haasteita työhön muilla keinoilla.

Kokemuksen vaikutus

Organisaatio ottaa kantaa yksilön henkilökohtaiseen osaamisen kehittämiseen henkilöstötiedotteessaan sanomalla, että jokaisen omaa osaamista tulisi kehittää parhaalla mahdollisella tavalla. Yrityksen tasolla, ei siis ole ohjeistusta siihen, miten henkilön kokemus otetaan mahdollisesti huomioon osaamista kehitettäessä. Uusia työntekijöitä varten yrityksellä on sivusto, jossa on organisaatioon liittyvää materiaalia. Työhön liittyvän perehdytyksen kukin esimies järjestää omalla tavallaan. Yhtenäinen ohjeistus perehdytykseen puuttuu.

Haastatteluissa kävi ilmi, että Insinööritoimistossa osaamisen kehittäminen riippuu niin paljon kulloisesta asiakasprojektista, että varsinainen kokemukseen perustuva muutos osaamisen kehittämisessä on vaikea havaita. Henkilöt näkivät muutoksen koulutustarpeessa johtuvan enemmän ulkoisista seikoista, kuten asiakasprojektien tarpeista ja muuttuvista työkaluista kuin henkilön sisäisistä ominaisuuksista. Huomattavin vaikutus on se, että pitkään työskennellessä tulee eteen samantyyppisiä työtehtäviä, mitä on joskus aiemminkin tehnyt, jolloin iso osa osaamista on jo olemassa. Tämän oli huomannut varsinkin esimiehet. Asiakasprojekteja oli helpompi saada, kun henkilöstöllä oli jo tarvittava osaaminen, eikä osaamisen kehittämiseen tarvinnut käyttää niin paljoa aikaa. Esimiesten haastatteluissa tuli esiin se, että periaatteessa kokemus ei vaikuta osaamisen kehittämisen määrään, vaan se tapahtuu tarpeen mukaan. Mutta käytännössä uudet henkilöt saattavat tarvita enemmän koulutusta ja oman alansa eksperteille on vaikea järjestää työnkiertoa, koska asiakkaat haluavat juuri heidät projekteihinsa. Perehdytykseen esimiehet kaipaisivat enemmän tukea henkilöstöhallinnolta. Tällä hetkellä jokainen esimies perehdyttää kukin omalla tavallaan ja tapauskohtaisesti. Asiakkaallakin koulutuksen määrää lähes aina tarve, mutta on tilanteita, joissa sen henkilön osaamista syvennetään, jolla sitä on jo lähtötilanteessa.

Kyselyssä vastaajista suurin osa oli sitä mieltä, että osaamisen kehittäminen on helpompaa kun on enemmän kokemusta. Näin vastasi 47% vastaajista. 24% vastaajista oli sitä mieltä, että heidän kokemuksensa eivät vaikuta osaamisen kehittämiseen. Kyselyn vastaukset puoltavat haastattelun vastauksia siinä mielessä, että haastattelussa henkilöt kokevat tarpeen tulevan vaihtelevista projekteista. Myös oppimaan voi oppia. Näin ollen kokemuksen karttuessa myös oppimisen taidot paranevat ja henkilöt voivat kokea, että osaamisen kehittäminen on helpompaa. Perehdytystä henkilöstö kaipasi eniten Insinööritoimistossa aloittaessaan ja työtehtävien muuttuessa.

Vastausten perusteella tutkija tuli siihen johtopäätökseen, että Insinööritoimistossa osaamisen kehittäminen lähtee niin paljon asiakkaan

tarpeesta, että kokemuksella ei ole suurta merkitystä. Hyvinkin kokenut henkilö voi jotain tehtävää varten joutua opiskelemaan paljon, kun taas uusi työntekijä voi pärjätä pienellä opastuksella. Tutkijan henkilökohtaisen kokemuksen perusteella kokemus tuo varmuutta ja uusia työntekijöitä voi auttaa tukemalla heitä. Uudet työntekijät kaipasivatkin perehdytykseltä juuri työtovereiden esittelyä, jotta he tietäisivät keneltä voi kysyä apua tarvittaessa. Esimiehetkin kaipaisivat perehdytykseen määriteltyä sisältöä. Nykyisellä käytännöllä perehdytys voi jäädä hyvin pinnalliseksi.

5.4.4 Perehdytys

Yritys on hyvin ohjeistanut kenelle perehdytystä tulee antaa. Henkilöstöhallinto on myös laatinut materiaalia perehdytyskäyttöön yrityksen yleisistä asioista. Tämä materiaali ei ollut ajan tasalla, mikä antoi tutkijalle vaikutelman siitä ettei materiaalia oikeasti käytetä.

Haastatteluissa vastaajat, edes alle kaksi vuotta talossa olleet, muistaneet miten perehdytykseen kuului tai miten se oli toteutettu. Jatkokysymysten perusteella tuli ilmi, että perehdytystä oli päivän tai kahden ajan. Osittain esimiehen pitämänä mutta vähintään yhtä paljon itseopiskeluna intranetistä. Haastateltavat kaipasivat perehdytykseltä parempaa selvitystä organisaatiosta sekä kollegoista ja heidän työnkuvasta. Esimiehet olivat kukin saaneet erilaisen perehdytyksen omalta esimieheltään ja vastaavasti järjestivät tapauskohtaisia perehdytyksiä omille alaisilleen. Yksi esimies esitti tarpeen yhtenäisemmälle perehdytysohjeistukselle. Haastatteluissa selvisi siis, että perehdytys on hyvin tapauskohtaista.

Kyselyn perusteella kaikki vaihtoehdot perehdytyksen sisällöstä saivat suhteellisen saman verran ääniä. Perehdytyksen kaivattiin sisältävän tietoa niin yrityksestä kuin asiakkaastakin, omista tiimiläisistä, tiimiläisten osaamisalueista, työkaluista sekä työhönopastusta. 30% vastanneista oli saanut riittävän perehdytyksen ja 35% ei ollut tarvinnut perehdytystä yli kahteen vuoteen. Paras ajankohta uuden työntekijän perehdytykselle kyselyn perusteella voisi todeta olevan parin ensimmäisen päivän aikana ja lisäperehdytys neljän kuukauden kohdalla. Vaihtoehtoinen tapa perehdyttää voisi olla esimerkiksi kahden viikon perehdytysjakso. 53% kyselyyn vastanneista ei ole kaivannut perehdytystä viime vuosina. Sen sijaan perehdytystä on kaivattu Insinööritoimistolla aloittaessa, pitkään asiakkaalla oltua, pitkältä lomalta palatessa sekä työtehtävien muuttuessa.

Tulosten perusteella perehdytys ei ole ollut riittävää ainakaan kaikissa tapauksissa. Tutkijan johtopäätös on, että perehdytykseen pitäisi laatia yhtenäinen sisältö. Perehdytykseen tulisi kuulua organisaation esittely, toimintatapojen ja käytäntöjen esittely, työkalujen opastus, työympäristön esittely, työtovereiden esittely sekä valmistautumista asiakkaan projektiin.

Perehdytyksen toteutuksessa voisi ottaa käyttöön kaksi erilaista toteutusvaihtoehtoa riippuen siitä, kuinka pian työntekijän oletetaan aloittavan asiakkaalla. Jos pitemmälle perehdytysjaksolle ei ole aikaa, tulisi muutaman kuukauden talossa olon jälkeen pitää lisäperehdytys, jossa kerrataan asioita ja varmistetaan että työntekijälle on selviä myös ne asiat joita ei ensimmäisinä päivinä ole pystytty selvittämään.

Uutta työntekijää myös auttaisi, jos esimies ottaisi perehdytysprosessiin mukaan myös kokeneemman kollegan, jonka osaaminen tai työtehtävät vastaavat uuden työntekijän tulevaa toimenkuvaa. Kokeneempi työtoveri voi hoitaa työhönopastuksen ja osan käytännön opastuksesta. Näin uusi työntekijä ei jää yksin pohtimaan asioita vaan tietää heti jonkun, jolta kysyä apua.

6 POHDINTA JA ARVIOINTI

Tässä luvussa pohditaan ensin tutkimuksen tuloksia. Tulokset käydään läpi tutkimuskysymyksittäin. Sen jälkeen arvioidaan tutkimuksen toteutusta ja luotettavuutta sekä metodien aiheuttamia virheitä tutkimustuloksiin. Lopuksi pohditaan tutkimuksen hyödynnettävyyttä sekä mahdollisia jatkotutkimuksia.

6.1 Tutkimuksen tulokset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia osaamisen kehittämistä Insinööritoimistossa ja löytää vastaukset esitettyihin tutkimuskysymyksiin; mitä osaamista pitäisi kehittää, kenen osaamista pitäisi kehittää ja milloin osaamista pitäisi kehittää. Tutkimuskysymysten vastausten tarkoituksena oli antaa tietoa yritykselle, siihen kuinka osaamisen kehittämistä tulisi kehittää Insinööritoimistossa.

6.1.1 Mitä osaamista pitää kehittää?

Tutkimuksen ensimmäinen tutkimuskysymys oli: mitä osaamista pitää kehittää? Tähän tutkimuskysymykseen ei saatu yksiselitteistä vastausta. Jo tutkimusta aloittaessa oli selvää, että tutkimuskohteen toimialalla osaaminen on yrityksen myyntituote. Oppivan organisaation teoria vahvisti tätä käsitystä ja antoi tutkijalle uuden näkökulman siihen, että osaamisen kehittämisen täytyy lähteä yrityksen ylimmästä johdosta ja yrityksen strategiasta. Heidän vastuullaan on luoda ilmapiiri, joka tukee osaamisen kehittämistä, sekä luoda prosessit, joilla osaamisen kehittämistä voidaan edistää. Se, mitä osaamista tulisi kehittää, pitää määritellä yhteistyössä esimiehen ja työntekijän kanssa. Tähän lopputulokseen tutkija

tuli sekä osaamisen johtamisen teorian perusteella, että haastatteluvastausten, ja kyselyvastausten perusteella. Nykyinen käytäntö, eli kehityskeskustelut yksistään ei ole kuitenkaan riittävä. Osaamisen kehittämisen määrittelyn tueksi yritys tarvitsee henkilökohtaisen kehityssuunnitelman, joka sisältää osaamisen kartoituksen ja koulutuskartoituksen. Näiden avulla kartoitetaan perusteellisesti se, mitä osaamista kunkin henkilön kohdalla tulisi järjestää, jotta kouluttautuminen hyödyntäisi sekä työntekijää ja työnantajaa. Insinööritoimiston henkilöstön osaamisen kehittämistä tulisikin ajatella enemmän pitkän tähtäimen projektina sen sijaan, että kouluttaudutaan aina sen hetkisten asiakastarpeiden mukaan. Näin jokainen saa kehittää osaamistaan huolimatta siitä, miten asiakasprojektit muuttuvat. Esimiesten tulisi tunnistaa osaston kriittinen osaaminen. Kriittisen osaamisen ylläpito olisi yksi keino määrittellä osaamisen kehittämistä.

Haastattelussa ja kyselyissä tuli ilmi, että työntekijöillä on hyvin yksilölliset tarpeet osaamisen kehittämislle. Vastajat kaipasivat niin työkalu- ja kielikoulutusta, teknologiaosaamisen lisäämistä kuin esiintymistaitojen parantamistakin. Vaikka esiintymistaitoja kehittämällä yritys ei suoraan rahallisesti hyödy, voi yritys kuitenkin hyötyä siitä motivoituneempana ja edustavampana työntekijänä. Myöskin heikon kielitaidon parantaminen helpottaa kommunikointia monikulttuurisessa työympäristössä. Vaikka työntekijä olisi pärjännyt vuosia heikolla kielitaidolla, voisi sen parantaminen pienentää henkilön stressiä ja helpottaa työntekoa. Teorian mukaan huomioimalla yksilölliset ominaisuudet oppimisessa oppimistulokset paranevat. Tutkimuksessakin kävi ilmi, että mielekäs opiskelu lisää motivaatiota ja motivaatio kannustaa kehittämään osaamista. Tutkimuksen perusteella Insinööritoimiston tulisi siis ottaa huomioon enemmän myös työtehtäviä sivuava koulutus sen ohelle, että tarpeen määrittely tulisi suoraan asiakkaan tarpeista. Tukemalla henkilön elinikäisen oppimisen avaintaitoja, yritys vaikuttaa ammattitaitoon liittyvän osaamisen kehittymistä.

6.1.2 Kenen osaamista pitää kehittää?

Toinen tutkimuskysymys oli, kenen osaamista pitäisi kehittää. Tutkija yritti selvittää onko sen määrittelyyn muita keinoja kuin suoraan projektin vaatimukset. Lähtötilanteessa Insinööritoimistossa vain niiden henkilöiden osaamista kehitettiin suunnitelmallisesti, joiden osaaminen ei vastannut asiakkaiden tarpeita. Sattumanvaraista osaamisen kehittämistä saivat henkilöt työnkierron kautta tai jos työtehtävien haastavuus riitti lisäämään osaamista. Osaamisen johtamisen teoriassa mainittuja työkaluja käyttämällä esimiesten olisi helpompi määrittellä kenen osaamista tulisi kehittää Insinööritoimiston näkökulmasta. Määrittelemällä ensin

ydinosaaminen, tekemällä organisaation osaamiskartoitus ja laatimalla henkilökohtainen osaamisen kehittämissuunnitelma, nähdään ketkä koulutusta tarvitsevat.

Tutkimuksessa saatujen tulosten perusteella kaikilla osapuolilla oli tarvetta ja halua osaamisen kehittämiseen yksilökohtaiset erot huomioon ottaen. Työntekijän työkokemuksella, koulutustaustalla, työtehtävällä ja iällä ei ollut erottavaa merkitystä koulutuksen tarpeeseen. Enemmän vaikutti asenne ja työtehtävien vaativuus. Tutkimuksen perusteella voi siis todeta että kaikkien osaamista tulisi kehittää. Koulutuksia suunniteltaessa tulisi kuitenkin muistaa yksilölliset tarpeet, kaikkea ei ole hyödyllistä opettaa kaikille.

6.1.3 Milloin osaamista pitää kehittää?

Kolmas tutkimuskysymys oli milloin osaamista pitää kehittää. Lähtötilanteessa Insinööritoimistossa osaamisen kehittämisen ajankohta ei määräytynyt suunnitelmallisesti. Osaamista kehitettiin jos asiakas sitä vaati tai jos sopiva kurssi osui kohdalle silloin kun sen käymiseen oli aikaa. Oppivan organisaation teorian mukaan osaamisen kehittämisen tulisi olla jatkuvaa. Samaa mieltä olivat varsinkin myös haastatellut esimiehet. Mutta kuten aiemminkin on mainittu, ei Insinööritoimistossa ole prosessia jatkuvan osaamisen kehittämisen hallintaan. Kehityskeskustelut eivät tutkimuksen perusteella ole tässäkään tapauksessa riittävä keino, sillä työntekijöistä moni oli sitä mieltä, ettei hänen osaamistaan ole kehitetty vuosiin kehityskeskusteluista huolimatta. Osaamisen kehittämisen suunnitelmallinen toteuttaminen ja henkilöiden kokemusten reflektointi auttaisi määrittelemään milloin osaamista kannattaisi kehittää.

Tutkimuksen perusteella osaamisen kehittämisen ajankohtaa voi verrata kolmeen eri asiaan. Suhteessa projektiin, osaamisen kehittämisen tulisi painottua projektin alkuun. Ennen projektin alkua on hyvä kerrata projektiin liittyviä asioita tai opiskella uusia projektiin liittyviä asioita. Varsinkin suoraan projektiin liittymättömän osaamisen kehittämisen olisi hyvä tapahtua jatkuvasti työn ohella, tai projektien välillä. Esimiesten tulisi antaa kaikille tasapuoliset mahdollisuudet kehittää osaamista. Joidenkin kohdalla tämä tarkoittaa sitä, että projektien väliin jätetään sovittu aika tai henkilölle määritellään tietty aika, jolloin hän saa kehittää osaamistaan. Muutoin projektin kiireet ajavat ohi sovitusta osaamisen kehittämiseen käytettävästä ajasta.

Tutkija oli yllättynyt, ettei projektin jälkeinen osaamisen kehittäminen noussut enempää esiin tutkimuksessa. Teorian mukaan ihminen oppii parhaiten reflektoidulla oppimaansa. Tämä pätee myös työssäoppimiseen. Työyhteisö voi oppia toisten tekemistä virheistä, joten palautekeskustelu

kaikkien projektin päättyessä olisi hyödyllinen. Tutkija soisi, että tämä oppivan organisaation piirre, toimintatapojen kyseenalaistaminen ja virheistä opiksi ottaminen otettaisiin Insinööritoimistossa yleiseksi toimintatavaksi. Tutkijan mielestä tämä olisi yritykselle edullisin, helpoin ja hyödyllisin tapa kehittää yrityksessä olevaa osaamista.

Suhteessa työuraan osaamisen kehittämisen ajankohdalla oli nykyisellä käytännöllä mitätön merkitys, sillä koulutuksen tarve määritellään asiakasprojektin tarpeiden mukaan ja kokeneellekin työntekijälle uuden asiakkaan työskentelytavat tai teknologia voi olla uutta. Haastattelujen perusteella tutkija oletti kokemuksen vaikuttavan opiskelumotivaatioon tai siihen, haluavatko henkilöt esimerkiksi päivittää vai syventää osaamistaan, mutta lomakekyselyn perusteella eroja ei ollut.

Ihanteellista osaamisen kehittämisen ajankohtaa suhteessa omaan osaamiseen on vaikea määritellä. Mitä vähemmän työntekijä osaa, sitä enemmän hänen osaamistaan tarvitsee kehittää. Tutkimuksessa kävi kuitenkin ilmi, että kouluttautuminen kannattaa vasta sitten, kun itsellä on ymmärtämys siitä mitä koulutus käsittelee. Tätä havaintoa tuki myös teoriassa mainittu oppimisen refleктоiminen omiin kokemuksiin. Ratkaisu tähän voisi olla työskentely kokeneemman kanssa, jolloin refleктоinti tuleekin työtoverilta. Käytännössä Insinööritoimiston resurssit eivät riitä toimimaan aina näin, mutta tutkimuksen perusteella näin kannattaisi toimia aina kun se on mahdollista.

6.2 Tutkimuksen toteutuksen arviointi

Tutkijan mielestä tutkimus oli onnistunut tutkimuksen rajaus huomioon ottaen ja toteutus käytettävissä olevilla resursseilla oli hyvä. Tutkijan osaaminen kehittyi tutkimusprosessin aikana ja parannettavaakin jäi. Teoriaosiossa oppivan organisaation teoria oli erityisen hyödyllinen tutkijalle ja tutkimukselle. Koska tutkittava yritys ei kuitenkaan ole oppiva organisaatio, olisi ollut ehkä parempi tutustua yleisemmin erityyppisten organisaatioiden tapoihin järjestää osaamisen kehittäminen. Jälkikäteen tutkija olisi rajannut tutkimuskohteen pienemmäksi, jotta olisi saanut konkreettisempia tuloksia ja kehitysehdotuksia.

Tieteenfilosofisiin valintoihin tutkija on tyytyväinen. Koska tutkija ei ollut osa työympäristöä tutkimuksen alkaessa ja ottaen huomioon työympäristön ominaisuudet, olivat valitut tieteenfilosofiset menetelmät tapaukseen sopivat. Tutkimusasetelma oli tarkkaan harkittu, mutta tutkija pettyi siihen, ettei saanut kuin yhden asiakkaan mielipiteen. Se, että tutkija ei ollut työtä aloittaessa tutkimusympäristössä töissä vaikutti kommunikatioon ja näin ollen tutkimuksen toteutukseen hankaloittaen käytännön asioita.

Myös menetelmät toimivat tutkimuksessa, mutta olivat kovin työläitä. Tutkija pitää menetelmien validiteettia hyvänä, sillä tutkimusmenetelmillä saatiin sitä tietoa, mitä tutkimuksessa oltiin hakemassa. Tutkimusaineiston keruu toteutettiin lyhyellä aikataululla, joten vastausten aikana ei tapahtunut työympäristössä tutkimukseen vaikuttavia muutoksia. Aihetta rajaamalla tarkemmaksi, olisi saatu syvällisempää tietoa ja konkreettisempia vastauksia. Nykyisellä tutkimuksen rajauksella saatujen vastausten tarkkuus oli tyydyttävä. Myös menetelmien reliabiliteetti on hyvä, sillä tutkimukseen osallistuvat olivat taustaltaan hyvin samanlaisia, joten käytettävät termit ja tutkittava asia oli kaikille tuttuja. Tutkimusmenetelmien aiheuttamia virheitä tutkimustulokseen pohditaan enemmän luvussa 6.5. Mittareina käytetyt sisällönanalyysi ja teemoittelu olivat toimivia, sillä niiden avulla erilaisesta aineistosta saatiin esille samoihin asioihin liittyvät kohdat.

Tutkija pitää tutkimustulosten validiteettia hyvänä. Tutkimuksen pohjana käytettävässä teoriassa tutustuttiin sekä organisaation, esimiehen, että yksilön vaikutukseen osaamisen kehittämisessä. Tutkimuksessa käytettiin eri menetelmiä aineiston keruuseen validiteetin lisäämiseksi. Itse tutkimuksen toteutuksessa otettiin huomioon sekä organisaation, esimiehen, työntekijän, että asiakkaan näkökulmat ja haastateltavien valinnassa tarkistettiin otannan vastaavan tutkimuksen kokonaisjoukkoa.

Tutkimuksen reliabiliteetti on niin hyvä kun se voi laadullisessa tutkimuksessa olla. Tutkija on käyttänyt samaa teemoittelua kaikilla tutkimusmenetelmillä ja analysoitu materiaali on kaikkien saatavilla. Opinnäytetyössä selostetulla tavalla tutkimus on helposti toistettavissa. Ainoastaan inhimilliset seikat, kuten haastattelijan taidot laskevat tutkimuksen reliabiliteettia.

6.3 Metodien aiheuttamia virheitä

Teemahaastattelun tuloksiin vaikutti ensisijaisesti tutkijan kokemattomuus haastattelijana. Kokemus vaikutti puutteisiin kysymystekniikassa, kuten haastateltavan johdatteleminen vastauksen saamiseksi, sekä haastateltavan keskeyttäminen, ennen kuin hän oli lopettanut vastaamisen. Tutkija saattoi esittää apukysymyksiä liian pian, jos haastateltava jäi pohtimaan vastaustaan. Tapa esittää apukysymyksiä saattoi vaikuttaa vastauksiin jossain tilanteissa. Tutkija yritti olla tekemättä virheellisiä päätelmiä haastateltavien vastauksista, etenkin tapauksissa, jossa tutkija huomasi litteroidessaan johdatelleensa vastaajaa, mutta virheen mahdollisuus tulkinnassa on olemassa.

Teemahaastatteluvastauksiin vaikutti myös haastattelijan ja haastateltavien henkilösuhteet. Tutkija huomasi saavansa tutuilta vastaajilta kriittisempiä ja pidempiä vastauksia verrattuna henkilöihin, joita tutkija ei tuntenut. Tutkija pitää kuitenkin tutuilta saatuja vastauksia luotettavimpina kun vieraiden vastauksia. Tämä johtuu siitä, että tutkijalle jäi mielikuva, että vieraat vastaajat olivat vastauksissa kohteliaampia. Näissä vastauksissa ei usein ollut kritiikkiä, vaan vastaukset olivat sellaisia kuin ihannetapauksessa kysymysten tilanteissa toimitaan. Tutkijalle vieraat henkilöt ovat myös aika uusia yrityksessä, joten heidän vastauksensa saattoivat myös perustua siihen, miten he haluaisivat asioiden olevan, eikä siihen että miten heidän kokemuksensa perusteella asiat on. Tutkijan tausta vaikutti haastatteluihin myös siten, että tutkija ja haastateltavat ymmärsivät toistensa käyttämät termit. Tutkijalla ja haastateltavilla ei ollut kommunikointiongelmia. Myös se, että tutkija teki kaikki haastattelut vaikutti positiivisesti haastattelujen luotettavuuteen.

Lomakekyselyn luotettavuuteen vaikutti tutkijan kokemattomuus lomakekyselyn laatimisessa. Tutkija esitesti kyselyn, mutta silti vastauksia kirjatessa tutkija olisi halunnut vaihtaa muutaman sanamuodon. Avointen vastausten perusteella tutkija myös huomasi, etteivät kaikki kysymykset olleen ihan niin selkeitä kun tutkija oli olettanut Suurimman osan avoimien kohtien kommentteista olisi voinut valita suoraan vaihtoehtoista. Yhdestä kysymyksestä (kysymys 15) puuttui negatiivinen vastausvaihtoehto kokonaan. Vastausvaihtoehtoja tutkija pyrki laatimaan siten, että vastausten perusteella ei voi tulkita tutkijan oletettavan tietyn suuntaisia vaihtoehtoja. Kysymysten Muuta, mitä -vaihtoehtoihin vastasi 5% vastaajista, joten kyselyä voidaan pitää hyvin laadittuna. Jos muuta, mitä -kohtaan jos tulee yli 10% vastauksista, on kysely laadittu huonosti (Ronkainen ym, 34). Tutkijan mielestä kysymykset kattoivat tiedon tarpeen. Lomakekyselyn tulosten analysoinnin luotettavuutta lisäsi sähköinen toteutus, jolloin tutkijan virhenäppäilyt ja laskuvirheet eivät vaikuttaneet tulokseen.

Englanninkielisen kyselyn luotettavuuteen vaikutti esitestauksen puute, tutkijan englanninkielentaito sekä kiire kyselyn laatimisessa. Tämä näkyy lähinnä sanavalinnoissa. Kysymysten aihe oli vastaajille tuttu, joten kysymysten ydin oli vastaajien ymmärrettävissä. Englanninkielisessä kyselyssä Muuta, mitä -kotiin tuli yhteensä 3 vastausta, eli suhteellisen vähän. Tutkija vertasi englanninkieliseen kyselyyn vastauksia suomenkieliseen kyselyyn vastauksiin ja niiden ollessa samansuuntaisia, tutkija olettaa myös englanninkielisen kyselyn olevan tarpeeksi luotettava tutkimuskäyttöön.

6.4 Tutkimuksen hyödyntäminen ja jatkotutkimukset

Tutkimus on ensisijaisesti tarkoitettu tutkimuksen kohteeseen Insinööritoimistolle. Esimiehet voivat hyödyntää tutkimustuloksia suunnitellessaan omaa käytännön toimintansa osaamisen kehittämiseen liittyen. Tutkimustulokset ovat yleistettävissä muilla Insinööritoimiston osastoilla, sillä tutkimukseen osallistuva joukko on verrattavissa muihin osastoihin erilaisesta ydinosaamisesta huolimatta. Tutkija toivoo, että tutkimus herättää ajatuksia myös yrityksen korkeammalla taholla ja vaikuttaa heidän tulevaan strategiaproessiin painottamalla enemmän osaamisen kehittämisen merkitystä Insinööritoimistossa. Tutkija arvelee, että yrityksen henkilöstöhallinnolle tutkimus ei anna mitään uutta, sillä henkilöstöhallinnon toiminta on varmasti yrityksen strategian mukaista. Yrityksen strategiaa muuttamalla henkilöstöhallinnon ja esimiesten yhteistyötä saataisiin parannettua ja osaamisen kehittämisen prosessi saataisiin toimivaksi. Tutkija ei näe esteitä, miksei tutkimusta voisi hyödyntää myös muissa samankaltaisissa yrityksissä, sillä tutkimukseen osallistuvan joukon osaaminen ja työtehtävät olivat hyvin erityyppisiä ja näin tulos on yleistettävissä erilaisiin ympäristöihin.

Tässä tutkimuksessa tutkittiin joukkoa, joiden osaamisalue on hyvin erilainen. Aiheeseen liittyvän jatkotutkimuksen voisi tehdä rajatulla joukolla, jonka perusosaaminen ja työtehtävät ovat samankaltaisia. Tällä tutkimuksella saataisiin tarkemmin selville se, että mitä yhtenäisiä piirteitä on alan osaajien osaamistarpeissa. Toisaalta tutkimuksen perusteella heräsi mielenkiinto selvittää, mikä olisi ihanteellinen osaamisen kehittämisen prosessi alalla. Tämä tutkimus vaatisi eri yritysten osaamisen kehittämisen tapojen vertaamista ja henkilöiden tyytyväisyyskyselyjä.

7 LÄHTEET

Ahola, A., Godenhjelm, P. & Lehtinen, M. 2002. Kysymisen taito. Surveylaboratorio lomaketutkimuksen kehittämisessä. Helsinki: Tilastokeskus.

Csikszentmihalyi, M. 2007. Hyvä bisnes. Johtaminen, flow ja tarkoituksen luominen. Helsinki: Rasalas Kustannus.

Grönfors, M. 1985. Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät. 2 p. Juva: WSOY.

Hakkarainen, K. & Järvelä, S. 1999. Tieto- ja viestintätekniikka asiantuntijaksi oppimisen tukena. Teoksessa Eteläpelto, A. & Tynjälä, P. (toim.) Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulmia. Juva: Werner Söderström Osakeyhtiö, 241-256.

Hakkarainen, K., Lonka, K. & Lipponen, L. 2004. Järki, tunteet ja kulttuuri oppimisen sytyttäjinä. Porvoo: WSOY.

Hannaford, C. 2004. Oppimisen palapeli. Yksilölliset aivoprofiilit. ? : Hakapaino Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hätönen, H. 2000. Mistä Liikkeelle? Kehitystarveanalyysi oppivan organisaation kehittämiseen. Helsinki: Palmenia.

Järvinen, A., Koivisto, T. & Poikela, E. 2000. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Juva: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Kirjavainen, P. & Laakso-Maninen, R. 2000. Strategisen osaamisen johtaminen. Helsinki: Edita.

Kirjavainen, P. 2003. Strategisen osaamisen johtaminen Suomessa – käsitekehittelyistä käytännön kokemuksiin ja tulevaisuuden näkymiin. Helian julkaisusarja A:6, 2003. Helsinki: Edita.

Kokkinen, A., Rantanen-Väntsi, L. & Tuomola, A. 2008. Aikuisen oppijan kirja. Helsinki: Kirjapaja.

Laki työturvallisuuslain muuttamisesta. 329/2013
<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2013/20130329>

Linnankylä, P. & Kankaanranta, M. 1999. Digitaaliset profoliot asiantuntijuuden osoittamisessa ja jakamisessa. Teoksessa Eteläpelto, A. & Tynjälä, P. (toim.) Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulmia. Juva: Werner Söderström Osakeyhtiö, 223-240.

Marsick, V. J. & Watkins, K. 1990. Informal and incidental learning in the workplace. Lontoo: Routledge.

Matikainen, J. & Ollikainen, H. 1999. Oppiva työyhteisö – parantaa toimintaa, tulosta ja ihmisten viihtymistä. Ylöjärvi: Työväen Sivistysliitto TSL Ry.

Moilanen, R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö tammi.

Opetushallitus 2010. Elinikäisen oppimisen avaintaidot. Viitattu 27.10.2013.
http://www.oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot/ammattikoulutus/ammattilliset_perustutkinnot/elinikaisen_oppimisen_avaintaidot

Oppiva organisaatio 2.0. n.d. Sovelto. Osaamisen johtaminen. Viitattu 4.1.2013
<http://www.sovelto.fi/ratkaisut/OsaamisenJohtaminen/Pages/Oppiva-Organisaatio-2.0.aspx>

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOY.

Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1992. Oppimismotivaatio. Teoriaa, tutkimuksia ja esimerkkejä oppimishalukkuudesta. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Pokela, E. 2008. Miten informaatio muuntuu osaamiseksi. Teoksessa Sormunen, E. & Pokela, E. (toim.) Informaatio, informaatiolukutaito ja oppiminen. Tampere: Tampere University Press, 56-82.

Ronkainen, S., Karjalainen, A. & Mertala, S. 2008. Graafisen kyselylomakkeen suunnittelu. Teoksessa Ronkainen, S. & Karjalainen, A. (toim.) Sähköä kyselyyn! Rovaniemi: Lapin yliopisto, 31-41.

Ruohotie, P. 1998. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Edita.

Ruohotie, P. 2002. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Helsinki: SanomaPro.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Sisällönanalyysi. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 18.09.2013. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>.

Sarala, U. & Sarala, A. 1997. Oppiva organisaatio. Oppimisen laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Helsinki: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.

Työehtosopimus 2011. Suunnittelu- ja konsulttialan ylempien toimihenkilöiden työehtosopimus. 1.10.2011-31.10-2013. Pdf-dokumentti. Viitattu 11.10.2013. <http://www.ytn.fi/download.php?id=377&attach=1>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2012. Työryhmä esittää lakia osaamisen kehittämisestä työelämässä. Tiedote. Viitattu 1.5.2013. http://www.tem.fi/index.phtml?109336_m=107038&s=5236

Työturvallisuuslaki. 23.8.2002/738 .Viitattu 30.5.2013. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: SanomaPro.

Tuominen, K. & Ojala, L. 2012. Investoi oppimiseen ja kehittymiseen : näin sovellan Investors in People -standardia ja EFQM-mallia : itsearvioinnin työkirja : 30 hyvää kysymystä ja esimerkkiparia. Turku: Oy Benchmarking Ab.

Vaherva, T. 1999. Henkilöstökoulutuksen rajat ja mahdollisuudet. Teoksessa Eteläpelto, A. & Tynjälä, P. (toim.) Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulmia. Juva: Werner Söderström Osakeyhtiö, 83-101.

70/20/10 Model n.a. Wikipedia. Viitattu 27.10.2013. http://en.wikipedia.org/wiki/70/20/10_Model

Arvot 2012. Insinööritoimisto Oyj [intranet] Viitattu 15.10.2013.
https://intra.etteplan.com/docroot/etteplan_fin/arvot.asp

Henkilöstötiedote. 2012. Insinööritoimisto Oyj [intranet] Viitattu 15.10.2013
https://intra.etteplan.com/docroot/etteplan_fin/strategia_%20tiedote_hlsto_fin_id6324.pdf

Kehityskeskustelut 2013. Insinööritoimisto Oyj [intranet] Viitattu 15.10.2013
https://intra.etteplan.com/docroot/hr-industry_fin/kehityskeskustelut.asp

Osaamisen kehittäminen. 2012. Insinööritoimisto Oyj [intranet] Viitattu 15.10.2013.
https://intra.etteplan.com/docroot/hr-industry_fin/osaamisen-kehittaminen.asp

Kurssikalenteri. 2012. Insinööritoimisto Oyj [intranet] Viitattu 21.10.2013.
https://intra.etteplan.com/docroot/hr-industry_fin/koulutuskalenteri.asp

Perehdytys. 2012. Insinööritoimisto Oyj [intranet] Viitattu 15.10.2013.
https://intra.etteplan.com/docroot/hr-industry_fin/perehdytys.asp

Sympa HR Esittely. 2010. Insinööritoimisto Oyj [intranet] Viitattu 15.10.2013.
https://intra.etteplan.com/docroot/hr-industry_fin/sympa_%20hr_esittely_181110_id3957.pdf

Tervetuloa taloon -esittely. 2012. Insinööritoimisto Oyj [intranet] Viitattu 15.10.2013.
https://intra.etteplan.com/docroot/hr-industry_fin/tervetuloa-taloon-esittely.asp

Visio, kasvutavoite, Strategia ja arvot. n.d. Insinööritoimisto Oyj [intranet] Viitattu 15.10.2013
http://www.etteplan.com/about-etteplan/vision-strategy-and-values.aspx?sc_lang=fi-fi

HAASTATTELUT

Työntekijä 1. 2013. Työntekijä. Insinööritoimisto Oyj. Haastattelu 5.9.2013

Työntekijä 2. 2013. Työntekijä. Insinööritoimisto Oyj. Haastattelu 6.9.2013

Työntekijä 3. 2013. Työntekijä. Insinööritoimisto Oyj. Haastattelu 13.9.2013

Työntekijä 4. 2013. Työntekijä. Insinööritoimisto Oyj. Haastattelu 18.9.2013

Työntekijä 5. 2013. Työntekijä. Insinööritoimisto Oyj. Haastattelu 23.9.2013

Esimies 1. 2013. Esimies. Insinööritoimisto Oyj. Haastattelu 20.9.2013

Esimies 2. 2013. Esimies. Insinööritoimisto Oyj. Haastattelu 20.9.2013

Esimies 3. 2013. Esimies. Insinööritoimisto Oyj. Haastattelu 23.9.2013

Asiakas 1. 2013. Project Manager. Kone Oyj. Haastattelu 27.9.2013.

KYSELYOMAKE SUOMEKSI

1. Missä tiimissä työskentelet? *

Valitse vain yksi vaihtoehto.
Project/engineering management
Electrics Engineering
Test Engineering
Hyvinkää Electronics
En tiedä
Joku muu, mikä?

2. Missä työskentelet? *

Asiakkaan tiloissa, lähellä Etteplanin toimistoa
Asiakkaan tiloissa, toisella paikkakunnalla
Etteplanin tiloissa
Sekä asiakkaan tiloissa, että Etteplanin tiloissa
Jossain muualla, missä?

3. Mitkä seuraavista kuvaavat sinun työuraasi Etteplanilla? *

Olen valmistunut viimeisen kahden vuoden sisällä
Olen työskennellyt Etteplanilla alle 2 vuotta
Oletyöskennellyt Etteplanilla(Konettella) yli 15 vuotta
Tulin Etteplanille töihin suoraan valmistuttuani
Minulla oli alan työkokemusta ennen Etteplanille tuloani
Olen työskennellyt vain muutamalle eri asiakkaalle Etteplanilla ollessani
Olen työskennellyt usealle asiakkaalle Etteplanilla ollessani
Työskentelen pääsääntöisesti Etteplanin tiloissa
Viimeisen vuoden ajan olen työskennellyt pääasiassa asiakkaan tiloissa
Olen viimeisen kahden vuoden aikana työskennellyt pitkään toisella paikkakunnalla
Teen pääsääntöisesti lyhyitä, peräkkäisiä projekteja asiakkaalle
Teen pääsääntöisesti pitkäkestoista projektia asiakkaalle
Teen useaa projektia samaan aikaan
Olen tehnyt pitkään samanlaisia tehtäviä/projekteja
Olen tehnyt paljon erilaisia projekteja
Työnkuvani on vaihdellut projekteissa
Olen ollut viime aikoina ilman projektia yksittäisiä päiviä
Olen ollut viime aikoina ilman projektia viikkoja

4. Mitä mieltä olet osaamisen kehittamisestä? *

Haluaisin kehittää osaamistani ja Etteplan antaa siihen mahdollisuuden
Haluaisin kehittää osaamistani, mutta siihen ei ole aikaa
Haluaisin kehittää osaamistani, mutta siihen ei ole mahdollisuutta
Haluaisin kehittää osaamistani, mutta sitä ei tueta Etteplanin puolelta
Haluaisin kehittää osaamistani, mutta sitä ei tueta Asiakkaan puolelta
Haluaisin kehittää osaamistani, mutta?
Etteplanilla ei ole tarvetta kehittää osaamistani, koska asiakas huolehtii koulutuksesta
Etteplanilla ei ole tarvetta kehittää osaamistani, koska osaamiseni on jo riittävä
Etteplanilla ei ole tarvetta kehittää osaamistani, koska opiskelen itsenäisesti mitä tarvitsen
Etteplanilla ei ole tarvetta kehittää osaamistani, koska opiskelen itsenäisesti mitä tarvitsen
Etteplanilla ei ole tarvetta kehittää osaamistani, koska osaamisen kehittäminen on turhaa
Etteplanilla ei ole tarvetta kehittää osaamistani, koska?



5. Miten Etteplan on tukenut osaamisen kehittämistäsi viimeisen kahden vuoden aikana? Vasta järjestettyä Maconomy-koulutusta ei oteta huomioon. *

Etteplan on järjestänyt projektin päätyttyä "lessons learned"-tyyppisen palaverin
Olen saanut työskennellä yhdessä kokeneemman Etteplanilaisen kanssa
On järjestetty osastopalavereita/tiimipalavereita, joissa on käyty läpi myös työntekijöiden esittämiä asioita
Olen saanut käyttää työaikaani opiskeluun
Etteplan on maksanut hankkimaani kirjallisuutta
Etteplan on maksanut osallistumismaksun sertifikaattikokeeseen
Olen käynyt ilmaisella luennolla työaikana
Olen käynyt ilmaisella kurssilla työaikana
Etteplan on maksanut osallistumisen maksulliselle luennolla
Etteplan on maksanut osallistumisen maksulliselle kurssilla
Etteplan ei osallistunut osaamiseni kehittämiseen viimeisen kahden vuoden aikana
Jotenkin muuten, miten?

6. Kannustaako Etteplanin ilmapiiri osaamisen kehittämiseen? *

Valitse vain yksi vastausvaihtoehto.
Kyllä kannustaa
Ei kannusta
Kannustaa osittain
Muuten?

7. Kannustaako työtehtäväsi osaamisen kehittämiseen? *

Tehtävät ovat sopivan haastavia, ja osaamiseni kehittyi koko ajan.
Tehtävät ovat hyvin haastavia, minun on pakko kehittää osaamistani selviytyäkseni niistä.
Tehtäväni hoituvat rutiinilla, osaamiseni ei kehity.
Tehtäväni hoituvat rutiinilla, joten minulla on aikaa kehittää osaamistani työn ohessa.
Minulla on niin kiire työtehtävien kanssa, etten ehdi kehittää osaamistani.
Kannustaa, koska?
Ei kannusta, koska?

8. Minkä tyyppistä osaamisen kehittämistä kaipaavat Etteplanin puolelta? *

Teknistä koulutusta
Työkalujen käyttökoulutusta
Suorittaa alan sertifikaatteja
Kielikoulutusta
Esiintymis- ja kokoustaitoja
Ensiapukoulutusta, työturvallisuuskoulutusta jne
Asiakkasesittelyjä, asiakkaan prosesseja tms.
Etteplanin prosesseja ja toimintatapoja
Työkyvyn ylläpitämistä (jos olet yli 55-vuotias)
En kaipaa Etteplanin järjestämää osaamisen kehittämistä
Muuta, mitä?

Työehtosopimuksesta:

"Työntekijä voi työnantajan määräämällä tavalla osallistua vuosittain kolmen päivän ajan osaamista lisäävään koulutukseen. Tällä tavalla voidaan henkilöstön osaamista kehittävä koulutusta lisätä ja kohdistaa sitä lisäämään nykyistä koulutukseen osallistuvien työntekijöiden määrää. Näitä päiviä voidaan yli 55-vuotiaiden kohdalla käyttää myös työkyvyn edistämiseen ja työhyvinvoinnin parantamiseen.

9. Miten Etteplan voisi vaikuttaa yli 55 vuotiaiden työkyvyn edistämiseen ja työhyvinvointiin? *

Kannustamalla osallistumista kuntoutuksiin
Järjestämällä osaamista päivittävää koulutusta
Antamalla mahdollisuuden vaikuttaa työkuormaan
Antamalla mahdollisuuden vaikuttaa työtahtiin
Ei mitenkään
Jotenkin muuten, miten?
Olen alle 55-vuotias, enkä osaa vastata tähän kysymykseen.

10. Miten haluat ensisijaisesti kehittää osaamistasi? *

Voit valita kaksi vaihtoehtoa.
Päivittää nykyistä osaamista
Syventää nykyistä osaamista
Laajentaa nykyistä osaamista
Siirtyä moniosaajaksi
En halua kehittää osaamistani
Muuta



11. Kenen kanssa opiskelet mieluiten? *

Voit valita kaksi mieluisinta vaihtoehtoa.

Itseopiskeluna

Parin kanssa tai pienryhmässä

Osallistumalla luennoille tai kurssille

Ei merkitystä

Muuten, miten?

12. Miten mieluiten opiskelet? *

Lukemalla kirjasta

Lukemalla netistä

Kokeilemalla ja harjoittelemalla työprojektin ulkopuolella

Osallistumalla verkkokurssille

Osallistumalla kurssille

Osallistumalla luennoille

Työskentelemällä yhdessä työtovereiden kanssa

Kyselemällä

Opiskelemalla käytännössä oikeassa työympäristössä

Muuten, miten?

13. Saatko palautetta tekemästäsi työstä? *

Saan, asiakas antaa palautetta

Saan, esimies antaa palautetta

Saan, työtoverit antavat palautetta

En saa palautetta, mutta pohdin itsekseni oppimaani

Palautetta tulee vain virheistä

Saan palautetta muualta, mistä?

En saa palautetta

14. Mikä sinua motivoi kehittämään osaamistasi? *

Halu oppia uusia asioita

Halu kehittyä ja edetä uralla

Työtehtävästä suoriutuminen edellyttää opiskelua

Tarve ratkoa ongelmia

Halu suorittaa työtehtävä mahdollisimman hyvin

Tuleva kiitos hyvin suoritetusta työstä

Rahallinen palkkio (bonus, palkankorotus)

Muu kannustin, mikä?

Muu kannustin, mikä?

15. Mikä tappaa motivaation kehittää osaamista? *

Kiire projektissa

Soveltuvaa keinoa kehittää osaamista ei ole saatavilla

Mahdollisuutta osaamisen kehittämiseen ei anneta

Aiemmat pyynnöt osaamisen kehittämiseksi on evätty

Ei ole tarvetta kehittää osaamista

Muu, mikä?

16. Miten olisit valmis jakamaan osaamistasi Etteplanin sisällä? *

Kertomalla projektistasi lyhyesti osasto-/tiimipalaverissa

Kertomalla jostain osaamistasi asiasta lyhyesti osasto-/tiimipalaverissa

Pitämällä luennon valituille henkilöille

Kouluttamalla yksittäisiä henkilöitä

Laatimalla materiaalia yrityksen käyttöön

Minulla ei ole osaamista, mistä olisi muille hyötyä

Minä en ole halukas jakamaan osaamistani

Muuten, miten?

17. Mitä osaamistasi Etteplan ei hyödynnä mielestäsi tarpeeksi? *

Tietoani asiakkaan toimintatavoista

Tietoani asiakkaan teknologiasta

Tietoani asiakaskontakteista

Kokemustani eri asiakkaista

Kokemustani eri tekniikoista

Kokemuksiani epäonnistuneista projekteista

Minulla ei ole osaamista, jota Etteplan voisi hyödyntää

Minulla ei ole osaamista, jota Etteplan ei jo hyödyntäisi

Jotain muuta, mitä?



18. Koska olisi paras aika kehittää osaamista? *

Ennen projektin alkamista
Projektin alussa
Projektin aikana
Projektin lopussa
Projektin jälkeen
Projektien välissä, jos tauko tulee
Projektien välissä, siten että projektien väliin järjestetään tauko
Joskus muulloin, milloin?
Ei ole parasta aikaa kehittää osaamista.

19. Milloin osaamisen kehittämisen tulisi tapahtua? *

Työn ohessa
Erillisinä opiskelupäivinä
Omalla ajalla
Muulloin, milloin?

20. Kenen tulisi määritellä osaamisen kehittämisen tarve? *

Asiakas pyytää
Työntekijä itse kaipaa koulutusta
Esimies ehdottaa
Organisaatio/HR suosittelee
Projektin määrää tarpeen
Edellisestä koulutuksesta on aikaa
Muu keino, mikä?

21. Miten osaamisen kehittämisen pitäisi määräytyä? *

Ennakoiden tulevaa
Suunnitelmallisesti
Tarpeen ilmentyessä
Aina kun siihen on aikaa
Jatkuvasti
Muuten, miten?

22. Onko osaamisen kehittämiseen käyttämäsi aika ollut hyödyllistä? *

Kyllä, olen käyttänyt oppimaani käytännössä.
Kyllä, olen voinut hyödyntää oppimaani työtehtävissäni.
Kyllä, olen voinut hyödyntää oppimaani vapaa-ajalla
Kyllä, vaikkakin vielä ole päässyt hyödyntämään oppimaani.
Ei, en todennäköisesti tarvitse oppimaani.
Ei, en oppinut mitään.
Ei, toisella menetelmällä oppiminen olisi ollut paljon tehokkaampaa.
Kyllä, Koska?
Ei, koska?

23. Miten kehityskeskusteluja hyödynnetään osaamisen kehittämisessä? *

Tilaisuus keskustella omasta osaamisen kehittämisestä
Tilaisuus antaa palautetta
Tilaisuus tehdä ehdotuksia toimintatapojen parantamiseksi
Kehityskeskusteluista ei ole mitään hyötyä
Muuten, miten?

24. Miten hyödynnät Sympaa omassa osaamisen kehittämisessä? *

Pidän CV:n ajantasalla, jotta saan taitojani vastaavia projekteja
Päivitan osaamisalueeni ajantasalle ennen kehityskeskustelua
Käyn tarkistamassa Sympasta kehittämistavoitteitani
Muuten, miten
En ole päivittänyt CV:täni Sympaan
En ole päivittänyt osaamisalueitani Sympaan

25. Vaikuttaako kokemuksesi osaamisen kehittämiseen? *

Suosimani opiskelutapa on muuttunut.
Osaamisen kehittämisen tarpeeni ovat muuttuneet
Osaamisen kehittäminen on helpompaa kun on enemmän kokemusta
Kokemukseni ei vaikuta osaamisen kehittämisen tarpeeseen
Vaikuttaa, miten?



26. Mitä perehdytyksessä pitäisi käsitellä? *

En ole tarvinnut perehdytystä yli kahteen vuoteen
Olisin halunnut enemmän tietoa yrityksen organisaatiosta
Olisin halunnut, että minut olisi esitelty oman tiimini jäsenille
Olisin halunnut enemmän tietoa, mitä tiimini jäsenet tekevät
Olisin halunnut enemmän tietoa työkaluista
Olisin halunnut enemmän tietoa yrityksen yleisistä toimintatavoista
Olisin halunnut enemmän tietoa tulevasta asiakkaasta
Olisin halunnut enemmän tietoa tulevasta projektista
Olisin halunnut enemmän työhönopastusta
Olisin halunnut enemmän työhönopastusta
Olisin kaivannut jotain muuta, mitä?
Saamani perehdytys oli riittävä

27. Koska perehdytys tulisi toteuttaa uudelle työntekijälle? *

Olen ollut talossa yli kaksi vuotta, enkä osaa vastata kysymykseen.
Ensimmäisen päivän aikana
Ensimmäisten kahden, kolmen päivän aikana
Kahden viikon perehdytysjaksolla
Lisäperehdytys neljän kuukauden talossa olon jälkeen
Lisäperehdytys vuoden talossa olon jälkeen
Perehdytystä ei tarvita
Asiakkaan perehdytys riittää
Muulloin, milloin?

28. Oletko kaivannut perehdytystä? *

Olen, aloittaessani Etteplanilla
Olen, oltuani pitkään asiakkaan tiloissa töissä
Olen, palattuani pitkältä sairauslomalta/hoitovapaalta/opintovapaalta tms
En ole kaivannut perehdytystä viime vuosina
Olen. Milloin?

29. Haluatko kertoa jotain muuta osaamisen kehittämistä Etteplanilla?



KYSELYLOMAKE ENGLANNIKSI

1. What is your department? *

Choose one.

Project/Engineering management

Electrics Engineering

Test Engineering

Hyvinkää Electronics

I don't know

Something else, what?

2. What is your current working location? *

Customer premises, near Etteplan office

Customer premises, in other city

Etteplan premises

Both, customer premises and Etteplan premises

Somewhere else, where?

3. What of the following options describe your career in Etteplan? *

I graduated during the past two years

I have been working for Etteplan less than two years.

I have been working for Etteplan(Konette) for more than 15 years

I started workig for Etteplan right after I finished school

I was working for another company before I started at Etteplan

I have been working for only few different customers at Etteplan

I have been working for several different customers at Etteplan

I mainly work at Etteplan premises

Past year I have mainly worked at the customer premises

Past two years I have been working in other city for a longer period

My work is mainly short, consecutive tasks for the same customer

My work is mainly long projects for the customers

I am working on more than one project at a time

My tasks have been similar for long time

I have been working on different kinds of projects

My tasks have been different on different projects

Lately I have had some days without a project

Lately I have been without any project for weeks.

4. What is your opinion about improvement of the competence? *

I would like to improve my competence and Etteplan is helping me to do that

I would like to improve my competence, but I don't have time for that

I would like to improve my competence, but I have no possibility to do that

I would like to improve my competence, but Etteplan does not support me to do that

I would like to improve my competence, but the customer does not support me to do that

I would like to improve my competence, but what?

Etteplan does not have to take part of improving my competence, as the customer is taking care of it

Etteplan does not have to take part of improving my competence as my competernce is sufficient

Etteplan does not have to take part of improving my competence as I study myself what is required

Etteplan does not have to take part of improving my competence as improvement of competence is waste of time

Etteplan does not have to take part of improving my competence because why?



5. How has Etteplan supported the improvement of your competence during past two years? Think of all other trainings except Maconomy tool training. *

Etteplan has organised a lessons learned meeting after project has finished
I have been working with more experienced Etteplan kollegue
Team and department meetings have been held, where the employees have also raised up topics for discussion
I have been allowed to use my working time for studying
Etteplan has provided me some studying material ie. books
Etteplan has paid the examination fee to an examination for sertificate
I have participated a free lecture during working time
I have participated a course during working time
Etteplan has paid the entrance fee to participate a lecture
Etteplan has paid the entrance fee to participate a course
Etteplan has not supported the improvement of my competence during past two years
Etteplan has supported me some other way, how?

6. Does the ambiance at Etteplan encourage to improve your competence? *

Yes, it does.
No, it doesn't.
Partly, does.
Something else, what?

7. Does your work tasks encourage you to improve your competence? *

My tasks are a bit challenging and my competence is improving all the time
My tasks are very challenging and I have to improve my competence to get through my tasks
My tasks are like a routine for me and my competence is not improving
My tasks are like a routine for me so I have time for improving my competence while doing my tasks
I am so busy with my tasks that I don't have time to improve my competence
Yes, it does. How?
No, it doesn't. Why?

8. What type of training you would like to get from Etteplan? *

Technical
Tools
Sertificates
Languages
Presentation skills
First Aid, safety related training etc
Customer infos, customer processes etc
Etteplan procecces and procedures
Upkeeping the ability to work (if you are over 55 years old)
I don't need any training organised by Etteplan
Something else, what?

Collective agreement states:

The aim is to encourage employers to invest more in training with a view to upgrading the skills of their staff. This will enable employees to take three days of vocational skills training annually, as determined by the employer, resulting in an increase in staff skills training and the inclusion of a greater number of employees in such training. In the case of employees over 55 years of age these days may also be used for promoting working capacity and improving job satisfaction.

9. What could Etteplan do to for promoting working capacity and improving job satisfaction for employees over age of 55. *

Encouraging to participate rehabilitation (to learn to take care of your health)
Organizing trainings to update your competence
Giving possibility to affect the amount of workload
Giving possibility to affect the speed of working
Etteplan could do nothing
Somehow else, How?
I am under 55 years old and I don't know what to answer here

10. What would be your top two ways to improve your competence? *

You can choose only two options.
To update my present skills
To deepen my present skills
To expand the field of my present skills
To became a multi skilled person
I don't want to improve my competence
Something else. What?



11. Who would you prefer to study with? *

You can choose two options.

Alone

With someone else or with a small group

Participating a lecture or a course

Who I study with is not significant for me

Somehow else, how?

12. How do you study if you can choose? *

Reading a book

Reading internet

Trying and practising outside of a work project

Participating an online course

Participating a course

Participating a lecture

Working together with my colleagues

Asking questions

Studying in practise in real work environment

Some other way. How?

13. Do you get feedback of the work you have done? *

Yes, the customer gives me feedback

Yes, my supervisor gives me feedback

Yes, my co-workers give me feedback

No, I don't get any feedback but I reflect my self what I have learned

I get feedback only when I make mistakes

I get feedback, from somewhere else. Where?

I don't get any feedback

14. What motivates you to improve your competence? *

My urge to learn new things

My urge to move ahead on my career

To be able to finish my work tasks require me to improve my competence

My urge to solve problems

My urge to exceed on my assignments

The acknowledgement that I will get after work is done

A reward (a bonus, a pay rise etc)

Something else motivates me. What?

15. What kills your motivation to improve your competence? *

Tight schedule in the project

There is no proper way available to improve the competence

There is no possibility to improve the competence

Previous requests for improving the competence have been denied

There is no need to improve the competence

Something else. What?

16. How could you spread your competence in Etteplan? *

By telling about my project in team or department meeting

By telling about something I am expert on in team or department meeting

By giving a lecture for selected audience

By giving training for selected people

By documenting my knowledge and sharing the documents

I have no knowledge that others could benefit

I am not willing to share my competence

Somehow else. How?

17. What part of your competence Etteplan is not utilizing enough? *

My knowledge about customer's procedures

My knowledge about customer's technologies

My contacts to the customer

My experience of different customers

My experience of different technologies

My experience of failed projects

I have no knowledge that Etteplan could utilize

I have no knowledge that Etteplan is not already utilizing

Something else. What?



18. What is the best time for improving competence? *

Before project starts
In the beginning of the project
During the project
In the end of the project
After the project
In between the projects, if there is a break
In between the projects, so that there is intentionally a break for studying
At some point else, when?
There is no best time for improving a competence

19. When should the learning take place? *

Along with the work tasks
During separate days for studying
At your own time
Some other time, when?

20. Who should define the need for improving competence? *

Customer
Person himself
Manager
Organisation/HR
Project needs
Long time since last time it was done
Some other way. How?

21. How the defining the need of competence improvement should be done? *

By foresighting the future
By planning in advance
When there is a need
Whenever there is time for it
Constantly
Some other way. How?

22. Has the time you have spent for improving your competence been useful? *

Yes, I have used in practice what I have learned
Yes, what I have learned has been useful at my work
Yes, what I have learned has been useful at my spare time
Yes, even though I haven't yet used in practice what I have learned
No, most likely I am not going to use what I have learned
No, I did not learn anything
No, by using some other method of studying, I would have learned more
Yes, because?
No, because?

23. How the personal development plan discussions are used for improving the competence? *

It is a place to talk about the improving of competence
It is a place to give feedback
It is a place to make proposals to improve the processes
Personal development plans are not useful
Somehow else, how?

24. How do you use Sympa for improving your competence? *

I keep my CV up to date, to get projects compatible to my skills
I update my skills to Sympa before PDP meeting
I check my goals for next year, to remember them
Somehow else. How?
I haven't updated my CV in Sympa
I haven't updated my skills to Sympa

25. Does your experience affect to the improvement of your competence? *

Yes, I prefer different way to learn now when I am more experienced
Yes, my needs for improving the competence have changed
Improvement of competence is easier as I am more experienced
My experience does not affect the improvement of competence
Yes, how?



26. What company introduction should include? *

Company introduction is held eg. when a new person starts in a company. Here we are talking about Etteplan company introduction and it's contents.

I haven't had a need for company introduction during past two years

I wanted to get more information about the organisation

I wish I had been introduced to all my team members

I wanted to get more information what my team members do

I wanted to get more information about the tools

I wanted to get more information about the company policies

I wanted to get more information about my future customer

I wanted to get more information about my future project

I wanted to get more briefing about my tasks in the project

I was missing something else. What?

The company introduction I got was sufficient

27. When should the company introduction be held for a new employee? *

I have been working for the company over two years and I don't know what to answer

During first day

During first two, three days

During a two week introduction period

An extra introduction after four months

An extra introduction after one year

There is no need for company introduction

Customer introduction for their work is sufficient

At some time else, when?

28. Do you think you should have had a company introduction at some point but you didn't get it?

Yes, when I started at Etteplan

Yes, after I was working for a customer for long period

Yes, after I came back from long sick leave/ paternity leave/ study leave etc

No, I haven't had a need for company introduction during past few years

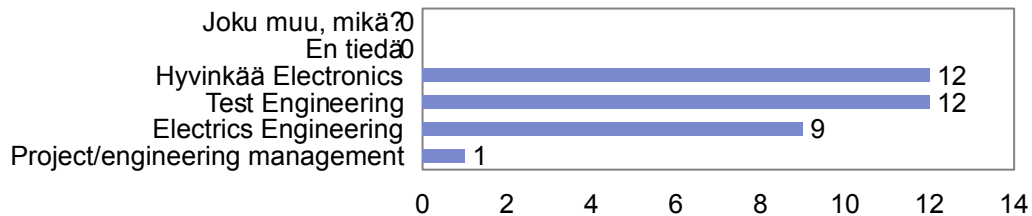
Yes, when?

29. Is there something else you want to tell me about improving the competence at Etteplan?

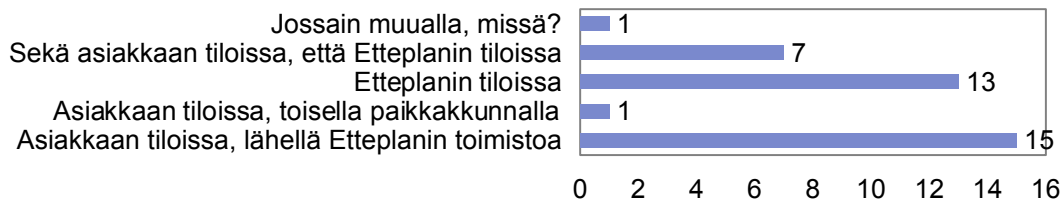


LOMAKEKYSELYN TULOKSET

1. Missä tiimissä työskentelet?



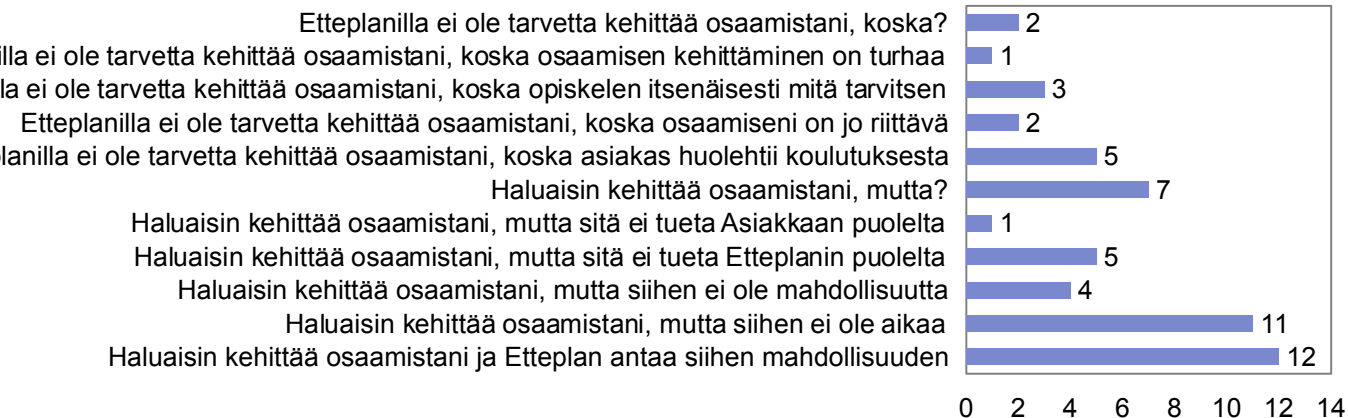
2. Missä työskentelet?



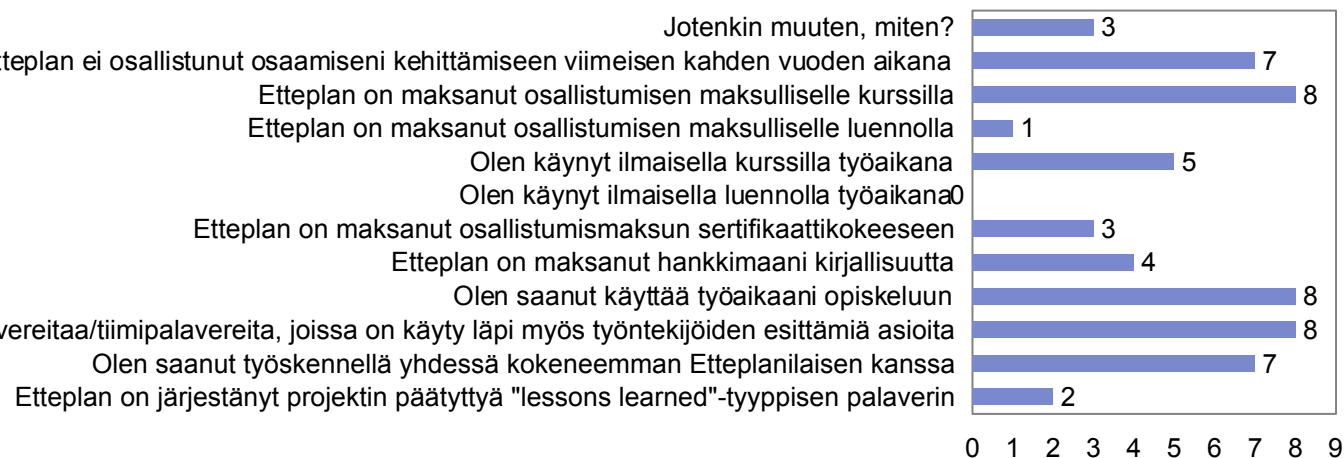
3. Mitkä seuraavista kuvaavat sinun työuraasi Etteplanilla?



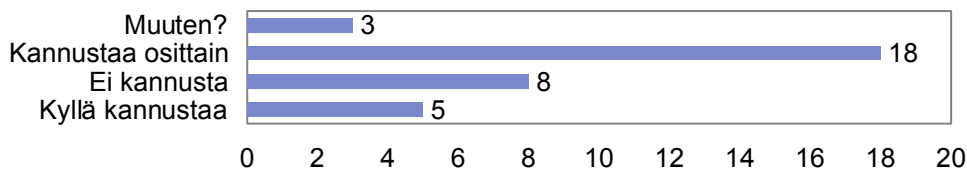
4. Mitä mieltä olet osaamisen kehittämisestä?



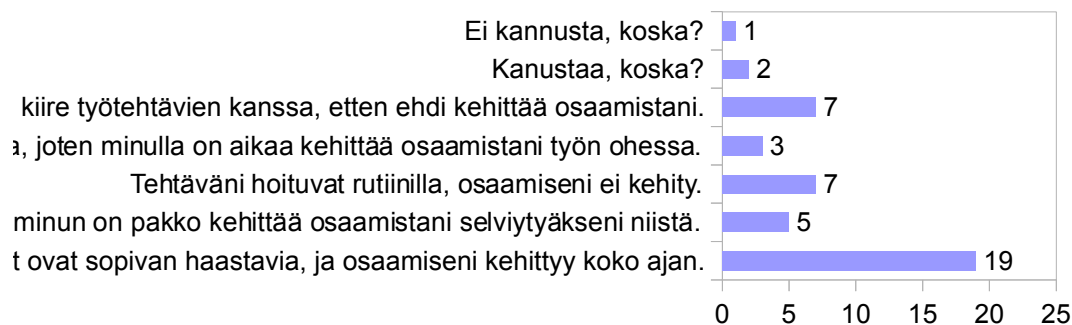
5. Miten Etteplan on tukenut osaamisen kehittämistäsi viimeisen kahden vuoden aikana? Vasta järjestettyä Maconomy-koulutusta ei oteta huomioon.



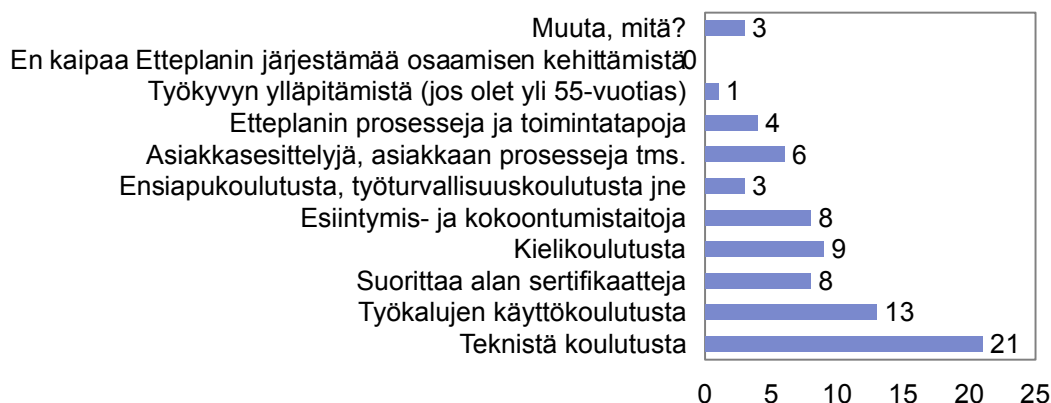
6. Kannustaako Etteplanin ilmapiiri osaamisen kehittämiseen?



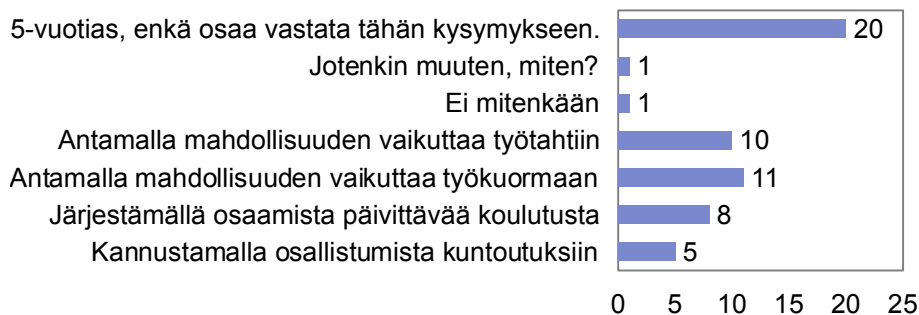
7. Kannustaako työtehtäväsi osaamisen kehittämiseen?



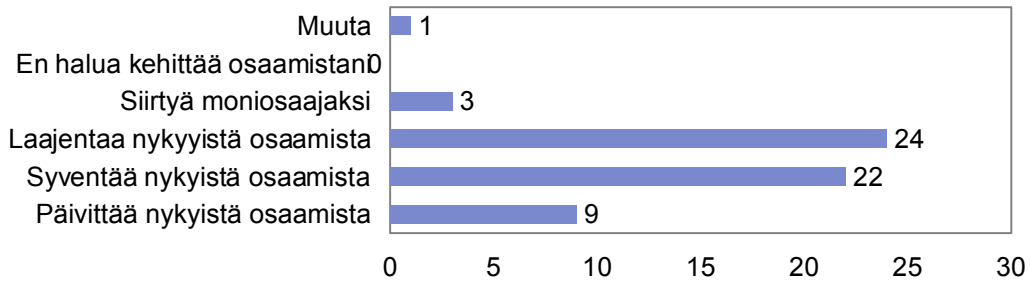
8. Minkä tyyppistä osaamisen kehittämistä kaipaat Etteplanin puolelta?



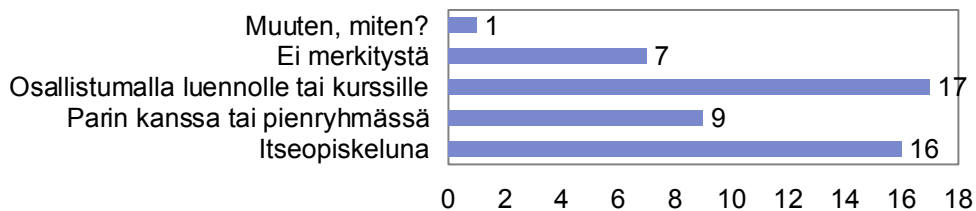
9. Miten Etteplan voisi vaikuttaa yli 55 vuotiaiden työkyvyn edistämiseen ja työhyvinvointiin?



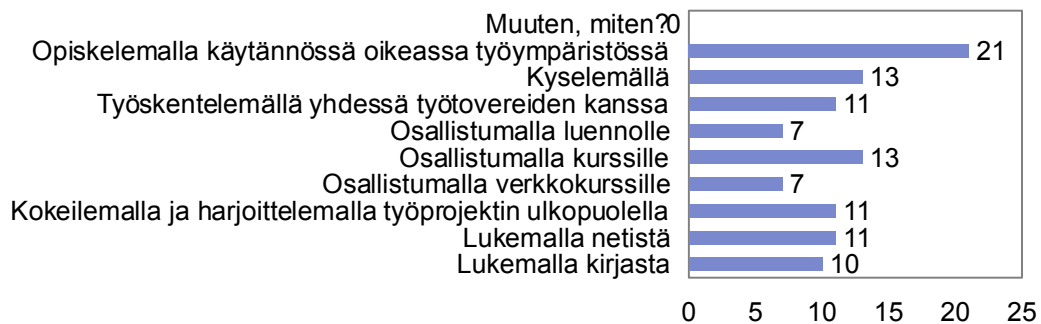
10. Miten haluat ensisijaisesti kehittää osaamistasi?



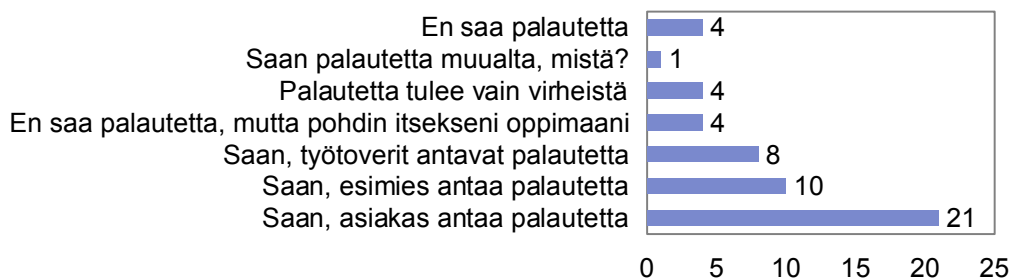
11. Kenen kanssa opiskelet mieluiten?

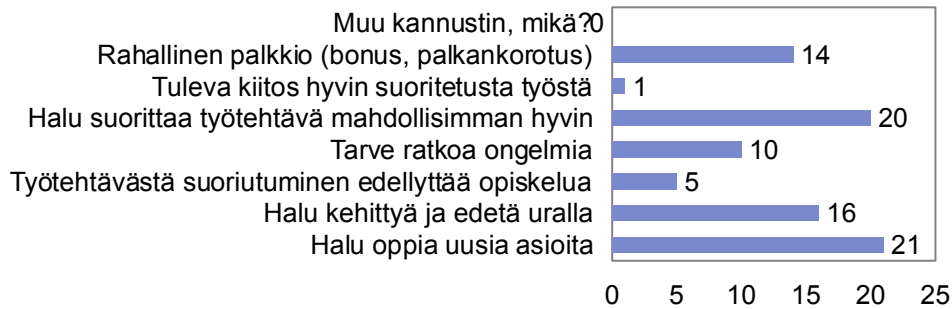
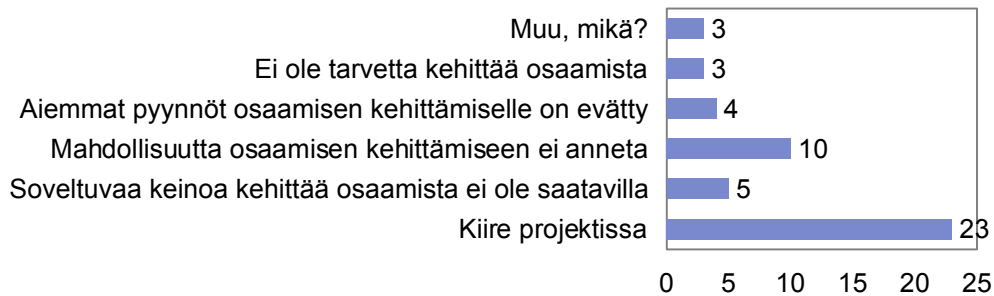
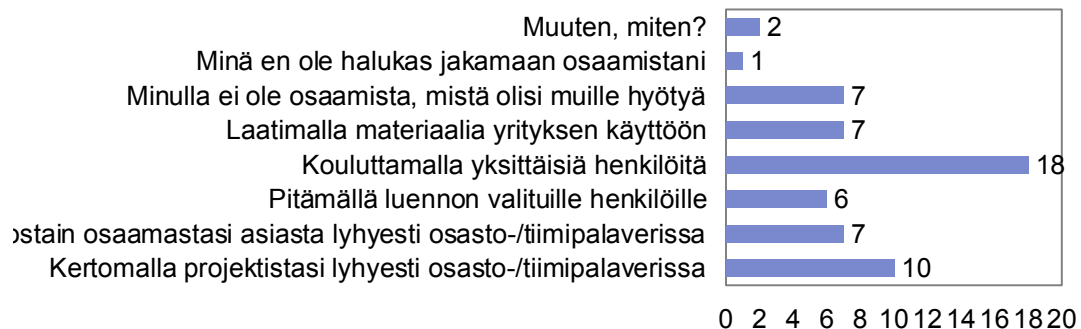


12. Miten mieluiten opiskelet?

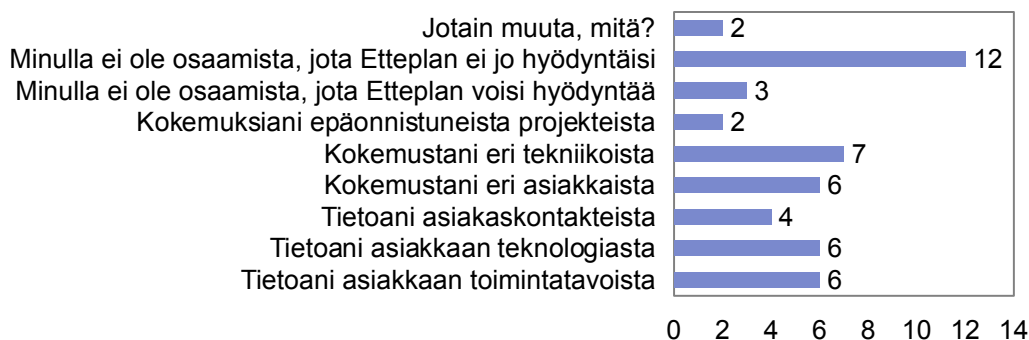


13. Saanko palautetta tekemästäsi työstä?

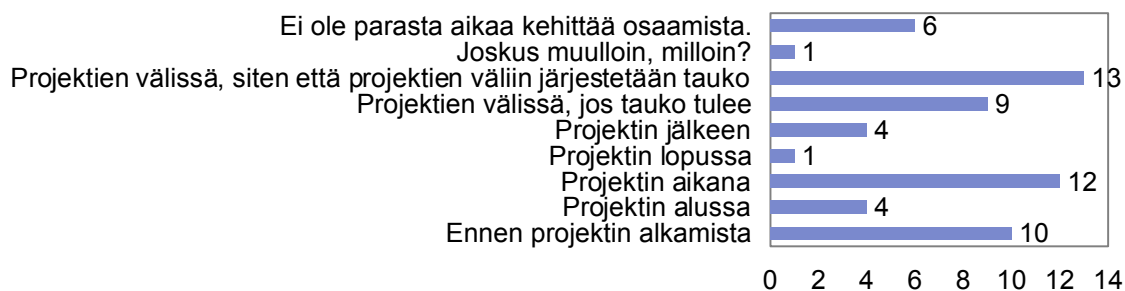


14. Mikä sinua motivoi kehittämään osaamistasi?**15. Mikä tappaa motivaation kehittää osaamista?****16. Miten olisit valmis jakamaan osaamistasi Etteplanin sisällä?**

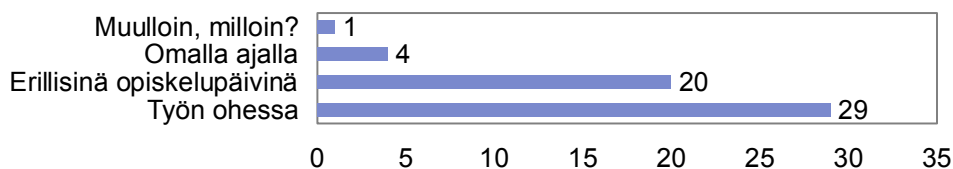
17. Mitä osaamistasi Etteplan ei hyödynnä mielestäsi tarpeeksi?



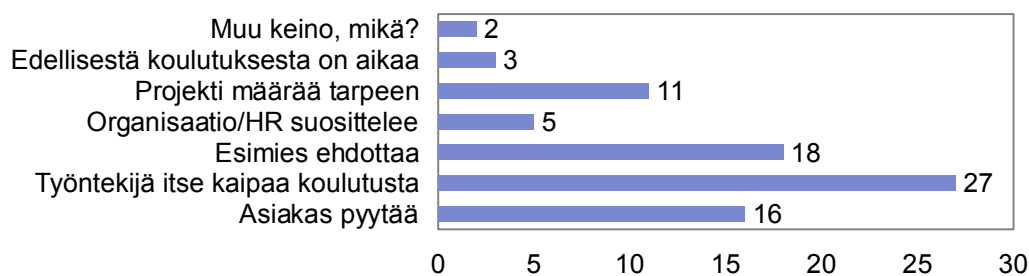
18. Koska olisi paras aika kehittää osaamista?



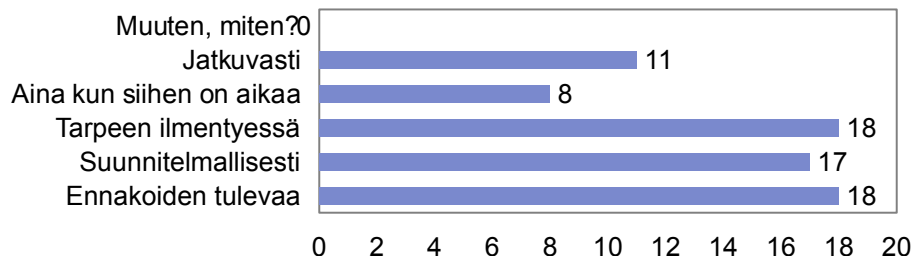
19. Milloin osaamisen kehittämisen tulisi tapahtua?



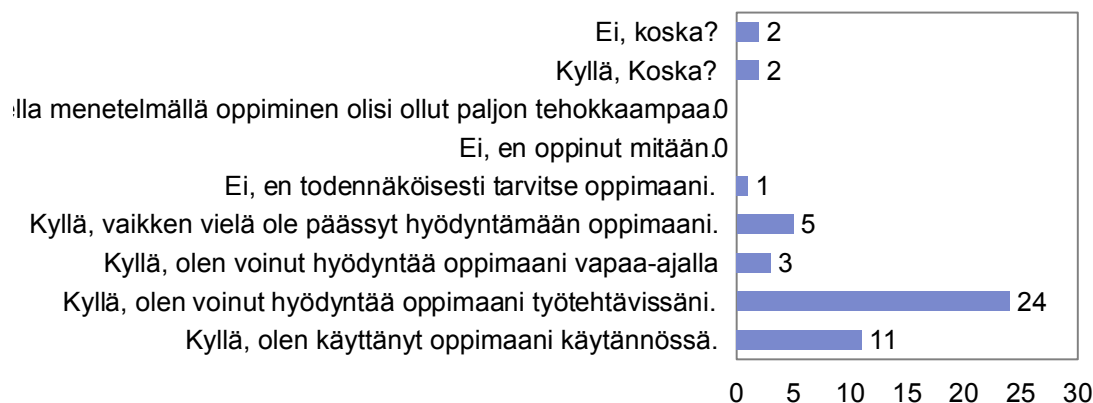
20. Kenen tulisi määritellä osaamisen kehittämisen tarve?



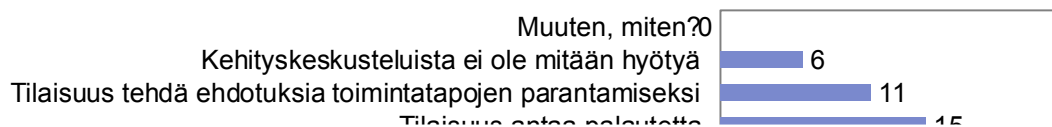
21. Miten osaamisen kehittämisen pitäisi määräytyä?



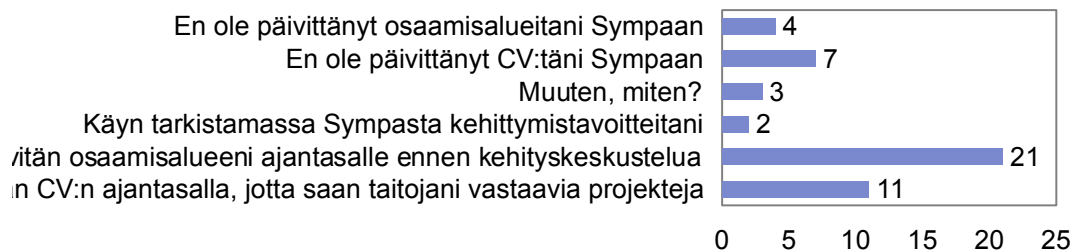
22. Onko osaamisen kehittämiseen käyttämäsi aika ollut hyödyllistä?



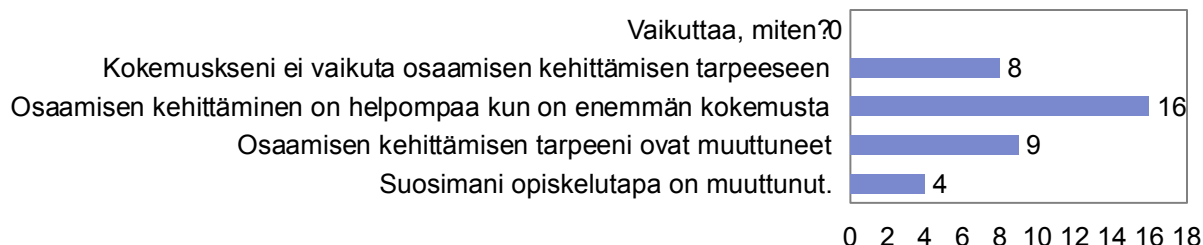
23. Miten kehityskeskusteluja hyödynnetään osaamisen kehittämisessä?



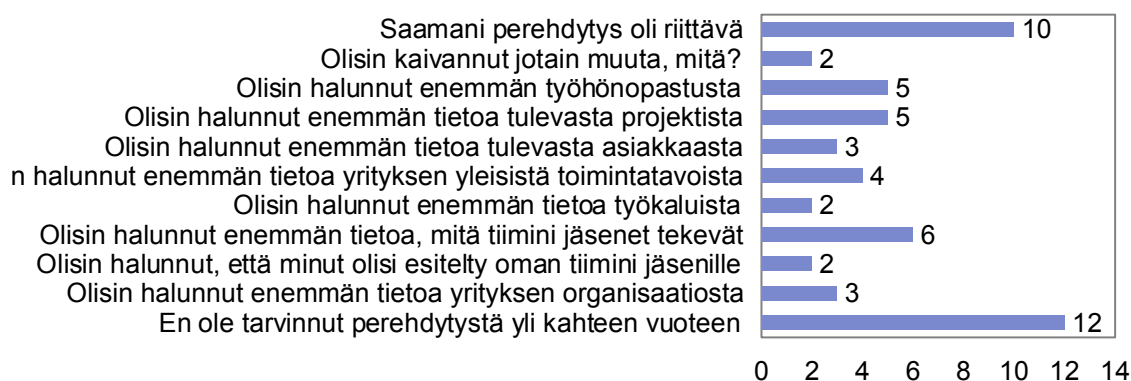
24. Miten hyödynnät Sympaa omassa osaamisen kehittämisessä?



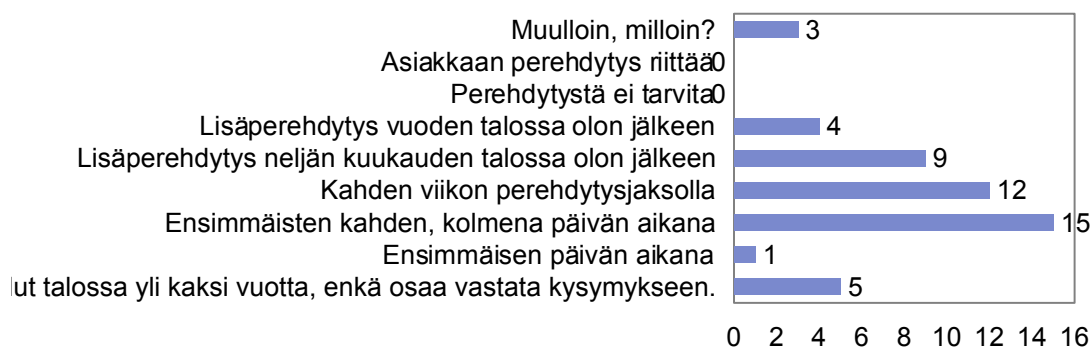
25. Vaikuttaako kokemuksesi osaamisen kehittämiseen?



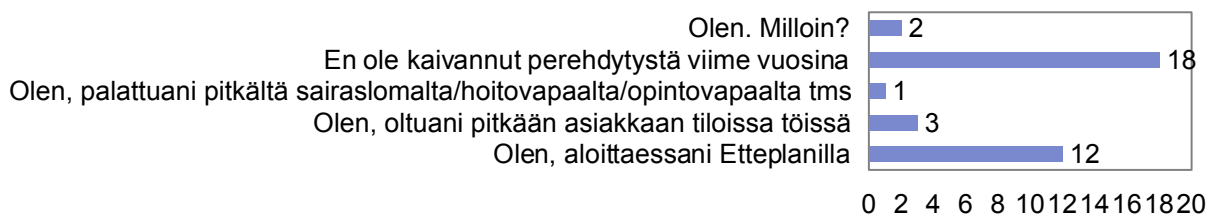
26. Mitä perehdytyksessä pitäisi käsitellä?



27. Koska perehdytys tulisi toteuttaa uudelle työntekijälle?



28. Oletko kaivannut perehdytystä?



Opinnäytetyön nimi

Liite 4

PEREHDYTYSLOMAKE

PEREHDYTYKSEN MUISTILISTA

Perehdytettävä:

Esimies:

Kummihenkilö:

Aloituspäivä:

1. PÄIVÄ

TEHTY/KUITTAUS

Tulokkaan vastaanotto

Työpaikan pelisääntöjen läpikäynti (tuntiraportointi, palkanmaksu, työajat, lomat, toimintatavat)

Perehdytys suunnitelman aikataulut ja työnjako

Henkilönumero ja Ettenet käyttäjätunnus

Sähköpostin ja käyntikorttien tilaaminen

Avainten ym. hankinta ja käytön selostus

Terveystarkastus (työhöntulotarkastus)

Toimistotarvikkeiden hankinta

Yksikön esittely (toiminta, tilat, työtoverit, virallinen nimi ja osoite)

Liikkumisen opastus (portit, paikoitusalueet jne.)

Työpaikkaruokailu, kahvitilat

PEREHDYTYSSUUNNITELMA

TEHTÄVÄ	HOITAA	AIKATAULU	TOTEUTUNUT
Työtehtävään perehdyttäminen			
Turvallisuus- ja tietosuojamenettelyt			
Puhelimen käytön ja postin lähetyksen opastaminen			
Etteplanin henkilöstöpalveluihin tutustuminen, työterveyshuolto, vapaa-ajan toiminta			
Tulokaslounas			
Tiedotustoiminnan esittely (sähköposti, ilmoitustaulut,) sekä ohjelmistojen ja tukihenkilöiden esittely			
Kehityskeskusteluprosessin ja koulutusmahdollisuuksien esittely / koulutustarpeiden määrittely			
Palautekeskustelu ja kehityskeskusteluprosessin suunnittelu			
Laatu- ja ympäristöjärjestelmän esittely (ISO 9001 / 14001)			

Seurantapäivämäärät:

--	--	--	--

Valmis: _____

Pvm

Esimiehen nimi

Perehdytettävän nimi



TYÖNTEKIJÖIDEN HAASTATTELUKYSYMYKSET

Taustakysymyksiä, joilla selvitettiin haastateltavien taustoja oli viisi:

1. Kuinka kauan olet ollut Insinööritoimistossa töissä
2. Oletko ollut muualla töissä ennen Insinööritoimistolle tuloa?
3. Kuinka kauan olet ollut nykyisessä asiakasprojektissa?
4. Työskenteletkö asiakkaan vai yrityksen omissa tiloissa?
5. Työskenteletkö asiakkaan vai yrityksen oman työnjohdon alla?

Tutkimuskysymyksiä oli yhteensä 12:

1. Miten olet kehittänyt osaamistasi viimeisen kahden vuoden aikana?
2. Kenen aloitteesta osaamisen kehittäminen on tapahtunut?
3. Mikä ajankohta on paras osaamisen kehittämiseksi?
4. Ovatko käymäsi koulutukset olleet hyödyllisiä?
5. Mitä osaamista olisi tarvetta kehittää?
6. Mitä mieluiten opiskelet?
7. Mikä motivoi sinua kehittämään osaamistasi?
8. Miten kehittämisen tarve on muuttunut työurasi aikana?
9. Miten asiakkaalta opittua voitaisiin hyödyntää myös Insinööritoimiston sisällä?
10. Kannustaako työpaikan ilmapiiri osaamisen kehittämiseen?
11. Miten hyödynnät kehityskeskusteluja ja muita työkaluja osaamisen kehittämisessä?
12. Miten opit parhaiten?



ESIMIESTEN HAASTATTELUKYSYMYKSET

Esimiehille esitettiin seuraavat taustakysymykset:

1. Kuinka kauan olet ollut Insinööritoimistossa töissä?
2. Kuinka kauan olet ollut esimiehenä?
3. Oletko toiminut esimiehenä muualla kuin Insinööritoimistossa?

Teemahaastattelukysymykset:

1. Kuinka paljon henkilöstön ja esimiesten osaamista kehitetään suunnitelmallisesti?
2. Kenen aloitteesta osaamisen kehittäminen tapahtuu?
3. Mikä ajankohta on paras osaamisen kehittämiseksi?
4. Ovatko käydyt koulutukset olleet hyödyllisiä?
5. Onko osastolla määritelty kriittinen osaaminen ja miten sen hankkiminen ja pysyvyys on varmistettu?
6. Miten henkilön oppimisominaisuudet vaikuttavat koulutuksen valintaan?
7. Minkälaisia keinoja yrityksellä on motivoida työntekijöitä?
8. Miten henkilön tausta otetaan huomioon osaamisen kehittämistä suunnitellessa?
9. Miten asiakkaalta opittua voitaisiin hyödyntää myös Insinööritoimiston sisällä?
10. Kannustaako Insinööritoimiston ilmapiiri osaamisen kehittämiseen?
11. Mitä työkaluja hyödynnät osaamisen kehittämisessä?
12. Miten itse opit parhaiten?
13. Mistä saat tukea osaamisen johtamiseen?



ASIAKKAAN HAASTATTELUKYSYMYKSET

Asiakkaan edustajille esitettiin seuraavat tukikysymykset:

1. Kuinka monta Insinööritoimiston työntekijää teillä on tällä hetkellä projekteissanne?
2. Kuinka pitkiä projekteja nämä henkilöt tekevät?
3. Missä vaiheessa projektia he ovat mukana?
4. Työskentelevätkö henkilöt teidän tiloissanne vai Insinööritoimiston tiloissa?
5. Onko heidän työnjohto teiltä vai Insinööritoimistosta?

Asiakkaalle esitetyt tutkimuskysymykset:

1. Kuinka paljon Insinööritoimiston henkilöiden osaamista kehitetään?
2. Kenen aloitteesta osaamisen kehittäminen tapahtuu?
3. Milloin on paras aika Insinööritoimiston järjestämälle osaamisen kehittämiselle.
4. Onko suunnittelijoiden käymät koulutukset olleet hyödyllisiä?
5. Mitä koulutusta teille työskentelevät Insinööritoimiston työntekijät tarvitsevat oman työnantajansa puolelta?
6. Otetaanko henkilön oppimistyyli huomioon opiskelun toteutusmuotoa valitessa?
7. Minkälainen on Insinööritoimiston työntekijöiden motivaatio uusia asioita opetellessa?
8. Miten henkilön kokemus ja koulutushistoria vaikuttaa henkilön koulutukseen?
9. Miten hyödynnätte Insinööritoimiston työntekijöiden kokemusta?
10. Kannustaako yrityksenne ilmapiiri osaamisen kehittämiseen?
11. Minkälaisia työkaluja ja prosesseja käytätte osaamisen kehittämisessä?

