

Sari Salo

HAASTEENA OSAAMISEN JOHTAMINEN
CASE SATAKUNNAN OSUUSKAUPPA

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Ylempi AMK
2014

HAASTEENA OSAAMISEN JOHTAMINEN CASE SATAKUNNAN OSUUSKAUPPA

Salo, Sari

Satakunnan ammattikorkeakoulu

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, ylempi AMK

Toukokuu 2014

Ohjaajat: Suvanto, Mari ja Nokkonen, Sirpa

Sivumäärä: 85

Liitteitä: 4

Asiasanat: osaaminen, osaamisen johtaminen, osaamisen mittaaminen

Tässä opinnäytetyössä kehitettiin Satakunnan Osuuskauppaan osaamisen johtamisen malli S-ryhmän osaamisen johtamisen mallia ja mittareita hyödyntäen. Opinnäytetyössä selvitettiin, miten osaamista voidaan mitata ja miten mittaustuloksia voidaan hyödyntää. Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnan (SOK) ja S-ryhmän oppimis- ja koulutuskeskus Jollas Instituutin yhdessä kehittämä S-ryhmän osaamisen johtamisen malli testattiin ensimmäistä kertaa Satakunnan Osuuskaupan Kodin Terrassa tämän opinnäytetyön yhteydessä.

Osaamisen johtamisen malli pitää sisällään ryhmäosaamiskeskustelut ja yksilön osaamisen mittaamisen. Malliin kuuluu myös osaamisen kehittämisen suunnitelma, joka laaditaan mittaamisen jälkeen. Malli pitää sisällään strategiasta johdetut tavoiteosaamiset, jotka tulivat Kodin Terra -ketjulta valmiina.

Aihe opinnäytetyöhön tuli kohdeorganisaation johdolta. Osuuskaupassa ei ole käytössä mitään osaamisen johtamisen mallia. Osaamisen johtaminen on jäänyt irralliseksi tekemiseksi eikä se ole ollut aidosti osa johtamisjärjestelmää. Osaamisen kehittymistä ei ole seurattu systemaattisesti, eikä osaamisille ja työtehtäville ole määritelty tavoitteita.

Tässä ylemmän ammattikorkeakoulun tutkimuksellisessa kehittämistyössä lähestymistapa oli kvalitatiivinen. Kehittämistehtävän aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Aineistoa varten haastateltiin neljää Kodin Terran esimiestä sekä kolmea johdon edustajaa: Kodin Terra -johtajaa, market- ja tavaratalokaupan toimialajohtajaa sekä Satakunnan Osuuskaupan henkilöstöpäällikköä.

S-ryhmän osaamisen johtamisen malliin oltiin kokonaisuudessaan tyytyväisiä. Haastattelussa nostettiin esiin kehitysehdotuksia, jotka toimitettiin SOK:lle. Malli tullaan ottamaan käyttöön Satakunnan Osuuskauppaan muutamien muutoksin. Tärkeää mallin käyttöönotossa on hyvä suunnittelu ja sopiva ajankohta. Henkilöstöosasto on esimiesten apuna mallin jalkautusta suunniteltaessa, mallia käyttöönotettaessa ja kehittämistoimenpiteitä seurattaessa. Mittaamisen avulla saatiin osaamisen kehittämiseen tarvittava tieto. Osaamisen johtamisen mallin mukaista mittaria käyttäen saatiin mittaustulokset paitsi operatiivisille esimiehille, tiedoksi myös strategiselle tasolle.

THE CHALLENGE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT CASE SATAKUNNAN OSUUSKAUPPA

Salo, Sari

Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Management and Entrepreneurship

May 2014

Supervisors: Suvanto, Mari and Nokkonen, Sirpa

Number of pages: 85

Appendices: 4

Keywords: competence, knowledge management, measurement of competence

The purpose of this thesis was to develop a model of knowledge management in Satakunnan Osuuskauppa, which is a regional cooperation of S Group. The Satakunnan Osuuskauppa's model in knowledge management was based on a model and indicators of S Group. This thesis examined, how to measure competence, and how to benefit from the results. SOK Corporation's and Training Center Jollas Instituutti's model of knowledge management was tested in Satakunnan Osuuskauppa, in a store called Kodin Terra, for the first time in connection with this thesis.

The model of knowledge management includes a group's development discuss and an individual measurement of competence. It includes also a plan of competence development, which is made after the measurements. The model includes objectives of competences derived from the business strategy. Objectives were prepared in advance by the SOK Corporation.

The subject of this thesis came from the management of Satakunnan Osuuskauppa. There are not any models of knowledge management in the organization. The knowledge management is not truly a part of the management system. The competence development has not been followed up properly and there are no objectives for all the tasks.

This thesis of the University of Applied Sciences is a qualitative research. It is a case study. The data for the research was collected by interviewing all the key persons of the case: the four superiors of Kodin Terra, the Manager of Kodin Terra, the Manager of Supermarkets and Department Stores and the HR Manager of Satakunnan Osuuskauppa.

There was a genuine satisfaction for the model of knowledge management among the persons interviewed, although some development proposals were introduced. The model is the one Satakunnan Osuuskauppa is going to bring into use in every store, with some modifications. It is vitally important to plan the introduction carefully and to take care of the right timing. The Human Resources Department will support the superiors in planning, introduction and monitoring the competence development. Because of the measurement, the necessary information to develop the competence is now available. The results of the measurement are not only for the operational superiors but also for the strategic managers.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TOTEUTTAMISYMPÄRISTÖ	7
2.1 Satakunnan Osuuskauppa organisaationa	7
2.2 Market- ja tavaratalotoimiala	9
2.3 Kodin Terran liikeidea	10
3 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TAVOITTEET JA MENETELMÄT	11
3.1 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset	12
3.2 Lähestymistapa ja tiedonkeruumenetelmät	13
4 OSAAMISEN JOHTAMINEN ORGANISAATIOSSA	16
4.1 Osaaminen.....	17
4.1.1 Yksilön osaaminen	19
4.1.2 Organisaation osaaminen	22
4.1.3 Ydinosaaminen.....	24
4.2 Osaamisen johtaminen	25
4.2.1 Osaamisen kehittäminen	28
4.2.2 Osaamisen hyödyntäminen	31
4.3 Osaamisen arviointi ja mittaaminen.....	33
4.4 Osaamistasojen määrittely	38
5 OSAAMISEN JOHTAMINEN KODIN TERRASSA	40
5.1 Ryhmäosaamiskeskustelut	41
5.2 Yksilön osaamisen mittaaminen	43
6 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TOTEUTTAMINEN JA ARVIOINTI	45
6.1 Aineiston hankinta	45
6.2 Aineiston analysointi.....	46
6.3 Luotettavuuden ja eettisyyden arviointi	49
7 TUTKIMUSTULOKSET	52
7.1 Osaamisen johtamisen malli Satakunnan Osuuskauppaan	52
7.1.1 Henkilöstöosasto esimiesten tukena.....	53
7.1.2 Osaamisen johtamisen malli käyttöön otettavissa	55
7.1.3 Mallin kehitysehdotukset	59
7.1.4 Osaamisen arviointi ja seuranta käytännössä.....	62

7.2 Mittaamisen merkitys ja mittaustyökalun hyödyntäminen	63
7.2.1 Osaamisen kehittämiseen tarvittavan tiedon saatavuus	63
7.2.2 Työntekijöiden ja esimiehen vuorovaikutus	66
7.2.3 Esimiestyössä kehittyminen	69
7.2.4 Apuväline työvuorosuunnitteluun	70
7.2.5 Tieto osaamisesta strategisella tasolla.....	71
7.3 Osaamisen johtamisen mallin vienti käytäntöön	71
7.3.1 Sopivan ajankohdan tärkeys.....	71
7.3.2 Ryhmäosaamiskeskustelujen toteutus	73
7.3.3 Osaamisen mittaamisen toteutus	74
8 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	76
LÄHDELUETTELO	83
LIITTEET	

1 JOHDANTO

S-ryhmän henkilöstöstrategian tavoitteena on laadukas osaamisen johtaminen. Osaamisen johtaminen on S-ryhmässä osin uusi asia: osaamisen johtaminen on pitänyt tähän saakka sisällään vain kehityskeskustelut. Toimipaikkojen esimiehet eivät ole seuranneet työntekijöidensä osaamista järjestelmällisesti ja toimipaikkojen työntekijöiden osaamisessa on suuria eroja. Osaamisen johtaminen onkin merkittävä työyhteisöni kehittämistä kaipaava alue. Yritysten kilpailukyky riippuu entistä enemmän siitä, mitä niissä osataan, miten ne osaamista hyödyntävät ja kuinka ne kykenevät oppimaan uutta. Osaamista täytyy johtaa entistä järjestelmällisemmin ja tavoitteellisemmin.

Jotta osaamista voidaan johtaa, pitää tietää tavoitetila, visio, joka halutaan saavuttaa. Osaamisen johtamisen perusta on osaamisen tekeminen näkyväksi. Tässä opinnäytetyössä kehitetään Satakunnan Osuuskauppaan osaamisen johtamisen malli S-ryhmän osaamisen johtamisen mallia ja mittareita hyödyntäen. Tavoitteena on selvittää, miten osaamista voidaan mitata ja miten mittaustuloksia voidaan hyödyntää. S-ryhmän osaamisen johtamisen malli testattiin ensimmäistä kertaa Satakunnan Osuuskaupassa tämän opinnäytetyön yhteydessä. Kohdetoimipaikaksi valittiin market- ja tavaratalotoimialaan kuuluva rautakauppa, Kodin Terra.

S-ryhmän osaamisen johtamisen malliin sisältyvät ryhmäosaamiskeskustelut ja yksilön osaamisen mittaaminen. Malliin kuuluu myös osaamisen kehittämisen suunnitelma, joka laaditaan mittaamisen jälkeen. Kodin Terran esimiehet saivat opastuksen osaamisen johtamiseen ja sen tavoitteisiin, mallin työkaluihin, menetelmiin ja mittareihin. Työ ei kuitenkaan lopu osaamisen mittaamiseen, vaan siitä sen voidaan sanoa alkavan. Mittaustulosten pitäisi näkyä käytännössä ja helpottaa esimiehen päätöksentekoa.

Tämän opinnäytetyön lähestymistapana on tapaustutkimus ja tiedonkeruumenetelmänä käytetään teemahaastattelua. Aihe opinnäytetyöhön tuli Satakunnan Osuuskaupan johdolta. On mielekäästä tehdä sellainen opinnäytetyö, josta organisaatiolle on oikeasti hyötyä. Huomionarvoista on opinnäytetyön julkisuus. Henkilöstöstrategia ja tarkat mittarit osaamisen johtamiseen liittyen halutaan pitää salaisina.

2 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TOTEUTTAMISYMPÄRISTÖ

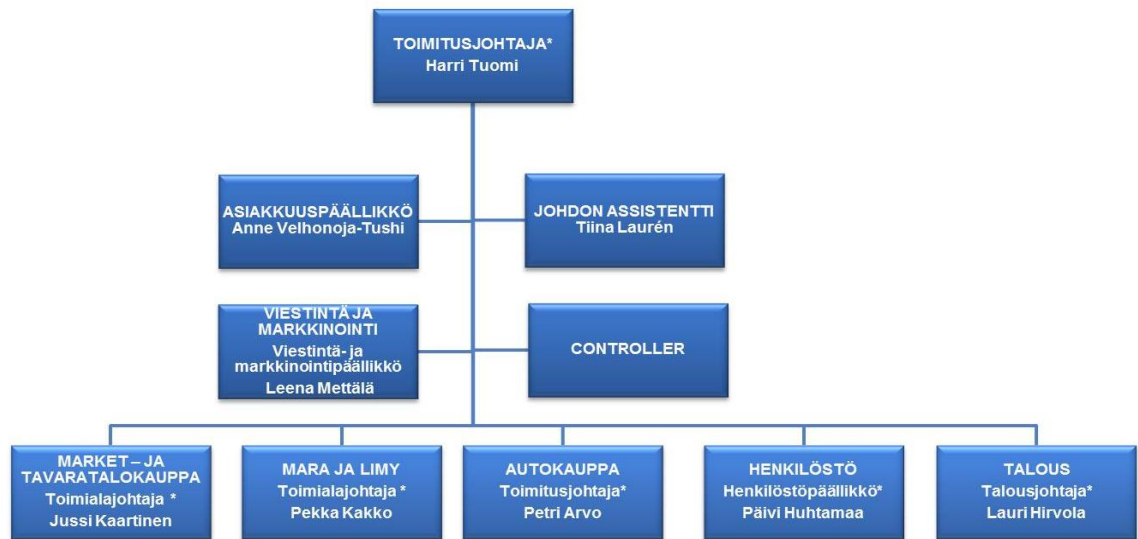
Tämä kehittämistehtävä toteutettiin S-ryhmään kuuluvassa Satakunnan Osuuskaupassa. Kehittämistehtävän pilottitoimipaikaksi valittiin Kodin Terra, joka on yksi market- ja tavaratalotoimialan toimipaikoista. Kodin Terra on rautakauppa, jossa on laaja puutarhaosasto. Satakunnan Osuuskaupan Kodin Terra sijaitsee Porin Tikkulassa.

2.1 Satakunnan Osuuskauppa organisaationa

Satakunnan Osuuskauppa on yli 60 000 asiakasomistajan omistama satakuntalainen yritys. Se on palvelualojen suurin työllistäjä Satakunnassa. Työntekijöitä on noin 1300. Osuuskaupan toiminta-ajatuksena on tuottaa etuja ja palveluja asiakasomistajille. Satakunta-konsernissa liiketoimintaa harjoittavat Satakunnan Osuuskauppa ja Palin Oy. Lisäksi konserniin kuuluu kiinteistöyhtiöitä. Päätöksentekoa ohjaavia asioita ovat mm. asiakasomistajien palveleminen, osallistuminen maakunnan kehittämiseen sekä maakunnallinen ja paikallinen yhteistyö eri sidosryhmien kanssa. (S-ryhmän www-sivut 2013.)

Satakunta-konserni harjoittaa toimialueellaan market- ja tavaratalokauppaa, liikennemyymälä- ja polttonestekauppaa, autokauppaa sekä hotelli- ja ravintolatoimintaa. Lisäksi Satakunta-konserni harjoittaa autokauppaa myös Raumalla. Toimipaikkoja Satakunnassa on kymmeniä eri liiketoiminta-alueilta: market- ja tavaratalokauppa (esim. Prisma, S-market, Sale), matkailu- ja ravitsemiskauppa (esim. Rosso, Vaakuna, Amarillo), polttoneste- ja liikennemyymäläkauppa (ABC) ja auto- ja autotarvikekauppa (AutoPalin ja Karla). (S-ryhmän www-sivut 2013.)

Organisaatiokaaviosta (Kuvio 1) käyvät ilmi Satakunnan Osuuskaupan johdon toimenkuvat ja vastuualueet. Toimitusjohtajalla on yhdeksän suoraa alaista. Johtoryhmän muodostavat toimitusjohtajan lisäksi market- ja tavaratalokaupan toimialajohtaja, matkailu-, ravitsemis- ja liikennemyymäläkaupan toimialajohtaja, autokaupan toimitusjohtaja, henkilöstöpäällikkö sekä talousjohtaja.



Kuvio 1. Satakunnan Osuuskaupan organisaatio. Johtoryhmä merkitty tähdellä. (Satakunnan Osuuskaupan intranet 2013.)

Satakunnan Osuuskaupan toiminnan tarkoitus on tuottaa palveluja ja etuja asiakasomistajille oman palveluverkoston sekä bonus-yhteistyöverkoston sitoutuneiden kumppaneiden kautta. Satakunnan Osuuskauppa on yksi S-ryhmän 20 alueosuuskaupasta. S-ryhmän muodostavat osuuskaupat ja Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK) tytäryhtiöineen. S-ryhmä tuottaa päivittäistavara- ja käyttötavara-kaupan, liikennemyymälä ja polttonestekaupan, matkailu- ja ravitsemiskaupan, auto- ja autotarvikekaupan sekä maatalouskaupan palveluja. (S-ryhmän www-sivut 2013.)

Osuuskaupat ovat itsenäisiä, osuustoiminnallisia yrityksiä. Niiden omistajat ovat myös asiakkaita, eli asiakasomistajia. Osuuskauppojen verkosto ulottuu koko maahan, ja niiden toiminnassa on vahva alueellinen painotus. Osuuskauppojen omistama Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta SOK toimii osuuskauppojen keskusliikkeenä ja tuottaa niille hankinta-, asiantuntija- ja tukipalveluita. SOK vastaa myös S-ryhmän strategisesta ohjauksesta ja eri ketjujen kehittämisestä. (S-ryhmän www-sivut 2013.)

Satakunnan Osuuskaupan arvot ovat:

- olemme asiakasta varten
- kannamme vastuuta ympäristöstä ja ihmisistä
- uudistamme jatkuvasti toimintaamme
- toimimme tuloksellisesti
- olemme hyvä satakuntalainen.

Satakunnan Osuuskaupan henkilöstöstrategia mukailee S-ryhmän henkilöstötyön strategisia tavoitteita. Henkilöstöstrategian painopisteet liittyvät asiakaslupauksien täyttämiseen ja palvelualan parhaan osaamisen luomiseen. Moniosaamisen kehittämiseen luodaan osuuskaupassa edellytykset ja henkilökuntaa kannustetaan liikkumaan yli toimipaikka- ja toimialarajojen. Pääosa osuuskaupan työtehtävistä on asiakaspalvelutehtäviä, joten tehtävät edellyttävät ennen kaikkea hyviä vuorovaikutustaitoja. Oikeaan asiakaspalveluasenteeseen, ystävällisyyteen ja positiiivisuuteen kiinnitetään rekrytointivaiheessa erityistä huomiota. (Satakunnan Osuuskaupan strategia 2011-2015.)

2.2 Market- ja tavaratalotoimiala

Alueosuuskauppojen liiketoiminta on pääsääntöisesti ketjutoimintaa, jossa yhteiset tuki- ja kehittämispalvelut tuotetaan keskitetysti. Ketjuuntunut liiketoiminta ja liiketoimintojen tarpeisiin räätälöidyt tietojärjestelmät mahdollistavat muun muassa laajojen valikoimien hallinnan sekä suuret hankintaerät. (S-ryhmän www-sivut 2013.)

Osuuskauppojen ja SOK-yhtymän yhteisen ketjuohjauksen tarkoituksena on yhdistää S-ryhmässä oleva kokemus ja erityisammattitaito jatkuvaksi kaupalliseksi menestykseksi. Kukin ketjuohjausorganisaatio vastaa oman toimialansa ketjutoiminnan koordinoinnista, kehittämisestä, ohjaamisesta ja valvonnasta. Kun ketjutoimintaan yhdistetään alueosuuskauppojen paikallinen markkina- ja asiakastuntemus, syntyy tehokas s-ryhmäläinen liiketoimintamalli. (S-ryhmän www-sivut 2013.)

S-ryhmän valtakunnalliset ketjubrändit, joiden liikeidea Satakunnan Osuuskaupassa harjoitetaan, ovat market- ja tavaratalotoimialalla Prisma, S-market, Sale, Kodin Terra, Sokos ja Emotion.

2.3 Kodin Terran liikeidea

Kodin Terra on rautakauppa, jossa on laaja puutarhaosasto. Kodin Terran liikeidea keskittyy rakentamiseen, remontointiin, sisustamiseen sekä pihaan ja puutarhaan. Kodin Terran on suunniteltu tekemään asioinnista mahdollisimman helppoa ja kokonaisvaltaista. Tarjolla on myös monenlaisia lisäpalveluita, kuten suunnittelu- ja kuljetusapua. (Satakunnan Osuuskaupan www-sivut 2013.)

Kodin Terran valikoima on laaja sisältäen kymmeniä tuhansia tuotteita. Asiainnin perustana on Kodin Terra -ketjun lanseerauksen myötä, vuodesta 2005, ollut itsepalvelu: asiakkaiden odotetaan itse tekevän valintoja ja ostopäätöksiä selkeän myymälän, opasteiden ja lisäinformaatioiden avulla. Palvelun merkitys on kuitenkin sittemmin korostunut. Nykyään henkilökuntaa aktivoidaan asiakaskontaktin tekemiseen ja palveluun. Palvelua on saatavissa kaikkialla myymälässä ja osa myynnistä perustuu henkilökohtaiseen palveluun. (Kaartinen henkilökohtainen tiedonanto 13.5.2013.)

Kodin kunnostajat ovat Kodin Terran pääasiakaskohderyhmä. Lisäksi laaja puutarhavalikoima houkuttelee puutarhaharrastajia ja puutarhureita asiakkaiksi. Kodin kunnostaja peruskorjaa kotiaan tai tekee pintaremonttia, puutarhaharrastaja taas haluaa kokea puutarhurina onnistumisen iloa. Kodin Terran liikeidean tavoitteena on tarjota paras valikoima rauta- ja puutarhakaupan saralla, pitää hintataso edullisena ja tehdä asioinnista helppoa. Kodin Terra pyrkii tarjoamaan ideoita ja ratkaisuja asiakkaiden erilaisiin tarpeisiin. Pelkkä tuote ei riitä, vaan tarvitaan myös ratkaisuja, miten jokin uudistus ja kunnostus tehdään. Kodin Terroihin kuuluu lisäksi kahvila. (Kaartinen henkilökohtainen tiedonanto 13.5.2013.)

Satakunnan Osuuskaupan Kodin Terra avattiin Poriin vuonna 2009, koko S-ryhmässä Kodin Terroja on 11 kappaletta. Porin Kodin Terrassa työskentelee noin 60 työntekijää. Henkilöstö on keskeisessä osassa laadukkaan myynti- ja palveluosaamisen sekä tulok-

sen tekemisen kannalta. Suurimmalla osalla henkilökuntaa onkin koulutusta tai kokemusta rakentamisen, sisustamisen tai puutarha-alan saralta. Myyjien edellytetään olevan myynnin ja asiakaspalvelun ammattilaisia. (Kaartinen henkilökohtainen tiedonanto 13.5.2013.)

Esimiesten rooli Kodin Terrassa keskittyy myynnin ja asiakaspalvelun johtamiseen. Kodin Terra -johtajan sekä myynti- ja palvelupäällikön tehtävänä on asettaa tavoitteita, seurata tavoitteiden toteutumista, antaa palautetta ja luoda positiivista ilmapiiriä. Esimiehet ohjaavat henkilökuntaa toimimaan oikeaan aikaan oikeassa paikassa varmistuen oikean miehityksen ja johtavat omalla esimerkillään. (Kaartinen henkilökohtainen tiedonanto 13.5.2013.)

Kaartisen mukaan (henkilökohtainen tiedonanto 13.5.2013) osaamisen näkökulmasta Kodin Terran työtehtävät ovat ennen kaikkea asiakaspalvelutehtäviä, jotka edellyttävät hyviä vuorovaikutustaitoja. Henkilöstöä valittaessa tärkeitä Kodin Terran myyjänä toimimisen edellytyksiä ovat myös nopea oppiminen ja tehtävien omaksuminen sekä työryhmään sopeutuminen. Kodin Terrassa arvostetaan ja edesautetaan moniosaajuutta: myyjän on tärkeää pystyä palvelemaan asiakasta useammilla osastoilla. Moniosaajuutta pyritään kehittämään työnkierroilla ja työnopastuksella.

3 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TAVOITTEET JA MENETELMÄT

S-ryhmän strategiassa kriittiseksi menestystekijäksi on tunnistettu osaamisen laadukas johtaminen. Henkilöstöstrategian tavoitteena onkin osaamisen johtamisen mallin käyttöönotto S-ryhmän kaikissa yrityksissä vuoteen 2015 mennessä. (SOK:n Henkilöstötyön toimialahallituksen kokouksen pöytäkirja 14.12.2011.)

Tämän opinnäytetyön aiheena on viedä Satakunnan Osuuskaupassa osaamisen johtamisen malli ja mittarit käytäntöön yhteen ennalta valittuun toimipaikkaan, Kodin Terraan. SOK:n ja S-ryhmän oppimis- ja koulutuskeskus Jollas Instituutin yhdessä kehittämä S-

ryhmän osaamisen johtamisen malli pilotoitiin, eli testattiin ensimmäistä kertaa, Satakunnan Osuuskaupan Kodin Terrassa tämän kehittämistehtävän yhteydessä. Osaamisen johtamisen mallin mukaiset toimenpiteet ja Kodin Terran osaamiset on määritelty SOK:n ja Jollas Instituutin toimesta. Osaamisalueet on määritelty niin, että ne tukevat asetettujen tavoitteiden saavuttamista. (SOK:n Henkilöstötyön toimialahallituksen kokouksen pöytäkirja 14.12.2011.)

Satakunnan Osuuskaupan henkilöstöpäällikkö Päivi Huhtamaan mukaan (henkilökohtainen tiedonanto 1.2.2012) osaamisen johtaminen on käsitteellisesti vaikea ja S-ryhmässä uusikin asia. Osaamisen johtamista koskevat käsitykset ja odotukset eroavat toisistaan, eikä alueosuuskaupoilla ole tietoa, miten osaamista voitaisiin mitata. Huhtamaa toteaa, että meillä Satakunnan Osuuskaupassa ei ole ollut aikaisemmin käytössä mitään systemaattista osaamisen johtamisen välinettä puhumattakaan osaamisen mittaamisesta. Esimiehet ovat toimineet itsenäisesti ja varmasti vaihtelevasti. Koulutuksista, kursseista tai valmennuksista ei ole ainakaan kaikissa toimipaikoissa pidetty minkäänlaista kirjaa. Osaamisen johtaminen on ollut hyvinkin reaktiivista ja perustunut pitkälti kehityskeskusteluihin.

Osaamisen johtaminen on jäänyt irralliseksi tekemiseksi eikä se ole ollut aidosti osa johtamisjärjestelmää muuallakaan S-ryhmässä. Esimiesten valmiuksissa johtaa osaamista on suuria eroja, eikä kehittämistoimenpiteitä ole suunnitelmallisesti tehty. Myöskään osaamisille ja työtehtäville ei välttämättä ole määritelty tavoitteita: ei ole käsitystä siitä, mitä pitäisi osata. (SOK:n Henkilöstötyön toimialahallituksen kokouksen pöytäkirja 14.12.2011.)

3.1 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Osaamisen johtamisen kehittämisessä tärkeintä on saada käyttöön työkalu, mittari, jonka avulla saa tietoa Satakunnan Osuuskaupan työntekijöiden osaamisesta. Operatiivisella tasolla mittari antaa tietoa kentän esimiehelle alaistensa osaamisesta, tiedoista ja taidoista. Strategisella tasolla ollaan kiinnostuneita koko yrityksen osaamisen tasosta ja mittari antaa viitteitä siitä, pitäisikö organisaatiossa tehdä isoja, toimialoille yhteisiä kehittämistoimenpiteitä. (Huhtamaa henkilökohtainen tiedonanto 1.2.2012.)

Osaamisen mittaamisen tavoitteena on varmistaa, että Satakunnan Osuuskaupan osaaminen kehittyy systemaattisesti strategian edellyttämällä tavalla. Osaamisen kehittyminen tulisi näkyä konkreettisesti henkilöstötehokkuuden paranemisena, myynnin kehittymisenä, työtyytyväisyyden paranemisena sekä asiakastyytyväisyyden paranemisena. (SOK:n Henkilöstötyön toimialahallituksen kokouksen pöytäkirja 14.12.2011.)

SOK:n ja Jollas Instituutin luoma S-ryhmän osaamisen johtamisen malli sisältää kaksi osiota: työryhmän ryhmäosaamiskeskustelut sekä yksilötason osaamisen mittaamisen. Mitattavat osaamiset on kehitetty kullekin ketjulle nimenomaan ketjun strategisten tavoitteiden pohjalta. Osaamiset on jaoteltu perusosaamisiin, sekä kilpailuetua tuottaviin kilpailuetuosaamisiin. (SOK:n Henkilöstötyön toimialahallituksen kokouksen pöytäkirja 14.12.2011.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Satakunnan Osuuskauppaan osaamisen johtamisen malli S-ryhmän osaamisen johtamisen mallia ja mittareita hyödyntäen. Tarkoituksena on selvittää, miten osaamista voidaan mitata ja miten mittaustuloksia voidaan hyödyntää. Tavoitteesta johdetut tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten S-ryhmän osaamisen johtamisen mallia kehitetään Satakunnan Osuuskauppaan sopivaksi?
2. Mikä on mittaamisen merkitys osaamisen johtamisessa ja miten mittaustyökalua voidaan hyödyntää operatiivisella ja strategisella tasolla?
3. Miten Satakunnan Osuuskauppaan kehitetty malli viedään käytäntöön?

3.2 Lähestymistapa ja tiedonkeruumenetelmät

Kehittämiskohdetta voi lähestyä monin eri tavoin. Lähestymistavan valinnassa ei ole kyse menetelmien valinnasta, mutta lähestymistavan valinta ohjaa menetelmävalinnoissa. Tutkimustehtävä määrittää, mikä lähestymistapa sopii parhaiten kulloiseenkin työhön. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 51.)

Tämän opinnäytetyön lähestymistapana on tapaustutkimus. Tapaustutkimuksessa tarkastellaan yhtä tai useampaa tapausta, joiden määrittely, analysointi ja ratkaisu on ta-

paustutkimuksen keskeisin tavoite. (Eriksson & Koistinen 2005, 4.) Ojasalo ym. (2009, 52-53) kuvailevat tapaustutkimuksen sopivan lähestymistavaksi silloin, kun tehtävänä on tuottaa kehittämissuhteita ja -ideoita. Tapaustutkimus tuottaa tietoa nykyajassa tapahtuvasta ilmiöstä sen todellisessa toimintaympäristössä. Tapaustutkimuksessa tutkimuksen kohteita on vähän, usein vain yksi. Tutkittava tapaus voi olla esimerkiksi yksilö, yritys, tapahtuma, toiminto tai alue. Oleellista on, että tutkittava kohde ymmärretään tietyssä kokonaisuutena, eli tapauksena.

Tarkemmin jaoteltuna Satakunnan Osuuskaupan osaamisen johtamisen mallin luomisessa, mittareiden jalkauttamisessa, osaamisen mittaamisessa ja kehitysideoiden keräämisessä on kyse intensiivisestä tapaustutkimuksesta. Siinä tavoitteena on ainutlaatuisen ja teoreettisesti mielenkiintoisen tapauksen tiheä kuvaus, tulkinta ja ymmärtäminen. Tutkimuksen tekijä tuottaa erään tulkinnan tapauksesta. Tutkija on aktiivinen tulkitsija, joka rakentaa tapauksen tietynlaiseksi tutkimusraportissaan ja päättää, mikä tapauksessa on erityisen kiinnostavaa. Intensiivisen tapaustutkimuksen haasteena on yhdistää teoreettisia käsitteitä ja ideoita huolellisesti tehtyyn empiiriseen analyysiin kiinnostavalla tavalla. Intensiivisen tapaustutkimuksen etuna on elävän elämän ja arkipäivän ilmiöiden esittäminen helposti luettavassa muodossa. (Eriksson & Koistinen 2005, 16.)

Tutkimuskirjallisuudessa kehittämistyössä käytettävät menetelmät jaetaan kvantitatiivisiin eli määrällisiin ja kvalitatiivisiin eli laadullisiin. Lähtökohtana kvalitatiivisessa, eli laadullisessa tutkimuksessa, on todellisen elämän kuvaaminen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 156-157.)

Tässä opinnäytetyössä käytetään kvalitatiivista tiedonkeruumenetelmää, teemahaastattelua. Haastatteleamalla saa syvällistä tietoa tarkasteltavasta alueesta. Haastattelua on järkevä käyttää, kun halutaan tietää, mitä ihminen ajattelee. Haastattelun etu on sen joustavuus: kysymyksiä voidaan toistaa, selventää ja väärinkäsityksiä oikaista. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72.) Haastattelu on eräänlaista keskustelua, joka tosin tapahtuu tutkijan aloitteesta ja on hänen johdattelemaansa. Haastattelu on siten vuorovaikutusta, jossa molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa. (Eskola & Suoranta 2008, 85.)

Haastattelun suunnitteluvaiheessa otetaan huomioon haastattelun onnistumiseen liittyviä asioita. Yksi huomioon otettavista asioista on haastattelupaikka. Paikan tulisi olla mahdollisimman rauhallinen ja sellainen, että haastateltavan on helppo keskittyä haastatteluun. Toinen nykypäivän työelämässä huomioitava seikka on haastattelu-aika. Ajankäyttö on hyvä suunnitella etukäteen ja jos haastattelutilanteessa ilmenee, että haastattelua on tarve jatkaa pidempään, sovitaan tapaamiselle uusi aika. Haastattelijan rooli haastattelutilanteessa muuttuu tarpeen ja ajan mukaan passiivisesta kysymysten esittäjästä aktiiviseen ja ajattelevaan osallistajaan. (Ojasalo ym. 2009, 96-97.)

Haastattelijan on myös hyvä valmistautua haastattelutilanteeseen esimerkiksi pukeutumisellaan ja käyttäytymisellään. Kielenkäyttö on myös tärkeä huomioida. Haastattelutilanne aloitetaan esimerkiksi kevyellä keskustelulla ennen varsinaiseen aiheeseen siirtymistä. Haastateltavan on myös valmisteltava haastattelun lopetus, jolloin sovitaan tarpeen mukaan jatkosta. (Ojasalo ym. 2009, 97.)

Suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa olemisessa on sekä etuja että haittoja. Toisaalta suurin etu on joustavuus sekä se, että suunnitellut henkilöt saadaan yleensä hyvin mukaan tarkasteltavan aiheen pohtimiseen. Toisaalta haastattelu vie aikaa sekä haastattelijan ja haastateltavan välinen kommunikointi voi monesta syystä epäonnistua. Ihmiset tekevät tulkintoja ja päätelmiä, jotka syntyvät aikaisemmasta elämäkokemuksesta. (Hirsjärvi ym. 2007, 201.)

Haastattelussa haastattelijaa saa myös paljon nonverbaaleja vihjeitä, joiden avulla tilannetta ja haastateltavaa voi ymmärtää paremmin. Vaikka haastattelu menetelmänä vie aikaa ja rahaa ja analysointi on verraten ongelmallista, sen avulla pystyy hyvin kuvaamaan tapausta monitahoisesti ja syvällisesti. Haastattelua on perusteltua käyttää myös siksi, että kaikkia mahdollisia vastauksia on mahdoton ennalta määrittellä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34-35.)

Teemahaastattelussa, eli puolistrukturoidussa haastattelussa, edetään tiettyjen keskeisten etukäteen valittujen teemojen varassa. Kysymysten järjestystä voidaan teemahaastattelussa muuttaa, eikä kysymysten muotoa ole kovin tarkasti ennalta määritelty. Teemahaastattelussa korostetaan ihmisten omaa tulkintaa ja asioiden saamia merkityksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.) Tähän opinnäytetyöhön haastateltiin sekä Kodin Terran

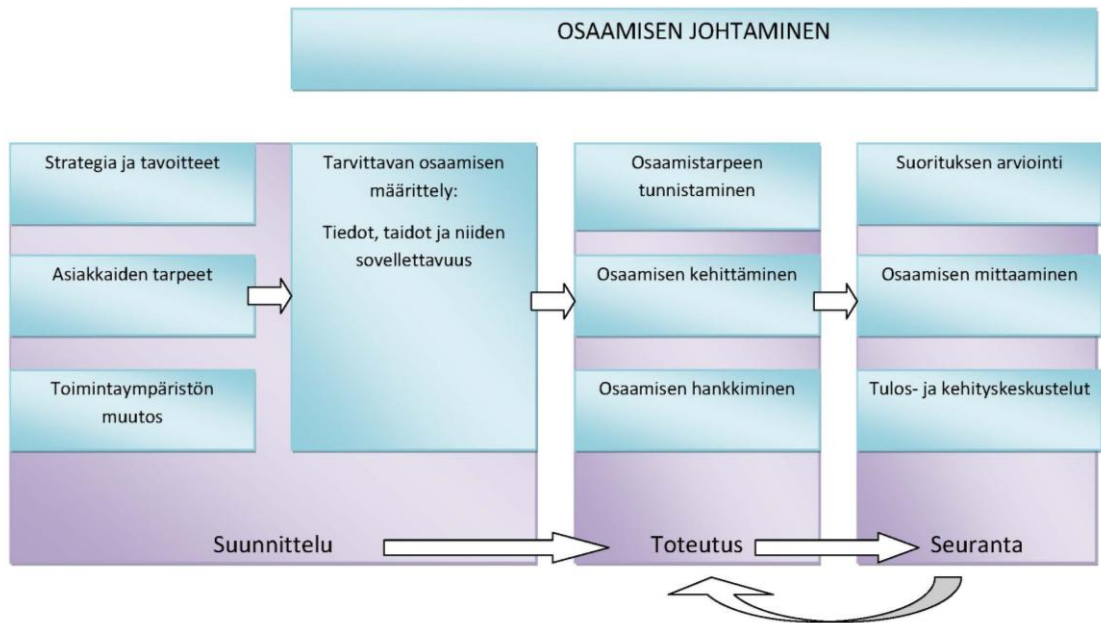
myyntipäälliköitä ja palvelupäällikköä osaamisen mittaamisen kokemuksista että Satakunnan Osuuskaupan johtoa strategisten tavoitteiden täyttymisestä etukäteen valittujen teemojen puitteissa.

Teemahaastattelu kohdennetaan teemoihin, jotka haastattelija on laatinut etukäteen teoreettisesta viitekehystä. Teemahaastattelu on muodoltaan niin avoin, että haastateltavilla on mahdollisuus tuoda asioita esiin mahdollisimman vapaasti. Haastattelija pitää kuitenkin huolen, ettei haastattelu ajaudu epäoleellisiin asioihin. Teemat takaavat, että haastateltavien kanssa puhutaan suurin piirtein samoista asioista. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75-76.)

4 OSAAMISEN JOHTAMINEN ORGANISAATIOSSA

Osaamisen johtamiseen ja osaamisen mittaamiseen liittyviä asioita on tutkittu etenkin viime vuosina melko paljon. Vaikka osaamisen johtaminen on terminä melko uusi, siihen liittyviä tutkimustuloksia on julkaistu henkilöstövoimavaroja käsittelevässä kirjallisuudessa. Osaamiseen liittyvä käsitteistö on edelleen kirjavaa, vaikka asiasta kirjoitetaan paljon.

Kuviossa 2 on kuvattu tämä kehittämistehtävän teorettinen viitekehys. Osaamisen johtamisen suunnitteluvaihe lähtee organisaation strategiasta ja asiakkaiden tarpeista käsin. Tavoitteista pystytään määrittelemään tarvittava osaaminen: mitä tietoja ja taitoja organisaatiossa tarvitaan, jotta strategian mukaisiin tavoitteisiin päästään. Jotta osaamista voidaan lähteä kehittämään, täytyy tietää tämänhetkinen osaamisen taso. Vasta sitten tiedetään miten osaamista täytyy muokata, kehittää tai hankkia, jotta se vastaa tarvittavaa, tavoitteena olevaa osaamista. Osaamisen kehittymistä täytyy seurata erilaisin arvioin, mittaamisin ja tulos- ja kehityskeskusteluin. Seurannan avulla saadaan jälleen tietoa, miten osaamista tulee edelleen kehittää. Osaamisen johtaminen tulee nähdä prosessina, joka vaatii jatkuvaa kehittämistä ja seurantaa. (Viitala 2005, 15; Tuomi & Sumkin 2012, 28-29; Viitala 2003, 49.)



Kuvio 2. Osaamisen johtamisen teoreettinen viitekehys. (Soveltaen Viitala 2005; Tuomi & Sumkin 2012; Ojala 2008; Kauhanen 2003.)

4.1 Osaaminen

Osaaminen ja tieto ovat yrityksen tärkeimpiä menestystekijöitä. Perinteisen määritelmän mukaan osaaminen koostuu tiedoista, taidoista ja kokemuksesta. Osaamisen syntyemisessä kaikki lähtee liikkeelle kokemuksista ja siitä, että niistä on halu oppia. Kokemukseen liittyvää tietoa arvioidaan ja pohdiskellaan ja erilaisia näkemyksiä prosessoidaan. Tämän jälkeen tieto pyritään ymmärtämään ja ennen kaikkea soveltamaan. Tällöin sisäistettyä tietoa sovelletaan käytäntöön ja kokeillaan erilaisissa tilanteissa. Vasta tiedon ja taidon yhdistämisestä käytännössä syntyy osaamista. (Sydänmaalakka 2000, 36.)

Pysyvä kilpailukyky syntyy osaamisesta – koko muu ympäröivä maailma muuttuu entistä nopeammalla tahdilla. Yritykset, jotka luovat jatkuvasti uutta osaamista ja kehittävät sitä, jakavat sitä koko organisaatioon ja kanavoivat sen yrityksen kehittämiseen ja uuteen teknologiaan, menestyvät. (Nonaka 2008, 2.) Aiemmin ammattikoulutuksessa saatu ammatti riitti pitkälle, jopa koko työssäoloajan. Hitaasti muuttuvassa yhteiskunnassa ammattitaidot olivat pysyviä tai hitaasti muuttuvia. Nykyisessä tietoyhteiskunnassa asiat ovat toisin. Osaaminen on jatkuvasti kehittyvää ja uusia ammatteja syntyy ja vanhoja kuolee jatkuvasti. (Helakorpi & Tertsunen 2006, 13.)

Tuomi ja Sumkin (2012, 26) näkevät osaamisen teoksessaan myös aktiivisena toimintana, joka muodostuu niin ikään tiedoista, taidoista ja kokemuksesta. Tieto pohjautuu hyvin perusteltuun käsitykseen, teorioiden ja tutkimusten kautta tuotettuun tietoon. Taito kehittyy tekemisen kautta ja kokemus on se, joka yhdistää tiedon ja taidon toiminnaksi.

Manka (2011, 35) näkee osaamisen, organisaation aineettoman pääoman, kytkeytyvän monin tavoin myös työhyvinvointiin. Työssään pahoinvoivat työntekijät eivät välttämättä halua käyttää osaamistaan organisaation eduksi, mikä näkyy ennen pitkää asiakassuhteissa. Toisaalta hyvä terveystään ei enää riitä hyvään työsuoritukseen, vaan tarvitaan myös innostuneisuutta, sitoutumista ja aloitekykyä. Työhyvinvointi on kokonaisuus, johon sisältyvät muun muassa oikeudenmukainen ja johdonmukainen johtaminen, työntekijän psyykkinen, fyysinen ja sosiaalinen terveys sekä osaamisen kehittäminen.

Osaaminen koostuu Viitalan (2005, 115) mukaan tiedoista, taidoista ja asenteista sekä motivaatiosta. Asenteet heijastavat yksilön arvoja ja motivaatio antaa toiminnalle suunnan ja voiman. Molempia tarvitaan, jotta yksilö voisi hyödyntää ja käyttää oppimiaan tietoja ja taitoja tehtävässä.

Osaaminen voidaan kiteyttää kyvyksi tehdä jotain. Pelkästä tiedosta ei synny osaamista. Ihmiset, jotka osaavat, kykenevät toimimaan ja tietävät miten asia pitää hoitaa. He osaavat soveltaa hankkimaansa tietoa ja taitoa käytäntöön. (Aaltonen & Wilenius 2002, 159.) Hakasen (2011, 19-20) mukaan kaikissa töissä ei voi käyttää kaikkea osaamistaan tai vahvuuksiaan yhtä paljon. Kaikissa töissä on kuitenkin mahdollista lisätä työn merkityksellisyyden kokemusta. Useimmat ihmiset haluavat olla elämässään tavoitteellisia ja aloitteellisia, kokea ja jakaa onnistumisia sekä hyödyntää kertynyttä osaamista ja kokemusta uuden ideoinnissa.

Osaaminen on noussut selkeästi tiedostetuksi ja tärkeäksi haasteeksi yrityksissä. Osaamisen merkitys on korostunut koko 2000-luvun. Osaaminen korostuu yritysten välisessä kilpailussa ja yrityksissä on löydetty tarve löytää uusia, toimivia ratkaisuja osaamisen johtamiseen. (Viitala 2005, 12.) Osaaminen on noussut rekrytoinnissa ja mediassa otsikoihin. Yritykset etsivät nyt osaajia, ja oppilaitokset lupaavat kouluttaa sellaisia. Tällä hetkellä parhaat osaajat valitsevat työpaikkansa sen mukaan, millaiset arvot yrityksellä on. Onko yritys innostava ja tarjoaako se mahdollisuuden urakehitykseen? Työpaikkaan

tai yritykseen ei sitouduta kuten ennen, vaan enemmänkin sitoudutaan omaan uraan ja sen kehittämiseen. (Lehtonen 2002, 13.)

Osaamisen merkityksen kasvua on selitetty sillä, että olemme siirtyneet jälkiteollisesta ajasta tietotalouteen. Aiemmin talouden kolme tärkeää tekijää luonnonvarat, pääoma ja työvoima ovat menettäneet merkitystään. Uudessa maailmantaloudessa tärkeintä on tieto. Pääomien ylitarjonnan tähden jopa perinteisessä teollisuustuotannossa keskeiseksi tekijäksi osoittautuu osaaminen, sillä tuotantovälineet ovat periaatteessa kenen tahansa hankittavissa. Tästä seuraa hyvinvoinnin kasaantuminen niille, joilla on mahdollisuus hankkia ja hyödyntää tietoa. (Lehtonen 2002, 14.)

Osaamista on yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla. Oppimista tulisi tukea kaikilla eri tasoilla. Organisaatio voi esimerkiksi nostaa jatkuvan oppimisen yhdeksi perusarvoksi, luoda oppimista ja osaamisen kehittämistä tukevan työskentely-ympäristön ja järjestää konkreettisia malleja työssä oppimiseen. Yksilöt luovat mahdollisuuden jatkuvalle oppimiselle. Organisaatio puolestaan luo oppimista tukevat rakenteet ja antaa haasteita yksilöille. Yksilön oppiminen on kuitenkin kaiken oppimisen lähtökohta. (Sydänmaalakka 2000, 45.) Peter Sengen (2006, 129) sanoin ”yksilöiden oppiminen ei takaa organisaation oppimista, mutta ilman sitä ei mitään organisaatioiden oppimista synny”.

4.1.1 Yksilön osaaminen

Yksilötason osaamisesta puhuttaessa voidaan käyttää monenlaisia käsitteitä, kuten taidot, pätevyys, kyvykkyys ja ammattitaito. Käsitteet ovat kokonaisvaltaisia, joita on vaikea eritellä tai arvioida, mutta jotta osaamista voidaan mitata ja kehittää, osaaminen pitää pystyä pilkkomaan paloihin. (Viitala 2005, 114.)

Osaamista ei voi väkisin lisätä. Ainoa keino luoda ja lisätä osaamisen kehittymistä on tukea siihen johtavia oppimisprosesseja. Osaamista ei synny ilman oppimista, joten oppimisprosessin ymmärtäminen on täten tärkeä avain osaamisen kehittämiseen. Oppiminen on monimutkainen prosessi, johon sisältyvät oppijan oma historia ja ajatusmallit. Yleispätevää oppimista sisältävää teoriaa ei ole olemassa, on vain erilaisia oppimisnäkemyskäsityksiä. Tällä hetkellä kannatusta saa konstruktiivinen oppimisnäkemys, jonka mu-

kaan ihminen on oppimisestaan tietoinen ja tavoitteellinen aktiivinen toimija, joka ympäristöstään tekemiensä havaintojen perusteella rakentaa sisäisiä malleja. (Viitala 2005, 135-136.)

Kaikki oppiminen ja osaamisen kehittyminen tapahtuu ensin yksilötasolla. Osaamisen varassa yksilö kykenee selviytymään omassa elinympäristössään ja työtehtävissään sitä paremmin, mitä paremmin hän osaa. Osaamisen kautta ihminen saa muilta arvostusta ja jo oppiminen itsessään tuo mielihyvää ja kohottaa itsetuntoa. (Viitala 2005, 112.) Aina kuitenkin ensimmäinen ja välttämätön ehto osaamisen kehittymiseen on henkilön oma kokemus kehittymisen tarpeellisuudesta ja tahto kehittyä. Ja jotta osaamista voidaan kehittää, sitä pitää osata eritellä. Yksilön osaamista voidaan eritellä esimerkiksi osaamisluetteloilla ja erilaisilla osaamista jaottelevilla malleilla. (Viitala 2005, 124.)

Yksilön tärkein osaamisen perusta on tieto. Tieto muuntuu näkyväksi toiminnaksi vain, jos yksilö osaa soveltaa tietoa taidoksi ja on motivoitunut taidon käyttämiseen. (Viitala 2005, 126.) Tietoa on kuitenkin dokumentoidun ja yleisen tiedon lisäksi myös muunlaista. Tunnettu japanilainen organisaatietietämyksen asiantuntija Nonaka (2008, 14) puhuu käsitteestä ”tacit knowledge”, joka tarkoittaa hiljaista tietoa. Tietoa, jota on vaikea pukea sanoiksi. Tietoa, jota on kertynyt henkilölle ajan saatossa hänen kokemustensa perusteella. Hiljaista tietoa voidaan kutsua myös näppituntumaksi ja termillä ”know-how”. Hiljainen tieto on subjektiivista: hiljainen tietämys on henkilökohtainen ominaisuus ja tekemällä opittua tietoa, jota on vaikea dokumentoida.

Tieto voidaan määritellä myös kyvyksi toimia. Tällöin kaikkia niitä asioita, jotka vaikuttavat ihmisten ja organisaation kykyyn toimia, voidaan pitää tietona. Tieto on kuitenkin alun perin henkilökohtaista ja peräisin henkilökohtaisesta kokemuksesta. Ihmiset luovat jatkuvasti uutta tietoa analysoimalla havaintoja ja muokkaavat tai hukkaavat olemassa olevaa tietoa. Tieto ei siis ole staattista, vaan hyvin dynaamista: uudet kokemukset saavat kussakin yksilössä oman tulkintansa ja tieto lisääntyy, muuttuu ja unohdetaan. Juuri kokemukset ja oma arvomaailma tekevät tiedosta subjektiivista ja tätä yrityksen ja erehdyksen kautta opittua kokemusperäistä, hiljaista tietoa, voidaan kuvaila organisaation kannalta hyvin arvokkaaksi. Arvokkainta tietoa syntyy ihmisissä, jotka työskentelevät samojen tehtävien parissa kohtuullisen pitkän ajan. Niin kauan kuin ihmisissä oleva tieto pysyy henkilökohtaisena, organisaatio ei pysty hyödyntämään sen jä-

senissä olevaa tietoa. Jotta yksilön tieto saadaan organisaation käyttöön, tarvitaan systemaattista osaamisen johtamista. (Aaltonen & Wilenius 2002, 155-157.)

Otalan (2008, 47-50) mukaan yksilön osaaminen on kykyä suoriutua tehtävistä, parantaa ja kehittää työtä ja ratkaista ongelmia. Hän määrittelee yksilötason osaamisen muodostuvan kuudesta kokonaisuudesta: tiedoista, taidoista, kokemuksesta, verkostoista ja kontakteista, asenteesta sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista.

Tiedot ja taidot hankitaan opiskelun, koulutuksen ja konkreettisen tekemisen kautta. Henkilökohtaisilla ominaisuuksilla on osaamisessa suuri merkitys, sillä ne vaikuttavat yksilön kykyyn hyödyntää opiskelusta tai koulutuksesta saatuja tietoja ja siirtää niitä käytäntöön. Henkilökohtaisiin ominaisuuksiin kuuluvat myös persoonallisuus ja asenteet, jotka vaikuttavat yksilön työmotivaatioon ja sopeutumiskykyyn. Henkilökohtaiset ominaisuudet pitävät sisällään myös tunneälyn ja motiivit – tunneäly vaikuttaa yksilön sosiaalisiin taitoihin ja motiivit ohjaavat yksilön toimintaa. (Ojala 2008, 50-51.)

Ranki (1999, 27-30) esittää osaamisen koostuvan viidestä tekijästä. Hän sisällyttää osaamiseen tiedot, taidot, kokemuksen ja verkostot. Viides tekijä on hänen mukaansa uskomukset ja arvot, eli käsitykset siitä, minkä uskoo olevan oikein ja mikä vaikuttaa tiedon tulkitsemiseen ja havaitsemiseen. Ranki painottaa, että koulutuksen ja konkreettisen tekemisen kautta hankittu tiedollinen ja taidollinen osaaminen ei yksin tee henkilöstä tietyn osa-alueen osaajaa. Osaaminen on kokonaisuutena luonteeltaan henkilökohtaista, mutta se on samalla myös jatkuvasti sosiaalisesti rakentuvaa. Uutta osaamista syntyy yksilön ja hänen toimintaympäristönsä vuorovaikutuksesta.

Sengen (2006, 23) mukaan ihminen oppii parhaiten oman kokemuksensa kautta. Hän kuitenkin muistuttaa, että yksilön oppiminen on tietoinen valinta: ketään ei voi väkisin pakottaa kehittämään henkilökohtaista osaamista. Jokaisella tulee olla vapaus valita, pakollinen kurssitus tai kaikkia koskevat vaihtoehdottomat koulutukset eivät yleensä saa aikaan mitään hyvää. Tärkeintä on vaikuttaa organisaation luovaan ja oppivaan ilmapiiriin ja jokapäiväiseen tekemiseen yksilön ja organisaation osaamisen kasvattamiseksi. (Senge 2006, 161-162.)

Ihmiset oppivat eri tavalla ja eri tahtiin. Oppimistapoihin vaikuttavat aikaisemmat kokemukset ja yksilölliset ominaisuudet sekä oppimismotivaatio. Koska yksilöt oppivat eri tavalla, on hyvä, että henkilöstön kehittämisessä on tarjolla useita eri vaihtoehtoja. Lopulta jokainen kuitenkin vastaa itse oman osaamisensa ylläpitämisestä ja kehittämisestä. Kuitenkin vain osa oppimisesta on tarkoituksellista ja tietoista. Suuri osa oppimisesta tapahtuu omien kokemusten perusteella tai muilta mallia ottamalla; tätä kutsutaan kokemukselliseksi oppimiseksi. Kokemuksellinen oppiminen perustuu palautteeseen, minkä takia organisaation arviointi-, palaute- ja seurantajärjestelmät ovat tärkeitä. Tällaista oppimista, joka ei ole tietoista, tapahtuu päivittäisissä vuorovaikutustilanteissa. Tätä tarkoitetaan sosiaalisesti rakentuvalla osaamisella. (Ranki 1999, 31.)

Yksilön osaamisen sisältö ja sen merkitys muuttuvat jatkuvasti. Toimintaympäristö muuttuu ja tiedot ja taidot vanhentuvat koko ajan. Yksilön osaaminen ei ole suoraan kopioitavissa, vaan jokainen yksilö muodostaa oman osaamisensa yhdistelemällä koulutusta, käytäntöä ja kokemusta. Yksilön osaamista ei voida siirtää toiselle sellaisenaan. Suurta osaa osaamisesta on vaikea edes pukea sanoiksi, vaan osaaminen ilmenee toiminnassa. Siihen miten henkilö havainnoi ja tulkitsee todellisuutta, liittyy niin sanottuun hiljaiseen tietoon. (Ranki 1999, 26-29.)

4.1.2 Organisaation osaaminen

Organisaation menestyksen kannalta yhteinen osaaminen on ratkaisevan tärkeää. Organisaation visio toteutuu yhteisen osaamisen kautta. Organisaation osaamista käsitellessä on huomioitava, että osaamisen lisäksi siihen sisältyy yksilön motivaatio ja organisaation toiminnan johtaminen. Työ, osaaminen ja motivaatio tulee suhteuttaa toisiinsa tavoitteiden toteuttamiseksi. (Tuomi & Sumkin 2012, 27.)

Organisaation osaaminen edellyttää organisaation oppimista. Organisaation oppiminen voidaan määritellä organisaation kyvyksi uusiutua ja muuttaa toimintaansa. Organisaatiolla tulee siis olla jatkuva valmius hankkia uutta osaamista. (Sydänmaalakka 2000, 50.) Senge (2006, 18) on määritellyt oppivan organisaation organisaatioksi, jossa ihmisillä on mahdollisuus jatkuvasti kehittyä ja saavuttaa haluamiaan tuloksia. Oppivassa organisaatiossa viriävät uudet ajattelumallit, jossa ihmisillä on yhteiset tavoitteet ja jos-

sa ihmiset oppivat yhdessä. Oppivassa organisaatiossa on kyse asioiden yhteisestä luomisesta sekä organisaation ja sen ihmisten kyvykkyyksien parantamisesta.

Otala (2008, 53) kuvaa organisaation osaamista organisaation yhteiseksi näkemykseksi tai käsitykseksi toiminnan kannalta tärkeästä asiasta. Organisaation osaaminen on yhteisesti omaksuttu toimintatapa. Yksilöiden osaaminen muuttuu organisaation osaamiseksi, kun ihmiset jakavat, yhdistävät ja kehittävät osaamistaan yhdessä. Organisaation osaaminen on se resurssi, jota yrityksessä pitää vaalia ja jonka syntymistä ja kehittymistä pitää tukea ja ohjata.

Manka (2011, 84) tiivistää organisaation osaamisen kehittämisen olevan yksilöiden, ryhmien ja koko organisaation oppimista samaan suuntaan organisaation tavoitteiden kanssa. Tämän takia jokaisen organisaation olisi kyettävä määrittelemään nykyinen ja erityisesti tulevaisuuden osaaminen. Tulevaisuuden osaamisen hankkimiseksi tarvitaan organisaation oppimista, joka puolestaan edellyttää riittäviä resursseja, vuorovaikutusta ja innovatiivista ympäristöä. Jännittynyt ilmapiiri ja kiire johtavat oppimisilmapiirin köyhtymiseen.

Sarala (2000, 9) näkee organisaation osaamisen ongelmaksi sen, miten kaikki työntekijät saadaan kokemaan yhteiset päämäärät ja visiot yhteisiksi. Organisaation osaaminen voi kehittyä vain, jos visioista keskustellaan yhdessä ja synnytetään keskustelujen kautta yhteinen näkemys toiminnan tulevaisuudesta. Olennaista organisaation osaamisen kehittämisessä on johdon sitoutuminen: johdon tulee sitoutua kehittämään organisaatiota oppivaksi organisaatioksi.

Oppivan organisaation toimintamallissa organisaation työnjaon ja toiminnan taustalla on tietoinen pyrkimys edistää henkilöstön osaamista. Oppimaan oppimisen ja moniosaamisen taidot korostuvat oman henkilöstön kehittämisessä. Henkilöstö kouluttaa toisiaan osana normaalia työaika ja itseohjaavien oppimateriaalien käyttö korostuu. (Sarala & Sarala 1997, 41.)

Organisaation osaaminen ja oppiminen ovat merkityksellisiä seikkoja organisaation elinkaaren kaikissa eri vaiheissa. Myös menestyvän organisaation osaamista tulisi kehittää, sillä menestyvästä yrityksestä voi tulla likinäköinen, eikä tulevia haasteita välttä-

mättä enää tunnusteta. Organisaation osaaminen on pitkälti kiinni siitä, kuinka hyvin organisaation kokemuksista kyetään oppimaan. Jotta kokemuksista siis olisi hyötyä, niistä pitäisi pyrkiä oppimaan. Tämäkään ei yksin riitä, sillä myös oppimisen dokumentointi on tärkeää. (Juuti & Virtanen 2009, 68.)

4.1.3 Ydinosaaminen

Ydinosaamisella tarkoitetaan organisaation strategista osaamista. Ydinosaaminen tunnustetaan pohtimalla sitä, millaisella osaamisella strategia saadaan toteutettua, onko osaaminen ainutlaatuista ja lisäarvoa tuottavaa ja tuoko osaaminen uusia mahdollisuuksia tulevaisuudessa. Ydinosaaminen muodostuu yksilöiden osaamisten kautta ja se luo perustan koko organisaation osaamisen johtamiselle. Ydinosaaminen tuo kilpailuetua muihin toimijoihin nähden. (Tuomi & Sumkin 2012, 20.)

Viitala (2005, 63-65) määrittelee ydinosaamisen sellaiseksi strategiseksi osaamiseksi, joka on valitun kilpailustrategian toteutumiseksi elintärkeää. Se, että yrityksessä on jotain tietoa tai osaamista, ei vielä ratkaise menestystä. Osaamiset on kyettävä kanavoimaan menestykselliseksi liiketoiminnaksi. Tämä tapahtuu strategisten prosessien kautta. Strategiset prosessit ovat niitä liiketoimintaprosesseja, joiden kautta yrityksessä oleva osaaminen saadaan siirrettyä tuotteisiin ja palveluihin. Vasta ydinosaamisten ja strategisten prosessien yhteisvaikutuksesta syntyy yrityksen ydinkyvykkyys.

Ydinosaamista voidaan kutsua monella eri nimellä ja koko osaamisen käsitteistö on edelleen hyvin kirjava. Osaamisen johtamista käsittelevässä kirjallisuudessa puhutaan myös avainosaamisesta, strategisesta osaamisesta, kompetenssista tai kilpailuetuosaamisesta. Nimensä mukaisesti kilpailuetuosaaminen on sellaista organisaation syvällistä ydinosaamista, jota kilpailijoiden on vaikea kopioida ja jolla kilpailijoista erotutaan lisäarvoa asiakkaille tuottaen. Ydinosaaminen on osaamisten, teknologioiden ja tietojärjestelmien yhdistelmä, joka tekee kilpailusta mahdollista. Se on pitkän aikajakson kuluessa syntynyttä tasokasta ryhmätason osaamista. Ydinosaaminen ei ole ainoaa osaamista, jota yrityksellä on. On myös paljon muuta osaamista, jota organisaation toimintaan tarvitaan, mutta ydinosaamiset ovat välttämättömiä pitkäjänteiseen menestykseen. (Sydänmaalakka 2000, 134.)

Otala (2008, 55) painottaa, että ydinosaaminen on aina organisaation osaamista. Ydinosaamista ei ole sidottu yhteen henkilöön. Ydinosaamisen kehittäminen vie pitkän aikaa ja siksi sitä on vaikea kopioida tai matkia. Ydinosaaminen ei synny itsestään, vaan se vaatii tietoista, pitkäjänteistä kehittämistä, osaamisen johtamista. Myös Lehtonen (2002, 78) tiivistää ydinosaamisen organisaation menestyksekkään, asiakkaiden nykyisistä ja tulevista tarpeista lähtevän toiminnan kannalta keskeiseksi osaamiseksi. Organisaation ydinosaaminen merkitsee kykyä käyttää organisaation kyvykkyyksiä koordinoitusti niin, että yrityksen tavoitteet voidaan saavuttaa.

Ydinosaamisen määrittely ei ole aina helppoa. Lukumäärällisesti ydinosaamisista on organisaatiossa rajallinen määrä, yleensä viidestä kymmeneen kappaletta. Strategisen osaamisen kannalta on tarpeellista keskittyä nimenomaan näiden muutamien ydinosaamisten kehittämiseen. Muu osaaminen on myös välttämätöntä, eikä yritys tule ilman sitä toimeen, mutta se ei ole ainutlaatuista. Ydinosaaminen luo ja ylläpitää yrityksen kilpailukykyä. (Sydänmaalakka 2000, 136.)

Sarala & Sarala (1997, 34) lisäävät ydinosaamisen määritelmään yrityksen nopean muuttumiskyvyn. Ydinosaamisen avulla organisaatio kykenee nopeasti sopeutumaan muutoksiin ja tarvittaessa siirtymään uusille toiminta-alueille. Ydinosaamisella on merkitystä vasta sitten, kun se tuottaa lisäarvoa ja hyötyä asiakkaille – ennen tätä kyseessä on muu osaaminen. Ydinosaamisen määrittely edellyttää, että yrityksessä kyetään tunnistamaan toiminnot, joista sen on kaikissa olosuhteissa huolehdittava.

4.2 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisen tärkein tavoite on yhdistää yrityksen strategia ja yksilöiden osaaminen. Yrityksen kaikkien jäsenten osaamisen tulisi edesauttaa yrityksen perustetävän ja strategian toteutumista. (Viitala 2005, 109.) Osaamisen johtamisen tavoitteena on hankkia organisaatiolle hyödyllistä osaamista, kehittää ja säilyttää sitä (Viitala 2003, 49).

Osaamisen johtaminen sisältää kaiken sellaisen tarkoituksenmukaisen toiminnan, jonka avulla osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Osaamisen johtamisen

lähtökohta on vision selkeyttäminen: jotta tiedetään, millaista osaamista tarvitaan, pitää tietää, mikä on yrityksen tulevaisuuden tahtotila. Yrityksen strategisen tason linjaukset suuntaavat osaamisen kehittämistä. (Viitala 2005, 15.) Osaamisen johtamisen tavoitteena on koko organisaation kulttuurin, eli järjestelmien, toimintamallien ja mittareiden, kehittämistä sellaisiksi, että ne tukevat osaamisen kumuloitumista ja jakamista vision edellyttämässä suunnassa (Viitala 2003, 15).

Osaamisen johtamisen tärkein osa on yrityksessä toimivien ihmisten osaamisen tason nostaminen sekä sen tehokas hyödyntäminen. Osaamisen ja työn johtaminen on esimiesten arkitoimintaa. Osaamisen johtaminen pitäisi yhdistää tuloksellisen työn johtamiseen: osaamisen johtaminen on työn johtamista ja osaamisen kehittäminen on uuden oppimista työn ohessa. Tiivistetysti voidaan sanoa, että osaamisen johtaminen on kaikkien esimiesten keskeinen keino vaikuttaa strategian toteutumiseen. (Tuomi & Sumkin 2012, 28-29.)

Osaamisen johtamiseen sisältyy Haapalaisen (2005, 22) mukaan ripaus strategiaa ja loppu ihmisten johtamista. Valitsemalla oikeaa osaamista hallitsevia henkilöitä ja kehittämällä järjestelmällisesti heidän osaamistaan sekä varmistamalla osaamisen pysyminen yrityksessä, luodaan hänen mukaansa menestymisen edellytykset. Tämä käsitys kuitenkin olettaa, että ihmiset työskentelevät itsenäisesti ja oma-aloitteisesti. Ihmisten erilaisuuden vuoksi näin ei kuitenkaan aina ole. Pelkkä tieto ei takaa tehokkuutta, jos taidossa tai asenteissa on puutteita. Esimiehen tehtävä on jämäkästi vaalia ja kasvattaa alaistensa osaamista varmistuen, että tahto ja asenteet kehittyvät samassa tahdissa.

Kauhanen (2003, 148) painottaa, että itsensä kehittäminen ja oppiminen ovat jokaisen omalla vastuulla. Organisaatio voi luoda oppimisen edellytyksiä, tukea oppimista ja tarjota mahdollisuuksia. Jokainen työntekijä voi halutessaan valita henkilökohtaiseen kehityssuunnitelmaansa oman tavoitteensa, kuten tutkinnon tai diplomin. Viitala (2003, 188) päätyi osaamisen johtamisen kolmeen pääkeinoon tutkiessaan osaamisen johtamista esimiestyössä:

- tiedon käsittely ja sen avulla tietoisuuden luominen
- keskustelun synnyttäminen
- oppimista tukevien järjestelmien ja toimintamallien kehittäminen.

Ensimmäiseen keinoon, tiedon käsittelyyn ja tietoisuuden luomiseen, sisältyy selkeä tavoitteiden määrittäminen ja toiminnan arviointi: ”Organisaation ja yksikön tavoitteiden ja toiminnan arvioinnin kautta esimies kirkastaa varsinaisen toiminnan ohjaamisen ohessa osaamisen kehittämisen suuntaa.” (Viitala 2003, 188.)

Keskustelut ovat esimiehen keskeinen väline johtamistyössä. Asioiden vuorovaikutukselliselle käsittelylle on luotava mahdollisuus ja alaisten tulee osallistua oppimista suuntaavien asioiden ideointiin, suunnitteluun ja selkiyttämiseen. Keskustelukulttuuri pitää sisällään paljon muutakin kuin kehityskeskustelut. Työyhteisössä tulisi synnyttää osaamisen jakamista edistäviä keskusteluja ja yksilöiden näkemysten avartamista ryhmäkeskusteluissa. (Viitala 2003, 189.)

Oppimista tukevien järjestelmien ja toimintamallien, eli puitteiden, kehittäminen yhdessä alaisten kanssa on yksi osaamisen johtamisen keinoista. Hyvään johtamiseen kuuluu sekä ryhmän kokonaisosaamisesta huolehtiminen että yksilön kehittymisen tukeminen. Järjestelmien, mittareiden ja mallien tulisi olla oppimista tukevia. (Viitala 2003, 190.)

Organisaatiossa hajallaan oleva yksilöiden osaaminen ei hyödytä organisaation toimintaa, jos osaamista ei hallita ja voida hyödyntää siellä, missä tiettyä osaamista kulloinkin tarvitaan. Mitä paremmin osaamisen johtaminen yhdistetään strategiaprosessiin ja strategiseen johtamiseen, sitä paremmin osataan ennakoida osaamistarpeita ja sitä tehokkaammin opitaan hankkimaan tarvittavaa osaamista sekä hyödyntämään olemassa olevaa osaamista. (Ojala 2008, 81-82.)

Osaamisen johtamisessa käytettävien järjestelmien tai työkalujen pitäisi kannustaa ja innostaa oppimaan. Oppiminen ja kehittyminen voivat tapahtua vain niistä lähtökohdista, jotka kullakin henkilöllä ja ryhmällä työyhteisössä on. Jokaiselle on myös tarjottava mahdollisuus edetä siten kuin se on hänelle mahdollista. Jos osaamisen johtamisen järjestelmä pystyy antamaan myönteistä tukea oppimiselle, se kannustaa parhaimmillaan jokaisen pääsemään positiiviselle oppimisen kehälle. (Viitala 2005, 161.)

Viitala (2003, 193) tuotti tutkimuksessaan osaamisen johtamisen neljä eri tasoa. Esimiehet toteuttavat osaamisen johtamista erilaisilla aktiivisuuksilla, joissa toiminnan luonnetta kuvataan tasojen nimityksillä: kollegat, luotsit, kapteenit ja valmentajat.

Esimiehet, jotka jäävät osaamisen johtamisessaan alimmalle kollegat-tasolle, aktivoivat alaisiaan lähinnä omalla esimerkillään. Osaamisen johtamisella ei ole selkeää suuntaa, eikä esimies juuri kehittä toimintaa. Luotsit edistävät työyhteisössä oppimista oman esimerkin lisäksi selkiyttämällä sen suuntaa. Tutkimukseen vastanneiden alaisten mukaan oppimista tukevan ilmapiirin kehittämisessä ja oppimisprosessien tukemisessa tällaisten esimiesten, luotsien, aktiivisuus on vähäistä. Kolmannen tason osaamisen johtajat, kapteenit, ovat aktiivisia oppimista tukevan ilmapiirin luoja. He huolehtivat osaamisen kehittämisestä ja edistävät työyhteisön oppimista oman esimerkin lisäksi selkeillä tavoitteilla ja oikeanlaisen ilmapiirin luomisella. (Viitala 2003, 193.)

Ylin osaamisen johtamisen taso, valmentajat, ovat ideaalisia esimiehiä osaamisen kehittämisen näkökulmasta katsottuna. Tähän ryhmään kuuluvat esimiehet huolehtivat hyvin toiminnan suuntaamisesta ja oppimista tukevan ilmapiirin kehittämisestä. Heidän oma otteensa työhön on esimerkillinen, mutta he pystyvät lisäksi hoitamaan osaamisen kehittämiseen liittyviä asioita. He toteuttavat osaamisen johtamista näkyvästi omassa johtamisessaan. (Viitala 2003, 193.)

4.2.1 Osaamisen kehittäminen

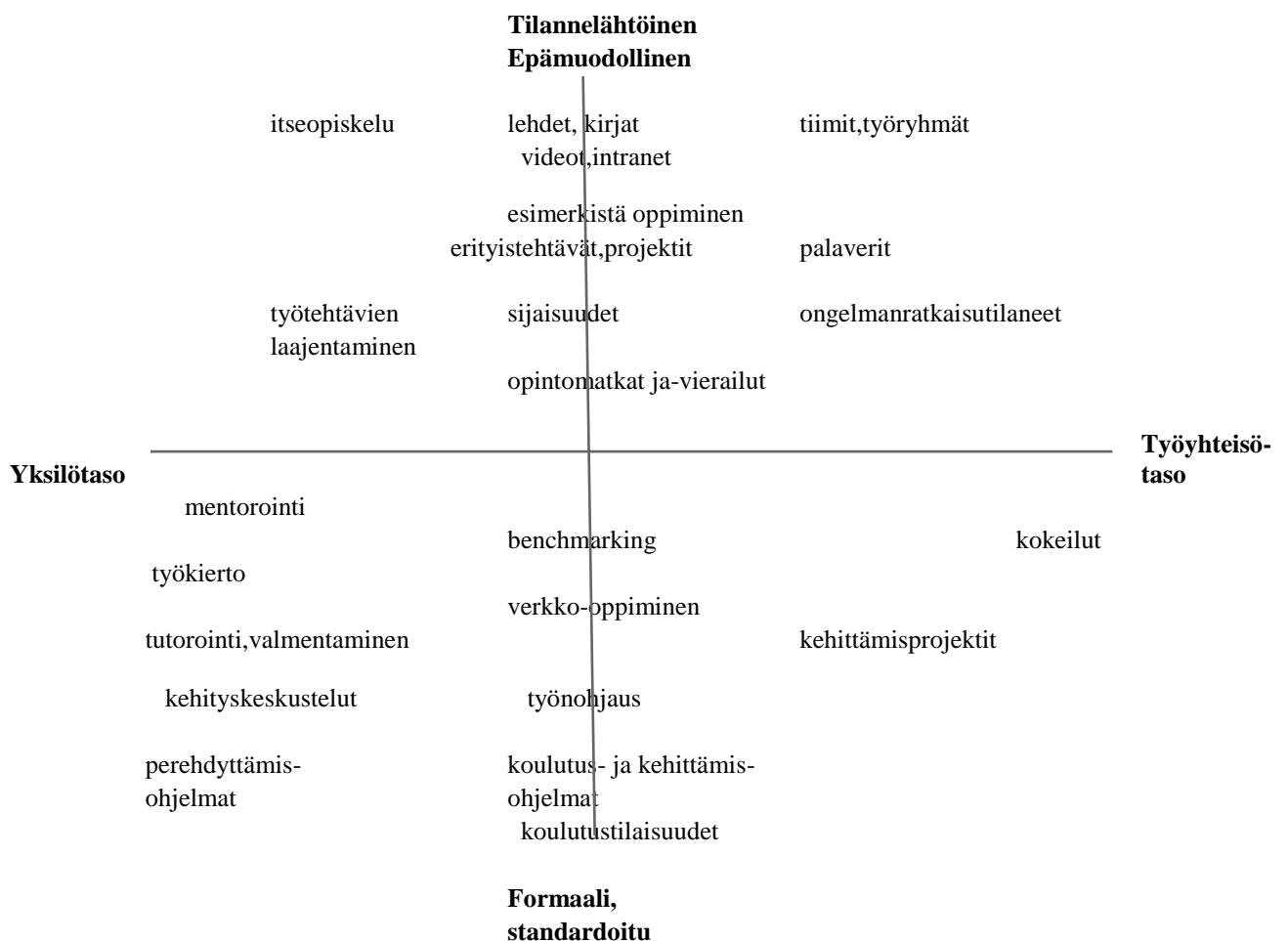
Henkilöstötoimintojen tehtävänä on tukea yritystä hankkimaan, säilyttämään ja uudistamaan tarvittavaa osaamista. Silloin tällöin tarpeetonta osaamista pitää myös pystyä siirtämään sinne, missä sitä tarvitaan, tai tyystin poistamaan. Henkilöstötoimintojen tehtävänä on auttaa yrityksen kaikkia toimijoita suunnittelemaan, varmistamaan ja kehittämään tarvittavaa osaamista. (Viitala 2005, 230.)

Osaamisen johtamiseen kuuluu olennaisena osana jatkuva muutos. Jotta uusia asioita voidaan kehittää, samalla on opittava pois jostain vanhasta. Kuuluisa onkin työyhteisössä kuultu lausahdus ”näin meillä on aina tehty”. Työyhteisön kuitenkin tulisi esimiehen johdolla herätä ajattelemaan, miten työ olisi paras tai tehokkainta tehdä. (Tuomi & Sumkin 2012, 47.)

Poisopittavat asiat voivat olla vanhentuneita käytäntöjä tai rutiineja. Haasteena pinttyneen tiedon poisoppimisessa on omien työtapojensa tiedostaminen ja kriittinen tarkaste-

lu. Kun vanhaa, tarpeetonta osaamista on poistunut, on tilaa hankkia uutta osaamista. (Tuomi & Sumkin 2012, 48.)

Uutta osaamista voidaan hankkia lukuisin eri tavoin. Viitala (2005, 261) on kerännyt henkilöstön kehittämisen muodot selkeään nelikenttään (Kuvio 3). Osaamisen kehittäminen on kuvion mukaan hyvin moninaista ja menetelmiä on moniin eri tilanteisiin. Organisaatiossa tulisikin hyödyntää useaa kehittämisen muotoa samanaikaisesti.



Kuvio 3. Erilaisia osaamisen kehittämisen muotoja (Viitala 2005, 261).

Yksilön osaamista voidaan kehittää osana työtä tai tiiviisti työhön kytkettynä. Oppiminen ja kehittyminen kiinnitetään tällöin kokemukseen. Työntekijän osaamista voidaan kehittää työtehtävien avulla muun muassa työkierron tai sijaisuuksien avulla, kehittämishankkeisiin osallistumalla, tutoroinnilla, mentoroinnilla tai työnohjauksella. (Viitala 2005, 261.)

Työn ja työyhteisön ulkopuolella tapahtuvaa yksilötason osaamisen kehittämistä tuetaan myös monilla tavoilla. Kokonaan työpaikan ulkopuolella voi tapahtua kuitenkin vain osa henkilöstön kehittämisestä, sillä sitä on usein hankala organisoida ja se on kallista. Nopeiden muutosten vuoksi ulkopuolinen koulutus on myös usein liian hidas kehittämismenetelmä. Työn ulkopuolella toteutettavia osaamisen kehittämisen muotoja ovat esimerkiksi koulutus ja omaehtoinen opiskelu. (Viitala 2005, 271.)

Yllämainittujen yksilötason osaamisen kehittämisen muotojen lisäksi osaamisen kehittäminen voi koskea koko työyhteisöä tai ryhmää. Ryhmätason osaamista voidaan hankkia paitsi koulutuksilla ja valmennuksilla, myös muun muassa ongelmanratkaisutilanteilla, palavereilla, vierailuilla ja opintokäynneillä. (Viitala 2005, 277-281.) Hiljaisen tiedon osalta organisaation osaamisen kehittämisessä kaiken ydin on yksilön tietämyksen laajentaminen organisaation tietämykseksi. Miten yksilöiden hiljainen tieto saadaan jaettua muille organisaation jäsenille ja näin koko organisaation osaamiseksi? Osaamisen ylläpito ja kehittäminen organisaatiossa edellyttävät jatkuvaa osaamisen arviointia ja kehittämistä. Hiljaisen tiedon siirtäminen tiimioppimisen ja esimerkiksi oppimisen avulla ovat ryhmätason osaamisen hankinnan keinoja. (Nonaka 2008, 19.)

Osaamisen kehittäminen ja kehittyminen sitouttavat henkilökuntaa. Työyhteisön jäsenten osallistuessa koulutukseen, kurseille tai vaikkapa opintomatkalta työnantajan ja työntekijän on määriteltävä etukäteen, miksi tapahtumaan osallistutaan. Osaamisen jakaminen on keskeisessä roolissa, sillä koko työyhteisön tulisi saada osansa läpikäydystä koulutuksesta. Työnantajan tulisi miettiä etukäteen tavat, joilla keskeisimmät asiat voidaan käsitellä sopivasti ja saada näin joukolla hyöty omaan organisaatioon. Työntekijän innostuneisuutta ja oppimisen riemua tulisi tukea kaikin tavoin. Työnantaja voi helposti mitätöidä osaamisen kehittämisen tärkeyden ja oppimisen innostuksen osoittamalla välinpitämättömyyttä. Jos kouluttautumisen seurauksena ei tarjota vaativampia tehtäviä tai palkita kasvanutta osaamispotentiaalia, into itsensä kehittämiseen hiipuu varsin nopeasti. (Borgman & Packalén 2002, 46-47.)

Osaamisen kehittämisen perustana voidaan pitää toimivaa palautekulttuuria. Kaiken kehittämisen ja kehittymisen lähtökohta on palautteen antaminen ja vastaanottaminen. Ensimmäinen askel oppimisessa ja kehittämisessä on tulla tietoisiksi omasta osaamisesta.

Jos asiasta ei saa palautetta esimieheltä tai työyhteisön muilta jäseniltä, henkilö ei saa mahdollisuutta pyrkiä kehittämään osaamistaan tai tekemisiään. Oppimista tukevan palautteen tulisi olla konkreettista ja kaksisuuntaista. Tilanteet ja henkilöt kerrotaan tarkasti ja oma kokemus rehellisesti. Kaksisuuntaisuus merkitsee sitä, että palautteen antaja näkee asiasta vain oman näkökulmansa ja saaja omansa. Tästä syystä palautetta antaessa on tärkeää auttaa vastaanottajaa tuomaan esiin oma näkökulmansa kysymällä sitä ja keskustelemalla siitä. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 84-85.)

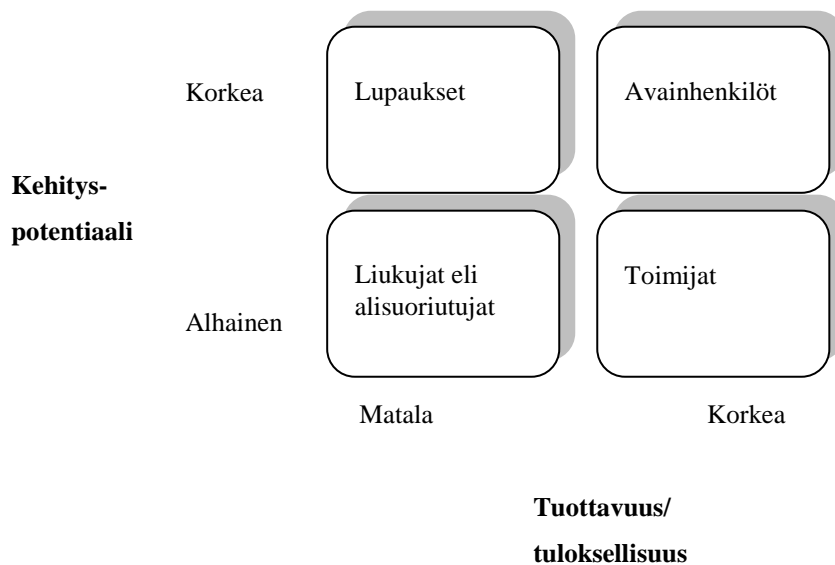
Osaamisen kehittämisen suunnitteluun tulisi käyttää yhtä paljon aikaa kuin strategioiden, budjetin tai muiden operationaalisten suunnitelmien luomiseen. Kehittämissuunnitelmassa tulisi olla oma ennalta määritelty paikkansa työryhmällä, esimiehillä, johdolla ja ulkopuolisilla tahoilla, kuten tavarantoimittajilla tai myyntiedustajilla. Osaamisen kehittäminen ja kehittämisessä käytettävät toimet tulee nivoutua saumattomasti liiketoiminnan keskeisiin tavoitteisiin. (Ruohotie 1997, 146.)

Henkilöstön kehittämisen tarpeellisuutta mietittäessä usein unohdetaan esimiehen kehittäminen. Esimiestehtäviin tulisi palkata vain erittäin kehityskykyisiä ja innostuneita esimiehiä. Väärät esimiesvalinnat johtavat usein pysähtyneisyyden tilaan. Useimmiten esimiehet yliarvioivat omat johtamistaitonsa ja usein tämän vuoksi laiminlyövät niiden kehittämisen. Esimiesten tulisi kerätä palautetta omilta johdettaviltaan ja käyttää sitä oman johtamistaidon kehittämisen tukena. Esimiehen tulisi olla ryhmänsä jäsenille ohjaaja ja valmentaja ja tuettava heidän osallistumistaan erilaisiin osaamisen kehittämistä sisältäviin hankkeisiin. Myös esimiehen oppimislähteet ja osaamisen kehittämisen muodot ovat moninaiset: koulutustilaisuudet, opintomatkat ja benchmarking, itse työtehtävät, vastoinikäymisestä oppiminen ja niin edelleen. (Ruohotie 1997, 148-149.)

4.2.2 Osaamisen hyödyntäminen

Osaamista tulisi systemaattisesti arvioida ja johtaa siitä syystä, että osaamista voidaan hyödyntää, kehittämistoimenpiteitä voidaan suunnitella ja henkilön itsensä oppimismotivaatiota lisätä. Jos yrityksessä ei olla riittävän hyvällä tasolla selvillä siitä, minkälaisia osaamisresursseja on käytettävissä, ei niitä pystytä kunnolla hyödyntämään eikä myöskään tietämään mitä osaamista tarvitaan lisää. (Viitala 2005, 153.)

Myös Tuomi & Sumkin (2012, 58) muistuttavat, että jotta osaamista voidaan hyödyntää ja kehittää, osaamisen nykytilanne tulee tunnistaa ja tulevaisuuden osaamistarpeet määrittellä. Organisaation osaamisen ja kehittämistarpeiden tunnistamiseen liittyy henkilöstöressurssien tarkastelu. Esimiehen tulisi tunnistaa tasapainoinen henkilöstöressurssi, jossa on erilaisia, mutta työn tuloksellisuuden ja työyhteisön kehittämisen kannalta tuottavia rooleja. Työrooleja on neljä pääroolia, joita tarkastellaan kahden ulottuvuuden kautta: kehittymispotentiaali ja työn tuloksellisuus (Kuvio 4). Kehittymispotentiaali tarkoittaa yksilön suhtautumista mahdollisuuksiinsa ja kykyyn kehittää työtään. Työn tuloksellisuus puolestaan tarkoittaa henkilön työn tuottavuutta. (Tuomi & Sumkin 2012, 60-61.)



Kuvio 4. Työroolit (Tuomi & Sumkin 2012, 61).

Lupausrooli on henkilöllä, jolla on korkea kehittymispotentiaali, mutta työn tuloksellisuus on vasta kehittymässä. Usein tällainen henkilö on vasta aloittanut tehtävässään. Muutostilanteissa lupausroolissa oleva henkilö on usein etulinjassa ja innokkaana viemässä muutoksia eteenpäin. Toimijaroolin omaava henkilö panostaa työnsä tuloksellisuuteen ja oman osaamisensa ylläpitämiseen. Toimijat ovat usein hyvin lojaaleja ja arvostavat työssään turvallisuutta. Muutokseen mennään tässä roolissa mukaan, mutta ei etulinjassa, vaan pikemminkin lojaalisuudesta työnantajaa kohtaan. Avainhenkilöt ovat tuottavia ja kehityskykyisiä organisaation kehittämisen avainpelaajia, jotka tuovat organisaatiolle selvää lisäarvoa. Alisuoriutujat, eli liukujat, on avainhenkilöroolille täysin

vastakkainen rooli. Henkilöllä ei ole kehittymishalua, eikä hänen tekemisensä ole tuotavaa. Kaikista neljästä työroolista liukujarooli on ainoa, joka ei ole organisaatiossa toivottu. (Tuomi & Sumkin 2012, 62.)

4.3 Osaamisen arviointi ja mittaaminen

Osaamisen johtaminen on perinteisesti perustunut erilaisiin toimenpiteisiin, joita kaikkien esimiesten on oletettu alaiensa kanssa tekevän. On kehityskeskustelurunkoja, osaamiskartoituspohjia ja erilaisia järjestelmiä, joihin osaamisia syötetään. Nykyään on kehitetty lisäksi mittareita, jotka mittaavat osaamisten lukumääriä ja laatua. Tiedon keruu ja mittaaminen eivät kuitenkaan saa ajaa osaamisen kehittämisen ohi. Dokumenttien ja raporttien tekeminen ei saa olla itsetarkoitus. (Tuomi & Sumkin 2012, 37.)

Organisaatiota koskevat osaamiskartoitukset ovat aikaisemmin liittyneet enemmän toimenkuviin ja työn vaativuuden luokitteluun. Nykyään osaamiskartoitukset ja osaamismittaukset ovat apuna ja työvälineenä osaamisen johtamisessa. Osaamiskartoituksilla on mahdollista tuoda esille kuhunkin työhön liittyviä osaamisvaatimuksia. Erilaiset tietotekniset sovellukset ovat tuoneet uusia mahdollisuuksia järjestelmälliseen osaamisen johtamiseen. Ennen järjestelmiä organisaatiossa tulee osaamisten määrittely kuitenkin olla kunnossa. Tulee olla selvillä, miten osaaminen organisaatiossa luokitellaan ja mitkä ovat osaamisen hierarkkiset tasot. (Laine 2007, 43.)

Sellaista toimintaa, joka ei ole mitattavissa, ei voi juuri johtaa. Tunnusluvut ja mittaaminen liittyvät oleellisesti toiminnan suunnitteluun ja arviointiin sekä toiminnan suuntaamiseen. Vain mittaamalla voidaan arvioida toiminnan hyvyttä ja riittävyttä. Mittarin on kuitenkin oltava käyttäjälleen merkityksellinen ja tärkeä sekä riittävän selkeä ja konkreettinen. Mittareiden tarkoituksena on kertoa organisaatiolle, miten tavoitteiden suuntaisesti on edetty. Tavoitteet tulee siis olla määritelty ennen mittaria. Mittaaminen ei ole tavoite itsessään. (Palmu 2003, 69.)

Osaamisen mittaaminen sisältää samat haasteet kuin yrityksessä tapahtuva mittaaminen yleensäkin: mitattavien asioiden tulisi kohdentua toiminnan kannalta keskeisiin kohteisiin. Lisäksi mitattavien asioiden tulisi olla yhteisesti hyväksytyjä ja mittaustapojen tu-

lisi olla yksinkertaisia ja ymmärrettäviä. Mittausjärjestelmän itsessään tulisi olla mahdollisimman läpinäkyvä ja oikeudenmukainen. Osaamisen mittaamisessa tulisi mitata kahta asiaa: toimintaa ja sen taustalla olevaa osaamista, sillä toiminta ja työn tulokset viestivät osaamisesta. Osaamista on tarpeen arvioida myös yksityiskohtaisemmin, koska muuten ei päästä selville kehittämistarpeista. (Viitala 2005, 156.)

Viitala (2005, 152) muistuttaa, että aikuinen on tehokas oppija silloin, kun hän on itse oppimisprosessinsa omistaja. Lisäksi aikuinen oppii parhaiten silloin, kun hän omistaa myös arviointiprosessinsa itse. Hänen tulisi siis itse arvioida omaa oppimistaan, osaamistaan ja sen tuloksena syntyviä suorituksia. Tukea aikuiselle oppijalle voi tässä suorituksenarvioinnissa antaa ulkopuolinen henkilö tai erilaiset arviointia tukevat järjestelmät. Itsereflektio ei aikuisellakaan toteudu itsekseen, joten arviointijärjestelmällä tai toisella henkilöllä on perusteltu sijansa osaamisen arvioinnissa ja mittaamisessa.

Tavoitteista ja mittareista puhuttaessa on huomionarvoista muistaa, että kaikkia mitattavia asioita ei ole syytä saattaa numeeriseen muotoon. Sanalliset kuvaukset ja selvitykset kertovat useasti paremmin sen, miten tavoitteisiin on päästy tai miten niistä on jääty jälkeä. Hyvät mittarit kertovat lisäksi syyt onnistumiseen ja epäonnistumiseen ja johtavat korjaaviin toimenpiteisiin. (Palmu 2003, 72.)

Aikaisemmin työsuoritusten laadun seuraaminen on ollut epämääräisempää ja näkymättömämpää kuin nykyään. Suomessa osaamista alettiin systemaattisemmin arvioida 1970-luvulla. Siitä lähtien osaamisen arviointi ja mittaaminen on kehittynyt täsmällisemmäksi ja järjestelmällisemmäksi. Arviointien tavoitteena on ennen kaikkea tuottaa henkilölle itselleen tietoa siitä, miten hänen ulkopuolellaan olevat henkilöt näkevät hänen toimintansa. Osaamisen arviointia käytetään paitsi toiminnan kehittämisen perustana, myös työntekijän henkilökohtaisessa urasuunnittelussa ja palkitsemisessa. (Viitala 2005, 153.)

Tuomi & Sumkin (2012, 81) luettelevat useita osaamisen tunnistamiseen ja mittaamiseen käytettäviä työvälineitä tai toimintamalleja. Osaamisen mittaamiseen keskittyviä malleja ovat ydinosamistyökalu, organisaation osaamiskartoitus, avainhenkilökartoitus ja ryhmän kehityskeskustelu.

Osaamiskartoitusten avulla voidaan selvittää, miten henkilöstön ja yksilöiden tulee kehittyä, jotta osaaminen vastaa tavoitetta. Tarvittavat osaamiset tulee johtaa suoraan yrityksen visiosta ja strategiasta – mitä osaamista henkilökunnalta edellytetään strategian toteutumiseksi. Esimiehet pohtivat yhdessä alaistensa kanssa yksikkönsä tulevaisuuden tavoitteita ja niiden vaatimaa osaamista. Osaamisvaateet tulee dokumentoida tarkkaan paitsi työryhmä-, myös yksilötasolla. Kun osaamisia mitataan, työntekijän osaamistasoa arvioidaan suhteessa osaamistarpeisiin. Työntekijä arvioi osaamistaan usein yhdessä esimiehen kanssa. On myös mahdollista, että työntekijä tekee osaamisanalyysinsä itse valmiin lomakkeen avulla. Mittaustulokset kerätään lopuksi yhteen, jotta saadaan selville osaamisen kehittämistarve kokonaisuudessaan ja yksilötasolla. (Viitala 2005, 154.)

Mikäli osaamiskartoitus tehdään huolellisesti, sen avulla saadaan selville työntekijän nykyinen osaamistaso verrattuna työn osaamisvaatimukseen. Osaamiskartoituksen selkiyttämiseksi voidaan luoda asteikko tai mittarit, mutta huomioitavaa on, että osaamiskartoitus ja mittarit tulee räätälöidä organisaation toimialaan sopivaksi. (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 251.)

Organisaation osaamiskartoitus auttaa tunnistamaan niitä osaamisia, joita strategia toiminnalta edellyttää. Tämä strategisten osaamisalueiden mittaamiseen tarkoitettu työkalu on etenkin ylimmän johdon käyttöön. Osaamiskartoituksessa kukin strategian osa johdetaan osaamiseksi. Koko organisaation osaamiskartoitus antaa kokonaiskuvan osaamisen nykytilasta, kehittämistarpeista ja auttaa johtoa määrittelemään osaamistavoitteet. (Tuomi & Sumkin 2012, 89.)

Ydinosaamistyökalun hyödyntäminen alkaa ydinosaamisten määrittelyllä. Määritellään ne muutamat ydinosaamiset, joita strategian toteuttamiseksi välttämättä tarvitaan. Kun ydinosaamiset on määritelty ja kirjattu, esimiehen tulee arvioida niitä suhteessa oman yksikkönsä henkilöstöön. Esimies voi pohtia, kuinka lähellä työntekijä on ydinosaamista. Tämä auttaa arvioimaan osaamisen nykytilannetta ja kehitystarpeita. Samalla henkilöriskit tulevat arvioiduiksi. Jos ydinosaaminen on vain yhden henkilön varassa, kyseessä on mittava henkilöriski. Osaamisen jakamista ja yhteisen osaamisen vahvistamista on tehtävä tässä tilanteessa heti. (Tuomi & Sumkin 2012, 85.)

Avainhenkilökartoituksessa pyritään tunnistamaan strategian toteutuksen kannalta keskeiset henkilöt. Avainhenkilöt osaavat yleensä ydinosaamiseksi määriteltyjä asioita ja ovat strategian kehittämisen eteenpäin viejiä. Avainhenkilöksi määritellään työntekijä, joka tuottaa organisaatiolle arvoa, jonka löytyminen työmarkkinoilta on haastavaa ja jonka tehtävän kopioiminen on vaikeaa. (Tuomi & Sumkin 2012, 90-91.)

Kehityskeskustelut ovat ehkä tunnistetuin ja käytetyin osaamisen kehittämisen ja mahdollisesti myös mittaamisen menetelmä. Kehityskeskustelussa määritellään yhteiset tavoitteet ja toiminnan yleiskuva ja käydään läpi käytännön työt. Tutkimusten mukaan säännölliset keskustelut parantavat organisaation työilmapiiriä, motivoivat ja tekevät toiminnan tavoitteellisemmaksi ja tuloksellisemmaksi. Vuorovaikutuksen tulee keskustelussa olla molemminpuolista ja luottamuksellista ja sen sisältöä hallitsevat työn tavoitteet ja tulevaisuus. Kehityskeskusteluja voidaan kutsua pienimuotoisiksi strategianeuvotteluiksi, joissa asetetaan tavoitteet tärkeysjärjestykseen ja sovitaan tavoitteiden arvioinnista. (Palmu 2003, 161.)

Kehityskeskustelujen onnistumisen kannalta sekä esimiehellä että alaisella on yhtäläinen vastuu, sillä molempien tulee tahoillaan valmistautua keskusteluun. Keskustelussa annettava rakentava palaute ja tulosten ja aikaansaannosten arviointi kasvattaa halua kehittää ja kehittyä. Keskustelussa on oleellista, että kun tavoitteita asetetaan, sen on tapahduttava molemminpuolisesti. Työntekijän itsensä on oltava tavoitteiden asettamisessa mukana. Näin myös tehtävään sitoutuminen kasvaa. (Palmu 2003, 164.)

Yksilökeskusteluiden rinnalle on noussut ryhmässä käytävä ryhmäosaamiskeskustelu. Ryhmäkeskustelut voivat täydentää yksilökeskusteluja, mutta eivät korvaa niitä. Ryhmäkeskustelut keskittyvät lähinnä tavoitteiden määrittelyyn, yhteisten tulosten arviointiin, työnjakoon ja ryhmän yleisen toimivuuden arviointiin. (Sydänmaalakka 2000, 100.)

Nimenomaan ryhmän yhteisiä keskusteluja tarvitaan, jotta yhteistä osaamista voidaan kehittää. Yhteisen keskustelun tavoitteena on muuttaa toimintaohjelmassa määritetyt tavoitteet ryhmän toiminnaksi. Ryhmäkeskustelun aluksi esimies kertoo yhdessä alaistensa kanssa strategian sisällön ja strategiasta johdetut osaamistavoitteet. Tämän jälkeen keskustellaan, onko ryhmän osaaminen riittävää. Kokonaisuuden hahmottuessa saadaan selville työryhmän osaamiset ja osaamisvajheet. (Tuomi & Sumkin 2012, 95.)

Myös Lindholm, Pajunen & Salminen (2012, 71) pitävät ryhmäkeskustelun tärkeimpänä tavoitteena vahvistaa yhteistä ymmärrystä arvoista, visiosta, strategiasta ja toiminnan tavoitteista. Ryhmäkeskustelun tarkoituksena on liittää jokaisen ryhmän jäsenen työ osaksi suurempaa kokonaisuutta ja tarkastella ryhmän työn tekemisen tapoja ja osaamista ryhmän kokonaistavoitteiden kannalta.

Ranki (1999, 55) muistuttaa, että samalla tavalla kuin yksilön kehityskeskusteluissa, myös ryhmäkeskustelussa arvioidaan ensin mennyttä: missä työryhmänä onnistuttiin, missä olisi parannettavaa ja mitä menneestä voi oppia. Tämän jälkeen arvioidaan tämänhetkistä osaamista ja tulevaisuuden tavoitteita. Ryhmän tehokkuudelle ja tavoitteellisuudelle tällaiset ryhmän toimintaa peilaavat keskustelut ovat tärkeitä.

Ryhmäkeskustelun onnistuminen edellyttää esimieheltä huolellista valmistautumista etukäteen ja keskustelun jäykkää ohjaamista, sillä keskustelu muuttuu helposti liian yleiseksi ja laaja-alaiseksi. Ryhmä ei saisi olla liian suuri: ei kymmentä henkilöä enempää. Ryhmässä käsiteltäviä asioita ovat esimerkiksi koko organisaatiotason asiat sekä ryhmälle asetettavat tavoitteet. Vasta ryhmän tavoitteiden jälkeen asetetaan henkilökohtaiset tavoitteet yksilökeskusteluiden yhteydessä. Ennen yksilökeskusteluja käyty ryhmäkeskustelu antaa hyvät lähtökohdat henkilökohtaisiin kehityskeskusteluihin valmistautumiseen ja niiden käymiseen. (Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 67.)

Ihanteellinen ryhmäkeskustelu vahvistaa työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunnetta ja lisää tietoisuutta muiden ryhmän jäsenten tehtävistä ja toimenkuvista. Hyvä ryhmäkeskustelu on tasapuolista, sillä merkittävin ryhmän älykkyyttä nostava tekijä on juuri keskustelun avoimuus ja tasapuolisuus. Ryhmän suoriutumisen ratkaisee ryhmän jäsenten välinen yhteistyö. (Lindholm, Pajunen & Salminen 2012, 73.)

Yksilö- tai tiimitason suoritusten arviointi tapahtuu luontevimmin esimiehen ja alaisen tai tiimin välisten keskustelujen avulla. Keskustelun ja suoritusten tai osaamisten mittaamisen tiheys riippuu organisaation toimialasta ja luonteesta. Vähintään kerran vuodessa käytävät kehityskeskustelut tarjoavat osaamisen mittaamiseen oivan tilaisuuden. Yleensä keskustelussa sovitut toimenpiteet ja osaamisen kehittämisen tavoitteet kirjataan lomakkeelle, jonka molemmat osapuolet allekirjoittavat. Toisaalta kumpikin osapuoli vahvistaa sovitut asiat ja toisaalta työntekijä tietää, mitä merkintöjä hänestä

tehdään organisaation tietojärjestelmiin. Henkilötietolain mukaan työntekijän on oltava selvillä, mitä tietoja hänestä tallennetaan. (Kauhanen 2003, 98.)

Haastavaa osaamisen mittaamisessa ja siitä saatavien tulosten tulkinnessa on se, että kaikki työntekijät eivät ole halukkaita osaamistaan lisäämään. Saattaa tulla vastaan tilanteita, joissa työntekijät tuumaavat, että ”minähän olen täällä vain töissä”. Kun osaamista tulisi lisätä, oppimisen eteen pitäisi nähdä vaivaa. Oppimisen perustuessa ajatukselle, jonka mukaan yksilö rakentaa ja luo tietoa sekä kehittää jaettua todellisuutta yhteistyössä toisten kanssa, tulee huomioida yksilöiden henkilökohtaiset ominaisuudet ja motiivit osaamisen kehittämiseen. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 55.)

Osaamisen arviointiin tarvitaan työntekijän oman toiminnan kyseenalaistamista ja toiminnan taustalla olevan ajattelun ja uskomusten kriittistä tarkastelua. Tämä reflektointi, oman toiminnan peilaus, on itsearvioinnin edellytys. Reflektoidessaan toimintaansa ja tekijöitä sen taustalla, kuten arvoja ja uskomuksia, työntekijät pyrkivät ymmärtämään miten ja miksi asiat tapahtuvat tietyllä tavalla. Kehittävässä, oppimista edistävässä arvioinnissa painotetaan vuorovaikutuksellisuutta. Arvioinnin tulisi olla avointa ja tutkiskelavaa, jossa molemmat osapuolet, työntekijä ja esimies, tuovat esiin näkemyksiään. Arvioinnissa oppimiskokemukset syntyvät juuri dialogisuuden tuloksena. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 56.)

4.4 Osaamistasojen määrittely

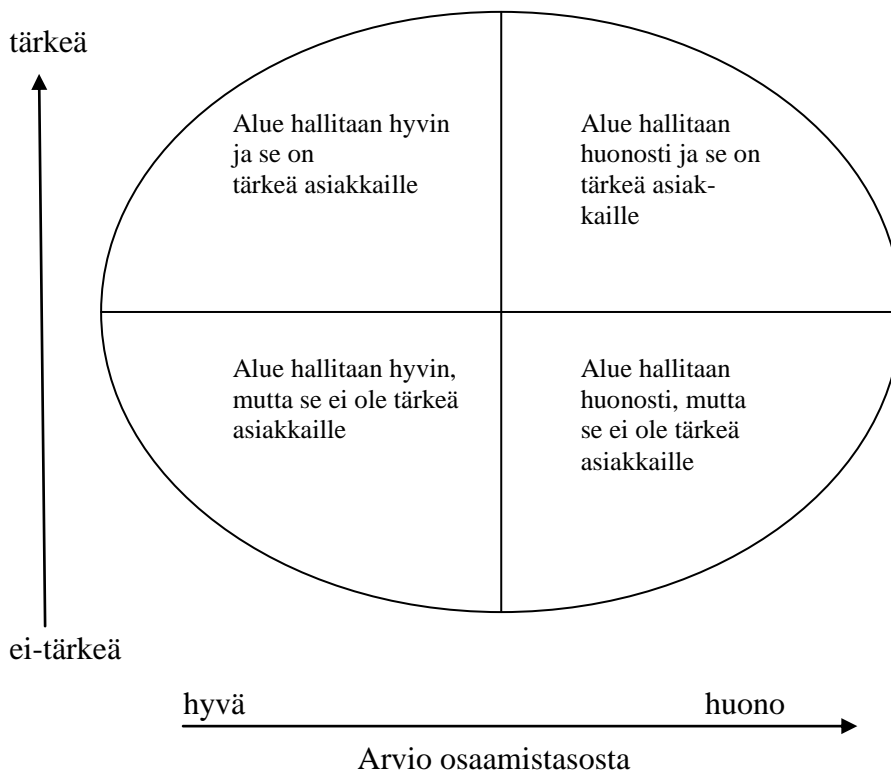
Osaamisen mittaamisen lähtökohtana on oletamus, jonka mukaan osaaminen kertyy kumulatiivisesti edeten vähitellen matalalta korkeammalle tasolle. Yksittäisistä taidoista voidaan ajatella, että jokin taito joko on tai ei ole olemassa, mutta suurimmassa osassa työn vaatimaa osaamista kuitenkin voi havaita tasoittaista etenemistä aloittelijasta ekspertiksi. (Viitala 2005, 156.)

Osaamisen arvioinnissa eri tasoja kuvataan monella tavalla. Usein käytetään verbaalisia kuvauksia, kuten aloitteleva – hyvä – kiitettävä tai harjaantuva – osaava – erittäin hyvin hallitseva. Yksittäisten taitojen kohdalla osaamisen tasoja voidaan jaotella myös numeerisilla arvoilla. Niukasti selitetty numeraalinen tasoluokittelu ei kuitenkaan motivoi

asianmukaisesti. Numeroiden sisällöt tulisikin kuvata selvästi ja konkreettisin esimerkein. Jokaisen numeron kohdalla on voitava hahmottaa selvästi, miten sen ilmaiseman tason osaaminen käytännössä näkyy tai mitä toiminnasta vielä puuttuu. (Viitala 2005, 157.)

Hirviuha & Litovaara (2003, 251) peräänkuuluttavat selkeää, yksinkertaista mittaristoa. Heidän mukaansa asteikko voisi olla yksinkertaisimmillaan kolmi- tai viisiportainen. Viisiportaisessa asteikossa ykköstason osaaja ei tiedä kyseessä olevasta toiminnosta tai osa-alueesta mitään, kakkostasolla hän tietää jotain, kolmostasolla osaa, nelostasolla hallitsee ja viitostasolla pystyy toimimaan asiantuntijana ja opastamaan muita.

Osaamisia voidaan ryhmitellä myös nelikentän avulla (Kuvio 5). Osaamiset jaetaan sen mukaan, onko kyseessä tärkeä osaaminen ja toisaalta sen mukaan, millä tasolla osaaminen on. Näin saadaan pelkistettyä näkemys vähemmän tärkeistä ja tärkeistä alueista, joissa osaamista tulee parantaa. Nelikenttää voidaan työstää keskustelemalla, jolloin saadaan arvioista yhteinen näkemys. (Ranki 1999, 54.)



Kuvio 5. Nelikenttä osaamisen tärkeydestä ja hallitsemisesta (Ranki 1999, 55).

Yksilötason osaamisten arvioinnin tulisi kattaa aina myös asenteen arvioinnin. Myönteinen asenne edesauttaa yksilön henkilökohtaisten tietojen ja taitojen työssä hyödyntämistä. Esimiehen tulisi osallistua työntekijöidensä osaamisen arviointiin, sillä esimies vastaa oman alueensa toiminnasta ja sen kehittamisestä. Esimies on riittävän lähellä voidakseen tukea yksilötason tehtävien edellyttämän osaamisen kehittymistä. Tämä edellyttää esimieheltä kuitenkin hyviä ihmissuhdetaitoja ja todellista arvostusta alais-taan kohtaan. (Viitala 2005, 161.)

5 OSAAMISEN JOHTAMINEN KODIN TERRASSA

SOK:n ja S-ryhmän oppimis- ja koulutuskeskus Jollas Instituutin yhdessä kehittämä osaamisen johtamisen malli pitää sisällään kaksi erillistä, mutta toisiinsa liittyvää kokonaisuutta: ryhmäosaamiskeskustelut ja yksilön osaamisen mittaamisen. Malliin kuuluu myös osaamisen kehittämisen suunnitelma, joka laaditaan mittaamisen jälkeen. Itse malli pitää sisällään strategiasta johdetut tavoiteosaamiset, jotka tulivat Kodin Terra -ketjulta valmiina. (Korja 2012.)

Jollas Instituutin tehtävänä on toimia S-ryhmän työntekijöiden osaamisen kehittäjänä. Jollas Instituutti aloitti toimintansa Suomen Osuuskauppaopistona, Jollas-opistona vuonna 1961 ja myöhemmin nimi muuttui Jollas Instituutiksi. Jollas Instituutin toiminnan tarkoituksena on kehittää s-ryhmäläisten osaamista siten, että liiketoiminnot voivat menestyä ja tuottaa laadukkaita palveluja asiakasomistajille ja S-ryhmän muille asiakkaille. Jollas Instituutti on ammatillinen erikoisoppilaitos, joka valmentaa S-ryhmän kaikkia henkilöstöryhmiä. (Jollas Instituutin www-sivut 2014.)

Jollas Instituutissa järjestettiin vuoden 2012 aikana noin 1800 valmennuspäivää, joihin osallistui noin 21 000 opiskelijaa. Verkkokoulutuksen avulla osaamistaan kehitti 16 000 s-ryhmäläistä. Valmennukset räätälöidään aina asiakkaiden tarpeita vastaaviksi ja ne järjestetään joko Jollaksen omissa tiloissa Helsingissä tai tarvittaessa asiakkaiden luona. Jollas Instituutissa työskentelee 47 työntekijää. (Jollas Instituutin www-sivut 2014.)

Opinnäytetyön aiheen selvittyä asia käytiin huolellisesti läpi Jollas Instituutin kehityskonsultin Minna Korjan kanssa. Jollas Instituutilta saatiin osaamisen johtamisen malliin liittyvää valmista materiaalia. Kodin Terran esimiehet ja henkilöstötyöstä vastaavat saivat perehdytyksen S-ryhmän osaamisen johtamisen malliin ja sen läpivientiin Korjalta. Esimiehet koulutettiin mallin läpivientiin joulukuussa 2012. Juuri Korjan esittämää S-ryhmän osaamisen johtamisen mallia pilotoitiin Kodin Terraan. Henkilöstötyöstä vastaavien sovittiin toimivan esimiesten tukena ja apuna ja huolehtivan, että malli tuli viettyä läpi asianmukaisesti ja aikataulussa.

Osaamisen johtamisen malli on käytössä muissa alueosuuskaupoissa vaihtelevasti. Korjan mukaan (henkilökohtainen tiedonanto 15.1.2014) ehdotus osaamisen johtamisen mallista S-ryhmälle on ollut olemassa vuodesta 2009 lähtien. Jokainen alueosuuskauppa on kuitenkin oma, itsenäinen yrityksensä, ja viimekädessä päättää mallin noudattamisesta. Tämän opinnäytetyön avulla haluttiin luoda Satakunnan Osuuskaupalle sopiva malli.

5.1 Ryhmäosaamiskeskustelut

S-ryhmän osaamisen johtamisen mallin mukainen ryhmäosaamiskeskustelu on työryhmissä käytävä tavoite- ja kehityskeskustelu. Ryhmäosaamiskeskustelun tavoitteena on luoda työryhmissä jaettu ja yhteinen näkemys tavoitteista ja tarvittavasta osaamisesta. Ryhmäosaamiskeskusteluissa työryhmä pohtii seuraavanlaisia kysymyksiä:

Mitkä ovat työryhmän tavoitteet?

Mitä osaamista tavoitteisiin pääseminen edellyttää koko työryhmältä?

Mikä on työryhmän osaamisen nykytila?

Mitä toimenpiteitä tulee tehdä osaamisen kehittämiseksi?

Suositus on, että ryhmäosaamiskeskustelu käydään kerran vuodessa kaikissa työryhmissä. Osaamiskeskusteluiden lisäksi käydään normaalisti yksilökehityskeskustelut sovitun rytmin mukaisesti. Ryhmäosaamiskeskustelutilanteessa esimies käy ensin läpi yksikön tavoitteet ja ketjujen määrittelemät kilpailuedut. Näin työntekijöille kirkastetaan mieleen, mitä strategisia tavoitteita toimipaikalle on määritetty. S-ryhmän osaamisen johtamisen mallin mukaan kukin pohtii ensin yksilötyönä tärkeimpiä osaamisia, joita koko

työryhmältä edellytetään tavoitteisiin pääsemiseksi. Tämän jälkeen jakaannutaan pienryhmiin ja luodaan pienryhmän mielipide työryhmän osaamisen nykytilasta ja osaamisen kehittämistarpeista. Pienryhmätyöskentelyssä käytetään apuna nelikenttää (Kuvio 6), joka tulee saada täytettyä. Nelikenttään tiivistetään nykyinen työryhmän osaaminen, mietitään mitä osaamista puuttuu, mistä osaamisesta on opittava pois ja mihin osaamiseen liittyy riskejä. Jokainen pienryhmä esittää esille tulleet ajatukset muulle ryhmälle. Lopuksi kirjataan ylös koko työryhmän yhteinen osaamisen nelikenttä sekä tunnistetut kehittämistarpeet. (Korja 2012.)

Osaamisen nelikenttä osaamisen nykytilan arvioimiseen



Kuvio 6. Jollas Instituutin osaamisen nelikenttä ryhmäosaamiskeskusteluihin (Korja 2012).

Työryhmässä keskustellaan osaamisen kehittämistarpeista, niiden tärkeydestä sekä tarvittavista toimenpiteistä. Ryhmäosaamiskeskusteluiden lopullisena tavoitteena on toisaalta tunnistaa työryhmän tavoiteosaamiset ja toisaalta sopia yhteisistä osaamisen kehittämistoimenpiteistä. Työryhmän kehittämistoimenpiteet tulee kirjata ylös ja kullekin konkreettiselle kehittämistoimenpiteelle määritellään aikataulu ja vastuhenkilö. (Korja 2012.)

Korja tähdentää, että ryhmäosaamiskeskustelun fokus on ennen kaikkea työryhmän keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Kun organisaation tavoitteista keskustellaan yhdessä, niistä syntyy yhteinen ymmärrys työryhmän kesken. Vasta silloin, kun henkilökunta si-

säistää tavoitteet ja ymmärtää niiden merkityksen, se voi yhdessä sitoutua niihin ja kehittää omaa toimintaansa. (Korja henkilökohtainen tiedonanto 15.1.2014.)

Kodin Terran esimiehet veivät ryhmäosaamiskeskustelut läpi kukin oman työryhmänsä kanssa kevään 2013 aikana. Osaamisen johtamisen ja ryhmäosaamiskeskusteluiden käsittelyssä esimiehillä oli käytettävissä esitysmateriaali, joka saatiin Jollas Instituutista. Tuloksissa kerrotaan myöhemmin, mitä esimiehet olivat ryhmäosaamiskeskusteluiden tekniikasta ja läpiviennistä mieltä ja miten ne tullaan jatkossa Satakunnan Osuuskaupassa tekemään.

5.2 Yksilön osaamisen mittaaminen

Ryhmäosaamiskeskusteluiden jälkeen mitataan yksilötasoinen osaaminen. Jollas Instituutin ja SOK:n yhdessä laatimien mittareiden avulla saadaan jokaisesta työntekijästä henkilökohtainen osaamisearvio. Kodin Terran myyjän osaamiset on johdettu suoraan Kodin Terran strategiasta, joten osaamiset halutaan pitää tässä tutkimuksessa salassa. Osaamisen mittaamisen tavoitteena on varmistaa, että S-ryhmän osaaminen kehittyy systemaattisesti strategian edellyttämällä tavalla. Mittaamisen tavoitteena on lisäksi varmistaa, että osaamisen kehittyminen näkyy konkreettisesti muun muassa henkilöstötehokkuuden paranemisena, myynnin kehittämisessä, työtyytyväisyyden ja asiakastytyytyväisyyden paranemisena. (Korja 2012.)

Myyjän osaaminen arvioidaan yhdessä esimiehen kanssa keskustellen. Osaamisesta annetaan numeroarvosana 1-4. Mittaamisen tarkoituksena ei ole osoittaa, kuka on hyvä ja kuka huono, vaan saada mahdollisimman realistinen arvio osaamisen tasosta, jotta esimerkiksi koulutuspanostukset pystytään ohjaamaan paremmin. Jos numeroarvosanasta tulee erimielisyyttä, esimies tekee lopullisen päätöksen osaamisen tasosta. Asteikkoa 1-4 on kuvattu mallissa myös sanallisesti:

1 = NOVIISI. Avustaa muita. Tarvitsee perehdytystä.

2 = JUNIORI. Tuntee perusasiat. Toimii ohjattuna.

3 = OSAAJA. Osaa tehdä / käyttää itsenäisesti.

4 = EKSPERTTI. Pystyy opastamaan muita ja kehittämään toimintoja. (Korja 2012.)

Ensimmäiseksi mitataan myyjän osasto-osaaminen. Tällä pyritään kartoittamaan moniosaamista; kuinka monella osastolla kyseessä olevaa myyjää voi käyttää. Jollas Instituutissa rakennettu mittaustyökalu on tehty Exceliin. Kun taulukkoon syöttää numeron 4, 3, 2 tai 1, tulee näkyviin myös liikennevaloväri havainnollistamaan osaamisen tasoa. Ykköstason osaajat värittyvät punaisiksi, kakkostason osaajat harmaiksi, kolmostason osaajat keltaisiksi ja nelostason osaajat vihreiksi. Tämän jälkeen mitataan muut osaamiset. Mittaustaulukossa kysytään myös kaikille yhteisiä osaamisia. Tähän kohtaan vastataan joko 1=kyllä tai 2=ei. (Korja 2012.)

Tähän kehittämistehtävään liittyvä osaamisen mittaaminen suoritettiin Kodin Terran osastoilla keväällä ja kesällä 2013. Kuviossa 7 on esimerkki yhden osaston mittaustuloksista.

KODIN TERRA MYYJÄN OSAAMISET	1. MYYJÄN NIMI	2. MYYJÄN NIMI	3. MYYJÄN NIMI	4. MYYJÄN NIMI	5. MYYJÄN NIMI
Kodin Terra, Osasto x					
PERUSOSAAMISET					
OSASTO-OAAMINEN	x		x	x	x
Osasto 1	2	1	1	1	1
Osasto 2	2	2	1	3	2
Osasto 3	3	3	3	3	3
Osasto 4	2	2	3	2	2
Osaamisalue					
Osaaminen	1	2	3	3	3
Osaaminen	3	3	4	3	3
Osaaminen	3	3	4	3	3
Osaaminen	3	3	3	3	3
Osaamisalue					
Osaaminen	3	3	4	3	3
Osaaminen	4	3	3	3	4
Osaaminen	3	3	4	3	3
Osaamisalue					
Osaaminen	4	3	3	3	2
Osaaminen	3	3	4	3	3
Osaamisalue					
Osaaminen	3	3	3	3	4
KILPAILUETUOSAAMISET					
Osaaminen	3	3	3	3	2
Osaaminen	3	4	4	3	3
Kaikille yhteiset osaamisalueet					
Osaaminen	2	1	1	2	2
Osaaminen	2	1	1	2	2
Osaaminen	1	1	1	1	1

Kuvio 7. Esimerkki yksilön osaamisen mittaamiseen tarkoitetun työkalun tuottamasta tiedosta. (Korja 2012.)

Osaamiset halutaan pitää salaisina, sillä ne johdetaan suoraan Kodin Terran strategiasta. Kilpailuetuosaamisia on Kodin Terralla kaksi. Ne ovat ydinosaamista, joihin panostamalla Kodin Terra erottuu kilpailijoista. Kilpailuetuosaaminen on ainutlaatuista ja lisäarvoa tuottavaa osaamista, joka tuo uusia mahdollisuuksia tulevaisuudessa. (Korja 2012.)

6 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TOTEUTTAMINEN JA ARVIOINTI

Kehittämistehtävän toteuttamiseen sisältyvät tutkimusaineiston hankinnan kuvaus ja toteuttaminen. Aineiston analyysi -osiossa perustellaan valittu menetelmä ja kuvataan analyysin eteneminen. Tutkimusprosessin luotettavuus ja eettisyyden näkökulma on otettava huomioon kaikissa vaiheissa eri osapuolten kannalta.

6.1 Aineiston hankinta

Tämän kehittämistehtävän aineisto kerättiin kesällä 2013. Aineiston hankintaa varten haastateltiin kaikkia neljää Kodin Terran esimiestä: tavaraosastojen myyntipäälliköitä sekä neuvonta- ja kassapalveluiden palvelupäällikköä. He vastasivat osaamisen johtamisen malliin liittyviin kysymyksiin operatiivisesta näkökulmasta. Strategiselta tasolta haastateltiin kolmea johtotason henkilöä: Kodin Terra -johtajaa, market- ja tavaratalokaupan toimialajohtajaa sekä Satakunnan Osuuskaupan henkilöstöpäällikköä. Teema-haastatteluita oli näin yhteensä seitsemän.

Teemahaastattelun mukaisesti teemat, joiden mukaan haastattelu eteni, oli ennalta määriteltä. Operatiivisen tason haastateltaville, esimiehille, oli mietitty oma teemahaastattelurunko (Liite 1). Esimiehet osasivat ottaa kantaa osaamisen johtamisen mallin käytännön läpivientiin ja toimivuuteen Kodin Terrassa. Strategisen tason, johdon, teemahaastattelurunko oli tyypistetympi versio (Liite 2). Kolme johtotason henkilöä otti kantaa mallin hyödyllisyyteen ja käytettävyyteen omasta näkökulmastaan. Haastattelun

kulun mukaisesti teemojen järjestystä vaihdeltiin välillä, mutta kaikilta toisaalta operatiivisen tason haastateltavilta, toisaalta strategisen tason haastateltavilta, saatiin vastaukset samoihin kysymyksiin, vaikkakin osin eri järjestyksessä. Haastatteluissa esitettiin lisäksi muutamia tarkentavia kysymyksiä, mikäli vastaukset antoivat siihen aiheita. Teemahaastattelurungot osoittautuivat toimiviksi.

Haastattelupaikkana oli Kodin Terran esimiehillä Kodin Terran neuvottelutila, joka oli tarkoitukseen sopivan rauhallinen. Johtajia haastateltiin heidän omissa työhuoneissaan. Haastatteluajat sovittiin ennalta, jotta ne pystyttiin rauhoittamaan. Ainoastaan kahdessa haastattelutilanteessa jouduttiin pitämään pieni tauko haastattelussa tärkeän puhelun vuoksi. Haastatteluiden ilmapiiri oli avoin ja rento, sillä kaikki haastateltavat sekä haastattelija olivat tuttuja keskenään ja saman työnantajan palveluksessa. Haastattelija ja haastateltavat tuntuivat ymmärtävän toisiaan, eikä epäselvyyksiä juurikaan syntynyt. Kaikki haastattelut nauhoitettiin digitaalisella nauhurilla ja ne kestivät 34 minuutista reiluun 48 minuuttiin, keskiarvoisesti noin 40 minuuttia. Haastattelun aluksi nauhurin käynnistäminen toi keskusteluun pientä kankeutta, mutta nauhurin olemassaolo unohdettiin pian ja keskustelu soljui vapautuneesti ennalta määrättyjen teemojen puitteissa.

Haastattelu on menetelmänä aikaa vievä ja vaatii järjestelyjä ja ennakkoon valmistautumista. Myös litterointiin kului aikaa useita päiviä. Litterointi on lisäksi niin keskittymistä ja näppäriä kirjoitussormia vaativaa, ettei sitä pysty tekemään kovin montaa tuntia peräkkäin.

6.2 Aineiston analysointi

Laadullista eli kvalitatiivista aineistoa voidaan analysoida esimerkiksi sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä. Sen avulla voidaan analysoida sekä kirjoitettua että suullista kommunikaatiota. Sisällönanalyysissä kerätty aineisto tiivistetään niin, että voidaan tarkastella tutkittavien ilmiöiden merkityksiä, seurauksia ja yhteyksiä. Sisällönanalyysissa tutkimusaineistosta erotetaan samankaltaisuudet ja erilaisuudet. Analyysin tehtävänä on jäsentää ja tiivistää aineisto niin, että mitään olennaista ei jää pois. Tällöin aineiston informaatioarvo lisääntyy. (Tuomi & Sarajarvi 2006, 104.)

Sisällönanalyysi käy menettelytavaksi minkä tahansa dokumentin analysoinnissa. Dokumentti voi olla esimerkiksi kirja, artikkeli, kirje, haastattelu, keskustelu, raportti tai joku muu kirjalliseen muotoon saatettu materiaali. Sisällönanalyysillä pyritään luomaan hajanaisesta aineistosta selkeää ja yhtenäistä informaatiota, jotta tulkinta ja johtopäätösten teko on mahdollista. Laadullisen aineiston analyysi voi olla induktiivinen eli aineistolähtöinen tai deduktiivinen eli teorialähtöinen. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 110-116.)

Tämän kehittämistehtävän aineisto analysoitiin induktiivisella eli aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Täten ilmaisut ja kategoriat eli luokat nousevat itse aineistosta, ei teoriasta. Tarkoituksena oli saada esimiesten ja johdon oma kokemus ja kehitysehdotukset osaamisen johtamisen mallista esiin. Tarkoituksena ei ollut, että aikaisemmat ennakkoletukset tai jo olemassa oleva teoria rajaisivat aineiston analysointia.

Sisällönanalyysin avulla aineistosta analysoidaan selkeästi ilmaistuja viestejä, mutta myös piilossa olevia viestejä. Tutkijan on ennen analyysin alkua päätettävä mitä viestejä analyysin otetaan mukaan. Analyysin ensimmäisessä vaiheessa määritellään analyysiyksikkö, joka voi olla sana, sanayhdistelmä, lause tai ajatuskokonaisuus. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 106.) Tässä kehittämistehtävässä analysoitiin vain selkeästi ilmaistut viestit ja analysoitava yksikkö oli lause tai lauseenosan muodostama kokonaisuus, jossa kuvattiin Satakunnan Osuuskaupalle muodostettavan osaamisen johtamisen mallin vaahteita ja toiveita.

Haastattelut litteroitiin, eli kirjoitettiin sanatarkasti auki, mahdollisimman pian haastatteluiden jälkeen. Kaikki seitsemän haastattelua on litteroitu syyskuussa 2013. Täten haastattelutilanteet olivat tuoreessa muistissa. Nauhoitukset onnistuivat hyvin, sillä haastattelua varten saadut rauhalliset tilat takasivat sen, että puhe oli nauhoituksissa selvää, eikä yhtään kohtaa tai lausetta jäänyt epäselväksi. Litteroitua tekstiä kertyi seitsemästä teemahaastattelusta yhteensä 64 sivua 12 pisteen Times New Roman –kirjasintyypillä ja rivivälillä 1 kirjoitettuna. Haastattelut litteroitiin sanatarkasti Porin seudun murteella, mutta tutkimuskysymysten kannalta tärkeitä, pelkistettyjä ilmaisuja kirjattiin erilliseen asiakirjaan yleiskielellä. Yleiskieliset ilmaisut oli selkeämpi lukea ja kategorisoida, eikä tässä kehittämistehtävässä annettu painoarvoa kielellisille seikoille eikä sanoilla tai sanavalinnoilla ollut merkitystä.

Analyysi alkaa aineiston lukemisella ja reflektoinnilla useita kertoja. Aineistoa luetaan aktiivisesti ja sitä peilataan tutkimustehtäviin. Lukemisen tavoitteena on löytää aineistosta kiinnostavia asioita tutkimustehtävän ja tutkimuksen tarkoituksen kannalta. (Kajaanin ammattikorkeakoulun www-sivut 2014.) Sisällönanalyysin seuraava vaihe on pelkistäminen, eli redusointi. Aineiston pelkistämässä analysoitava informaatio pelkistetään siten, että aineistosta karsitaan tutkimukselle epäoleellinen osa pois (Tuomi & Sarajärvi 2006, 112). Tässä kehittämistehtävässä tutkimuskysymyksiin vastauksia antaneet alkuperäisilmaisut yliviivattiin omalla värillään; kuhunkin tutkimuskysymykseen liittyvät merkitykselliset ilmaisut saivat kukin oman tutkimuskysymyksensä mukaisen värityksen. Ilmaisut kirjoitettiin puhtaaksi ja niistä jätettiin vain oleellinen osa.

Analyysin seuraavassa vaiheessa aineisto ryhmitellään eli klusteroidaan. Pelkistetyt ilmaisut käydään läpi ja aineistosta etsitään samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia. Samaa asiaa tarkoittavat ilmaukset yhdistetään luokaksi eli kategoriaksi ja sille annetaan kategorian sisältöä kuvaava nimi. Luokittelussa aineisto tiivistyy, sillä yksittäiset tekijät sisällytetään yleisempiin käsitteisiin. Tutkija tulkitsee aineistoa ja päättää itse, mitkä ilmaisut voidaan yhdistää. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 112.) Analysointi onkin aina tulkintaa aineistosta: tutkija joutuu tekemään monia valintoja tutkimuksen edetessä, joihin ei ole yhtä ainoa oikeaa ratkaisua. Analyysissä lähtökohtana on aina tutkijan ajattelu. (Kajaanin ammattikorkeakoulun www-sivut 2014.) Pelkistetyt ilmaisut ryhmiteltiin tässä kehittämistehtävässä aakkosia hyväksikäyttäen. Ilmaisut luettiin huolella läpi ja lukemisen yhteydessä kukin ilmaisu jaettiin ryhmään A, B, C... Tämän jälkeen kunkin tutkimuskysymyksen ja kunkin ryhmän ilmaisut kirjattiin allekkain Excel-asiakirjaan. Kun kaikki ilmaisut oli kirjattu, kokonaisuuden pystyi hahmottamaan ja ryhmittelyä kyettiin tarkastamaan uudelleen.

Aineiston ryhmittelyn jälkeen aineisto abstrahoidaan eli käsitteellistetään. Alakategorioita yhdistelemällä saadaan aineistoa vielä tiivistettyä ja löydettyä niitä yhdistäviä käsitteitä. Kun laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysi on tehty, empiirisestä aineistosta on prosessin avulla muodostettu käsitteellinen näkemys tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 113.) Tässä kehittämistehtävässä alakategorioita yhdistämällä muodostuivat niitä kuvaavat yläkategoriat. Yläkategoriat ovat virallisia tutkimustuloksia. Liitteessä 3 on kuvattu induktiivisen sisällönanalyysin toteutusta ja kategorioiden nimeämistä.

Alakategorioita syntyi yhteensä 46 kappaletta ja niitä yhdistäviä pääkategorioita 12 kappaletta. Kuhunkin tutkimuskysymykseen muodostui täten kolmesta viiteen pääkategoriaa. Ala- ja pääkategorioita on lukumäärällisesti melko paljon, mutta suuren aineiston ja tarkan ja perusteellisen analyysin jälkeen tämä oli perusteltua. Haastateltavat olivat aktiivisia ja perustelivat kannanottojaan monisanaisesti. Pelkistettyjä ilmaisuja tutkimuskysymyksiin liittyen kertyi seitsemästä teemahaastattelusta yhteensä yli 500. Muutamat ilmaisut vaihtoivat vielä loppuvaiheessa alakategoriaa ja alakategorioita siirrettiin yläkategoriasta toiseen sopivan kokonaisuuden löytämiseksi. Yläkategorioiden muodostaminen oli melko selkeää, mutta nimeäminen haastavaa.

6.3 Luotettavuuden ja eettisyyden arviointi

Laadullisen tutkimuksen arviointiin ei ole selkeitä, yleisesti hyväksytyjä kriteereitä. Jokainen tutkimus on ainutkertainen ja tilannesidonnainen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija itse toimii luotettavuuden arvioijana. Olennaista tutkimuksen luotettavuuden kannalta on se, että tutkimustehtävään on saatu vastaus hankitun aineiston avulla ja että tutkimusmenetelmä on ollut sopiva tutkimuksen kannalta. Aineiston luotettavuutta voidaan arvioida sen tarkoituksenmukaisuudella, kattavuudella ja riittävyydellä. (Eskola & Suoranta 2008, 210-214.)

Laadullisen tutkimuksen perusvaatimus on, että tutkijalla on riittävästi aikaa tehdä tutkimuksensa. Tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan arvio tiedonantajista sekä tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta ja sen eri vaiheista. Myös tulosten tulkintaan pätee sama vaatimus: on kerrottava millä perusteella tutkija esittää tulkintoja ja mihin hän päätelmänsä perustaa. Aidot, suorat lainaukset tutkimusaineistosta auttavat tässä vaatimuksessa. Haastatteluaineisto on kuitenkin hyvin tilanne- ja kontekstisidonnainen, joten haastateltavat saattavat kertoa haastattelutilanteessa asioista toisin kuin jossain muussa tilanteessa. Kun tuloksia tulkitaan, tämä asia tulee ottaa huomioon, eikä tulosten yleistettävyyttä tule liioitella. (Hirsjärvi ym. 2007, 227-228; Tuomi & Sarajärvi 2009, 142.)

Tämän opinnäytetyön tutkimussuunnitelma tehtiin syksyllä 2012. Aiheseminaari pidettiin loppuvuonna 2012, jolloin opinnäytetyön aihe hyväksyttiin. Tämän jälkeen alkoi ai-

heeseen liittyvän kirjallisuuden laajempi hankkiminen. Kehittämisseminaari, jossa teoria oli jo pitkälti koottu ja aihe rajattu ja tutkimuskysymykset mietitty, pidettiin keväällä 2013. Tämän jälkeen kesä ja syyskuu 2013 käytettiin empiirisen aineiston hankkimiseen ja sisällönanalyysiin. Tulosten analysointi ja johtopäätökset valmistuivat alkuvuonna 2014. Prosessin etenemistä on seurattu seminaareissa ja ohjauksissa, joissa ohjaajat ja opponoijat ovat arvioineet opinnäytetyön edistymistä. Opinnäytetyön huolelliseen tekemiseen on ollut riittävästi aikaa.

Kehittämistehtävän haastateltavat osallistuivat osaamisen johtamisen mallin pilotointiin Satakunnan Osuuskaupassa mielellään ja olivat motivoituneita kertomaan ajatuksistaan ja kehittämisehdotuksistaan. Virallinen haastattelu nauhureineen ei aluksi kaikkien haastateltavien mieltä lämmittänyt, mutta nauhurin olemassaolo unohdettiin pian. Haastateltavat olivat avoimesti omia itseään ja puhuivat rennosti Porin seudun murteella. Osaamiseen johtamisen malliin liittyvistä asioista oli helppo puhua, koska haastattelija oli ennalta tuttu ja keskusteluyhteys oli hyvä. Mallia kritisoitiin jonkin verran ja haastateltavat kertoivat rehellisesti, mikä mallissa oli hyvää ja mikä huonoa. Haastatteluista tuli kuitenkin melko pitkiä, ja pari haastateltavaa perusteli asiansa hyvin perusteellisesti ja useampaan kertaan, minkä vuoksi haastattelijan oli välillä syytä muistuttaa, että kyseinen asia oli jo käsitelty. Yhden haastateltavan kohdalla keskustelu ajautui välillä sivuraiteille, joten keskustelua jouduttiin aika-ajoin ohjaamaan ja ehdottamaan varsinaiseen aiheeseen palaamista. Tämä saattoi aiheuttaa haastateltavassa kiirehtimisen tunteen ja hän ehkä pyrki tästä eteenpäin antamaan kysymyksiin tiivistetympiä vastauksia. Haastateltavien vastauksiin saattoi vaikuttaa myös se, että haastattelija toimi HR-asioiden parissa ja osaamisen johtamisen mallin tukihenkilönä.

Kehittämistehtävän luotettavuutta ja kattavuutta parantaa se, että haastatteluun valittiin henkilöitä sekä operatiiviselta että strategiselta tasolta. Näin saatiin näkökulmaan laajuutta. Kodin Terrassa ei myöskään ole neljää esimiestä enempää, joten jokainen esimies pääsi mukaan tutkimukseen. Kukin esimies on toiminut esimiesasemassa Satakunnan Osuuskaupassa useampia vuosia. Myös strategisen tason henkilöt ovat vakaasti ammattitaidon omaavia: Kodin Terra-johtaja on ollut Satakunnan Osuuskaupassa lähes 30 vuotta ja Kodin Terra –johtajana toimipaikan avauksesta, vuodesta 2009, lähtien. Henkilöstöpäällikkö on ollut toimessaan yli kymmenen vuotta ja market- ja tavaratalokaupan toimialajohtaja useamman vuoden. Toimialajohtajalla on yli vuosikymmenen

kokemus S-ryhmässä työskentelystä. Kaikki ovat lisäksi tottuneita itsensä ilmaisijoita ja kyvykkäitä vuorovaikutuksessaan.

Kaikki henkilöt haastateltiin yhden ja saman haastattelijan toimesta, mikä vahvistaa aineiston yhteneväisyyttä ja kokonaisuuden ymmärtämistä. Toisaalta tutkimuksellisen haastattelutaidon vähäisyyden vuoksi asioita ei välttämässä osattu käsitellä tarvittavalla intensiteetillä. Loppua kohden haastatteluinnostus hiipui jonkin verran ajanpuutteen vuoksi, mutta alun perin määritellyssä aikataulussa onnistuttiin pysymään. Ennalta sovituihin haastatteluajankohtiin ei tarvinnut tehdä muutoksia, kiitos haastateltavien.

Tutkimustuloksissa on jokaiseen alakategoriaan liittyen kaksi tai kolme haastateltavien suora lainausta. Lisäksi liitteessä 3 on kerrottu ilmaisia enemmänkin, jopa kymmenen kutakin alakategoriaa kohden. Tämä lisää kehittämistehtävän luotettavuutta ja läpinäkyvyyttä.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston riittävyttä arvioidaan saturaatiolla, joka tarkoittaa juuri aineiston riittävyttä ja kylläisyyttä. Aineisto on riittävä, kun samat asiat alkavat kertautua. Haastattelijan ei periaatteessa tulisi päättää etukäteen, kuinka monta tapausta hän tutkii (Hirsjärvi ym. 2007, 182.). Vaikka tässä kehittämistehtävässä haastateltavien määrä oli ennalta tiedossa, haastatteluissa alkoi esiintyä samankaltaisia asioita. Tämän vuoksi aineistoa oli riittävästi. Lisäksi kaikki työnantajapuolen, tämän tutkimuksen kannalta merkittävät henkilöt haastateltiin.

Tutkimusprosessin ratkaisujen tulee olla eettisesti perusteltavissa. Tutkimusaiheen valinta on ensimmäinen eettinen ratkaisu. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 129.) Aihe opinnäytetyöhön tuli työnantajaltani, Satakunnan Osuuskaupalta, ja tarkemmin eriteltyä esimieheltäni, henkilöstöpäälliköltä. Tutkimus tehtiin työnantajan ehdoilla ja sille tuntui olevan todellinen tarve. Oli mielekäs tehdä opinnäytetyö, jolla tietää olevan organisaatiossa todellista hyötyä.

Tiedonhankintamenetelmät ovat seuraava eettistä perustelua vaativa asia. Tutkijan täytyy määritellä, miten tutkimukseen osallistujat valitaan ja millaista tietoa heille annetaan. Tutkimukseen osallistuvien henkilöiden tulee kyetä tekemään rationaalista ja kypsää arviointia. Tutkimukseen osallistumisen on lisäksi oltava vapaaehtoista. Tutki-

mustyötä tehdessä on vältettävä epärehellisyyttä tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. Lainattaessa toisten tuottamaa tietoa on lähde mainittava. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 126-128.) Kehittämistehtävään osallistuneet henkilöt valittiin yhdessä henkilöstöpäällikön kanssa. Mukana olivat kaikki tapaukseen liittyvät esimiehet sekä oleelliset henkilöt johdosta. Kaikki osallistuneet olivat mukana kehittämistehtävässä vapaaehtoisesti. Teemahaastattelu valittiin tiedonhankintamenetelmäksi siitä syystä, että haluttiin todella tietää, mitä haastateltavat kyseisestä tapauksesta ajattelevat. Haastattelua kuitenkin rajattiin jonkin verran ja edettiin etukäteen valittujen, tutkimustehtäviin liittyvien teemojen varassa. Teemahaastattelussa korostetaan ihmisen omaa tulkintaa, jota tässäkin kehittämistehtävässä haluttiin. Lähdemerkinnät ovat asianmukaisesti, oppilaitoksen ohjeiden mukaan merkitty. Samoin tutkimusprosessin vaiheet ja tutkimuksen tulokset on pyritty esittämään avoimesti ja rehellisesti.

7 TUTKIMUSTULOKSET

Osiassa kuvataan tämän kehittämistehtävän tutkimustulokset. Tulokset on jaettu ensinnä väliotsikoihin sen mukaan, mihin tutkimuskysymykseen ne antavat vastauksen. Kuhunkin tutkimuskysymykseen sisältyvät pääkategoriat ovat omia alaotsikoitaan. Kuhunkin pääkategoriaan sisältyvät alakategoriat on puolestaan lueteltu tekstissä. Tutkimustuloksia on havainnollistettu haastateltujen pelkistetyillä ilmaisuilla, jotka ovat kursivoitu. Liitteessä 3 on tiivistetyt tulokset kategorioineen. Kussakin alakategoriassa on mainittu enintään kymmenen siihen liittyvää haastateltavien ilmaisua, mutta muutamiiin alakategorioihin sisältyi ilmaisuja enemmän. Samankaltaisten ilmaisujen lukumäärä on ilmoitettu suluissa kunkin alakategorian yhteydessä.

7.1 Osaamisen johtamisen malli Satakunnan Osuuskauppaan

Kohdat 7.1.1–7.1.4 antavat vastauksia ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: miten S-ryhmän osaamisen johtamisen mallia kehitetään Satakunnan Osuuskauppaan sopivaksi?

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen sisältyy neljä pääkategoriaa.

7.1.1 Henkilöstöosasto esimiesten tukena

Yhdeksi keskeiseksi tutkimustulokseksi muodostui osaamisen johtamisen mallin suunnittelu, läpivienti ja seuranta yhteistyössä henkilöstöosaston kanssa. Niin esimiehet kuin johdonkin edustajat toivoivat, että henkilöstöosasto on esimiesten tukena, kun mallia muille toimialoille ja muihin toimipaikkoihin viedään. Henkilöstöosasto esimiesten tukena – pääkategoria pitää sisällään seuraavat alakategoriat:

Aikataulun suunnittelu
Tiivis tukimateriaali
Tuki esimiehille mallin käyttöönotossa
Ennakkovalmistautumislomake työntekijöille
Esimiesten aktivointi osaamisen kehittämisessä

Aikataulun suunnittelun tärkeys korostui esimiesten haastatteluissa. He kokivat, että osaamisen johtamisen mallin läpiviennin aikataulu olisi määriteltävä alusta asti riittävän tiiviiksi. Asian esittämisestä henkilökunnalle ryhmäosaamiskeskusteluiden läpiviennin kautta osaamisen mittaamiseen ei saisi kulua montaa kuukautta. Asia ehtii muuten unohtua niin esimiehellä itsellään kuin työntekijöillä. Osaamisen johtamisen mallin käsitteleminen ja sisäistäminen pitää ikään kuin aloittaa aina alusta. Tämän tutkimustehtävän pilotissa osaamisen johtamisen mallin jalkauttaminen alusta loppuun kesti Kodin Terran osastoilla parista kuukaudesta puoleen vuoteen.

Aikaväli olisi lyhyempi, muuten unohtuu muistista.

Tämä pitäisi puristaa tiukemmaksi paketiksi.

Aikataulut tulisi olla tiiviimpi, täytyy tapahtua koko ajan.

Jollaksen rakentamaan PowerPoint-tukimateriaaliin oltiin melko tyytymättömiä. Materiaalissa kuvattiin paljon osaamisen johtamista teoriassa ja se oli pituudeltaan yli 20 di-aa. Tukimateriaalin oli kuitenkin tarkoitus olla esimiehen apuna ja antaa taustatietoa

osaamisen johtamisen tärkeydestä ja auttaa pohtimaan, mistä osaaminen oikeastaan koostuu. Esimiehet määrittivät itse, mitä dia-sivuja materiaalista näyttivät, mikä oli tarkoituskin. Haastatellut olivat kuitenkin sitä mieltä, että henkilökunnalle esitettävä versio olisi tehtävä täysin erikseen. Tukimateriaalin tulisi olla tiivis ja käytännönläheinen ilman, että esimiehen itsensä täytyy pohtia mitä kohtia laajasta materiaalista on syytä henkilökunnalle näyttää ja mitä ei.

Nämähän ovat yksinkertaisia asioita, mutta kun nämä laitetaan papereille ja taulukoihin, alkaa tuntua vaikealta.

Käytin tukimateriaalia osittain hyödyksi.

Tukimateriaali on liian teoreettinen.

Mallin käyttöönottovaiheessa kaivattiin tukea henkilöstöosastolta. Esimiehet olivat sitä mieltä, että joku toimipaikan ulkopuolinen henkilö pystyisi paremmin perustelemaan henkilökunnalle, miksi tällainen uusi osaamisen johtamisen malli otetaan käyttöön. Jonkin verran esimiehet tunsivat itsensä epävarmoiksi, kun asiaa esittelivät henkilöstölleen. He olisivat kaivanneet henkilöä, joka olisi voinut perustella asian, tukea vaikeissa kysymyksissä ja tarvittaessa ohjata keskustelua.

Henkilökunnalle täytyisi kertoa, ettei tämä nyt taas ole minun keksimäni juttu.

Informointi pitäisi tehdä yhteistyössä HR-osaston kanssa, minun mielestäni.

Pystyykö joku organisaation sisältä mutta toimipaikan ulkoa tukemaan.

Osaamisen mittaamista suunniteltaessa tehtiin esimiehille ennakkovalmistautumislomake (Liite 4), jonka he saivat halutessaan antaa työntekijöille ennen osaamisen mittaamisen keskustelua. Lomakkeesta kävi ilmi, mitä ja miten osaamisia mitataan, mikä on arviointiasteikko ja mitä osaamistasot 1-4 tarkoittavat. Esimiehet olivat sitä mieltä, että kyseisenkaltainen ennakkovalmistautumislomake on tärkeä antaa etukäteen. Näin työntekijä tietää jo osaamisen mittaamisen keskusteluun tullessaan läpikäytävät asiat ja pystyy osaamistaan jo itsekseen pohtimaan. Varsinainen osaamisen arviointi tehdään kuitenkin aina työntekijän ja esimiehen yhteistyönä, eli työntekijän ei ole tarkoitus itse

arvioida omaa osaamistaan, vaan ainoastaan valmistautua keskusteluun.

Annoin ennakkolomakkeen, jossa kerrotaan mikä tämä juttu on.

Yksilön mittaamiseen ei mennyt kauaa, koska he olivat valmistautuneet ja etukäteen mieltäneet.

Henkilöstöosaston apua ja tukea tarvitaan myös siinä vaiheessa, kun koko osaamisen johtamisen malli on viety läpi ja kehityskohteet ja -suunnitelmat ovat selvillä. Kaikki esimiehet eivät olleet haastatteluiden mukaan palanneet yhdessä sovittuihin kehittämis-kohteisiin tai he eivät olleet tehneet yksilötason kehityssuunnitelmaa osaamisen mittaamisen jälkeen. Ryhmäosaamiskeskustelut pidettiin ja kehityskohteen määriteltiin, mutta kaikilla osastoilla niihin ei palattu. Samoin oli jonkun esimiehen kohdalla osaamisen mittauksen jälkeen: henkilöstöosastolta kysyttiin, mitä tuloksille nyt pitäisi tehdä. Kun osaamisen on mitattu, tulee työntekijöiden kanssa pohtia, miten osaamista saataisiin lisättyä tai jalostettua, jotta taulukkokin alkaisi näyttää vihreämmältä. Tätä eivät kaikki kuitenkaan olleet oivaltaneet. Esimiesten aktivoinnin tarve tuli esiin myös strategisella tasolla. Kaikki kolme johdon edustajaa olivat sitä mieltä, että esimiehiä tulee aktivoida, tukea ja tärkeistä asioista muistuttaa. Yhtenä keinona ehdotettiin kaikille esimiehille säännöllisesti lähetettävää kyselyä, johon olisi pakko vastata. Kyselyssä esimies ottaa kantaa mitä kehityskohteiden eteen on tehty ja onko pysytty sovituissa aikataulussa. Tuloksia seurattaisiin johtoryhmässä. Toinen varteenotettava ehdotus oli niin sanottu julkinen ranking. Kunkin toimipaikan osalta listattaisiin tiedot, onko ryhmäosaamiskeskustelut käyty, osaaminen mitattu, kehitystavoitteet ja -toimenpiteet määritelty ja saavutettu.

Esimiehiä tulisi tukea ja antaa kättä pidempää kehityskohteiden käsitte-lyyn.

Lähetetään kysely, johon pitää vastata.

Ranking tuo pientä painetta esimiehelle.

7.1.2 Osaamisen johtamisen malli käyttöön otettavissa

Yleisesti kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että osaamisen johtamisen malli on hy-

vä ja tarpeellinen. Tulosten perusteella Satakunnan Osuuskaupassa aiotaan ottaa SOK:n malli käyttöön muutamien muutoksin. Tähän yläkategoriaan, jossa on mallin käyttöönottoa puoltavia kommentteja, kuuluu kahdeksan alakategoriaa:

Ryhmäosaamiskeskusteluista saatu hyöty
Esimies ryhmäosaamiskeskusteluiden läpiviejänä
Ryhmän kehityskohteiden määrittely
Osaamistasojen lukumäärä
Henkilökohtainen osaamisen kehittäminen
Excel-mittaustyökalun käytettävyys
Osaamisten lukumäärän riittävyys
Mallin toimivuus kokonaisuudessaan

Ryhmäosaamiskeskusteluja pidettiin antoisina ja hyödyllisinä. Työntekijät saivat itse miettiä työryhmänsä osaamista ja kehityskohteita. Kunkin neljän osaston ryhmäosaamiskeskustelut sujuivat haastateltavien mukaan hyvin. Menetelmänä ryhmäosaamiskeskustelu oli osallistava, ja erityisesti esimiehet pitivät pienryhmätyöskentelystä ja sen seurauksena syntyneestä aktiivisesta keskustelusta. Jonkin verran ryhmäosaamiskeskusteluissa nousi esiin uusia asioita niin esimiehille kuin työntekijöille. Kaikki työntekijät eivät esimerkiksi olleet tienneet työkavereidensa osaamista.

Muilta tuli kommenttia, että onpas se hyvä, kun en ole oikeasti tiennyt mitä muut osaa.

Ehdottoman hyvä, että aktivoidaan heidät itsensä tekemään.

Ryhmäosaamiskeskusteluissa työntekijät olivat innolla miettimässä kehityskohteita.

Ryhmäkeskustelutilanne oli rento ja avoin, sillä paikalla olivat vain toisilleen tutut henkilöt: esimies ja hänen työryhmänsä. Pääasiassa haastateltavat olivatkin sitä mieltä, että ryhmäosaamiskeskustelut on syytä vetää omalla, tutulla porukalla. Ulkopuolisen mukanaolo voi kangistaa keskustelua. Osa esimiehistä pystyi johdattelemaan ja pitämään keskustelun aiheessa. Osa taas kertoi keskustelun menevän välillä aiheen vierestä. Ryhmäosaamiskeskustelun sujuminen ja siitä saatu hyöty onkin paljon kiinni esimiehen

kyvystä aktivoida, kyseenalaistaa ja vetää keskustelua.

Kyllä työntekijät innostuivat, kun itse olen sellainen, että innostun aina kaikesta.

Pidin huolen, että kaikki joutuivat ryhmäkeskustelussa vastailemaan.

Ryhmän kehityskohteiden määrittely tehtiin mallin ohjeiden mukaan. Ensin kerättiin kustakin pienryhmästä osaamisen nelikentän asiat yhdeksi yhteiseksi, koko osaston nelikentäksi. Nelikentän perusteella määriteltiin yhdestä kolmeen koko ryhmää koskevaa kehityskohdetta ja siihen vaadittavaa toimenpidettä. Näihin tuli määritellä myös aikataulu ja vastuuhenkilö. Joka osastolla vastuuttamista tai aikataulua ei tarkemmin kirjattu, eli kehitystoimenpiteet jäivät osin liian abstrakteiksi. Tärkeintä kehittämisessä on asiaan palaaminen ja sen seuranta: onko sovitut toimenpiteet tehty ja tavoitteisiin päästy.

Otettiin kolme kehityskohdetta.

Tehtiin sellainenkin, että kuka hoitaa ja mitä hoitaa.

Nämä ryhmäosaamiskeskusteluiden kehittämiskohteet käydään läpi joka palaverissa.

Kaikki haastateltavat olivat tyytyväisiä osaamistasojen määrään. Neljä tasoa oli kaikkien mielestä riittävästi. Lisäksi pidettiin tärkeänä, että numeeriset tasot oli avattu ja selitetty myös sanallisesti. Esimiehet myös kertoivat päässeensä osaamistasosta työntekijän kanssa yhteisymmärrykseen. Viimeinen sana tason määrittelyssä on esimiehellä, joten mahdollisissa erimielisyystilanteissa esimies teki päätöksen ja perusteli sen työntekijälle.

Osaamistasot, sanat eksperti, osaaja, juniori ja noviisi kertovat enemmän kuin ykkösestä neloseen.

Minusta asteikko ykkösestä neloseen on ihan hyvä.

Yksilön osaamisen mittaamisessa päästiin yhteisymmärrykseen ihan keskustellen.

Henkilökohtainen osaamisen kehittämissuunnitelma on tarpeen tehdä vähintään kaikkien vakituisten henkilöiden kanssa. Esimiehen ja työntekijän tulee yhdessä pohtia, miten osaamista saadaan laajennettua, osaamistasoja nostettua ja osaamistaulukkoa värjättyä vihreämmäksi. Kaikki esimiehet eivät kuitenkaan olleet tarkkaa, työntekijöiden henkilökohtaista osaamisen kehittämistä tehneet, vaikka ymmärsivät sen tärkeyden. Pelkkä mittaaminen ei auta osaamista kehittämään.

Henkilökohtainen suunnitelma on tehty vakituisten kanssa, on katsottu mitä tehdään.

Ollaan menty yksilötason suunnitelmaan.

Kaikki haastateltavat pitivät osaamisen johtamisen malliin luodusta Excel-työkalusta. Excel-pohjassa oli valmiiksi Kodin Terran mitattavat osaamiset. Esimies syötti sarakkeisiin työntekijöiden nimet ja kunkin osaamisen osaamistason yhdestä neljään. Jos osaaminen oli alimmalla tasolla, ykkösellä, kyseinen solu muuttui punaiseksi. Kakkostason osaamisessa solun väritys oli harmaa, kolmostason osaajan keltainen ja jos osaaminen oli parasta mahdollista, kyseinen solu oli henkilön kohdalla vihreä. Taulukko oli selkeä ja havainnollistava.

Excel-taulukkoon oli helppo täyttää, tykkäsin siitä.

Excel-työkalu on aika tavalla valaiseva.

Värikoodit havainnoivat tuloksia hyvin.

Osaamisten lukumäärä oli haastateltavien mielestä pääosin riittävä. Mitattavien osaamisten lukumäärä ei voi olla monia kymmeniä, vaan nykyinen noin kymmenen on suurin piirtein riittävä. Osittain oltiin kuitenkin sitä mieltä, että osaamiskokonaisuudet ovat liian laajoja. Näistä osaamiskokonaisuuksista saa kuitenkin haastattelujen tulosten mukaan riittävän kokonaiskuvan kyseisestä osastosta.

Osaamiset vastaa sitä tarvetta mitä minun täytyy yleisosaamisalueista tietää.

Osaamisia ei voida äärettömän pieniin juttuihin pilkkoa.

Ei voida mennä aivan yksilöityyn osaamiseen, se on liian raskas.

Osaamisen johtamisen malli oli haastateltavien mukaan kaiken kaikkiaan hyvä ja toimiva ja muutamien muutosten ja täydennysten jälkeen käyttöönotettavissa. Strategisen tason haastateltavat olivat sitä mieltä, että osuuskaupassa tullaan SOK:n ja Jollas Instituutin luoma malli ottamaan käyttöön.

Tämä on jatkoa ajatellen oikein hyvä.

Kyllä me kaikkiin paikkoihin tämä otetaan käyttöön.

7.1.3 Mallin kehitysehdotukset

Vaikka osaamisen johtamisen mallista pidettiin, haastateltavat halusivat siihen muutamia muutoksia. Nämä mallin kehitysehdotukset on viety tietoon SOK:lle ja Jollas Instituuttiin, jotta ne voitaisiin huomioida jatkossa. Mallin koettiin olevan lähtökohdiltaan hyvä, mutta erityisesti osaamisten määrittely ja yksiselitteisyys arveluttivat haastateltavia. Kodin Terra -johtajaa, toimialajohtajaa ja henkilöstöpäällikköä mietityttivät lisäksi erityisesti tulosten objektiivisuus. Osaamisten määrittely ja kunkin osaamisalueen tai osaamisen selittäminen jäi heidän mielestään liian pintapuoliseksi. Tästä johtuen tulokset näyttävät strategisen tason haastateltavien mielestä liian hyviltä ollakseen totta. Tulokset herättävät kysymyksen, ovatko esimiesten kriteerit osaamistason suhteen olleet samanlaiset erimerkiksi Kodin Terra -johtajan kanssa. Pääkategoria, mallin kehitysehdotukset, pitää sisällään viisi alakategoriaa:

Tarkempi osaamiskartoitus vielä tarpeen
Osaamisten määrittely ja termien avaus
Tulosten objektiivisuus
Kaikille yhteisten osaamisten muokkaaminen
Osaamisen mittaamisen liittäminen isompaan kokonaisuuteen

Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että kehittääkseen työntekijöidensä osaamista konkreettisella tasolla, pitäisi tehdä vielä tämän mallin osaamismittauksen lisäksi tarkempi, yksityiskohtaisempi osaamiskartoitus. Tämä tarkempi kartoitus voisi olla jokaisen esi-

miehen itse erikseen tehtävä, eikä tarkempaa osaamisten erittelyä tarvittaisi nyt pilotoituun malliin.

Tuoteosaamisista ja muista täytyy tietoa hankkia sitten eri tavalla.

Kaipaisin tähän oman osaston osalta lisää osaamisia.

Tarkemmalla tasolla olevaa listausta pystyy hyödyntämään vielä paremmin runkomiehityssuunnitelmassa ja työvuorolistojen teossa.

Myös osaamisten määrittely ja käytetyt termit ja lyhenteet kaipaavat kaikkien haastateltavien mielestä lisää avaamista ja esimerkkejä. Jos osaaminen on kuvattu yhdellä tai kahdella sanalla, se on liian tulkinnanvarainen. Kullakin esimiehellä tulee olla yhtenäinen ymmärrys, mitä osaamisella tarkoitetaan. Nyt pilotoidussa mallissa osaamista oli saatettu kuvattu yhdellä lauseella. Tämä ei riitä. Selityksen tulee olla tarkempi ja lisäksi on määriteltävä, mitä kyseisen osaamisen nelostason osaajan tulee tietää, mitä pitää sisällään kolmostason tiedot ja niin edelleen.

Jos osaaminen on yksi sana, se täytyy purkaa.

Tuollaiset osaamiset voi tarkoittaa eri ihmisille eri asioita.

Esimiehen pitää nämä osaamiset selittää työntekijälle.

Tulosten objektiivisuutta kyseenalaistivat lähinnä strategisen tason haastateltavat. Kodin Terran tulokset olivat verrattain hyvät, parilla osastolla jopa erinomaiset. Lopputuloksista oltiin sitä mieltä, että ne antoivat liian hyvän kuvan osaston osaamisesta. Johtajat ja henkilöstöpäällikkö peräänkuuluttivat rohkeutta kyseenalaistaa osaamista. Eri kanavista tulleiden palautteiden mukaan Kodin Terran henkilöstön osaamisessa on parantamisen varaa. Tämänäyttävistä viesteistä on tullut sekä asiakaspalautteista, että henkilökunnalta itseltään. Tämä pilotin tulokset ovat ristiriidassa muualta kuultuihin palautteisiin ja esimerkiksi työtyytyväisyystutkimuksen tuloksiin nähden. Erilaisia koulutuksia, valmennuksia ja perehdytystä vaaditaan tämän tästä, eikä osaamisen kehittämiseen ohjattuihin panoksiin olla kovin tyytyväisiä. Pilotin tulosten mukaan osaaminen on koko talossa kuitenkin hyvällä tasolla.

Esimiesten objektiivisuus pikkuisen vielä arveluttaa.

Tulee palautetta siitä, ettei osata, mutta mittauksen mukaan kuitenkin osaa.

Mittaaminen on liian helppoa, ollaan muka täydellisiä, mutta pelipaikalla se ei näy.

SOK:n ja Jollas Instituutin rakentamassa mallissa on osaamisen mittaamisen Excel-
taulukossa lopuksi kohta, jossa mitataan kaikille, lähes koko osuuskaupalle, yhteiset
osaamiset. Tällaisia ovat esimerkiksi osuuskaupan edellyttämät turvallisuuskoulutukset
tai päivittäistavara- ja ravintolapuolen hygieniapassisuoritukset. Tässä kaikille yhteises-
sä osiossa oli jonkin verran täysin turhia osaamisia ja kohtia, jotka piti mittaustilantees-
sa hypätä vaivihkaa yli. Nämä osuuskaupakohtaiset osaamiset halutaan muokattavan
niin, että ne todella vastaavat kunkin osuuskaupan yhteisiä osaamisia tai koulutuksia.

Kaikille yhteiset osaamisalueet kaipaavat perkaamista.

Yhteiset osaamisalueet pitää laittaa osaamislueelloon kuntoon.

Haastateltavat toivoivat, että osaamisen mittaaminen liitettäisiin isompaan kokonaisuus-
teen. Osaamista ja sen kehittymistä tulisi seurata esimerkiksi asiakastytyväisyyden ja
työyhteisötutkimuksen tulosten seurana. Yhdeltä päälliköltä tuli ehdotus, että asiakas-
tytyväisyystutkimus, koeostot ja osaamisen johtamisen malli olisivat yksi iso kokonai-
suus, jota seurattaisiin. Toisin sanoen näkykö osaamisen kehittäminen parempana
asiakastytyväisyytenä ja koeostojen tuloksina tai päinvastoin. Tai ovatko työntekijät si-
tä mieltä, että he osaavat, mutta asiakasnäkökulma on täysin eri. Myös vertaistuen tär-
keyttä korostettiin. Sitten kun malli jalkautetaan koko osuuskauppaan, kunkin ketjun
päälliköiden olisi tärkeä nähdä toistensa tuloksia ja miettiä eroavaisuuksiin syitä. Nyt
Kodin Terran kohdalla eri osastojen esimiesten kehoitettiin käyvän tuloksia läpi koko ta-
lon osalta ja avaavan ajatuksia keskenään.

Osaamisen johtamisen malli pitäisi nähdä osana asiakasnäkökulmaakin.

Esimiesten tulisi avata tätä, avaisi jotain ajatuksia keskenään.

Hyödyntäminen jää puutteelliseksi, jos päälliköt tuijottavat vain omaansa.

7.1.4 Osaamisen arviointi ja seuranta käytännössä

Osa haastateltavista peräänkuulutti palvelutapahtuman mittaamista ja arvioimista käytännössä. Nyt tehty osaamisen mittaus perustui jokusen mielestä esimiehen ja työntekijän yhdessä luomaan kokonaiskuvaan ja mielipiteisiin, eikä konkreettisiin asiakaspalvelutilanteisiin ja niissä pärjäämisiin. Asiakaspalveluun liittyvät osaamisalueet toivottiin mitattavan esimiehen toimesta säännöllisin väliajoin. Osaamisen arviointi ja seuranta käytännössä pitää sisällään kaksi alakategoriaa:

Palvelutilanteiden arviointi käytännön tilanteissa
Asiakaspalvelun onnistuminen

Esimiehen tulisi seurata, hoitaako myyjä asiakaspalvelun annettujen sääntöjen ja ohjeiden mukaan, miten palvelutilanne lopetetaan ja johtaako asiakaskohtaaminen toivottuun lopputulokseen. Näitä palvelutapahtumia mitattaisiin ja arvioitaisiin säännöllisesti. Osa haastateltavista kaipasi nyt pilotoidun mallin rinnalle mittaristoa palvelutilanteen mittaamiseen, lähtien asiakkaan kohtaamisesta, päättyen asiakkaan poislähtemiseen. Näin osaamisen taso voitaisiin osoittaa konkreettisesti asiakaspalveluun liittyvien osaamiskokonaisuuksien osalta.

Kun arvioidaan myyntitilanteita, he eivät koskaan tiedä koska katson sitä tilannetta.

Esimiehen tulee seurata meneekö osaaminen palvelutilanteessa juuri näin.

Esimiehen tulee katsoa, että kun tulee asiakas, niin miten se homma sujuu.

Asiakaspalvelun onnistuminen on koko kaupankäynnin perusta. Asiakaspalveluhenkisyys ja oikea asenne ovat tärkeimpiä asioita Kodin Terran myyjän toimenkuvassa. Osaamisen muut osa-alueet, kuten tieto ja taito, pystytään oppimaan ja opettelemaan. Kaikki haastateltavat painottivatkin rohkeutta ottaa asiakas vastaan. Palveluasenne pitäisi varmistaa jo rekrytointivaiheessa.

Tavallaan se on se asenne, pitää rohkeasti mennä ottamaan asiakas.

Olemme palvelualan yritys, asenteen tulisi olla sellainen, että asiakkaita pystytään palvelemaan.

Siitä se lähtee, että lähdetään liikkeelle ja nähdään asiakas.

7.2 Mittaamisen merkitys ja mittaustyökalun hyödyntäminen

Kohdat 7.2.1–7.2.5 antavat vastauksia toiseen tutkimuskysymykseen: mikä on mittaamisen merkitys osaamisen johtamisessa ja miten mittaustyökalua voidaan hyödyntää operatiivisella ja strategisella tasolla?

Toiseen tutkimuskysymykseen sisältyy viisi pääkategoriaa.

7.2.1 Osaamisen kehittämiseen tarvittavan tiedon saatavuus

Osaamisen mittaamisen avulla saadaan tasalaatuinen tieto siitä, kuka osaa mitäkin. Kun tiedetään, mitä osataan, saadaan myös tietoon, mitä osaamista puuttuu. Tämän jälkeen osaamista voidaan alkaa kehittää ja monipuolistaa. Osaamisen mittaamisen avulla toimipaikkaan ja johdolle saadaan osaamisen kehittämiseen tarvittava tieto. Tähän yläkategoriaan lukeutuu kahdeksan alakategoriaa:

Mittaamisen jälkeen päästään kehittämään puuttuvaa osaamista
Aikaisemmin osaamista arvioitu mutu-tuntumalla
Koulutusten järjestäminen: kehittämispanokset oikeisiin kohtiin
Ristiinkäyttöisyyden varmistaminen
Osaamisen taso heikkoa muilla osastoilla
Kriittisen osaamisvajeen paljastuminen
Jatkuva osaamisen arviointi ja kehittäminen
Osaamisen mittauksesta uutta tietoa

Mittaamisen jälkeen päästään kehittämään puuttuvaa osaamista. Haastateltavat pitivätkin osaamisen mittaamisen tärkeimpänä antina sitä, että tiedetään työntekijöiden vahvuudet ja heikkoudet ja nähdään koko osaston tilanne kokonaisuudessaan yhdestä

paikasta. Mittaamisen avulla parannettavat ja kehitettävät asiat konkretisoituivat. Osaamista pitää pystyä kasvattamaan useammalle henkilölle ja niille, joilta osaamista puuttuu. Joidenkin yksittäisten osaamisalueiden osalta tulee ehkä tehdä toimenpiteitä, tai sitten voidaan tarvita toimenpiteitä koko toimipaikan osaamisen kasvattamiseksi. Haastateltavat pitivät hyvänä sitä, että mittaamisen jälkeen tuli paremmin pohdittua, miksi osaaminen ei ole toivotulla tasolla ja hahmotettua, onko kyse yksittäisistä henkilöistä vai koko osastosta.

Laaja-alaisesti tuli osa-alueita, joita pitäisi kehittää.

Kakkosia ja ykkösiä tulisi nostaa ylöspäin, vähintään siihen kolmostasoon.

Jos joku osaaminen ei ole toivotulla tasolla, onko se jostakin tietystä osastosta kiinni vai mistä.

Haastateltavat toivat ilmi sen tosiasian, että tähän saakka osaamista on arvioitu täysin ”mutu-tuntumalla”. Työntekijöiden osaamisen taso on ollut esimiesten mielessä, eikä missään systemaattisesti kirjattuna.

Ennen tätä mallia osaamisen johtaminen on mennyt puhtaasti ihan musta tuntuu –pohjalta.

Mitään mittaria ei ole ennen ollut.

Osaamisen mittaamisen merkitys ja hyöty korostuvat kehittämistoimenpiteitä suunniteltaessa. Mittaustulosten avulla kehittämispanokset, kuten koulutukset, voidaan suunnata oikeisiin kohtiin. Haastatteluista kävi ilmi, että niin sanottuja turhia koulutuksia järjestetään jonkin verran. Osa koulutuksista järjestetään kaikille, vaikka osa joukosta osaisikin asian hyvin. Koulutuksia tulisi miettiä ja räätälöidä tarkemmin, samoin kuin muita kehittämispänsäitä.

Jos tämä osaaminen on kaikilla täydet, turhaan me siihen osaamista koulutetaan.

Selvitetään osaamistasot ja katsotaan mihin meidän kannattaa panostaa osaamisen lisäämiseksi.

Koulutuksia pystytään järjestämään tämän avulla.

Osaamisen mittaamisen yksi hyöty oli selvittää ristiinkäytön mahdollisuuksia Kodin Terran eri osastoilla. Osaamista mitattaessa selvitettiin myös osaaminen muilla osastoilla ja saatiin selville, kuka olisi halukas oppimaan muiden osastojen työtehtäviä.

Onko talossa jotain valmista ainesta, jota voi sekoittaa yli osastojen.

Toisella osastolla tehdyn lisätyön avulla saa lisää osaamista, palkkaa ja tunteja.

Uusien taitojen opetteluun tarvitaan rauhallinen aika ja perehdyttäjän näyttämään.

Jotta työntekijöiden monikäyttöisyys olisi mahdollista, osaamista pitää olla laajasti useammalta osastolta. Hyvä perehdytys ja työnkierto ovat edellytys monikäyttöisyydelle. Muutama esimies toi esiin, ettei perehdytystä ole se, että työntekijä vain heitetään toiselle osastolle oppimaan. Perehdyttämisen pitäisi olla hyvin suunniteltu prosessi, jolla on vastuhenkilö. Toiselle osastolle ei voi mennä yksin täysin kylmiltään, ellei osaston toiminnasta ja tuotevalikoimasta ole minkäänäköistä perustietoa. Osaamisen laajentamisessa ja monikäyttöisyyden lisäämisessä on Kodin Terrassa vielä paljon tehtävää. Eriyisesti strategisen tason haastateltavat olivat sitä mieltä, että moniosaajuutta on vielä liian vähän ja ristiinkäyttöä ei toteuteta tarpeeksi.

Olen huolissani, että näinkin huonosti on moniosaajuutta.

Liikuteltavuus tässä yksikössä pitäisi kasvaa.

Perehdyttäminen muihin osastoihin pitää olla prosessi.

Joillakin osastoilla paljastui kriittistä osaamisvajetta, esimerkiksi jokin tärkeä osaamisalue oli vain muutaman henkilön takana tai sitä ei ollut juuri lainkaan. Kriittiseen osaamisvajeseen tulee puuttua heti. Pari esimiestä ryhtyikin heti toimiin mittaustuloksen saatuaan ja teki muutamien henkilöiden yksilötasoista suunnitelmaa tärkeän osaamisen lisäämiseksi tai kehittämiseksi.

Tämä osaaminen on kaikilla aika heikko.

Osaaminen on vain parin henkilön takana, täytyy lisätä henkilöitä tähän.

Nousi esiin yksi kriittinen osaamisaukko, johon pitää tarttua heti.

Jatkuva osaamisen arviointi ja kehittäminen -alakategoriaan sisältyvät sellaiset haasteltavien ilmaisut, jotka kuvaavat osaamisen johtamisen jatkuvaa prosessia: suunnittelua, toteutumista ja seuranta. Osaaminen ei ole kertamittaamisella ja yhdellä kehittämissuunnitelmalla valmis, vaan sitä pitää arvioida jatkuvasti. Tulosten hyödyntäminen ja osaamisen johtaminen vaativat esimieheltä suurta ponnistusta.

Kun nämä osaamiset on parannettu, ne kaipaa kertausta, että ne muistetaan.

Esimiehen tulisi päivittää osaamistaso, millä ihmiset sillä hetkellä liikkuu.

Esimiehen pitäisi nyt hyödyntää taulukkoa ja tuloksia.

Osaamisen mittaaminen oli hyödyllistä myös siksi, että esimiehet saivat mittauksista uutta tietoa. Esimiehet olivat kuvitelleet, että he tietävät, millä tasolla heidän työntekijöidensä osaaminen on, mutta tämä oletus ei aina pitänyt paikkaansa. Suurelta osin yllätykset liittyivät yksittäisten henkilöiden osaamiseen, mutta jonkin verran myös koko osaston osaamisen tasoon.

Kuvittelin tietäväni mitä kukakin osaa.

Olen kuvitellut, että jengi osaa tämän, mutta siinä on parantamisen paikka.

Mittaamisessa tuli yllätyksenä, ettei henkilö ollutkaan vielä sillä tasolla mitä luulin.

7.2.2 Työntekijöiden ja esimiehen vuorovaikutus

Yksi osaamisen mittaamisen hyödyistä operatiivisella tasolla oli työntekijöiden ja esimiehen keskinäinen vuorovaikutus. Esimiehet pitivät kymmenisen minuutin keskusteluja tärkeinä, sillä melko harvoin he kertoivat keskustelevansa työntekijöiden kanssa kahdestaan. He painottivat, että kahdenkeskistä kanssakäymistä ei ole koskaan liikaa. Osaamisen mittaamiseen varattu aika oli varattu vain ja ainoastaan keskusteluun osaa-

misesta. Esimiehet pystyivät keskusteluissa viestimään odotuksistaan ja luomaan työntekijöille kokonaiskuvan osaamisvaateista. Työntekijät puolestaan pystyivät antamaan palautetta ja arvioimaan osaamistaan omalta kannaltaan. Tähän yläkategoriaan sisältyy viisi alakategoriaa:

Työntekijöiden palautteenanto ja mielipiteet osaamiseen liittyen
Työntekijöiden motivointi ja ammatillisen itsetunnon parantaminen
Esimiehen odotusten viestiminen
Työntekijöiden oman osaamisen aliarvioiminen
Osaamisarvioiden tasalaatuisuus ja vertailukelpoisuus

Haastateltavat kertoivat työntekijöiden olleen pääsääntöisesti mielissään osaamisen mittaamisen keskusteluista. Työntekijöille syntyi kuva, että heitäkin kuunnellaan, ja että nyt he pääsevät sanomaan oman mielipiteensä ja näkemään kehityskohteensa. On hyvä laittaa ihmiset itse pohtimaan, mitkä heidän taitonsa ovat.

Työntekijät saivat sanoa, missä tarvitsevat lisää opetusta ja missä kokevat itsensä epävarmaksi.

Työntekijöille jäi kuva, että onpa hyvä, että osaamista kartoitetaan.

On hyvä käydä läpi ollaanko osaamisesta samaa mieltä.

Esimiehet pitivät osaamiskeskusteluja hyvänä tilaisuutena motivoida työntekijöitä ja auttaa työntekijöitä näkemään, kuinka monella osa-alueella osaaminen oli hyvää. Haastateltavat uskoivat, että keskusteluilla pystyi vaikuttamaan ammatillisen itsetunnon parantamiseen. Erityisesti vahvat osaajat, jotka saivat useasta osa-alueesta täyttä nelosta, ymmärsivät, että he ovat kyseisen osaston kantavia voimia.

Työntekijät saivat lisää sitä itseluottamusta.

Työntekijöissä heräsi ahaa-elämys, että kyllähän me osataan vaikka mitä.

Moniosaajien tulisi tiedostaa, että he ovat meille arvokkaita.

Esimiesten odotusten viestiminen osaamiskeskusteluiden yhteydessä oli järkevää. Haastateltavat uskoivat, että työntekijöille kirkastui Kodin Terran kokonaiskuva siitä, mitä

heiltä odotetaan ja vaaditaan. Osaamiset oli johdettu suoraan Kodin Terran strategiasta, joten osaamiskeskustelun koettiin olevan yksi tärkeä osa strategian jalkauttamista ymmärrettävästi ja niin, että työntekijät olisivat tietoisia, millä tavoin he omalla toiminnallaan pystyvät strategiaa noudattamaan.

Työntekijät ymmärtäisivät sen missä roolissa hän on täällä ja mitä häneltä odotetaan.

Työntekijä osaa tämän avulla jäsentää sitä, mitkä ovat niitä perusosaamisia, jotka kaikilla pitäisi olla kunnossa.

Moni työntekijä pysähtyi miettimään, osaanko tällaista.

Kaikki neljä haastateltua esimiestä toivat esiin, että enemmän työntekijät aliarvioivat osaamistaan, kuin yliarvioivat. Pääasiassa esimies ja työntekijä olivat osaamisen tasosta samoilla linjoilla, mutta monet useita vuosia talossa olleet, vahvat osaajat, eivät kokee, että olisivat ansainneet nelostasoa. Esimiehet olivat tästä hieman hämmästyneitä, mutta uskoivat syyksi suomalaisen, vaatimattoman perusluonteen. Erityisesti vanhemmat työntekijät eivät osanneet kehua itseään, vaan arvioivat osaamistaan hyvin varovaisesti. Pelko siitä, että työntekijät pitäisivät itseään perusteetta huippuhyvinä, on ainakin tämän kehittämistehtävän valossa turha.

Suomalainen ei osaa kehua itseään, ei tässä osaamisen mittaamisessa-kaan.

Työntekijät saattoivat aliarvioida itseään ja kritisoivat.

Minä tiedän, mitä työntekijä osaa, mutta ei vaan kehdannut sanoa nelosta.

Osaamisen mittaamisen avulla osaamisarviot ovat tasalaatuisia ja vertailukelpoisia. Kun tehdään ja mitataan samoja asioita, työntekijöiden osaamista voi verrata toisiinsa ja osaamisesta saadaan mahdollisimman tasalaatuisia.

Yksilötasolla tulee vertailukelpoinen mittaristo.

Tarkoitus on, että osaaminen saadaan niin tasalaatuiseksi kuin mahdollista.

7.2.3 Esimiestyössä kehittyminen

Yksi operatiivisen tason hyödyistä osaamisen mittaamisessa on esimiestyössä kehittyminen. Osaamisen mittaamisen tulokset ja mahdolliset henkilökohtaiset kehittämissuunnitelmat ovat arvokkaita esimerkiksi esimiesvaihdoksissa. Esimiestyössä kehittyminen sisältää kaksi alakategoriaa:

Esimiesvaihdokset ja -sijaisuudet
Mittaamisen hyöty esimiehelle itselleen

Satakunnan Osuuskaupan esimiehet vaihtavat yksikköä melko usein. Harva esimies on ollut yhdessä ja samassa toimipaikassa esimiehenä vuosia, puhumattakaan vuosikymmenistä. Esimieskierto on hyvästä paitsi esimiehelle itselleen, myös liiketoiminnalle ja toimipaikan henkilökunnalle. Esimies saattaa kaivata uusia haasteita ja vaihtelua, liiketoiminta hyötyy uusista näkökulmista ja henkilökunta toimipaikan kehittämisestä. Jos osaamisen johtamisen malli on ollut kyseisessä toimipaikassa käytössä, ja osaamiset on mitattu, uudella määräaikaikaisella tai vakituisella esimiehellä on heti työtehtävää aloittaessaan pohjatieto henkilökuntansa osaamisen tasosta. Mittaustulokset eivät tietenkään poista henkilökohtaisen tutustumisen ja työsuorituksen arvioinnin tarvetta, mutta helpottavat varmasti henkilökunnan rakenteen ja osaamistason sisäistämistä.

Päällikön sijaiselle tämä on todella hyvä tilanne.

Osaamistaulukko on kätevä työkalu sijaisella, tietää ketkä on vahvoja tyyppejä missäkin.

Esimiehet hyötyvät myös itse työntekijöidensä osaamisen mittaamisesta. He saavat kuulla työntekijöiden odotuksista ja mielipiteistä. Esimiehet kuvailivat peilaavansa omia tekemisiään osaamiskeskusteluiden aikana.

Minulle mittaaminen on tuonut sellaista luottamusta, mitä olen työntekijöistä odottanut ja heille antanut.

Tässä joutuu tarkkailemaan itseään ja peilaamaan omaa tekemistään.

Saa tietoa, mitä työntekijät odottavat ja mihin antaisin enemmän aikaa pe-rehtyä.

7.2.4 Apuväline työvuorosuunnitteluun

Osaamisen mittaaminen tuo todellista lisäarvoa työvuorosuunnitteluun. Esimies saa systemaattisesti tietoonsa henkilökuntansa osaamisen tilan ja pystyy tämän perusteella suunnittelemaan toimipaikkansa työvuorot tehokkaasti. Apuväline työvuorosuunnitteluun –pääkategoria pitää sisällään kaksi alakategoriaa:

Osaamisen hyödyntäminen
Osaamistasojen selvittäminen apuna työvuorosuunnittelussa

Työvuorosuunnittelu lähtee toimipaikan runkomiehityssuunnitelmasta, eli perussuunnitelmasta siitä, kuinka monta henkilöä tarvitaan mihinkin vuoroon, mitä työtehtäviä vuoroon sisältyy ja miten tauotus onnistuu. Silloin kun on paljon asiakkaita ja myynti käy, vuorossa tulee olla enemmän työntekijöitä kuin hiljaisina aikoina. Parhaisiin myyntiaikoihin pyritään saamaan paikalle vahvimmat osaajat ja tuotealueista vastaavat.

Tulee ottaa osaajat kriittisiin aikoihin töihin varmistamaan myynti.

Nyt sitä miettii enemmän että ketä laittaa ja mihin.

Osaamistasojen selvittämisen jälkeen työvuorosuunnittelijan on helppo suunnitella työvuoroja osaamistasojen mukaan. Paitsi niin, että parhaat osaajat ovat kriittisinä aikoina työvuorossa, myös niin, että moniosaaminen lisääntyisi työkierron ja perehdyttämisen avulla. Hiljaisempina aikoina kannattaa laittaa vähemmän osaava henkilö nelostason osaajan kanssa toiselle osastolle, jotta ristiinkäyttöisyys lisääntyisi. Tutustumiseen ja toimintatapojen oppimiseen vieraalla osastolla pitää varata aikaa ja se tulee huomioida jo työvuorosuunnittelussa.

Tätä pystyy käyttämään työvuorosuunnittelussa hyväksi.

Työvuorosuunnittelussa myöskin liikutellaan väkeä.

7.2.5 Tieto osaamisesta strategisella tasolla

Osaamisen systemaattisesta mittaamisesta on hyötyä myös strategiselle tasolle. Aikaisemmin johdolla ei ole ollut tarkkaa käsitystä toimipaikkojen osaamisen tasosta. Nyt osaamisen johtamisen mallin työkalun avulla tieto osaamisesta saavuttaa myös liiketoiminta- ja henkilöstöjohtoon. Johtajat voivat tulosten avulla päättää esimerkiksi koko toimialalle tarvittavista toimenpiteistä. Strategisen tason haastateltavat tarvitsevat mielestään ensinnäkin tiedon, että sovitut keskustelut ja mittaukset on tehty, ja että kehittämistä ja kehittymistä tapahtuu. Johdossa ei tarvita yksilötasoisia tietoja, vaan se on enemmän operatiivisen tason esimiehille. Strategiselle tasolle riittää yleiskuva osaamisesta ja siitä tehtävät johtopäätökset laajemmista toimenpiteistä. Tulokset kertovat myös esimiehen suoriutumisesta ja esimiehestä osaamisen johtajana.

Mittaaminen antaa ylemmälle tasolle näkökantaa, missä tasossa meidän Terra menee.

Nyt minä voin (henkilöstöpäällikkö) käydä keskustelua toimialajohtoon kanssa osaamisesta.

Itseäni (toimialajohtaja) kiinnostaa keskimääräinen taso, missä mennään.

7.3 Osaamisen johtamisen mallin vieni käytäntöön

Kohdat 7.3.1–7.3.3 antavat vastauksia kolmanteen tutkimuskysymykseen: miten Satakunnan Osuuskauppaan kehitetty malli viedään käytäntöön?

Toiseen tutkimuskysymykseen sisältyy kolme pääkategoriaa.

7.3.1 Sopivan ajankohdan tärkeys

Niin osaamisen johtamisen mallin läpiviennin kuin minkä tahansa muun kehittämiseen tähtäävän prosessin osalta tärkeää on oikean ajankohdan löytäminen. On turhaa tehdä monia kehittäviä toimenpiteitä samanaikaisesti tai kovalla kiireellä. Tähän yläkategoriaan muodostui kaksi alakategoriaa:

Ei päällekkäisiä projekteja samaan aikaan
Ei kiireisin sesonki

Kodin Terrassa oli tässä kehittämistehtävässä pilotoidun mallin lisäksi meneillään pari muuta työyhteisön toimintaa kehittävää asiaa. Esimiehet kokivat, että uudistuksia ja kehittämistä piti yrittää tehdä kovalla kiireellä ja vetää erilaisia, mutta samaan lopputulokseen tähtääviä projekteja samaan aikaan. Esimiehet olisivat haastattelujen mukaan saaneet osaamisen johtamisen mallista vielä enemmän irti, jos siihen olisi saanut rauhassa panostaa. Myös työntekijöissä näkyi haastateltavien mukaan se, että samanaikaisesti pyrittiin kehittämään osaamista, työyhteisön toimintaan liittyviä asioita ja aktiivista myyntiä. Kevät 2013 oli liian täynnä asiaa.

Tässä oli se ongelma, että oli päällekkäisyyksiä.

Eniten tästäkin mallista olisi kaikille hyötyä silloin kun olisi yksi asia kerrallaan.

Pakka oli aikalalla sekaisin.

Kevät ei myöskään ollut esimiesten mukaan paras mahdollinen ajankohta viedä osaamisen johtamisen mallia läpi. Kodin Terran kiireisin sesonki alkaa alkukeväällä ja jatkuu kesään saakka. Esimiehet saivat alustuksen aiheeseen joulukuussa 2012, joten nopeimmat olivat ehtineet viemään mallin läpi jo ennen kevätkiireitä, mutta eivät kaikki. Jollain koko osaamisen johtamisen mallin jalkautus kesti kesään saakka, johtuen hänen mukaansa juuri kiireajasta. Mallin läpivienti tehtiin haastateltavien mukaan liian hätäisesti, eikä siihen ollut aikaa panostaa riittävästi.

Täytyisi miettiä tarkkaan se ajankohta, kun tämä viedään toimipaikkaan.

Ei saa olla koskaan sen toimialan pahin sesonki, jotta asiaan pystytään keskittymään ja viemään se huolella läpi.

Aikataulu määräytyy osaston kiireen kautta.

7.3.2 Ryhmäosaamiskeskustelujen toteutus

Osa esimiehistä veti osaamisen johtamisen mallin mukaiset ryhmäosaamiskeskustelut omassa palaverissaan, osa normaalin kuukausipalaverin yhteydessä muiden asioiden ohella. Haastateltavat antoivat kommentteja ja kehitysehdotuksia ryhmäosaamiskeskustelujen läpivientiin käytännössä. Tähän yläkategoriaan kuuluu kaksi alakategoriaa:

Ryhmäosaamiskeskustelut käydään palaverissa
Ryhmäosaamiskeskustelujen läpivienti

Haastateltavat olivat sitä mieltä, että ryhmäosaamiskeskustelut on syytä vetää omassa palaverissaan. Osa teki niin jo heti, osa veti keskustelut palaverissa, jossa käsiteltiin muutakin ajankohtaista asiaa. Haastateltavat painottivat, että ryhmäosaamiskeskusteluun on oltava riittävästi aikaa, koska se on asiana uusi. Oma, vain työryhmän osaamista käsittelevä palaveri on paikallaan. Esimiehet ehdottivat, että jatkossa asia kannattaa ensin avata ja alustaa palaverissa, jossa kerrotaan yleisasiat osaamisen johtamisen mallista, siihen liittyvistä toimenpiteistä ja aikataulusta. Seuraavaksi olisi sitten oma palaverinsa, jossa keskustelu järjestetään. Esimiehet myös toivoivat, että saisivat järjestettyä palaverin, jossa mukana on kerralla koko osasto. Nyt joku oli joutunut järjestämään kaksi erillistä keskustelutilaisuutta, jakamaan työryhmän kahtia.

Olisi hyvä, että koko joukko olisi samaan aikaan, kaikki kuulisi mitä muut sanovat.

Tämä asia voisi olla kyllä ihan omassa palaverissaan.

Tämä kaipaa ehkä ihan oman tunnin palaverin tästä osaamisen kehittämisestä.

Ryhmäosaamiskeskustelujen läpivienti tehtiin osaamisen johtamisen mallin mukaisesti. Esimies kävi ensin läpi yksikön tavoitteet ja ketjujen määrittelemät kilpailuedut. Sen jälkeen kukin pohti yksilötyönä tärkeimpiä osaamisia, joita koko työryhmältä edellytetään tavoitteisiin pääsemiseksi. Tämän jälkeen jakaannuttiin pienryhmiin ja luotiin pienryhmän mielipide työryhmän osaamisesta ja kehittämistarpeista. Jokainen pienryhmä esitti esille tulleet ajatukset muulle ryhmälle osaamisen nelikentän avulla. Lopuksi kir-

jattiin ylös koko työryhmän yhteinen osaamisen nelikenttä sekä tunnistetut kehittämistarpeet. Sopivan pienryhmän koon arvioitiin olevan alle viisi henkilöä.

Pienryhmät olivat kolmen-neljän henkilön ryhmiä.

Ensin tehtiin ryhmäkeskustelut ja sitten yksilön osaamisen mittaaminen.

7.3.3 Osaamisen mittaamisen toteutus

Toinen osaamisen johtamisen mallin osa-alueista, yksilön osaamisen mittaaminen, tehtiin ryhmäosaamiskeskustelujen jälkeen. Osaamiset mitattiin strategiasta johdettujen tavoiteosaamisten mukaan. Osaamiset tulivat Kodin Terra -ketjulta valmiina. Osaamisen mittaamisen toteutus -yläkategoriaan sisältyy neljä alakategoriaa:

Mittaamiseen kuluva aika
Mittaaminen kehityskeskustelujen yhteydessä
Osaamisen mittaamisen kalenterointi
Jokaisen osaaminen mitattava

Kunkin työntekijän osaamisen mittaamiseen kului tässä pilotissa aikaa viidestä kymmeneen minuuttiin. Mittaaminen suoritettiin mallin mukaisella Excel-työkalulla, johon syötettiin kunkin työntekijän jokaisen osaamisen taso 1-4.

Osaamisen mittaamisessa ei mene kauaa, viidestä kahdeksaan minuuttiin.

Yksilön osaamisen mittaamisessa ei mennyt kymmentäkään minuuttia.

Haastateltavat olivat sitä mieltä, että osaamisen mittaaminen on jatkossa syytä tehdä vuosittain, kehityskeskusteluiden yhteydessä. Pilottikokeilussa osaamisen mittaaminen oli oma, erillinen, kymmenisen minuutin pituinen keskustelunsa.

Kehityskeskusteluissa seurataan kehittymistä.

Tämä voisi nivoutua meidän kehityskeskusteluun.

Valtaosa haastateltavista oli sitä mieltä, että osaamisen mittaamisen keskusteluihin varataan aika etukäteen. Tämä helpottaa sekä esimiestä, että työntekijää. Haastateltavat varasivat kuhunkin keskusteluun maksimissaan 15 minuuttia aikaa. Osaamisen mittaamiseen kuluva aika otetaan huomioon myös työvuorosunnittelussa. Tällöin työntekijä itsekkin saa hyvissä ajoin tiedon keskustelun ajankohdasta. Joku esimies ei kuitenkaan aikoja etukäteen varannut, vaan piti keskustelun sopivan paikan tullen. Tällä tyyllillä aikataulu kuitenkin usein venaahtaa, eikä työntekijöillä ole mahdollisuutta valmistautua keskusteluun. Haastateltavat olivat loppujen lopuksi kaikki sitä mieltä, että hyvä olisi ajat etukäteen kalenteroida.

Varasin kalenterista ja työvuorolistoista ajan yksilökeskusteluun.

Siitä ei tule mitään, että soittelee perään ja kysyy tuletko jossain vaiheessa.

Olisi pitänyt kalenteroida mittaamisajat, nyt vedin vain tuosta vuorollaan.

Erityisesti strategisen tason haastateltavat olivat huolissaan, jos esimies ei ollut kaikkien työntekijöidensä kanssa käynyt osaamisen mittaamiseen tähtäväää keskustelua. Jokusen työntekijän kohdalla osaamistasoja kuvaavassa Excel-taulukossa ei ollut mitään arviota osaamisesta. Lähtökohta tietenkin on, että jokaisen osaaminen mitataan. Muuten taulukko ja tulokset ovat puutteelliset, eikä esimies ole hoitanut tehtäväänsä loppuun asti. Johdon edustajat kiinnittivät huomiota esimiestyöhön, ja tekivät siitä omat johtopäätöksensä.

Jos kaikkien osaamista ei mitata, esimies on vältellyt vastuuta.

On esimiestyön heikkoutta, jos täältä puuttuu arvioita.

Haluaisin ainakin, että tämä mittaus olisi tehty kaikille, mutta tämä on ihan puutteellinen.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

S-ryhmän osaamisen johtamisen malli tullaan ottamaan käyttöön Satakunnan Osuuskauppaan. Tämän kehittämistehtävän avulla on luotu Satakuntaan soveltuva malli. Mallissa esitetään osaamisen johtamisen suunnitteluun ja käyttöönottoon liittyvä tahot ja toimenpiteet. Teemahaastattelu oli tämän kehittämistehtävän kannalta tarkoituksenmukainen tiedonkeruutapa. Haastateltavat olivat motivoituneita kertomaan mielipiteitään ja saivat tuoda mielipiteitään vapaasti teemojen puitteissa esiin.

Kehittämistehtävän johtopäätöksenä voidaan ennen kaikkea pitää sitä, että esimiehet tarvitsevat osaamisen johtamisen mallissa henkilöstöosaston, Jollas Instituutin tai keski-johdon apua. Paitsi osaamisen johtamisen selittäminen ja perustelu, myös mallin käyttöönottoon liittyvä aikataulun suunnittelu ja osaamisen kehittämisen tukeminen ovat asioita, joissa esimiehiä tulee tukea. Satakunnan Osuuskaupassa osaamisen johtamisen mallin käyttöönottoa koordinoidaan henkilöstöosastolla sekä varmistetaan aikataulut ja tarvittava tuki. Käyttöönotto ja aikataulu suunnitellaan yhdessä ketjun ryhmäpäällikön tai tavaratalojohtajan kanssa. Heillä on tiedossa kunkin ketjun tai toimialan kampanjat ja ajankohtaiset projektit.

Jollas Instituutista saatu materiaali osaamisen johtamiseen liittyen tiivistetään ja täydennetään Satakunnan Osuuskaupassa. Esimiehille tullaan tekemään valmis PowerPoint-esitys, jossa on taustoitettu osaamisen johtamista konkreettisesti ja napakasti. Myös jatkossa aiotaan käyttää tämän kehittämistehtävän aikana tehtyä työntekijöiden ennako-valmistautumislomaketta osaamisen mittaamiseen. Lomakkeen avulla työntekijät voivat etukäteen pohtia ja kyseenalaistaa omaa osaamistaan ja mittaukset saadaan suoritettua tehokkaassa aikataulussa.

Satakunnan Osuuskauppaa voidaan luonnehtia oppivaksi organisaatioksi. Osuuskaupalla on valmius hankkia uutta osaamista ja ihmisten on mahdollista kehittyä ja saavuttaa haluamiaan tuloksia. Oppivassa organisaatiossakin jokainen on kuitenkin itse vastuussa itsensä kehittämisestä ja oppimisesta. Tähän kehittämistehtävään liittyvässä kirjallisuudessa painotetaan ihmisten omaa vastuuta osaamisen kehittämisessä, mutta organisaati-

on tulee luoda oppimisen edellytyksiä, tukea oppimista ja tarjota mahdollisuuksia. Työpaikkaan ei sitouduta enää kuin ennen, sillä työpaikkaa tärkeämpää on oma urakehitys. Työnantaja on houkutteleva, jos se innostaa ja tukee oppimista ja kehitystä. Satakunnan Osuuskauppaa pidetään houkuttelevana ja luotettavana työnantajana, joka tarjoaa useita mahdollisuuksia urakehitykseen. Tämä täytyisi kuitenkin näkyä jokaisella toimipaikalla konkreettisesti ja koulutuksien ja kurssien tulisi olla vain murto-osa toimipaikoilla tehtävästä osaamisen kehittämisestä.

Kodin Terrassa on vielä tekemistä työntekijöiden monikäyttöisyyden suhteen. Osaaminen on edelleen keskittynyt valtaosalla työntekijöistä omaan osastoon. Olennaista osaamisen kehittämisessä on johdon sitoutuminen, joka tämän kehittämistehtävän perusteella on Satakunnan Osuuskaupassa kunnossa. Kodin Terran esimiehillä tulee olla tietoinen pyrkimys edistää henkilöstön osaamista. Henkilöstön tulee kouluttaa toisiaan osana normaalia työaika, toimipaikalla pitää olla mahdollisuus käyttää itseohjaavia oppimateriaaleja ja moniosaajuuteen on kannustettava ja väkeä liikuteltava talon sisällä jo työvuorosuunnittelussa.

Suuri haaste esimiehillä osaamisen johtamisessa on saada koko joukko kokemaan yhteiset päämäärät ja visiot aidosti yhteisiksi. Jotta yhteistä organisaation osaamista saadaan, pitää osaamista ja kehittymistä tapahtua ensin yksilötasolla. Välttämätön ehto yksilön osaamisen kehittämiseen on kuitenkin henkilön oma tahto kehittyä ja oppia. Luvussa 4 on todettu, että osaaminen on paljon muutakin kuin tietoja ja taitoja. Siihen sisältyvät myös asenne ja henkilökohtaiset ominaisuudet. Se tosiasia on hyväksyttävä, että osaamisesta jää mittaamisen ulkopuolelle. Työntekijöiden henkilökohtaiset ominaisuudet ja asenteet ovat hankala, ellei mahdoton, todentaa mittarin avulla.

Koska ihmiset ovat erilaisia ja oppivat eri tavalla, on hyvä, että henkilöstön kehittämiseen on useita eri vaihtoehtoja. Kodin Terraan tulee tehdä nyt suunnitelma henkilöstön moniosaamisen ja ristiinkäyttöisyyden lisäämisestä ja muihin osastoihin perehdyttämisestä. Käyttökelpoisia osaamisen kehittämisen muotoja ovat koulutusten ja kurssien lisäksi verkko- ja itseopiskelu, esimerkiksi oppiminen työkierron avulla sekä työnohjaus nimetyn perehdyttäjän avulla. Esimerkin avulla oppiminen perustuu palautteeseen, mikä takaa arviointi- ja palautekanavien tulee olla ennalta sovittu ja käytössä. Esimiesten tulee muistaa hyödyntää koko osaamisen kehittämisen kirjoa laaja-alaisesti.

Ryhmäosaamiskeskustelut käydään aina ennen kehityskeskusteluja ja niissä tapahtuvaa osaamisen mittaamista. Ryhmäosaamiskeskusteluissa käydään läpi ketjun strategia ja työryhmän tavoitteet. Tavoitteista pystytään määrittelemään tarvittava osaaminen: mitä tietoja ja taitoja organisaatiossa tarvitaan, jotta tavoitteisiin päästään. Ryhmäosaamiskeskustelut vedetään S-ryhmän osaamisen johtamisen mallin mukaisesti läpi. Keskustelujen vetäminen tulee olla esimiesten tehtävä, mutta keskustelutilanteen voi olla avaamassa organisaation sisällä oleva, mutta toimipaikan ulkopuolelta tuleva henkilö. Satakunnan Osuuskaupassa tämä henkilö tulee joko henkilöstöosastolta tai keskijohdosta. Joillakin esimiehillä tulee olemaan haastavaa vetää osallistavalla ja kyseenalaistavalla menetelmällä keskusteluja. Esimies ei kuitenkaan voi ulkoistaa itseään ryhmäosaamiskeskusteluista. Esimiesasemassa toimivalla tulee olla valmius vuorovaiikutukselliseen viestintään, johdatteluun ja keskusteluttamiseen. Jos esimies ei koe olevansa tähän riittävän kyvykäs, esimiestä tulee tällöin tukea ja selventää hänen rooliaan keskusteluiden läpiviejänä. Ryhmäosaamiskeskustelut vedetään mallin käyttöönoton jälkeen vuosittain. Alun tuen jälkeen esimiehet pärjäävät varmasti itse. On ymmärrettävää, että ryhmäosaamiskeskustelujen hedelmällinen läpivienti ei ole kaikkien esimiesten vahvinta osaamisaluetta. Esimiesten palkkausperusteena ei ole ollut kouluttajan tai valmentajan taidot.

Vaikka aiheen alustuksessa ja ryhmäosaamiskeskustelutekniikan läpikäymisessä olisi mukana kolmas taho, työryhmän suoritusten arviointi tapahtuu luontevimmin esimiehen ja ryhmän välisten keskustelujen avulla. Ryhmäosaamiskeskusteluissa pitää määritellä konkreettisen tason, koko työryhmän tekemiset. Sovitut kehittämistoimenpiteet eivät saa jäädä liian abstrakteiksi. Toimenpiteisiin pitää myös nimetä vastuuhenkilöt ja päivämäärä, jolloin sovittu asia pitää olla tehtynä. Tässä kehittämistehtävässä kävi yhden esimiehen kohdalla niin, että vastuuhenkilöksi oli nimetty ”kaikki” ja aikatauluksi ”kojoajan”. Tämä ei ole riittävän tarkka ja sitouttava määritelmä.

S-ryhmän osaamisen johtamisen mallin osaamisen mittari ja mittaustyökalu ovat tarpeellisia. Jotta osaamista voidaan kehittää, sitä pitää osata eritellä juuri mittarin kaltaisilla osaamislueteloilla. Osaamisen mittaamisen lopputuloksista oltiin strategisella tasolla kuitenkin sitä mieltä, että ne antoivat liian hyvän kuvan osaston osaamisesta. Osaamisen määrittely ei tule olemaan yksittäisten alueosuuskauppojen tehtävä. Herää kysymys, onko SOK:n ketjuorganisaatio oikea taho määrittelemään kentän osaamisia?

Osaamiset pitää pystyä avaamaan niin tarkasti ja tasalaatuisesti, että esimiehillä on niistä keskenään samankaltainen ymmärrys. Osaamisten tulee olla konkreettisia ja helposti ymmärrettäviä ja selitettäviä. Osaamisista ja osaamistasoista ei koskaan saada absoluuttista totuutta, sillä ne sisältävät aina tulkintaa ja kunkin esimiehen omaa näkemystä. Tämän kehittämistehtävän tuloksista ilmeni, ettei operatiivisella ja strategisella tasolla ollut yhtenäinen kuva osaamistasoista. Näkemykset erosivat suuresti ja johto kyseenalaisti tulosten objektiivisuutta. Tämä kuvastaa osaamisten löyhää tulkintaa ja johdon ja esimiesten asioille antamia erilaisia merkityksiä.

Tämän kehittämistehtävän perusteella osaamistasojen lukumäärään 1-4 oltiin tyytyväisiä. Myös sanalliset kuvaukset osaamisen eri tasoilla ovat tarpeen, sillä pelkkä numeraalinen tasoluokittelu ei motivoi riittävästi. Mallin nykyiset, melko niukat, selitykset eivät välttämättä kuvaa numeraalisen tason sisältöä tarpeeksi. Osaamistasot tulisi selittää vielä konkreettisimmin esimerkkien avulla. Jokaisen numeron kohdalla täytyy pystyä hahmottamaan selvästi, miten sen tason osaaminen käytännössä näkyy tai mitä toiminnasta vielä puuttuu. Osaamistasojen huolellisempi ja käytännönläheisempi avaaminen voi osaltaan vaikuttaa mittaustulosten objektiivisuuden lisääntymiseen. Tällöin käsitys osaamistasosta olisi mahdollisimman sama esimiehillä ja johdolla.

Osaamisia ja mittaria tulee päivittää strategian tai painopisteiden muuttuessa. Nyt SOK:lta on saatu osaamiset käyttötavarakaupaan. Päivittäistavarakaupan osaamisten pitäisi valmistua tämän vuoden loppuun mennessä. Viimeistään siis ensi vuonna Satakunnan Osuuskaupassa saadaan jalkautettua osaamisen johtamisen malli myös päivittäistavarakaupaan ja myöhemmin muillekin toimialoille. Tästä kehittämistehtävästä saadut tulokset ja kehittämissuositukset on toimitettu SOK:lle ja Jollas Instituuttiin, jotta ne ehditään ottamaan huomioon osaamisia rakennettaessa ja mallia päivitettäessä. Vähintään kerran vuodessa käytävät kehityskeskustelut tarjoavat osaamisen mittaamiseen oivan tilaisuuden.

Mittaamistilanne itsessään on esimiehelle tärkeä keino viestiä odotuksista sekä antaa ja ottaa vastaan palautetta. Osaamisen mittaaminen tullaan Satakunnan Osuuskaupassa tekemään kussakin toimipaikassa kehityskeskustelujen yhteydessä. Osaamisen johtamisen malli ja mittarit tultaneen ottamaan kentällä vastaan ristiriitaisin tuntein. Isoilla, Kodin Terran kaltaisilla monen työntekijän toimipaikoilla, mittarit tuovat todellista lisäarvoa.

Esimies saa systemaattisesti tietoonsa henkilökuntansa osaamisen tilan ja pystyy tämän perusteella suunnittelemaan toimipaikkansa työvuorot tehokkaasti. Pienillä toimipaikoilla, neljän-viiden työntekijän pienmyymälöissä, osaamisen mittaamista saatetaan pitää turhana. Esimiehillä on perusteellista tietoa henkilökuntansa osaamisesta ilman mittareita. Pienissä myymälöissä työskennellään jonkin verran myös yksin, joten osaamisvajeet tulevat pian esiin. Tällöin osaamisen johtamisen mallin hyödyllisyyttä ja tarpeellisuutta tulee perustella muun muassa sillä, että mallin avulla tieto osaamisesta saadaan myös strategiselle tasolle ja se on käytettävissä esimerkiksi esimiesvaihdoksissa.

Kun ryhmäosaamiskeskustelut ja osaamisen mittaaminen on tehty, esimiehen suurimman työn voidaan sanoa vasta alkavan. Mitä sitten tehdään, kun osaamisvaje tai kriittinen osaamisaukko paljastuu? Henkilöstöosaston tai keskijohdon avulla pystytään näkemään tilanne laaja-alaisesti, ja usean toimipaikan ketjutoimintaa kannattaa tässä yhteydessä hyödyntää. Työntekijät voivat siirtyä horisontaalisesti toisiin tehtäviin lähellä olevaan saman ketjun toimipaikkaan. Työkiertoon on alueosuuskaupoissa loistava mahdollisuus, mutta asenne esimerkiksi työssäkäyntialueen laajentamiseen on vielä puutteellinen. Esimiehet elävät melko vahvasti nykyhetkessä tai lähitulevaisuudessa. Osaamisen johtamisessa erityisen tärkeää on miettiä, millaista osaamista tarvitaan tulevaisuudessa ja miten sitä voidaan kehittää, laajentaa tai turhaa osaamista poisoppia. Kuten teoreettisesta viitekehyksestä luvussa 4 käy ilmi, osaamisen johtaminen tulee nähdä prosessina, joka vaatii jatkuvaa kehittämistä ja seurantaa. Seurannan avulla saadaan tietoa, miten osaamista tulee edelleen kehittää.

Osaamisen johtamisen mallin vaatimaan osaamisen kehittämiseen, eli sekä työryhmän kehityskohteiden määrittelyyn että jokaisen työntekijän yksilökohtaiseen osaamisen kehittämisen suunnitelmaan, tarvitaan erityistä tukea. Jo tässä kehittämistehtävässä kävi ilmi, että ellei kehityskohteita seurata, tai jonkinlaista rankingia pidetä, ne voidaan joko jättää vallan tekemättä tai seuranta jää taka-alalle. Esimiehillä tulee olla myös aikaa tehdä tuloksellista osaamisen kehittämistä. Tämä tulee ottaa huomioon tuntibudjeteissa.

Osaamisen kehittämisen tulee painottua Kodin Terran kilpailuetuosaamisiin, eli ydinosaamisiin, jotka tuovat kilpailuetua muihin toimijoihin nähden. Ydinosaaminen ei ole sidottu yhteen henkilöön, vaan se on aina organisaation osaamista. Teoriaosassa on

mainittu, että näitä ydinosaamisia on organisaatiossa yleensä viidestä kymmeneen kappaletta. Kodin Terran ydinosaamisia eli kilpailuetuosaamisia on kaksi. Osaamiset tulevat valmiiksi annettuina SOK:n ketjuorganisaatiolta, joten ne ovat samat koko Kodin Terra -ketjulla. Kaksi kilpailuetuosaamista on lukumäärällisesti melko vähän. Ne ovat kuitenkin selkeitä kokonaisuuksia, joiden mukaan esimiehen on toimintaa Kodin Terrassa ohjattava ja suunniteltava. Ne ovat osaamisia, joiden tulee olla kunnossa ja joiden kehittämiseen kannattaa panostaa.

Tuloksissa nousi esiin tarve seurata ja arvioida palvelutilanteita käytännössä. Työnohjaaminen ja työn sujumisen aktiivinen arviointi tulee nähdä kuitenkin osana esimiehen arkijohtamista. Palautteen anto ja suorituksen arviointi ovat keskeisiä asioita esimiestyössä. Mikäli jotkut esimiehet kaipaavat tähän omaa, erillistä palvelutilanteen arviointiin tarkoitettua lomaketta, sellainen lienee mahdollista tehdä tai pyytää. Palvelutilanteisiin ja asiakaspalautteisiin tulee kuitenkin voida reagoida heti ja antaa tarvittavaa palautetta työntekijälle saman tien ilman, että odotetaan tiettyä mittausajankohtaa. Esimiehen itsensä tulee myös toimia esimerkkinä työyhteisössään. Jos osaamista johdetaan organisaation ja työyhteisön näkökulmasta ideaalisti, esimiehet toimivat ylimmällä osaamisen johtamisen tasolla, eli niin sanottuina valmentajina. Heidän oma otteensa työhön on esimerkillinen, mutta he pystyvät lisäksi hoitamaan osaamisen kehittämiseen liittyviä asioita. Valmentajat toteuttavat osaamisen johtamista näkyvästi omassa johtamisessaan. Palvelutilanteita tulee arvioida ja peilata osaamisen mittaamisen tuloksiin jatkuvasti.

Tämän kehittämistehtävän tekeminen on opettanut suunnittelemaan, toteuttamaan ja analysoimaan. Työn tekeminen on lisäksi tuonut varmuutta ja sujuvuutta suulliseen ja kirjalliseen ilmaisuun. Tämän työn yhteydessä on saanut paneutua osaamisen johtamisen kenttään, tutustua Jollas Instituutin kehityskonsulttiin ja saada häneltä arvokasta tietoa osaamisen johtamisesta ja sen eteen tehdystä työstä S-ryhmässä.

Jatkotutkimusaiheina voidaan esittää moniosaamisen tuomia hyötyjä ja vaikutusta työsuhteen pituuteen. Moniosaaminen sitouttaa ja motivoi työntekijää sekä mahdollistaa monipuolisen työnkuvan. Kodin Terrassa tehtävän systemaattisen moniosaamiseen ja työntekijöiden ristiinkäyttöisyyteen tähtäävän suunnitelman hyötyjä kannattaa tutkia. Myös asiakaspalautteiden ja osaamisen mittaamisen tulosten korrelaatiota on mielen-

kiintoista tutkia. Mikäli osaamisen mittaamisen mukaan osaaminen on hyvällä tasolla, mutta asiakaspalautteiden tai -mittareiden mukaan ei, tulee tutkia, mikä tähän voi olla selitys. Koko Satakunnan Osuuskaupan tai S-ryhmän tasolla voidaan jatkotutkimusaiheeksi esittää myös S-ryhmän osaamisen johtamisen mallin konkreettisia hyötyjä. Koko osuuskaupan tasolla asiaa voi ja pitää tutkia viimeistään sitten, kun malli on saatu jokaiselle toimialalle ja jokaiseen toimipaikkaan.

LÄHTEET

- Aaltonen, M. & Wilenius, M. 2002. Osaamisen ennakointi – pidemmälle tulevaisuuteen, syvemmälle osaamiseen. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Borgman, M.. & Packalén, E. 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Helsinki: Tammi.
- Eriksson, P.& Koistinen, K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8. p. Tampere: Gummerus kirjapaino Oy.
- Haapalainen, I. 2005. Jämäkkä esimies vaikeiden työsuhdetilanteiden ratkaisijana. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Helakorpi, S. & Tertsunen, T. 2006. Millaista ammattitaitokäsitystä WorldSkills-kilpailutehtävät edustavat? Hämeenlinna: HAMK Ammatillinen opettajakorkeakoulu. HAMKin e-julkaisu 5/2006. Viitattu 2.5.2013.
<http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/HAMK/AOKK/>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, S. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hirvihuhta, H. & Litovaara, A. 2003. Ratkaisun taito. Helsinki: Tammi.
- Huhtamaa, P. 2012. Henkilöstöpäällikkö, Satakunnan Osuuskauppa. Pori. Henkilökohtainen tiedonanto 1.2.2012.
- Jalava, U. & Vikman, A. 2003. Työ ja oppiminen yrityksissä. Ongelmasta ratkaisuihin. Porvoo: WSOY.
- Jollas Instituutin www-sivut. Viitattu 13.1.2014. <http://www.jollas.fi/etusivu/>
- Juuti, P. 2011. Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Vantaa: Hansaprint.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.
- Kaartinen, J. 2013. Toimialajohtaja, Satakunnan Osuuskauppa. Pori. Henkilökohtainen tiedonanto 13.5.2013.
- Kajaanin ammattikorkeakoulun www-sivut. Viitattu 13.1.2014.
<http://193.167.122.14/Opari/index.aspx>
- Kauhanen, J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.

Korja, M. 2012. Osaamisen johtaminen ja osaamiskeskustelut. Luento Kodin Terran esimiehille ja Satakunnan Osuuskaupan henkilöstötyöstä vastaaville 12.12.2012.

Korja, M. 2014. Kehityskonsultti, Jollas Instituutti. Helsinki. Henkilökohtainen tiedonanto 15.1.2014.

Laine, P. 2007. Osaamisen johtaminen ja HRD – Tarua vai Totta? Turun kauppakorkeakoulun julkaisusarja A. Nro A20/2007. Pori: Turun kauppakorkeakoulu.

Lehtonen, T. 2002. Organisaation osaamisen strateginen hallinta. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteen laitos. Viitattu 1.4.2013. http://www.icinsight.com/downloads/teemu_j_lehtonen_vaitoskirja.pdf

Lindholm, T., Pajunen, R. & Salminen, J. 2012. Keskustele ja kehity – lisää tehoa kehityskeskusteluihin. Helsinki: J-Impact Oy.

Manka, M. 2011. Työnilo. Helsinki: WSOYpro Oy.

Nonaka, I. 2008. The Knowledge-Creating Company. Boston: Harvard Business Press.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.

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

Palmu, H. 2003. Osaanko kuunnella ja johtaa. Helsinki: Kirjapaja Oy.

Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksesi tarpeita? Helsinki: Kauppa-kaari Oyj.

Ranta, R. 2005. Kehittyvä työyhteisö. Kehittäminen ja uudistuminen ihmisenä ja organisaationa. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Ruohotie, P. 1997. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Sarala, U. 2000. Toiveista totta. Työyhteisöjen kehittäminen käytännössä. Helsinki: Palmenia.

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

Satakunnan Osuuskaupan intranet. Viitattu 22.2.2013.

<https://sintra.sok.fi/wps/myportal/sintra/etusivu/>

Satakunnan Osuuskaupan www-sivut. Viitattu 22.2.2013. <http://www.s-kanava.fi/web/s/satakunta>

Satakunnan Osuuskaupan strategia 2011-2015. 2011. Pori: Satakunnan Osuuskauppa.

Senge, P. 2006. The Fifth Discipline. The Art & Practise of the Learning Organization. USA: Doubleday.

Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. 2009. Työyhteisö uusille urille. Kehittäminen osaksi arjen työtä. Jyväskylä: PS-kustannus.

SOK:n Henkilöstötyön toimialahallituksen kokouksen pöytäkirja 14.12.2011. Viitattu 3.2.2012. <http://sintra.sok.fi/wps/myportal/sintra/sintra>

S-ryhmän www-sivut 2013. Viitattu 22.2.2013. <http://www.s-kanava.fi>

Sydänmaalakka, P. 2000. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari Oyj.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2006. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

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

Viitala, R. 2003. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! – Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä Oy

Operatiivisen tason teemahaastattelurunko

I Osaamisen johtaminen käsitteenä

- Mikä on käsityksesi osaamisen johtamisesta? Mitä se on ja miksi sitä tehdään?
- Saitko riittävän alustuksen osaamisen johtamisen kenttään ennen asian käytäntöön viemistä? Miksi ja mitä kaipaisit vähemmän / enemmän?
- Tukiko saamasi materiaali ymmärrystäsi osaamisen johtamisen tärkeydestä?
- Miten käsittelet asian oman osastosi työntekijöiden kanssa?
 - o Ymmärsivätkö työntekijät miksi osaamisen johtamisen malli otetaan käyttöön?
 - o Mitä mieltä työntekijät olivat osaamisen johtamisen mallista – puolesta / vastaan?
 - o Käytitkö hyväksesi saamaasi tukimateriaalia?
 - o Osasitko vastata sinulle esitettyihin kysymyksiin?
 - o Olisitko tarvinnut ”ulkopuolista apua” asian esittämiseen alaisillesi?

II Ryhmäosaamiskeskustelut

- Mitä tietoa sait alaistesi ryhmäosaamiskeskusteluista?
- Mitä uutta tietoa työryhmä sai ryhmäosaamiskeskusteluista?
- Miten kehitystoimenpiteiden onnistumista on seurattu / seurataan?
- Mitä haasteita koit ryhmäosaamiskeskustelujen läpiviemisessä?
- Miten toteutit ryhmäosaamiskeskustelut – mitä tekisit toisin?
- Mitä hyötyä sait ryhmäosaamiskeskustelujen läpiviemisestä itsellesi / työryhmällesi?
- Miten kehittäisin ryhmäosaamiskeskustelujen läpiviemistä, sisältöä, aktivointia ym.?

III Yksilön osaamisen mittaaminen

- Mitä haasteita koit yksilötason osaamisen mittaamisessa?
- Miten toteutit osaamisen mittaamisen – mitä tekisit toisin?

- Mitä mieltä olet itse työkalusta: neliportaisesta arviointiporasta, perus- ja kilpailuetuosaamisista?
- Vastasivatko osaamiset osastosi tarpeita?
- Työkalun käytännön arviointia:
 - o Pääsittekö työntekijän kanssa yhteisymmärrykseen osaamisen tasosta?
 - o Kuinka aktiivisia työntekijät olivat itse miettimään omia osaamisiaan ja kehityskohteitaan?
 - o Tutustuivatko he osaamislistaukseen etukäteen?
 - o Oliko osaamistyökalun taulukko selkeä värikoodeineen?
 - o Mitä mieltä olet vastauksista tuotetusta raportointityökalusta ja sen havainnollisuudesta?
- Mitä tietoa sait alaitesi mittaustuloksista – tuliko esiin osaamisvajeita, kriittisiä osaamisia tms.?
- Miten hyödynnät saamaasi tietoa? Mitä hyötyä mittaamisesta juuri sinulle oli?
- Mitä hyötyä työntekijälle itselleen osaamisen mittaamisesta oli?
- Miten johdat osaamista mittaustulosten saamisen jälkeen? Onko tilanne muuttunut osaamisen johtamisen mallin käyttöönoton jälkeen?
- Miten kehittäisit osaamisen mittaamista, mittaustyökalua ym.?

Strategisen tason teemahaastattelurunko

I Osaamisen johtaminen käsitteenä

- Mikä on käsityksesi osaamisen johtamisesta? Mitä se on ja miksi sitä tehdään?

II Mittaustulosten saaminen ja tulkitseminen

- Mitä mieltä olet mittaustuloksista – mitä tulos kertoo Kodin Terran henkilöstön osaamisesta, osaamisen tasosta?
- Millaisiin toimenpiteisiin tulosten mukaan Kodin Terrassa tulisi ryhtyä?
- Mitä mieltä olet itse mittaustyökalusta: neliportaisesta arviointiportaikosta, perus- ja kilpailuetuosaamisista?
- Mitä mieltä olet tulosten raportointitavasta? Mitä lisäarvoa tulokset näin annettuna sinulle antavat?
- Miten hyödynnät saamaasi tietoa? Mitä hyötyä mittaamisesta juuri sinulle oli?
- Mitä hyötyä oletat mittaamisesta päällikölle olevan?
- Mitä hyötyä oletat mittaamisesta työntekijälle itselleen olevan?
- Miten kehittäisit osaamisen mittaamista, mittaustyökalua ym.?

Ote induktiivisesta sisällönanalysistä

Pelkistettyjä ilmaisia on kirjattu enimmillään kymmenen kappaletta kuhunkin alakategoriaan. Alakategoriaan liittyvien ilmaisujen lukumäärä on merkitty kunkin kohdan loppuun sulkuihin.

Ilmaiset liittyen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen: miten S-ryhmän osaamisen johtamisen mallia kehitetään Satakunnan Osuuskauppaan sopivaksi?

PELKISTETTY ILMAISU	ALAKATEGORIA	YLÄKATEGORIA
<p>Ettei venyisi näin pitkäksi, olisi kiinteämpi paketti. Aikaväli olisi lyhyempi, muuten unohtuu muistista. Täytyy aina kerrata, että mikä tämä juttu nyt on. Aikataulu ei saisi venyä näin pitkäksi. Kaksi ja puoli kuukautta olisi mielestäni riittävästi. Tämä pitäisi puristaa tiukemmaksi paketiksi. Aikataulutus tulisi olla tiiviimpi, täytyy tapahtua koko ajan. Pitäisi tehdä suunnitelma, missä ajassa tämä vietään läpi. Tällainen projekti pitäisi olla hyvin tiivis. Tulisi kertoa heti alkuun, mitä missäkin vaiheessa tapahtuu. (16 kpl)</p>	Aikataulun suunnittelu	Henkilöstöosasto esimiesten tukena
<p>Materiaaleissa oli paljon kaavioita, jotka oli erittäin tärkeä jättää pois. Materiaalissa oli viivaa sinne ja viivaa tänne. Materiaalissa oli hienoja, ulkomaankielisiä sanoja. Tämä on simppeleitä asioita, kun sen esittää simppeleisti. Malli on hyvä, mutta tukimateriaali voisi olla erilainen. Käytin tukimateriaalia osittain hyödyksi. Materiaali oli näkyvillä, jotta työntekijät näkevät, että tässä on nyt joku muukin tausta kuin minun puheeni. Nämähän ovat yksinkertaisia asioita, mutta kun nämä laitetaan papereille ja taulukoihin, alkaa tuntua vaikealta. Tukimateriaali on liian teoreettinen. Materiaali kaipaa hyvin paljon tiivistämistä. (14 kpl)</p>	Tiivis tukimateriaali	
<p>Tulisi laatia parempi perustelu henkilökunnalle. Selitys, miksi tällaista tehdään. Henkilökunnalle täytyisi kertoa, ettei tämä nyt taas ole minun keksimäni juttu. Informointi henkilökunnalle ensin ennen kun aletaan ryhmäosaamiskeskustelu. Aluksi pelkäsin, että en tiedä tästä mitään. Ensimmäisessä palaverissa olisi voinut olla mukana joku ulkopuolinen. Ulkopuoliselta tulisi palaverissa niitä oikeita asioita. Onko sitten HR mukana vai. Startti pitäisi olla parempi. Pystyykö joku organisaation sisältä mutta toimipaikan ulkoa tukemaan. (27 kpl)</p>	Tuki esimiehille mallin käyttöönotossa	
<p>Yksilön osaamisen mittaamiseen ennakkovalmistautumislomake kaikille. Työntekijä tiesi, mitä asioita käydään läpi. Varmaan 80 % työntekijöistä oli aktiivisia. Suurin osa oli miettinyt osaanko näitä vai en. Jaoin ennakkovalmistautumislaput kahteen kertaan,</p>	Ennakkovalmistautumislomake työntekijöille	

<p>mittaukset meni siksi nopeasti läpi. Annoin ennakkolomakkeen, jossa kerrotaan mikä tämä juttu on. Ilman muuta annettava lappu etukäteen mukaan. Yksilön mittaamiseen ei mennyt kauaa, koska he olivat valmistautuneet ja etukäteen miettineet. Suosittelen, että ennakkolomake jaetaan etukäteen. Työntekijät saivat ensin rauhassa itse miettiä osaamisia. (16)</p>		
<p>Esimiehiä tulisi tukea ja antaa kättä pidempää kehityskohteiden käsittelyyn. Esimiehet saisi sitoutettua seurantaan Digium-seurannan kautta. Lähetetään kysely, johon pitää vastata. Esimiesten lähettämiä tuloksia seurataan ja käydään johtoryhmässä läpi. Esimiehiä pitäisi aktivoida. Tulokset voisi julkaista juoksuratana henkilökunnan tiloissa. Tarvitaan tavallaan sellainen ranking. Ranking tuo pientä painetta esimiehelle. Ranking on yksinkertainen tapa, mutta sitouttaisi. Kehityskohteita pitää seurata, tuoda esiin tai kenties vain mainita. (19)</p>	<p>Esimiesten aktivointi osaamisen kehittämisessä</p>	
<p>Työntekijät olivat positiivisesti yllättyneitä, kun pääsivät sanomaan mikä mättää. Sai miettiä kehitysideoita. Muilta tuli kommenttia, että onpas se hyvä, kun en ole oikeasti tiennyt mitä muut osaa. Ehdottoman hyvä, että aktivoidaan heidät itsensä tekemään. Ryhmäosaamiskeskustelutekniikka oli toimiva. Hyvä, kun ryhmä itse pohtii. Päästiin kompromissiin ryhmän osaamisista. Hyvä että laitettiin ihmiset itse miettimään. Ryhmäosaamiskeskusteluissa työntekijät olivat innolla miettimässä kehityskohteita. Yhdessä pohdinta toi yhteenkuuluvaisuutta. (19)</p>	<p>Ryhmäosaamiskeskusteluita saatu hyöty</p>	<p>Osaamisen johtamisen malli käyttöön otettavissa</p>
<p>Tarina lähtee pursuamaan ryhmäosaamiskeskusteluissa. Ryhmäosaamiskeskustelut oli ensi pienryhmissä, sitten koko ryhmä. Hyvä, että jaettiin ensin pienryhmiin ja sitten suurennettiin. Asiaa konkretisoitiin arkipäivän asioiksi. Ryhmä näki, että nyt käydään asioita läpi, ihan arkipäivän pikkujuttuja. Tämä menee suoraan käytännön tekemiseen. Työntekijät olivat aluksi niin, että onko tämä nyt taas tällainen juttu. Kyllä työntekijät innostuivat, kun itse olen sellainen, että innostun aina kaikesta. Pidin huolen, että kaikki joutuivat ryhmäkeskustelussa vastailemaan. Pienryhmän mietti ensin ja sitten kerättiin yhteen. (10)</p>	<p>Esimies ryhmäosaamiskeskusteluiden läpiviejänä</p>	
<p>Otettiin kolme kehityskohdetta. Tehtiin sellainenkin, että kuka hoitaa ja mitä hoitaa. Nämä ryhmäosaamiskeskusteluiden kehittämiskohdet käydään läpi joka palaverissa. Otamme joka osastopalaverissa kehityskohdet esiin. Ei kehityskohteiden läpikäymiseen käytetä palave-</p>	<p>Ryhmän kehityskohteiden määrittely</p>	

<p>riissa kuin viisi–kymmenen minuuttia, mutta käydään läpi ja jatkuvasti palataan. Pitäisi päästä joustavasti liikkeelle, ettei otettaisi liian isoa palaa. On paljon asioita, joita ei toteuteta sovitusti. Ei olla palattu kehittämiskohteisiin palavereissa. (8)</p>		
<p>Neljä osaamistasoa on aika selkeä. Osaamistasot, sanat ekspertti, osaaja, juniori ja noviisi kertovat enemmän kuin ykkösestä neloseen. Yksilön osaamisen mittaamisessa päästiin yhteisymmärrykseen ihan keskustellen. Minusta asteikko ykkösestä neloseen on ihan hyvä. Neljä on maksimi. Osaamiset pysyvät vielä selkeänä, mutta taso hajoittaa kuitenkin tarpeeksi. Osaamistasojen kuvaukset ovat hyvät. Osaamistasoja on hyvä määrä. On, hyvä ettei osaamistasoissa ole keskitietä, kaikki olisi muuten kolmosta, jos olisi ykkösestä viitoseen. Neljän asteikko on ihan hyvä. (17)</p>	<p>Osaamistasojen lukumäärä</p>	
<p>Henkilökohtainen suunnitelma on tehty vakituisten kanssa, on katsottu mitä tehdään. Ollaan menty yksilötason suunnitelmaan. Kaikkia ei tulla tekemään kerralla, vaan tärkeimmät ensin, joiden varaan pystyy rakentamaan lisää. (3)</p>	<p>Henkilökohtainen osaamisen kehittäminen</p>	
<p>Mittaamistyökalu on selkeä ja yksinkertainen. Excel-taulukko on kätevä työkaluna, mutta en osannut kiinnittää vasenta reunaa. Excel-taulukkoon oli helppo täyttää, tykkäsin siitä. Excel-työkalu on ihan selkeä. Excel-työkalu on aika tavalla valaiseva. Työkalu antaa hienosti tulokset. Värikartta on hyvä saada joka toimipaikasta. Värikoodit havainnoivat tuloksia hyvin. Nykyään, kun ihmisten lukumääräkin on noin 60, hallinnollisesti tarvitaan erilaisia välineitä osaamisen johtamisen tueksi. (9)</p>	<p>Excel-mittaustyökalun käytettävyys</p>	
<p>Osaamiset vastaa sitä tarvetta mitä minun täytyy yleisosaamisalueista tietää. Tämä on ihan toimiva, en lähtisi osaamisia tähän lisäämään. Tässä on hyvin jaettu koko paketti muutamaan isoon ryhmään ja alla on muutama alakohta. Osaamisluekko on omalla tavallaan helppo. Omalle osastolleni osaamisluekko oli ihan riittävä. Tärkein osaaminen meillä on asiakkaan kohtaaminen. Osaamisia ei voida äärettömän pieniin juttuihin pilkkoa. Ei voida mennä aivan yksilöityyn osaamiseen, se on liian raskas. Osaamisia ei mielestäni pysty hirveästi lisäämään. Kun joku osaaminen ei ole kohdillaan, sitten pitää porautua syvemmälle ja kouluttaa. (11)</p>	<p>Osaamisten lukumäärän riittävyys</p>	
<p>Tämä on tosi mielenkiintoinen juttu. Ihan hyvä kokonaisuus. Tämä on järkevämpi malli, kuin mitä aikaisemmin ollaan kokeiltu. Tämä on hyvä malli. Simppele malli. Tulos kertoo tässä vaiheessa riittävästi.</p>	<p>Mallin toimivuus kokonaisuudessaan</p>	

<p>Tämä on hyvä työväline. Tämä on jatkoa ajatellen oikein hyvä. Kyllä me kaikkiin paikkoihin tämä otetaan käyttöön. Otetaan tämä käyttöön, meillä ei ole muuta vaihtoehtoa. (17)</p>		
<p>Tuoteosaamisista ja muista täytyy tietoa hankkia siten eri tavalla. Jokaisen esimiehen tulisi tehdä itsekseen tarkempi osaamiskartoitus. Nämä osa-alueet tulisi jakaa kunkin henkilön kohdalla tarkemmin, niin kuin minäkin tein. Tarkemmalla tasolla olevaa listausta pystyy hyödyntämään vielä paremmin runkomiehityssuunnitelmassa ja työvuorolistojen teossa. Osaamiset kaipaisivat muokkaamista. Osaamisluetto on hyvin pelkistetty. Oman osaston osaaminen on kauhean suppea. Kaipaisin tähän oman osaston osalta lisää osaamisia. Se voisi olla se oma osasto, jossa on sitten useampia alakohtia. Ei osaamisia voi vain niputtaa tähän. (18)</p>	<p>Tarkempi osaamiskartoitus vielä tarpeen</p>	<p>Mallin kehitysehdotukset</p>
<p>Pelkät osaamiset eivät kerro kellekään mitään. Pitäisi osata avata nämä osaamiset tästä henkilölle. Jos osaaminen on yksi sana, se täytyy purkaa. Eivät nämä osaamiset oikein kerro mitään. En osannut näitä osaamisia oikein hyvin avata. Tuollaiset osaamiset voi tarkoittaa eri ihmisille eri asioita. Miten osaamiset avataan ja miten ne ymmärretään. Onko esimies syvällisesti avannut osaamisia. Osaamiset pitää pystyä avaamaan tarkemmin. Miten esimies on nämä osaamiset käynyt läpi. (13)</p>	<p>Osaamisten määrittely ja termien avaus</p>	
<p>Kyseenalaistan tuloksia. Tätä pitäisi käydä kriittisemmin. Pitää osata kyseenalaistaa henkilökunnan osaamista. Ovatko tulokset oikeasti näin vai ollaanko myötäilty. Mittaaminen on liian helppoa, ollaan muka täydellisiä, mutta pelipaikalla se ei näy. Osaston tilasta tämä antaa liian hyvän kuvan. Esimiesten objektiivisuus pikkuisen vielä arveluttaa. Tulokset herättävät kysymyksen, onko päälliköillä ja Kodin Terra-johtajalla ollut samanlaiset kriteerit. Onko annettu hyvä taso liian helposti. Mittaustulosten mukaan meillä on priimusporukkaa. (28)</p>	<p>Tulosten objektiivisuus</p>	
<p>Nämä osaamiset pitää olla Kodin Terrassa tapahtuvia juttuja. Kaikille yhteisetkin osaamisalueet pitää liittyä siihen yksikköön. Kaikille yhteiset osaamisalueet kaipaavat perkaamista. Yhteisissä osaamisissa on jätettävissä tosi paljon juttuja pois. Yhteiset osaamisalueet pitää laittaa osaamisluettoon kuntoon. (5)</p>	<p>Kaikille yhteisten osaamisten muokkaaminen</p>	
<p>Työyhteistyvyys liittyy myös osaamiseen. Tämän mallin täytyisi olla osa isoa kokonaisuutta,</p>	<p>Osaamisen mittaamisen liittäminen isompaan kokonai-</p>	

<p>ei pelkästään irtonainen palikka. Osaamisen johtamisen malli pitäisi nähdä osana asiakasnäkökulmaakin. Asiakastutkimukset, koeostot ja tämä, ne pitäisi olla yksi iso paketti. Olisi hyvä nähdä millä tasolla koko talo on. Päälliköiden tulisi käydä nämä koko talon tulokset läpi. Päälliköt voisi sisäisesti miettiä, onko heillä annettavaa osastolta toiselle. Jos osaaminen ei ole kunnossa, yleensä meillä piiputtaa myynnin mittarit, tehokkuusmittarit, asiakaspalautekin. Osaamisen tason pystyy hahmottamaan myös eri tunnuslukujen kautta. Päälliköt tekisivät keskenään analyysia. (18)</p>	<p>suuteen</p>	
<p>Täytyy varmistaa, että osaaminen on mennyt perille. Ei tehdä vaivalloisia tilanteita, vaan todellisia tilanteita mitä arvioida. Jokapäiväisiä arviointeja pitäisi saada enemmän. Asiakaspalvelu on se, mitä haluaisin nostaa. Palvelutapahtumaa pitäisi mitata. Esimiehen täytyy olla palvelutilanteessa mukana. Esimiehen tulee seurata meneekö osaaminen palvelutilanteessa juuri näin. Palvelutilanteen jälkeen pitää käydä se läpi myyjän kanssa. Päällikön tulee ryhtyä toimeen osaamisen tarkastamiseksi. Esimiehen työhön kuuluu työn arviointi. (20)</p>	<p>Palvelutilanteiden arviointi käytännön tilanteissa</p>	<p>Osaamisen arviointi ja seuranta käytännössä</p>
<p>Asiakas pitäisi nähdä kokonaisuutena. Tavallaan se on se asenne, pitää rohkeasti mennä ottamaan asiakas. Täytyy tietää perusasiat, jotta asiakaskohtaaminen onnistuu ja myynti toteutuu. Kilpailutilanne on sellainen, että jos meillä ei ole osaamista eikä pystytä asiakasta palvelemaan, niin joku muu tekee sen. Siitä se lähtee, että lähdetään liikkeelle ja nähdään asiakas. Kaikki kumuloituu siihen, että saadaan enemmän tavaraa myytyä. Asiakkaiden tulisi tulla juuri meille. Paikalla tulisi olla asiantuntevat myyjät ja heidän tulisi osata siellä tasaisesti. Hyvä osaaminen on asiakaspalvelunäkökulman ja sitä kautta liiketoiminnan menestyksen tausta. Jos osaaminen on kunnossa, lopputuote ja loppupalaute asiakkaalta on hyvää. (15)</p>	<p>Asiakaspalvelun onnistuminen</p>	

Ilmaiset liittyen toiseen tutkimuskysymykseen: mikä on mittaamisen merkitys osaamisen johtamisessa ja miten mittaustyökalua voidaan hyödyntää operatiivisella ja strategisella tasolla?

PELKISTETTY ILMAISU	ALAKATEGORIA	YLÄKATEGORIA
<p>Kun tietää osaamisen ja heikkoudet, päästään kehittämään. Konkretisoituivat asiat, joita pitää parantaa. Laaja-alaisesti tuli osa-alueita, joita pitäisi kehittää. Saadaan enemmän sellaista pohjatietoa</p>	<p>Mittaamisen jälkeen päästään kehittämään puuttuvaa osaamista</p>	<p>Osaamisen kehittämiseen tarvittava tieto saatavilla</p>

<p>toa järjestää kaikkea. Nyt hahmottaa paremmin mitä he eivät hallitse. Voi miettiä, mitä asialle voi tehdä ja mistä huono taso johtuu. Pitää pystyä kasvattamaan sitä osaamista useammalle henkilölle. Kakkosia ja ykkösiä tulisi nostaa ylöspäin, vähintään siihen kolmostasoon. Tulee ehkä tehdä toimenpiteitä yhden osaamisalueen kasvattamiseksi. Ehkä tarvitaan toimenpiteitä koko Terran osaamisalueen kasvattamiseksi. (24)</p>		
<p>Ennen tätä mallia osaamisen johtaminen on mennyt puhtaasti ihan musta tuntuu -pohjalta. Mitään mittaria ei ole ennen ollut. Ne ovat olleet niitä mutu-juttuja. Oikeasti tekee sen listan, että ei mene mutu-tuntumalla. (4)</p>	<p>Aikaisemmin osaamista arvioitu mutu-tuntumalla</p>	
<p>Kartoitetaan osaaminen, mikä tulee vaikuttamaan koulutuksiin. Turhia koulutuksia on aina jonkin verran. Koulutuksia pystytään järjestämään tämän avulla. Mittaaminen antaa tietoa, mitä koulutuksia tai tällaisia yksilötasolla järjestettäisiin. Tätä taulukkoa voi hyödyntää koulutustarpeen kartoittamisessa. Meidän pitää suunnata kehittämispanokset oikeisiin kohtiin. Jos tämä osaaminen on kaikilla täydet, turhaan me siihen osaamista koulutetaan. Jos on niitä kipupisteitä, niihin ne panokset pitäisi kohdistaa. Selvitetään osaamistasot ja katsotaan mihin meidän kannattaa panostaa osaamisen lisäämiseksi. Tätä taulukkoa voi hyödyntää koulutustarpeen kartoittamisessa. (13)</p>	<p>Koulutusten järjestäminen: kehittämispanokset oikeisiin kohtiin</p>	
<p>Voidaan kierrättää osastojen välillä. Kun ei ole tulipalokiirettä, silloin mielellään laittaa työntekijän vieraisiin töihin. On tärkeä oppia oma osasto ensin mahdollisimman laajasti. Kartoitetaan mikä meidän tilanne talossa on. Onko talossa jotain valmista ainesta, jota voi sekoittaa yli osastojen. Osaamisen kartoittaminen tulisi olla osa meidän rutiinia. Moniosaaminen on meillä aika kriittinen. Onko talossa ylipäättään halukkuutta liikkua. Toisella osastolla tehdyn lisätyön avulla saa lisää osaamista, palkkaa ja tunteja.</p>	<p>Ristiinkäyttöisyyden varmistaminen</p>	

<p>Uusien taitojen opetteluun tarvitaan rauhallinen aika ja perehdyttäjä näyttämään. (13)</p>		
<p>Työntekijät toivat esiin ettei toisille osastoille voi mennä, jos ei osaa toimia siellä. Esimiesten tulisi miettiä, miten sitä tietoa jakaa. Perehdyttäminen muihin osastoihin pitää olla prosessi. Olen huolissani, että näinkin huonosti on moniosaajuutta. Osaaminen keskittyy aikataavalla omaan osastoon. Osaamista pitäisi pystyä kasvattamaan. Liikuteltavuus tässä yksikössä pitäisi kasvaa. Yksilötason osaamisen nostamiseen tarvitaan pitkän aikavälin suunnitelma. Osastorajoista pidetään kiinni. Ihmisten liikuteltavuus osastojen välillä pitäisi varmistaa ja osaaminen. (21)</p>	<p>Osaamisen taso heikkoa muilla osastoilla</p>	
<p>Nousi esiin yksi kriittinen osaamisaukko, johon pitää tarttua heti. Osaaminen on vain parin henkilön takan, täytyy lisätä henkilöitä tähän. Näissä kilpailuetuosaamisissa meillä on vähän vaikeuksia. Tämä osaaminen on kaikilla aika heikko. Henkilökohtainen toimintasuunnitelma pitäisi tehdä. Ihmettelen, miksi tätä osaamista ei ole kaikilla, pitäisi olla. Ne, jotka ei tätä osaa, myös heille pitää se opettaa. Miksi osa työntekijöistä on päässyt tästä osa-alueesta luistamaan. (8)</p>	<p>Kriittisen osaamisvajeen paljastuminen</p>	
<p>Kun nämä osaamiset on parannettu, ne kaipaavat kertausta, että ne muistetaan. Ollaanko samalla tasolla vai onko tapahtunut eteenpäin tai taaksepäin menoa. Esimiesten pitää olla hereillä enemmän, huomattava ja puututtava asioihin. Esimiesten pitää ohjata ja seurata. Tämä on nimenomaan päällikölle kaikkein tärkein tieto. Osaamisen kehittäminen on osa esimiestyötä. Esimiehellä tulee olla yleiskuva osaamisesta. Esimiehen pitäisi nyt hyödyntää taulukkoa ja tuloksia. Keskeistä on nyt lähteä johtamaan tätä. Suurin ponnistus esimiehille on lähteä johtamaan osaamista. (17)</p>	<p>Jatkuva osaamisen arviointi ja kehittäminen</p>	
<p>Kuvittelin tietäväni mitä kukakin</p>	<p>Osaamisen mittauksesta uutta tietoa</p>	

<p>osaa. Osaamisissa tuli myöskin yllätyksiä. Ahaa, tuo ei osakaan tuota. Yksilön osaamisen mittaamisessa tuli yllätyksiä. Olen kuvitellut, että jengi osaa tämän, mutta siinä on parantamisen paikka. Tuli ihmisiä, joista olen ajatellut, että ne kyllä osaa, mutta ei osakaan. Mittaamisessa tuli yllätyksenä, ettei henkilö ollutkaan vielä sillä tasolla mitä luulin. (7)</p>		
<p>Työntekijöille tuli kuva, että heitäkin kuunnellaan. Työntekijät saivat sanoa missä tarvitsevat lisää opetusta ja missä kokevat itsensä epävarmaksi. Työntekijöiden etua tässä ajetaan takaa. Työntekijöille jäi kuva, että onpa hyvä että osaamista kartoitetaan. On hyvä pistää ihmiset pohtimaan, minkälaiset ovat hänen taitonsa. On hyvä käydä läpi ollaanko osaamisesta samaa mieltä. (6)</p>	<p>Työntekijöiden palautteenanto ja mielipiteet osaamiseen liittyen</p>	<p>Työntekijöiden ja esimiehen vuorovaikutus</p>
<p>Kun osaaminen konkretisoituu, tulee ylpeä olo. Työntekijät saivat lisää sitä itseluottamusta. Työntekijät pääsivät toteamaan että nämä asiat ovat ainakin hallussa. Työntekijöissä heräsi ahaa-elämys, että kyllähän me osataan vaikka mitä. Moniosaajien tulisi tiedostaa, että he ovat meille arvokkaita. Se on hienoa, että he itse huomaavat sen, että ollaan oikeasti hyvällä tasolla. Työntekijät haluavat myös palautetta osaamisestaan. Tällainen tapaus, joka saa nelosen suoran, on niitä kantavia voimia. Työntekijöiden kanssa keskustelu oli tosi hyvä. Tällaiset asiat eivät ole koskaan turhia. (18)</p>	<p>Työntekijöiden motivointi ja ammatillisen itsetunnon parantaminen</p>	
<p>Hyvä, että nyt työntekijät ymmärtävät tätä meidän koko prosessia. Osaamiset tulivat henkilöille mittaamistilaisuudessa tutummaksi. Työntekijät ymmärtäisivät kokonaisuuden. Työntekijät ymmärtäisivät sen missä roolissa hän on täällä ja mitä häneltä odotetaan. Moni havahtui, pitäisikö tällaistaakin osata. Moni työntekijä pysähtyi miettimään, osaanko tällaista. Työntekijälle tulisi kirkastua kuva, mitä häneltä vaaditaan. Työntekijä saa tiedon, missä hän</p>	<p>Esimiehen odotusten viestiminen</p>	

<p>voisi itseään vielä kehittää. Uskon, että työntekijälle kokonais- kuva aavistuksen verran selkeytyy. Työntekijä osaa tämän avulla jäsen- tää sitä, mitkä ovat niitä perusosa- misia, jotka kaikilla pitäisi olla kunnossa. (13)</p>		
<p>Suomalainen perusluonne on sellai- nen, että en osaa. Suomalainen ei osaa kehua itseään, ei tässä osaamisen mittaamisessa- kaan. Jonkun verran työntekijät aliarvioi- vat itseään. Ihmisillä ei ollut sitä luottamusta. Työntekijät eivät osaa kehua itseään. Oli haaste saada ihmiset uskomaan, että osaaminen on se nelonen. On sellaista sukupolvea, ettei kehu itseään herkästi. Minä tiedän, mitä työntekijä osaa, mutta ei vaan kehdannut sanoa ne- losta. Työntekijä selvästi aliarvioi itsensä. Viimekädessä olen itse päättänyt ja sanonut, että kyllä sinä olet parempi. (21)</p>	<p>Työntekijöiden oman osaamisen ali- arvioiminen</p>	
<p>Laatu on osaamisen mittaamisen kautta tasapuolista. Tekeminen on osaamisen mittaami- sen kautta tasapuolista. Lopputuloks on mittaamisen avulla tasapuolista ja laadukasta. Yksilötasolla tulee vertailukelpoinen mittaristo. Tarkoitus on, että osaaminen saa- daan niin tasalaatuiseksi kuin mah- dollista. (5)</p>	<p>Osaamisarvioiden tasalaatuisuus ja vertailukelpoisuus</p>	
<p>Nämä mittaustulokset ovat äärim- mäisen hyvät sille sijaiselle, joka tu- lee tilalleni. Päällikön sijaiselle tämä on todella hyvä tilanne. Osaamistaulukko on kätevä työkalu sijaisella, tietää ketkä ovat vahvoja tyyppisiä missäkin. Osaamisasiat nousevat esiin esi- miesvaihdoksissa. Kun tulee uusia esimiehiä, ensim- mäiseksi niiden tulisi käydä tämä työntekijöiden kanssa läpi. (5)</p>	<p>Esimiesvaihdokset ja -sijaisuudet</p>	<p>Esimiestyössä kehittyminen</p>
<p>Saa tietoa, mitä työntekijät odottavat ja mihin antaisin enemmän aikaa pe- rehtyä. Minulla ei ole sellaista visiota, mitä he oikein odottavat. Saa vielä niitä odotuksia enemmän. Mittaaminen antoi ehkä enemmän itselle vaan sitä, että olen oikeassa ollut, että kyllä he pärjäävät. Minulle mittaaminen on tuonut sel- laista luottamusta, mitä olen työnte- kijöistä odottanut ja heille antanut. Tapani olla esimies ja johtaa osaa-</p>	<p>Mittaamisen hyöty esimiehelle itsel- leen</p>	

<p>mista on vahvistunut. Tässä joutuu itseään kanssa kehittämään. Tämä vahvistaa kuvaa meidän esi- miestyöstä. Tässä joutuu tarkkailemaan itseään ja peilaamaan omaa tekemistään. (9)</p>		
<p>Osaamista pystytään hyödyntämään parhaalla mahdollisella tavalla. Tulee ottaa osaajat kriittisiin aikoi- hin töihin varmistamaan myynti. Nyt sitä miettii enemmän että ketä laittaa ja mihin. Tarvitaan useampia ihmisiä eri kel- lonaikoina, kun aukioloajat ovat pit- kät. (4)</p>	Osaamisen hyödyntäminen	Apuväline työvuorosuunnitteluun
<p>Tätä pystyy käyttämään työvuoro- suunnittelussa hyväksi. Jos joku on lomalla ja joku vapaalla, on tärkeää pystyä toteuttamaan asi- akkaan toive. Työvuorosuunnittelussa myöskin liikutellaan väkeä. Työvuorosuunnitteluun tämä on tie- tysti hyvä työkalu. Työvuorosuunnittelussa pitää var- mistaa, että siellä on osaavaa henki- lökuntaa töissä. (5)</p>	Osaamistasojen selvittäminen apuna työvuorosuunnittelussa	
<p>Mittaaminen antaa ylemmälle tasolle näkökantaa, missä tasossa meidän Terra menee. Taulukosta pystyy katsomaan mikä on tilanne. Mittaustulokset luovat kuvan juuri- kin Kodin Terrasta. Nyt tieto osaamisesta on myös kont- torilla, myös minulla (henkilöstö- päälliköllä). Nyt minä voin (henkilöstöpäällikkö) käydä keskustelua toimialajohdon kanssa osaamisesta. Taulukon mukaan on helppo miettiä, millaisia kehittämistoimia Terrassa tarvitaan. Itselleni (toimialajohtaja) kokonais- kuva osaamisesta on tähän tehtävään kohtuullinen ja riittävä. Itseäni (toimialajohtaja) kiinnostaa keskimääräinen taso, missä men- nään. Tärkeää, että pystyisin hahmotta- maan kokonaiskuvan. Tärkeää on, että keski- ja ylimmässä johdossa tiedetään kokonaistieto ja se, että toimenpiteitä tapahtuu. (17)</p>	Tieto osaamisesta strategisella tasol- la	Tieto osaamisesta strategisella tasol- la

Ilmaiset liittyen kolmanteen tutkimuskysymykseen: miten Satakunnan Osuuskauppaan kehitetty malli viedään käytäntöön?

PELKISTETTY ILMAISU	ALAKATEGORIA	YLÄKATEGORIA
<p>Tässä oli se ongelma, että oli päällekkäisyyksiä. Pakka oli aikalalla sekaisin. Oli vähän liikaa päällisin. Oli hiukan pää täynnä ei asioita. Meillä oli työyhteisötutkimuksen purkua, kevät tulossa, myynti alkaa nousta. Nyt oli paljon päällekkäisyyttä. Eniten tästäkin mallista olisi kaikille hyötyä silloin kun olisi yksi asia kerrallaan. Harmi, että oli päällekkäin meneillään. Tätä sekoitti erillisprojekti, mitä vedettiin samaan aikaan. (9)</p>	<p>Ei päällekkäisiä projekteja samaan aikaan</p>	<p>Sopivan ajankohdan tärkeys</p>
<p>Täytyisi miettiä tarkkaan se ajankohta, kun tämä viedään toimipaikkaan. Ei saa olla koskaan sen toimialan pahin sesonki, jotta asiaan pystytään keskittymään ja viemään se huolella läpi. Tällaista on järjetön aloittaa, jos se viedään juosten läpi, se on turhaa satsaamista. Ajankohta on aika tärkeä, kun tämän aloittaa ja näitä suunnitellaan. Aikataulu määräytyy osaston kiireen kautta. (5)</p>	<p>Ei kiireisin sesonki</p>	
<p>Osastopalavereissa käydään asia läpi. Tämä kaipaa ehkä ihan oman tunnin palaverin tästä osaamisen kehittämistä. Ryhmäkeskustelut pidettiin kahdessa palaverissa. Toivoisin, että olisi palaveri, jossa minulla olisi koko jengi kasassa. Olisi hyvä, että koko joukko olisi samaan aikaan, kaikki kuulisi mitä muut sanovat. Käytettiin koko palaveri ihan tähän asiaan. Palaverin agendassa oli kirjattu kohdat, mitä kaikkia asioita käsiteltiin. Muistaisin, että minulla oli kaksi erillistä palaveria. Palaverissa oli paljon muutakin asiaa, se ei keskittynyt vain tähän. Tämä asia voisi olla kyllä ihan omassa palaverissaan. (11)</p>	<p>Ryhmäosaamiskeskustelut käydään palaverissa</p>	<p>Ryhmäosaamiskeskustelujen toteutus</p>
<p>Pienryhmät olivat kolmen–neljän henkilön ryhmiä. Ensin porukka oli omissa viiden–kuuden hengen ryhmissä ja sitten alettiin avata asioita. Ensin tehtiin ryhmäkeskustelut ja</p>	<p>Ryhmäosaamiskeskustelujen läpivienti</p>	

<p>sitten yksilön osaamisen mittaaminen. Meillä tuli yksi ryhmän pääosaaminen. Ryhmäkeskustelut käytiin kolmen hengen ryhmissä. (5)</p>		
<p>Osaamisen mittaamisessa ei mene kauaa, viidestä kahdeksaan minuuttiin. Osaamisen mittaamiseen meni keskiarvoltaan kymmenen minuuttia. Yksilön osaamisen mittaamisessa ei mennyt kymmentäkään minuuttia. (3)</p>	Mittaamiseen kuluva aika	Osaamisen mittaamisen toteutus
<p>Kehityskeskustelussa on henkeväää keskustelua ja kartoitus osaamisesta. Kehityskeskusteluissa seurataan kehittymistä. Tämä voisi nivoutua meidän kehityskeskusteluun. Tämä osaamisen mittaus tulisi tehdä kerran–kaksi vuodessa. (4)</p>	Mittaaminen kehityskeskustelujen yhteydessä	
<p>Varasin kalenterista ja työvuorolistoista ajan yksilökeskusteluun. Siitä ei tule mitään, että soittelee perään ja kysyy tuletko jossain vaiheessa. Lomakkeessa oli aika koska teemme yksilötason keskustelun. Haaste on löytää aikoja, koska oma työ on niin poukkoilevaa. Otin vuorosta aina ihmisen siihen ja käytiin osaamisen mittaaminen läpi. Kun ei etukäteen kalenteroinut, ei tullut oloa, että etukäteen täytyisi jotenkin valmistautua. Kun ei sovittu mittaamisaikoja etukäteen, ketään ei alkanut tilannetta jännittää. Olisi pitänyt kalenteroida mittaamisaikat, nyt vedin vain tuosta vuorolaa. Voisi olla hyvä jakaa ajat, kalenteroida etukäteen. Etukäteen aikojen jakamisessa on hyvää sekä huonoa. (10)</p>	Osaamisen mittaamisen kalenterointi	
<p>Mittaustuloksissa on jätetty muutama arvioimatta. Jos kaikkien osaamista ei mitata, esimies on vältellyt vastuuta. Tämä täytyy tehdä jokaisen kohdalla, ei voida jättää kenties haasteellisia henkilöitä pois. Osaamisen taulukko on osittain puutteellisesti täytetty. On esimiestyön heikkoutta, jos täältä puuttuu arvioita. Kun tulee uusi ihminen, samalla tavalla tulisi nostaa tämä asia esille. Kaikkien kanssa pitäisi mittaus olla tehty ja kaikki kohdat. Eniten minua kiinnostaa juuri näiden henkilöiden osaaminen, joita ei tässä ole.</p>	Jokaisen osaaminen mitattava	

<p>Haluaisin ainakin, että tämä mittaus olisi tehty kaikille, mutta tämä on ihan puutteellinen. On esimiestyön huonoutta, jos ei ole mitattu kaikkia ja tuloksia joltain puuttuu. (11)</p>		
--	--	--

LIITE 4

KODIN TERRA, MYYJÄN OSAAMISET	
POHDI OMIA OSAAMISIASI ENNAKKOON, ENNEN ESIMIEHESI KANSSA SOVITTUA OSAAMISKESKUSTELUA. OSAAMISET ARVIOIDAAN ESIMIEHEN KANSSA ASTEIKOLLA 1-4, JOSSA:	
1 = NOVIISI: Avustaa muita. Tarvitsee perehdytystä.	
2 = JUNIORI: Tuntee perusasiat. Toimii ohjattuna.	
3 = OSAAJA: Osaa tehdä / käyttää itsenäisesti.	
4 = EKSPERTTI: Pystyy opastamaan muita ja kehittämään toimintoja itsenäisesti.	
PERUSOSAAMISET	OSAAMISEN TASO 1-4:
OSASTO-OSAAMINEN, MITEN PYSTYN TYÖSKENTELEMÄÄN ERI OSASTOILLA?	
Osasto 1	
Osasto 2	
Osasto 3	
Osasto 4	
OSAAMISALUE	
Osaaminen	
Osaaminen	
Osaaminen	
Osaaminen	
OSAAMISALUE	
Osaaminen	
Osaaminen	
Osaaminen	
OSAAMISALUE	
Osaaminen	
Osaaminen	
OSAAMISALUE	
Osaaminen	
KILPAILUETUOSAAMISET	OSAAMISEN TASO 1-4:
Osaaminen	
Osaaminen	
Kaikille yhteiset osaamisalueet, vastaa kyllä / ei	Kyllä / ei
Osaaminen	
Osaaminen	
Osaaminen	
Osaaminen	