



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

HENKILÖSTÖN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Koulutukset Osuuskauppa Hämeenmaalla

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Johtaminen ja viestintä
Opinnäytetyö
Kevät 2014
Henna Kuikko

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

KUIKKO, HENNA:

Henkilöstön osaamisen kehittäminen
Koulutukset Osuuskauppa Hämeenmaalla

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö 75 sivua, 13 liitesivua

Kevät 2014

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee henkilöstön osaamisen kehittämistä. Aihetta lähestytään eritoten johtamisen näkökulmasta. Työn tarkoituksena on selvittää, mitä osaamisen kehittäminen tarkoittaa ja miten johtaminen liittyy osaamisen kehittämiseen. Tässä työssä tutkitaan myös organisaatiokohtaisten koulutusten merkitystä henkilöstön osaamisen kehittämisessä. Opinnäytetyö toteutetaan toimeksiantona Osuuskauppa Hämeenmaalle, joka on merkittävä työllistäjä Kanta- ja Päijät-Hämeessä.

Opinnäytetyön teoriaosuus on jaettu kahteen pääluukuun. Ensimmäisessä luvussa selvitetään, mitä osaaminen tarkoittaa ja miten sitä johdetaan. Teoriaosan toisessa luvussa tarkastellaan henkilöstön osaamisen kehittämistä sekä osaamisen kehittämisen menetelmiä, eritoten koulutuksia. Tässä työssä henkilöstön osaamisella tarkoitetaan pääosin esimiesten osaamista ja koulutuksissa pääpaino on organisaatiokohtaisissa koulutuksissa.

Työn empiriaosuus koostuu kohdeorganisaation esittelystä, tutkimuksesta, tutkimuksen tuloksista sekä johtopäätöksistä. Empiriaosan tavoitteena on selvittää, miten esimiehet ovat suhtautuneet heille järjestettyihin koulutuksiin ja millä tavoin he haluaisivat koulutuksia kehitettävän. Empiriaosan tarkoituksena on tutkia kohdeyritykseltä saatuja materiaaleja ja tuottaa niiden pohjalta tietopaketti osaamisen kehittämisprosessin johtamisen tueksi. Paketin sisältö pohjautuu informaatioon, jota on kerätty esimiesten osallistumisesta heille järjestettyihin koulutuksiin.

Tutkimustuloksista voidaan päätellä, että kohdeyrityksen esimiehet suhtautuvat myönteisesti oman osaamisen kehittämiseen. Tätä johtopäätöstä tukee se, että lähes kaikki esimiehet ovat osallistuneet vähintään yhteen koulutukseen ja he ovat motivoituneita osallistumaan heille suunnattujen koulutusten kehittämiseen. Saatujen tulosten perusteella koulutusten tärkein kehittämiskohde on konkreetian lisääminen, sillä se edistää oppimista ja opittujen asioiden viemistä käytäntöön.

Asiasanat: Osaaminen, osaamisen kehittäminen, osaamisen johtaminen, henkilöstön kehittäminen, koulutus

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

KUIKKO, HENNA:

Human resource development
Internal trainings at Osuuskauppa
Hämeenmaa

Bachelor's Thesis in
Management and Communications

75 pages, 13 pages of appendices

Spring 2014

ABSTRACT

The objective of this thesis was to study human resource development from the perspective of a company's management. The purpose of this thesis was to examine what the improving of competence is and how management is a part of it. This thesis also explores the meaning of internal trainings in an organization. The study was conducted in cooperation with Osuuskauppa Hämeenmaa, a notable employer in the regions of Kanta-Häme and Päijät-Häme.

The theoretical part of this thesis is divided into two main parts. The first part deals with competence and knowledge management. The second part deals with the idea of improving competence and its methods. In this thesis improving competence mainly refers to the competence of managers and training refers to internal trainings in an organization.

The objective of the empirical part in this thesis was to explore how managers react at trainings and how to improve trainings. The purpose of the empirical part was produce information package to support knowledge management. The package is based on information from managers who have participated in the trainings the organization has arranged for them.

This study finds that managers have a positive attitude to improving competence in the case company. Almost every manager has participated in at least one training. They are also motivated to take a part in improving trainings. Based on the results of this study, it seems that the most important thing is to create concrete content for internal trainings. This improves learning and helps to implement the learned things in practice.

Keywords: Competence, improving of competence, knowledge management, human resource development (HRD), trainings

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Työn tausta	1
1.2	Työn tavoite ja tutkimuskysymykset ja rajaukset	2
1.3	Työn tutkimusmenetelmät	3
1.4	Työn rakenne	3
2	OSAAMINEN JA OSAAMISEN JOHTAMINEN	5
2.1	Osaaminen	5
2.2	Osaamisen johtaminen	11
2.3	Osaamisen johtamisprosessi	15
3	HENKILÖSTÖN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	28
3.1	Osaamisen kehittäminen	28
3.2	Osaamisen kehittämismenetelmät	29
3.3	Koulutukset	33
4	CASE: OSUUSKAUPPA HÄMEENMAA	38
4.1	Organisaation esittely	38
4.2	Osaamisen kehittäminen Hämeenmaalla	40
4.3	Hämeenmaan tarjoamat koulutukset	42
4.4	Empiriaosan toteutus ja aineisto	43
4.5	Empiriaosan tutkimusmenetelmät	44
4.6	Empiriaosan tutkimustulokset	44
4.6.1	Tietopaketti	45
4.6.2	Koulutuksien kehittämisehdotukset	56
4.7	Johtopäätökset	62
4.8	Reliabiliteetti ja validiteetti	65
4.9	Jatkotutkimusehdotukset	65
5	YHTEENVETO	67
	LÄHTEET	72
	LIITTEET	75

1 JOHDANTO

1.1 Työn tausta

Työelämä muuttuu ja uudistuu nykyisin hyvin nopealla tahdilla, minkä vuoksi osaamisen merkitys yrityksissä on kasvanut ja siitä on muodostunut organisaatioille merkittävä kilpailukeino. Organisaation tulevaisuuden menestykseen vaikuttavat voimakkaasti henkilöstön osaaminen, osaamisen hyödyntäminen ja kehittäminen sekä kyvykkyys hankkia lisää osaamista. Pystyäkseen kilpailemaan nopeasti muuttuvassa yritysmaailmassa organisaation pitää pyrkiä uudistamaan ja kehittämään toimintaansa, mikä tarkoittaa koko henkilöstön osaamisen ja toimintatapojen jatkuvaa kehittämistä (Hyppänen 2013, 107). Suurissa monialaisissa organisaatioissa on tärkeää panostaa erityisesti esimiesten osaamiseen ja sen kehittämiseen, sillä esimiesten asenteet omaa kehittymistään ja työtään kohtaan peilaantuvat myös heidän alaisiin (Hyppänen 2013, 107).

Onnistuneen osaamisen kehittämisen edellytyksenä on osaamisen tehokas johtaminen. Jotta osaamista voidaan johtaa tehokkaasti, organisaation on hallittava osaamisen johtamisprosessi alusta loppuun saakka. Organisaation menestyksen kannalta on tärkeää määritellä, mitä osaamisen johtamisprosessin vaiheet konkreettisesti sisältävät juuri kyseisen yrityksen kohdalla. Määrittelyn avulla organisaatiossa pystytään panostamaan niihin asioihin, jotka ovat merkittäviä yrityksen liiketoiminnan menestyksen kannalta. Henkilöstön osaaminen on olennainen menestystekijä lähes jokaiselle yritykselle, jonka vuoksi henkilöstölle tärkeisiin asioihin panostaminen on kannattavaa. Se edistää muun muassa henkilöstön työmotivaatiota ja sitoutumista organisaatioon. Henkilöstölle tärkeitä asioita ovat pääsääntöisesti työssä jaksamiseen liittyvät tekijät, kuten urakehitysmahdollisuudet ja osaamisen kehittämismahdollisuudet.

1.2 Työn tavoite ja tutkimuskysymykset ja rajaukset

Opinnäytetyön aihe valikoitui yhteistyössä kohdeyrityksen henkilöstöjohtajan ja johdon assistentin kanssa, joka koordinoi yrityksen esimiehille suunnattuja koulutuksia. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mitä osaamisen kehittäminen on ja miten johtaminen liittyy osaamisen kehittämiseen. Työn empiriaosan tavoitteena on selvittää, miten esimiehet suhtautuvat heille järjestettyihin koulutuksiin ja millä tavoin he haluaisivat koulutuksia kehitettävän.

Tämän opinnäytetyön päätutkimuskysymys on, miten henkilöstön osaamisen kehittämisen johtamista voidaan tukea. Tutkimusongelma on jaoteltu alakysymyksiin, joiden avulla pyritään ratkaisemaan päätutkimusongelma. Opinnäytetyön alakysymyksiä ovat: Miten henkilöstön osaamista voidaan kehittää koulutusten avulla? Miten koulutusten palautekyselyiden vastauksia voidaan hyödyntää esimiehille suunnattujen koulutusten kehittämisessä? Empiriaosan tavoitteena on tuottaa tietopaketti, joka sisältää tietoa esimiesten osallistumisesta heille järjestettyihin koulutuksiin. Tietopaketti tuotetaan kohdeyrityksen osaamisen kehittämisprosessin johtamisen tueksi.

Opinnäytetyö on rajattu käsittelemään henkilöstön osaamisen kehittämistä johtamisen näkökulmasta. Tässä työssä henkilöstöllä tarkoitetaan pääosin esimiehiä, poisluettuna johtoryhmään kuuluvat toimihenkilöt. Työssä käydään lyhyesti läpi olemassa olevat osaamisen kehittämisen menetelmät mutta pääpaino on osaamisen kehittämisessä organisaatiokohtaisten koulutusten avulla. Työssä ei käsitellä ulkoisia osaamisen kehittämisen menetelmiä, johtamistyyplejä eikä oppimiseen ja työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä. Työssä ei oteta kantaa osaamisen kehityksen vaikutuksiin.

1.3 Työn tutkimusmenetelmät

Tässä opinnäytetyössä on viitteitä sekä kvantitatiivisesta, eli määrällisestä tutkimusmenetelmästä, että kvalitatiivisesta, eli laadullisesta tutkimusmenetelmästä. Työn empiriaosuus on toteutettu osittain määrällistä tutkimusmenetelmää käyttäen, koska siinä on selvitetty lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä valmiiden materiaalien pohjalta. Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla on selvitetty koulutuksien osallistumismääriin liittyviä kysymyksiä opinnäytetyön lopputuloksena tuotettua tietopakettia varten.

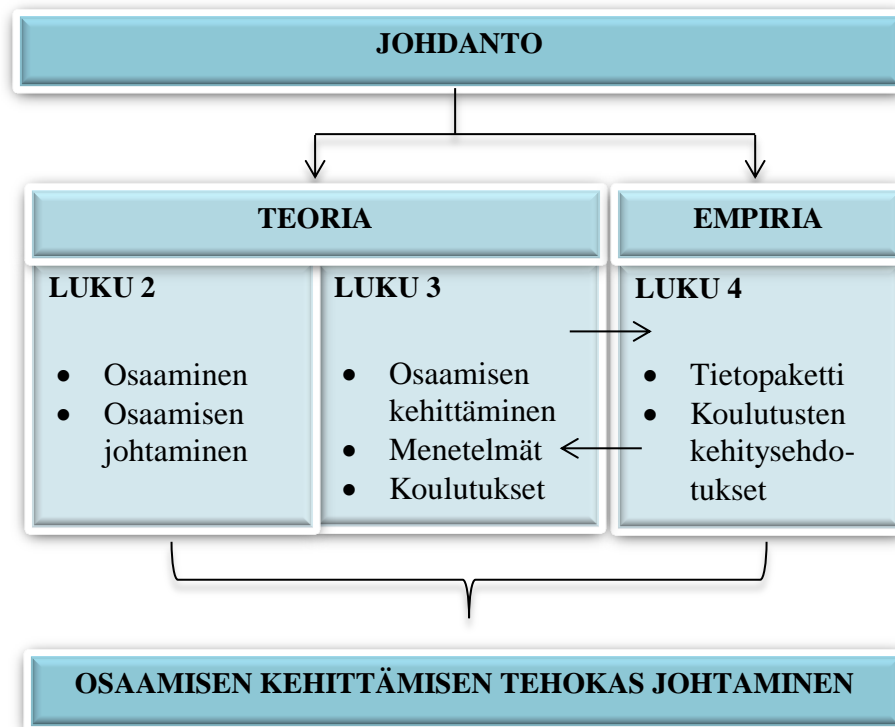
Työssä on hyödynnetty myös kvalitatiivista tutkimusmenetelmää koulutuksiin osallistuneiden esimiesten antamien palautteiden käsittelyssä. Palautteiden käsittely on keskittynyt pääsääntöisesti kehittämisehdotuksiin. Laadullinen tutkimusmenetelmä on valittu tähän yhteyteen, koska on haluttu selvittää, miten koulutuksia voidaan kehittää tehokkaammaksi osaamisen kehittämisen menetelmäksi.

1.4 Työn rakenne

Opinnäytetyön rakenne koostuu teoria- ja empiriaosasta. Teoriaosa on jaettu kahteen, työn kannalta keskeisimpään päälukuun. Ensimmäisessä luvussa selvitetään, mitä osaaminen on ja mitä siihen sisältyy. Teoriaosan ensimmäisessä luvussa käsitellään myös osaamisen johtamisen prosessia ja selvitetään, mistä vaiheista prosessi koostuu ja mitä prosessin vaiheisiin sisältyy. Luvussa pyritään löytämään teoreettinen pohja sille, millainen on tehokas osaamisen johtamisen prosessi. Teoriaosan toisessa luvussa keskitytään tarkastelemaan esimiesten osaamisen kehittämistä ja selvitetään, miten esimiesten osaamista voidaan kehittää organisaatiokohtaisten koulutusten avulla.

Opinnäytetyön kolmas luku kattaa työn empiriaosuuden. Empiriaosa koostuu kohdeyrityksen organisaatioesittelystä, tutkimuksesta, tutkimustuloksista sekä johtopäätöksistä. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten esimiehet suhtautuvat heille järjestettyihin koulutuksiin ja, millä tavoin he haluaisivat koulutuksia kehitettävän. Empiriaosan pohjalta on tuotettu tietopaketti, joka sisältää tietoa esimiesten osallistumisesta heille järjestettyihin koulutuksiin. Kohdeyritys voi

hyödyntää tietopaketti osaamisen kehittämisprosessin johtamisessa. Opinnäytetyön rakenne on nähtävillä alla olevassa kuviossa 1.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

2 OSAAMINEN JA OSAAMISEN JOHTAMINEN

Tässä luvussa selvitetään, mitä osaaminen kokonaisuudessaan on ja miten se jakautuu eri tasoille organisaatiossa. Tässä luvussa tarkastellaan myös, miten osaamista johdetaan ja mitä johtamisprosessiin sisältyy.

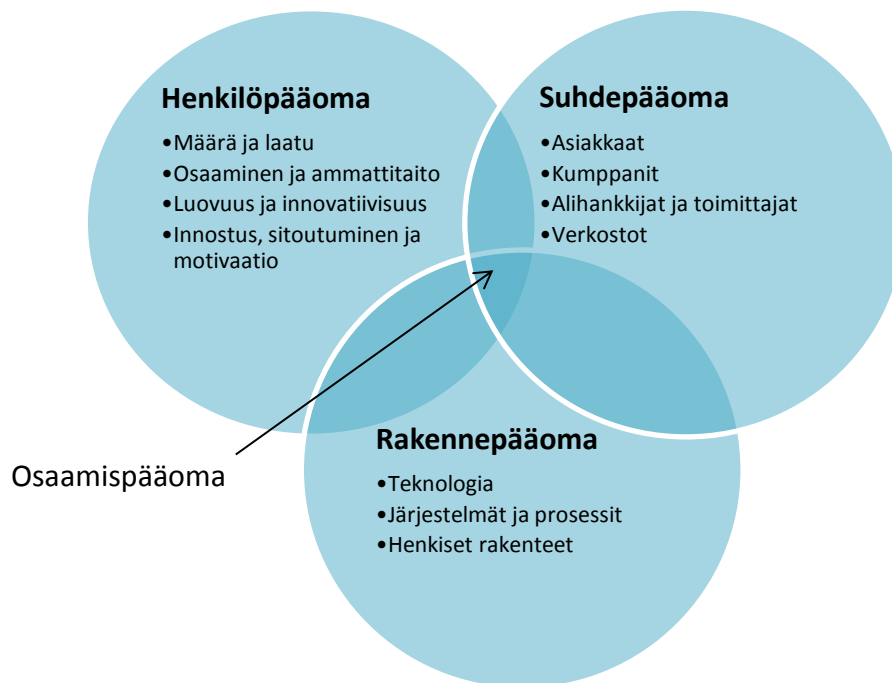
2.1 Osaaminen

Osaamista on ollut olemassa yhtä kauan, kuin on ollut ihmisiä. Puhuttaessa osaamisesta, voidaan sillä tarkoittaa yksilön, tiimien tai organisaatioiden voimavaroja. Vaikka osaamista on ollut olemassa jo iät ja ajat, sen arvostus organisaation kilpailuetuna on korostunut vasta äskettäin. Työelämä muuttuu ja uudistuu koko ajan ja tämän vuoksi organisaation kannattaa määritellä selkeästi ja mahdollisimman konkreettisesti, mitä osaaminen juuri kyseisessä yrityksessä tarkoittaa. Määrittely auttaa tekemään osaamisesta näkyvää, jonka vuoksi se luo hyvän perustan myös myöhemmin mukaan tulevalle osaamisen johtamiselle. Osaaminen muodostuu kolmesta eri osiosta, etukäteisyydestä eli valmiuksista, hallinnasta, eli kyvyistä sekä tapahtumista eli tekemisestä. Voidakseen menestyä kovassa kilpailussa, yrityksen on uudistuttava ja kehitettävä osaamista jatkuvasti. Tämän vuoksi organisaation pitäisi kyetä tarkastelemaan osaamista myös yhtenä sen raaka-aineista. (Ojala 2008, 50 & Viitala 2013, 170–171.)

Viitala (2013, 172) mainitsee, että organisaation kilpailukyvyn kannalta ratkaisevaa osaamista kutsutaan strategiseksi osaamiseksi ja ydinosamiseksi, eli -kompetenssiksi. Strateginen osaaminen on osaamista, joka on organisaation valitsemien kilpailustrategian toteutumisen kannalta tärkeää. Hamelin ja Prahaladin (1994) mukaan ydinkompetenssi on kykyä yhdistää erilaisia taitoja ja teknologioita. Osaaminen on tänä päivänä monille yrityksille tärkein pääomaerä ja ainoa arvoa muodostava asia. Näillä yrityksillä ei enää välttämättä ole fyysistä omaisuutta vaan niiden arvo muodostuu ihmisten hallussa olevasta osaamisesta. (Viitala 2013, 172.)

Seeman, De Long, Stucky ja Guthrie (2000, 3) ovat kuvanneet osaamista osaamispääoman kautta kuviossa 2. Organisaation osaamispääoma koostuu kolmesta eri tekijästä, henkilö-, suhde- ja rakennepääomasta. Nämä eri osat liittyvät kiinte-

ästi toisiinsa ja tämä tarkoittaa sitä, että ne vaativat yhtenäistä ja jatkuvaa ylläpitämistä, kehittämistä sekä uudistamista. Näiden toimenpiteiden avulla turvataan osaamispääoman arvon säilyminen. (Viitala 2013, 172.) Henkilöpääoma on ihmisistä muodostuvaa osaamista, joka koostuu organisaation jäsenten tiedoista, taidoista, kokemuksesta, motivaatiosta sekä älyllisestä kunnosta ja työhyvinvoinnista. Henkilöpääomaan liittyy olennaisesti myös yksilön osaamiseen liittyvät asiat, jotka kuvaillaan tarkemmin kohdassa yksilön osaaminen. Henkilöpääoma on organisaation menestyksen kannalta tärkein osaamispääomaerä, jonka kehittämiseen organisaation tulee panostaa aikaa ja rahaa. (Ojala 2008, 57.) Panostaessaan tähän pääomaerään, organisaation on pohdittava, onko sen palveluksessa liiketoiminnan kannalta oikeanlaisia osaajia ja miten heidän osaamistaan voidaan kehittää (Viitala 2013, 172).



KUVIO 2. Osaamispääoman rakenne (Mukailtu Ojala 2008, 60, 62, 64)

Ojala (2008, 60) mainitsee, että rakennepääoma toimii henkilöpääoman ohjaavana tekijänä ja se sisältää kaiken organisaatiossa olevan näkyvän tiedon. Rakennepääoma koostuu niistä rakenteista, jotka mahdollistavat organisaation osaamistarpeen tunnistamisen, tarvittavan osaamisen hankkimisen sekä olemassa olevan ja hankitun osaamisen hyödyntämisen. Edellämainittuihin toimenpiteisiin tarvittavia ra-

kenteita ovat tietotekniikka ja -verkot, prosessit, toimintatavat ja menettelyt. Lisäksi vaaditaan johtamiskulttuuria ja ilmapiiriä, jotka tukevat monentasoista osaamisen kehittämistä ja yhdessä oppimista. Rakennepääoma pitää sisällään järjestelmiä, joiden avulla osaamista hankitaan, hallitaan, kehitetään, hyödynnetään ja jaetaan. Rakennepääomaan sisältyvät myös rakenteet, joiden avulla tuetaan osaamisen liikkumista ja hyödyntämistä.

Suhdepääoma muodostuu organisaation suhteista. Organisaation kaikki suhteet niin asiakkaisiin, yhteistyökumppaneihin ja verkostoihin, kuin alihankkijoihin ja toimittajiin ovat keskenään yhtä tärkeitä. Nämä ovat merkittäviä organisaation osaamisen ja osaamis pääoman kehittymisen kannalta. Suhteiden tulee olla laadullisesti hyvät ja luottamukselliset, jolloin voidaan yhdessä kehittää osaamista. Suhdepääoman olennainen osa on kaikista vaativimmat asiakkaat, jotka motivoivat oppimaan ja kehittämään osaamista. Tämä kuitenkin edellyttää laadullisesti hyviä ja luottamuksellisia suhteita molemminpuolisesti. Suhdepääoman koko kasvaa sen mukaan, kuinka paljon yrityksellä on toimivia ja laadullisia yhteistyösuhteita. (Ojala 2008, 63–64.)

Yksilön osaaminen

Osaaminen on olennainen osa jokaista ihmistä ja sen kautta saadaan arvostusta muilta sekä määritellään asemaa sosiaalisessa yhteisössä. Mitä enemmän ihmisellä on osaamista, sen paremmin hän selviytyy työtehtävistään. Oppiminen itsessään kuuluu osaksi ihmisen luontoa ja tuo siksi mielihyvää oman kykeneväisyyden tunteen vahvistumista. (Viitala 2013, 179.) Yksilön osaamista voidaan lähestyä monella eri tavalla. Tässä työssä on esitetty kaksi tapaa, joista ensimmäinen käsittelee yksilön osaamisen muodostamaa kokonaisuutta kehän avulla ja toisessa keskitytään yksilön valmiuksiin jäävuori-kuvion avulla.

Yksilön osaamisen muodostama kokonaisuus on kuvattu kehän avulla kuviossa 3, joka on mukailtu versio Otalan (2008) käyttämästä kuvioista. Otalan (2008, 50-51) lainaten kehän keskellä on henkilökohtaiset ominaisuudet, jotka ovat tärkeitä tämän päiväisessä maailmassa, jossa odotetaan jatkuvaa sopeutumista uusiin, toisistaan poikkeaviin tilanteisiin. Henkilökohtaiset ominaisuudet koostuvat persoonallisuudesta, asenteista, motiiveista ja tunneälystä, joka sisältää henkilökohtaisia ja

sosiaalisia taitoja. Tahto pitää sisällään yksilön asenteet, kiinnostukset ja tavoitteet. Tiedot koostuvat yksilön koulutuksista, opinnoista ja tutkinnoista, kun taas taidot muodostuvat käytännön ja elämäntaidoista sekä sosiaalisista taidoista. Kokemus karttuu tekemisen eli töiden, elämän ja harrastusten kautta sekä hiljaisen tiedon kautta. Kontaktit ja verkostot muodostuvat yhteydestä muihin osaajiin, asiantuntijoihin ja asiakkaisiin.



KUVIO 3. Yksilön osaamisen muodostuminen (Mukaiilu Otala 2008, 51)

Myös tietotekniikan laitteet ovat tänä päivänä merkittävä osa ihmisen osaamista. Niillä pystytään taltioimaan ja hallitsemaan omaa osaamista ja ne moninkertaistavat osaamisen tuomalla tietoa ja muita osaajia jokaisen ulottuville (Otala 2008, 51–52.)

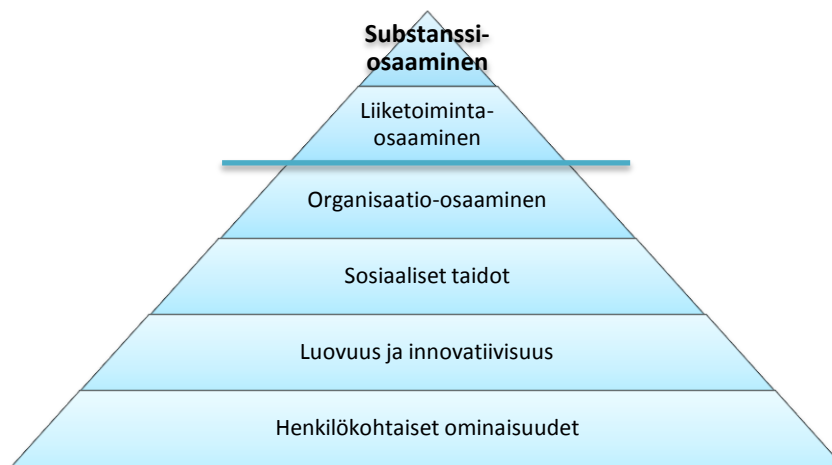
Viitalan (2013, 179) mukaan yksilön osaamista voidaan tarkastella myös työelämäkvalifikaatioiden, eli työssä ja työorganisaatiossa tarvittavien valmiuksien kautta. Valmiudet voidaan jaotella kolmeen ryhmään:

- yleiset kvalifikaatiot
- ammattikohtaiset kvalifikaatiot
- tehtäväkohtaiset kvalifikaatiot

Yleiset kvalifikaatiot ovat jokapäiväisessä työssä tarvittavia, tehtävästä riippumattomia valmiuksia, esimerkiksi ongelmanratkaisutaidot ja sosiaaliset taidot. Ammattikohtaiset kvalifikaatiot ovat tiettyyn alaan liittyviä valmiuksia. Tiettyyn alaan liittyvää ydinosaamista kutsutaan yleensä substanssiosaamiseksi, jota on

esimerkiksi kirurgilla leikkaustaito. (Viitala 2013, 179.) Tehtäväkohtaiset kvalifikaatiot ovat johonkin tiettyyn tehtävänkuvaan liittyviä valmiuksia. Nämä koostuvat yksilön osaamisista ja henkilökohtaisista kyvyistä, joita ei suoranaisesti voi hankkia työkokemuksen tai koulutuksen kautta. Nämä kolme ryhmää muodostavat yksilön ammattitaidon. (Viitala 2013, 180.)

Garavan ja McGuire (2001) ovat Viitalan (2013, 180) mukaan esittäneet työntekijän ammattitaidon kokonaisuutta jäävuoren avulla, kuviossa 4. Jäävuoren alaosa koostuu yleisistä kvalifikaatioista, eli yksilön henkilökohtaisista taidoista, asenteista ja motiiveista, joissa kehittyminen on pääsääntöisesti ihmisenä kasvamista. Jäävuoren alaosa säätelee sen huipun kehittymistä. Jäävuoren huippu koostuu ammatti- ja tehtäväkohtaisista kvalifikaatioista, eli taidoista ja tietämyksestä, joiden kehittämistä kutsutaan substanssialueiden hallinnan parantamiseksi.



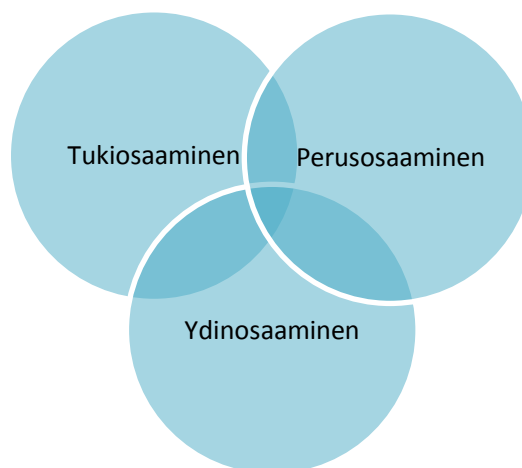
KUVIO 4. Ammattitaidon osa-alueet (Mukailtu Viitala 2013, 180)

Viitala (2013, 181) mainitsee, että ammattitaidon kokonaisuudesta ainoastaan huippu, eli taidoista ja tietämyksestä koostuva osa, on näkyvissä. Työntekijä, joka hallitsee ammattitaidon kokonaisuuden, menestyy työtehtävissään ja oppii koko ajan uusia asioita.

Organisaation osaaminen

Pääsääntöisesti organisaatioiden osaamisajattelu lähtee siitä, että heidän pitää osata jotakin paremmin kuin kilpailijat. Tätä valittua osaamista, eli toisin sanoen strategista osaamista, pyritään myös kehittämään määrätietoisesti, sillä vain intensiivisellä kehittämistyöllä ja keskittymisellä voidaan synnyttää ainutlaatuista osaamista. Organisaation osaamisella viitataan yrityksessä olevien ihmisten hallussa olevaan osaamiseen, sekä yrityksen rakenteisiin, järjestelmiin, toimintamalleihin ja kulttuuriin siirtyneeseen osaamiseen. (Viitala, Jylhä 2008, 285.)

Organisaation osaaminen muodostuu kolmesta osiosta, tuki-, perus- ja ydinosaaamisesta (kuvio 5). Organisaatiolla itsellään ei Hyppäsen (2013, 108) mukaan välttämättä tarvitse olla tukiosaamista ja se onkin usein ulkoistettua tai ostettua palvelua, esimerkiksi siivous-, ravintola- ja kiinteistöpalvelut. Perusosaaminen on välttämätöntä jokaiselle toimialan organisaatiolle, mutta ne eivät sellaisenaan ole merkittäviä organisaation kilpailuedun luomisen kannalta. Perusosaamiseen kuuluvat muun muassa talous- ja henkilöstöhallinto, tietotekniikka sekä markkinointi. Kilpailuedun luomisen kannalta merkittävin osaamisen alue organisaatiolle on ydinosaaaminen, eli käännteentekevä osaaminen. Sen avulla organisaatio menestyy markkinoilla ja pystyy uudistamaan ja kehittämään toimintaansa. (Hyppänen 2013, 109.)



KUVIO 5. Organisaation osaamisen muodostuminen

Otalan (2008, 53) mukaan organisaation osaaminen koostuu yksilöiden osaamisesta ja yhteisesti toteutetusta osaamisen jakamisesta, yhdistämisestä, kehittämisestä ja muuntamisesta organisaation yhteiseksi näkemykseksi ja toiminnaksi. Yksilöiden osaamisen muuntaminen organisaation osaamiseksi edellyttää organisaatiolta seuraavien kysymyksien konkreettista määrittelyä:

- Mitä osaamista organisaation toiminnassa tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa?
- Mikä osaaminen on tärkeintä organisaation strategian ja tavoitteiden kannalta?

Organisaatiolla on olemassa myös hiljaista tietoa. Hiljainen tieto kumpuaa yhteistyökumppaneiden ja kilpailijoiden toiminnasta, kirjoittamattomista säännöistä, tarinoista sekä (piilo)asenteista ja -arvoista. Organisaation hiljaista tietoa ei koskaan ole, eikä tulla pukemaan sanoiksi. Se on tietoa, jonka kaikki organisaatiossa olevat ihmiset tiedostavat ja jonka mukaan toimitaan. (Ojala 2008, 53.)

2.2 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisen merkitys kasvaa organisaatioissa sitä mukaan, kun ajatus osaamisesta liiketoiminnan tärkeimpänä menestystekijänä yleistyy. Nykyään monissa organisaatioissa on jo siirrytty ajatusmaailmaan, jossa suhtaudutaan yksilöiden osaamiseen organisaation osaamisen lähtökohtana ja ratkaisevana tekijänä (Viitala 2013, 170). Tämä on myös johtanut siihen, että organisaatioissa on huomattu yksilön oppimisen ja osaamisen ymmärtämisen olevan myös osaamisen johtamisen ymmärtämisen ydin. Markkinoilla olevien kilpailijoiden lisääntyessä organisaation osaaminen nousee erottavaksi tekijäksi ja kilpailukyvyksi. Kilpailukyky riippuu pitkälti siitä, mitä yrityksessä osataan, miten tätä osaamista käytetään ja kuinka nopeasti voidaan oppia uutta. (Viitala 2013, 170.)

Osaamisen johtaminen on hyvin tärkeä osa organisaation johtamistyötä, sillä sen tarkoituksena on yhdistää yrityksen liiketoimintastrategia sekä organisaation työntekijöiden yksilöllinen osaaminen. Sen tarkoituksena on turvata organisaation strategian edellyttämä osaaminen myös tulevaisuudessa. Osaamisen johtamisen merkitys korostuu erityisesti suurten yritysten kohdalla, joissa henkilöstömäärät ovat suuret ja ne toimivat useammilla eri toimialoilla. Esimerkkinä voisi mainita

tämän opinnäytetyön kohdeyrityksenäkin olevan Osuuskauppa Hämeenmaan, joka toimii market-, tavaratalo-, rautakauppa-, majoitus- ja ravitsemis-, autokauppa-, liikennemyymälä- ja polttonestetoimialalla.

Osaamisen johtaminen on laaja ja moninainen kokonaisuus, joka voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen helpottaakseen kokonaisuuden hahmottamista (Savolainen, Heinonen, Lievonen & Kurkela 2001). Ensimmäisessä vaiheessa määritellään organisaation tarvittava osaaminen vision ja perustehtävän pohjalta. Seuraavaksi arvioidaan yrityksen nykyistä osaamista organisaatio-, ryhmä- ja yksilötasolla. Kolmas vaihe koostuu osaamisen kehittämistoiminnasta, joka myös jakaantuu eri tasoille samaten, kuin nykyisen osaamisen arviointi. Osaamisen tehokas johtaminen vaatii taitoa nähdä organisaation strategia niin, että erotetaan yrityksen eri osaamisalueet toisistaan, ymmärretään tekijöitä, jotka ohjaavat yhteisön sekä yksilöiden kehittymistä sekä osataan valita ja käyttää arviointivälineitä, jotka parhaiten soveltuvat oman organisaation tarpeisiin. Organisaatiossa tulisikin liittää osaamisen johtaminen ja strategiatyö kiinteästi toisiinsa. (Savolainen y. 2001.)

Viitalan (2013, 170) mukaan osaamisen johtamisen tärkeimpänä osana nähdään organisaation henkilöstön osaamisen tason nostaminen, ylläpitäminen sekä tehokas hyödyntäminen. Osaamisen johtamiseen liittyy kuitenkin paljon muitakin tekijöitä, esimerkiksi järjestelmä, jonka avulla osaamista ylläpidetään ja kehitetään.

Osaamisen tehokas johtaminen edellyttää sen huolellista suunnittelua ja organisoimista yrityksessä. Viitala (2007, 170–171) on listannut kysymyksiä, joiden avulla osaamisen johtamista voidaan ennalta suunnitella, jolloin myös sen käytännön toteutus onnistuu sujuvammin:

- Mitä osaamista organisaation strategia edellyttää eri aikajän-teillä?
- Mitkä ovat organisaation tukiosaamisia, perusosaamisia sekä ydinosaamisia?
- Mikä on lähiaikoina eläköityvien työntekijöiden vaikutus organisaation osaamiseen?
- Mikä on organisaation uusien osaajien tarve?
- Onko organisaation toimintoihin tulossa muutoksia, jotka vaikuttavat sen osaamistarpeisiin?

- Paljonko organisaation osaamistarpeiden täyttymisen varmistaminen maksaa?
- Mikä on tarvittavien osaajien määrä ja työsuhteen luonne?

Vastuu organisaation osaamisen johtamisesta kuuluu yhteisesti koko yrityksen henkilöstölle. Organisaation johdon vastuulla on huolehtia osaamisen johtamisprosessin toimivuudesta, mihin sisältyy muun muassa koko organisaation osaamistarpeiden ja -tavoitteiden kartoittaminen, aktiivinen ote osaamisen kehittämistoimintaan, oppimista tukevan ja oman osaamisen kehittämiseen kannustavan ympäristön luominen sekä oman esimerkin näyttäminen osaamisen kehittämisen kannalta. Esimiesten vastuulla on oman yksikön osaamistarpeiden ja -tavoitteiden kartoittaminen organisaation liiketoimintastrategian pohjalta. Esimiesten tehtävänä on varmistaa, että oman yksikön osaaminen vastaa asetettuja osaamistavoitteita. Esimiehillä on tärkeä rooli osaamisen johtamisessa, sillä heidän asenteet ja toiminta ovat esimerkkinä alaisille. Esimiesten positiivinen suhtautuminen ja aktiivinen toiminta osaamisen kehittämiseksi heijastuvat myös alaisiin. Esimiesten vastuulla on kannustaa alaisiaan itsensä kehittämiseen ja antaa heille rakentavaa palautetta. (Hyppänen 2013, 115.)

Hyppänen (2013, 115) mainitsee myös, että erityisesti isoissa organisaatioissa, joissa henkilöstömäärät ovat suuret, myös henkilöstöasiantuntijat osallistuvat aktiivisesti osaamisen johtamistoimintaan. Henkilöstöasiantuntijoiden vastuulla on tuoda kehittymismahdollisuudet näkyväksi henkilöstön keskuudessa. He vastaavat myös kehittämismenetelmien päivittämisestä ja aktiivisesta kehittämisestä sekä organisaation ja kehittämistoimintaan liittyvien yhteistyökumppaneiden välisten suhteiden ylläpitämisestä ja kehittämisestä. Työkavereiden vastuulle kuuluu oman osaamisen jakaminen organisaation sisällä, muiden neuvominen ja tukeminen sekä rakentavan palautteen antaminen yhtälailla muille työntekijöille, kuin esimiehillekin. Yksilön vastuut osaamisen johtamisessa liittyvät lähinnä jokaisen omaan asenteisiinsa. Yksilön vastuulla on asennoitua oppimiseen positiivisesti, olla avoin erilaisille osaamisen kehittämismenetelmille, olla oma-aloitteinen ja kokeilla rohkeasti uusia asioita sekä pyrkiä parhaansa mukaan hyödyntämään omaa osaamistaan ja oppimistaan. Hyppänen (2013, 115) kiteyttää osaamisen johtamisen vastuualueet niin, että työnantajan vastuulla on tarjota puitteet osaamisen ke-

hittämislle ja työntekijän vastuulla on toimia aktiivisesti ja oma-aloitteisesti oman osaamisen kehittämiseksi. Edellä mainitut osaamisen johtamisen vastuualueet on esitetty myös kuviossa 6.



KUVIO 6. Osaamisen johtamisen vastuualueet (Mukailtu Hyppänen 2013, 115)

2.3 Osaamisen johtamisprosessi

Johtamisprosessin ensimmäinen vaihe on osaamisen kannalta olennaisten käsitteiden määrittely. Näitä käsitteitä ovat pääsääntöisesti osaaminen, osaamisen kehittäminen ja johtaminen sekä ydinosaaminen. Perusteellisen käsitteiden määrittelyn jälkeen aloitetaan osaamiskartoituksen laatiminen. Osaamiskartoitus aloitetaan kriittisten osaamisalueiden tunnistamisella ja näiden osaamistavoitteiden asettamisella. Tässä vaiheessa organisaation tulee pohtia, minkälaista osaamista yritys tulevaisuudessa tarvitsee. Prosessin toiseen vaiheeseen kuuluu myös nykyisen osaamisen kartoittaminen ja arviointi sekä tulevaisuuden osaamistarpeiden kartoittaminen. (Hyppänen 2013, 116.)

Prosessin kolmas vaihe keskittyy henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Siinä organisaation osaamisen kehittämistarpeita verrataan yksilön kehittämistarpeisiin. Vertailu tapahtuu Hyppäsen (2013, 116) mukaan joko erillisessä osaamiskeskustelussa tai osana henkilökohtaista kehityskeskustelua. Kehityskeskustelun pohjalta yksilölle laaditaan henkilökohtainen kehittämissuunnitelma, johon kirjataan muun muassa henkilön kehitystavoitteet ja toimenpiteet. Henkilökohtaisten kehittämissuunnitelmien pohjalta laaditaan myös ryhmätason kehittämissuunnitelmat ja näiden pohjalta vielä koko organisaation kattava yhteinen kehittämissuunnitelma.

Prosessin neljäs vaihe on oppimista tukeva johtaminen, joka Hyppäsen (2013, 116) mukaan tarkoittaa, että esimiehen on omalla toiminnallaan ja päivittäisellä johtamisellaan tuettava alaistensa oppimista. Esimies voi tukea alaistensa oppimista antamalla sopivasti haasteita ja osaamisen hyödyntämismahdollisuuksia. Prosessin viimeisessä vaiheessa seurataan osaamisen johtamisen onnistumista ja arvioidaan saatuja oppimistuloksia ennalta asetettujen mittareiden avulla. Edellä mainitut osaamisen johtamisprosessin vaiheet on esitetty myös sivulla 16, kuviossa 7.



KUVIO 7. Osaamisen johtamisen prosessi (Mukailtu Hyppänen 2013, 116)

Käsitteiden määrittely

Osaamisen johtamisen kannalta on tärkeää määritellä organisaatiokohtaisesti, mitä osaamisen, osaamisen kehittämisen ja osaamisen johtamisen käsitteillä kussakin yrityksessä tarkoitetaan. Käsitteiden huolellinen määrittely on edellytys tehokalle ja onnistuneelle osaamisen johtamiselle. Prosessin alussa on myös määriteltävä organisaation strategian pohjalta, mitä kyseisen yrityksen ydinosaaminen on. Ydinosaamisella tarkoitetaan yrityksen liiketoiminnan kannalta tärkeintä osaamisaluetta. (Hyppänen 2013, 116.)

Osaamiskartoitus

Osaamiskartoitus koostuu kolmesta eri osiosta, jotka ovat kriittisten osaamisten tunnistaminen, osaamistarpeiden ja -tavoitteiden asettaminen sekä osaamisen arviointi. Osaamistarpeiden tunnistaminen aloitetaan määrittelemällä ensin organisaation osaamisalueet oman liiketoiminnan mukaisesti. Osaamisen hahmottaminen voi tapahtua esimerkiksi neljän osa-alueen kautta. (Hyppänen 2013, 117.):

- Asiakasosaaminen (mm. asiakastuntemus, asiakkaan toiminnan ymmärrys)
- Liiketoimintaosaaminen (mm. ansaintalogiikka, ymmärrys tuloista ja menoista)
- Tuotannollis-tekninen osaaminen (mm. perustehtävään liittyvä osaaminen, työkalut)
- Henkilökohtaiset valmiudet (mm. vuorovaikutustaidot, kielitaito)

Keskeisten osaamisten tunnistamisen jälkeen osaamisia tulee tarkastella niin, että ne pystytään luokittelemaan hallittuihin ja ei-hallittuihin osaamisiin sekä tärkeisiin ja ei-tärkeisiin osaamisiin. Osaamisen kehittäminen suunnataan niille tärkeille osa-alueille, joissa osaaminen on vielä heikkoa. Näitä osaamisia kutsutaan kriittisiksi osaamisiksi. Vaikka osaamisen kehittäminen suunnataan kriittisten osaamisten alueille, samalla on kuitenkin tärkeää huolehtia hyvin hallittujen ja asiakkaiden tärkeinä pitämien osaamisen alueiden säilymisestä. Tämä on erityisen tärkeää silloin, kun yrityksessä on paljon lähellä eläkeikää olevia työntekijöitä. (Hyppänen 2013, 117–118.)

Organisaation osaamiskartta on useimmiten rakennettu osaksi osaamisen hallinnan tietojärjestelmää. Tietojärjestelmä voi olla organisaatiosta riippuen joko osalaajempaa HR-tietojärjestelmää tai kokonaan erillinen tietojärjestelmä, joka on suunniteltu organisaation osaamisen määrittelyä ja hallinnointia varten. Tietojärjestelmän tarkoituksena on olla apuna ydinosaamisten eli kompetenssien tunnistamisessa ja määrittelyssä. Kriittisellä osaamisella tarkoitetaan liiketoiminnan kannalta keskeistä osaamista, joka syystä tai toisesta on organisaatiossa riittämättömä. Nämä osaamistarpeet ovat akuutteja ja niihin organisaation on hankittava osaamista mahdollisimman nopeasti. (Hyppänen 2013, 118.)

Organisaatiossa on monenlaista osaamista, joiden kehittämistä on huolehdittava. Liiketoiminnan kannalta keskeisimmille osaamisalueille tulee tehdä pidemmän ajanjakson kehittämissuunnitelma, jonka mukaisesti osaamista kehitetään. Kehittämissuunnitelmassa määritellään tarvittavat osaamiset kaikille organisaation tasoille, eli toiminnoille, osastoille, tiimeille, tehtäville sekä prosesseille. Liiketoiminnan kannalta tärkeimmille osaamisalueille asetetaan myös määrällisiä ja laadullisia tavoitteita. (Hyppänen 2013, 118.)

Osaamisalueiden ja -tavoitteiden jälkeen määritellään organisaation osaamistarpeet. Määrittely tapahtuu tarkastelemalla organisaation toimintaa suuntaavia tavoitteita, toimintaa koskevia analyysyjä ja osaamisen nykyistä tilannetta osaamiskartoituksen, kompetenssikartoituksen tai muun vastaavan kartoituksen avulla. Määrittelyn tuloksena pitäisi syntyä kattava osaamisen kehittämissuunnitelma, jonka voimassaoloaika on enintään muutaman vuoden. Organisaation tulee arvioida osaamistarpeita ja sen pohjalta päivittää kehittämissuunnitelmaa systemaattisesti osaamiskartoituksen avulla. (Hyppänen 2013, 118.)

Organisaation tulee laatia osaamiskartoitus nimenomaan omien tarpeidensa pohjalta. Tällöin kartoitus vastaa parhaiten organisaation tarpeita ja palvelee tarkoitustaan. Osaamiskartoituksen työstäminen on organisaatiolla laaja hanke ja yksinkertaisemmillaan se voi kuvata yrityksen osaamisalueet ja arvioida osaamisten nykyistä ja tavoiteltavaa tasoa. Arvioinnin pohjana käytetään usein osaamiskeskusteluita, joissa osaamisten nykyinen ja tavoiteltava taso arvioidaan numeerisesti. Osaamistason arviointi tapahtuu yleensä kehityskeskusteluiden yhteydessä ja se voidaan toteuttaa monella eri tavalla, joista Hyppänen (2013, 118–119) on esitellyt muutaman esimerkin kuviossa 8 ja 9.

Esimerkki 1

Henkilön osaamisen tason arviointi osaamisen X osalta

- +1 = enemmän kuin nykyinen tehtävä vaatii
- 1 = tehtävän vaatimusten mukainen
- -1 = osaamista kehitettävä

KUVIO 8. Osaamisen tason arviointi (Mukailtu Hyppänen 2013, 118)

Esimerkki 2

Henkilön osaamisen tason arviointi 6-portaisella asteikolla

- 0 = ei kuulu tehtäviin / ei tiedä tehtävästä
- 1 = aloittelija
- 2 = harjoittelija: tuntee perusteet ja rutiinit
- 3 = osaaja: osaa tehtävät mutta tarvitsee ohjausta ja tukea
- 4 = ammattilainen: osaa toimia itsenäisesti
- 5 = mestari: pystyy kehittämään ja opastamaan

KUVIO 9. Osaamisen tason arviointi 6-portaisella asteikolla (Mukaiilu Hyppänen 2013, 118)

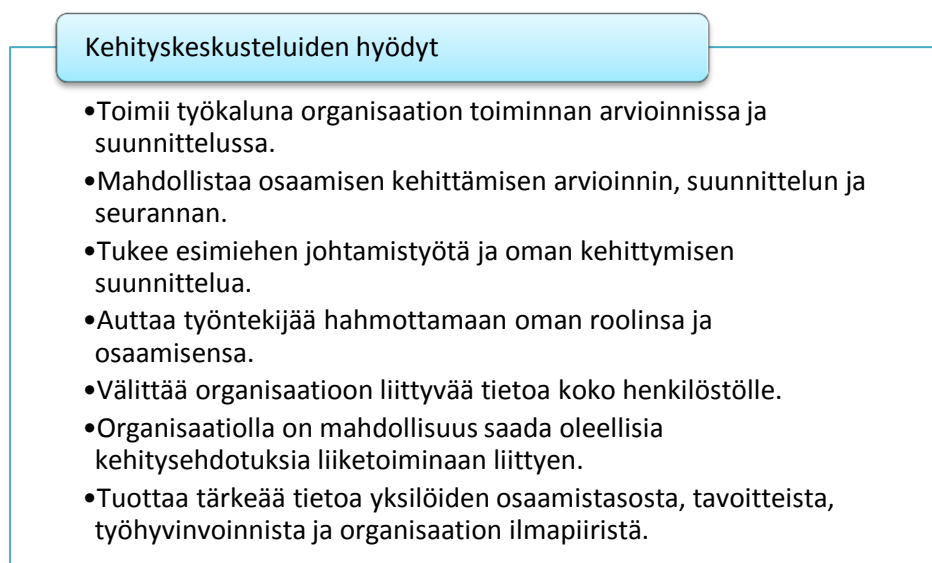
Organisaation tarpeista riippuen asteikoita voidaan jaotella edellä olevia esimerkkejä tarkemmiksi tai vähemmän tarkemmiksi. Asteikoista voidaan siis suunnitella esimerkiksi 3-portaisia, 4-portaisia tai 5-portaisia. Asteikoissa ei ole pakollista käyttää numeerisia muotoja, vaan ne voidaan esittää myös pekästään sanallisina. Osaamiskartoituksen kannalta tärkein asia asteikon selkeyden ja ymmärrettävyyden lisäksi on se, että sekä työntekijä, että hänen esimiehensä täyttävät arvioinnin. Todennäköisesti työntekijä ja hänen esimiehensä näkemyksissä on eroavaisuuksia, joten esimiehen velvollisuutena on löytää yhtenäinen näkemys arvioinnille ja osaamistavoitteille käytännön tilanteiden kautta. (Hyppänen 2013, 119.)

Osaamisen kehittämistoiminta

Osaamisen kehittämistoiminta koostuu kolmesta vaiheesta: kehityskeskusteluiden käymisestä, kehittämissuunnitelmien laatimisesta ja kehittämistoimenpiteistä (Hyppänen 2013, 119). Meretniemen (2012, 19) mukaan kehityskeskusteluiden tarkoituksena on jakaa tietoa organisaation sisällä. Se on esimerkiksi loistava keino tuoda organisaation liiketoimintaa ohjaavat tekijät, kuten visio, tulevaisuuden näkymät, strategia vision saavuttamiseksi ja organisaation arvot henkilöstön tietoisuuteen. Niiden tarkoituksena on myös kartoittaa työntekijöiden voimavaroja ja osaamisia sekä pyrkiä löytämään parhaimmat tavat niiden hyödyntämiseen. Kehityskeskusteluissa henkilöstön osaamista ja osaamistarpeita tarkastellaan eri näkökulmista, joita ovat usein nykyinen työtehtävä ja sen vaatimat osaamiset sekä tulevaisuuden muutokset ja niiden haasteet osaamisen kehittämiseksi.

Meretniemen (2012, 19) mukaan organisaation kannattaa satsata aikaa ja rahaa kehityskeskusteluihin, sillä niistä saatavat hyödyt ovat johtamisen kannalta merkittäviä. Kehityskeskustelut toimivat työkaluna organisaation toiminnan arvioinnissa ja suunnittelussa. Näiden hyöty näkyy parhaiten säännöllisessä osaamisen kehittämisen arvioinnissa, suunnittelussa ja seurannassa. Onnistunut kehityskeskustelu tukee esimiestä johtamistyössä ja antaa työntekijälle mahdollisuuden oman osaamisen ja roolin hahmottamiseen. Kehityskeskusteluiden kautta organisaatio saa liiketoimintaan liittyviä kehitysehdotuksia juuri niiltä ihmisiltä, jotka työtä käytännössä tekevät. Onnistuneen kehityskeskustelun tuotoksena organisaatio saa arvokasta tietoa yksilöiden osaamistasosta, tavoitteista, työhyvinvoinnista sekä organisaation ilmapiiristä (Sefe 2014).

Kehityskeskustelut voidaan toteuttaa henkilökohtaisina, eli esimiehen ja alaisen välisinä tai ryhmäkeskusteluina. Ryhmäkehityskeskustelussa tarkastellaan ryhmän tai tiimin tehtäväkentän vaatimaa osaamista ja sen tilannetta. Ryhmäkehityskeskustelun tarkoituksena ei ole korvata henkilökohtaisia kehityskeskusteluja, vaan toimia näiden tukena. Kehityskeskustelut mahdollistavat organisaatiolle tehokkaan henkilöstövoimavarojen kohdentamisen ja kehittämistoimien suunnittelun. (Sefe 2014.) Alla olevassa kuviossa 10 on listattu kehityskeskusteluiden hyödyt, jotka tulivat esille kahdessa aikaisemmassa kappaleessa.



KUVIO 10. Kehityskeskustelun hyödyt

Kehittämissuunnitelmat laaditaan osaamiskartoituksessa määriteltyjen osaamistarpeiden ja -tavoitteiden sekä kehityskeskusteluissa esille nousseiden henkilökohtaisten kehittämistarpeiden pohjalta. Lyhyesti ilmaistuna kehittämissuunnitelman tarkoituksena on kuvata mitä halutun osaamistason saavuttaminen vaatii ja kuinka se voidaan toteuttaa (Hätönen 2011, 53). Kehittämissuunnitelmat laaditaan kolmelle eri tasolle:

- Yksilökohtaiset kehittämissuunnitelmat
- Ryhmä- ja tiimikohtaiset kehittämissuunnitelmat
- Koko organisaation kattavat kehittämissuunnitelmat.

Kehittämissuunnitelman laatimisen ydin on yhdistää yksilötason tavoitteet sekä organisaation tavoitteet. Suunnitelmassa otetaan huomioon eri tasojen nykyosaamiset sekä tulevaisuuden osaamisvaatimukset (Hyppänen 2011, 53). Viitalan (2007, 185) mukaan kehittämissuunnitelmissa määritellään pääsääntöisesti asiat, joissa halutaan kehittyä, tavoiteltava osaamistaso, toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi, kehittämistoimintaan osallistuvat henkilöt, kehittämisen kohteena olevat henkilöt, kehittämismenetelmät kehittämissuunnitelman aikataulu, tulosten seuraamiskeinot, kehittämistoiminnan vastuhenkilöt sekä budjetti. Suurissa yrityksissä osaamisen kehittämissuunnitelmien tiedot kerätään usein henkilöstön kehittämisestä vastaaville henkilöstöammattilaisille (Viitala 2007, 186).

Hätönen (2011, 53) mainitsee, että kehittämissuunnitelmat tulee laatia mahdollisimman konkreettisella tasolla ja käyttäen samaa osaamislogiikkaa, kuin osaamiskartoituksessa. Tämä helpottaa kehittämissuunnitelmien käytännön toteuttamista. Myös kehittämistoimenpiteiden tavoitteet tulee asettaa huolellisesti jokaiselle edellä mainitulle tasolle. Myös yksilökohtaisten tavoitteiden tulisi (Hätönen 2011, 54) mukaan pohjautua yksilön kannalta merkittäviin kehittämiskohteisiin ja sama kaava pätee myös ryhmä- ja organisaatiokohtaisten tavoitteiden asettamiseen. Jos asetettua tavoitetta ei koeta omaksi ja itselle tärkeäksi, niin kehittyminen ei ole mahdollista. Kehittämissuunnitelmassa kannattaa asettaa myös välitavoitteita, joiden avulla voidaan saavuttaa lopulliset tavoitteet prosessin lopussa.

Olellaisena osana kehittämissuunnitelmien laatimiseen kuuluu myös kehittämismenetelmien valitseminen. Kehittämismenetelmä valitaan sen perusteella, mitä osaamista kehitetään ja keitä kehittämistoimenpiteet organisaatiossa koskettavat. Näiden pohjalta mietitään mitkä ovat parhaimmat kehittämismenetelmät kulloinkin kyseessä olevaan tarpeeseen ja tilanteeseen. Suomalaisissa organisaatioissa henkilöstön osaamista on usein kehitetty koulutusten avulla mutta koulutusten rinnalle on viimeaikoina noussut yhä enemmissä määrissä myös työssä oppimista tukevat menetelmät ja ratkaisut. (Hätönen 2011, 55.) Kuviossa 11 on esitelty erilaisia kehittämismenetelmiä, joista voidaan valita sopivimmat menetelmät kulloiseenkin tarpeeseen ja tilanteeseen.



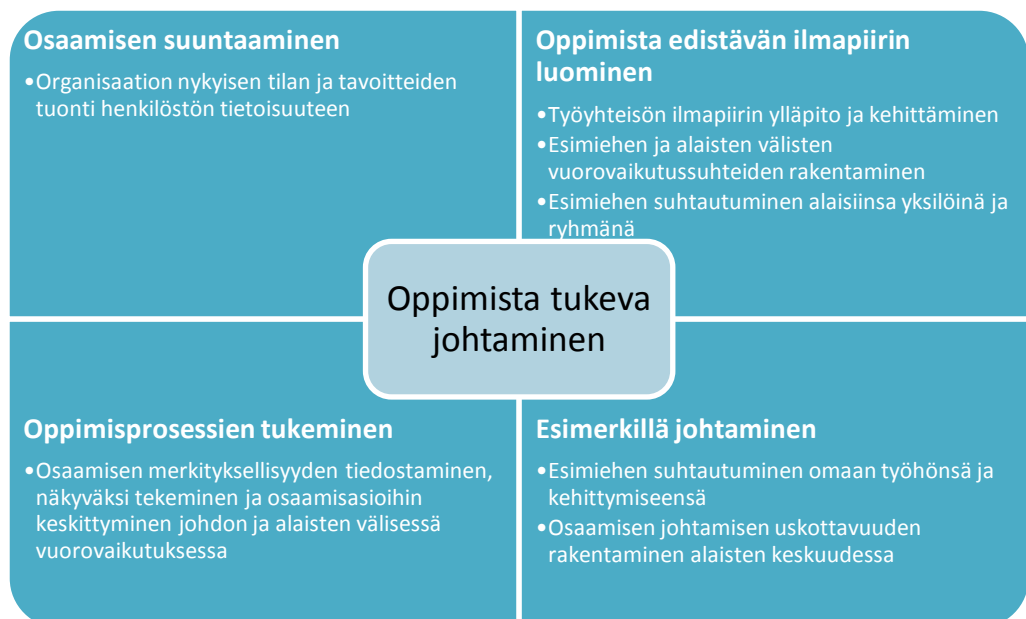
KUVIO 11. Osaamisen kehittämismenetelmät (Mukailtu Hätönen 2011, 58)

Kehittämismenetelmät on jaettu viiteen ryhmään, jotka ovat ohjausmenetelmät- ja tehtävät, opiskelu ja koulutus, laajenevat työ- ja vastuu tehtävät, kehittymistä tukeva työkuulttuuri sekä yhteistoiminta. Ohjausmenetelmät ja -tehtävät perustuvat työpaikalla tapahtuvaan, suunnitelmalliseen ja tavoitteelliseen ohjaukseen ja koulutukseen. Opiskeluun ja koulutukseen sisältyvät menetelmät pohjautuvat erimuotoisiin opiskelumahdollisuuksiin. Laajenevat työ- ja vastuutehtävät pitävät sisällään työtehtäviin liittyvät muutokset. Kehittymistä tukeva työkuulttuuri perustuu ajatukseen, jonka mukaan yrityksessä olevat työtehtävät ja koko työtoiminta on tavoitteellista. Yhteistoiminta perustuu vuorovaikutukseen, joka edistää myös näkökulmien laajenemista. (Hätönen 2011, 56–58.)

Kehittämismenetelmien laajan kirjon vuoksi parhaimman menetelmän valitseminen voi olla haastavaa. Hyppänen (2013, 119) mainitsee, että usein erityisesti suurissa organisaatioissa henkilöstöasiantuntijat toimivat esimiesten tukena sopivien kehittämismenetelmien valinnassa.

Oppimista tukeva johtaminen

Henkilöstön oppimista tukeva johtamistoiminta voidaan jaotella neljään aihealueeseen, osaamisen suuntaamiseen, oppimista edistävän ilmapiirin luomiseen, oppimisprosessien tukemiseen sekä esimerkillä johtamiseen (Viitala 2014). Edellämainitut oppimista tukevan johtamisen alueet sisältöineen on kuvattu myös allaolevassa kuviossa 12.



KUVIO 12. Oppimista tukevan johtamisen päaelementit sisältöineen (Mukailtu Viitala 2014)

Osaamisen suuntaaminen on toimintaa, jolla organisaation toiminnan nykyinen tila ja tavoitteet tuodaan henkilöstön tietoisuuteen. Näiden toimenpiteiden avulla henkilöstö tehdään tietoiseksi organisaation osaamisen tilasta, osaamistarpeista ja -tavoitteista sekä näiden syistä ja oppimisen vaikutuksista organisaation toimintaan. Osaamisen suuntaaminen on mahdollista vain organisaation yhteisten tavoitteiden määrittelyn ja jatkuvan arvioinnin sekä henkilöstön osaamisen kehittämisen ja niiden tueksi laadittujen järjestelmien ja toimintamallien avulla. (Viitala 2014.)

Oppimista edistävän ilmapiirin luominen kattaa koko työyhteisön ilmapiirin kehittämisen ja ylläpitämisen sekä esimiehen ja hänen alaisensa välisten vuorovaikutussuhteiden rakentamisen. Oppimista edistävän ilmapiirin luominen on aina koko organisaation yhteinen tehtävä. Useimmiten alaiset kuitenkin kokevat, että yrityksen esimiehillä on parhaimmat resurssit hyvän ilmapiirin toteuttamiseksi. Tämän vuoksi on tärkeää, että organisaatiossa johtotehtävissä olevat henkilöt tekevät aktiivisesti töitä, jotta työyhteisön ilmapiiri olisi mahdollisimman hyvä ja kannustava. Oppimista edistävään ilmapiiriin vaikuttaa voimakkaasti se, kuinka esimies suhtautuu alaisiinsa yksilöinä ja ryhmänä. Esimiehen suhtautuminen voi vaikuttaa ilmapiiriin oppimista edistävästi tai estävästi. Henkilöstön oppimista edistävän ilmapiirin ylläpitäminen ja kehittäminen organisaatioissa koetaan tärkeänä johtamistyön alueena, sillä se on keskeinen edellytys tehokkaalle oppimiselle työyhteisössä. (Viitala 2014.)

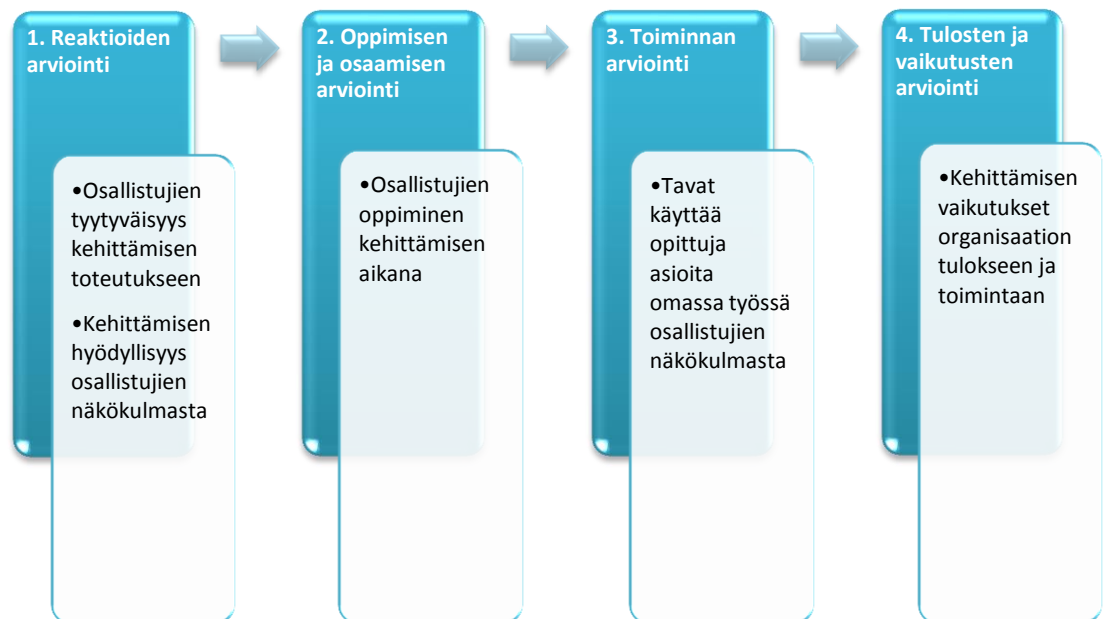
Oppimisprosessin tukemisella tarkoitetaan organisaation yksittäisten työryhmien kokonaisuosaamisesta huolehtimista sekä yksilöiden kehittymisen tukemista. Oppimisprosessin tukeminen on käytännössä osaamisen merkityksellisyyden tiedostamista, näkyväksi tekemistä ja osaamisasioihin keskittymistä johdon ja alaisten välisessä vuorovaikutuksessa. Esimerkillä johtaminen liittyy esimiehen suhtautumiseen omaan työhönsä ja kehittymiseensä. Käytännössä tämä pitää sisällään esimiehen sitoutumisen työssä tapahtuviin muutoksiin sekä innostuksen omaan työhön sekä ammattitaidon kehittämiseen. Esimerkillä johtaminen on myös osaamisen johtamisen uskottavuuden rakentamista alaisten keskuuteen. Voisi sanoa, että esimies toimii tietynlaisen roolimallina alaisilleen, jolloin tämän oma ote työhön heijastuu myös alaisiin. (Viitala 2014.)

Kiteytettynä oppimista tukeva johtaminen voidaan määritellä seuraavasti:

Organisaation oppimista edistävä johtajuus on johtamista, jossa esimies alaistensa kanssa selkiyttää osaamisen kehittämisen suuntaa, luo oppimista edistävää ilmapiiriä työyhteisössään ja tukee ryhmä- ja yksilötason oppimisprosesseja. Hän innostaa alaisiaan jatkuvaan omaehtoiseen kehittymiseen myös omalla esimerkillään. (Viitala 2014.)

Seuranta

Hyppäsen (2013, 120) mukaan henkilöstön osaamista ja sen vaikuttavuutta on tärkeää mitata ja arvioida, jotta voidaan saada kehittämistoimenpiteistä seuranneet hyödyt vastaamaan niihin käytettyjä resursseja. Henkilöstön kehittämisen, kehittämisohjelmien ja koulutusten arvioinnin suunnittelu toteutetaan huolellisesti, jotta siitä on mahdollisimman suuri hyöty kaikille kehittämiseen osallistuville tahoille. Hätönen (2011, 61–62) mainitsee, että arvioinnin tulisi olla kiinteä osa organisaation kehittämistoimintaa, jolloin arviointi on jatkuvaa ja sen tuloksia voidaan hyödyntää heti kehittämisen aikana eikä vasta seuraavan kehittämistoteutuksen yhteydessä. Alla olevassa kuviossa 13 esitellään Kirkpatrickin malli, jonka avulla voidaan arvioida henkilöstön kehittämistä, kehittämisohjelmia sekä koulutuksia.



KUVIO 13. Arvioinnin viitekehys, Kirkpatrickin malli (Mukailtu Hätönen 2011, 61–65, 67–68)

Kirkpatrickin malli tuli ensi kertaa esille Yhdysvaltalaisessa julkaisussa vuonna 1959 ja on siitä lähtien ollut suosituin kehittämisen vaikuttavuuden malli organisaatioiden keskuudessa. Kyseisen mallin mukaan arviointi tapahtuu nejäällä eri tasolla, jotka ovat reaktioiden arviointi, oppimisen ja osaamisen arviointi, toiminnan arviointi sekä tulosten ja vaikuttavuuden arviointi. Kirkpatrickin mallin on tarkoitus luoda viitekehys kehittämisen arvioinnille. (Lehtinen 2010, 32–33.)

Reaktioiden arvioinnin tarkoituksena on kerätä tietoa muun muassa osallistujien tyytyväisyydestä kehittämistoimenpiteiden sisältöön ja toteutukseen. Arviointi perustuu opittujen asioiden käytettävyyteen osallistujien työssä. Kehittämistilaisuuksien toteuttajat ja suunnittelijat hyödyntävät reaktioiden arvioinnin tuloksia meneillään olevien ja tulevien tilaisuuksien ja hankkeiden kehittämisessä. (Lehtinen 2010, 33.) Arviointi toteutetaan asiakastyytyväisyyttä mittaamalla, eli palautekyselyillä. Palautekyselyt voidaan toteuttaa sekä tilaisuuden alussa, että lopussa tai pelkästään tilaisuuden lopussa. (Hätönen 2011, 62–64.)

Oppimisen ja osaamisen arvioinnin tarkoituksena on seurata henkilön suoriutumista työtehtävistä omassa työyhteisössään. Arviointi tapahtuu niin, että kehittämiseen osallistuville henkilöille tehdään aluksi kysely, jolla arvioidaan osaamisen nykyistä tilannetta ja osallistujien opiskeluvalmiuksia. Kehittämisen lopuksi suoritetaan toinen arviointi, jonka avulla selvitetään, kuinka hyvin osallistuja on saavuttanut ensimmäisen kyselyn pohjalta asetetut osaamisen tavoitteet. (Hätönen 2011, 64.) Oppimisen ja osaamisen arviointi kertoo, miten osallistujien asenteet ovat muuttuneet tai tiedot ja taidot lisääntyneet kehittämisen johdosta. Kirkpatrickin (1998) mukaan oppimisen ja osaamisen arviointi on tärkeää, koska seuraavan tason toiminnan muutos edellyttää asenteiden, tietojen ja taitojen muuttumista. (Lehtinen 2010, 33.)

Toiminnan arviointi toteutetaan yleensä 3–6 kuukautta kehittämisen toteutuksen jälkeen. Toiminnan arvioinnilla pyritään selvittämään, kuinka osallistujien toiminta ja työsuoritukset ovat muuttuneet kehittämisen jälkeen. Arviointi myös tekee toiminnan muutokset ja kehittämisen tulokset näkyviksi. Arvioinnin ajankohta määräytyy opittujen asioiden ja niiden käytäntöön sovellettavuuden mukaan. (Hätönen 2011, 65.) Esimerkiksi excel- tai word-ohjelman oppiminen voi näkyä osallistujan toiminnassa hyvinkin nopeasti, kun taas jonkun tietyn toimintamallin

käyttöön otossa voi mennä kuukausia. Osallistujien toiminnan muutosta voidaan nopeuttaa suunnittelemalla opiskelutilaisuudet mahdollisimman käytännönläheisiksi ja konkreettisiksi.

Tulosten ja vaikutusten arvioinnin tarkoituksena on selvittää, miten kehittämistoimet on vaikuttanut organisaation toimintaan ja mitä hyötyä kehittäisestä on organisaatiolle ollut. Hätösen (2011, 67) mukaan tulosten arviointi on kehittämiselle asetettujen tavoitteiden saavuttamisen ja kehittämiseen käytettyjen resurssien onnistuneisuuden arviointia. Kehittämistoiminnan tulosten arviointi tapahtuu kolmesta eri näkökulmasta, joita ovat vaikuttavuus, taloudellisuus ja tehokkuus. Vaikuttavuuden arvioinnilla pyritään selvittämään, miten kehittämistoiminta on onnistunut sekä miten kehittämisen tavoitteet ja tehtävät ovat täyttyneet. Taloudellisuuden arviointiin sisältyy kehittämistoimintaan sijoitettujen resurssien kohdentamisen ja kehittämisen tuoman hyödyn kohtaamisen peilaaminen toisiinsa. Tehokkuuden arvioinnin avulla saadaan selville kehittämisen järjestelyjen toimivuus sekä kehittämisen laatu. Kirkpatrickin (1996, 1998) mukaan tulosten ja vaikutusten arviointi kannattaa ajoittaa 6-25 kuukauden päähän kehittämistoimenpiteiden päättymisestä. (Hätönen 2011, 68.)

Kehittämistoiminnan mittarina voidaan käyttää myös koulutuspäivien lukumäärää, joka ei kuitenkaan kerro kriittisen osaamisen kehittymistä. Muita kehittämistoimintaan liittyviä mittareita organisaatiossa voivat olla kehittämistoimenpiteiden määrä tunteina tai päivinä sekä henkilöstön kehittämiskustannukset ja suoritettujen tutkintojen lukumäärät. (Hyppänen 2013, 120.)

3 HENKILÖSTÖN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Tässä luvussa tarkastellaan osaamisen kehittämisen kokonaisuutta. Luvussa selvitetään, mitä osaamisen kehittämismenetelmiä on olemassa ja tutustutaan suomalaisten organisaatioiden keskuudessa suosituimpana olevaan osaamisen kehittämismenetelmään, eli koulutukseen.

3.1 Osaamisen kehittäminen

Suomen Ekonomiliiton (2014) mukaan osaamisen kehittämisellä tarkoitetaan yksilön koko työuran ajan kestäväää osaamisen ja ammattitaidon kehittämistä. Osaamisen kehittäminen pohjautuu organisaation strategisiin tavoitteisiin, joiden mukaan laaditaan organisaation kehittämisen suunta ja tavoitteet. Jatkuvasti uudistuva ja muuttuva tietoyhteiskunta ajaa organisaatioita henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Osaamisen jatkuva kehittäminen luo organisaatiolle haasteita, jonka vuoksi sen on asetettava konkreettinen kehityssuunta ja toimittava suunnitelmallisesti ja systemaattisesti, jotta se voi edetä tavoitteellisesti kohti asetettuja tavoitteita.

Suuryrityksissä on usein henkilöstön kehittämisestä vastaava henkilö, jolla on keskeinen rooli organisaation osaamisen johtamisen toimintatapojen, järjestelmien ja työkalujen koordinoijina ja pääkehittäjinä. Henkilöstön osaamisen kehittämisen kannalta keskeisimmässä asemassa ovat kuitenkin organisaation esimiehet, joiden vastuulla on olemassa olevan osaamisen kartoittaminen, osaamisvajeiden tunnistaminen, kehitystavoitteiden asettaminen sekä kehitysmahdollisuuksien tarjoaminen ja kehityksen mahdollistaminen. Ei kuitenkaan pidä unohtaa, että myös työntekijällä itsellään on vastuu oman osaamisen kehittämisestä. Jokaisen työntekijän tulee huolehtia oman osaamisen kartoittamisesta ja kehittämisen suunnittelusta. Työntekijällä tulee olla positiivinen asenne oppimiseen ja hänen tulee olla kiinnostunut oman ammatillisen osaamisen kehittämisestä. (Viitala 2007, 171; Hyppänen 2013, 114–115; Suomen Ekonomiliitto 2014.)

Monissa suurissa organisaatioissa on laadittu henkilöstön kehittämispoliittikka, jossa on määritelty muun muassa henkilöstön kehittämisen vastuut sekä käytössä olevat kehittämismenetelmät (Hyppänen 2013, 115). Organisaatiossa työskentele-

vien ihmisten osaamista voidaan kehittää lukuisilla menetelmillä, niin organisaation sisä-, että ulkopuolella. Suomen Ekonomiliiton (2014) mukaan työpaikoilla yleisesti käytössä olevia henkilöstön osaamisen kehittämismenetelmiä ovat:

- Perehdyttäminen
- Mentorointi
- Tutorointi
- Työnohjaus
- Työssäoppiminen
- Sisäiset ja ulkoiset koulutusmahdollisuudet
- Tutustumiskäynnit ja alan seminaarit
- Työkierto
- Kehityshankkeisiin ja projekteihin osallistuminen
- Ulkomaankomennukset
- Ammattikirjallisuuden ja -lehtien seuraaminen

Osaamisen kehittämiseen liittyy myös monia haasteita, joista lähes jokaiseen on ratkaisuna osaamisen johtamisen ottaminen osaksi organisaation strategista toimintaa sekä osaamisen johtamisen prosessin kokonaisvaltainen hallinta. Suomen Ekonomiliiton (2014) listaamia haasteita osaamisen kehittämiseksi organisaation näkökulmasta ovat puutteet kehittämistoiminnan suunnittelussa, kehittämistoimintaa ei ole otettu osaksi organisaation strategiaa ja tavoitteita, vähätellään kehittämistoiminnan tarpeellisuutta ja merkitystä organisaation ja yksilön tulevaisuuteen sekä tulevaisuuden kilpailukykyyn, ei ymmärretä kehittämistoiminnan yhteyttä yrityksen tuloksellisuuteen, henkilöstön työkykyisyyteen, työssäjaksamiseen eikä työviihtyvyyteen.

3.2 Osaamisen kehittämismenetelmät

Sanomattakin on selvää, että erilaisia osaamisen kehittämisen menetelmiä on olemassa satoja erilaisia ja näistä kaikista organisaation on kyettävä valitsemaan sille itselleen parhaiten soveltuvat menetelmät. Yrityksen kehittämistarpeita vastaavan kehittämismenetelmän valitseminen on tärkeää paitsi organisaation tuloksellisuuden vuoksi, myös henkilöstön työmotivaation ja sitoutumisen vuoksi. Helsilän ja

Salojärven (2009, 156) mukaan työmotivaatio ja sitoutuminen vaikuttavat positiivisesti yksilön työtehtävissä suoritumiseen, joka taas edistää työnantajan näkökulmasta suosiollisen lopputuloksen saavuttamista. Helsilä ja Salojärvi (2009, 156) mainitsevat myös, että panostamalla henkilöstön työmotivaatioon voidaan edistää myös koko organisaation ilmiä sekä tulevaisuussuunnitusta. Hyppänen (2013, 125) muistuttaa, että valittaessa organisaation kehittämistarpeita vastaavaa kehittämismenetelmää, on muistettava kehittämisen tavoite, aikataulu, resurssit sekä oppijan oppimistyyli. Suurin osa osaamisen kehittämisestä tapahtuu Helsilän ja Salojärven mukaan (2009, 156) työpaikoilla, jonka vuoksi tutkija on tässä työssä halunnut nostaa esille yleisimpiä osaamisen kehittämismenetelmiä, joita suomalaisissa yrityksissä käytetään.

Perehdyttäminen

Perehdyttäminen on organisaation uusille työntekijöille suunnattu osaamisen kehittämisen menetelmä, jonka tavoitteena on tutustuttaa työntekijä uusiin työtehtäviin ja työyhteisöön. Perehdyttämisen avulla työntekijälle muodostuu käsitys oman työtehtävien yhteydestä koko organisaation toimintaan. Rytkösen (Hätönen 2011, 71) mukaan perehdyttämisen tavoitteena on kehittää työyhteisöä ja jakaa organisaation osaamista. Perehdyttämisen tarkoitus on opastaa työntekijää ilman, että tehdään virheitä ja opittaisiin niistä. Perehdyttämisen toteutus suunnitellaan aina perehdytettävän mukaan. Suunnittelussa on otettava huomioon perehdytettävän tausta, aiempi osaaminen sekä kyseessä olevan työn luonne ja työympäristö. Organisaatiossa tulisi olla nimettyä yksi päävastuullinen perehdyttäjä, joka vastaa uuden työntekijän perehdyttämisestä. Tästä huolimatta koko työyhteisön osallistuminen perehdyttämiseen on tärkeää, sillä auttava ja hyväksyvä ilmapiiri vaikuttavat perehdyttämisen onnistumiseen. (Viitala 2013, 193 & Hätönen 2011, 71–72.)

Hätönen (2011, 73) mainitsee, että tulisi olla käytössä perehdyttämissuunnitelma, jota tarvittaessa muokataan kulloisenkin perehdytettävän tarpeiden mukaisesti. Perehdyttämissuunnitelmassa on hyvä olla mainittuna seuraavat asiat:

- yrityksen toiminta, toimintatavat ja asiakkaat
- yrityksen organisaatio, henkilöstö ja tilat
- työturvallisuusasiat, työympäristö ja työterveyshuolto

- oma tehtävä, työaika, työvuorot ja palkka-asiat

Työkierto

Viitalan (2013, 194–195) määritelmän mukaan työkierron tarkoituksena on kiertää yrityksen työntekijöitä organisaation eri yksiköissä ja työtehtävissä. Työkierto on kokemuksellisen oppimisen muoto, jonka tarkoituksena on laajentaa organisaation työntekijöiden osaamisalueita ja samalla hyödyntää työntekijöiden osaamisia organisaation eri puolilla. Parhaimmillaan työkierto voi myös lisätä työntekijöiden arvostusta organisaation muita toimintoja kohtaan sekä auttaa hahmottamaan yhteistyön merkityksen eri toimintojen välillä.

Työssäoppiminen

Työssäoppiminen luo Hätösen (2011, 83) mukaan mahdollisuuksia niin opiskelijalle, kuin organisaatiollekin. Opiskelijalla on tilaisuus oppia taitoja, joita työyhteisössä tarvitaan sekä ammattiin kuuluvia käytännön työtehtäviä. Työssäoppimisjakson aikana organisaatio voi tarkkailla soveltuuko opiskelija johonkin organisaatiossa mahdollisesti avoimena olevaan työtehtävään. Työssäoppiminen luo myös organisaatiolle mahdollisuuden vaikuttaa siihen, että koulutettu työvoima on ammattitaitoista. Tämä on oivallinen henkilöstön kehittämisen menetelmä silloin, kun organisaatio haluaa palkata uusia alan osaajia. Organisaatiolla on mahdollisuus oman toiminnan kehittämiseen, sillä opiskelijan ohjauksen aikana joudutaan pohtimaan ja kyseenalaistamaan myös omia toimintatapoja ja käytäntöjä.

Monissa organisaatioissa on erikseen nimetty opiskelijoiden ohjaamisesta vastaava henkilö, eli työpaikkaohjaaja. Ohjaaja toimii yhteyshenkilönä organisaation, opiskelija ja oppilaitoksen välillä ja hänen vastuullaan on varmistaa, että opiskelijan työssäoppimisjakson tavoitteet toteutuvat ja opiskelija saa tukea omaan ammatilliseen kasvuun. Työssäoppimisen ohjaaminen kehittää myös työpaikkaohjaajan taitoja. Työssäoppimisen aikana ohjaaja kohtaa opiskelijan esittämiä kysymyksiä organisaation toiminnasta ja syistä, joten näihin kysymyksiin vastaaminen luo ohjaajalle mahdollisuuden pohtia omaa osaamistaan ja työpaikan toimintaperiaatteita. Työpaikkaohjaajana toimiminen luo ohjaajalle tilaisuuden päivittää omia perustietojaan sekä kerrata oman alan teorioita. (Hätönen 2011, 84.)

Mentorointi

Mentorointi on lyhyesti kuvattuna henkilön osaamisen ja kokemusten siirtämistä toiselle työntekijälle. Mentoroinnilla tarkoitetaan mentorin ja aktorin, eli oppijan välistä osaamisen kehittämismenetelmää, joka perustuu Lankisen, Miettisen ja Sipolan (2004, 99) mukaan avoimeen ja luottamukselliseen keskusteluun ja vuorovaikutukseen. Menetelmässä keskitytään yksilön henkilökohtaisten tarpeiden kehittämiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen mentorin ja aktorin välisissä ennal-
tasovituissa tapaamisissa. Lankinen, Miettinen & Sipola (2004, 94, 99) kertovat, että tapaamisten sisältö koostuu aktorin valitsemista aiheista, jotka voivat liittyä muun muassa ammatti- ja johtamistaitoihin, erityisosaamiseen tai yksilön työuraan ja sen kehitykseen. Mentoroinnin tarkoituksena on keskittyä aktorin oppimiseen, jonka vuoksi prosessille asetetaan vain suuntaa antavia tulostavoitteita. Mentorointi on vähitellen käynnistyvä prosessi, eikä sen tuloksia voida mitata välittömästi prosessin päätyttyä.

Mentorointi ei kehitä pelkästään aktorin oppimista se myös laajentaa mentorin omaa näkemystä ja osaamista. Mentorina toimivalla henkilöllä tulee olla monipuolinen ja pitkä kokemus kyseessä olevalta toimialalta. Mentoriksi soveltuu henkilö, jolla on muiden työyhteisön jäsenten arvostus ja positiivinen elämänasenne. Jotta mentor voi ohjata ja tukea toista henkilöä oman osaamisen kehittämisessä, on hänen tunnettava itsensä, omat vahvuutensa ja heikkoutensa mahdollisimman hyvin. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 99, 104.)

Projektit

Projektit ovat pääsääntöisesti jonkin tietyn asian tai ongelman ratkaisemiseen keskittyvää tiimityöskentelyä, jonka aiheena voi olla mikä tahansa organisaation kannalta tärkeä asia, esimerkiksi uuden työvälineen kehittäminen tai käyttöönottoprosessin suunnittelu. Projektiryhmät koostuvat usein organisaation eri yksiköistä tulevista henkilöistä, joilla on eri toimintojen osaamista. Projektityöskentelyn tarkoituksena on poiketa totutuista käytännöistä ja oppia ryhmänä. Projektityössä yhdistellään eri henkilöiden osaamisia, joka edistää projektissa työskentelevien työntekijöiden kokonaisnäkömyksen muodostumista työyhteisöstä ja organisaatiosta sekä näiden toiminnasta. (Hätönen 2011, 101.)

3.3 Koulutukset

Monissa suomalaisissa organisaatioissa koulutukset ovat eräs eniten käytetty henkilöstön osaamisen kehittämismenetelmä. Viitala ja Jylhä (2008, 239) mainitsevatkin, että Eurooppalaisen vertailun mukaan suomalaiset työpaikkakouluttajat ovat huippuluokkaa. Tämä viestii muun muassa siitä, että suomalaisissa organisaatioissa henkilöstö ja osaaminen koetaan merkittäviksi tekijöiksi yrityksen toiminnan kannalta. Helsilän ja Salojärven (2009, 163) mukaan henkilöstön koulutusmenetelmät ovat kehittyneet viimeisten vuosien aikana. Koulutusmenetelmissä haetaan yhä enemmän toiminnallisuutta, käytännönläheisyyttä, soveltamista ja vuorovaikutusta. Koulutukset ovat usein käytännönläheisiä ja ne liittyvät usein työntekijöiden omaan työhön. Koulutukset ovat yleensä osa yksilön henkilökohtaista oppimispolkua, jonka suunnitteluun esimies osallistuu aktiivisesti. Koulutukset voidaan suunnitella myös tietylle organisaation henkilöstöryhmälle ennaltamääritellyn tarpeeseen.

Koulutus on hyvin monimuotoinen osaamisen kehittämismenetelmä, sillä se voi olla lyhyt luento, päivästä pariin viikkoon kestävä koulutus tai useiden vuosien mittainen tutkintoon johtava koulutus. Lyhytkestoisissa koulutuksissa keskitytään yleensä organisaatiota koskevien tietojen päivittämiseen tai konkreettisiin käytännön taitoihin, joita työntekijät tarvitsevat arkipäiväisen työnsä tehostamisessa. Lyhytkestoisten koulutusten sisällön on oltava kohtalaisen selkeä ja konkreettinen, jotta asian sisäistäminen lyhyessä ajassa on mahdollista. Lyhytkestoisiin koulutuksiin ei kuitenkaan kannata osallistua pelkästään tiedonhankinnan vuoksi, etenkin silloin, jos kyseinen tieto on saatavissa internetin tai muun välineen kautta. Osaamisen kehittäminen on organisaatiolle hyvin kallista, jonka vuoksi niin kutsuttuja turhia koulutuksia tulisi välttää. Pitkäkestoisissa koulutuksissa tuetaan laajempaa ja syvällisempää ammattitaidon kehittymistä. Tällaisia pitkäkestoisia koulutuksia ovat esimerkiksi johtamiskoulutukset tai erilaiset johdon valmennusohjelmat. Pitkäkestoisten koulutustilaisuuksien tavoitteena on työntekijän käsitteellisten tietojen ja taitojen hankkimisen tukeminen. (Viitala 2007, 195; Viitala & Jylhä 2008, 240; Hätönen 2011, 94.)

Organisaation henkilöstölle suunnattu koulutus voidaan toteuttaa yhteistyössä ammattiin valmistavien oppilaitosten kanssa. Helsilän ja Salojärven (2009, 164)

mukaan tällöin kyseessä on usein joko täydennyskoulutus, ammattikoulutus tai korkea-asteen ammattikoulutus. Täydennyskoulutuksella pyritään kehittämään tai uudelleen ohjaamaan organisaation jo olemassa olevan henkilöstön osaamista. Ammattikoulutuksella ja korkea-asteen ammattikoulutuksella taas vastavuoroisesti pyritään hankkimaan uutta osaamista, eli kyseessä on yksi tapa rekrytoida sopivaa osaamista.

Hätösen (2011, 94) määritelmän mukaan koulutus voi olla organisaation sisällä tapahtuvaa, organisaatiokohtaista koulutusta tai organisaation ulkopuolella tapahtuvaa, niin kutsuttua avointa koulutusta. Tässä työssä keskitytään tarkastelemaan organisaatiokohtaista koulutusta, joka räätälöidään yrityksen tarpeita vastaaviksi sen tavoitteiden pohjalta. Organisaatiokohtaisissa koulutuksissa kouluttaja voi olla organisaatiossa työskentelevä henkilö tai organisaation ulkopuolinen taho, esimerkiksi koulutusorganisaatio. Avoimista koulutuksista mainittakoon kuitenkin sen verran, että Hyppäsen (2013, 129) mukaan niillä on kaksi merkittävää etua, joista voi olla organisaatiolle suurta hyötyä. Nämä kaksi etua ovat koulutuksen tarjoamat verkostoitumismahdollisuudet sekä mahdollisuus tutustua erilaisten organisaatioiden käytäntöihin.

Koulutusmahdollisuuksien laajan kirjon vuoksi organisaation on pohdittava huolellisesti ja tilannekohtaisesti, millainen menetelmä sopii parhaiten juuri oman henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Parhaiten soveltuvaa koulutusmenetelmää valittaessa kiinnitetään huomiota myös menetelmien hyöty- ja haittapuoliin, (Viitala 2007, 195). Organisaatiokohtaisilla koulutuksilla voidaan esimerkiksi yhdistää osaamisen kehittämistoiminta organisaation strategisiin tavoitteisiin sekä lisätä keskustelua ja yhteistyötä organisaation sisällä, (Helsilä & Salojärvi 2009, 163).

Helsilä ja Salojärvi (2009, 163) mainitsevat, että parhaimmassa tapauksessa organisaatiossa hyödynnetään sekä organisaatiokohtaista koulutusta, että avointa koulutusta. Molemmilla koulutusmuodoilla on omat etunsa, jotka täydentävät hyvin toisiaan. Tutkijan oma näkökulma kuitenkin on, että yritykset hyötyvät organisaatiokohtaisista koulutuksista enemmän, kuin avoimista koulutuksista. Organisaatiokohtaiset koulutukset voidaan räätälöidä yksilöllisemmiksi ja käytännönläheisemmiksi, jolloin myös opitun vieminen käytännön työhön on koulutuksiin osallistuville helpompaa. Monissa eri lähteissä mainitaan useita organisaatiokohtaisten

koulutusten etuja. Seuraavaan luetteloon on koottu näiden koulutusten etuja kahdesta (Hätönen 2011, 96 & Hyppänen 2013, 128) eri lähteestä.

- Koulutuksen tavoitteet ja sisältö voidaan räätälöidä organisaation tarpeita vastaaviksi.
- Koulutuksen oppimistehtävät voivat liittyä kunkin työntekijän omiin työtehtäviin.
- Koulutus voidaan ajoittaa organisaation toiminnan kannalta sopivaan aikaan.
- Koulutus ja työnteko voidaan liittää toisiinsa, jolloin edistetään myös opittuihin asioihin liittyvien ajatusten hyödyntämistä päivittäisessä työssä.
- Koulutuksessa voidaan käydä luontevaa ja avointa keskustelua koulutuksen sisällöstä sekä oman organisaation käytännöistä.
- Koulutuksessa opittujen asioiden siirtäminen omaan työhön on helpompaa ja konkreettisempaa.
- Koulutuksen vaikuttavuuden mittaaminen on helpompaa.
- Koulutuksessa voidaan keskittyä johonkin tiettyyn teemaan, joka on sillä hetkellä keskeinen organisaation toiminnan kannalta.

Hätönen (2011, 95) mainitsee, että organisaatiokohtaisen koulutuksen suunnittelussa voidaan soveltaa kuviossa 14 esitettyä runkoa. Koulutuksen suunnittelu aloitetaan arvioimalla yksilöiden osaamistarpeita ja peilataan niitä organisaation kehittymistarpeisiin. Koulutus kannattaa keskittää sille alueelle, jossa yksilön osaamistarpeet ja organisaation kehittymistarpeet kohtaavat. Seuraavassa vaiheessa pohditaan, ketkä koulutukseen osallistuvat. Koulutuksen kohderyhmän valintaan vaikuttavat yksilön olemassa oleva osaamistaso ja osaamistarpeet sekä organisaation kehittämistarpeet. Koulutus suunnataan pääsääntöisesti niille, jotka sitä eniten tarvitsevat. Koulutuksen kohderyhmä voi koostua yksilöistä, tiimeistä ja / tai kokonaisesta työryhmästä.



KUVIO 14. Organisaatiokohtaisen koulutuksen suunnittelun runko (Mukailtu Hätönen 2011, 95)

Kohderyhmän valinnan jälkeen määritellään koulutuksen tavoitteet niin organisaation, kuin osallistujienkin kannalta. Tavoitteet tulee määritellä mahdollisimman konkreettisesti ja ne tulee tehdä näkyväksi myös koulutuksen kohderyhmälle, sillä nämä tekijät edistävät osallistujien sitoutumista asetettuihin tavoitteisiin. Tarkkaan määriteltyjen tavoitteiden pohjalta pystytään suunnittelemaan koulutuksen sisältö kehittämistarpeita vastaavaksi. Organisaation kannattaa ottaa huomioon myös koulutukseen osallistuvien henkilöiden vaikutusmahdollisuudet koulutuksen sisällöstä. Koulutuksen kohderyhmä kannattaa ottaa mukaan sisällön suunnitteluun, sillä he tietävät parhaiten mitä tietoja ja taitoja he tarvitsevat asetettujen osaamistavoitteiden saavuttamiseksi ja kuinka konkreettisella tasolla opetuksen tulisi tapahtua. Henkilöstön vaikutusmahdollisuudet koulutuksen sisällöstä lisäävät myös motivaatiota ja sitoutumista organisaatiota kohtaan.

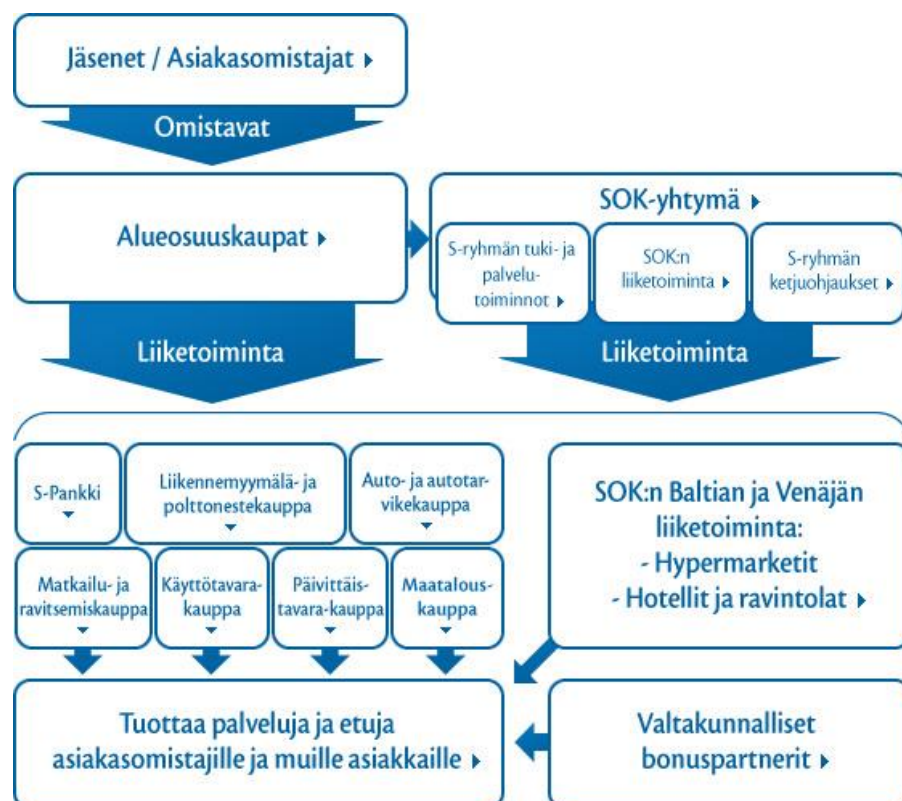
Koulutuksen keskeisen sisällön suunnittelun jälkeen arvioidaan erilaisten menetelmien soveltuvuutta. Myös tässä vaiheessa kannattaa pitää koulutuksen kohde-ryhmä mukana suunnittelussa, sillä heiltä saa varmimman tiedon siitä, miten he parhaiten oppivat koulutuksen sisällön. Koulutusmenetelmistä voidaan ensin poimia potentiaalisimmat vaihtoehdot, joista sitten valitaan yksi tai kaksi koulutuksessa käytettävää menetelmää. Monesti erityisesti suurissa organisaatioissa on nimetty yksi henkilö, joka vastaa koulutuksen käytännön organisoinnista. Kyseinen henkilö suunnittelee koulutuksen ajankohdan, tilat ja aikataulun sekä järjestää kouluttajan. Koulutuksen käytännön organisointiin kuuluu myös osallistujatilanteen seuraaminen, koulutuksen mahdolliseen peruuntumiseen liittyvät tehtävät sekä ennakkokyselyiden ja palautekyselyiden toteuttaminen. Suunnitteluprosessin viimeisessä vaiheessa punnitaan erilaisia keinoja ja mittareita, joilla voidaan arvioida koulutuksen tuloksia ja vaikutuksia organisaation sekä koulutukseen osallistuneiden henkilöiden kannalta.

4 CASE: OSUUSKAUPPA HÄMEENMAA

Tästä alkaa opinnäytetyön empiriaosuus, jonka tavoitteena on selvittää Hämeenmaan esimiesten suhtautumista heille suunnattuja koulutuksia kohtaan. Tässä luvussa esitellään tutkimuksen kohdeyritys, tutkimus, tutkimustulokset sekä johtopäätökset.

4.1 Organisaation esittely

S-ryhmä on osuustoiminnallinen, suomalainen vähittäiskaupan- ja palvelualan yritys. Osuustoiminta-ajatus on alun perin lähtöisin Englannista, josta se rantautui Suomeen 1800-luvun lopussa. S-ryhmä muodostuu 20 alueosuuskaupasta, niiden yhdessä omistamasta Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnasta (SOK) sekä SOK:n tytäryhtiöistä. (Osuuskauppa Hämeenmaa 2013, 6.) S-ryhmän toimintaa ohjaa ketjutoimintaperiaate, joka tarkoittaa yhteisiä tukipalveluja ja keskitettyä hankintaa kaikille S-ryhmään kuuluville yksiköille. S-ryhmä toimii Suomessa kaikilla keskeisillä kysyntäalueilla, joka ilmenee jo siitä, että sillä on yli 1600 toimipaikkaa Suomessa, (S-ryhmän yritysprofiili 2014). Alla olevassa kuvassa kaksi on esillä S-ryhmän organisaatiokaavio, josta nähdään siihen kuuluvat toiminnot ja yksiköt.



KUVIO 15. S-ryhmän organisaatiokartta (S-ryhmän organisaatiokartta 2014)

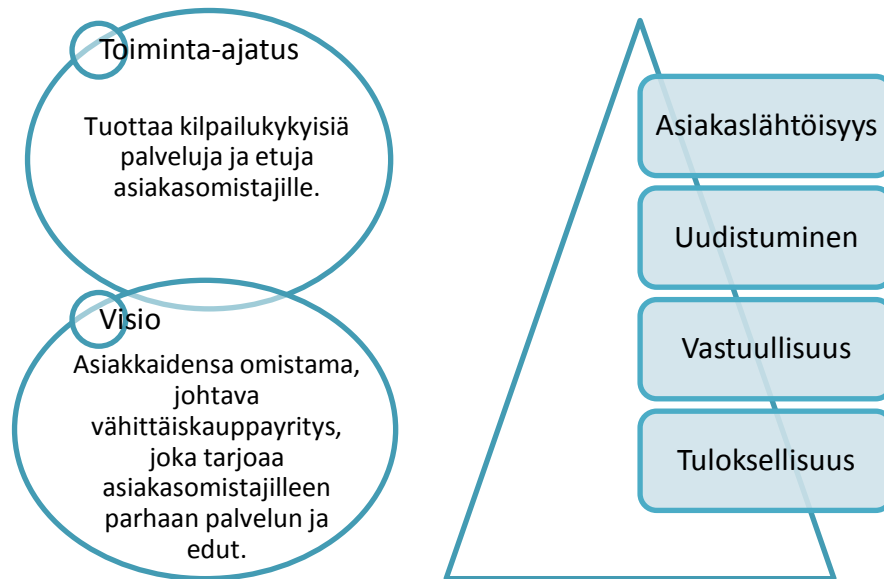
Asiakkaat omistavat S-ryhmään kuuluvat alueosuuskaupat, jonka vuoksi heitä kutsutaan asiakasomistajiksi. Alueosuuskauppojen lisäksi S-ryhmään kuuluu kahdeksan pienempää paikallisuosuuskauppaa. Alueosuuskauppojen omistuksessa toimii vuonna 1904 perustettu Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta, joka yhdessä kahdeksan tytäryhtiönsä kanssa muodostaa SOK-yhtymän. Tytäryhtiöitä ovat SOK Autokauppa Oy, Inex Partners Oy, Jollas Instituutti, Meira Nova Oy, North European Oil Trade Oy (NEOT), Rekla Oy, Sokotel Oy sekä Baltian ja Venäjän liiketoimintayhtiöt. SOK-yhtymän tarkoituksena on tuottaa S-ryhmälle yhteisiä tuki- ja palvelutoimintoja sekä ohjata S-ryhmän strategioita. (Omistusrakenne 2014.) S-ryhmällä on myös valtakunnallisia bonuspartnereita, joiden tuotteista ja palveluista asiakasomistajat voivat kerryttää bonusta, (Bonuspartnerit 2014).



KUVIO 16. Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnan tytäryhtiöt

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Osuuskauppa Hämeenmaa, joka on yksi S-ryhmän kahdestakymmenestä alueosuuskaupasta. Osuuskauppa Hämeenmaan (2013, 8) mukaan organisaation toiminta-alueena on Kanta- ja Päijät-Häme kattavan yhteensä 23 kuntaa. Hämeenmaa on monialayritys, jonka toimialoja ovat market- ja rautakauppa, majoitus- ja ravitsemiskauppa, tavaratalo-, erikoiskauppa ja autokauppa sekä liikennemyymälä- ja polttonestekauppa. Sen toiminta-ajatuksena on tuottaa kilpailukykyisiä palveluja ja etuja asiakasomistajille. Hämeenmaan visiona on olla alueensa asiakkaiden omistama, johtava vähittäiskaupparyitys, joka tarjoaa asiakasomistajilleen liiketoiminta-alueillaan parhaan palvelun ja edut. Toiminta-ajatus ja visio näkyvät osuuskaupan toiminnassa muun muassa alueellisen hyvinvoinnin edistämisenä, yhteistyökumppaneiden toiminnan tukemisenä ja

alueen merkittävänä työllistäjänä toimimisena. (Osuuskauppa Hämeenmaa 2013, 9.)



KUVIO 17. Hämeenmaan toiminta-ajatus ja visio (Mukaiiltu Osuuskauppa Hämeenmaa 2013, 9)

KUVIO 18. Hämeenmaan arvot (Mukaiiltu Osuuskauppa Hämeenmaa 2013, 9)

Osuuskaupan toimintaa ohjaavat myös sen arvot, joita ovat asiakaslähtöisyys, uudistuminen, vastuullisuus ja tuloksellisuus, tässä nimenomaisessa järjestyksessä. (Osuuskauppa Hämeenmaa 2013, 9.) Arvot ovat nähtävillä myös kuviossa 18. Asiakasomistajat, joita oli vuoden 2013 ja 2014 vaihteessa yli 145 000, hyötyvät osuuskaupan toiminnasta muun muassa kuukausittain maksettavien bonusten muodossa sekä kehittyvänä toiminta-alueen palveluverkostona, (Osuuskauppa Hämeenmaa 2014, 2).

4.2 Osaamisen kehittäminen Hämeenmaalla

S-ryhmä on kehittänyt henkilöstön osaamista koulutuksilla jo 1900-luvun alusta lähtien. Hämeenmaalla panostetaan henkilöstön osaamisen kehittämiseen erityisesti monipuolisten koulutusten avulla. Hämeenmaan tavoitteena on, että henkilöstö osallistuu koulutuksiin joka vuosi keskimäärin kolmena päivänä. (Perehdytysopas 2013, 23.) Henkilöstön kouluttaminen tapahtuu tiiviissä yhteistyössä S-ryhmän oman oppimis- ja koulutuskeskuksen, Jollas Instituutin kanssa. Vuonna 1949 SOK osti Jollaksen kartanon Helsingin Laajasalosta ja kunnosti sen koulu-

tuskäyttöön. Ensimmäiset koulutukset alkoivat Jollas Instituutissa vuonna 1961 ja ovat jatkuneet samassa rakennuksessa tähän päivään saakka. (Jollas 2014.)

Jollaksen tarjoamat koulutusmahdollisuudet ovat hyvin laajat ja ne voivat liittyä muun muassa asiakaspalvelu- ja myyntitaitojen kehittämiseen tai asiakasomistaja-asioihin. S-ryhmän ja Jollas Instituutin yhteisenä tavoitteena on varmistaa laadukas palvelu sekä lisätä henkilöstön osaamista, motivaatiota ja työviihtyvyyttä henkilöstön osaamisen kehittämisen avulla. S-ryhmän koulutustoiminnan tarkoituksena on kouluttaa ammattitaitoisia ja osaavaa henkilöstöä osuuskauppojen ja SOK:n tarpeisiin ja tukea tätä kautta S-ryhmän liiketoimintaa kokonaisuudessaan. (Perehdytysopas 2013, 24; Jollas 2014; Tenhunen 2014, 3, 6.)

Tenhunen (2014, 3) mainitsee, että Jollaksen koulutukset ovat tarkoitettu kaikille S-ryhmän henkilöstöryhmille toimialasta tai -paikasta riippumatta. Koulutuksiin eivät voi osallistua organisaation ulkopuoliset henkilöt, sillä osallistuminen edellyttää voimassa olevan työsopimuksen johonkin S-ryhmän toimipaikkaan. Jollaksen rooli S-ryhmän henkilöstön kehittämisessä on henkilöstön osaamisen kehittäminen siten, että organisaation liiketoiminnot menestyvät ja tuottavat laadukkaita palveluja kaikille S-ryhmän asiakkaille, (Tenhunen 2014, 6). Jollaksen tarjoamat koulutukset on pyritty suunnittelemaan mahdollisimman käytännönläheiseksi ja työhön liittyväksi, yhteistyössä S-ryhmän liiketoimintojen edustajien kanssa, (Tenhunen 2014, 11).

Jollaksessa työskentelee ammattitaitoisia valmentajia, joista lähes jokainen on tehnyt pitkän uran jonkin S-ryhmän toiminnon palveluksessa. Henkilöstön monipuolinen ura- ja koulutustaustojen kirjo mahdollistaa asiakkaiden tarpeita vastaavan osaamisen varmistamisen. Valmentajien urataustat S-ryhmän palveluksessa luovat myös hyvät edellytykset organisaation tarpeita vastaavien käytännönläheisten koulutusten toteuttamiseen. (Tenhunen 2014, 11.) Valmentajilla on vastuu oman osaamisen kehittämisestä ja he ovat aktiivisesti mukana erilaisissa kehittämishankkeissa. Valmentajat opiskelevat ja perehtyvät omatoimisesti alan kehitykseen saadakseen uusinta tietoa asioista ja päivittääkseen omaa osaamistaan. (Tenhunen 2014, 14.)

4.3 Hämeenmaan tarjoamat koulutukset

Hämeenmaalla on käytössä useita erilaisia henkilöstön osaamisen kehittämismenetelmiä aina verkkokoulutuksista pitkäkestoisiin ja tutkintoon johtaviin koulutuksiin. Työntekijöiden kanssa käydään säännöllisesti kehityskeskusteluja, joiden pohjalta voidaan suunnitella tarpeita vastaavia kehittämistoimenpiteitä. Tenhusen (2014, 12) mukaan valtaosa henkilöstön osaamisen kehittämisestä tapahtuu pääsääntöisesti Jollas Instituutin tarjoamien koulutuspalveluiden kautta. Jollaksen tarjoamia koulutusmuotoja ovat muun muassa verkkokoulutukset, pitkät valmennukset ja ammatilliset näyttötutkinnot. Verkkokoulutukset antavat opiskelijoille mahdollisuuden joustavaan opiskeluun, joka on mahdollista toteuttaa ajasta ja paikasta riippumatta. Verkkokoulutukset ovat kustannustehokas koulutusmuoto, jolla voidaan tukea työssäoppimista esimerkiksi aikaisemmin mainitun perehdyttämisen yhteydessä, (Tenhunen 2014, 13).

Jollas Instituutti on järjestänyt jo vuosikymmenten ajan pitkiä valmennuksia, jotka perustuvat työn ja opiskelun vuorotteluun. Pitkissä valmennuksissa opiskelija osallistuu Jollaksessa muutaman päivän mittaisiin valmennusjaksoihin. Valmennusjaksojen välissä opiskelija soveltaa opittuja asioita omassa käytännön työssään. Pitkiä valmennuksia järjestetään kaikille S-ryhmän liiketoiminta-alueille ja organisaatiotasolle. Pitkien valmennusten yhtenäisenä tavoitteena on opiskelijan kokonaisvaltainen kehittyminen. (Tenhunen 2014, 20–21.) Tenhunen (2014, 22) mainitsee myös, että ammatilliset näyttötutkinnot kuuluvat myös osaksi Jollaksen valmennustarjontaa. Kyseinen koulutus noudattaa Opetushallituksen määrittelemiä tutkintotavoitteita, vaikka koulutuksen sisällöt on räätälöity täysin S-ryhmän tarpeita vastaaviksi. Tämä koulutusmuoto on tehokas tapa laajentaa työntekijän ammatillista osaamista. Ammatillisen näyttötutkinnon suorittamisesta annetaan myös virallinen todistus.

Täsmäkoulutukset ovat Osuuskauppa Hämeenmaan esimiehille suunnattuja lyhytkestoisia, noin yhden päivän mittaisia koulutuksia. Täsmäkoulutuksia järjestää pääsääntöisesti S-ryhmän oma oppimis- ja koulutuskeskus Jollas Instituutti. Hämeenmaa järjestää myös itse joitakin esimiehille suunnattuja koulutuksia, kuten esimerkiksi rekrytointikoulutuksia. Hämeenmaan esimiehille suunnattu täsmäkoulutustarjonta pitää sisällään muun muassa perehdyttämiskoulutuksia, kehityskes-

kustelukoulutuksia, työkykyjohtamisen koulutuksia, esimies palaverin pitäjänä - koulutuksia, talouskouluja sekä IT-koulutuksia. Uusina koulutuksina keväällä 2014 on tullut seuraavat koulutukset: esimiehen viestintätaidot, palautteen antaminen, itsensä johtaminen ja ajankäytön hallinta, unikoulu, fyysisen kunnon kehittäminen sekä ravitseminen ja painonhallinta.

4.4 Empiriaosan toteutus ja aineisto

Opinnäytetyö on toteutettu kokonaisuudessaan kevään 2014 aikana toimeksiantona Osuuskauppa Hämeenmaalle. Tässä opinnäytetyössä käytetty aineisto koostuu Hämeenmaalta saaduista materiaaleista. Tutkimuksessa hyödynnetään Hämeenmaan sisäistä puhelinluetteloa ja esimiesten täsmäkoulutuksista kerättyjen palautekyselyiden vastauksista koottuja yhteenvedoja. Palautekyselyiden yhteenvedot on koottu kehityskeskustelukoulutuksista, rekrytointikoulutuksista, haastavat esimiestilanteet -koulutuksista sekä talouskouluista. Tutkimuksessa hyödynnetään myös Hämeenmaan tilinpäätöstiedotetta tilikaudelta 2013 sekä esimiesten täsmäkoulutustarjonnan esitteitä syksyn 2013 ja vuoden 2014 koulutuksista. Empiriaosan tietopaketti on koottu pääsääntöisesti Hämeenmaan yhteenvetoraportin pohjalta. Yhteenvetoraporttiin on koottu kevään 2012 – kevään 2013 aikana koulutuksiin osallistuneiden esimiesten tiedot. Yhteenvetoraportti on Excel-tiedosto, josta löytyy koulutuksiin liittyvät tiedot kaikista Hämeenmaan esimiehistä. Tiedostosta nähdään esimerkiksi mihin koulutukseen kukakin esimiehistä on osallistunut ja milloin koulutukset on järjestetty.

4.5 Empiriaosan tutkimusmenetelmät

Tässä opinnäytetyössä on viittauksia sekä kvantitatiivisesta, eli määrällisestä että kvalitatiivisesta, eli laadullisesta tutkimusmenetelmästä. Työn empiriaosuus toteutetaan osittain määrällistä tutkimusmenetelmää käyttäen, koska sillä halutaan selvittää lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä, Osuuskauppa Hämeenmaalta saatujen valmiiden materiaalien pohjalta. Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla selvitetään kohdeyrityksen esimiehilleen tarjoamien koulutusten osallistumismääriin liittyviä kysymyksiä opinnäytetyön lopputuotoksena tuotettavaa tietopakettia varten. Tietopakettia voidaan hyödyntää kohdeyrityksen osaamisen kehittämisprosessin johtamisessa.

Opinnäytetyössä käytetään myös kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Kyseistä tutkimusmenetelmää hyödynnetään Hämeenmaan esimiehilleen tarjoamien koulutusten palautekyselyiden käsittelyssä. Laadullinen tutkimusmenetelmä valitaan tähän yhteyteen, koska halutaan selvittää, miten koulutusten palautekyselyiden vastauksia voidaan hyödyntää koulutusten kehittämisessä.

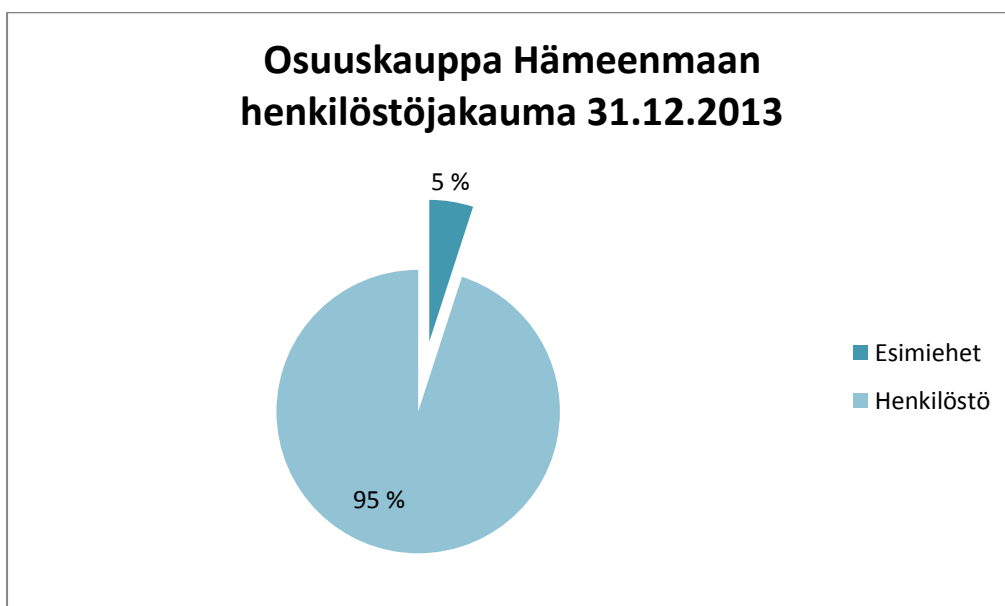
4.6 Empiriaosan tutkimustulokset

Tutkimustulokset esitellään kahdessa alaluvussa, niiden käsittelyn selkeyttämisen vuoksi. Ensimmäinen alaluku käsittelee työn lopputuotoksena tuotetun tietopaketin sisältöä. Toisessa alaluvussa käsitellään koulutusten palautekyselyiden vastauksia kehittämis ehdotusten osalta.

4.6.1 Tietopaketti

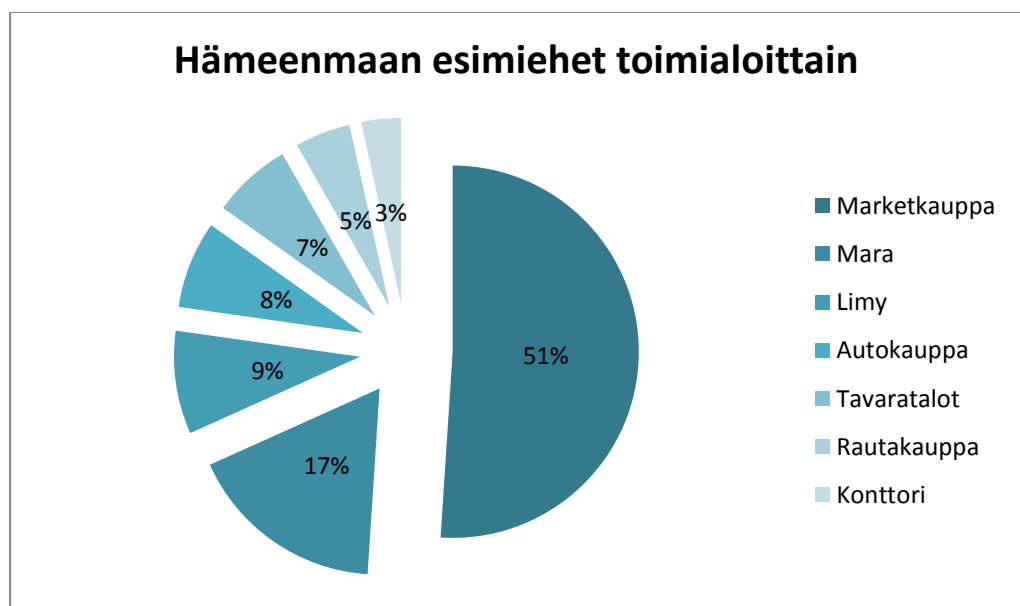
Opinnäytetyön tuloksena tuotettu tietopaketti koostuu Osuuskauppa Hämeenmaalta saatujen materiaalien pohjalta tuotetuista tilastoista ja taulukoista. Tietopakettiin sisältyviä koulutuksia ovat haastavat esimiestilanteet-koulutus, kehityskeskustelukoulutus, talouskoulu kaupan esimiehille, rekrytointikoulutus, esimies palaverin pitäjänä-koulutus, talouskoulu maran ja limyn esimiehille sekä työkykyjohtamisen koulutus. Maran esimiehillä tarkoitetaan tässä työssä majoitus- ja ravitsemiskaupan esimiehiä ja limyn esimiehillä liikennemyymälä- ja polttonestekaupan esimiehiä.

Osuuskauppa Hämeenmaalla työskenteli viime vuoden vaihteessa yhteensä 3048 henkilöä, joista 145 oli keskitason esimiehiä (poisluettuna johtoryhmä). Esimiesten osuus Hämeenmaan koko henkilöstöstä on näin ollen 5 %. Hämeenmaan henkilöstöjakauma esitetään myös kuviossa 19. Tutkijan mielestä Hämeenmaalla työskentelee suhteellisen vähän esimiehiä verrattuna organisaation henkilöstömäärään kokonaisuudessaan.



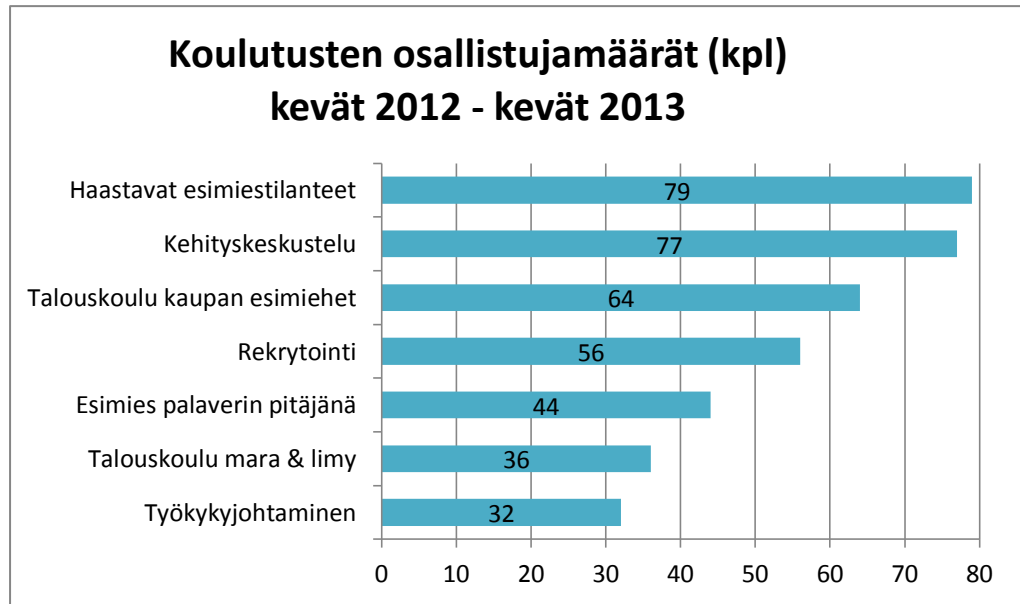
KUVIO 19. Hämeenmaan henkilöstöjakauma 31.12.2013

Hämeenmaan toimialoista market-kaupan puolella esimiehiä on huomattavasti eniten. Market-kaupan puolella työskentelee 74 esimiestä, eli 51 % kaikista Hämeenmaan keskitason esimiehistä. Muille toimialoille esimiesten määrä jakautuu seuraavasti: majoitus- ja ravitsemiskauppa 17 %, liikennemyymälä- ja polttonestekauppa 9 %, autokauppa 8 %, tavaratalot 7 % ja rautakauppa 5 %. Vähiten esimiehiä on Hämeenmaan konttorilla, jossa esimiehenä toimii 5 henkilöä, eli 3 % esimiesten kokonaismäärästä. Esimiesten kokonaismäärässä ei ole huomioitu Hämeenmaan johtoryhmää. Esimiesten prosentuaalinen jakauma toimialoittain on esitetty myös kuviossa 20.



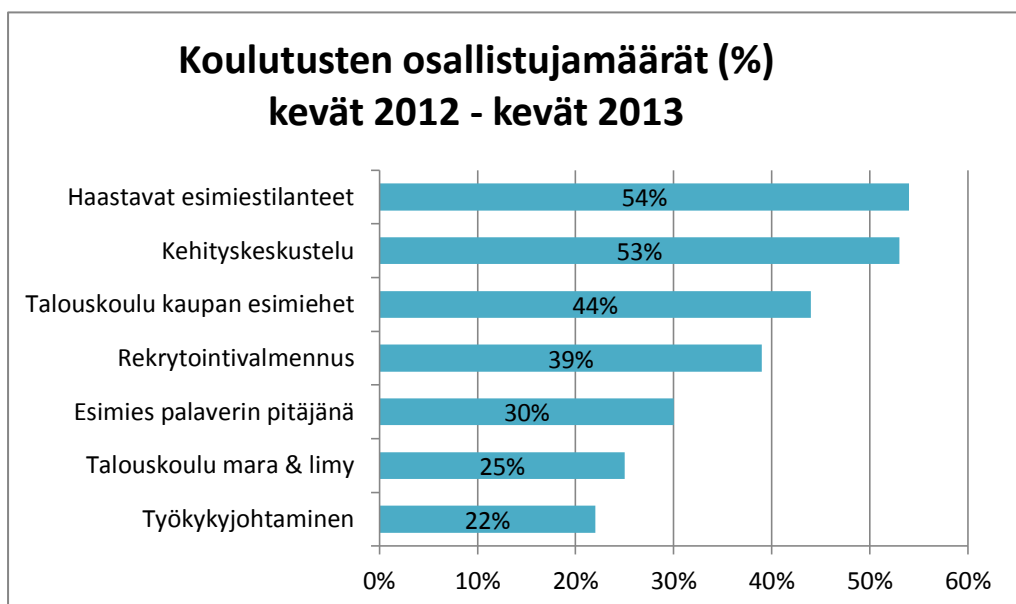
KUVIO 20. Hämeenmaan esimiesten jakautuminen toimialoittain

Keväällä 2012 – keväällä 2013 järjestettyjen täsmäkoulutusten yhteenlaskettu osallistujamäärä oli 388. Laskelmissa on huomioitu, että esimiehet ovat voineet osallistua useampaan, kuin yhteen täsmäkoulutukseen. Kuvioista 21 voidaan huomata, että eniten osallistujia on ollut haastavat esimiestilanteet – koulutuksessa sekä kehityskeskustelukoulutuksessa, joissa molemmissa oli lähes 80 osallistujaa. Vähiten osallistujia on ollut maran ja limyn talouskoulutuksessa sekä työkykyjohtamisen koulutuksessa, joissa molemmissa osallistujia oli alle 40.



KUVIO 21. Täsmäkoulutusten osallistujamäärät, Kpl

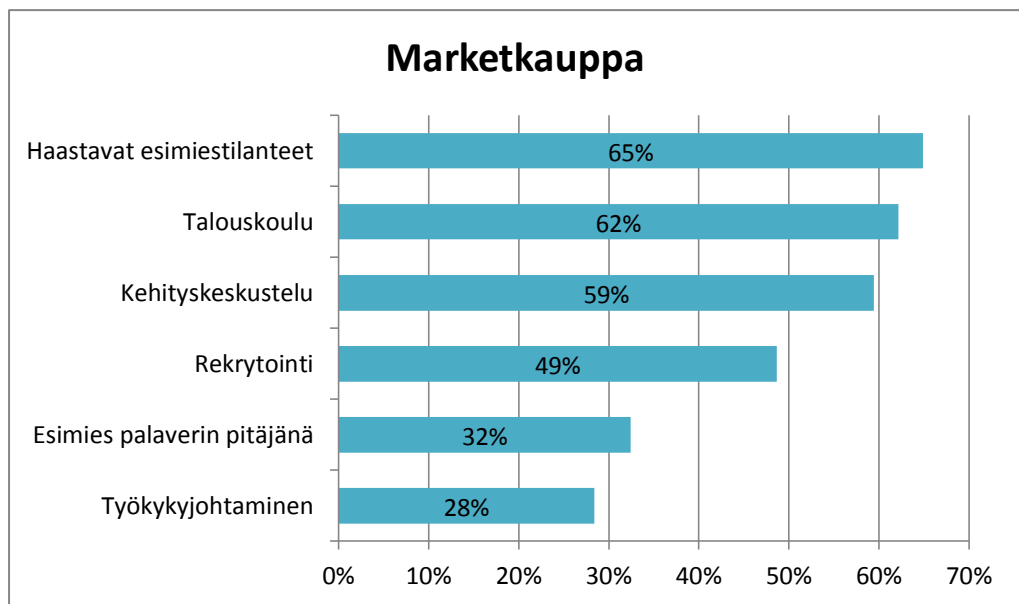
Kevään 2012 – kevään 2013 aikana järjestettyjen täsmäkoulutusten prosentuaaliset osallistujamäärät on esitetty kuviossa 22. Suosituimmat täsmäkoulutukset kyseisen tarkastelujakson aikana, ovat olleet haastavat esimiestilanteet -koulutus ja kehityskeskustelukoulutus. Edellä mainituissa koulutuksissa, molemmissa osallistujia on ollut yli 50 %. Vähiten osallistujia on ollut työkykyjohtamisen koulutuksessa, johon on osallistunut 22 % koulutuksiin osallistuneiden esimiesten kokonaismäärästä.



KUVIO 22. Täsmäkoulutusten osallistujamäärät, %

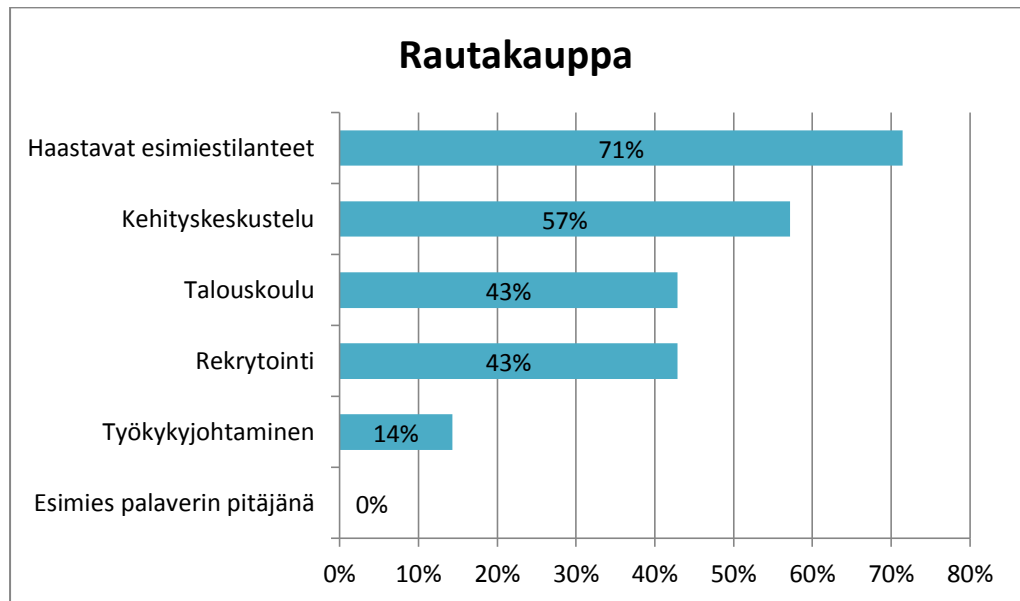
Seuraavat seitsemän kuviota keskittyvät käsittelemään Hämeenmaan esimiesten osallistumista tarkastelujakson aikana järjestettyihin täsmäkoulutuksiin. Osallistumista tarkastellaan toimialoittain ja jokaisessa taulukossa on esitetty, kuinka monta prosenttia kyseisen toimialan esimiehistä on osallistunut järjestettyihin koulutuksiin.

Kuviosta 23 voidaan huomata, että market-kaupan esimiesten keskuudessa suosituimpia koulutuksia ovat olleet haastavat esimiestilanteet-koulutus sekä talouskoulu. Market-kaupan esimiehistä huomattavasti yli puolet ovat suorittaneet kyseiset koulutukset. Kehityskeskustelukoulutuksen suorittaneita esimiehiä market-kaupan puolella on 59 % ja rekrytointikoulutuksen suorittaneita noin puolet. Tarkastelujakson aikana market-kaupan esimiehet suorittivat vähiten esimies palaverin pitäjänä-koulutuksia sekä työkykyjohtamisen koulutuksia. Esimies palaverin pitäjänä-koulutuksen suorittaneita esimiehiä market-kaupan puolella on 32 % ja työkykyjohtamisen koulutuksen on suorittanut 28 % toimialan esimiehistä.



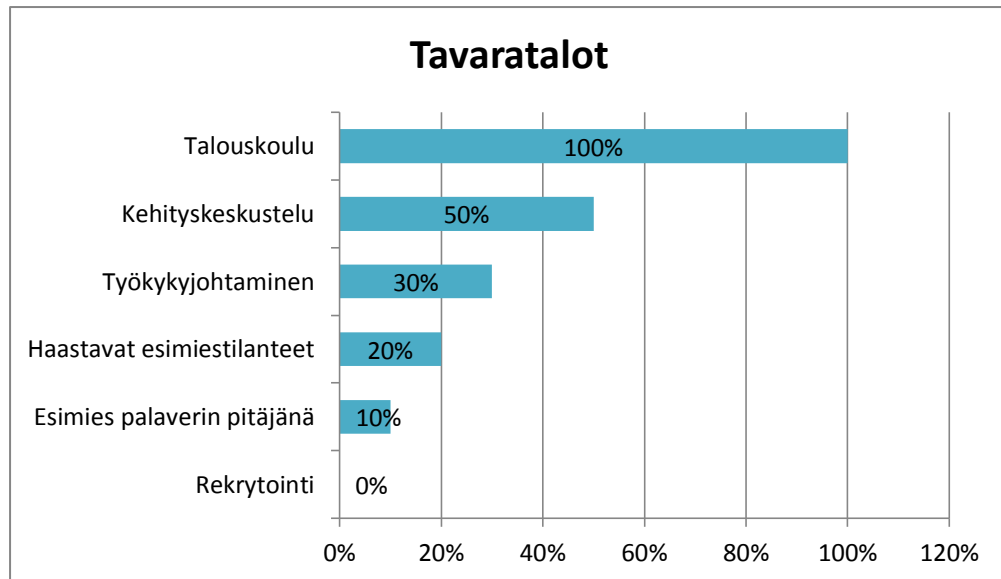
KUVIO 23. Market-kaupan esimiesten osallistuminen koulutuksiin tarkastelujakson aikana

Kuviosta 24 voidaan nähdä, että rautakaupan esimiesten keskuudessa selvästi suosituin koulutus on tarkastelujakson aikana ollut haastavat esimiestilanteet-koulutus, jonka suorittaneita esimiehiä on jopa 71 %. Rautakaupan esimiehistä yli puolet on käynyt kehityskeskustelukoulutuksen ja 43 % on käynyt kaupan esimiesten talouskoulutuksen sekä rekrytointikoulutuksen. Esimies palaverin pitäjänä -koulutus on ainoa täsmäkoulutus, jossa ei ole ollut rautakaupan esimiehiä.



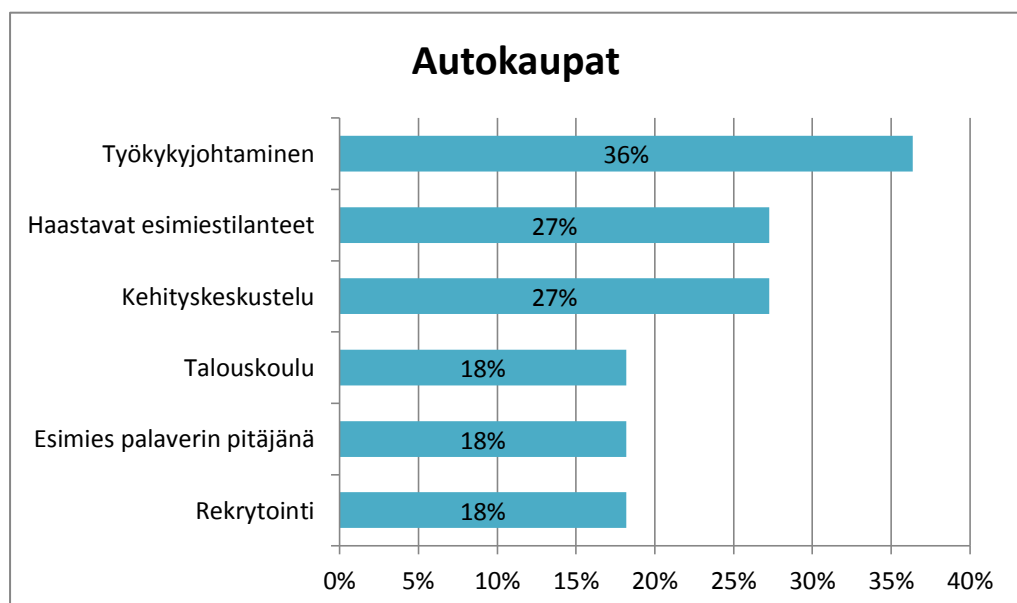
KUVIO 24. Rautakaupan esimiesten osallistuminen koulutuksiin tarkastelujakson aikana

Kuviosta 25 voidaan huomata, että Hämeenmaan tavaratalojen esimiesten keskuudessa selvästi suosituin koulutus on ollut kaupan esimiesten talouskoulu, jonka suorittaneita on peräti 100 % kaikista toimialan esimiehistä. Suosituimman ja toiseksi suosituimman täsmäkoulutuksen välillä on peräti 50 % ero. Toiseksi suosituimpana koulutuksena on ollut kehityskeskustelukoulutus, jonka suorittaneita esimiehiä on 50 % kaikista toimialan esimiehistä. Tavaratalojen esimiehistä 30 % on käynyt työkykyjohtamisen koulutuksen, 20 % haastavat esimiestilanteet -koulutuksen ja ainoastaan 10 % esimiehistä on käynyt esimies palaverin pitäjänä -koulutuksen. Rekrytointikoulutus on ainoa täsmäkoulutus, jossa ei ole ollut tavaratalokaupan esimiehiä.



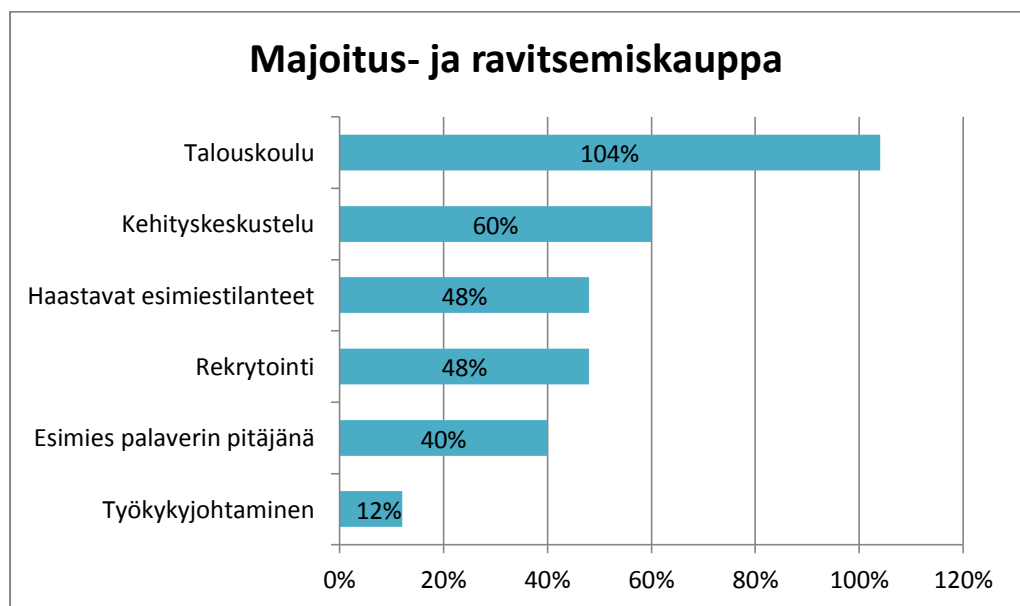
KUVIO 25. Tavaratalokaupan esimiesten osallistuminen koulutuksiin tarkastelujakson aikana

Autokaupan alalla toimivista Hämeenmaan esimiehistä 36 % on käynyt työkykyjohtamisen koulutuksen, joka on ollut kyseessä olevan toimialan esimiesten keskuudessa suosituin täsmäkoulutus tarkastelujakson aikana. Haastavat esimiestilanteet -koulutus ja kehityskeskustelukoulutus ovat olleet laskelmien perusteella tasavertaisia, sillä kummankin koulutuksen kohdalla, koulutuksen suorittaneiden määrä on 27 %. Laskelmien perusteella keskenään tasavertaisia koulutuksia ovat olleet myös talouskoulu, esimies palaverin pitäjänä -koulutus sekä rekrytointikoulutus, joista jokaisen on suorittanut 18 % toimialan esimiehistä. Autokaupan esimiesten suorittamat koulutukset on esitetty kuviossa 26.



KUVIO 26. Autokaupan esimiesten osallistuminen koulutuksiin tarkastelujakson aikana

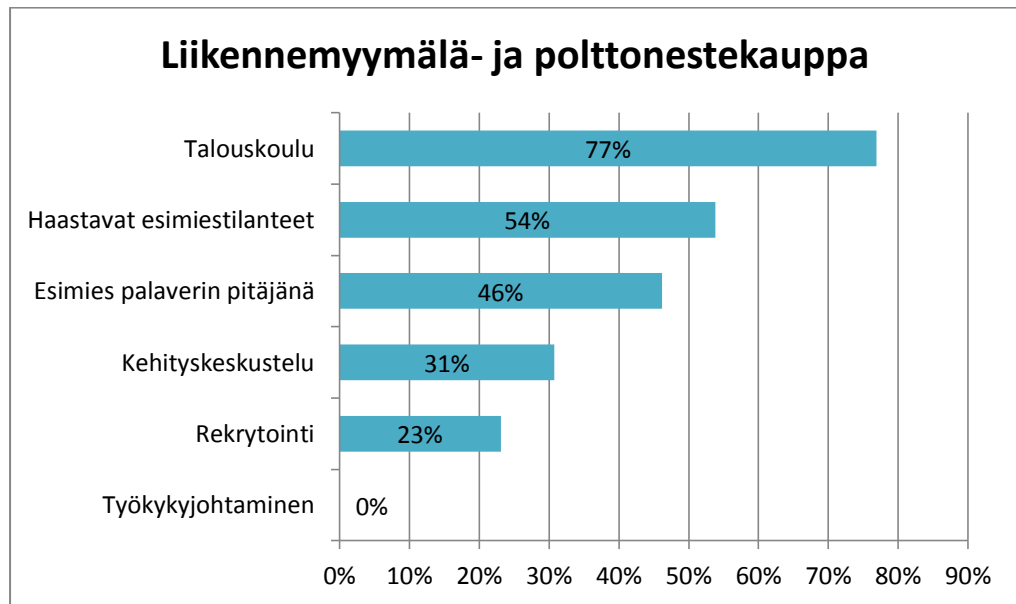
Kuviosta 27 voidaan huomata, että majoitus- ja ravitsemiskaupan esimiesten keskuudessa suosituin koulutus on selvästi ollut talouskoulu, peräti 104 prosentin suoritusmäärällä. Talouskoulun kohdalla korkea koulutuksen suorittaneiden määrä selittyy sillä, että eräs kyseisen toimialan esimiehistä on suorittanut koulutuksen kahdesti. Voidaan kuitenkin todeta, että kaikki mara-toimialan esimiehistä ovat tarkastelujakson aikana suorittaneet talouskoulutuksen. Kehityskeskustelukoulutuksen suorittaneita esimiehiä majoitus- ja ravitsemiskaupan puolella on 60 % ja haastavat esimiestilanteet -koulutuksen sekä rekrytointikoulutuksen suorittaneita on 48 %. Tarkastelujakson aikana mara-toimialan esimiehet ovat osallistuneet vähiten työkykyjohtamisen koulutuksiin, jonka suorittaneita on ainoastaan 12 % kaikista toimialan esimiehistä.



KUVIO 27. Mara-toimialan esimiesten osallistuminen koulutuksiin tarkastelujakson aikana

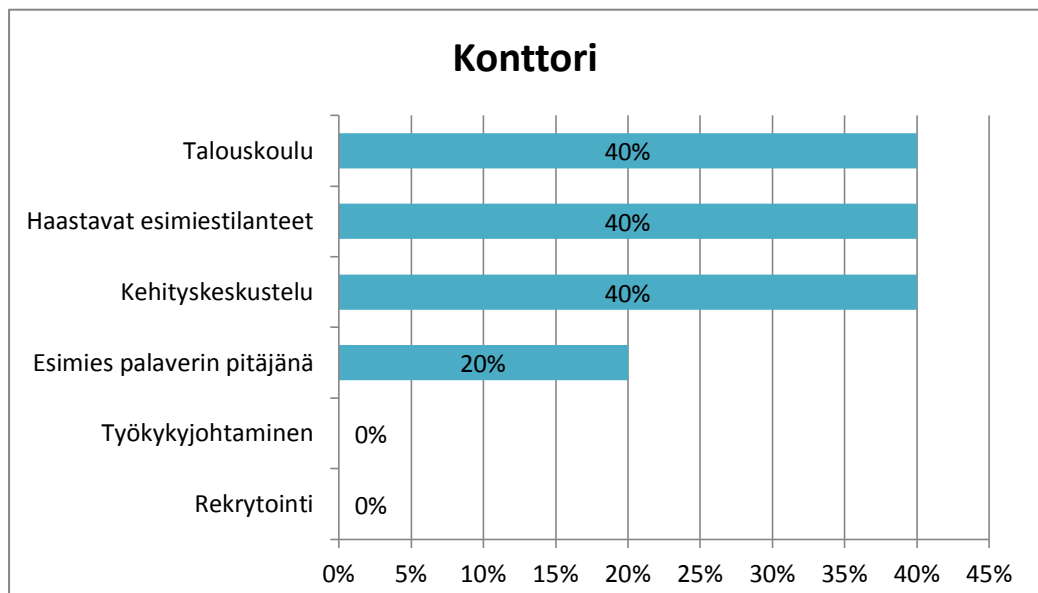
Kuviosta 28 voidaan huomata, että liikennemyymälä- ja polttonestekaupan esimiehistä lähes 80 % on suorittanut talouskoulun tarkastelujakson aikana. Haastavat esimiestilanteet -koulutuksen on suorittanut 54 % kaikista toimialan esimiehistä ja esimies palaverin pitäjänä -koulutuksen on suorittanut 46 %. Kehityskeskustelukoulutuksen suorittaneita esimiehiä on 31 % ja rekrytointikoulutuksen suorittaneista ainoastaan 23 % toimialan esimiehistä. Työkykyjohtamisen koulutukseen

ei ole osallistunut liikennemyymälä- ja polttonestekaupan esimiehiä tarkastelujakson aikana.



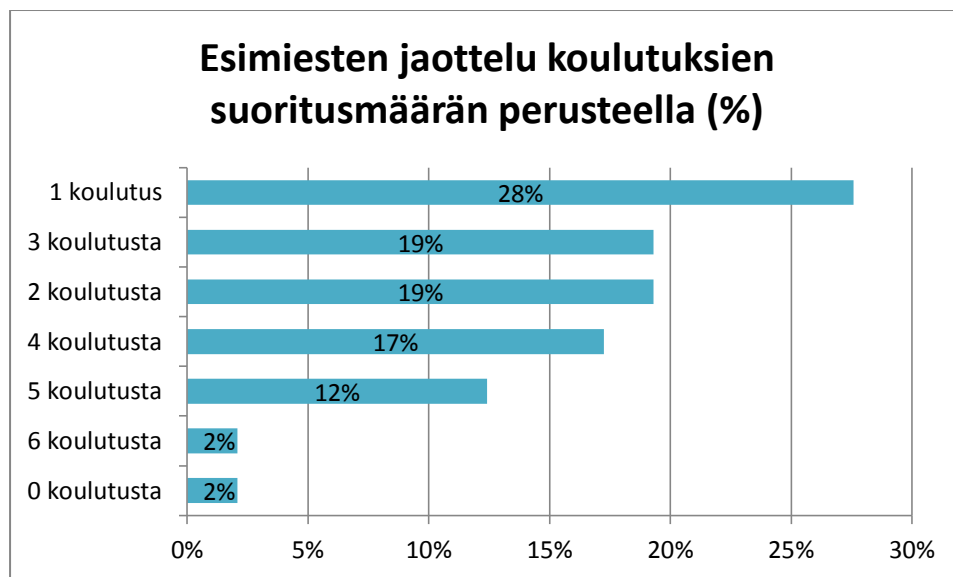
KUVIO 28. Limy-toimialan esimiesten osallistuminen koulutuksiin tarkastelujakson aikana.

Kuviosta 29 voidaan huomata, että Hämeenmaan konttorin esimiehistä 40 % on suorittanut talouskoulun sekä haastavat esimiestilanteet- ja kehityskeskustelukoulutuksen tarkastelujakson aikana. Konttorin esimiehistä 20 % on suorittanut esimies palaverin pitäjänä -koulutuksen. Tarkastelujakson aikana järjestettyihin työkykyjohtamisen koulutuksiin ja rekrytointikoulutuksiin ei ole osallistunut konttorin esimiehiä.



KUVIO 29. Konttorin esimiesten osallistuminen koulutuksiin tarkastelujakson aikana

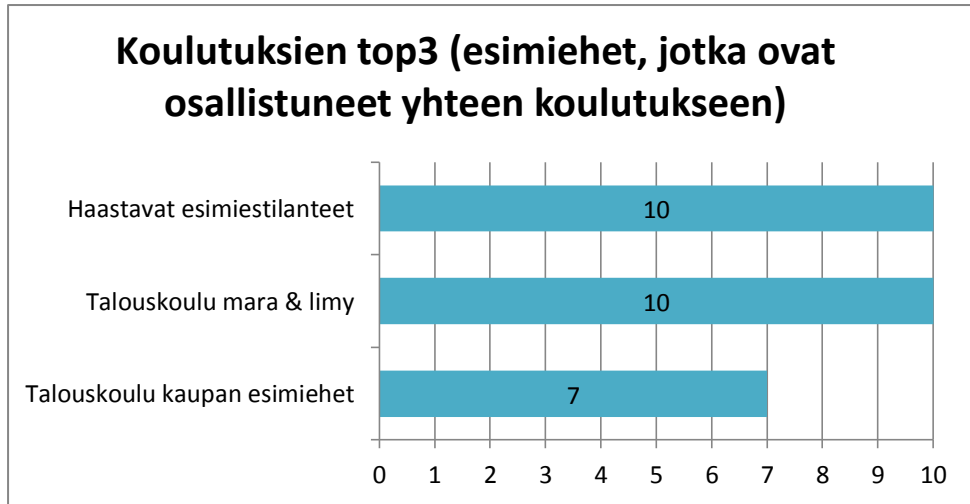
Kuviosta 30 nähdään, kuinka esimiehet jakautuvat, kun kriteerinä on koulutusten suoritusmäärä. Kuviosta voidaan nähdä, että Hämeenmaan esimiehistä 28 % on käynyt yhden koulutuksen ja 19 % on käynyt kaksi koulutusta. Myös kolme koulutusta käyneiden esimiesten prosentuaalinen määrä on 19. Esimiehistä 17 % on käynyt neljä koulutusta ja 12 % on käynyt 5 koulutusta. Ainoastaan kaksi prosenttia esimiehistä on käynyt kuusi koulutusta ja kaksi prosenttia ei ole osallistunut vielä yhteenkään koulutukseen. Kuviosta voidaan päätellä, että Hämeenmaan esimiehet ovat pääsääntöisesti motivoituneita oman osaamisen kehittämiseen ja oman ammattitaidon lisäämiseen.



KUVIO 30. Esimesten koulutusten suoritusmäärät

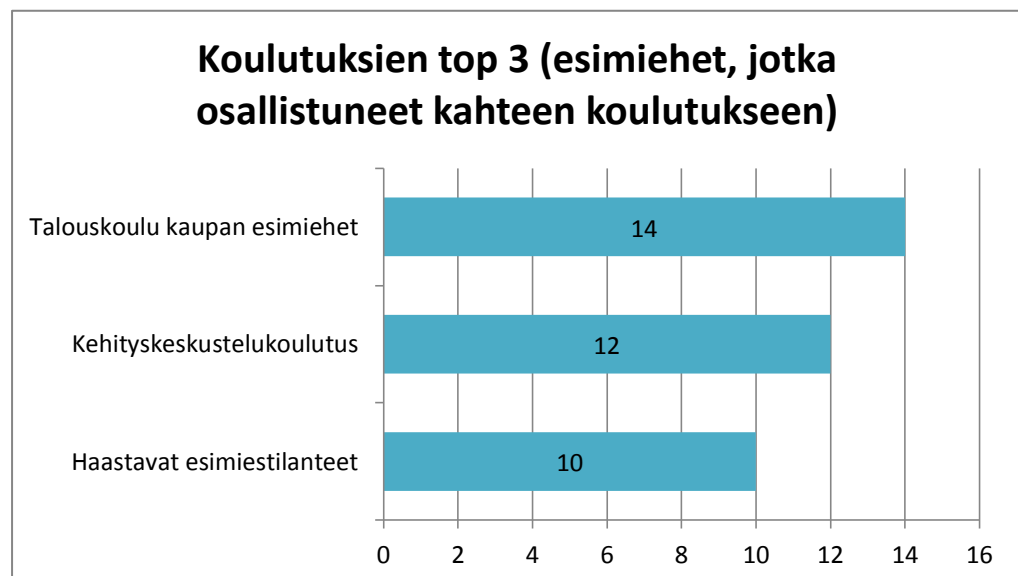
Täsmäkoulutuksista on myös laadittu top 3-listat, joista voidaan nähdä, mitkä ovat olleet suosituimmat koulutukset esimiesten keskuudessa kevään 2012- kevään 2013 aikana. Top 3-listat on laadittu osallistumismäärien perusteella. Ensimmäinen lista on yhden koulutuksen suorittaneiden esimiesten keskuudessa suosituimmista koulutuksista ja toinen lista kaksi koulutusta suorittaneiden esimiesten keskuudessa suosituimmista koulutuksista ja niin edelleen. Kuuteen koulutukseen osallistuneista esimiehistä ei koettu tarpeelliseksi koota top 3-listaa, sillä näitä esimiehiä oli yhteensä kolme kappaletta ja, kun jokainen on osallistunut kerran jokaiseen kuuteen koulutukseen, niin lopputuloksena jokainen koulutus on ollut yhtä suosittu.

Kuviosta 31 ilmenee, että yhden koulutuksen käyneiden esimiesten keskuudessa haastavat esimiestilanteet -koulutus sekä maran ja limyn talouskoulu olivat yhtä suosittuja koulutuksia. Kaupan esimiesten talouskoulu oli kolmanneksi suosituin koulutus. Yhden koulutuksen suorittaneista esimiehistä 10 on suorittanut haastavat esimiestilanteet -koulutuksen ja 10 on suorittanut maran ja limyn talouskoulun. Kaupan esimiesten talouskoulun on suorittanut 7 esimiestä.



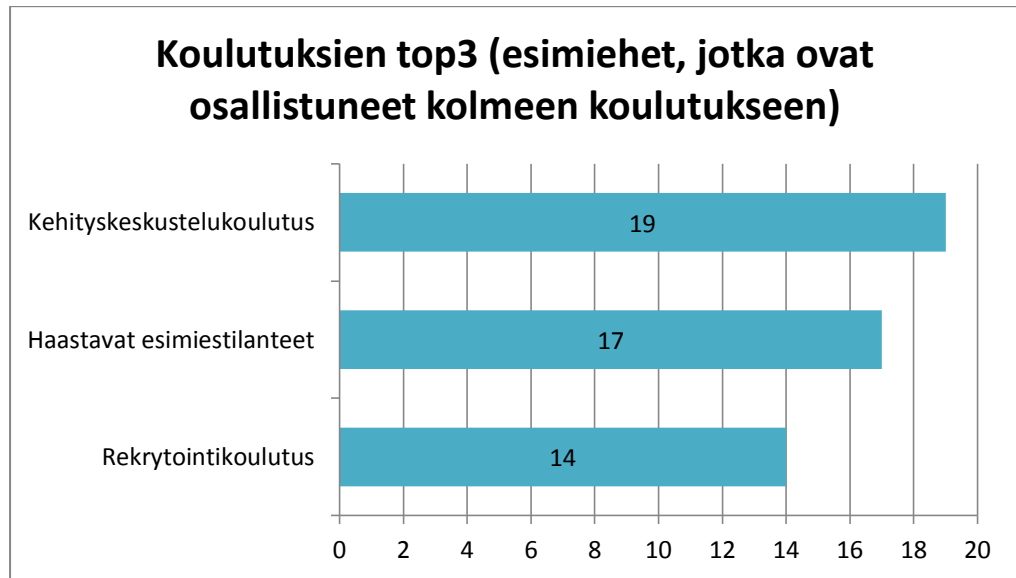
KUVIO 31. Koulutuksien top3 (Yhden koulutuksen suorittaneet esimiehet)

Kuviosta 32 ilmenee, että kaksi koulutusta suorittaneiden esimiesten keskuudessa suosituin täsmäkoulutus on ollut kaupan esimiesten talouskoulu, jonka suorittaneita esimiehiä on 14. Toisena on kehityskeskustelukoulutus, jonka on suorittanut 12 Hämeenmaan esimiestä. Kolmanneksi suosituimpana koulutuksena on ollut haastavat esimiestilanteet -koulutus, jonka suorittaneita esimiehiä on 10.



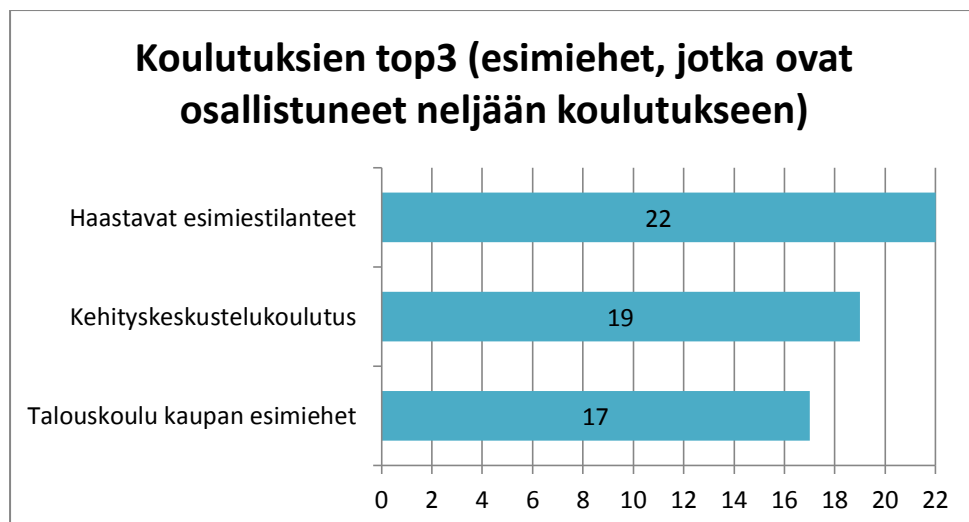
KUVIO 32. Koulutuksien top 3 (kaksi koulutusta suorittaneet esimiehet)

Kuviosta 33 ilmenee, että kolme koulutusta suorittaneiden esimiesten keskuudessa suosituin koulutus on ollut kehityskeskustelukoulutus, jonka on suorittanut 19 esimiestä. Toiseksi suosituin koulutus on ollut haastavat esimiestilanteet - koulutus, jonka on suorittanut 17 kolmeen koulutukseen osallistunutta esimiestä. Kolmantena on rekrytointikoulutus, jonka suorittaneita esimiehiä on 14.



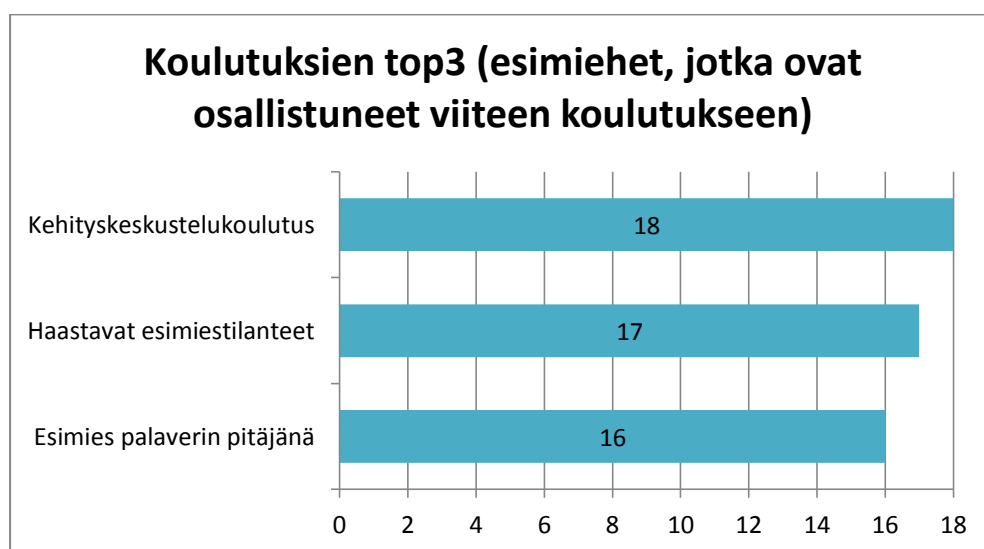
KUVIO 33. Koulutuksien top 3 (kolme koulutusta suorittaneet esimiehet)

Kuviosta 34 voidaan todeta, että neljä koulutusta suorittaneiden esimiesten keskuudessa suosituimpana täsmäkoulutuksena on ollut haastavat esimiestilanteet-koulutus, jonka on suorittanut 22 esimiestä. Kehityskeskustelukoulutus on ollut toiseksi suosituin koulutus ja sen suorittaneita esimiehiä on 19. Kolmannella sijalla on kaupan esimiesten talouskoulu, jonka suorittaneita esimiehiä on 17.



KUVIO 34. Koulutuksien top 3 (neljä koulutusta suorittaneet esimiehet)

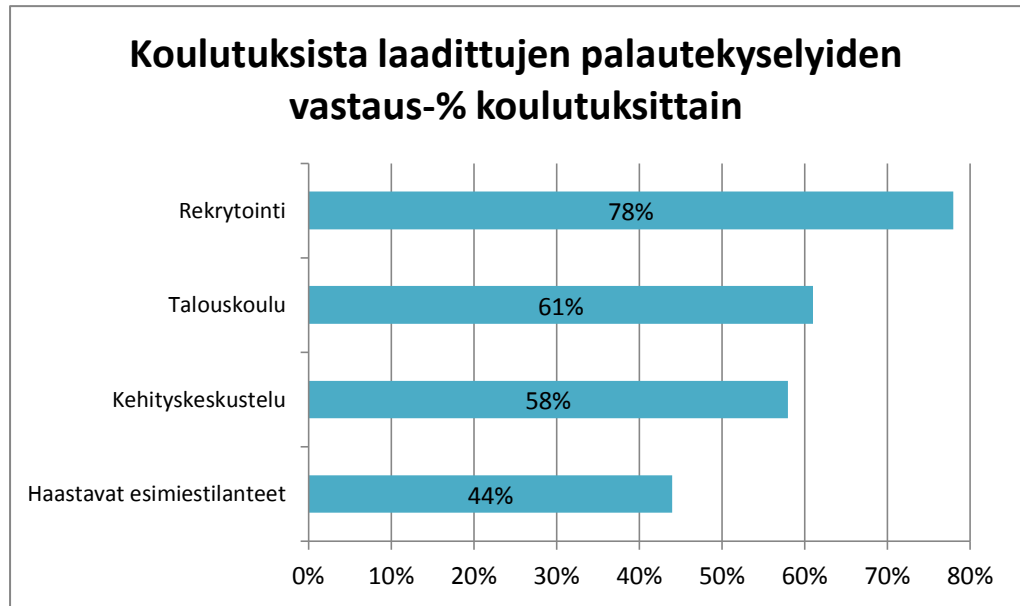
Kuvion 35 pohjalta voidaan todeta, että viisi koulutusta suorittaneiden esimiesten keskuudessa suosituin täsmäkoulutus on ollut kehityskeskustelukoulutus, jonka suorittaneita esimiehiä on 18. Toiseksi suosituin täsmäkoulutus on ollut haastavat esimiestilanteet -koulutus, jonka suorittaneita esimiehiä on 17. Kolmanneksi suosituimpana koulutuksena on ollut esimies palaverin pitäjänä -koulutus, jonka on suorittanut 16 esimiestä.



KUVIO 35. Koulutuksien top 3 (viisi koulutusta suorittaneet esimiehet)

4.6.2 Koulutuksien kehittämisehdotukset

Palautteet on koottu Osuuskauppa Hämeenmaan tarjoamista esimiesten täsmäkoulutuksista. Palautteista on poimittu esiin nousseita kehitysehdotuksia, joihin esitetään myös ratkaisuehdotuksia, jotka pohjautuvat työn teoriaosuuteen. Kehitysehdotukset on koottu vuonna 2012 järjestettyjen koulutusten palautteista. Palautteet on kerätty kehityskeskustelu-, rekrytointi- ja haastavat esimiestilanteet -koulutuksista sekä talouskouluista. Jokaisen koulutuksen kohdalla on ensin kerrottu, kuinka monta osallistujaa kussakin koulutuksessa on ollut, mikä on koulutusten kokonaisarvio sekä palautekyselyyn vastanneiden määrä. Tämän pohjalta voidaan arvioida, kuinka luotettavia saadut palautteet ovat ja, kuinka olennaisia koulutusten kehittämistoimenpiteet ovat. Arviointi tapahtuu empiriaosuuden reliabiliteetti ja validiteetti -osuudessa. Kehityskohteiksi on nostettu ne asiat, jotka ovat palautteissa voimakkaimmin nousseet esille. Kuvioista 36 ilmenee koulutuksista kerättyjen palautekyselyiden vastausprosentit. Vastausprosentit on mainittu koulutuskohtaisesti myös jokaisen koulutuksen palautteiden yhteydessä.



KUVIO 36. Täsmäkoulutusten palautekyselyiden vastausprosentit koulutuksittain

Kehityskeskustelukoulutus

Kehityskeskustelukoulutuksia on järjestetty vuoden 2012 aikana kolme kappaletta ja niihin osallistui yhteensä 67 Osuuskauppa Hämeenmaan esimiestä. Koulutuksien kokonaisarvio asteikolla 1-5 on ollut keskimäärin 4,09, kun vastaajia on ollut yhteensä 39. Koulutuksien palautekyselyiden vastausprosentti on ollut yhteensä 58 %. Kehityskeskustelukoulutuksien tarkoituksena on Hämeenmaan (2014) mukaan selvittää, miksi kehityskeskusteluja käydään ja mitä onnistuneella kehityskeskustelulla voidaan saavuttaa. Koulutuksen tavoitteena on tehdä kehityskeskustelujen tärkeys näkyväksi Hämeenmaan esimiesten keskuudessa. Koulutuksen tavoitteena on myös lisätä esimiesten tietoisuutta kehityskeskustelujen toimintamallista ja niiden positiivisista vaikutuksista organisaation kehittymiseen.

Kehityskeskustelukoulutuksien palautteissa on noussut monessa kohtaa esille koulutuksien sisällön konkretian puute. Monet esimiehet ovat toivoneet konkreettisia käytännön neuvoja ja vinkkejä kehityskeskusteluihin sekä esimerkkejä näiden vetämisestä ja sisällöstä. Koulutuksien sisällön konkreettisuus ja käytännön työtehtäviin perustuvat oppimistehtävät edistävät opettavan asian oppimista ja helpottavat sen käytäntöön viemistä.

Palautekyselyyn vastanneet esimiehet ovat kokeneet, että ryhmänä käyty keskustelut ja kokemusten jakaminen eri toimipaikoissa käytyjen kehityskeskusteluiden onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä lisäisivät koulutuksien monipuolisuutta. Konkretian lisääminen koulutuksiin helpottaisi opittujen asioiden viemistä käytännön työskentelyyn. Palautteiden perusteella esimiehet ovat kokeneet ryhmäkehityskeskustelut vieraiksi aihealueiksi, joiden käsittelyyn toivottiin monipuolisuutta. Myös ryhmäkehityskeskusteluiden johtamisesta toivottiin konkreettisia esimerkkejä ja tukikysymyslistaa, jota esimiehet voisivat hyödyntää ryhmäkehityskeskusteluiden pitämisessä.

Eräs palautekyselyyn vastanneista esimiehistä on toivonut, että myös Hämeenmaan keskijohto ja johtoryhmä osallistuisivat kyseiseen koulutukseen, koska sen aihe on heillekin tärkeä opiskeltavaksi. Tutkija suosittelisi johtoryhmää osallistumaan silloin tällöin, omien mahdollisuuksien mukaan esimiehille suunnattuihin täsmäkoulutuksiin. Johtoryhmän osallistuminen koulutuksiin toisi oppimista tukevan johtamisen periaatetta näkyvämmäksi sekä edistäisi organisaation johtoryhmän ja alaisten välistä vuorovaikutusta.

Rekrytointikoulutus

Rekrytointikoulutuksia on järjestetty vuoden 2012 aikana kolme kappaletta ja niihin osallistui yhteensä 58 Osuuskauppa Hämeenmaan esimiestä. Rekrytointikoulutuksista ei ole tiedossa kokonaisarviota. Palautekyselyyn vastanneiden esimiesten määrä on ollut yhteensä 45. Koulutuksien palautekyselyjen vastausprosentti on ollut yhteensä 78 %. Rekrytointikoulutuksessa käydään läpi Hämeenmaan (2014) mukaan rekrytoinnin pelisääntöjä ja sitä, miten voidaan rekrytoida tehokkaasti. Koulutuksen tarkoituksena on selvittää Hämeenmaan omaa rekrytoinnin toimintamallia. Koulutuksen avulla halutaan saavuttaa tasalaatuista ja menestyksekkästä rekrytointia kaikilla toimialoilla. Rekrytointikoulutus koostuu kolmesta osiosta, joita ovat rekrytoinnin lainsäädäntö, Hämeenmaan rekrytoinnin pelisäännöt sekä järjestelmä-osio. Jokaisella osiolla on eri kouluttaja.

Palautteissa nousi esille, että koulutuksien lainsäädäntö-osion käsittelyyn pitäisi varata enemmän aikaa, sillä aihe on hyvin laaja. Kyseisen osion käsittelyyn tulisi varata enemmän aikaa jo senkin takia, että vkoulutukseen osallistuvilla esimiehillä olisi paremmin aikaa esittää kysymyksiä. Hämeenmaan rekrytoinnin periaatteet -osioon toivottiin laajempaa käsittelyä osa-aikaisten työntekijöiden rekrytoinnista sekä ryhmähaastatteluista. Nämä edellä mainitut aiheet koetaan hieman vieraiksi, jonka vuoksi niiden kertaaminen aika ajoin olisi hyödyllistä. Rekrytointikoulutuksen järjestelmä-osiossa toivottiin, että artist-rekrytointijärjestelmää olisi mahdollista päästä itse opettelemaan koulutuksen yhteydessä. Tähän mennessä artistijärjestelmän opetus on tapahtunut niin, että kouluttaja näyttää miten järjestelmä toimii ja mitä sillä voi tehdä ja koulutukseen osallistuneet esimiehet katselevat ja kuuntelevat.

Esimiesten antamien palautteiden perusteella voidaan todeta, että rekrytointikoulutus on esimiesten keskuudessa koettu sisällöllisesti onnistuneimmaksi koulutukseksi muihin koulutuksiin verrattuna. Koulutuksen onnistumiseen on todennäköisesti vaikuttanut se, että koulutus on Hämeenmaan oma ja sen kouluttajina toimivat pääosin Hämeenmaan omat työntekijät. Tutkijan mielestä olisi kannattavaa järjestää koulutus tilassa, jossa esimiehet pääsisivät myös itse kokeilemaan artistijärjestelmän käyttöä. Ensisijaisesti se edistäisi järjestelmän oppimista, mutta lisäksi myös koulutuksen kiinnostavuutta, jolloin opetukseen on helpompi keskittyä. Tutkija olettaa, että Hämeenmaalla rekrytoinnissa käytetään pääsääntöisesti henkilökohtaisia haastatteluja, joten ryhmähaastatteluiden runko ja käytännöt pääsevät helposti unohtumaan esimiehiltä. Tämän vuoksi olisi tärkeää käsitellä yksityiskohtaisemmin myös niitä aihealueita, joita ei niin usein joudu omassa työssä käyttämään.

Haastavat esimiestilanteet -koulutus

Haastavat esimiestilanteet -koulutuksia on järjestetty vuoden 2012 aikana kolme kappaletta ja niihin osallistui yhteensä 68 Osuuskauppa Hämeenmaan esimiestä. Koulutuksien kokonaisarvio asteikolla 1-5 on ollut keskimäärin 4,38, kun vastajia on ollut yhteensä 30. Koulutuksien palautekyselyiden vastausprosentti on ollut yhteensä 44 %. Hämeenmaan (2014) mukaan haastavat esimiestilanteet -koulutuksen tarkoituksena on käydä läpi haastavia tilanteita, joihin esimies voi

joutua niin organisaation sisä-, kuin ulkopuolellakin. Koulutuksen tarkoituksena on valmistaa esimiehiä vaikeiden tilanteiden kohtaamiseen ja tätä kautta lisätä heidän valmiuksia ja varmuutta johtamistyöhön.

Palautteissa nousi esille, että koulutuksen paras osa on ollut muiden kokemien haasteellisten esimiestilanteiden läpikäynti. Haastaviin esimiestilanteisiin kuuluu monia hyvinkin arkaluontoisia asioita esimerkiksi työntekijän henkiset ongelmat tai henkilökohtaisen elämän ongelmien heijastuminen työelämään. Näiden asioiden käsittelyyn toivottiin enemmän panostusta. Tällaisiin tilanteisiin ja asioihin koettiin olevan hyödyllistä paneutua jo ennalta, jotta tällaisen tilanteen kohdatessa siihen olisi hieman helpompi suhtautua. Tässäkin kohtaa toivottiin enemmän konkreettisia esimerkkejä ja tositapahtumiin perustuvia tilanteita.

Koulutuksen sisältö on osaltaan raskasta ja siihen liittyy paljon erilaisia tilanteita, joista osa on esimiehillä arkipäiväisiä ja osa taas harvemmin tapahtuvia. Palautteissa nousi esille esimiesten mielipiteitä siitä, että kyseisen koulutuksen tulisi kuulua säännöllisesti esimiesten koulutuksiin. Tämän ansiosta koulutuksen sisältöä tulisi kerrattua säännöllisesti ja aihetta voitaisiin käsitellä laajemmin. Monet kyseessä oleviin koulutuksiin osallistuneista esimiehistä kokivat, että koulutuksissa käytettyjä esiintymistilanteita voisi kehittää. Palautteiden perusteella osa esimiehistä ei olisi halunnut esiintyä muulle ryhmälle, jonka vuoksi tutkija ehdottaisi, että esiintymistilanteissa käytettäisiin sellaisia henkilöitä, jotka haluavat niihin osallistua.

Talouškoulu

Talouškoulu on järjestetty vuoden 2012 aikana yhteensä neljä kertaa, joista kaksi koulutusta on ollut majoitus- ja ravitsemiskaupan sekä liikennemyymälä- ja poltonestekaupan esimiehille. Toiset kaksi koulutusta on ollut suunnattuna kaupalan esimiehille. Koulutuksiin osallistui yhteensä 75 Osuuskauppa Hämeenmaan esimiestä. Koulutuksien kokonaisarvio asteikolla 1-5 on ollut keskimäärin 4,54, kun vastaajia on ollut yhteensä 46. Koulutuksien palautekyselyjen vastausprosentti on ollut yhteensä 61 %. Talouškoulun tarkoituksena on Hämeenmaan (2014) mukaan, että esimiehet pystyvät laskemaan, tulkitsemaan ja ymmärtämään tuloslaskelmaa ja tasetta. Talouškoulun tavoitteena on, että esimiehet pystyvät

tuottamaan yhteistä materiaalia ja sen avulla viestimään selkeästi organisaation talousasioista myös omalle henkilökunnalleen.

Talousskoluista saatujen palautteiden perusteella yhdeksi tärkeäksi kehitysehdotukseksi nousi laskujen lisääminen. Esimiehet ovat kokeneet, että koulutuksissa tulisi olla enemmän käytännönläheisiä laskuja ja niitä pitäisi avata enemmän. Laskuissa voisi avata esimerkiksi sitä, mistä luvut tulevat ja miksi juuri näin laskeaan. Laskujen avaaminen edistäisi niiden ymmärtämistä ja käytäntöjen oppimista. Muutamissa palautteissa ilmeni, että esimiehet olisivat omalla ajallaan halukkaita työstämään soveltavia laskutehtäviä myös koulutuksen jälkeen. Tutkija ehdottaisi, että koulutuksen yhteydessä esimiehille jaettaisi käytännönläheisiä kertaustehtäviä, joita on mahdollista tehdä myöhemmin koulutuksen jälkeen. Tehtävien oikeat vastaukset voisi lähettää esimiehille esimerkiksi sähköpostilla, jolloin jokainen voi omaan tahtiin niitä tarkastella.

Palautteissa toivottiin koulutukseen rauhallisempaa etenemistä, jotta kaikki pysyisivät mukana ja saisivat kaiken mahdollisen hyödyn irti koulutuksen sisällöstä. Talousskoluhiin toivottiin pienempiä ryhmäkokoja, joka tutkijan mielestä mahdollistaisi henkilökohtaisemman opetuksen ja takaisi jokaiselle paremman työrauhan koulutuksen ajaksi. Talousskoulua toivottiin osaksi esimiesten säännöllistä osaamisen kehittämistä, sillä ajan myötä asioita unohtuu ja koulutuksen sisältö koettiin esimiesten työskentelyn kannalta keskeiseksi. Koulutuksista toteutettavat tavoitekyselyt tulisi palautteiden perusteella toteuttaa ennakkokyselynä, sillä ne vievät paljon aikaa koulutuksen keskeisen sisällön käsittelyltä. Ennakkokyselyn voisi tutkijan mielestä toteuttaa esimerkiksi sähköpostilla, jolloin koulutuspäivänä voidaan keskittyä olennaisten asioiden käsittelyyn ja ennakkokyselyn avulla kouluttajan on helpompaa suunnitella koulutuksen sisältö vastaamaan esimiesten oppimistavoitteita.

Eräissä palautteissa toivottiin, että talousskoulu toteutettaisiin kaksiosaisena, joista ensimmäinen osio keskittyisi käsittelemään eri yksiköiden kannalta oleellisia laskuja ja toisessa osiossa keskityttäisiin laskujen pohjalta tehtäviin toimenpiteisiin. Tutkijan mielestä tällainen järjestely voisi olla hyvinkin hyödyllinen ja toteutuskelpoinen. Motivaation ylläpitämiseksi koulutuspäivän aikana tulisi tutkijan mie-

lestä pitää useita lyhyitä taukoja, jolloin esimiehet voisivat sulatella oppimiaan asioita ja keskustella niistä yhdessä.

4.7 Johtopäätökset

Tutkimuksen tietopaketti -osuuden tuloksista tutkijan on vaikea tehdä tarkkoja johtopäätöksiä johtuen siitä, että saatuihin tutkimustuloksiin vaikuttavia tekijöitä ei tiedetä. Tutkijan mielestä voidaan kuitenkin ajatella, että esimiesten koulutukseen osallistumiseen vaikuttavat muun muassa täsmäkoulutustarjonnan uudet koulutukset, ajoittain vaihtuvat ja tärkeäksi koetut teemat ja koulutuksen aiheen mielenkiintoisuus.

Tutkimuksen tietopaketti-osasta käy ilmi, että Hämeenmaalla on sen koko henkilöstömäärään verrattuna suhteellisen vähän esimiehiä. Yrityksen henkilöstömäärän ollessa yhteensä 3048, esimiesten määrä on vain 5 %. Tämä tarkoittaa, että yhdellä esimiehellä on keskimäärin 21 alaista. Alaisten määrään vaikuttaa kuitenkin olennaisesti esimiehen toimiala sekä toimipaikka. Tästä huolimatta alaisten määrä yhtä esimiestä kohden on tutkijan mielestä suuri. Syytä alaisten suureen määrään ei tiedetä mutta tutkija olettaa, että se liittyy jollakin tavalla myös organisaation luottamukseen esimiesten johtamistaitoja ja -kykyjä kohtaan. Tutkimustuloksista ilmenee myös, että lähes kaikki Hämeenmaan 145 esimiehestä ovat osallistuneet vähintään yhteen koulutukseen. Tästä voidaan päätellä, että esimiehet ovat motivoituneet oman osaamisensa kehittämiseen ja ovat sitoutuneita työnantajansa kohtaan. Ainoastaan kolme Hämeenmaan esimiehistä ei ole toistaiseksi osallistunut koulutuksiin. Tähän voi tutkijan mielestä vaikuttaa kyseisten esimiesten työsuhteen alkamisajankohta sekä jo olemassa oleva osaamistaso.

Tutkimuksen tarkastelujakso on kevät 2012 – kevät 2013. Tuloksista ilmenee, että kyseisen tarkastelujakson aikana eniten osallistujia on ollut haastavat esimiestilanteet -koulutuksissa sekä kehityskeskustelukoulutuksissa. Tulosten perusteella voidaan päätellä, että kyseisten koulutuksien aihepiirit on koettu tarkastelujakson aikana tärkeimmiksi ja ajankohtaisiksi Hämeenmaan esimiesten keskuudessa. Vähiten osallistujia oli tarkastelujakson aikana järjestetyissä maran ja limyn talouskouluissa sekä työkykyjohtamisen koulutuksissa. Talouskoulun vähäinen osallistujamäärä muihin koulutuksiin verrattuna selittyy pääosin majoitus- ja ravitse-

miskaupan sekä liikennemyymälä- ja polttonestekaupan esimiesten määrällä. Esimiehiä kyseisillä toimialoilla on yhteensä 38, eli 26 % kaikista Hämeenmaan esimiehistä. Työkykyjohtamisen koulutuksen vähäiseen suosioon on voinut vaikuttaa muun muassa se, että aihepiiri on ollut esimiehille tuttu jo entuudestaan tai sitä ei ole koettu yhtenä mielenkiitoisemmista koulutuksista. Tutkimustuloksista voidaan päätellä, että esimiehet haluavat kehittää osaamistaan niillä alueilla, joilla he kokevat osaamisen olevan puutteellista. Esimiehet eivät halua osallistua niin kutsuttuihin turhiin koulutuksiin, vaikka Hämeenmaan tavoitteena on kouluttaa henkilöstöään keskimäärin kolme päivää per vuosi. Turhilla koulutuksilla tarkoitetaan koulutuksia, joiden sisällön esimiehet kokevat hallitsevansa ja, joita esimiehet eivät ainakaan toistaiseksi koe tarvitsevansa.

Tutkimustuloksista ilmenee myös joitakin eroavaisuuksia eri aloilla toimivien esimiesten tärkeimmiksi kokemissa asioissa. Marketkaupan ja rautakaupan esimiehet ovat osallistuneet tarkastelujakson aikana runsaslukuisesti haastavat esimiestilanteet -koulutuksiin, josta voidaan päätellä, että kyseisten alojen esimiehet ovat pitäneet aiheita tuolloin hyvin ajankohtaisena ja tärkeänä. Erityisesti marketkaupan esimiesten kohdalla tähän voi hyvinkin vaikuttaa alaisten sekä asiakkaiden runsas määrä, jolloin todennäköisyys haastavien esimiestilanteiden kohtaamiselle kasvaa. Tavaratalokaupan, maran sekä limyn esimiehet ovat tutkimustuloksista päätellen kokeneet tärkeimmäksi aihepiiriksi oman toimipaikan talouden ymmärtämisen. Syynä talousasioiden mielenkiintoisuuteen voi olla globaalisti vallitseva heikko taloustilanne, joka on lisännyt esimiesten huomion kiinnittämistä kunkin oman toimipaikan taloutta kohtaan. Autokaupan esimiehet erottuivat muiden alojen esimiehistä ja kokivat työkykyjohtamisen koulutuksen kaikkein mielenkiintoisimpana koulutuksena. Tässä kohdassa lienee hyvä mainita, että kokonaisuudessaan työkykyjohtamisen koulutukseen osallistui tarkastelujakson aikana kaikkein vähiten esimiehiä. Syytä aiheen tärkeydelle voidaan arvailla. Ehkä autokaupan alalla on jouduttu pohtimaan enemmän työkykyyn liittyviä asioita muihin toimialoihin verrattuna tai ehkä kyseessä on vilpittömän huolehtimisen halu alaisten työkyvyn säilyttämistä kohtaan.

Koulutuksien kokonaisarvioiden perusteella esimiehet ovat kokeneet koulutukset pääsääntöisesti onnistuneiksi. Suuria muutoksia koulutuksiin ei tulosten mukaan kaivata, mutta joitakin oleellisia kehittämisehdotuksia nousi kuitenkin esille. Tut-

kimustulosten perusteella koulutuksien sisältöjä tulisi laatia konkreettisemmiksi, sillä se edistäisi asioiden ymmärtämistä ja oppimista. Myös koulutuksien oppimistehtävien tulisi olla käytännönläheisempiä, jolloin opittujen asioiden soveltaminen kunkin omaan työhön on helpompaa. Muutamassa kohdassa nostettiin esille opittujen asioiden unohtuminen ajan myötä. Tämän vuoksi tutkijan mielestä on oleellista pohtia kertaustehtävien lisäämistä osaksi koulutuksia. Kertaustehtävät voisi jakaa koulutuspäivän yhteydessä ja niiden tekeminen olisi vapaaehtoista. Tutkijan mielestä olisi myös oleellista lisätä joitakin koulutuksia osaksi säännöllistä esimiesten osaamisen kehittämistä. Eritoten talouskouluista voisi suunnitella esimerkiksi kertausluentoja tai muita vastaavia. Lähes jokaisen koulutuksen palautteissa ilmeni myös, että koulutusten alussa käydyt tavoitteiden määrittelyt ja sisältötoiveet toteutettaisiin mieluummin ennakkokyselynä esimerkiksi sähköpostitse. Nämä vievät koulutuksilta kallisarvoista aikaa, joka voitaisiin käyttää kunkin koulutuksen ydinsisällön monipuolisempaan tai syvällisempään käsittelyyn. Koulutuksissa tulisi myös välttää mahdollisimman pitkälti katso ja kuuntele -tyyppistä rakennetta ja suunnitella koulutusten sisällöt niin, että niihin osallistuvat esimiehet pääsisivät itse tekemään ja kokeilemaan opetettavia asioita opetuksen ohessa. Koulutuksien kehittämisehdotukset ilmenevät myös kuvioista 37.

Koulutuksien kehittämisehdotukset

- Sisältöjen konkreettistaminen
- Käytännönläheiset oppimistehtävät
- Kertaustehtävät koulutuksen jälkeen
- Joidenkin koulutuksien ottaminen osaksi säännöllistä esimiesten osaamisen kehittämistä
- Tavoitekyselyiden toteuttaminen ennakkokyselynä
- Oppimistehtävien lisääminen koulutuksiin

KUVIO 37. Esimiehille suunnattujen koulutuksien kehittämisehdotukset

4.8 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tämän opinnäytetyön empiriaosa perustuu kokonaisuudessaan valmiiseen aineistoon, joka on saatu kohdeyritykseltä. Aineisto koostuu excel-laskentataulukosta, jolla ylläpidetään tietoja esimiesten käymistä koulutuksista sekä palautekyselyiden vastauksista, jotka on kerätty tarkastelujakson aikana järjestetyistä täsmäkoulutuksista. Työn lopputuloksena tuotetun tietopaketin sisältöä voidaan pitää luotettavana, sillä se perustuu numeeriseen tietoon, eikä mielipiteisiin tai ajatuksiin, kuten haastattelututkimukset. Tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että tietopaketin sisältö koostuu hyvin yksityiskohtaisesta tiedosta ja se kattaa kaikki Hämeenmaan esimiehet poisluettuna johtoryhmän. Tutkimus voidaan toteuttaa uudelleen ilman, että tulokset muuttuvat.

Täsmäkoulutuksien palautekyselyiden kehitysehdotuksia voidaan pitää kohtuullisen luotettavina. Palautteet on kerätty neljästä eri koulutuksesta, joista jokainen on järjestetty kolme kertaa tarkastelujakson aikana. Luotettavimpina voidaan pitää rekrytointikoulutuksen palautekyselyn kehitysehdotuksia, sillä kyseisen koulutuksen palautekyselyiden keskimääräinen vastausprosentti on 78. Talouskoulujen palautekyselyiden vastausprosentti on 61 ja kehityskeskustelukoulutuksien palautekyselyiden 58 prosenttia. Kehityskeskustelukoulutuksien ja talouskoulujen kehitysehdotuksia ei voida pitää yhtä yleistettävänä, kuin rekrytointikoulutuksien kehitysehdotuksia. Haastavat esimiestilanteet -koulutuksien palautekyselyiden keskimääräinen vastausprosentti on 44, joten kyseiset kehitysehdotukset eivät ole yhtä lailla yleistettävissä, kuin edellä mainittujen koulutuksien kehitysehdotukset.

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa parantavasti se, että tutkija ei ole työsuhteessa opinnäytetyön kohdeyritykseen. Vastavuoroisesti tutkimuksen luotettavuuteen voi vaikuttaa vähentävästi tutkijan kokemattomuus.

4.9 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksen pohjalta esille nousi mahdolliseksi jatkotutkimuksen aiheeksi selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat esimiesten koulutuksiin osallistumiseen. Tutkimuksella voisi selvittää, mitkä asiat vaikuttavat positiivisesti ja mitkä negatiivisesti esimiesten motivaatioon oman osaamisen kehittämistä kohtaan. Tutkimustuloksia

voidaan hyödyntää koulutuksien kokonaisvaltaisessa kehittämisessä, sekä uudistamisessa. Koulutuksien palautekyselyiden vastauksia voisi myös tutkia vielä tarkemmin ja mahdollisesti selvittää esimiesten motivaatiota koulutuksien sisällön suunnitteluun osallistumiseen. Halukkaat esimiehet voitaisiin ottaa jollakin tavalla mukaan koulutuksien kehittämiseen tai jopa yrityksen osaamisen kehittämismenetelmien uudistamiseen, jolloin saataisiin tuotua myös esimiesten oma näkökulma esille.

5 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitä osaamisen kehittäminen tarkoittaa ja miten johtaminen liittyy osaamisen kehittämiseen. Case-yritys oli Osuukauppa Hämeenmaa, joka on Kanta- ja Päijät-Hämeessä toimiva monialayritys. Tutkimuksella haluttiin selvittää, miten esimiehet suhtautuvat heille järjestettyihin koulutuksiin ja millä tavoin he haluaisivat koulutuksia kehitettävän. Tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa kohdeorganisaatiolle kattava tietopaketti esimiesten koulutuksista osaamisen kehittämisen johtamisen tueksi. Opinnäytetyön päätutkimusongelma oli, miten henkilöstön osaamisen kehittämisen johtamista voidaan tukea? Päätutkimusongelma pyrittiin ratkaisemaan seuraavien alatutkimusongelmien avulla: Miten henkilöstön osaamista voidaan kehittää koulutuksien avulla? Miten koulutuksien palautekyselyiden vastauksia voidaan hyödyntää esimiehille suunnattujen koulutuksien kehittämisessä?

Opinnäytetyö koostui teoria- ja empiriaosuudesta, joista teoriaosuus pohjusti laadittuja tutkimusongelmia ja empiriaosa selvitti ne. Teoriaosuus koostui kahdesta pääluvusta, joista ensimmäinen käsitteli osaamista johtamisen näkökulmasta ja toinen luku keskittyi käsittelemään osaamisen kehittämistä koulutuksien avulla. Empiriaosuudessa esiteltiin opinnäytetyön kohdeorganisaatio ja sen käyttämät osaamisen kehittämismenetelmät sekä tutkimus ja tutkimustulokset, jotka vastasivat laadittuihin alatutkimusongelmiin. Opinnäytetyön empiriaosuudessa hyödynnettiin kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla on selvitetty Hämeenmaan tarjoamien esimiesten täsmävalmennuksien osallistumismääriin liittyviä kysymyksiä työn lopputuloksena tuotettua tietopakettia varten. Kvalitatiivista tutkimusmenetelmää on hyödynnetty täsmävalmennuksiin osallistuneiden esimiesten antamien palautteiden käsittelyssä.

Ensimmäisessä teorialuvussa (luku 2) käsiteltiin osaamista kokonaisuutena. Luvussa tarkkailtiin, mitä osaaminen kokonaisuudessaan on ja miten se jakautuu organisaation eri tasoille. Luvussa selvitettiin myös miten osaamista johdetaan ja mistä asioista johtamisprosessi koostuu. Teoriaosan ensimmäisessä luvussa selviää, että osaamisen arvostus organisaatioiden kilpailuetuna on korostunut vasta viime aikoina, vaikka sitä on ollut olemassa yhtä kauan, kuin on ollut ihmisiä.

Osaaminen on hyvin laaja käsite, jolla voidaan tarkoittaa yksilön, tiimin tai organisaation voimavaroja. Organisaation osaaminen muodostuu yksilöiden osaamisesta, joka on siirtynyt myös yrityksen rakenteisiin, järjestelmiin, toimintamalleihin ja kulttuuriin. Yksilön osaaminen toimii lähtökohtana organisaation osaamiselle ja panostamalla yksilöiden osaamisen johtamiseen voidaan, kuin huomauttamatta nostaa organisaation kilpailukykyä.

Osaamisen johtaminen voidaan toteuttaa johtamisprosessin avulla, jolloin johtamistyö etenee järjestelmällisesti ja selkeästi. Johtamisprosessi koostuu viidestä vaiheesta, joita ovat peruskäsitteiden määrittely, osaamiskartoitukseen liittyvät toimenpiteet, osaamisen kehittämistoiminta, oppimista tukevan johtamisen ajattelutavan sisäistäminen sekä kehittämistoimenpiteiden seuraaminen ja saatujen tuloksien arviointi. Osaamisen johtaminen on hyvin oleellinen osa yrityksen johtamistyötä, sillä sen tarkoituksena on yhdistää yrityksen liiketoimintastrategia sekä organisaation työntekijöiden yksilöllinen osaaminen.

Toisessa teorialuvussa (luku 3) tarkasteltiin osaamisen kehittämistä ja selvitettiin millaisia osaamisen kehittämismenetelmiä on olemassa. Luvussa tarkasteltiin myös koulutuksia, jotka ovat suomalaisten organisaatioiden keskuudessa suosittuja osaamisen kehittämismenetelmiä. Osaamisen kehittäminen on yksilön koko työuran ajan kestävä osaamisen ja ammattitaidon kehittämistä. Osaamisen kehittäminen pohjautuu organisaation strategisiin tavoitteisiin, joiden mukaan laaditaan organisaation kehittämisen suunta ja tavoitteet. Organisaation jäsenten osaamisen kehittämiseksi on olemassa satoja erilaisia menetelmiä, joista organisaation pitäisi pystyä tilannekohtaisesti valitsemaan sen kehittämistarpeita parhaiten vastaava menetelmä. Työpaikoilla yleisesti käytössä olevia osaamisen kehittämisen menetelmiä ovat muun muassa perehdyttäminen, mentorointi, työnohjaus, tutustumiskäynnit, kehityshankkeet ja -projektit sekä ammattikirjallisuuden ja -lehtien seuraaminen.

Suomalaisilla työpaikoilla kaikkein yleisimmin käytettävä osaamisen kehittämisen menetelmä on kuitenkin koulutukset. Koulutus on hyvin monimuotoinen osaamisen kehittämismenetelmä, sillä se voi olla lyhyt luento, päivästä pariin viikkoon kestävä koulutus tai useiden vuosien mittainen tutkintoon johtava koulutus. Koulutus voi olla organisaation sisällä tapahtuvaa organisaatiokohtaista koulutusta tai

organisaation ulkopuolella tapahtuvaa, niin kutsuttua avointa koulutusta. Useimmiten koulutukset suunnitellaan käytännönläheisiksi ja työntekijöiden omaan työhön liittyviksi.

Empiriaosuudessa esiteltiin opinnäytetyön kohdeyritys, tehty tutkimus sekä saadut tutkimustulokset. Saadut tutkimustulokset jaettiin kahteen osaan, joista ensimmäisessä käsiteltiin työn lopputuloksena tuotetun tietopaketin sisältöä. Tietopaketin tuloksista voidaan päätellä, että Hämeenmaan esimiehet ovat motivoituneita oman osaamisen kehittämiseen ja he ovat tätä kautta myös sitoutuneita työnantajaansa kohtaan. Tuloksista ilmeni, että lähes kaikki Hämeenmaan esimiehet ovat osallistuneet vähintään yhteen valmennukseen. Hämeenmaalla on tällä hetkellä ainoastaan kolme esimestä, jotka eivät vielä ole valmennuksiin osallistuneet. Syynä tähän voi olla, että kyseisten esimiesten työsuhde on vasta alkanut tai heidän jo olemassa oleva osaamistaso ei vaadi kehittämistoimenpiteitä.

Tutkimustulosten toisessa osuudessa käsiteltiin koulutuksista toteutettujen palautekyselyiden vastauksia. Tutkimustulosten pohjalta voidaan päätellä, että esimiehet ovat kokeneet koulutukset pääsääntöisesti onnistuneiksi eikä suuria muutoksia kaivata. Sisällöllisesti onnistuneimpana koulutuksena koettiin Hämeenmaan oma rekrytointikoulutus. Syynä tälle voi olla se, että kyseisen koulutuksen kouluttajina toimii kolme Hämeenmaan omaa työntekijää. Vaikka koulutuksiin ei suuria muutoksia kaivattu, niin palautekyselyiden vastauksista nousi silti esille muutamia tutkijan mielestä hyvin oleellisia koulutuksien kehittämissuhteita, joita ovat:

- Koulutuksien sisältöjen konkreettistaminen
- Oppimistehtävien kehittäminen käytännönläheisemmiksi
- Kertaustehtävien lisääminen osaksi koulutuksia
- Joidenkin koulutuksien ottaminen osaksi esimiesten säännöllistä osaamisen kehittämistä
- Koulutuksiin liittyvien tavoitekyselyiden toteuttaminen ennakkokyselyinä
- Koulutuksien oppimistehtävien määrän lisääminen

Opinnäytetyön päämääränä oli, että kohdeorganisaatio tietää, miten se voi johtaa osaamisen kehittämistä tehokkaasti ja miten johtamisprosessia voidaan tukea. Osaamisen kehittämisen tehokas johtaminen edellyttää järjestelmällisyyttä ja suunnitelmallisuutta. Osaamisen kehittämisen johtaminen on tehokasta silloin, kun johtamisprosessi on kokonaisuudessaan hyvin hallussa. Johtamisprosessia voidaan tukea seuraamalla kehittämistoimenpiteiden vaikutuksia ja arvioimalla saatuja tuloksia. Kohdeorganisaatio voi tukea osaamisen kehittämisen johtamista opinnäytetyön lopputuloksena tuotetun tietopakettin sisältämän informaation avulla. Kuviossa 38 on esitetty tutkimuksen tavoite, vastaukset tutkimusongelmiin sekä päämäärä. Ensimmäisen alatutkimusongelman vastaus vaatii hieman selventämistä. Koulutuksien avulla henkilöstön osaamista voidaan kehittää monipuolisesti, sillä koulutusmenetelmät ovat kehittyneet viime vuosien aikana. Koulutukset ovat usein käytännönläheisiä, toiminnallisia ja työntekijöiden omaan työhön liittyviä. Koulutuksissa haetaan yhä enemmän soveltamista ja vuorovaikutusta. Yleensä koulutus on osa yksilön henkilökohtaista oppimispolkua mutta koulutukset voidaan suunnitella myös tietylle organisaation henkilöstöryhmälle ennalta määritellyyn tarpeeseen. Koulutus voi olla lyhyt luento, päivästä pariin viikkoon kestävä koulutus tai useiden vuosien tutkintoon johtava koulutus. Koulutuksen sisältö riippuu koulutuksen pituudesta.

Tavoite: Osaamisen kehittämisen tehokas johtaminen

Osaamisen kehittäminen on jatkuvaa yksilön osaamisen ja ammattitaidon kehittämiseen tähtävää suunnitelmallista toimintaa, jonka johtaminen edellyttää huolellista suunnittelua ja organisointia. Osaamisen kehittämisen tehokas johtaminen edellyttää johtamisprosessin kokonaisvaltaista hallintaa.



Päättökysymys: Miten osaamisen kehittämisen johtamista voidaan tukea?

Osaamisen kehittämisen johtamista voidaan tukea seuraamalla kehittämistoimenpiteiden vaikutuksia ja arvioimalla saatuja tuloksia. Osuuskauppa Hämeenmaa voi hyödyntää osaamisen kehittämisen johtamisen tukena opinnäytetyön lopputuloksena tuotetun tietopaketin sisältämää informaatiota.

Alatutkimusongelmat:

Miten henkilöstön osaamista voidaan kehittää koulutuksien avulla?

Koulutuksien avulla henkilöstön osaamista voidaan kehittää monipuolisesti ja erilaisia koulutusmenetelmiä hyödyntäen.

Miten koulutuksien palautekyselyiden vastauksia voidaan hyödyntää esimiehille suunnattujen koulutusten kehittämisessä?

Palautteiden pohjalta saatiin konkreettisia kehitysehdotuksia, joiden avulla koulutuksia voidaan kehittää vastamaan esimiesten oppimistavoitteita.



Päämäärä: Organisaatio tietää, miten se voi johtaa osaamisen kehittämistä tehokkaasti ja miten johtamisprosessia voidaan tukea.

Osaamisen kehittämisen tehokas johtaminen edellyttää järjestelmällisyyttä ja suunnitelmallisuutta. Osaamisen kehittämisen johtaminen on tehokasta silloin, kun johtamisprosessi on kokonaisuudessaan hyvin hallussa. Johtamisprosessia voidaan tukea seuraamalla kehittämistoimenpiteiden vaikutuksia ja arvioimalla saatuja tuloksia. Kohdeorganisaatio voi tukea osaamisen kehittämisen johtamista opinnäytetyön lopputuloksena tuotetun tietopaketin sisältämän informaation avulla.

KUVIO 38. Opinnäytetyön tavoite, vastaukset tutkimusongelmiin ja päämäärä

LÄHTEET

Painetut lähteet

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

Myyry, L. 2008. Osaamisen johtamisen hyviä käytäntöjä – tuottavuutta ja hyvinvointia työpaikoille. Helsinki: Tekes, Työelämän kehittämisohjelma Tykes.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WSOYpro.

Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum Media Oy.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Hätönen, H. 1998. Osaava henkilöstö – nyt ja tulevaisuudessa. Vantaa: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.

Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Porvoo: Edita Publishing Oy.

Hamel, G. & Prahalad, C.K. 1994. Competing for the Future. Breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating the Markets of Tomorrow. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Osuuskauppa Hämeenmaa. 2013. Tervetuloa Hämeenmaalle! Osuuskauppa Hämeenmaan perehdytysopas 2013. Lahti: Osuuskauppa Hämeenmaa.

Osuuskauppa Hämeenmaa. 2014. Tilinpäätöstiedote 2013. Lahti: Osuuskauppa Hämeenmaa.

Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Helsinki: Talentum Media Oy.

Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Osuuskauppa Hämeenmaa. 2014. Hämeenmaan esimiesten täsmävalmennustarjonta, kevät 2014. Lahti: Osuuskauppa Hämeenmaa.

Elektroniset lähteet

Seemann, P., De Long, D., Stucky, S. & Guthrie, E. 2000. Knowledge Management: Classic and Contemporary Works. Chapter 1. MIT Press [viitattu 26.03.2014]. Saatavissa:

<http://www.smartworkforcestrategies.com/Portals/0/Published%20Articles/DeLong-BuildingIntangibleAssets-FrameworkForIntellCapital-BookChp.pdf>

S-ryhmä. 2014. S-ryhmän yritysprofiili [viitattu 26.03. 2014]. Saatavissa:

<https://www.s-kanava.fi/web/s/s-ryhma/yritysprofiili>

S-ryhmä. 2014. S-ryhmän organisaatiokartta [viitattu 26.03.2014]. Saatavissa:

<https://www.s-kanava.fi/web/s/s-ryhma/organisaatiokartta>

S-ryhmä. 2014. Omistusrakenne [viitattu 26.03.2014]. Saatavissa: <https://www.s-kanava.fi/web/s/s-ryhma/omistusrakenne>

S-ryhmä. 2014. SOK-yhtymä [viitattu 26.03.2014]. Saatavissa: <https://www.s-kanava.fi/web/s/s-ryhma/sok-yhtyma>

HOK-Elanto. 2014. Bonuspartnerit [viitattu 26.03.2014]. Saatavissa:

<http://www.hok-elanto.fi/elamykset/bonuspartnerit/>

Suomen Ekonomiliitto Sefe. 2014. Osaamisen kehittäminen [viitattu 27.03.2014].

Saatavissa: <http://www.sefe.fi/osaamisen-kehittaminen>

Suomen Ekonomiliitto Sefe. 2014. Kehityskeskustelu [viitattu 27.03.2014].

Saatavissa: <http://www.sefe.fi/kehityskeskustelu>

Suomen Ekonomiliitto Sefe. 2014. Kehityskeskustelu parantaa työhyvinvointia. [viitattu 26.03.2014]. Saatavissa: www.sefe.fi/kehityskeskustelu

Savolainen, P., Heinonen, T., Lievonen, K-M. & Kurkela, R. 2001. Osaava Vantaa. Osaamisen johtamisen opas. Vantaan kaupunki, Henkilöstökeskus [viitattu 27.03.2014]. Saatavissa: https://www.vantaa.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/vantaa/embeds/vantaa_wwwstructure/33064_Osaamisen_johtaminen_1_1_.pdf

Viitala, R. 2014. Oppimista tukeva johtajuus – Knowledge leadership. Vaasan yliopisto [viitattu 27.03.2014]. Saatavissa: http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/HR/Johtamisopit_kasitteet/Oppimista%20tukeva%20johtajuus.pdf

Jollas Instituutti. 2014. S-ryhmän koulutuksilla on pitkät perinteet [viitattu 03.04.2014]. Saatavissa: <http://www.jollas.fi/yleistietoajollasinstituutista/tietoa20/>

Tenhunen, L. 2014. Jollas Instituutti. S-ryhmäläisten oma valmentaja [viitattu 03.04.2014]. Saatavissa: http://www.jollas.fi/fileadmin/flash/tilat_orig/jollas-esite.pdf

Lehtinen, A-K. 2010. Valmennuksen vaikuttavuuden arviointi oppimisen, tavan toimia ja hyötyjen tasolla – Case: Leadership-valmennusohjelma asiantuntijaorganisaatiossa. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu, Markkinoinnin ja johtamisen laitos [viitattu 13.04.2014]. Pro gradu-tutkielma. Saatavissa: http://epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/12382/hse_ethesis_12382.pdf

LIITTEET

Liite 1 Tietopaketti Osuuskauppa Hämeenmaan esimiesten täsmävalmennuksista