

MONIOSAAMISEN TARVE JA EDELLYTYKSET

Case: Starkki Oy Ab Jyväskylän yksikkö

Marjut Karhunen
Maiju Koivukumpu

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2010

Liiketalouden koulutushjelma
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala





Tekijä(t) KARHUNEN, Marjut KOIVUKUMPU, Maiju	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 16.04.2010
	Sivumäärä 50	Julkaisun kieli suomi
	Luottamuksellisuus () saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi MONIOSAAMISEN TARVE JA EDELLYTYKSET Case: Starkki Oy Ab Jyväskylän yksikkö		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) LEHTIMÄKI, Erja		
Toimeksiantaja(t) Starkki Oy Ab, Jyväskylän yksikkö		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tutkimuksen tehtävänä oli selvittää, onko toimeksiantajalla, Starkki Oy Ab:n Jyväskylän toimintayksiköllä, tarvetta moniosaamiselle esimiesten näkökulmasta tarkasteltuna. Tutkimuksen tavoitteena oli moniosaamisen tarpeen kartoitus. Lisäksi tavoitteena oli löytää uusia näkökulmia ja kehitysehdotuksia osaamisen johtamiseen.</p> <p>Tutkimusongelman selvittämiseen käytettiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastatteluiden avulla. Haastatteluun osallistui neljä esimiestehtävissä toimivaa henkilöä. Haastattelut suoritettiin Jyväskylän Starkin toimipisteessä.</p> <p>Tutkimuksessa selvisi, että yrityksessä on moniosaamisen tarvetta. Moniosaamisen lisääminen nähtiin myönteisenä asiana yksilön kannalta. Merkittäväksi tulokseksi ilmeni, että työntekijällä on yksi erityisosaamisalue, jota tulisi syventää, ja kiinnostuksen mukaan muutama muu osaamisalue, joiden osaamista halutaan lisätä. Työnkierto ja koulutukset ovat tärkeimpiä keinoja, joilla osaamista lisätään yrityksessä. Moniosaamisen lisääminen on ajankohtaista yrityksessä, koska henkilöstömäärä on supistunut viime vuosien aikana. Konkreettisia suunnitelmia moniosaamisen lisäämiseksi ei ole kuitenkaan tehty. Yksittäisten työntekijöiden osaamisen kehittymistä pyritään kuitenkin tukemaan.</p> <p>Tutkimuksesta esiin nousseita kehitysehdotuksia voidaan hyödyntää johtamisen työkaluna henkilöstön osaamisen kehittämisessä. Kehitettäviä kohteita ovat moniosaamisen huomioiminen rekrytoinnissa, palkitsemisjärjestelmän ja varahenkilöjärjestelmän kehittäminen ja dokumentointi.</p>		
Avainsanat (asiasanat) moniosaaminen, osaamisen johtaminen, oppiva organisaatio, osaaminen		
Muut tiedot		



Author(s) KARHUNEN, Marjut KOIVUKUMPU, Maiju	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 16.04.2010
	Pages 50	Language Finnish
	Confidential () Until	Permission for web publication (X)
Title CONDITIONS AND NEED FOR MULTI-SKILLS Case: Starkki Oy Ab unit of Jyväskylä		
Degree Programme Business Administration		
Tutor(s) LEHTIMÄKI, Erja		
Assigned by Starkki Oy Ab unit of Jyväskylä		
Abstract The aim of the study was to determine from the viewpoint of the management if there was need for employees with multiple skills in Starkki Oy Ab Jyväskylä unit . Another aim was to provide the management with fresh viewpoints and ideas for development of knowledge management. The research approach used was qualitative. The material of the survey was collected by using semi – structured interviews. Four persons from the management of the Jyväskylä unit Starkki Oy Ab were interviewed. The research revealed that there is clear need for multi-skilled personnel. Multiple skills were considered positive also from the individual employees' point of view. The management thought that an employee should have one special area of expertise which should be further developed. In addition, the employees could increase their know-how in some other areas of special interest. Job rotation and training are the most important ways of increasing the personnel's know-how in the case company. The number of personnel has decreased in the past few years. That is one of the reasons why multi-skills have become topical. At the moment there are no concrete plans for increasing multi-skills in the unit, but individual employees are supported in personal development. The case company can take advantage of the ideas presented for development as a managerial tool for knowledge management. Areas for further development would be useful are, among other things paying attention to multi-skills in a recruit process, improving the reward system and creating a substitute system and documentation.		
Keywords multi-skills, know-how, knowledge management, learning organisation		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1	MONIOSAAMINEN YRITYKSEN KILPAILUKYVYN EDISTÄJÄNÄ.....	3
1.1	Tutkimuksen lähtökohdat.....	3
1.2	Tutkimuksen toimeksiantajayritys Starkki Oy Ab.....	3
1.3	Tutkimuksen tavoitteet.....	4
2	YRITYSKULTTUURI JA OPPIVA ORGANISAATIO.....	5
2.1	Yrityskulttuuri	5
2.2	Oppiva organisaatio	9
2.3	Työkulttuurin kehittäminen oppivassa organisaatiossa	14
3	OSAAMISEN JOHTAMINEN JA MUUTOSJOHTAMINEN.....	20
3.1	Osaamisen johtaminen.....	20
3.2	Muutosjohtaminen	21
4	MONIOSAAMINEN.....	26
5	TUTKIMUKSEN KULKU JA TULOKSET	28
5.1	Tutkimuksen kulku.....	28
5.2	Osaamisen johtamisen merkitys	31
5.3	Osaamisen kehitys.....	33
5.4	Kokemukset ja mielipiteet aikaisemmista muutoksista	35
5.5	Tulevaisuuden osaaminen.....	37
5.6	Moniosaamisen merkitys	38
6	YHTEENVETO KEHITYSEHDOTUKSISTA.....	42
7	POHDINTA.....	45
	LÄHTEET.....	48

LIITTEET49

Liite 1. Teemahaastattelun runko.....49

KUVIOT

KUVIO 1. Starkki-yksikön vastuujakotaulukko29

1 MONIOSAAMINEN YRITYKSEN KILPAILUKYVYN EDISTÄJÄNÄ

Moniosaamisen tarve on kasvanut yrityksissä, sillä tuottavuuden parantaminen on ollut edellytys, jotta taloudellisista haasteista on selvitty. Monissa yrityksissä on ajautettu tilanteeseen, jossa moniosaamista on ollut pakko kehittää. Näin ollen moniosaamiselle on syntynyt selkeä tarve yritysmaailmassa.

Moniosaaminen aiheena on noussut esille mediassa. Talouden taantuma on ajanut yrityksiä supistamaan henkilöstökuluissa, tämä tarkoittaa sitä, että yrityksissä on pärjättävä pienemmällä henkilöstöllä. Tuottavuuden ylläpitämiseksi myös henkilöstön on sopeuduttava uusiin muutoksiin ja laajennettava osaamisaluetta. Tämän vuoksi mediaan on noussut käsitys siitä, että nykypäivän työelämässä pärjäävät henkilöt, jotka hallitsevat useita osaamisalueita.

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Tutkimus rajattiin käsittelemään esimiesten näkökulmia moniosaamisen tarpeesta. Tutkimukseen valittiin esimiesten näkökulma, koska heillä on laaja kokonaiskuva yrityksen osaamisesta. Tutkimus kohdennettiin Starkki Oy Ab:n Jyväskylän toimipisteeseen. Kyseiseen toimipisteeseen ei ole ennen tehty vastaavanlaista tutkimusta. Toimeksiantajayrityksessä on vähennetty tuntuvasti henkilökuntaa. Näistä toimenpiteistä johtuen moniosaamisen lisääminen voi olla ajankohtaista myös tälle yritykselle. Tutkimuksen tuloksia yksikkö voi hyödyntää, kun ryhdytään suunnittelemaan toimenpiteitä henkilöstön osaamisen kehittämiseksi tulevaisuudessa.

1.2 Tutkimuksen toimeksiantajayritys Starkki Oy Ab

Starkki Oy Ab on valtakunnallisesti toimiva ketju, joka palvelee yritys- ja yksityisasiakkaita tuottamalla ideoita ja ratkaisuja näiden ongelmiin myymällä rakennustarvikkeita, puutuotteita sekä rautakauppa- ja sisustustuotteita. Vuonna 1868 Peter Starckjohann perusti Viipuriin rautakaupan, jota ryhdyttiin kutsumaan nimellä Starckjohann-yhtiöt. Vuonna 1995 rautakauppaketjua ryhdyttiin kutsumaan Starkiksi. Starkki Oy Ab aloitti itsenäisenä yhtiönä vuonna 1999. Vuonna 2000 Danske Trælast A/S osti Starkki Oy Ab:n. Danske Trælast -

konserni siirtyi sijoitusyhtiö CVC:n ja toimivan johdon omistukseen vuonna 2003. Vuonna 2006 Wolseley hankki omistukseensa DT Groupin CVC Capital Partnersilta. Starkilla on Suomessa 21 yksikköä, jotka toimivat ympäri maata. Liikevaihto Starkki Oy Ab:lla oli vuonna 2008 468 miljoonaa euroa. Starkki Oy Ab työllistää valtakunnallisesti noin tuhat henkilöä, joista 56 Jyväskylässä. (Organisaatioesittely, 2010.)

1.3 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimusongelmaa on lähestytty tarkastelemalla yrityskulttuurin vaikutusta muutoksiin. Yrityskulttuurin sisältämät asiat vaikuttavat siihen, miten muutoksiin reagoidaan yrityksessä. Jotta muutokset saadaan menestyksekkäästi läpi, on yrityksen samalla tuettava uuden oppimista. Tämän vuoksi tutkimusongelmaa on lähestytty myös oppivan organisaation periaatteiden näkökulmasta.

Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa esimiesten mielipiteitä moniosaamisesta. Tutkimuksessa on tarkoitus selvittää, onko moniosaamiselle tarvetta yrityksessä tällä hetkellä tai tulevaisuudessa. Tarkoitus on myös tutkia millainen on henkilöstön nykyinen osaaminen ja miten sitä voidaan kehittää. Tutkimuksen tarkoitus on myös löytää keinoja osaamisen lisäämiseksi.

Tutkimuksen tavoitteena on, että toimeksiantajayritys voi hyödyntää tutkimuksesta saatuja tuloksia. Moniosaamisen tarpeen kartoituksen tarkoituksena on löytää uusia näkökulmia osaamisen johtamiseen Jyväskylän Starkin yksikössä. Esimiesten mielipiteistä muodostuneen osaamiskartoituksen tulosten avulla voidaan ryhtyä kehittämään osaamista siihen suuntaan, jolla yritys saa henkilöstönsä osaamisesta parhaimman hyödyn.

Tutkimuksessa haluttiin selvittää, onko tällä toimeksiantajayrityksen yksiköllä mahdollisuuksia tai tarvetta kehittää henkilöstöään moniosaajiksi. Haastattelujen avulla pyrittiin selvittämään johdon suhtautumista moniosaamiseen ja sen lisäämiseen. Lisäksi tutkijat halusivat selvittää, onko moniosaamisen lisääminen ajankohtaista yritykselle. Tutkimuksessa kartoitettiin myös esimiesten näkemyksiä yrityksen ydinosaamisesta ja sen asemaa tulevaisuudessa.

2 YRITYSKULTTUURI JA OPPIVA ORGANISAATIO

2.1 Yrityskulttuuri

Kulttuurilla yleisesti tarkoitetaan asioita, jotka viittaavat maihin, etnisiin ryhmiin ja uskontoihin (Helin Lövingsson & Karlöf 2004, 98). Kulttuurilla määritellään myös yritysten erityispiirteitä, jolloin puhutaan yrityskulttuurista. Yrityskulttuuri käsitteenä on hyvin laaja-alainen ja siksi sen ymmärtämiseksi, sitä tulee tarkastella monesta näkökulmasta. Kuten kulttuuri yleensäkin, yrityskulttuuri voi olla näkyvää tai näkymätöntä. (Schein 2004, 30 - 31.)

Artefaktit

Scheinin (2004, 30) mukaan yrityskulttuuri voidaan jakaa kolmeen eri tasoon. Ensimmäistä tasoa kutsutaan artefaktiksi. Artefaktilla tarkoitetaan näkyviä organisaation rakenteita ja prosesseja. Artefakteihin on helppo tutustua, sillä ne havaitaan näkemällä ja kuulemalla astuessa sisälle yrityksen tiloihin. Artefaktien havaitsemiseen liittyy aina jokin emotionaalinen reaktio. Esimerkiksi työntekijöiden muodollinen tai epämuodollinen pukeutuminen vaikuttaa ensivaikutelmaan, joka yrityksestä muodostuu. Muodollinen pukeutuminen saattaa antaa vaikutelman, että yritys on huolellinen ja konservatiivinen. Epämuodollinen pukeutuminen saattaa taas viestittää modernista yrityksestä. Kaikki yrityksestä havaitut ulkoiset piirteet ovat kuitenkin vain osa yrityksen kulttuuria ja ne eivät vielä kerro syvemmin kulttuurista.

Ilmaistut arvot

Toinen yrityskulttuurin taso pitää sisällään yrityksen arvot, strategiat ja filosofiat. Nämä yrityksen periaatteet on ilmaistu julkisesti ja näiden mukaan yrityksessä toimitaan. Arvot saattavat olla peräisin jo yrityksen perustajalta ja näiden mukaan toimitaan edelleenkin. Yrityksen visiot, strategiat ja arvot saattavat olla näkyvästi painettuina eri dokumenteissa, kuten vuosikertomuksessa. Huomioitavaa yrityskulttuurin toisen tason piirteissä on se, että arvot voivat olla samoja, vaikka kyseessä olisi kaksi täysin erilaista yritystä. Oli kyseessä sitten konservatiivinen tai moderni yritys, voi molempien yritysten arvoina olla

esimerkiksi ympäristöystävällisyys, laadukkuus tai asiakaskeskeisyys. (Schein 2004, 32 - 34.)

Pohjimmaiset perusoletukset

Mitä syvemältä yrityksen kulttuuria tutkitaan, sitä lähemmäksi päästään yrityksen pohjimmaisiin perusoletuksiin. Perusoletukset ovat tiedostamattomia, itsestään selviä uskomuksia, käsityksiä, ajatuksia ja tunteita. Nämä oletukset on opittu, joten ne ovat yhteisen oppimisprosessin tulosta. Perusoletukset ovat saattaneet alkujaan olla yrityksen perustajan luomia toimintamalleja, joita on käytetty kyseenalaistamatta niitä. Myöhemmin yritykseen on rekrytoitu tietynlaisia työntekijöitä, joille toimintamallit ovat sopineet. Ne, joille toimintamallit eivät ole sopineet, ovat hakeutuneet yrityksestä pois. Näin jäljelle ovat jääneet ne työntekijät, joille toimintamallit ovat hyväksi havaittuja ja siksi he ovat omaksuneet niiden käyttämisen. (Mts. 34.)

Yrityksen ulkoinen säilyminen

Yrityskulttuuria voidaan siis tutkia hyvin monesta näkökulmasta. Schein (2004, 44) kuvaa kulttuuria toteamalla, että se on ”ryhmän historiansa aikana oppimien, kaikkien yhteisten ja itsestään selvien oletusten loppusumma”. On kuitenkin otettava huomioon, että kulttuuria tulee tarkastella sisäisten toimintojen lisäksi myös suhteessa muihin eri ympäristöihin. Vaikka yrityksellä olisi selkeät toimintamallit ja strategiat, ulkoinen ympäristö määrää, miten se pärjää markkinoilla. Siksi yrityksen pitää pystyä perustelemaan strategiansa sekä valitsemaan oikeat keinot toteuttaa niitä. Yhdellä suurella organisaatiolla voi olla rinnakkain useita erilaisia tuotantoyksiköitä, joiden rakenteet ja järjestelmät poikkeavat toisistaan. Tällöin jokainen tuotantoyksikkö on ottanut käyttöönsä keinot, jotka soveltuvat oman tuotantoyksikön kulttuuriin. Tällöin syntyy organisaation alakulttuureita, jotka vastaavat sen alueen ympäristön haasteisiin. (Mts. 50 - 51.)

Yrityksen kohdatessa ulkoisen ympäristön, se myös mittaa omaa toimintaansa. Se, mitä yritys mittaa, riippuu yrityksen kulttuurista. Jos yritys seuraa sen taloudellista suorituskykyään, sillä on valittavanaan useita tarkastelun ja mit-

taamisen kohteita. Yrityksen kulttuuri voi määrätä, että mitaamisen kohteena ovat esimerkiksi osakekurssit tai markkinaosuus. Virheiden sattuessa; yrityksen kulttuuri vaikuttaa siihen miten niihin suhtaudutaan. Kulttuuri myös vaikuttaa siihen millaisiin toimenpiteisiin ryhdytään virheiden sattuessa. Toisissa yrityksissä yksikin virhe saattaa johtaa irtisanomiseen, kun taas toisissa yrityksissä virheiden syitä saatetaan analysoida ja pohtia, miten tulevaisuudessa tämän kaltaisia virheitä voisi välttää. (Mts. 53 - 55.)

Yrityksen sisäinen yhdentyminen

Yrityskulttuurin ilmeisimmät piirteet ovat sen käyttämä kieli ja käsitteet. Uudelle työntekijälle ilmenee vähitellen miten yrityksessä pukeudutaan, keskustellaan ja käyttäytytään eri tilanteissa. Näiden oppiminen vie aikaa ja siksi uusi työntekijä ei aluksi ole niin tuottava kuin myöhemmin opittuaan organisaation sisäiset tavat. Se, miksi opettelu vie aikaa, voi johtua siitä, että organisaation normit, työskentely- ja ajattelutavat ovat niin omintakeisia. (Mts. 57 - 58.)

Yrityksen kulttuuri rajaa, ketkä ovat organisaation sisällä ja ketkä ulkona. Samoin organisaation sisäinen hierarkia jaottelee organisaation jäsenet. Mitä enemmän uusi ryhmän jäsen oppii organisaation käyttäytymismalleista, sitä enemmän hänelle uskoudutaan ja kerrotaan salaisuuksia. Vähitellen ryhmän jäsenille muodostuu keskinäinen luottamussuhde toisiaan kohtaan, jolloin ryhmän sisäisiä salaisuuksia ei luovuteta ulkopuolelle. (Mts. 59.)

Yrityksen sisäiseen yhdentymiseen liittyy sen palkitsemis- ja statusjärjestelmä. Jokainen yritys kehittää itse, miten palkankorotukset ja ylennykset tapahtuvat. Palkitsemisjärjestelmän kirjo vaihtelee yrityksittäin samoin kuin se, mistä palkitseminen koostuu. Joissain yrityksissä palkitseminen saattaa tarkoittaa rahallisia palkkioita tai ylennyksiä, kun taas toisissa yrityksissä merkittävämpiä palkkioita saattavat olla erilaiset tittelit tai nimitykset. Uuden työntekijän voi olla joskus vaikea tulkita, mistä palkitseminen koostuu, se millaisista suorituksista palkitaan ja mistä rangaistaan. Palautekulttuurilla on iso rooli siinä, miten työntekijä osaa arvioida omaa suoriutumistaan. (Mts. 62 - 63.)

Yrityksen syvät perusoletukset

On olemassa paljon muita seikkoja itse luodun yrityskulttuurin lisäksi, jotka vaikuttavat yrityksen kulttuuriin. Nämä seikat tulevat viime kädessä kansallisesta kulttuurista, jossa yritys toimii. Modernissa länsimaisessa yrityksessä voidaan pitää selvänä, että sen tehtävä on valloittaa markkinat. Joissakin yhteiskunnissa yrityksen tavoite on etsiä markkinarako ja yrittää sopia siihen. On myös kulttuureita, jossa ihmisluonto nähdään muuttumattomana, jolloin se heijastuu yritysmaailmaan. Tämä voi tarkoittaa sitä, että yrityskulttuurissa tiettyjä asioita ei voida muuttaa, vaan pikemmin pitäisi osata sopeutua tilanteisiin. Länsimaisessa kulttuurissa taas vastaavasti ihmisluonnon oletetaan olevan muokattavissa ja jokainen voi olla, mitä haluaa. Yrityksessä voidaan siis nähdä kehittymismahdollisuuksia, joihin pyritään painottamatta omaa alkuperää. (Mts. 64 - 66.)

Yhteiskunnalla on suuri vaikutus siihen, miten yksilö sijoittaa itsensä yhteiskunnassa. Yhdysvalloissa ihmisen oikeuksien uskotaan pitkälti olevan yhteiskunnan perusta. Vastaavasti esimerkiksi Kiinassa yksilön odotetaan uhrautuvan yhteiskunnan vuoksi. Se, vaikuttaako yhteiskunnassa individualistinen vai kollektiivinen näkemys ihmisen paikkaan yhteiskunnassa, vaikuttaa organisaation kulttuuriin. Yhteiskunnan vaikutus, voidaan nähdä siinä painottuuko yrityksessä työntekijän yritysuskollisuus ja sitoutuminen vai yksilön vapaus ja itsenäisyys. (Mts. 68 - 69.)

Omalta osaltaan vallalla olevat uskomukset ja oletukset siitä, mitä pidetään totena, liittyvät jokaiseen kulttuuriin. Länsimaissa tieteellisesti todistettuja asioita pidetään totuuksina. On myös kulttuureita, joissa perinteet, moraaliperinteet, uskonnolliset opit ja muut auktoriteetit määrittelevät, mitkä asiat ovat totta ja oikein. Myös länsimaissa uskonnolla ja perinteillä on vaikutusta kulttuuriin, vaikka tiede olisikin voinut todistaa joitakin asioita. Päätöksentekoon voivatkin vaikuttaa moraalij- ja uskonnolliset periaatteet siinä missä puhtaasti tieteelliset faktatkin. (Mts. 70 - 71.)

Organisaatiot eroavat toisistaan myös kulttuurin aikakäsityksen myötä. Myöhässä olemiseen suhtaudutaan latinalaisissa maissa suopeasti kun taas Poh-

jois-Euroopan maissa se koetaan loukkaavana. Myös työskentely pitempään kuin työajassa on määritelty voi toisessa kulttuurissa osoittaa sitoutumisen merkkejä, kun taas toisessa kulttuurissa se voidaan tulkita tehottomuudeksi. (Mts. 72 - 73.)

Tilalla voi olla symbolinen merkitys organisaation kulttuurissa. Toimistohuoneiden ja työpöytien sijainti, koko tai sisustus symbolisoi statusta tai arvoasemaa työyhteisössä. Vaikka statussymbolit voivat vaikuttaa naurettavilta, niillä on kuitenkin symbolista arvoa, jotka viestii ympärillä olevasta kulttuurista ja sen merkityksistä. (Mts. 73.)

2.2 Oppiva organisaatio

Oppivan organisaation pohjimmaisena ajatuksena on, että organisaation ihmiset kehittävät osaamistaan yhteistoiminnallisten päämäärien saavuttamiseksi. Oppivassa organisaatiossa kannustetaan ihmisten oppimaan oppimista yhdessä ja yhteistoiminnallisten tavoitteiden luomista. Tarkoituksena onkin voida vaikuttaa oman organisaation tulevaisuuteen. Henkilöstön osaamisessa painotetaan useamman henkilön oppimista ja heidän osaamisen yhdistämistä. Oppimisen avulla voidaan muuttaa itsensä lisäksi myös toimintaympäristöä. Oppivassa organisaatiossa tietoa hankitaan, muodostetaan ja jaetaan ihmisten kesken. Näin organisaation käyttäytymistä muokataan uuden tiedon tai uusien käsitysten pohjalta. (Ahonen & Pohjanheimo 2008, 8.)

Syy, miksi oppivaa organisaatiota tarvitaan, on yleensä muutos. Syitä muutokselle voivat olla henkilöstöressurssien väheneminen, toimintatapojen kehittäminen ja tehostaminen tai vaikkapa yrityksen kasvutarpeet. Jotta muutos saataisiin aikaan, on yrityksessä ihmisten oltava halukkaita oppimaan uutta ja tätä kautta tukemaan yrityksen muutosta. Vastaavasti organisaation tehtävä on luoda sellainen toimintaympäristö, joka tukee ihmisten oppimista ja halua oppia. (Moilanen 2001, 13 - 14.)

Yksilön motiivit oppimiselle ja muutokselle eivät aina kulje käsi kädessä organisaation muutoksen perusteluiden ja tavoitteiden kanssa. Siksi tärkeä rooli muutoksen toteutuessa on vuorovaikutuksella, jotta voidaan ylläpitää oppi-

mismotivaatiota. Keinoilla, joilla vuorovaikutusta pidetään yllä, on tarkoitus saada yksilöt itse oivaltamaan muutoksen arvo. Samalla yksilölliset näkemykset voidaan liittää osaksi koko organisaation tavoitteita. (Moilanen 2001, 14 - 15.)

Oppivassa organisaatiossa tarkastellaan asioita organisaation ja yksilöiden tavoitteiden näkökulmasta. Organisaation ja työn tulevaisuutta pohditaan osaamisen kautta. (Ahonen & Pohjanheimo 2008, 11.) Lisäksi nykypäivän ja tulevaisuuden tarpeet tuovat haasteita oppivaan organisaatioon. Yrityksessä muutos voi olla jatkuvaa, vaikka joissakin asioissa vakiintumista on nähtävissä. Yksittäiselle työntekijälle organisaation muutokset eivät välttämättä ole ainoita muutoksia, vaan hän on saattanut läpikäydä paljon muutoksia työelämänsä varrella. Kaikki muutokset siis lisäävät oppimisen tarvetta muuttuvassa ympäristössä. (Moilanen 2001, 26 - 27.)

Yrityksen johdon ja esimiesten haasteena on saada alaiset oppimaan ja samalla on pidettävä oma oppiminen kunnossa. Johdon on lisäksi ylläpidettävä asiakassuhteitaan ja reagoitava ympärillä tapahtuviin muutoksiin. Yksilön ja yrityksen ympärillä tapahtuu siis paljon uusia asioita, jotka aiheuttavat uudenlaisia tieto-, taito- ja osaamisvaatimuksia. On tärkeää, että johdolla on kyky nähdä organisaatio kokonaisuutena. Esimiesten on pystyttävä näkemään oman yksikkönsä vaikutukset koko organisaatiossa ja vastaavasti yksittäisen työntekijän on hyvä nähdä muutoksen tuomat mahdollisuudet. Oppimisen tarve kertyy kokonaisvaltaisen ajattelun myötä. (Moilanen 2001, 27 - 29.)

Oppimaan oppiminen

Moilasen (2001, 37) mukaan oppimaan oppiminen tarkoittaa yksinkertaistettuna sitä, että otetaan omista ja työyhteisön aiemmista oppimistilanteista opiksi. Uusissa oppimistilanteissa käytetään aikaisempia tietoja ja kokemuksia hyväksi. Olivatpa kokemukset sitten hyviä tai huonoja, voidaan niitä analysoida ja pohtia mitkä seikat johtivat onnistumiseen ja mitkä epäonnistumiseen. On tärkeää, että yksilöiden hyvät tai huonot kokemukset kirjataan ylös, jotta myöhemmin osattaisiin välttää virheitä ja korjata esiintyneitä puutteita. (Moilanen 2001, 38.)

Kun aloitetaan organisaation kehitystarpeiden tarkastelu, oppimistarpeet määrytyvät organisaation kilpailutilanteesta ja tavoitteista. Ei siis ole tarpeellista kartoittaa eri toimintayksiköiden osaamista ja kehitystarpeita, vaan ennen kaikkea tulisi kartoittaa organisaation ydinosaaminen, asiakkaiden tarpeet ja ne tekijät, jotka vaikuttavat yrityksen liiketoimintaan. Yksittäisen työntekijän on hyvä asettaa myös omat oppimistarpeet ja tavoitteet tärkeysjärjestykseen. Organisaation on määriteltävä strategia ja yksittäisen henkilön oma kehittymistavoite. (Mts. 39 - 41.)

Oppivan organisaation tekijät

Jotta organisaatio voisi muuttua oppivan organisaation myötä, sen rakenteiden ja systeemien on oltava muutokselle suotuisat. Vaikka organisaation ihmiset olisivat omistautuneita muutokselle, he eivät vielä saa aikaan muutosta. Jos halutaan uusi toimintamalli, vanhoja systeemejä, rakenteita, arvoja tai muita organisaation tekijöitä, jotka perustuvat vanhaan toimintamalliin, on voitava muuttaa. Kaikki osat työyhteisössä vaikuttavat yksittäisen muutosprosessin onnistumiseen.

Organisaatiotekijät koostuvat viidestä eri osa-alueesta, jotka ovat

1. rakenteiden ja systeemien tietoinen johtaminen,
2. yhteinen suunta,
3. esteiden tunnistaminen,
4. keinojen rakentaminen ja
5. arviointi ja palkitseminen.

(Mts. 84 - 85.)

Oppivan organisaation tietoinen johtaminen

Oppiva organisaatio tarvitsee johdon, joka ottaa vastuuta oppivan organisaation kehittymisestä. Ylimmällä johdolla on mahdollisuus luoda niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat koko henkilökunnan oppimiseen. Rakenteiden ja systeemien tietoisella johtamisella pyritään tehostamaan muiden oppimisympäristöä par-

haaksi mahdolliseksi. Tarkoituksena on siis kehittää organisaatiotasoisia rakenteita ja systeemejä. Tietoisella johtamisella tarkoitetaan sitä, että johto on tietoinen rakenteiden ja systeemien olemassaolosta ja niiden vaikutuksista oppimiseen. (Moilanen 2001, 86.)

Oppivan organisaation johtaminen perustuu siihen, että ylin johto on koko ajan mukana oppimisprosesseissa. Tämä ei tarkoita sitä, ettei ylin johto voisi vastuuttaa muita esimiehiä ja delegoida tehtäviä. Lisäksi vuorovaikutus organisaation eri tasoilta on erittäin tärkeää, sillä juuri sen avulla ylin johto voi tehdä päätöksiä, jotka vievät prosessia eteenpäin. Kun organisaatioita ollaan vievässä kohti oppivaa organisaatioita, juuri viestinnän merkitys kasvaa. (Moilanen 2001, 87 - 88.)

Yhteinen suunta

Moilanen (2001, 88) kuvaa oppivan organisaation suunnan strategiaksi, visioksi, jaetuksi käsitykseksi tai muuksi vastaavaksi yhteiseksi kuvaksi organisaation tulevaisuudesta. Suunta tarjoaa raamit ja pääasiallisen sisällön tapahtuvalle muutokselle. Yksilöillä on oma suuntansa, kuten myös organisaatiolla on oma, yhteinen suunta. Mitä enemmän yksilöt, jotka voivat vaikuttaa yrityksen tulevaisuuteen, saavat osallistua prosessiin, sitä enemmän yksilöiden rooli osana organisaatiota selkiytyy. Mahdollisuuksien mukaan jokaisen ihmisen organisaatiossa olisi hyvä olla luomassa tai vaikuttamassa yhteisen suunnan muodostumisessa.

Organisaation muuttuessa oppivaksi organisaatioksi, on hyvä kiinnittää huomioita myös arvoihin. Jos vanhat arvot eivät tue oppimista ja kehittymistä, uudet toimintamallit saatetaan kyseenalaistaa. Vanhoja arvoja ei kuitenkaan kannata heti suoralta kädeltä hylätä, vaan uusien ja vanhojen arvojen sekä toimintamallien väliltä olisi hyvä löytää tasapaino. Tärkeintä olisi, että kehitystä hidastavista arvoista ja toimintamalleista osataan luopua ja uusia osataan ottaa vastaan. (Mts. 91.)

Muutos sinänsä vie aikaa ja energiaa. Tämän vuoksi johdon pitäisi pureutua nimenomaan siihen, mitkä tekijät ovat olennaisia. On tärkeää, että ihmisten

motivaatio pystytään säilyttämään muuttuvissa olosuhteissa. Liian suuret muutokset yhtä aikaa voivat uuvuttaa ihmiset, jolloin muutos voidaan kokea pikemminkin rasitteena, kuin suuntana kohti parempaa organisaatiota. Johdon tehtävä on näyttää omalla esimerkillään, miksi muutos on hyväksi. Jo sillä, että johto on läsnä yhteisissä koulutustilaisuuksissa, on merkitystä. Läsnäolo tilaisuuksissa kertoo siitä, että asia on tärkeä ja hyödyllinen tulevaisuuden kannalta. (Mts. 91.)

Esteiden tunnistaminen

Esteiden tunnistamisella tarkoitetaan organisaation tasolla pysähtymistä ja kriittistä nykytilanteen tarkastelua. Esteitä, jotka hidastavat organisaation oppimista voivat olla esimerkiksi perinteiset ajattelu- ja toimintamallit, toisenlaista toimintaa tukevat rakenteet, tiedonkulun puutteet tai vääränlaiset arviointi ja palkkausjärjestelmät. Esteet ovat organisaatiokohtaisia ja niitä voi olla monenlaisia, mutta tärkeintä on kuitenkin olla tietoinen niistä ja pyrkiä poistamaan ne. (Moilanen 2001, 92 - 93.)

Keinojen rakentaminen

Koulutus on yksi organisaation keinoista oppia, mutta sen lisäksi oppia voi esimerkiksi uusien työtehtävien ja projektien avulla. Oppinen voi tapahtua myös omia kokemuksia hyödyntämällä, tekemällä uusia asioita yrityksen erehdyksen kautta ja muiden mallia seuraamalla sekä itsenäisesti opiskelemalla. Koska organisaatiossa yksilöt ovat erilaisia oppijoita, pitäisi oppimisen keinoja olla valittavissa useita. Erilaisiin muutoksiin ei aina sovi sama oppimisen keino ja siksi tämänkin takia oppimisen keinoja pitäisi olla monipuolisesti saatavilla. Johdon tulee olla tietoinen yksilöiden oppimisen keinoista ja tarvittaessa kyetä kehittämään niitä. (Moilanen 2001, 97.)

Arviointi ja palkitseminen

Organisaatioissa ja yrityksissä seurataan tietyin määräajoin niiden tulosta tai kannattavuutta heidän itsensä valitsemillaan mittareilla. Mittareista saatujen tulosten mukaan henkilöstöä ja esimiehiä palkitaan kunkin organisaation tai

yrityksen palkitsemisjärjestelmän mukaisesti. Oppivan organisaation kehitystä on hyvä seurata myös jollakin mittarilla. On tärkeää asettaa tavoitteet, joita kehityksen tulokseksi halutaan, ja valita oikeat mittarit tulosten seuraamiseksi. Oppivan organisaation mittaaminen voi perustua koko organisaation muutosprosessin kehitykseen. On myös mahdollista tarkastella pienempiä muutoksen osa-alueita ja -tekijöitä ja sen myötä tutkia yhä pienempiä muutososia. Mittareiksi voidaan valita esimerkiksi erilaisia kyselyitä tai haastatteluita, joilla voidaan selvittää esimerkiksi henkilöstön ilmapiiriä ja asenteita. (Moilanen 2001, 103 - 104.)

2.3 Työkulttuurin kehittäminen oppivassa organisaatiossa

Arvot voidaan määrittää monella tapaa. Ahonen & Pohjanheimo (2008, 14) määrittelevät arvot yksilön tai yhteisön käsityksiksi siitä, mitkä ovat toivottuja tapoja toimia. Arvot ohjaavat ihmisten toimintaa valintoja tehdessä ja käyttäytymisessä. Arvot voidaan myös priorisoida. (Ahonen & Pohjanheimo 2008, 14.)

Työkulttuuria kehitettäessä tarkastelun alaisia tekijöitä ovat arvot, keskustelukulttuuri ja johtaminen sekä yhteistoiminnan kehittäminen. Kun tavoitteena on kehittää työkulttuuria oppivassa organisaatiossa, muutos lähtee liikkeelle määrittelemällä arvot. Arvokeskustelu on pitkän aikavälin hanke, joka kannattaa silti aikatauluttaa ja resursoida samoin kuin muut organisaation hankkeet. Koko keskustelun aikana on hyvä ylläpitää avoin ja yhteinen keskustelukulttuuri, jotta arvoista saadaan yhtenäinen näkemys. Yhteiset tavoitearvot myös sitouttavat yksilöt toimintaan. Tärkeintä arvojen määrittelyssä ja luomisessa on, että ne ovat todella yhteisesti päätettyjä eivätkä ylhäältä päin saneltuja. (Vrt. Ahonen & Pohjanheimo 2008, 20 - 22.)

Niiden henkilöiden, jotka johtavat arvokeskustelua ja antavat eräänlaisen suunnan keskustelulle, on tunnettava itsensä varmoiksi, jotta voivat sujuvasti auttaa muita keskustelemaan. Heillä on oltava tietoa ja taitoa saada muut henkilöt ilmaisemaan mielipiteitään. Ennen kaikkea arvokeskustelu on pitkä prosessi, joka vaatii pitkäjänteisyyttä. Koska toimintakulttuurin muutos tehdään arkipäivän työn ohella, se vaatii aikaa ja energiaa. Asioihin täytyy palata

toistuvasti, jotta uudet käytänteet vakiintuvat. (Ahonen & Pohjanheimo 2008, 22.)

Alkutilanne ja toivottujen arvojen määrittäminen

Arvokeskustelu voidaan aloittaa tekemällä kyselyitä organisaation jäsenille. Kyselyillä on mahdollisuus kerätä tietoa nykyarvoista ja tavoitearvoista. Kyselyistä saatu tieto on vertailukelpoista, mutta myös suppeaa. Kyselyssä voi olla aukkoja, jolloin joitakin merkittäviä asioita voi jäädä sen ulkopuolelle. Lisäksi arvokyselyyn vastaaminen voidaan koeta haasteelliseksi, koska vastauksiin on saatava syntymään hajontaa. Vastausvaihtoehdot saattavat olla toisiaan poissulkevia, jolloin valittaessa jokin hyvä asia, jokin tärkeä asia voi jäädä pois. (Ahonen & Pohjanheimo 2008, 22.)

Jotta arvokeskusteluun saataisiin riittävästi organisaation jäsenten ajatuksia ja mielipiteitä, on kyselyiden rinnalle hyvä järjestää ryhmäkeskusteluja. Ryhmäkeskustelu antaa mahdollisuuden ilmaista ajatuksia omin sanoin. Keskusteluajankohdaksi on valittava kaikille sopiva aika. Ryhmäkeskustelujen vetäjiksi on kuitenkin osattava valita oikeanlaiset henkilöt, jotka osaavat luoda avoimen keskusteluympäristön. Aluksi on hyvä muodostaa ryhmiä, jonka jäsenet muodostuvat yli oman yksikön jäsenien. Näin saadaan mahdollisemman laajalti mielipiteitä. Keskusteluista saadut tiedot on kerättävä jollakin tavalla ylös, jotta niitä voidaan hyödyntää arvokeskustelun edetessä. (Ahonen & Pohjanheimo 2008, 23.)

Alkutilannetta voidaan määrittellä myös haastattelujen, havainnointien tai kirjallisten lähteiden avulla. On mahdollista myös käyttää hyväksi ulkopuolisia henkilöitä, jotka arvioivat organisaation nykyarvoja. Ulkopuolinen toimintakulttuurin arvioija on puolueeton henkilö, jonka tehtävänä on saada luotettavaa tietoa organisaation kulttuurista haastattelujen myötä. Kun haastattelut on saatu käytyä läpi sekä muut alkutilanteen selvittämiseksi tehdyt toimenpiteet valmiiksi, on aika määrittellä halutut arvot. Arvoiksi valitaan ne, joiden uskotaan olevan nyt ja tulevaisuudessa tärkeitä periaatteita. Suositeltava arvojen määrä on 3-6 kappaletta, jotka on määriteltävä muutamain sanoin selventämään, mitä arvoilla halutaan tarkoittaa. (Ahonen & Pohjanheimo 2008, 23 - 24.)

Keskustelukulttuuri

Arvokeskustelua aloitettaessa saatetaan huomata, että myös itse keskustelukulttuuri vaatii kehittämistä. Uudessa organisaatiossa keskustelun virta on avointa ja toimintakulttuuria hahmotetaan, kunnes löydetään sopivat vaihtoehdot. Samalla kun toimintamalleja vakiinnutetaan, keskustelun variaatio suppenee, koska ne muotoutuvat jo hyväksi havaittujen mallien ympärille. Organisaation vanhetessa keskustelukulttuuri saattaa vähentyä tai uusia ajatuksia ei enää synny. Tästä voi pidemmällä aikavälillä syntyä ilmiö, jossa organisaation jäsenet kokevat, että 'tieto ei kulje' organisaation sisällä. Mutta kyse ei ole siitä, ettei informaatiota olisi tarjolla, vaan organisaatiokulttuurin ajautumisesta tuttuihin malleihin, jolloin tieto saattaa muuttua esimerkiksi hiljaiseksi tiedoksi. (Vrt. Ahonen & Pohjanheimo 2008, 29 - 30.)

Kun avointa keskustelukulttuuria käynnistetään uudelleen organisaatiossa, vuoropuhelu kannattaa aloittaa yhteisökeskustelulla. Yhteisökeskustelulla tarkoitetaan työyhteisössä tapahtuvaa dialogia. On hyödyllistä aloittaa esimerkiksi sellainen koulutus, johon kaikki halukkaat organisaation jäsenet pääsevät osallistumaan. Tarkoitus on, että kukaan ei jäisi ulkopuolelle, vaan esimerkiksi viestinnän pulmiin etsittäisiin yhdessä ratkaisuja. Näin koulutus voidaan paremmin hyödyntää itse työympäristössä, koska se koskettaa kaikkia jäseniä, ei vain jotakin tiettyä ryhmää tai yksilöä. (Vrt. Ahonen & Pohjanheimo 2008, 30 - 32.)

Yhteisökeskustelu voidaan sisällyttää yhteisökasvatuksen kokonaisuuteen. Yhteisökasvatuksen ideana on aloittaa vuoropuhelu ja jokin yhteinen tavoitteellinen toiminta, jotta voitaisiin selventää arvot ja saada toimiva ratkaisumallit yhteisten ongelmien ratkaisemiseksi. Kun organisaatiossa siirrytään kohti oppivaa organisaatiota, keskustelukulttuurin tarkoituksena on vähitellen muotoutua ratkaisukeskeiseksi työskentelyksi. Tällöin ratkaisut ongelmiin käydään yhdessä läpi edellyttäen, että ratkaisumalleja analysoidaan, niille esitetään kritiikkiä ja koko ajan pidetään yllä avointa vuoropuhelua. (Ahonen & Pohjanheimo 2008, 33 - 34.)

Johtamiskulttuuri oppivassa organisaatiossa

Oppivaan organisaatioon siirtymistä kuvaa yleensä muutos. Oppivassa organisaatiossa myös johtamiskulttuuri on muutoksen alla. Johtamiskulttuuri on näkymätöntä, mutta sen vaikutukset näkyvät yrityksessä. Johtamiskulttuuri sisältää ne tavat ja käytännöt, joita käytetään johtamisessa. Tärkeintä johtamiskulttuurin muutoksessa on löytää asiat, joita halutaan muuttaa johtamiskulttuurissa sekä keinot niiden toteuttamiseksi. (Ahonen & Pohjanheimo 2008, 38.) Oppivan organisaation muutos on yhteinen ja kaikkien haluama. Siksi johtajalla tulisi olla seuraavat kolme ammatillista osaamisaluetta:

1. tekninen johtamistaito,
2. praktinen johtamistaito, sekä
3. strateginen johtamistaito.

Teknisellä johtamistaidolla tarkoitetaan organisaation perustehtävän varmistamista, kuten esimerkiksi jonkin tuotteen tuottamisen varmistamista. Tekninen johtamistaito voidaan jakaa organisaatiossa delegoimalla se tuotannon johtoon ja edelleen vaikkapa työnjohtoon. Teknisen johtamistaidon kehittymistä voidaan arvioida määrittelemällä nykyiset tekniset osaamisalueet ja tämän jälkeen miettimällä mitä haasteita tulevaisuudessa tällä johtamisen osa-alueella voisi olla. Lisäksi olisi hyvä miettiä, miten näitä taitoja voisi kehittää. (Ahonen & Pohjanheimo 2008, 40.)

Praktisella johtamisella on tarkoitus parantaa organisaation perustoimintoja. Praktisen johtamisen tavoitteena on parantaa käytännön tason johtamista tarkastelemalla laatu- ja määrätavoitteita. Praktista johtamista tehdään kaikilla johtamisen tasoilla. Suurissa organisaatioissa praktisen johtamisen alue voidaan jakaa yrityksen prosessien mukaan. (Ahonen & Pohjanheimo 2008, 40.)

Strategisen johtamistaidon edellytys on katsoa organisaation toimintakenttää laajemmin. Perinteisesti tämä johtamistaito on kuulunut organisaation ylimmälle tasolle, niille, jotka linjaavat yrityksen strategiat. Oppivassa organisaatiossa visio on jaettu koko organisaation tietouteen, jolloin kaikki laatu- ja määrätavoitteet ovat kaikkien käytössä. Tällä tavoin saadaan kaikki organisaation

osaaminen yhteiseen käyttöön. Kuten teknistä johtamistaitoa, voidaan myös projektista ja strategista johtamista arvioida miettimällä nykyisiä osaamisalueita sekä tulevaisuuden haasteita ja kehittämistarpeita. (Ahonen & Pohjanheimo 2008, 40.)

Työkulttuurin kehittäminen päivittäisessä johtamistyössä

Päivittäisessä johtamistyössä tärkeintä on määrittää, mitkä organisaation, ryhmän tai yksilön tehtävä on. Tehtävien tärkeysjärjestykseen asettaminen on tärkeää, jotta jokainen organisaation jäsen on tietoinen myös omien työtehtävien merkityksestä. Johtamistyössä oppivan organisaation kulttuuria tukevia toimenpiteitä ovat ajan järjestäminen säännöllisille visiokeskusteluille ja näiden keskusteluiden järjestäminen siten, että ne ovat kaikille mahdollisia. Toimintamalleja, joilla visioista voidaan keskustella, ovat esimerkiksi säännölliset kehityskeskustelut, ryhmäkeskustelut, säännölliset kehittämispäivät tai viikoittaiset palaverit. (Ahonen & Pohjanheimo 2008, 43.)

Työtehtävien tärkeysjärjestykseen asettamisen jälkeen niiden organisoinnilla on tärkeä merkitys. Työn organisoinnissa tulisi ottaa huomioon se, että oppiva organisaatio rakentuu organisaation jäsenten ympärille. Siksi myös osittain työn organisoinnin pitäisi tukeutua tähän periaatteeseen. Työn organisointi on lisäksi yksi merkittävimmistä kehittämisalueista oppivan organisaatiokulttuurin johtamistoimenpiteistä. (Mts. 44.)

Oppivan organisaatiokulttuurin johtamistyössä työntekijöiden motivointi korostuu, jotta jokainen laittaisi oman panoksensa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimiehiltä vaaditaan empatiaa ja hyviä ihmissuhdetaitoja, jotta jokaista osattaisiin kannustaa oikeilla keinoilla. Lisäksi sujuva kommunikointi toimii välineenä, joka edesauttaa muita johtamisen tehtäviä. Palautteen antaminen, oman ryhmän sisäinen vuorovaikutus sekä vuorovaikutus esimiehen kanssa ja muiden ryhmien välillä tapahtuva vuorovaikutus vaikuttavat kommunikoinnin laatuun ja toimivuuteen. (Mts. 45.)

Tehokkaimmin oppivan organisaation johtamiskulttuuri kehittyy, kun kaikki johtajat sitoutuvat muuttamaan toimintakulttuuria yhdessä. Kulttuurin muutosta

ei siis saada aikaan, jos vain yksittäiset henkilöt sitä haluavat. Johtajat voivat sitoutumisen merkiksi esimerkiksi sopia yhteisistä pelisäännöistä tai tehdä sopimuksen yhteisten toimintamallien noudattamisesta. (Mts. 49.)

Yhteistoiminnan kehittäminen

Vaikka organisaatiossa ei olisi nimettyjä tiimejä, organisaation jäsenet tuntevat kuuluvansa aina johonkin ryhmään, kuten osastoon tai työporukkaan (Ahonen & Pohjanheimo 2008, 51). Tiimi määritelläänkin usein ryhmäksi, joka on kooltaan rajallinen, virallinen ja johon kuuluu vähintään kaksi yhteiseen päämäärään tavoittelevaa yksilöä (Helin Lövingsson & Karlöf 2004, 299). Ryhmiin sitoutuneet ihmiset käyttäytyvät tietyllä tavoin ryhmän elinkaaren eri vaiheissa. Yhteistoiminnan kehittäjän, kuten esimiehen tai ulkopuolisen konsultin, tulee voida tunnistaa, missä vaiheessa elinkaarta ryhmä sijaitsee nyt ja miten sen tulisi jatkaa toimintaansa. Tiimi eroaa muista ryhmistä siinä, että se ohjautuu itsenäisesti eikä sillä ole määrättyä johtajaa. (Ahonen & Pohjanheimo 2008, 51.)

Jotta yhteistoiminnan lisääminen onnistuisi, organisaatiolla ja sen jäsenillä tulee olla riittävät valmiudet sen toteuttamiseksi. Tiimien tukeminen organisaatiossa onnistuu vain, jos organisaation rakenteet ja ihmiset ovat niille myönteisiä. Organisaation tulisi nähdä tiimien tuomat edut ja niiden kautta arvostaa tiimien tuomaa lisäarvoa. Tiimityöskentely sopii organisaatiolle, jos tiimejä arvostetaan joka organisaation tasolla. Yksilöiden välisen kilpailun tulisi olla vähäistä, mutta kuitenkin yksilöiden eroja arvostetaan ja niitä osataan hyödyntää. Myös vuorovaikutusilmapiiriin panostetaan. Lisäksi on tärkeää, että organisaatiossa luotetaan tiimien kykyyn suorittaa työtehtävät paremmin, kuin ne tehtäisiin jaettuina yksilöille. (Ahonen & Pohjanheimo 2008, 52 - 53.)

3 OSAAMISEN JOHTAMINEN JA MUUTOSJOHTAMINEN

3.1 Osaamisen johtaminen

Viitala (2005, 11) siteeraa kirjassaan Laurence Prusakia ja toteaa, että yrityksen kilpailukyky riippuu eniten siitä, mitä siinä yrityksessä osataan, miten osaamista käytetään hyväksi ja kuinka nopeasti yrityksen henkilöstö oppii uutta. Viitalan (2005, 14) mukaan ”osaamisen johtaminen on yrityksen toiminta- ja kilpailukykyyn vahvistamista ja varmistamista osaamispohjan avulla”. Osaamisen johtamisen avulla nykyistä osaamista vaalitaan ja uutta osaamista kehitetään kaikilla tasoilla. Osaamisen johtaminen on laaja käsite ja se pitää sisällään paljon eri osa-alueita. Se käsittää yrityksen kaiken sellaisen toiminnan, jonka avulla yrityksen osaamista kehitetään ja lisätään. Osaamisen johtaminen vaatii yritykseltä paljon uuden suunnittelua, arviointia ja kehittämisideoita. Siinä ei pelkästään arvioida osaamista, vaan sille kehitetään uusia muotoja ja keinoja, joita ryhdytään työstämään. (Viitala 2005, 14.)

Kun yrityksen henkilöstön osaamista ryhdytään kehittämään, tulee selkeyttää sen tulevaisuuden suunnitelmat ja kehittämistarpeet. Täytyy myös selvittää yrityksen nykyinen tilanne ja osaamisen taso. Yritys ei voi ryhtyä kehittämään osaamistaan, jos se ei tiedä, mikä sen nykytilanne on ja mitä osaamista se hallitsee. Yhteisen näkemyksen selkeyttäminen koko henkilöstön kesken on myös tarpeen, ennen kuin uusia toimenpiteitä ryhdytään toteuttamaan. Viitalan (2005, 15) mukaan ”nykytilan tunnistaminen ja tulevaisuuden suunnan valinta ovat keskeiset kiintopisteet, joiden varassa yrityksen kokonaisvaltainen osaamisen johtaminen on mahdollista”. (Viitala 2005, 15.)

Osaamisen johtamisessa rakennetaan yhteys henkilöstön osaamisen ja yrityksen strategian välille. Henkilöstön yksittäisen jäsenen näkökulmasta hänen oma osaamisensa on perusta, jonka pohjalta hän kehittyy omissa tehtävissään ja työyhteisössään. Henkilöstön jäsenten osaamisen tulisi perustua sille, että se hyödyttää yrityksen perustehtävien toteutumista ja strategian onnistumista. Yritys ei menesty pelkästään sillä, että sillä on paljon henkilöstöä, vaan henkilöstön osaaminen täytyy myös olla riittävällä tasolla. Lisäksi henkilöstön

täytyy olla motivoitunut työhönsä ja sitoutunut tehtäväänsä, jotta se on valmis kehittämään itseään yrityksen menestyksen vuoksi. (Viitala 2005, 109 - 110.)

Yksilön oppiminen

Oppimisprosessien avulla yksilö voi kehittää itseään ja lisätä osaamistaan. Kehenkään ei voi suoraan lisätä oppimista, vaan se on oppimisen tulosta. Yrityksissä tapahtuu paljon muutoksia nopealla aikavälillä, minkä vuoksi myös oppimisvaatimukset ovat kiihtyneet. Tämä vaatii yksilöltä taitoa itsenäiseen oppimiseen ja sen tehokkaaseen suunnitteluun. Henkilöstön jäsenen täytyy myös ottaa henkilökohtainen vastuu omasta oppimisestaan. Puhutaan myös elinikäisestä oppimisesta, johon jatkuvasti muuttuva työelämä ajaa yksilöt. On erilaisia oppimistapoja, joista osa tapahtuu muodollisesti, esimerkiksi työpaikan järjestämän koulutuksen avulla, ja osa niin sanotusti epämuodollisesti työpaikalla ja vapaa-ajalla. (Viitala 2005, 135.)

Osaaminen ja oppiminen kuuluvat yrityksen kriittisiin menestystekijöihin. Tämän vuoksi menestystä tavoitteleva yritys tarvitsee henkilöstön, jolla on kyky oppia uutta ja halu kehittyä jatkuvasti. Henkilöstön tehokas koulutus ja kehittäminen lisäävät myös yksilön sisäistä motivaatiota työtänsä kohtaan ja samalla yksilö lisää ammatillista pätevyytensä. (Ruohotie 1996, 7.)

3.2 Muutosjohtaminen

Nykypäivänä monissa yrityksissä ollaan mukana muutoksen pyörteissä. Muutoksia on erilaisia ja niitä käsitellään eri tavoin. Tällä hetkellä yritysmaailmassa koetaan paljon muutoksia ja niitä varten täytyisi valmistautua, jotta muutoksista voidaan hyötyä parhaalla mahdollisella tavalla. Jotta muutokset saadaan vietyä läpi, henkilöstöllä täytyy olla luottamus muutosta ja johtoa kohtaan. Johtajalla täytyy olla oikeat työkalut muutosten tekemiseen, mutta kukaan ei ole syntynyt muutosjohtajaksi, vaan siihen kasvetaan. (Vrt. Mattila 2007, 31.)

Muutosjohtamisen tyypit

Hyvällä johtajalla on myös paljon ominaisuuksia, jonka vuoksi häntä arvostetaan ja häneen luotetaan. Myös johtamistyyplejä on paljon erilaisia ja muutos-

johtajuuden tyypit voidaan pelkistää kahteen osaan: transaktionaaliseen ja transformationaaliseen suunnannäyttäjään. Transaktionaalinen tarkoittaa tapahtumakeskeistä suunnannäyttäjää, jossa johtaja kertoo alaiselleen, mitä tulee tehdä, jotta he saavat palkkion. Kun työntekijä motivoituu tehtäviinsä, hän tietää, että saa niistä aineellista sekä henkistä palkkiota. Johtajan täytyy myös antaa henkilöstölle selkeät ohjeet ja tavoitteet, jotta henkilöstä pystyy motivoitumaan niihin. Transformationaalinen tarkoittaa taas muutoskeskeistä suunnannäyttäjää. Tämän tyylinen johtaminen pyrkii vaikuttamaan henkilöstön perusasetteisiin, arvoihin ja uskomuksiin ja näkemään sekä saamaan aikaan niissä muutoksia. Transformationaalisisessa johtamisessa pyritään saamaan siis muutoksia yrityskulttuuriin ja henkilöstön käyttäytymiseen, minkä avulla saadaan muutoksia aikaan onnistuneesti yrityksessä. (Mattila 2007, 31- 32.)

Hyvin usein muutoksen tarve ei lähde johtajan omasta halusta tai mielipiteistä, vaan yleensä ne tulevat ylemmältä taholta. Jos yritys on osa suurempaa konsernia, niin päätökset tehdään usein konsernin johdossa, ja ne koskevat yleensä useita yksiköitä, jossa yrityksellä on toimintaa. Ylemmässä johdossa esiintyy yleensä kannatusta muutoksille ja ne liittyvät hyvin usein yrityksen tulostavoitteisiin ja strategiaan näkemyksiin. (Mattila 2007, 155.)

Johdon muutososaaminen

Valpolan (2004, 53) mukaan johdon työtyylistä heijastuu, miten yritys selviää mahdollisista muutoksista. Positiivinen, tehokas ja läsnä oleva johtaja, joka on aktiivinen omassa työssään niin muun johdon kuin yhteistyökumppanienkin kanssa, luo selvän suunnan muutokselle ja saa aikaan aktiivisuutta myös henkilöstössä. Johtaja, joka on itselleen oudossa tilanteessa, mikä heijastuu hänestä ulospäin, voi synnyttää henkilöstön keskuudessakin epävarmuutta muutosta kohtaan. Luottamusta ei henkilöstössä havaita ja näin ollen muutokseen ei välttämättä lähde liikkeelle toivotulla tavalla, tai ei lähde ollenkaan. Valpolan mukaan muutososaaminen syntyy kokemuksesta. Mitä enemmän johtaja on ollut muutoksissa mukana, sitä enemmän hänellä on keinoja ja tietoja, joita voidaan käyttää höydyksi tulevilla muutoksilla.

Muutosvastarinta

Muutoksen aikaansaaminen tai läpivieminen ei ikinä ole helppoa yrityksessä, jossa on vahva yrityskulttuuri ja perinteeksi muodostuneet tavat toimia. Esimerkiksi tämän vuoksi henkilöstössä voi esiintyä muutosvastarintaa. Mattila (2007,21) toteaa, että: ”Työntekijäporras pääsee muodostamaan oman käsityksensä muutoksesta vasta, kun johto, keskijohto ja esimiehet jo odottavat ripeän innostunutta toimintaa.” Tämä kertoo jo paljon siitä, että muutokseen kohdistuu paljon ennakkoluuloja, koska asioista ei ole tiedotettu tarpeeksi henkilöstölle.

Mattila (2007, 22) on koonnut eri muutosvastarinnan lähteitä ja syitä. Muutos muun muassa voi aiheuttaa henkilöstössä vakauden kaipuun, koska muutoksen mukana voi tulla epävakautta ja synnyttää siksi henkilöstössä vaistomaisen vastustusreaktion. Myös henkilöstöllä on omat totumuksensa ja niistä on vaikea luopua.

Muutoksen läpiviennissä voi tulla myös paljon väärinkäsityksiä ja samalla voi esiintyä tietämättömyyttä. Tiedon kulun tulisi olla mahdollisimman avointa ja selkeää, niin että kaikille on selvää, mihin muutoksessa pyritään. Henkilöstössä voi myös esiintyä pelkoa siitä, että he eivät pärjää muutoksen tuomissa uudistuksissa. He voivat kuvitella, että eivät osaa uusia asioita ja uudet haasteet pelottavat. Tällaista muutosvastarintaa voi esiintyä varsinkin vanhemmassa ikäpolvessa, koska he ovat tehneet omia tehtäviä vuosikaudet ja uuden oppiminen epäilyttää. Muun muassa näitä pelkoja ja vastarinnan lähteitä varten tulee valmistautua hyvin ja niin, että henkilöstö on aidosti mukana muutoksessa, jotta se onnistuisi. (Mattila 2007, 22.)

Johtajuuden virheet

Muutosvastarintaa edeltää usein epäonnistunut johtaminen yrityksessä. Tieto vastarinnasta tulee johdon tietoon yleensä viiveellä ja se on siinä ajassa ehtinyt kerätä voimaa ja on vaikuttanut jo kauan henkilöstön keskuudessa. Tämän vuoksi tilannetta voi olla haasteellista muuttaa. Mattilan teoksessa esitellään johdon neljä yleisintä virhettä, muutosjohtajuuden teoreetikon John Kotterin mukaan. Ensimmäinen virhe on, että johto ei osaa luoda henkilöstössä oike-

anlaista kiireen tuntua muutoksen läpiviemisessä, minkä vuoksi asiat voivat jäädä paikalleen ja muutos priorisoidaan alas. Tässä tapauksessa henkilöstö ei koe muutosta enää tarpeelliseksi. Toinen virhe on, että johto ei osaa antaa henkilöstölleen oikeanlaista esimerkkiä ja viestiä muutoksesta selvästi. Henkilöstö ei voi viedä muutosta onnistuneesti läpi, jos he eivät tiedä, mitä tehdä. Kolmas virhe on, että muutosta ei viedä maltillisesti läpi vaan panostus muutoksen läpiviemiseen lopetetaan heti, kun nähdään positiivisia merkkejä. Johtajan täytyy viedä muutos loppuun asti hallitusti. Neljäs virhe liittyy siihen, että johto näkee mielestensä muutosvastarintaa jossain paikoissa, mutta ne ovatkin vääriä. (Mattila 2007, 26 - 27.)

Onnistuneen muutoksen vaiheet

Mattilan (2007, 131) mukaan muutoksia on erityyppisiä: ne voivat olla koko organisaatiota koskevia, pelkästään tiettyä osaa koskevia tai vaikka projektimaisia. Kaikissa muutoksissa voidaan kuitenkin tunnistaa selkeät eri vaiheet, jotka hänen mukaansa ovat:

- perustan luominen,
- käynnistystoimet,
- hallittu eteneminen ja
- vakiinnuttaminen.

(Mattila 2007, 131.)

Vaiheet seuraavat kaikkia muutoksia, mutta niiden sisällöt eivät ole samanlaisia tai tarkasti määrättyjä. (Mattila 2007, 131.)

Perustan luominen

Mattilan (2007, 135) mukaan ensimmäinen muutoksen vaihe on perustan luominen. Sen tarkoituksena on selventää muutoksen tuomien vaikutusten tarve ja se, mitä niistä hyödytään. Tämän aikana pohditaan myös yrityksen lähtötilannetta ja siihen liittyviä riskejä. Perustan luomisen aikana selvennetään myös koko henkilöstölle sen visio ja muutokselle asetetut tavoitteet. Muutokselle luotu perusta tukee myös sen seuraavia vaiheita. Johdon täytyy suunnitella muutosta hallitusti ja arvioida muun muassa, riittävätkö henkilöstön

voimavarat haluttuun muutokseen vai kuluuko henkilöstön koulutukseen liikaa aikaa. Jos henkilöstöllä on tarpeeksi osaamista ja kehittymismahdollisuuksia tulevaa muutosta varten, niin muutoksen ajankohta on sopiva.

Vaikka muutoksesta on hyvä visio, voi henkilöstölle jäädä epäselväksi, mitä konkreettisesti tapahtuu ja mitä heidän pitää tehdä. Henkilöstö tarvitsee käytännöllisempiä tavoitteita ja viitteitä tavoista niiden saavuttamiseksi. Parhaimmillaan visio voidaan jaettu selviin osiin, joista jokainen henkilö, ryhmä tai osasto osaa poimia omansa ja samalla nähdä kokonaiskuvan. (Vrt. Mattila 2007, 148.)

Ennen muutoksen aloittamista täytyy koota yhteen riskit ja arvioida niiden todennäköisyys. Tämän jälkeen täytyy suunnitella, mitä niiden kanssa tehdään ja miten niihin varaudutaan. Suurimpien riskien todennäköisyyttä voidaan koettaa alentaa eri keinoin ja joitakin voidaan estää kokonaan tapahtumasta. Jäljelle jäävien riskien katsotaan olevan sellaisia, joiden kanssa yrityksen johto ja muutosta vievät avainhenkilöt kokevat pärjäävänsä riskienhallintatoimenpiteiden jälkeenkin. (Mattila 2007, 151.)

Käynnistystoimet

Perustan luomisen jälkeen keskitytään käynnistystoimiin. Käynnistystoimien tavoitteena on saada muutos liikkeelle kaikilla tarvittavilla tahoilla sekä luoda innostusta muutosta kohtaan, sillä näin saadaan myös vähennettyä muutosvastarintaa. Mattilan mukaan noin kuukauden kuluessa muutoksen käynnistämisestä nähdään, onko muutos oikea ja ollaanko sitä viemässä oikeaan suuntaan. Sadan päivän kuluessa muutoksesta täytyisi olla jo uusia näyttöjä. Käynnistystoimia tehtäessä aikataulu on yleensä tiukka, ja nopeaa ja päättäväistä johtamista tarvitaan. Tämän vuoksi voidaan jo aikaisessa vaiheessa huomata mahdollisia tulevia virheitä ja päästä korjaamaan niitä ripeästi. Muutoksen käynnistysvaiheessa täytyy olla jo selvillä, missä muutosten vaikutusten tulee ensimmäiseksi näkyä. Muutoksen aloituskohteet täytyy valita tarkasti ja niiden on oltava mielellään sellaisia joissa muutokset näkyvät laajasti. (Mattila 2007, 153 - 160.)

Hallittu eteneminen

Kun muutos on saatu käyntiin halutulla tavalla, alkaa sen hallinta. Mikään muutos ei etene itsestään. Johdon täytyy kontrolloida alaisten tehtäviä ja opastaa ja viedä heitä eteenpäin. Kukaan alainen ei osaa yksin viedä mitään muutosta eteenpäin, jos hänellä ei ole siihen selkeitä ohjeita tai ohjausta. Myös johdon täytyy olla mukana siellä, missä muutokset tapahtuvat. Siten he ovat muutoksessa mukana itsekin ja huomaavat heti, jos jotain korjaavia toimenpiteitä täytyy suorittaa. (Mattila 2007, 164.)

Vakiinnuttaminen

Vasta vakiinnuttamisen vaiheessa muutoksen tuomat aikaansaannokset kirkastuvat ja varsinaiset muutokset näkyvät. Vakiinnuttamisen aikana muutokseen kiinnytetyt voimavarat ja henkilöt ohjataan uusiin haasteisiin. Vaikka projektin tavoitteet on saavutettu, ei kannatta luottaa siihen, että muutostyö on viety kunnialla läpi. Aina pitää olla uusia tavoitteita ja suuntia mihin liiketoimintaa viedään. Muutoksen loppuunsaattamisen jälkeinen arviointi täytyy tehdä huolellisesti. Mattilan mukaan olennainen osa muutoksen vakiinnuttamista on sen tulosten kokoaminen ja niiden kriittinen arviointi. (Mattila 2007, 192 - 194.)

4 MONIOSAAMINEN

Tässä tutkimuksessa käytetty moniosaamisen –käsite viittaa henkilön useaan osaamisalueeseen. Moniosaaja voi hallita monia eri ammattitaitoja ja menetelmiä työn suorittamiseen. Moniosaajan ammattitaidosta on hyötyä yritykselle, koska hänen osaamisalueensa on laaja ja tarvittaessa hän kykenee hoitamaan muidenkin henkilöstön jäsenien työtehtäviä.

Moniosaaminen on korostunut monessa yrityksessä johtuen tuotannon tehostamisesta. Lauttamuksen (2008, 2) mukaan tuottavuuden parantamiseen kuuluvat muun muassa palvelurakenteiden, toiminnan ja tuotantotapojen kriittinen tarkastelu. Teknologian kehittyminen on myös tuonut oman osansa tuottavuuden kehittämiseen. Tuottavuuden parantamisen myötä on tietenkin myös hen-

kilöstö joutunut uusien haasteiden eteen, tarvitaan moniosaajia. Voidaankin siis päätellä, että moniosaamisen tarve on saanut alkunsa tuottavuuden tehostamisesta johtuvista toimenpiteistä.

Monen toimialan työvoimatarpeet ovat voineet muuttua ja tämän vuoksi myös toimialat ja työtehtävät ovat muuttuneet. Tämän muutoksen takia ammattien osaamisvaatimukset ovat saattaneet muuttua tai vanhoja ammatteja on korvattu kokonaan uusilla. Näistä syistä työpaikoilla on nyt ja tulevaisuudessa enemmän moniosaajia. (Moniosaaminen korostuu 2009.)

Yrityksissä on korostunut yhteisöllinen oppiminen (Moniosaaminen korostuu 2009). Kun tuottavuutta parannetaan, ei tarkoituksena ole huonontaa työpaikan oloja vaan kehittää esimerkiksi sellaista johtamis- ja toimintakulttuuria, joka edesauttaa erilaisen osaamisen lisäämistä ja uusien asioiden kokeilemistä. Moniosaamisen lisääminen parhaimmillaan antaa mahdollisuuksia henkilöstön jatkuvaan kehittämiseen, kouluttautumiseen ja uusien toimintatapojen soveltamiseen. (Vrt. Lauttamus 2008, 2.)

Lähtökohtana jokaiselle työlle voidaan pitää hyvinvoivaa ja osaavaa henkilöstöä. Tämän takia moniosaamisen lisäämistä, jota tehdään tuottavuuden parantemiseksi, pitäisi tehdä inhimillisesti. Työn pitää olla mielekäästä, jotta moniosaamisen lisääminen olisi kannattavaa. Työn tulosta voidaan mitata asiakkaiden tyytyväisyydellä. (Vrt. Lauttamus 2008, 2.)

5 TUTKIMUKSEN KULKU JA TULOKSET

5.1 Tutkimuksen kulku

Aiheen valitseminen

Tutkimuksen aiheeksi valittiin moniosaamisen tarpeen kartoitus. Moniosaamisen tutkiminen kiinnosti tutkimuksen aiheena, koska moniosaamisesta on puhuttu eri medioiden kanavilla, ja esimerkiksi yritysten ammattilehdissä ja vuosikertomuksissa on usein mainittu henkilöstön moniosaamisen tärkeys. Lisäksi moniosaamisesta ei löydy vielä paljoa kirjallisuutta, joten aihe tuntuu tuoreelta. Moniosaaminen aiheena kiinnosti tutkijoita, sillä nykypäivän työmarkkinoilla vaaditaan entistä enemmän osaamista riippumatta alasta. Tutkijoiden mielestä nykypäivänä työnhakijalta vaaditaan paljon osaamista eri aloilta ja erilaisista työtehtävistä.

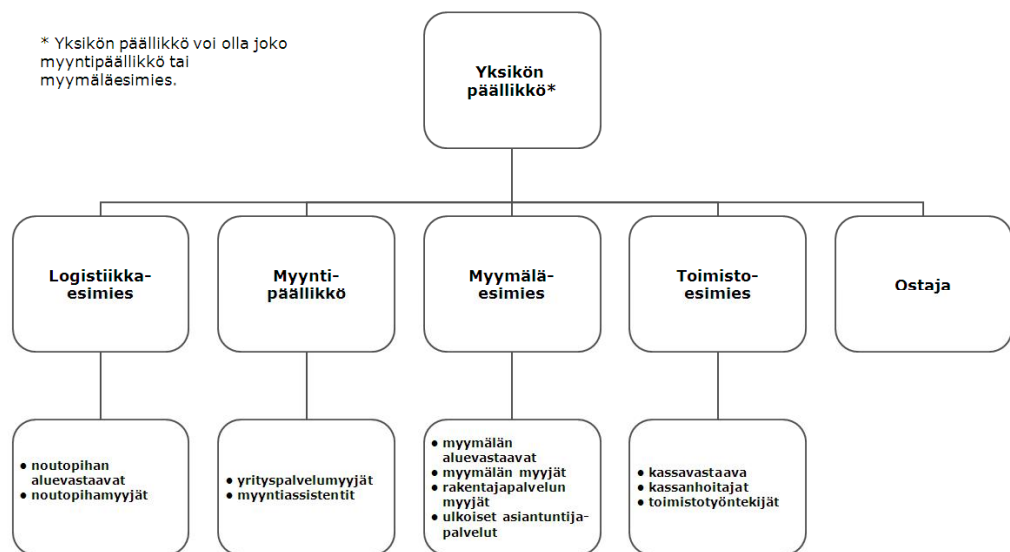
Tutkimuksessa selvitettiin, minkälaisia näkemyksiä esimiehillä on moniosaamisesta. Tutkimuksen aiheena oli henkilöstön moniosaamisen tarve esimiesten näkökulmasta Jyväskylän Starkin toimipisteessä. Toimeksiantaja kertoi, mitkä asiat ovat ajankohtaisia ja mitä voitaisiin kehittää yrityksessä. Näiden ehdotusten pohjalta tutkijat valitsivat aiheeksi moniosaamisen tarpeen kartoituksen esimiesten näkökulmasta. Tutkijat halusivat tarkemmin tutkia moniosaamisen kehittämistä johdon näkökulmasta, ja siksi haastateltavaksi valittiin Starkin eri osastojen esimiehiä.

Haastattelun toteutus

Haastattelut toteutettiin 19.1. – 22.2.2010 Jyväskylän Starkin toimitiloissa. Haastattelujen kesto vaihteli puolesta tunnista tuntiin. Haastateltaville ilmoitettiin etukäteen tutkimuksen aihe ja siihen liittyvät teemat. Tutkimukseen haastateltiin myymäläesimiestä, joka vastaa myymälän puolella olevista myyjistä, logistiikkaesimiestä, joka vastaa varaston ja noutopihan työntekijöistä, toimitoesimiestä sekä aluejohtajaa, joka vastaa Jyväskylän ja Kuopion yksiköistä. Haastateltavat henkilöt valittiin sillä perusteella, että he toimivat esimiesasemassa ja heillä on eniten tietoa yrityksen osaamisesta. Tutkimuksesta rajattiin

pois kokonaan yrityspalvelu, sillä tutkijat katsoivat, että sen mukaan ottaminen tutkimukseen olisi voinut tehdä tutkimuksesta liian laajan. Haastatteluihin osallistuneista kaksi oli naisia ja kaksi oli miehiä. Aluejohtaja on työskennellyt Starkilla noin kolme vuotta, toimisto-esitys noin 23 vuotta, logistiikkaesitys noin 14 vuotta ja myymäläesitys noin kuusi vuotta.

Starkki-yksiköissä on selkeä vastuujako



STARKKI

KUVIO 1. Starkki-yksikön organisaatiokaavio (Starkki Oy Ab 2010)

Tutkimusote ja analyysimenetelmä

Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusote. Laadullisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään ja kuvaamaan jotakin ilmiötä. Laadullisen tutkimuksen tarkoitus on löytää syvempiä merkityksiä tutkittavalle ilmiölle. Tutkimuksessa tutkittava ilmiö perustuu yksittäiseen tapaukseen. Tarkoituksena ei ole siis pyrkiä löytämään suuresta joukosta yleistyksiä, vaan yksittäistä tapausta pyritään tutkimaan havaintojen perusteella. (Kananen 2008, 24.)

Tutkimuksen analysointimenetelmäksi valittiin teemoittelu. Teemoittelussa analysoidaan luokitellen aineisto yleisellä tasolla. Teemahaastattelun aineistoon voidaan käyttää teemoittelua, vaikka selkeät teemat onkin jo muodostettu. Teemahaastatteluaineistosta voi silti nousta esiin joitain uusia teemoja. (Kananen 2008, 91.)

Tutkimuksen teemat

Haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna. Tutkimuksen keskeiset teemat olivat osaamisen johtaminen, osaamisen kehitys, muutosjohtaminen, tulevaisuuden osaaminen ja moniosaaminen.

Tutkimus alkoi selvittämällä, miten yritykseen rekrytoidaan työntekijöitä ja millä perusteilla heidät valitaan. Osaamisen johtamisen teeman avulla kartoitettiin, minkälaista koulutusta henkilöstö tarvitsee ja miten sitä järjestetään. Tutkimuksessa selvitettiin myös, onko yrityksellä palkitsemisjärjestelmää, ja millä keinoin esimiehet motivoivat alaisiaan.

Toinen teemoista oli osaamisen kehitys, jossa pyrittiin selvittämään, minkälaista osaamista yrityksessä tarvitaan ja arvostetaan. Lisäksi tarkasteltiin hiljaisen tiedon merkitystä. Myös osaamisen jakaminen oli yksi aiheista, koska tutkijat kokivat sen tärkeäksi tekijäksi, kun osaamista halutaan lisätä.

Muutosjohtaminen oli yksi teemoista, jonka avulla selvitettiin esimiesten suhtautumista muutokseen ja keinoja muutosten läpiviemiseen. Tutkijat selvittivät myös, onko aiemmista muutoksista saatu hyviä kokemuksia ja ovatko ne antaneet valmiuksia tulevaisuutta ajatellen. Tutkimuksessa kartoitettiin myös esimiesten mielipiteitä siitä, miten aikaisempia muutosprosesseja olisi voitu viedä läpi toisin.

Tulevaisuuden osaaminen -teemaan liitettiin kysymyksiä, millä osa-alueilla yritys pystyy kilpailemaan tällä hetkellä ja mitkä tulevat olemaan sen vahvuuksia tulevaisuudessa. Teemassa käsiteltiin myös yrityksen mahdollisia kehityskohteita ja sitä, mitä toimenpiteitä näille kehityskohteille voisi tehdä.

Merkittävämpänä teemana tutkimusta ajatellen tutkijat pitivät moniosaamista. Tutkijat selvittivät, onko moniosaamiselle tarvetta tässä yrityksessä tällä hetkellä. Selvitettiin myös keinoja moniosaamisen lisäämiseksi ja sitä, mistä tämä muutosprosessi lähtee liikkeelle. Teemassa kartoitettiin myös esimiesten mielipiteitä tulevaisuuden moniosaajista tässä yrityksessä ja sitä, mistä moniosaamisen tulisi koostua.

5.2 Osaamisen johtamisen merkitys

Rekrytointimenetelmät

Tutkimuksen alussa selvitettiin, miten tähän yritykseen rekrytoidaan työntekijöitä ja löydetään oikeat osaajat. Rekrytointivaiheessa jo pystytään vaikuttamaan siihen mitä osaamista yritykseen halutaan. Työhaastattelujen aikana saadaan jo käsitys, sopiiko hakija työyhteisöön. Yrityskulttuuri määrää myös minkälaisia henkilöitä valitaan työntekijöiksi. Tutkimustulosten mukaan yrityksellä on käytössä Laura-henkilöstöhakuohjelma, johon voi lähettää hakemuksen Starkin omien internet-sivujen kautta. Heille tulee myös suoria yhteydenottoja sähköpostitse ja puhelimitse. Myös yhteistyötä Työ- ja elinkeinotoimiston kanssa on käytetty rekrytoitaessa uutta henkilöstöä.

Vaadittu osaaminen

Työntekijältä vaaditaan jonkintasoinen peruskoulutus työtehtäväänsä, ja myös työkokemusta pidettiin tärkeänä riippuen työtehtävästä. Positiivista asennetta työhön pidettiin myös tärkeänä, minkä vuoksi työkokemuksen määrällä ei ollut niin paljon painoarvoa, vaan sillä, että työntekijä on halukas oppimaan uusia asioita ja kehittämään omaa osaamistaan. Vaativimpiin tehtäviin, kuten yrityspalvelumyyjien tehtäviin, vaaditaan kuitenkin jo paljon kokemusta. Haastattelutavat peräänkuuluttivat, että työntekijöiksi haetaan ”hyviä tyyppejä”. Pidettiin myös tärkeänä, että uusi työntekijä sopii työyhteisöön. Jo haastatteluvaiheessa arvioidaan uuden työntekijän sopeutumista työporukkaan ja ”talon tavoille” oppimista. Tutkimuksesta ilmeni, että moniosaamista ei ole otettu huomioon rekrytointivaiheessa niin paljon kuin olisi ollut tarpeen.

”Mun täytyy sanoa nyt ei varmaan oo otettu niin paljon kuin ois tarpeen. Mutta tota tänä päivänä kyllähän nyttien jo viime aikoina on katottu sitä vähän, että on ollu niin jos esimerkiksi otetaan kassalla ajatellaan henkilöä, niin on ollu myyntitöissä ja on ollu kassatoissa, et kyllä se aina on eduks. Tänä päivänä korostuu entistä enemmän.”

Tutkijoiden mielestä olisi hyvä, että jo haastatteluvaiheessa kartoitettaisiin hakijan motivaatiota kehittää ammatillista osaamistaan. Olisi hyvä myös arvioida hakijan kiinnostuksen määrää alalle, jotta osattaisiin rekrytoida oikeat henkilöt mahdollisiin pitempiaikaisiin työsuhteisiin. Näin ollen tulevaisuudessa osattaisiin ennakoida, haluaako työntekijä opetella uusia tehtäviä ja onko hän halukas kehittymään ammatissaan.

Koulutuksen kartoitus

Työntekijöitä koulutetaan tarpeen mukaan. Koulutustarvetta kartoitetaan kehityskeskusteluissa. Aloite koulutuksen lisäämiseen voi lähteä esimieheltä tai suoraan alaiselta, jos esimerkiksi myymälään on tullut uusia tuotteita, joiden tuotetietoutta halutaan lisätä. Myyjien tuotetietoutta lisätään tavarantoimittajien järjestämällä tuotekoulutuksilla. Tutkimuksesta ilmeni, että on tärkeää, että työntekijät tulevat myös pyytämään itse koulutusta, jos siihen on tarvetta. Ketjun puolelta tarjotaan myös koulutusta, josta kerrotaan Starkki-pakissa. Starkki-pakki on yrityksen intranet-järjestelmä, jota käytetään sisäisen tiedotuksen kanavana. Myös AEL eli Elinkeinoelämän koulutuspalvelut, josta aikaisemmin on käytetty nimeä Ammatinedistämislaitos, järjestää muun muassa myynnin koulutusta.

Henkilöstön koulutuksesta pidetään Starkilla hyvää huolta. Jokaisella on mahdollisuus kehittää itseään koulutuksien myötä. Oman ammattitaidon kehittäminen on myös yksilön vastuulla. Koulutuksiin osallistuminen ja ammattitaidon kartuttaminen kertoo myös asenteesta työtä kohtaan.

Palkitseminen ja motivointi

Varsinaista bonuspalkkiojärjestelmää Starkilla ei ole käytössä kaikkien työntekijöiden kesken. Ainoastaan budjettimyyjillä on käytössä tietynlainen bonusjärjestelmä. *”Tietenkin meillä on rakentajapalvelun ja yrityspalvelun myyjillä bonukset, eli kun he tekevät työnsä hyvin eli myyvät hyvin ja saavat katetta kasaan kuukaudessa, he saavat bonuksen, mikä on sitten palkan lisä.”* Käytännönä on ollut palkita jollain tavalla työntekijää, silloin kun hän erityisesti onnistuu työtehtävissään. *”Meillähän on käytössä esimerkiksi ravintolalahjakortteja. Että, jos on joku oikein hyvä työsuoritus, niin sit se annetaan yksittäiselle työntekijälle.”*

On hyvä, että työntekijöitä palkitaan onnistuneista työsuoritteista, mutta palkitsemisjärjestelmää voisi kehittää entisestään. Kehitys voisi mennä siihen suuntaan, että palkitsemisesta tulisi systemaattista. Useamman kerran vuodessa voitaisiin valita henkilöstön kesken esimerkiksi eniten hyvää palautetta saanut asiakaspalvelija. Tämä käytäntö voisi toimia kannustimena työntekijöille ja se voisi motivoida parempiin työsuorituksiin.

Tutkimuksesta kävi ilmi, että työtehtävät ja hyvät koulutukset motivoivat työntekijöitä. Myös esimiehen esimerkillä koettiin olevan suuri merkitys työntekijöiden motivaatioon. Koska yritys toimii palvelualalla, on tärkeää, että henkilöstö on motivoitunut työhönsä. Jos työntekijä on tyytymätön työhönsä, se näkyy suoraan asiakkaille.

5.3 Osaamisen kehitys

Alkuperäisen osaamisen tarve

Tutkimustulosten mukaan alkuperäisen osaamisen tarve on muuttunut vuosien kuluessa. Tuotetietous on noussut tärkeäksi osaamisalueeksi, koska asiakaskuntakin on kehittynyt ja tullut entistä vaativammaksi. Tämän vuoksi myös työntekijältä vaaditaan omaa halua kehittää tuotetietouttaan ja halua olla uudistusmielinen. Toiminnot eivät ole muuttuneet, vaan työtavat ovat kehittyneet. Esimerkiksi koneet ovat korvanneet osan toiminnoista, joita ennen on tehty

manuaalisesti. Tutkimuksesta ilmeni, että tietotekniikan hallitsemisen on tärkeää, koska valtaosa toiminnoista toimii tätä kautta.

Osaamisen jakaminen

Osaamisen jakaminen työntekijöiden kesken koetaan tarpeelliseksi ja ajankohtaiseksi. Varahenkilöjärjestelmää on kehitetty mahdollisten sairastapausten ja muiden poissaolojen vuoksi, jotta ei tulisi tilanteita, että jotakin työtehtävää ei olisi kukaan hoitamassa. Osaamista pyritään jakamaan työn kierron ja koulutuksen kautta. Tutkimustulosten mukaan osaamisen jakamisesta ei ole huolehdittu tarpeeksi. Joillakin osastoilla on aloitettu toimenpiteet varahenkilöjärjestelmää ja sen kehittämistä varten. Kaikilla osastoilla ei ole kuitenkaan kehitetty samankaltaista varahenkilöjärjestelmää.

Varahenkilöjärjestelmä olisi hyvä saada käyttöön kaikilla osastoilla, jotta päivittäiset työtehtävät hoituisivat riittävällä tasolla myös sairastapauksissa ja tietyt asiat eivät olisi vain yhden työntekijän vastuulla. Avainhenkilöiden työtehtäviä olisi hyvä jakaa yhdelle tai kahdelle henkilölle, jotta yrityksen kannalta välttämättömimmät tehtävät hoituisivat. Varsinkin kesälomien aikana voi tulla vastaan ongelmia, jos varahenkilöjärjestelmä ei toimi. Olisi hyvä myös miettiä järjestelmää, jossa varahenkilölle on varahenkilö.

Hiljainen tieto

Tutkimuksessa selvitettiin, kuinka hiljaista tietoa siirretään yrityksessä. Hiljainen tieto siirtyy vanhemmalta polvelta nuoremmalle käytännön työn kautta, koska töitä tehdään yhdessä. Vanhemman työntekijän kokemuksta ja nuoremmann innokkuutta ja näiden yhdistelmää pidettiin mahdollisuutena ja voimavarana. Hiljaisen tiedon siirtyminen ei ole pelkästään vanhemman työntekijän vastuulla, vaan myös nuoremmann työntekijän on oltava aktiivinen ottamaan selvää asioista. Tutkimustulosten mukaan yksilön asennetta uuden oppimista kohtaan korostettiin. *”Ja taas korostan sitä asennetta, että kyllä sen nuoremmann täytyy myöskin ottaa oma vastuu omasta osaamisesta, oppimisesta ja kehittämisestä, että osaa kysyä.”* Tutkimuksen mukaan hiljaisen tiedon siirtämistä ei koeta kovin merkittäväksi tietyillä osastoilla, koska tuotteet ja tavat

kehittyvät nopeasti. Tuotehistorialla ei ole niin suurta merkitystä osaamisen kannalta.

Tutkimuksessa selvisi, että tiedonkulun täytyy olla mahdollisimman avointa. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että ”ovet ovat aina auki”, jotta asioista voidaan tulla puhumaan esimiehille. Tutkimustulosten mukaan on tärkeää, että vuorovaikutus toimii molempiin suuntiin esimiesten ja alaisten välillä.

Hiljainen tieto koetaan siis tärkeäksi, jotta työtehtävät suoritettaisiin oikein hyväksi havaittujen tapojen mukaan. Kuitenkaan nopeatempoisen tuotekehityksen takia tuotteista ei tarvitse opettaa nuoremmalle työntekijälle jokaista tuotehistorian yksityiskohtaa. Hiljainen tieto siirtyy yrityksessä sujuvasti, koska yrityksessä tehdään paljon yhdessä töitä. Tämän vuoksi mitään erityisiä toimenpiteitä hiljaisen tiedon siirtämisen suhteen ei tarvitse suunnitella.

5.4 Kokemukset ja mielipiteet aikaisemmista muutoksista

Tutkimustulosten mukaan ilmeni, että yritys elää jatkuvassa muutoksessa. *”No mä sanoisin, että muutos on nykypäivänä se ainoa pysyvä tekijä. Ja sanon ihan varmasti kokemuksen kautta, ei oo enää olemassa mitään semmosta pysyvyyttä oikeastaan missään.”* Tutkimuksesta selvisi, että muutos koetaan melko negatiivisena sanana, sillä viimeisimmät muutokset koskivat yt-neuvotteluja, joissa muun muassa henkilöstömäärää supistettiin. Tämän vuoksi tutkijat saivat sellaisen vaikutelman, että haastateltaville ei ole jäänyt myönteistä kuvaa muutoksista lähiaikoina.

Haasteeksi koetaan muutosvastarinnan murtaminen sekä käytännön työn toteuttaminen muutoksen aikana. Jotta muutos koettaisiin onnistuneeksi, otetaan alaisia mukaan päätöksentekoon. Onnistuneesta muutoksen läpiviemisestä saadaan positiivisia kokemuksia, mikä lisää motivaatiota, niin esimiehillä kuin alaisillakin.

Tutkimukseen osallistuneista muutamat henkilöt mainitsivat niin sanotun epä-mukavuuskuvion, jonka avulla he selittivät, kuinka yksilö kokee muutos- tai oppimisprosesseja. Kun yksilö tekee hänelle tuttuja asioita, hän muodostaa

sen avulla itselleen ikään kuin mukavuusalueen. Mukavuusalueella olevat työtehtävät ovat hänelle mielekkäitä ja tuttuja eivätkä vaadi yksilöltä suuria ponnisteluja niissä onnistuakseen. Joutuessaan mukavuusalueen ulkopuolelle yksilö voi kokea tilanteen epämiellyttäväksi. Hänen täytyy ponnistella, jotta sopeutuisi uuteen ympäristöön ja oppisi kaikki uudet asiat. Opittuaan uudet asiat ja tutustuessaan uuteen ympäristöön yksilö vähitellen sopeutuu, jolloin mukavuusalue kasvaa. Tällöin alue, joka aikaisemmin on ollut epämukavuus- aluetta, on muuttunut mukavuusalueeksi. Loppujen lopuksi yksilön epämukavuusalue pienenee.

Muutostilanteissa työntekijät saattavat pelätä muutoksen mukanaan tuomia uusia asioita, minkä vuoksi esimiehen tuki on tärkeää. Esimiehen esimerkillä työntekijät voidaan saada kokeilemaan uusia asioita. Tätä mallia voidaan hyvin soveltaa käytännön muutosjohtamisessa.

”Ja sitten se, että mun mielestä tos muutosjohtamisessa ensin, että kaikki esimiehet on samaa ja näkee samalla tavalla asiat, siitähän se lähtee. Ja sitten ihmisiä on paljon, niin ihmiset on erilaisia, toiset ei osaa vieläkkään ja toiset on innokkaampia. Niin se on hirveän hankalaa, koska varsinkin vanhemmassa polvessa on sitä pelkoo niin paljon sitten varsinkin kun on atk:sta kyse. Niin jotkut ei osaa vieläkkään, että se aika paljon johtuu siitä omasta itestään sitten. Mut se musta on tärkeätä, että siinä sitten esimiehet niin kuin kaikki katsoo samalla tavalla samaan suuntaan.”

Yrityksessä muutosjohtaminen alkaa siitä, että kaikilla esimiehillä on yhteinen tavoite. Yhteisen tavoitteen määrittäminen on tärkeää, jotta alaiset eivät saa ristiriitaisia viestejä muutoksesta. Tämän jälkeen esimiesten täytyy saada myös alaiset mukaan yhteiseen tavoitteeseen.

Tutkimuksen mukaan kokemukset vaihtelivat ketjuohjauksen kautta tulleista muutoksista. Tiedottamista ja ohjausta kaivattiin enemmän ketjuohjauksen suunnasta, josta muutospäätökset tulevat. Kuitenkin kävi myös ilmi, että yksikölle toivottiin omaa päätäntävaltaa siitä, miten muutos toteutetaan yksikössä. Yhteistyötä ketjuohjauksen ja yksikön välillä toivottaisiin olevan enemmän, jotta tuleviin muutospäätöksiin voitaisiin reagoida tehokkaammin. Toisaalta

jokainen muutos nähdään uudenaikaisena, minkä vuoksi niihin ei voida täydellisesti etukäteen valmistautua. Tutkimuksesta kävi ilmi, että aikaisemmista muutoksista saatuja kokemuksia esimiehet ovat voineet käyttää henkilökohtaisella tasolla hyödyksi, mutta konkreettisia työkaluja muutosprosessien läpiviemiseen ei ole saatu.

Tutkimuksessa selvitettiin, miten muutosprosessi alkaa ja kuinka se etenee. Ketjuohjauksesta lähtevät muutokset alkavat johtoryhmän palaverilla. Johtoryhmän palaverin jälkeen muutosprosessi etenee yksiköihin, joissa se käsitellään aluevastaavapalaverissa. Sen jälkeen muutoksista tiedotetaan henkilöstölle kuukausipalaverissa. Tarkempaa kuvausta siitä, miten muutosprosessi etenee yksikössä, emme saaneet selville.

5.5 Tulevaisuuden osaaminen

Vaalittava osaaminen

Tällä hetkellä yrityksen vahvuutena pidettiin ammattitaitoista ja kokenutta henkilökuntaa. Tämän uskottiin kuuluvan tulevaisuudessakin yrityksen suurimpiin vahvuuksiin, minkä vuoksi jo rekrytointivaiheessa ammattitaitoon ja kokemukseen täytyy kiinnittää huomiota. Suurin osa henkilöstöstä on keski-ikäisiä, joilla on paljon alan kokemusta. Heidän jäädessään tulevaisuudessa eläkkeelle poistuu paljon arvokasta ammattitaitoa ja tietoa. Tämä ammattitaito ja tieto tulisi saada korvattua, jotta ammattitaito pysyisi yrityksen vahvuutena jatkossakin.

Tärkeimpänä osaamisen alueena pidettiin asiakaspalvelua, johon on panostettava tulevaisuudessakin. Tutkimuksen mukaan hyvä asiakaspalvelu pitää sisällään ammattitaitoisen työntekijän, joka osaa kertoa asiakkaalle tuotteesta mahdollisimman paljon ja tarjota muitakin ratkaisuja asiakkaan tarpeeseen. Hyvään palveluun kuuluu myös se, että osaa ohjata asiakkaan oikean asiantuntijan luokse, mikäli itsellä ei siihen löydy tarvittavaa osaamista.

Kehitettävä osaaminen

Yrityksen tulee olla tulevaisuudessa edelläkävijä, jotta pysyy kilpailussa mukana. Nähtiin myös tärkeänä, että ollaan aina ”askeleen edellä” asiakasta.

Tämän vuoksi jatkuva kehittyminen ja ammattitaidon lisääminen tulee olemaan välttämätöntä myyjälle. Koettiin, että ydinosaamiseen keskittyminen tulee olemaan ratkaisevaa kilpailun kannalta tulevaisuudessa. Yritys pitää ydinosaamisenaan rakennustarvikkeiden ja ratkaisujen myyntiä, minkä vuoksi esimerkiksi kuljetuspalvelut on ulkoistettu.

Tulevaisuuteen ennakointi

Tulevaisuuden osaamisen kehittäminen vaatii yksiköltä aktiivisuutta. Yksiköllä täytyy olla halua kehittyä ja kehittää sitä osaamista, mitä sen henkilöstöllä jo on. Myös työympäristön täytyy tukea kehittymisen mahdollisuuksia. *”Sit pitää muistaa, et tulevaisuuden osaaminen ei oo yksinään esimiehen käsissä vaan myöskin yksilön käsissä.”*

Tutkijoiden mielestä on tarpeellista jatkuvasti etsiä kehitettäviä alueita ja niihin kehityskkeinoja. Kehitettäviä kohteita löydetäessä, pitää niihin tarttua rohkeasti. Tutkijat ovat samaa mieltä siitä, että yksilöiden kehittyminen on myös heidän itsensä vastuulla. Yksilöiden aktiivisen kehittymisen kannalta on tärkeää, että he saavat tuotua myös oman mielipiteensä ilmi kehitysprosesseja suunniteltaessa.

5.6 Moniosaamisen merkitys

Tutkimustulosten mukaan moniosaaminen on toiminnan jatkuvuuden kannalta välttämätöntä. Uusia työntekijöitä valittaessa todennäköisemmin työpaikan saa se hakija, jolla on kokemusta monesta osa-alueesta ja jolla on halua kehittää osaamiskenttäänsä.

Tarve moniosaamiselle

Moniosaamisen tarve on kasvanut johtuen yrityksen tilanteesta, jossa henkilöstöresursseja on jouduttu vähentämään. Tästä johtuen moniosaaminen on tullut vähitellen pakon kautta. Tutkimuksesta selvisi, että olisi toivottavaa, että moniosaajaksi kasvettaisiin yrityksen sisällä ja se tulisi niin sanotusti ”luonnol-

lista tietä”, jolloin ketään ei tarvitsisi pakottaa uusiin tehtäviin vaan aktiivisuus lähtisi työntekijöistä itsestään.

Koettiin myös tärkeäksi, että jokaisella on oma ydinosaaminen kunnolla hallussa. Kun ydinosaaminen on riittävällä tasolla, työntekijä voi alkaa kehittää osaamistaan muilla mahdollisilla alueilla, joista hän on kiinnostunut. Tutkimuksesta selvisi, että jos työntekijä keskittyy liian moneen eri asiaan, työn laatu voi kärsiä.

”Puhutaan järkevissä mitoissa lisätään tätä monialaosaamista, se säilyttää sen motivaation korkealla. Mut jos käy sillä lailla, että vaaditaan työntekijältä aina vaan uusia ja uusia osaamisalueita ja se ei kerkee hoitaa niitä aikaisempiakaan työtehtäviä kunnolla, niin se heikentää työviihtyvyyttä työpaikalla.”

Moniosaamisen ei katsottu olevan tärkeää vain yrityksen palvelun ja tuottavuuden parantamisen kannalta, vaan myös työntekijän omalta kannalta. Moniosaaminen lisää yrityksen sitoutumishalua työntekijään. Tämä myös luo omalta osaltaan motivaatiota työntekijälle yritystä kohtaan.

Kokonaisvaltainen myyntiprosessi

Ennen tutkimuksen toteuttamista tutkijat miettivät ratkaisuja siihen, missä mitasuhteissa moniosaamista voitaisiin lisätä. Tutkijat saivat idean ”kokonaisvaltaisesta myyntiprosessista”, jossa yksi myyjä palvelee asiakasta koko hänen ostoprosessinsa ajan. Tämä tarkoittasi sitä, että vaativissa myyntitilanteissa yksi myyjä palvelisi asiakasta hänen sisääntulostaan ostosten maksamiseen asti. Tätä mallia ei tulisi käyttää päivittäisissä tapauksissa, vaan tilanteen ja asiakkaan sitä vaatiessa.

Tutkimusta tehtäessä tiedusteltiin mihin suuntaan palveluprosessia ollaan kehittämässä. Tutkimustuloksista selvisi, että asiakkaan tarpeisiin täytyy vastata, mutta asiakkaan kokema palveluprosessi ei voi olla yhden myyjän vastuulla. Yksinkertaisissa kauppatilanteissa tämä voisi olla mahdollista, mutta ei vaativimmissa tapauksissa. Rakennustarvikeliikkeessä vaaditaan paljon erikoisosaamista, joten ei ole mahdollista, että yksi myyjä pystyisi hallitsemaan kaik-

kia toimintoja myyntiprosessista kassalla tapahtuvaan rahastukseen asti. Pi-dettiin siis tärkeänä, että jokaisella työntekijällä on oma työtehtävä, jonka hal-litsee kunnolla. Tutkimuksesta kävi ilmi, että palveluprosessi koostuu monesta eri osa-alueesta, johon tarvitaan useamman henkilön työpanostus ja ammatti-taito.

Kehittyminen moniosaajaksi

Tutkimustuloksista kävi ilmi, että moniosaamisen kehittäminen on ajankohtais-ta. Moniosaamisen kehittäminen koettiin ajankohtaiseksi, koska henkilöstö-määrää on vähennetty ja asiakaskunta on tullut vaativammaksi. Toisaalta näh-tiin myös, että moniosaamisen kehittämiseen on herätty liian myöhään.

”No oikeestaan tarvetta ja ajankohtaista tää nyt on, kun on vähän porukkaa. Että sillähän sitä pitäis justiin, et se ois vaan pitäny alottaa aikasemmin. Että tavallaan jokainen sen ties, että tämmönen aika tulee, niin se ois pitäny ottaa huomioon siinä vaiheessa, sanotaan vuos kaks sitten. Että sitä ois pitäny al-kaa kehittää enemmän ja nyt oltais paljon valmiimpia.”

Tutkijat selvittivät, millä keinoin yritys voisi lisätä henkilöstön moniosaamista. Keinoja, jotka nousivat esille, olivat työnkierto ja koulutus. Nämä keinot, joilla yrityksissä lisätään osaamista, olivat tutkijoiden mielestä melko tavallisia ja tuttuja. Mitään uusia tai erilaisia keinoja ei tutkimuksessa tullut esille. Tutki-mustuloksista ilmeni, että työnkierrosta on paljon puhuttu, mutta sen vieminen käytännön asteelle on jäänyt vähäiseksi. Tutkimuksesta kävi ilmi, että työn-kierron käytettävyys riippuu osastosta ja siitä, kuinka paljon siihen ollut re-sursseja. Joissain tapauksissa työnkiertoa on käytetty vain hätätilanteissa, kuten sairastapauksissa.

Koulutuksia järjestetään sesongin hiljaisempaan aikaan, joka tarkoittaa tässä yrityksessä talviaikaa. Tutkijoiden mielestä yrityksessä koulutuksiin tulisi pa-nostaa enemmän nimenomaan talviaikaan, jolloin siihen olisi enemmän aikaa. Tänä aikana työntekijöillä olisi myös aikaa kokeilla muita työtehtäviä, niin kuin osa haastateltavista toivoi. Myös työnkiertoa tulisi organisoida systemaattisesti

sesongin hiljaisimpaan aikaan, jolloin voitaisiin varautua ennen kuin kiireinen sesonki alkaa.

”Koulutukset pyritään järjestään ja työnkierrot tähän hiljasempaan aikaan. Vähemmän kuitenkin talvella rakennetaan taloja. Niin silloin opetetaan asioita ihmisille, koulutetaan niitä, että ne pystyy sitten käyttämään sitä osaamista hyödyksi, kun kausi alkaa.”

Tulevaisuuden moniosaaja

Tulevaisuuden moniosaajalta ei tutkimustulosten perusteella vaadittu mahdottomia, sillä pidettiin tärkeänä, että jokaisella on riittävä ammattitaito ja työkokemus oman työtehtävän hoitamiseen. Omaa ydinosaamistaan pitäisi jatkuvasti kehittää ja pitää yllä. Muut osaamisalueet pitäisi työntekijän valita kiinnostuksena mukaan, jotta motivaatiota niihinkin riittäisi. Tulevaisuuden moniosaajan tulisi olla koko ajan tuotteiden ja työtapojen kehityksessä mukana, jotta asiakaskin saa hyvää palvelua ja uusia näkökulmia rakennus- tai remontointiprojekteihinsa.

Konkreettisia suunnitelmia moniosaamisen lisäämiseksi ei ole tehty aikaisemmin. Myöskään konkreettisia tai systemaattisia suunnitelmia moniosaamisen lisäämiseksi koko henkilöstölle tulevaisuutta ajatellen ei ole tehty. Asiaa on pohdittu yrityksessä, mutta resurssien vuoksi asia on vielä suunnitteluvaiheessa.

6 YHTEENVETO KEHITYSEHDOTUKSISTA

Yhteenvedon tarkoituksena on koota yhteen tutkimuksen tuloksista saatuja kehitysehdotuksia. Kehitysehdotuksia voidaan hyödyntää johtamisen työkaluna henkilöstön osaamisen kehittämisessä. Kehitysehdotukset ovat tutkijoiden mielipiteitä, jotka ovat ilmenneet tutkimuksen aikana. Tarkoituksena ei ole löytää epäkohtia, vaan uusia näkökulmia yritykselle.

Moniosaamisen huomioon ottaminen rekrytoinnissa

Jos yrityksellä on pyrkimyksenä lisätä moniosaamista tulevaisuudessa, voisi moniosaamisen ottaa paremmin huomioon jo rekrytointivaiheessa. Rekrytointivaiheessa olisi hyvä kiinnittää huomiota hakijan motivaatioon ja kiinnostukseen alalle. Tämän tarkoituksena olisi siis selvittää sitoutumiskykyä yritykseen ja kehittämishalua oman osaamisen suhteen tällä alalla.

Palkitseminen ja motivointi

Tällä hetkellä yrityksessä ei ole selkeää palkitsemisjärjestelmää, joka koskisi yksikön koko henkilöstöä. Järjestelmää voisi kehittää siihen suuntaan, että se koskisi koko henkilöstöä. Tämä ei tarkoita, että olemassa olevan bonusjärjestelmän tulisi koskea kaikkia, vaan että palkitsemiskulttuuria voisi kehittää jollain muulla tavalla koskemaan muuta henkilöstöä. Yrityksellä on ollut niin sanottuja myyntikilpailuja tietyillä osastoilla, ja tätä voitaisiin kehittää systemaattisempaan suuntaan. Jokaiselle osastolle pyrittäisiin järjestämään oma myyntikilpailu tai vastaava, johon kaikki osaston työntekijät voisivat osallistua. Myyntikilpailujen palkintoina voisi käyttää esimerkiksi lahjakortteja, joita on ennenkin käytetty, kun henkilöstöä on palkittu hyvistä suorituksista. Kun palkitsemisjärjestelmä on saatu järjestelmällisemmäksi, se sitouttaa henkilöstöä enemmän yritykseen ja motivoi parempiin suorituksiin, mikä taas osaltaan kasvattaa myyntiä.

Palautteen antamisesta henkilöstölle on suuri hyöty yritykselle. Henkilöstö haluaa saada positiivista palautetta, jotta tiedetään, missä on onnistuttu, ja myös negatiivista, jotta tiedetään, missä on kehitettävää ja mitä voitaisiin tehdä toi-

sin. Palautteen saaminen lisää työntekijän sitoutumishalua yritykseen, koska hän kokee saavansa arvostusta ja häntä huomioidaan.

Osaamisen jakaminen

Varahenkilöjärjestelmää tulisi kehittää tehokkaammaksi. Varahenkilöjärjestelmä on toimiva joillakin osastoilla. Kaikille osastoille tulisi kehittää selkeä ja toimiva järjestelmä. Toimiva järjestelmä pitäisi sisällään, että myös varahenkilöllä on varahenkilö henkilöstöressurssien mukaan.

Etenkin avainhenkilöiden työtehtäviin vaadittava osaaminen olisi hyvä jakaa useammalle henkilölle, jotta sairastapauksissa välttämättömimmät työtehtävät voidaan hoitaa riittävällä tasolla. Voitaisiin myös miettiä, voisiko yhden henkilön työtehtäviä jakaa useammalle, jotta niin sanotulle tuuraajalle ei kasaantuisi kahden henkilön työtehtävät.

Esimiesten vuorovaikutus muutoksessa

Muutosten läpivienneissä esimiesten yhteisten tavoitteiden määrittely on tärkeää. Muutoksien aikana hyvä vuorovaikutus korostuu entisestään. Olisi hyvä, että esimiehet jakaisivat keskenään kokemuksiaan ja näkemyksiään säännöllisesti muutosprosessin aikana, jotta yhteiset tavoitteet tulevat saavutetuiksi.

Dokumentointi

Muutoksista voi saada hyviä työkaluja tuleviin muutoksiin, joten tämän vuoksi tietoja voitaisiin dokumentoida. Siitä voisi olla hyötyä tulevissa muutoksissa. Dokumentointeja voidaan käyttää myöhemmin hyödyksi esimiesten palaverissa.

Vaalittava osaaminen

Yrityksessä on paljon ammattitaitoa, joka on arvokasta ja yrityksen vahvuus. Kilpailukyvyyn varmistamiseksi ammattitaidon säilyttäminen pitäisi pystyä turvaamaan. Nuorempien työntekijöiden tulisi ottaa vastuuta enemmän omasta oppimisestaan, jotta ammattitaito siirtyisi vanhemmalta sukupolvelta nuoremmalle.

Tulevaisuuteen ennakointi

Yksiköllä on selvästi halu kehittyä ja kehittää sitä osaamista, jota sillä on. Olemassa olevaa osaamista voisi käyttää tehokkaammin hyödyksi ja kehittää sitä siihen suuntaan, missä eniten nähdään mahdollisuuksia. Myös tulevaisuudessa työympäristön täytyy tukea kehittymisen mahdollisuuksia.

Moniosaaminen

Työnkiertoa voitaisiin ottaa käyttöön tehokkaammin osastoilla, jotta halukkaat pääsisivät kokeilemaan uusia työtehtäviä. Mikäli moniosaamista ryhdytään toteuttamaan koko yksikön tasolla tulevaisuudessa, työnkierrosta voitaisiin tehdä systemaattisempaa.

Koulutukset olisi hyvä järjestää jatkossakin talvikuukausina, jolloin on hiljaisempaa. Näin ollen koulutuksista saadaan parempi hyöty irti ja niihin pääsee osallistumaan useampi työntekijä. Työnkierto olisi hyvä myös ajoittaa hiljaisempaan aikaan, jolloin työntekijöillä olisi mahdollisuus rauhassa kokeilla uusia tehtäviä.

7 POHDINTA

Moniosaamisen tarve yrityksissä on kasvanut viime vuosina talouden taantumien takia. Yrityksien tuotannon tehostamisen johdosta henkilöstöresursseja on jouduttu supistamaan. Pienemmät henkilöstömäärät ovat synnyttäneet tarpeen moniosaamiselle. Henkilöstön kehittäminen moniosaajiksi vaatii paljon yritykseltä. Yrityksen rakenteiden ja toimintaympäristön on tuettava yksilöiden kehittymistä moniosaajiksi. Osaamisen kehittäminen vaatii myös paljon johdolta ja henkilöstöltä. Moniosaajaksi kehitytään johdon ja alaisten yhteistyöllä.

Tutkimuksesta kävi selvästi ilmi, että moniosaamiselle on tarvetta ja sitä pitää kehittää entisestään. Kuitenkaan moniosaamisen lisäämiseksi ei ole olemassa Jyväskylän Starkin yksikössä mitään tarkkoja suunnitelmia, mutta yksilötasolla työntekijöiden työnkuvaa on rikastettu työnkiertojen ja koulutusten myötä.

Haastattelujen perusteella johto kannatti moniosaajien lisäämistä yrityksessä. Johdon kanta työntekijöiden ammattitaidon kehittämiseen oli positiivinen ja he tukivat työntekijöiden urakehitystä, mikäli sen nähtiin syventävän heidän oman tehtäväalueensa osaamista. Tärkeänä pidettiin sitä, että työntekijällä on yksi erityisosaamisalue ja muutama muu täydentävä osaamisalue. Mieluiten haluttiin sellaisia työntekijöitä, jotka hallitsevat yhden asian kunnolla kuin monta asiaa vähän.

Tutkimuksen perusteella moniosaajaksi kehittymisen pitää lähteä henkilöstä itsestään. Kenestäkään ei tarkoituksella tehdä moniosaajaa, vaan työntekijän pitää itse olla aktiivinen ja halukas oppimaan uusia asioita. Tietenkin henkilöstöresurssien vähennyttä on työntekijöiden täytynyt laajentaa omaa osaamistaan esimerkiksi tutustumalla enemmän muiden kuin oman osaston työtehtäviin.

Tällä hetkellä moniosaamiselle on yleisesti tarvetta koko yksikössä, mutta käytännössä henkilöstön resurssit eivät välttämättä ole riittävät, jotta työnkiertoa voisi sujuvasti järjestää. Sesonkien hiljaisimpina aikoina työnkiertoa voidaan tehdä osastolta toiselle, mutta kiireisimpinä aikoina se ei onnistu. Jotta moniosaamista voitaisiin lisätä, pitäisi työnkierron olla systemaattista, ja koko henkilöstön pitäisi olla mukana.

Vaikka moniosaamiselle on tarvetta yrityksessä, ei sen toteuttaminen ole kuitenkaan helppoa, jos siihen ei ole riittävästi resursseja. Koska talouden taantuma on heijastunut myös yritykseen toimintaan, ei moniosaamisen lisäämistä voida toteuttaa laajemmassa skaalassa koko henkilöstölle. Yksittäisten työntekijöiden etenemispyrkimyksiä ei silti estetä, vaan niitä pyritään tukemaan niin hyvin kuin resurssit antavat myöten.

Tutkimuksen toimeksiantajayrityksessä on tapahtunut paljon muutoksia. Henkilöstöresursseja on jouduttu vähentämään ja toimintatapoja on tehostettu. Oppivan organisaation merkitys on korostunut yrityksessä. Henkilöstö on joutunut sopeutumaan uusiin tilanteisiin ja oppimaan uusia asioita. Muutokset ovat antaneet mahdollisuuksia yksilöiden kehittymiselle. Henkilöstö on yksi yrityksen tärkeimmistä voimavaroista ja siksi sitä täytyy vaalia. Ilman hyvinvoivaa henkilöstöä yritys ei pysty kehittämään osaamistaan. Ennen kuin osaamista ryhdytään kehittämään, johdon on oltava tietoinen organisaation rakenteiden vaikutuksista oppimiseen. Kun organisaation rakenteiden vaikutukset ovat selvillä, on johdon helpompi tehdä päätöksiä koskien henkilöstön kehittämistä. Tutkimuksessa kävi selville, että henkilöstön jatkuva kehittäminen on edellytys yrityksen kilpailukyvyyn säilyttämiselle. Henkilöstön näkemyksien esille tuominen yhteisten tavoitteiden määrittelemisessä on osa toimivaa vuorovaikutusta ja oppivaa organisaatiota.

Yrityskulttuuri on muokkautunut toimeksiantajayrityksessä siten, että kehittämiskohteita yritetään jatkuvasti löytää ja niitä löydettyessä niihin tartutaan ja etsitään ratkaisumalleja. Keskustelukulttuuri pyritään pitämään avoimena ja vuorovaikutustaitoja korostetaan. Osastojen yhteistoiminnalla edistetään vuorovaikutusta ja avointa tiedonkulun kulttuuria.

Tutkimusprosessi on lisännyt tutkijoiden tietämystä siitä, kuinka moniosaaminen ilmenee käytännössä. Lähempi johtamistyön tarkastelu on lisännyt tutkijoiden omaa näkemystä käytännön johtamistyöstä. Tutkijoiden aikaisempi tietämys johtamisesta on perustunut erilaisiin johtamisen teorioihin. Tutkimus antoi tutkijoille uusia viitteitä siitä, kuinka teorioita sovelletaan käytäntöön.

Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen tuloksiin on osaltaan vaikuttanut se, että tutkimukseen otokseen on valittu vain yksi Starkin yksikkö ja haastateltavia on ollut neljä henkilöä. Tutkimuksen luotettavuuteen on myös saattanut vaikuttaa se, että toinen tutkijoista työskentelee toimeksiantajayrityksessä. Tämä on osaltaan lisännyt tutkimuksen tietopohjaa. Toisaalta luotettavuutta lisää se, että toinen tutkijoista ei ole ollut yrityksen palveluksessa, eikä hänellä ole organisaation syvempää tuntemusta. Tutkijoiden eri lähtökohtien vuoksi on saatu laaja näkökulma tutkittavaan aiheeseen. Tutkimusta on pyritty tarkastelemaan koko sen prosessin ajan objektiivisesti. Luotettavuutta lisää myös se, että kumpikin tutkija analysoi aluksi itsenäisesti litteroituja teemahaastatteluja ja vasta tämän jälkeen tehtiin yhdessä vuorovaikutuksen kautta synteesi analysoinnista ja muodostettiin tutkimustulokset

Tutkimustulosten sovellettavuus

Toimeksiantajayritys toimii rakennustarvikemyynnin alalla, ja rakennustarvike liikkeen myyjän työnkuva ja osaamisvaatimukset poikkeavat muista kaupan aloista. Näin ollen tutkimustuloksia ei voida soveltaa täysin muiden alojen käytettäväksi. Koska yritys toimii tällaisella alalla, täytyy myyjällä olla vankka ammattitaito myymistään tuotteista ja palveluista. Tämän vuoksi osaamisen lisäämisessä täytyy olla realistinen, jotta työntekijän ydinosaaminen pysyy kirkaana.

Tutkimustulosten hyödyntäminen

Tutkimuksen tavoitteet saavutettiin ja toimeksiantajayritys voi hyödyntää tutkimuksesta saatuja tuloksia käytäntöön. Osaamisen johtamiseen löydettiin keinoja, joilla osaamista voidaan lisätä. Tutkimusten tuloksista koottiin kehityskohteita, joita toimeksiantajayritys voi halutessaan hyödyntää.

LÄHTEET

- Ahonen, J. & Pohjanheimo, E. 2008. Asian ytimessä. Työkulttuurin kehittämisen oppivassa organisaatiossa. 4 p. Helsinki: Palmenia.
- Helin Lövingsson, F. & Karlöf, B. 2004. Johtamisen näkökulmat peruskäsitteitä ja -malleja. Helsinki: Edita Publishing.
- Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja. Jyväskylä: Yliopistopaino.
- Lauttamus, U. 2008. Keskiössä oppiminen. Keskisuomalainen 29.3.2008, 2.
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Keuruu: Talentum Media.
- Moilanen, R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Helsinki: Tammi.
- Moniosaaminen korostuu. 2009. Artikkel. Tulevaisuuden Suomi. Muuttuva osaaminen. Viitattu 23.3.2010. [Http://www.opetin.fi](http://www.opetin.fi).
- Organisaatioesittely. 2010. Viitattu 24.3.2010. Starkki-pakki. Starkki Oy Ab:n intranetsivusto.
- Ruohotie, P. 1996. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Edita.
- Schein, E., H. 2004. Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Helsinki: Suomen laatu-keskus.
- Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. 1. p. Juva: WS Bookwell.
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Inforviestintä.

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelun runko

OSAAMISEN JOHTAMINEN

Mitä rekrytoinnin keinoja käytetään?

Millaista osaamista työntekijältä vaaditaan?

Miten moniosaaminen otetaan huomioon rekrytoinnissa?

Motivointi ja palkitseminen?

OSAAMISEN KEHITYS

Yrityksen alkuperäisen osaamisen tarve?

Mihin suuntaan se on kehittynyt?

Mikä osaamisen alueet ovat tulleet erityisen tärkeiksi?

Hiljainen tieto?

Osaamisen jakaminen?)

Ammattitaidon kehittäminen?

Koulutuksen tarve?

MUUTOSJOHTAMINEN

Kokemuksia muutosten läpivienneistä?

Miten näitä kokemuksia on käytetty hyödyksi?

Valmiudet muutosten läpivientiin?

TULEVAISUUDEN OSAAMINEN

Osaaminen, jota vaalittava ja säilytettävä?

Osaaminen, jota kehitettävä?

Poistuva osaaminen, jota ei korvata?

Toiminnan edellyttävä uusi osaaminen?

MONIOSAAMINEN

Mistä moniosaamisen tulisi koostua tässä yrityksessä?

Myyntiprosessin loppuun vieminen? Onko tärkeimessä, että yksi myyjä pystyisi palvelemaan koko myyntiprosessin läpi?

Millä keinoin moniosaamista lisätään?

Suunnitelmat koskien moniosaamisen lisäämistä?

Millainen on tulevaisuuden moniosaaja?

Onko moniosaaminen tärkeätä toiminnan jatkuvuuden kannalta?

Millaisia keinoja nähdään nyt moniosaamisen kehittämiseksi?

Miten moniosaamisen muutosprosessi saadaan käyntiin / pidetään käynnissä?