

Jaana Ojakoski

Help Deskin kehittäminen valmentavaksi Contact Centerissä

Opinnäytetyö

Tradenomi YAMK

Kevät 2019

Tiivistelmä

Tekijä: Ojakoski Jaana

Työn nimi: Help Deskin kehittäminen valmentavaksi Contact Centerissä

Tutkintonimike: Tradenomi (YAMK), Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

Asiasanat: Osaaminen ja osaamisen johtaminen, hiljainen tietämys, coaching, valmentaminen, Lean-menetelmät, Kata-valmennus, toimintatutkimus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on saada valmentamisesta jatkuva toimintatapa RTG Sales Oy:lle. Valmentamisella halutaan opettaa asiakaspalvelijat löytämään itse ratkaisut ongelmiin silloin kun vastaavanlaisia ongelmia tulee vastaan. Taustana tälle on halu saada Help Desk toiminnasta sujuvampaa myös kiiretilanteissa. Asiakaspalvelu tehostuisi ja kontaktimäärät kasvaisivat, kun asiakaspalvelijat oppisivat löytämään itse ratkaisun ongelmatilanteissa. Oppiminen ja osaamisen lisääntyminen lisäävät motivaatiota ja sitoutumista työhön. Tällä olisi myös positiivinen vaikutus työhyvinvoinnille organisaatiossa.

Teoriaosuudessa käydään läpi laajasti osaamista, osaamisen johtamista, hiljaista tietämystä, coachingia/valmentamista, Lean-menetelmiä ja Leaniin kuuluvaa Kata-valmennusta.

Tutkimusotteena tässä opinnäytetyössä käytettiin toimintatutkimusta. Toimintatutkimus valikoitui tutkimusotteeksi, koska kehitystyöhön haluttiin mukaan ihmisiä, joiden työhön kehittämällä on vaikutuksia. Tutkimusaineistoa kerättiin toimintatutkimuksen syklin suunnitteluvaiheessa sähköisellä kyselyllä, syklin toiminta- ja havainnointivaiheessa Kata-valmennuksia havainnoinnolla sekä syklin reflektiovaiheessa haastattelemalla.

Kyselyllä haluttiin selvittää Help Deskin palveluita käyttävien mielipiteitä siitä, miten valmentaminen Help Deskin toimesta toimii tutkimushetkellä. Kata-valmennusten 5 kysymyksen avulla haluttiin selvittää ihmisten ongelmanratkaisukykyä lyhyessä ajassa. Lisäksi 5 kysymyksen avulla haluttiin saada selville ihmisten mielipiteitä, mikä valmentamisen tila on ja kuinka sitä voitaisiin kehittää. Haastattelut tehtiin Help Deskiä tekeville toimintatutkimuksen reflektiovaiheessa ja niillä haluttiin selkeyttää, miten ihmisten toiminta on tutkimuksen ja kehittämistyön jälkeen muuttunut.

Tutkimuksen ja kehittämisen jälkeen valmentaminen on tullut isommaksi osaksi Help Deskin toimintaa kuin se oli aiemmin. Help Deskin tekijät kiinnittävät päivittäin huomiota siihen, ettei kii-reenkään keskellä annettaisi neuvoa kysymään tulevalle valmista vastausta ongelmaan. Toiminnan kehittämiseksi koetaan olevan tarvetta ja halua myös jatkossa.

Abstract

Author: Ojakoski Jaana

Title of the Publication: Development of coaching for Help Desk operations at Contact Center

Degree Title: Master Of Business Administration, Entrepreneurial and Business Competence

Keywords: Knowledge, knowledge management, tacit knowledge, coaching, Lean, Kata-coaching and action research

The purpose of this thesis is to get coaching methods more into everyday work at RTG Sales Oy. Coaching will help customer service agents to learn solving problems themselves also in the future. The background to this research was to get Help Desk operations working more smoothly and effectively even in urgent situations. Customer service would also be more efficient and contact volumes would increase because of agents would find a solution more quickly by themselves. Learning and developing of skills is also increasing motivation and commitment to work.

The theoretical part of this thesis includes information about knowledge, knowledge management, tacit knowledge, coaching, Lean methods, Kata-coaching and action research.

Action research was used as a research method at this thesis. The customer service agents and Help Desk were taken with to this development process. The research data was collected at the action research planning cycle by using an electrical survey, the action and observation cycle by observing Kata-coachings and the reflection cycle by interviewing.

The aim of the survey was to find out how coaching and knowledge management are realized and what those meant in the organization. With the 5 questions of Kata-coaching wanted to see the problem solving skills of people within a short time. In addition 5 questions were used as a help of finding out how should Help Desk operations to be improved. Interviews of the Help Desks were done at the reflection phase of this action research. The interviews helped finding the answers on how The Help Desk operations had changed since the results of the survey and Kata-coachings.

Coaching has become as a bigger part of everyday operations at Help Desk after this action research than it was before. Help Desks are drawing attention to coaching more even in urgent situations than before. People at RTG Sales Oy want to continuing developing of operations in the future also.

Extended Abstract

This Master's thesis was done for RTG Sales Oy. RTG Sales Oy is an organization whose main business is outsourced customer service in the travel industry. The organization is offering customer service for their customers by phone and through various electronic channels. The main customer for RTG Sales Oy at the moment is Finnair. RTG Sales Oy is handling Finnair's customer service via many different channels.

RTG Sales Oy has two offices, one in Kajaani and the other in Porvoo. The organization has grown a lot in the last few years and in August 2018 there were approximately 280 employees working in RTG Sales Oy. About 200 of them are working in the Kajaani office and about 70 in the Porvoo office. The personnel mainly handles daily customer service for Finnair. In addition, RTG Sales Oy has its own Help Desk. People at Help Desk work for helping the customer service agents in the cases when the agents are not able to find a solution to a problem or to a difficult situation by themselves.

People who work at Help Desk have a longer experience and a stronger expertise than, for example, an employee who has only worked a couple of months. When customer service agents come across something that they don't know or they need consultation with, they ask for advice from Help Desk.

The subject for this thesis became relevant because several new customer service agents have been recruited in the past few years. In 2018, approximately 60 new agents started working at RTG Sales Oy. New agents have a lot to learn and many questions from Help Desk. Situations at airline customer service are constantly changing and in urgent situations Help Desk is also heavily burdened.

The purpose of this thesis was to research the current processes of Help Desk in terms of knowledge management and coaching. The aim of the thesis was to make coaching a continuous operating model to the organization. That would help customer service agents gradually learn to find solutions to most of their cases by themselves. Help Desk would not be constantly so burdened and customer service would also be smoother and more efficient. Contact volumes would increase which would generate more revenue for the organization. Learning and skills development also increase motivation to work, so the impact would also be positive to well-being at work.

The thesis studied Help Desk operations from the point of view of knowledge management and coaching and how the operations needed to be developed. The research problem was to find out the needs of development of Help Desk operations. The research question in the thesis was "What is the current state of coaching in RTG Sales Oy?" The answer to the research question was studied through a survey and Kata-coaching for customer service agents who use Help Desk services in their daily work. The Development work in his thesis was clarifying if Kata-coaching would be the suitable method for developing the operations in RTG Sales Oy.

Knowledge management is in a very important role at Help Desk work. There are many new employees in the organization and quite many who have more experience, as well. Every one of them should be guided and coached by their skills. The importance of coaching in developing one's skills is major all the way from the beginning of the employment relationship.

This research was approached through theories of knowledge management, coaching, Kata-coaching in Lean methods and work process development. According to Sydänmaanlakka (2004, 134), the goal of knowledge management is the continuous development of the organization and it makes performing the tasks possible. Knowledge management starts from the organization's strategy, vision and goals are defining the main competencies and all other relevant expertise that is needed in the organization.

Knowledge and skills should be used correctly to develop them and thereby increase motivation to work. As skills are developed, the employee's abilities and desire to develop further grow. The employee also has a responsibility to want to learn and get better skills. It is the task of the supervisor to guide the employee in the right direction by coaching and advising. (Kiviranta 2010, Part 6.1, 141.)

It is important that in coaching the supervisor doesn't do the task themselves. They only need to direct the trainee to the right direction with the right guidance and advice. The trainee must do the work themselves. If the supervisor does it, it may in the worst case even prevent learning completely. Excessive guidance may also be a disadvantage, but the trainee should be allowed to find a solution through the right questions. (Jalava 2001, 86-87.)

The purpose of Lean methods is to develop the organization's operations by eliminating waste. In practice, Lean means reducing the time required for work and also better predictability. In Lean methods variation is accepted and the organization is taught to adapt to it. Precise and functional resource planning is often almost impossible in advance.

Interruptions in tasks are almost the main reason for slower speed of working. An employee starts a task and needs help from the others and thus interrupts another work. Efficiency and quality of work suffers from interruptions. In addition, the concentration of the person becomes weaker and also creativity suffers and thus the stress increases. (Torkkola 2015, Part 1 18/37.)

Kata development tool from Lean methods has been deployed in many organizations. Kata-coaching is a multi-stage chain. At the beginning, the personnel group must think together about the obstacles to achieving the goal. One of these obstacles is the one chosen to be developed by Kata. With Kata, the personnel are directed to find the best possible solution to the problem in the current situation. (Rother 2011, 67-68.)

The phenomenon of this thesis is coaching, which leads to better knowledge management in daily work. The theoretical part binds the effects of knowledge, knowledge management and coaching together on work processes and their development, as a special element of Kata-coaching.

The need of coaching comes from the state of the organization's knowledge and knowledge management. Kata-coaching method is a little different from the traditional coaching. All of these affect work processes and their development.

This research was conducted as an action research. Action research clearly emerged as the methodological approach, because the aim was to study and develop operating processes and Help Desk work together with the personnel.

The Action research started with a survey that was sent to the entire organization but the customer service agents who use Help Desk services daily were only asked to answer. The aim of this survey was to find out how coaching and knowledge management are realized and what those meant in the organization. The survey helped to see the state of knowledge management and coaching in the organization.

Based on the results of the survey, development work started. Kata-coaching was used as a tool in the development. Short coaching sessions were held for a couple of suitable target groups. Coaching sessions were observed and an observation diary was written. The last phase was to interview the persons who work at the Help Desk and to analyze the personnel experience about the impacts of the Kata-coachings to the Help Desk operations.

This research and Kata-coaching as well as the suggestions and feedback received from the personnel have made the persons who work at the Help Desk think about their own actions as well as the others. This has happened in the Help Desk and also in the customer service agent level. This came up from the Help Desk interviews. It is important to coach and guide the agents, so that they would learn to solve similar cases themselves in the future. Customer service agents also feel that their work is more efficient and motivation increases as they learn to solve situations themselves.

The results of the survey gave an answer to the research question of this thesis. The personnel hope that they would be coached more on how they could solve their cases themselves in the future. Almost a half of the respondents of the survey also think that they are already coached almost every time they come to Help Desk for advice. Therefore, coaching is being done, but people would like it to be more frequent.

Kata-coaching also provided similar development ideas and feedback from the Help Desk operations as the survey responses. People who participated in Kata-coaching would like that the guidelines and other things would be justified more by Help Desk. That is because they feel that it would be easier to explain things to the customer after they understood those themselves first. Help Desk is also sharing their tacit knowledge through coaching and guidance.

The research problem was to find out the development needs of the Help Desk. Both the results of the survey and the findings from the Kata-coaching lead to the conclusion that Help Desk should be coaching agents more often despite of the urgent situations. The survey responses and coaching showed that knowledge management and coaching needs to be developed so that Help Desk operations are working better. It also helps the agents work more smoothly and efficiently.

After the survey and Kata-coaching, the results were talked through with Help Desk and the supervisors. It was hoped that everyone who works at Help Desk would pay more attention to how they coach and guide the agents. Email about it was also sent to everyone in the organization.

After a few weeks from the survey and coaching, interviews for Help Desk were held. The interviews concluded that respondents have started to pay more attention to the way they give advice and coach the agents. They also tried to take into consideration different personalities and the way in which they express themselves when giving instructions and coaching.

As a conclusion to the research problem, the development needs of Help Desk were identified. More attention should be paid to knowledge and knowledge management and coaching. Time for coaching should be taken even in urgent situations. Based on the results of the survey, the development task and the interviews, it can be concluded that development has already happened. It is also hoped that development of the operations would continue.

The coaching Help Desk also distributes their tacit knowledge to the customer service agents when coaching them. An experienced Help Desk is an expert in their work and can already ask questions that are needed to solve the agent's cases. It is important that this type of tacit knowledge and skills are also directed to other people in the organization (Ojala 2008, 36). In this way, knowledge and skills remain in the organization even if the person changes jobs.

The aim of this action research was to find an operating model for continuous business development. The results of the action research show that the organization is willing to make the development a continuous model.

In the future, Kata-coaching can also be used to develop other internal affairs in RTG Sales Oy. This was also the request of the teams that participated in the Kata-coaching in this action research. However, the idea of Kata-coaching is that the sessions of coaching would be 20 minutes per week. Taking that time weekly is a bit of a challenge especially during urgent times at RTG Sales Oy. Normally and before this action research was made teams have 1-hour meetings once in a month.

Through this action research RTG Sales Oy work community and Help Desk were developed so that the persons who work at the Help Desk pay more attention to their own actions. Help Desk makes an effort to take each as an individual and use more coaching in their daily work. Customer service agents are also encouraged to ask more specific questions when some things are unclear. Coaching in daily work requires learning from both Help Desk and the agents.

During this action research, coaching has become a constant activity in Help Desk. There are exceptions, of course, but mainly the Help Desk gives more coaching and guidance to the customer service agents than before. The Help Desk is still quite burdened in urgent times, but coaching is helping the agents learn to solve cases in the long run. During this thesis process, the attitude of the personnel about the development has been positive. Due to this and the results of the research the organization now applies continuous development as a mode of operation.

Alkusanat

Opintojen alussa minulla oli selkeä suunnitelma valmistua ajallaan. Aikataulu on vähän matkan varrella venynyt, mutta yliajalle ei mennyt. Päätepisteeseen tultaessa olo on kiitollinen, helpottunut ja kaikkensa antanut.

Opinnot työn ohessa ovat vaatineet minulta paljon enemmän suunnitelmallisuutta oman arjen järjestelemiseen kuin normaalisti. Töissä tilanteet ovat normaalistikin hyvin vaihtelevia ja vapaa-aikaa on tässä opiskelujen aikana värittänyt iso remontti ja monet muut muuttuvat tekijät. Kaiken tämän keskeltä on aina kuitenkin löytänyt itsensä kannettavaa naputtelemassa.

Iso kiitos kaikille läheisille ja ystäville kannustamisesta ja ymmärryksestä hetkinä, jolloin opinnot ovat vieneet kaiken energiani ja aikani.

Kiitos työnantajalleni RTG Sales Oy:lle mahdollisuudesta opiskeluun, joustosta työvuorojen suhteen ja kannustuksesta.

Kiitos myös opinnäytetyöni ohjaajalle Päiville kaikista ohjeista ja suuntaviivoista sekä eteenpäin tsemppaamisesta. Niitä ilman olisin varmaan vielä alkukuopissa.

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Osaamisen johtaminen ja coaching työprosessien kehittämisessä.....	4
2.1	Osaaminen.....	4
2.1.1	Osaamisen johtaminen	7
2.1.2	Hiljaisen tietämyksen hallinta osaamisen johtamisessa	15
2.2	Coaching	20
2.3	Kata-valmennus	27
2.4	Prosessien kehittäminen ja Lean.....	31
3	Tutkimus osaamisen johtamisen ja valmentamisen tilasta kohdeyrityksessä.....	36
3.1	Toimintatutkimus tutkimusotteena	36
3.2	Aineiston hankinta- ja analyysimenetelmät.....	40
4	Toimintatutkimuksen toteutus.....	45
4.1	Toimintatutkimuksen syklin suunnitteluvaihe	45
4.2	Toimintatutkimuksen syklin toiminta- ja havainnointivaihe	52
4.3	Toimintatutkimuksen syklin reflektiovaihe.....	56
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	62
	Lähteet.....	66
	Liitteet	

1 Johdanto

Opinnäytetyö tehtiin työnantajalleni RTG Sales Oy:lle. Työssä tutkittiin, mitä osaamisen johtamisella ja valmentamisella tarkoitetaan ja miten se ilmenee kohdeyrityksessä. Asiakaspalvelussa tilanteet muuttuvat jatkuvasti ja uusia asiakaspalvelijoita on paljon. Välillä kiire asiakaspalvelussa on kova ja silloin myös Help Desk ruuhkautuu. Help Desk auttaa ja neuvoo asiakaspalvelijoita tilanteissa, joihin he eivät itse tiedä tai osaa ratkaisua.

RTG Sales Oy:n Kajaanin toimipisteessä on hieman alle 200 henkilöä töissä elokuussa 2018. Tämän lisäksi toinen toimipiste on Porvoossa, jossa työskentelee noin 70 henkilöä. Vuoden 2018 aikana noin 60 uutta työntekijää aloitti työskentelemisen organisaatiossa. Help Desk Kajaanin ja Porvoon välillä on päivittäisessä yhteydessä iPadin kautta Facetime-näkymässä. Neuvontaa ja auttamista tapahtuu toimistojen välillä puolin ja toisin myös iPadin välityksellä.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia Help Desk toiminnan tämän hetkisiä prosesseja osaamisen johtamisen ja valmentavan johtamisen suhteen. Työn tavoitteena oli saada valmentamisesta jatkuva toimintatapa organisaatioon, jotta asiakaspalvelijat oppisivat pikkuhiljaa löytämään itse useimpiin ongelmiin ratkaisut ja tällöin Help Desk ei olisi jatkuvasti niin ruuhkautunut ja palvelu asiakkaillekin olisi sujuvampaa ja tehokkaampaa. Samalla kontaktimäärät kasvaisivat ja se tuottaisi lisää tuloja organisaatiolle. Itse oivaltaminen ja osaaminen myös lisäävät motivaatiota, joten vaikutus olisi positiivinen myös työhyvinvoinnille organisaatiossa. Kehitystyöstä on tarkoitus kehittää organisaatiolle jatkuva toimintamalli.

Tutkimusta lähestyttiin osaamisen johtamisen, coachingin, Lean-menetelmien Kata-valmennuksen sekä työprosessien kehittämisen teorioiden kautta. Sydänmaanlakan (2004, 134) mukaan osaamisen johtamisen tavoitteena on organisaation jatkuva kehittyminen ja se tekee mahdolliseksi suoriutumisen työtehtävistä. Osaamisen johtaminen alkaa organisaation visiosta, strategiasta ja tavoitteista, joilla ydinosaaminen sekä muu vaadittava osaaminen organisaatiossa määrittyy.

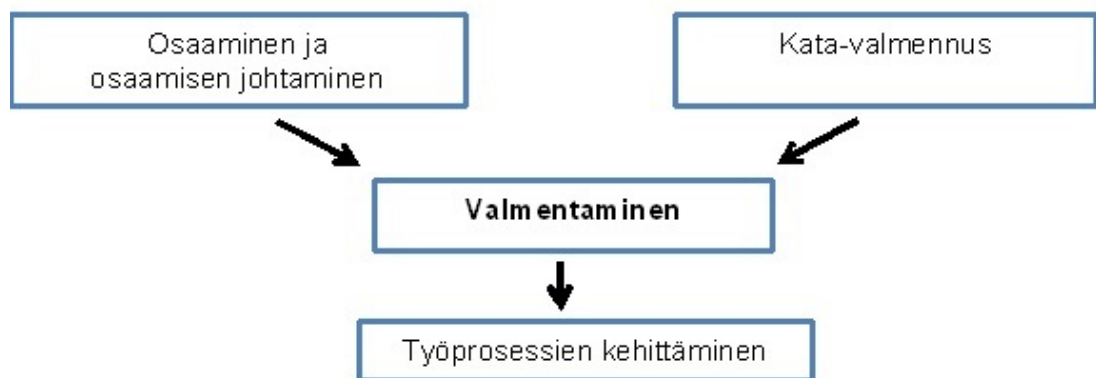
Osaamista tulisi pyrkiä käyttämään oikein, jotta sitä voidaan kehittää ja lisätä sitä kautta myös motivaatiota työhön. Osaamisen kehittyessä työntekijän kyvyt ja halu kehittyä lisää kasvaa. Työntekijällä on toki myös vastuu ja hänen tulee haluta oppia. Esimiehen tehtävä on ohjata häntä oikeaan suuntaan neuvomalla ja valmentamalla. (Kiviranta 2010, osa 6.1, 141.)

Lean-menetelmien tarkoitus on kehittää organisaation toimintaa poistamalla hukkaa. Lean tarkoittaa käytännössä työhön tarvittavan ajan lyhentämistä ja parempaa ennustettavuutta. Lean-ajattelussa vaihtelu on hyväksyttyä ja organisaatio opetetaan sopeutumaan siihen. Tarkka ja toimiva resurssisuunnittelu on etukäteen usein lähes mahdotonta. Keskeytykset tehtävissä ovat lähes suurin syy siihen, että tekeminen hidastuu. Työntekijä aloittaa jonkun tehtävän ja tarvitseekin siihen apua muilta ja näin hän keskeyttää myös toisen tekemisen. Työn tehokkuus ja laatu kärsivät keskeytyksistä. Lisäksi henkilön keskittyminen heikkenee ja luovuus kärsii ja sitä myöten myös stressi kasvaa. (Torkkola 2015, osa1 18/37.)

Lean-menetelmien Kata kehittämistyökalu on otettu useissa organisaatioissa käyttöön. Kata-valmennus on usean vaiheen ketju. Alkuun tulee yhdessä miettiä, mitkä asiat ovat tällä hetkellä esteenä tavoitteen saavuttamiselle. Näistä esteistä valitaan yksi, jota lähdetään kehittämään Katan avulla. Katan avulla henkilöstöä ohjataan löytämään paras mahdollinen ratkaisu ongelmaan sen hetkisessä tilanteessa. (Rother 2011, 67-68.)

Opinnäytetyössä tutkitaan Help Desk toimintaa osaamisen johtamisen ja valmentamisen näkökulmasta ja sitä miten toimintaa on tarpeen kehittää. Tutkimusongelmana on selvittää Help Desk toiminnan prosessien kehittämistarpeet. Tutkimuskysymyksenä opinnäytetyössä on, mikä on valmentavan johtamisen tämän hetkinen tila RTG Sales Oy:ssä. Tätä selvitetään henkilöstöltä kyselytutkimuksen ja Kata-valmennuksen avulla. Kehittämistyönä kokeillaan, miten Kata-valmennus soveltuu RTG Sales Oy:n toimintaan. Toimintatutkimuksen avulla haluttiin löytää toimintamalli jatkuvalla toiminnan kehittämiseksi. Osaamisen johtaminen on Help Desk -työssä erittäin tärkeää, organisaatiossa on paljon uusia työntekijöitä ja paljon myös jo pidempään talossa olleita. Kaikkia heitä tulee ohjata ja opastaa heidän osaamisensa mukaan. Valmentamisen merkitys osaamisen kehittämisessä on työsuhteen alusta lähtien suurta.

Työn ilmiö on valmentaminen, jonka avulla osaamista voidaan johtaa paremmin päivittäisessä työssä. Teoriaosuus sitoo yhteen osaamisen ja osaamisen johtamisen sekä valmentamisen vaikutukset työprosesseihin ja niiden kehittämiseen, erikoiselementtinä Lean-menetelmien Kata-valmennus. Kuva 1 alla esittää sen, että valmentamisen tarve tulee organisaation osaamisen ja osaamisen johtamisen tilasta ja Kata-valmennus on metodina hieman erilainen kuin ihan perinteiset valmennukset. Nämä kaikki vaikuttavat työprosesseihin ja niiden kehittämiseen.



Kuva 1. Osaamisen johtamisen vaikutus valmentamisen tarpeeseen

Tutkimus tehtiin toimintatutkimuksena. Toimintatutkimus nousi selkeästi tämän opinnäytetyön tutkimusotteeksi, koska tarkoitus oli tutkia ja kehittää käytännön toimintamalleja ja työprosesseja yhdessä henkilöstön kanssa. Toimintatutkimus eteni syklissä ja ensimmäinen vaihe eli tutkimusosio aloitettiin kyselylomakkeella, joka lähetettiin koko organisaatiolle. Tällä kyselytutkimuksella pyrittiin selvittämään, miten valmentaminen ja osaamisen johtamisen toteutuvat ja mitä nämä asiat tarkoittavat kohdeyrityksessä. Kyselytutkimus auttoi näkemään alkutilanteen osaamisen johtamisen ja valmentamisen tilasta kohdeyrityksessä. Seuraavassa vaiheessa sykliä päästiin vastaustulosten perusteella aloittamaan kehittämissosiota, jossa työkaluna käytettiin Kata-valmennusta. Kata-valmennuksen viiden kysymyksen avulla ohjattiin asiakaspalvelijoita miettimään ratkaisuja kysymyksiin ja ongelmiin yhdessä. Lyhyet valmennukset pidettiin kohderyhmille kahdessa ryhmässä ja tilanteet havainnoitiin havainnointipäiväkirjaan. Lopuksi valmennusten dokumentoinnin jälkeen haastateltiin Help Deskissä työskentelevät siitä, miten he kokivat Kata-valmennukset ja miten ne ovat vaikuttaneet työprosesseihin. Lisäksi syklin viimeisessä vaiheessa pohdittiin ja arviotiin kehittämistehtävän onnistumista ja mahdollista jatkoa.

2 Osaamisen johtaminen ja coaching työprosessien kehittämisessä

Opinnäytetyön teoriaosuus rakentuu osaamisen johtamisesta, Lean-menetelmien Kata-valmennustyökalusta, coachingista sekä työprosesseista. Help Desk työ on suureksi osaksi osaamisen ja työprosessien johtamista ja työntekijöiden coachingia sekä valvontaa, että kaikki työt hoituvat tilanteessa kuin tilanteessa.

2.1 Osaaminen

Osaamista on organisaatioissa monella eri tasolla: yksilöiden, tiimien ja ryhmien sekä organisaation osaamista. Osaamisen määrittelemisen omassa organisaatiossa auttaa näkemään sen konkreettisesti. Yksilöosaamista ovat tiedot, taidot, asenne, henkilökohtaiset ominaisuudet, kokemus vahvistaa sitä ja eri verkostot sekä kontaktit tuovat sitä lisää. Yksilöosaaminen auttaa hoitamaan hyvin eri työtilanteet. Organisaation osaaminen on usein yhdessä omaksuttu tai sovittu toimintamalli, joka on tärkeä organisaation toiminnan kannalta. Yksilöosaamisesta tulee organisaation osaamista silloin, kun työntekijät jakavat ja yhdistävät osaamistaan ja sitä kautta muutetaan sitä yhteiseksi toimintataivaksi. Osaaminen on erittäin tärkeä resurssi organisaatioille ja sitä tulee kehittää ja johtaa sekä tukea. (Ojala 2008, 51-53.)

Organisaatioissa tarvitaan monenlaista osaamista ja eri tiimeissä on erilaista osaamista. Osaaminen tiimeissä riippuu tiimin jäsenten tehtävistä ja asemasta organisaatiossa ja tiimissä. Osaamisen kehittämiseen tarvitaan kaikkien yhteinen ymmärrys osaamisvaatimuksista organisaatiossa ja eri tiimeissä. Silloin, kun ydinosaaminen on selkeä, on sitä helpompi johtaa, arvioida ja kehittää. (Kupia, Peltola & Pirinen 2014, osa 2.)

Osaaminen on käsitteenä laaja ja siksi sitä on haastava hahmottaa kokonaisuutena. Suppeasti tarkasteltuna osaaminen on vain tietoja ja taitoja. Tiedot ja taidot eivät kuitenkaan läheskään riitä, vaan osaamisen määritelmään tulisi lisätä myös näkemys, halu sekä rohkeus. Organisaatioissa yksilö- ja joukkueosaaminen on tärkeää yhdistää. Osaamisen käsitteen laajuuden vuoksi organisaatioiden toiminta on keskittynyt ydinosaamisen ympärille. Organisaatioissa priorisoidaan ja keskitytään niille tärkeimpiin ja tuloksellisimpiin osaamisiin. (Kamensky 2015, 4.1.)

Osaaminen ei ole vain tietoa, se on myös taitoa käyttää hallitsemaansa tietoa oikein. Osaaminen on oikeanlaista asennetta ja motivaatiota. Pitkän kokemuksen omaavalla voi olla monen asian vahvaa osaamista. Organisaatio voi kasvattaa osaamistaan oikeilla verkostoilla ja näin osaaminen laajentuu. Osaaminen organisaatiossa on sen tapa toimia, se on tietoa, prosesseja ja toimintatapoja. Sisäiset ja ulkoiset verkostot ja kumppanit ovat todella tärkeä ja iso osa osaamisessa organisaatioissa. Osaamisen jakaantuminen verkostoihin ja näiden verkostojen hallinta on uutta metaosaamista. (Sydänmaanlakka 2009, 65.)

Osaamista tulisi pyrkiä käyttämään oikein, jotta sitä voidaan kehittää ja lisätä sitä kautta myös motivaatiota työhön. Osaamisen kehittyessä työntekijän kyvyt ja halu kehittyä lisää kasvaa. Toki yksittäisellä työntekijällä on merkittävä rooli osaamisen kehittämisessä. Hänen täytyy haluta oppia. Kehittymistä ei kuitenkaan pitäisi jättää hänen vastuulleen, koska tällöin tuloksiin pääseminen saattaisi jäädä epävarmaksi. Kun työntekijää opastetaan ja ohjataan, hänestä tulee motivoitunut ja hän kokee saavansa tukea ja näin hän myös oppii ja hänen taitonsa kehittyvät oikeaan suuntaan. Esimiehen tehtävä on seurata, että suunta on oikea. Seuranta ja arviointi ovat todella tärkeitä asioita, kun osaamista johdetaan ja kehitetään. (Kiviranta 2010, osa 6.1, 141.)

Tiedot ja taidot ovat perusta osaamiselle, mutta ne ovat kuitenkin vain pieni osa sitä. Osaamiseen kuuluvat myös näkemys, halu ja rohkeus. Maailma on 2010-luvulla verkottuneempi ja monimutkaisempi ja vuorovaikutusosaamisen vaikutus on noussut yhdeksi keskeisimmistä osaamisen käsitteistä. Osaamisen kehittymisen vauhdilla ratkaistaan tämän päivän organisaatioiden menestysmahdollisuudet. (Kamensky 2015, osa 4.1.)

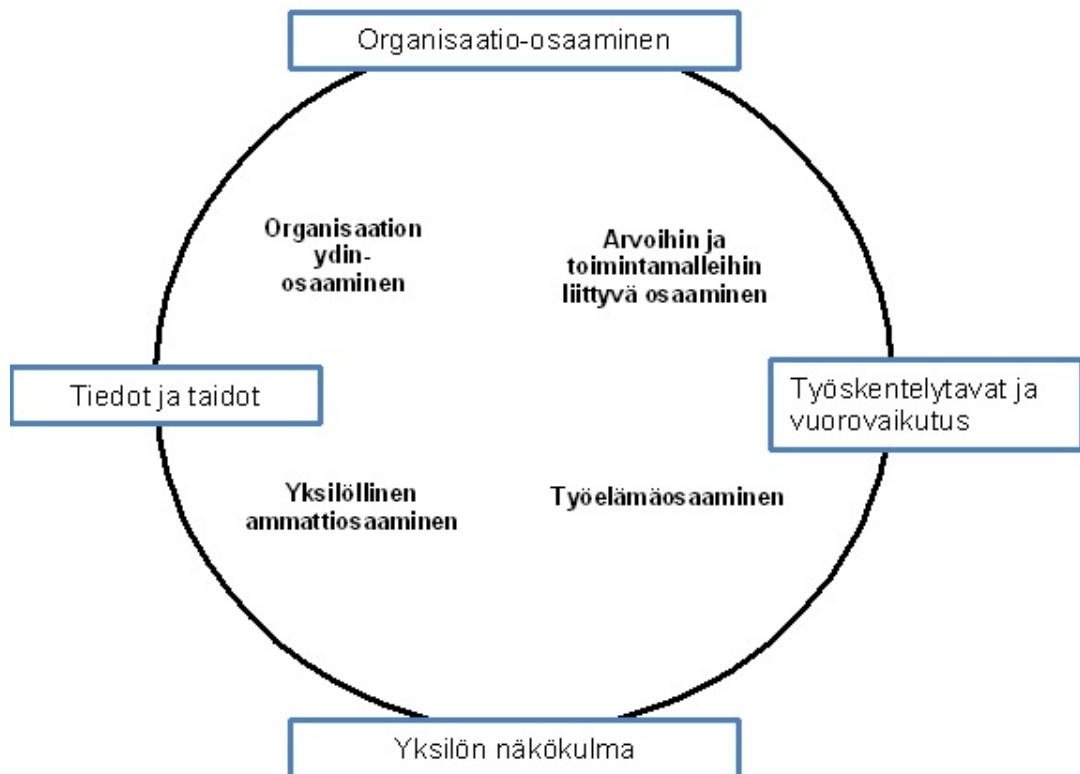
Osaamisen tulee levittäytyä koko organisaatioon. Organisaatioissa tarvitaan huippuosaajia, mutta on tärkeää, että sitä jaetaan kaikille. Organisaatio on yhtä vahva, kuin sen vahvimmat ja kokeneimmat osaajat ovat. Tietysti on myös yksilöitä, jotka eivät sopeudu kaikkiin tehtäviin ja organisaatioihin. Organisaation on hyvä tiedostaa, että on sekä työntekijän että organisaation etu pitää organisaatiossa vain työntekijät, jotka suoriutuvat tehtävistään. (Kamensky 2015, osa 4.7.)

Asiakaspalvelussa on usein kyse jostain organisaation perustuotteesta sekä asiakaspalvelijan luovasta osaamisesta, joka ottaa huomioon asiakkaan tilanteen palveluhetkellä. Osaamisesta syntyy myös uusia toimintamalleja ja jopa ideoita, joista saadaan tuotteita tai palveluita. Kilpailijan on ehkä helppo luoda samanlainen tuote tai palvelu, mutta osaamista ja oppimiskykyä on vaikea kopioida. Tämä on yksi syy, miksi osaaminen on tosi tärkeä pääoma organisaatioille. Osaamisen ollessa tärkeä menestystekijä, on työ-

prosessin kehittäminen lähinnä osaamisen kehittämistä. Tämä tarkoittaa oppimiskohtien edistävien työskentelymallien luomista. (Pitkänen 2002, 196.)

Asiakaspalvelussa henkilö ja henkilön osaaminen, luovuus ja tahto ratkaista asiakkaan asia, tuottavat parhaan tuloksen. Asiakas osallistuu myös osaltaan siihen, miten palvelua tuotetaan, joko ostamansa tuotteen tai palvelun muodossa. Tästä aiheutuu haasteita asiakaspalvelutoiminnassa olevien yhteistyötaitoille, sosiaalisille kyvyille, osaamiselle ja sille kuinka asiakaspalvelija saa organisaatiossaan osaamiseen apuja. Osaava henkilöstö rakentaa organisaation kilpailukykyä. (Ojala 2008, 18.)

Kuvassa 2. on osaamisympyrä, jossa kuvataan osaamisen eri puolia ja tasoja. Mallissa on kaksi eri ulottuvuutta. Toinen on pystysuoralla tasolla oleva tasoulottuvuus (organisaatio-yksilö) ja vaakatasossa oleva tyyppiulottuvuus (tiedot-taidot, työskentelytavat ja vuorovaikutustaidot). (Hätönen 2005.)



Kuva 2. Osaamisympyrä (Hätönen 2005)

Kuten kuvassa 2. esitetään, osaaminen on mahdollista jakaa ydinosamiseen, yksilölliseen ammattiosaamiseen, työelämäosaamiseen ja arvoihin ja toimintamalleihin liitty-

vään osaamiseen. Organisaation ydinosaaminen on organisaatiossa ja yleisesti tiedossa olevaa tyypillistä ja koko organisaation kattavaa osaamista. Ydinosaaminen on se, mikä tekee organisaatiosta toimivan ja ylivertaisen omassa ympäristössään. Työelämäosaaminen on yleistä työelämän erilaisissa tehtävissä ja rooleissa tarvittavaa osaamista, esimerkiksi johtamistaidot, alaistaidot ja työyhteisötaidot. Työelämätaidot mukautuvat työympäristön muuttuessa. Arvoihin ja toimintamalleihin liittyvä osaaminen pitää sisälleen osaamiseen kuuluvat arvot, henkilöstön yhteiset uskomukset sekä organisaation työkuulttuurin. Yksilöllinen ammattiosaaminen on sitä, että yksilö hallitsee työssä suoriutumisen kannalta välttämättömiä asioita. Työelämässä tämä osaaminen vahvistuu ja syvenee ajan myötä. (Hätönen 2011, 14.)

2.1.1 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen on osaamisen vahvistamista organisaatiossa. Osaamisen johtaminen on organisaatioissa johdon ja esimiesten jokapäiväistä toimintaa. Osaamisen johtaminen on osaamisen kehittämisen ja työn johtamisen jatkuvaa vuorovaikutusta. Organisaation toiminta ja ydinosaaminen ovat osaamisen johtamisen perusta. Osaamisen johtaminen on työn johtamista. Se edellyttää työn tekemistä ja samalla uuden oppimista työn tekemisen kautta. Osaamisen johtaminen tulee olla organisaation strategiasta lähtöisin. Organisaation strategiaan perustuen selvitetään, millaista osaamista organisaatiossa tulevaisuudessa tarvitaan. (Tuomi & Sumkin 2012, osa 1.1.)

Osaamisen johtaminen on kokonaisuus ja se on osa organisaation toimintaa ja näin se samalla vaikuttaa muuhun organisaation toimintaan. Voi olla, että tarvitaan visualisointia kokonaisuuden hahmottamisen avuksi. Esimerkiksi organisaatiossa voidaan jäsentää teoreettisen mallin avulla osaamisen johtamisen kokonaisuutta. Organisaatio voi määrittellä subjektit. Ketä ja millä tavalla osaamisasiat organisaatiossa koskevat? Kuka tai ketkä niitä johtavat ja miten? Millainen rooli kullakin organisaatiossa toimivalla on osaamisen johtamisen suhteen? Mikä on kenenkin toiminnan kohde? Mitä tavoitellaan yksilö- ja organisaatiotasolla? Osaamisen ylläpitämiseen, kehittämiseen ja hyödyntämiseen osallistuvilla tulee olla välineitä tekemiseen. Välineitä osaamisen johtamisessa voivat olla esimerkiksi tieto osaamisen johtamiseen liittyvistä asioista, aikataulut, tietojärjestelmät, käsikirjat ja niin edelleen. Myös näitä välineitä tulee kehittää, jotta osaamisen johtamisen kokonaisjärjestelmä toimii. (Viitala 2005, 195.)

Osaamisen arvoa nostetaan hyvällä osaamisen johtamisella. Olemassa olevaa ja osaamista, joka on hajallaan, voidaan johtamalla käyttää ja kehittää siihen suuntaan, joka on organisaatiossa tarpeen. Tällä tavalla organisaatio voidaan muuttaa entistä tuottavammaksi. (Ojala 2008, 15.)

On tärkeää, että osaamisen johtamisessa hahmotetaan kaikki johtamiseen liittyvät asiat ja eri tehtävät osaksi kokonaisuutta. Osaamisen johtaminen on lähempänä esimiestä ja työntekijää kuin aiemmin. Tämä johtuu siitä, että osaamisen johtaminen on otettu mukaan tekemiseen ja kehittämiseen. Strateginen tavoite näyttää, mitä osaamista tarvitsee kehittää ja mihin suuntaan sitä halutaan kehittää. (Kiviranta 2010, osa 6, 134.)

Organisaatioissa tapahtuu osaamisen johtamista sekä operatiivisella että strategisella tasolla. Perustehtävän ja strategian sekä tavoitteiden tulee olla selvät koko henkilöstölle esimiehistä lähtien. Ilman tietoutta perustehtävästä ja tavoitteista esimiesten on vaikea johtaa operatiivisella tasolla. Osaamisen johtaminen tapahtuu vasta sitten kun tulevaisuuden visio ja strategia on kaikille selvillä. (Sydänmaanlakka 2004, 138.)

Osaamisen johtaminen liittyy oleellisesti henkilöstöjohtamiseen organisaatiossa. Teoriakirjallisuudessa ja eri tutkimuksissa tiedon johtaminen on usein erotettu omaksi käsitteekseen kuin osaamisen johtaminen, vaikka ne ovat hyvin samanlaisia. Tiedon johtamisessa on tarkoituksena tiedon luominen, hankkiminen, jakaminen, käyttöönottoaminen sekä soveltaminen. (Sydänmaanlakka 2004, 180.)

Sekä osaamisen johtaminen että tiedon johtaminen ovat henkilöstöjohtamisen osa-alueita. Henkilöstöstrategia määrää henkilöstöjohtamisen suuntaa ja sen on tärkeää olla kiinteänä osana organisaation strategiaa. Monissa organisaatioissa on jo otettu käyttöön strategisen henkilöstöjohtamisen käsite. Työyhteisössä täytyy olla toimiva vuorovaikutus, jotta voidaan toimia avoimesti ja luottamuksella. Ilman luottamusta yhteistyö ja vuorovaikutus eivät toimi ja voi olla, ettei tästä johtuen päästä tavoitteeseen. (Sydänmaanlakka 2004, 140.)

Osaamisen johtamisen toimintamalleja luodaan organisaatioissa johdon ja kaikkien esimiesten toimesta ja heidän tukenaan ovat ammatillaiset henkilöstöstä. Henkilöstön ammatillaiset auttavat johtoa ymmärtämään osaamisen johtamisen merkitystä ja siihen liittyviä osioita ja käsitteitä. Esimiesten ja johdon tulee osallistua osaamisen johtamiseen, jotta siihen liittyvissä asioissa päästäisiin organisaatiossa eteenpäin. Osaamisen johtamisen tulee olla mukana organisaation strategiassa sekä liiketoimintaprosesseissa. Sitä ei tulisi erottaa organisaation muusta toiminnasta. Se on normaalia johtamista eri toimintoissa ja työprosesseissa. (Viitala 2005, 229.)

Monet menestyvät ja monikansalliset organisaatiot ovat kirjanneet strategiaansa organisaation osaamisen ja oppimiskyvyn vahvistamisen. Keskustelu oppivasta organisaatiosta ja osaamisen johtamisesta on ollut vahvaa liiketalouden aloilla jo 2000-luvun alusta asti. Tieteellistä tutkimusta on lisätty näillä alueilla jo pitkään. Osaamisen strateginen merkitys on muuttunut ja se näkyy esimerkiksi siinä, että organisaatiot kirjaavat sen raportointiinsa ja tavoitteisiinsa, puhutaan myös tietopääomasta. (Viitala 2004, 175.)

Osaamisen johtamisen avulla osaamiskysymykset voidaan ottaa osaksi organisaation strategisia valintoja. Tämän avulla esimiehet ymmärtävät paremmin käytännössä, miksi tiettyjä valintoja tehdään, mitä resursseja tarvitaan mitkä ovat asiat, joiden tulee onnistua. Osaamisen johtaminen on apuväline, jolla selitetään henkilöstölle meneillään olevia asioita. (Seppänen-Järvelä & Juth 2003, 202.)

Kokonaisuudessaan osaamisen johtaminen pitää sisällään paljon osioita, jotka turvaavat osaamisen jatkuvuuden ja toteutumisen myös silloin, jos henkilökunta organisaatiossa vaihtuu. Osaamisen johtamisen järjestelmä kehittyä pikku hiljaa organisaation oppimisen kehittyessä. Alkuun usein osaamisen johtamisen järjestelmään otetaan mukaan vain yksittäisiä osioita, kuten esimerkiksi kehityskeskustelut. Toiminnan kehittyessä saavutetaan tilanne, jossa on saatu aikaan kokonaisvaltainen järjestelmä ja sen osiot tukevat toinen toistaan. Näin osaamisen johtamisen jatkuva kehittyminen on myös taattu ja se palvelee paremmin organisaation strategisia tavoitteita. (Viitala 2005, 194.)

Osaamisen johtamisen kokonaisjärjestelmä suuntaa huomiota, pitää osaamisen johtamista kasassa, rytmittää tekemisiä sekä auttaa selkiyttämään päätöksentekoa ja varmistaa myös sen, että asiat tapahtuvat oikeasti. Lisäksi, että nämä järjestelmät ohjaavat organisaation toimintaa, niillä on myös symbolinen merkitys. Ne tekevät näkyviksi ne asiat, mitkä ovat organisaatiolle tärkeitä. Ne auttavat myös tuomaan esiin asioita organisaatiossa, jotka eivät välttämättä muuten ehkä tulisi esiin. (Viitala 2005, 194.)

Osaamisen johtaminen on monesti keskitetty eri tehtäviin tai yksittäisiin henkilöihin. Organisaatio menestyy ja saavuttaa tavoitteet sekä pystyy kehittymään paremmin osaamisen vuoksi. Osaaminen organisaatiossa vaikuttaa ihan suorasti sen menestymiseen. (Ojala 2008, 37.)

Osaamisen johtamisen avulla organisaatiot yrittävät erilaistaa toimintaansa kilpailijoihin nähden. Olennaista on sitoa osaamisen johtaminen organisaation päämääriin ja tavoitteisiin. Osaamista tulee hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla ja sen tasoa tulee nostaa ja sitä pitää vaalia. Organisaatiossa ei ole osaamista ilman henkilöstön jäseniä ja

siitä syystä osaamisen johtaminen liittyy vahvasti myös yksilön oppimiseen ja sitä kautta osaamisen ymmärtämiseen. (Virtainlahti 2009, 68.)

Osaamisen johtamisen tavoitteena on organisaation jatkuva kehittyminen ja se tekee mahdolliseksi suoriutumisen työtehtävistä. Osaamisen johtaminen alkaa organisaation visiosta, strategiasta ja tavoitteista, joilla ydinosaaminen sekä muu vaadittava osaaminen organisaatiossa määrittyy. Tämän hetkinen osaaminen on verrattavissa tavoitetasoon ja sen avulla voidaan lähteä tekemään kehittämissuunnitelmia. (Sydänmaanlakka 2004, 134.)

Osaamisen johtamiseen kuuluu olemassa olevan osaamisen tehokas hyödyntäminen päämäärään pääsemiseksi ja sekä osaamisen kehittämistä ja sen uudistamista. (Viitala 2002, 38.)

Osaamisen johtamisen periaatteisiin kuuluu, että kaikki tarpeellinen tieto tulisi olla kaikkien nähtävillä mahdollisimman avoimesti. On tutkittu, että organisaation taloudellisen tilanteen tiedottaminen koko henkilökunnalle auttaa organisaatiota parempaan tulokseen kuin, että se salattaisiin. Kun työntekijä tietää lopputuotteen kustannuksen ja katteen, hän suhtautuu yleensä työprosessiin taloudellisemmin kuin sellainen, jolta odotetaan vain määrällistä tulosta. (Viitala 2004, 219.)

Toimiessaan osaamisen johtaminen edellyttää ihmisten johtamista, ihmisten tuntemista. Monesta esimiehestä osaamisen johtaminen voi olla haasteellista, ensin täytyisi saada asiaan konkreettinen ote. Esimiesten valmiuksia osaamisen johtamiseen tulisi parantaa. (Ojala 2008, 43.)

Osaamisen johtamisessa osaamista pidetään yllä, kehitetään eteenpäin, uudistetaan ja hankitaan tarvittaessa uutta. Se on laaja johtamisen kokonaisuus ja järjestelmä. Osaamisen johtaminen vahvistaa organisaation toimintaympäristöä ja kilpailukykyä. Toteutukseen se vaatii määrittelyä, arviointia, suunnittelua sekä kehittämistä. Usein osaamisen johtamiseen liittyvät osaamiskartoitukset, arvioinnit ja muu koulutustoiminta, vaikkakin nämä kaikki ovat vain osa osaamisen johtamisesta. (Virtainlahti 2009, 68.)

Osaavan henkilöstön rekrytoiminen ja osaajien pitäminen organisaatiossa ovat haasteita organisaatioille. Ihmisiä on paljon työmarkkinoilla, mutta aina heidän osaaminen ei vastaa tarpeeseen ja toisinpäin. Organisaatioissa pohditaan koko ajan, kuinka tarvittava osaaminen hankitaan ja miten saadaan varmistettua, että osaaminen myös kehittyy tarpeen ja muutoksen mukana. Organisaatioiden tarvitsema osaaminen on jo hyvin pitkälti

organisaation omalla vastuulla. Organisaatiot tekevät paljon yhteistyötä eri oppilaitosten kanssa. (Ojala 2008, 25.)

Ihmisen oppimiseen vaikuttaa se, että kuinka häntä johdetaan, millainen työympäristö on, millainen työilmapiiri on ja millaiset mahdollisuudet hänellä on saada tietoa. Osaaminen, luovuus ja oppimiskyky ovat aineetonta resurssia ja sillä on suuri vaikutus organisaatiolle ja sen arvoon. Osaamista tulee kehittää jatkuvasti ja johtaa tavoitteellisesti sekä seurata sen kehittymistä. (Ojala 2008, 16.)

Kuvassa 3 on osaamisen ja johtamisen vastuut kuvattuina Viitalaa mukaillen. Osaamisen johtamisen tulisi johtaa kehittyneeseen toimintaan, palveluun ja tuotteisiin ja näiden kautta myös tuloksen nousuun. Osaamisen johtamisessa tärkein päämäärä on saada nostettua ihmisten osaamisen tasoa ja pitää sitä yllä sekä hyödyntää sitä parhaalla mahdollisella tavalla. (Viitala 2005, 229.)

Ylin johto	Vision ja Strategian päivitys <ul style="list-style-type: none"> • Strategisten osaamisten määrittely • Osaamisten arviointi ja suunnittelu 	Strategia-päivä	Henkilöstö-hallinnon ammattilaiset Osaamisen kehittämistä ja hyödyntämistä tukeva henkilöstöjohtaminen ja järjestelmät, joita se tarjoaa. Esimerkiksi rekrytointi ja henkilöstön kehittämisen tuki.
Ylin johto Yksiköiden vetäjät Esimiehet	Organisaation tavoitteiden määrittely ja aikaisempien tavoitteiden arviointi <ul style="list-style-type: none"> • Tavoitteiden edellyttämien osaamisten arviointi • Olemassa olevan osaamisen riittävyyden ja laadun arvioiminen • Osaamisen kehittämis- ja hankintasuunnitelman laadinta 	Arviointitilaisuudet Tavoitekeskustelut Suunnittelu palaverit	
Jokainen yksilö esimiehenä tuella	Yksilötason tavoitteiden määrittely ja edellisten tavoitteiden toteutumisen arviointi <ul style="list-style-type: none"> • Tehtävien ja tavoitteiden edellyttämien osaamisten määrittely • Olemassa olevien osaamisten arviointi • Kehittämissuunnitelman laadinta 	Tavoitekeskustelut Osaamiskartoitukset Kehityskeskustelut	

Kuva 3. Osaamisen johtamisen vastuut ja tehtävät (mukaillen Viitala 2005, 229)

Lähes kaikki työ on asiantuntijatyötä. Henkilöstön osaamisen hyödyntämiseen kiinnitetään joka paikassa yhä enemmän huomiota. Esimerkiksi sarjatuotannossa itse työsuoritus on aika rutiininomaista, mutta henkilöstön osaamista voidaan käyttää hyödyksi työprosessin kehittämisessä sekä uusien menetelmien ja ideoiden löytämisessä. Uutta luova työ on usein osaamiskeskeistä, asiantuntemusta tarvitaan sekä itse työn tekemiseen

että toimintamallien kehittämiseen. Toki uusiin toimintamalleihin ja välineisiin liittyy aina riski siitä, ettei se toimikaan. (Pitkänen 2002, 195.)

Säännölliset keskustelut esimiehen ja työntekijän välillä kartoittavat oppimista ja samalla myös edistävät sitä. Yleisin keskustelunimike on kehityskeskustelu, jossa on hyvä jakaa osaamiseen liittyviä asioita ja kokemuksia. Kehityskeskustelussa on kysymyksiä, jossa osaamista kartoitetaan sekä työntekijän vahvuuksien että kehittämissosien kautta. Keskustelussa käydään läpi myös esimiehen osaamista. Kehityskeskusteluiden lisäksi olisi hyvä olla myös muita lyhyempiä keskusteluita esimerkiksi valmennuskeskustelut. Useissa organisaatioissa keskustelua käydään jopa viikoittain. Tällainen tapa antaa mahdollisuuden kannustamiseen ja valmentavaan johtamiseen. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, osa 2.)

Osaamista voidaan kehittää esimerkiksi antamalla työntekijälle uusia ja haasteellisempia tehtäviä. Työntekijän osaaminen voi kehittyä paljon, jos hän opastaa muita työntekijöitä. Tällöin hän joutuu tarkastelemaan omaa osaamistaan tarkemmin ja ajattelemaan siitä uudella tavalla. Omat jo hallussa olevat tiedot ja taidot kehittyvät muiden työntekijöiden kanssa keskustellen. Esimiehen tehtävä on valvoa tällaista osaamisen kehittämistä, jotta se menee oikeaan suuntaan. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, osa 3.)

Organisaatiossa tapahtuva koulutus ja oman esimiehen tuki työntekijän kehitymisessä on tärkeää ja koetaankin, että ne ovat merkittäviä tekijöitä motivaatiolle. Organisaation johdon on yhdessä esimiesten kanssa arvioitava säännöllisin väliajoin, onko henkilöstön osaaminen ja kokemukset nykyisiä ja tulevia tarpeita vastaavia. Johtamisen ja esimiesten toiminnan tulisi olla osaamisen kehittämiseen ja kokemuksen hyödyntämiseen kannustavaa. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 33.)

Osaamisen johtamisessa tulee olla jonkinlaiset yhteiset pelisäännöt. Säännöillä yhdenmukaistetaan, tuetaan, opastetaan sekä varmistetaan toiminnan tapahtumista. Toki säännöillä voidaan myös rajata liikaa ja silloin oppiminen voi estyä. Sääntöjä ovat yhteisesti sovitut toimintamallit ja periaatteet organisaatiossa sekä organisaation kulttuurinen tieto, mikä on sallittua toimintaa ja mikä taas ei. (Viitala 2005, 196.)

Säännöt ovat vain yksi osa osaamisen johtamisessa, yhteisöllä on myös merkitystä toiminnan kannalta. Osaamisen johtamisessa on tärkeää, kenen avulla ja tuella sekä kenen kanssa kukin osaamisen johtamisesta vastaa ja kenen toimintaan osaamisen johtaminen vaikuttaa. Eri osastoilla tehtävät työt vaikuttavat toinen toisiinsa. (Viitala 2005, 196.)

Erittäin tärkeää on myös työn jakaminen ja tällä viitataan järjestelmiin ja rakenteisiin, joilla organisaation toimintaa jäsenetään. Tähän liittyvät muun muassa organisaatiorakenne, työnkuvat, ajanhallintajärjestelmät sekä tehtäväsisällöt. Näillä kaikilla on iso merkitys siihen, kuinka osaamista organisaatiossa kehitetään ja miten se kehittyy. Työnkuvien olisi hyvä olla henkilöstön osaamista kehittäviä ja sitä hyödyntäviä samalla osaamista kasvattavia. Toki myös organisaation rakenteissa olevien asioiden tulisi olla oppimista tukevia. (Viitala 2005, 196.)

Osaamisen johtamisessa tärkeää on toistuvuus ja tehtäviin liittyvät velvoitteet. Osaamisen johtamisessa vaaditaan sitä, että sovitaan yhdessä käytännöistä ja että niissä pysytään. Organisaation on tehtävä päätös, mitä ovat ne toimenpiteet, joihin ryhdytään ja joissa pysytään. Mikäli asiat jätettäisiin avoimeksi, viestisi se, ettei niitä koeta tärkeinä ja tällainen johtaisi helposti hajautuneisiin toimiin. Kun on sovittu mallit yhdessä, on sovitut työt ja tehtävät sisällytettävä mukana olevien henkilöiden työnkuviin. Jokaiselle tulee antaa tehtävän hoitamista varten opastusta ja valmennusta. Viitala 2005, 196.)

Oppivasta organisaatiosta puhutaan, kun oppiminen muuttuu yksilötasosta laajemmaksi. Oppivalla organisaatiolla on selkeät tavoitteet ja tarkkaan mietityt toimintamallit ja näiden edellytysten kautta se tuottaa laadukkaita tuloksia. Toimintaa tulee kehittää jatkuvasti, enää ei riitä, että toimintaa vain ylläpidetään entiseen malliin. Hyviä tuloksia saavuttavat organisaatiot ovat päässeet hyviin tuloksiin vasta sitten kun kaikki henkilöstöstä, yksilöt ja ryhmät ovat ymmärtäneet organisaation toiminnan tavoitteet ja tarkoituksen ja oman roolinsa kaiken keskellä. (Helakorpi 2005, 36.)

Varsinainen koulutus ei yksinään saa aikaa oppimista ammattiin ja työhön, vaan enemmän opitaan tehdessä itse työtä ja sitä samalla kehittäen. Asiantuntijuus muodostuu siitä, mitä osaa, ei siitä mitä koulutusta on saanut. Asiantuntijuuden tavoittelussa kouluoppiminen ei riitä. Jokaisen työntekijän tulee kehittää itseään jatkuvasti saavuttaakseen asiantuntijuus. Asiantuntijaksi opittaessa opitaan myös ns. hiljaista tietoa. (Helakorpi 2005, 125.)

Oppiva organisaatio ei rakennu hetkessä. Parhaat tulokset nähdään ajan myötä kerätyistä kokemuksista sekä vaalituista asenteista ja sitoutuneisuudesta sekä johtamisen prosesseista. Osaamista ja oppimista kehitettäessä tulee olla valmis etenemään määrätietoisesti ja kärsivällisesti samalla huomioiden koko organisaatio. Tärkeintä on luoda oppimiselle avoin ympäristö. (Viitala 2004, 191.)

Yksi tärkeimmistä osaamisen kehittämisen keinoista on viestintä organisaatiossa. Se auttaa saamaan asioita ihmisten tietoisuuteen ja sillä tavalla vaikuttaa myös henkilöstön

tietoihin, asenteisiin ja taitoihin sekä samalla koko organisaation kulttuuriin ja yhteiseen tietoon. Tärkeimmät viestinnälliset asiat tulisi olla selkeästi esillä niin, että kaikilla on mahdollista nähdä ne. Tämä ei ole aina helppoa, koska tietoa tulee tulvimalla joka puolelta. Viestinnän tulee olla kiinnostavaa, jotta jokainen ottaa pienen hetken työajastaan asiaan paneutumiseen. (Viitala 2004, 217.)

Osaamista voidaan kehittää oppimisen kautta. Muutos on edellytys oppimiselle, se tapahtuu taidoissa, tiedossa ja oppijan asenteessa. Organisaatioissa tarvitaan monenlaisia osaamista ja oppimista. Organisaatioissa oppiminen on lähes jokapäiväistä, mutta usein vain muutostilanteissa se huomioidaan erikseen. Esimiehen tulee tiedostaa, ettei osaaminen kehity itsekseen, vaan se vaatii paljon työtä. Jokaisen tulee oppia asia itse ja samalla muokattava se sellaiseksi, että se soveltuu omaan toimintatapaan. Työntekijällä tulee olla halu oppia, muuten se on mahdotonta. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, osa 4.)

Kehittämisessä ei pitäisi eriyttää liiketoiminnan, organisaation ja henkilöstön kehittämistä yksittäisiksi projekteiksi, vaan niiden tulisi olla sidoksissa toisiinsa. Näiden kaikkien kehittäminen yhdessä vuorovaikutteisesti on tehokasta. Tällainen kehittämismalli tekee myös oppimisesta helpompaa. Oppimiseen olisi suotavaa ottaa avoin ja luova asenne ja siinä tulisi ottaa huomioon erityisesti seuraavat asiat: riskinotto-kyky, kuuntelu ja havainnointi, itsepohdiskelu, mielipiteiden ja ajatusten kokoaminen sekä avoimuus uusille ideoille. (Kamensky 2015, osa 4.7.)

Osaamis- ja kehittämiskeskiseen organisaatiokulttuuriin kuuluu vahva panostus koulutukseen, valmentamiseen, ohjaamiseen sekä opastamiseen. Pääpaino on organisaation sisällä, työtehtävien yhteydessä tapahtuvassa oppimisessa, vaikka organisaatioissa käytetään paljon myös organisaation ulkopuolisia koulutus- ja valmennustilaisuuksia. Tehtävään räätälöidyn valmentamisen lisäksi käytössä on myös paljon ohjaamista ja opastamista työtehtäviin. Opettajina toimivat niin valmentajat, esimiehet, työkaverit sekä alaiset, myös organisaation ulkopuolisia opettajia käytetään. (Kamensky 2015, osa 4.7.)

Osaamisen johtamisessa ja sen kehittämisessä verkostot ja yhteistoiminta ovat myös tärkeässä roolissa. Organisaatiossa kannattaa myös miettiä, mikä osaaminen voitaisiin saada muualta. Kaikkea ei tarvitse välttämättä löytyä oman organisaation sisältä. Yhteistyösopimuksin on mahdollista hankkia sekä ylläpitää erilaista osaamista. Osaamisverkostoja tulee osata löytää ja havainnoida ja niitä tulisi osata tietysti myös hyödyntää. (Sydänmaanlakka 2009, 64.)

Toimintaympäristöt muuttuvat nopeasti ja haasteena on, miten voidaan johtaa ja pitää hallinnassa suurta tieto- ja osaamismäärää. Uutta tietoa tulee jatkuvasti massoittain li-

sää ja organisaatioiden pitäisi pystyä jäsentämään sitä parhaansa mukaan. Tietoa tulisi johtaa parhaiten havainnoimalla sitä ja keräämällä ne tärkeimmät osat, jotka organisaatio tarvitsee. Tiedon ja osaamisen johtamisen taustalla on tavoite, että tietoa osattaisiin soveltaa päätöksiä tehtäessä ja muutenkin oikeaan aikaan oikeassa paikassa. (Sydänmaanlakka 2009, 41.)

2.1.2 Hiljaisen tietämyksen hallinta osaamisen johtamisessa

Hiljaisen tiedon tai tietämyksen alkuperäinen englanninkielinen termi on tacit knowldge. Termiä on käännetty eri tavoin esimerkiksi juuri hiljainen tietämys tai piilevä tietämys. Hiljaista tietämystä on haastava tunnistaa tai tehdä näkyväksi. Se sisältyy ajattelumalleihin, ihmisten taitoihin tai kokemuksiin. Organisaatioissa on työntekijöitä, jotka hallitsevat erilaiset työn osa-alueet ja tietävät tai tuntevat asiakkaiden tarpeet ja ymmärtävät oman työn arvon organisaatiossa. (Kiviranta 2010, 162.)

Tunteidensa kautta vahvasti työhön sitoutuneet työntekijät ovat työtahokkuuden kannalta yleensä tehokkaampia kuin muut. Työelämässä korostetaan vahvaa sitoutumista ja voi olla vaikea tuntea jotain muuta tai ainakaan ilmaista muuta tunnetta. Vaikeassa tilanteessa vastapuoli voi kokea pettymystä, vetäytymistä ja sitoutumattomuutta. Tunteiden piilossa pitäminen piilottaa usein niin huonot kuin myönteisetkin asiat. Mikäli organisaatiossa vallitsee kulttuuri, jossa tunteiden kautta haetaan energiaa tekemiseen, sujuu työ usein paremmin ja ilmapiiri työyhteisössä on vapautunut. (Isokorpi, Viitanen 2001, 105.)

Tiedon johtamisessa haasteena on, että saadaan esiin myös kaikki hiljainen tietämys. Tämä vaatii vahvaa osaamisen ja tiedon johtamista sekä tietysti luottamusta ja jokaisen työyhteisöön kuuluvan motivaatiota ja halua osallistua osaamis- ja tietopääoman kasvatamiseen organisaatiossa. (Sydänmaanlakka 2004, 180.)

Hiljainen tietämys on jokaisen henkilökohtainen ominaisuus ja se on opittu tekemällä. Hiljaista tietoa on vaikea kommunikoida tai tallentaa sähköisiin verkostoihin tai dokumentteihin. Organisaatioissa mietitään keinoja hiljaisen tiedon jakamiseksi vanhoilta työntekijöiltä uusille. (Helakorpi 2005, 126.)

Hiljainen tietämys kiinnostaa organisaatioissa enemmän ja enemmän. Tämä nostaa myös osaamisen johtamista huomion kohteeksi. Itse asiassa hiljaisen tietämyksen johtamisesta ei puhuta useinkaan omana osa-alueenaan, mutta se on sisällytetetty osaamisen johtamiseen. Useissa organisaatioissa ollaan hieman huolissaan, miten osaami-

nen eläkkeelle siirtyviltä saadaan jaettua niille, jotka jäävät jatkamaan töitä organisaatiossa. (Virtainlahti 2009, 15.)

Hiljaiseen tietämykseen kuuluu paljon organisaation toiminnan kannalta tärkeää tietämystä. Haasteena on, että esimiehet tunnistavat ja tuovat esille henkilöstönsä hiljaista tietämystä. Organisaatiossa oleva tieto on henkilöstössä ja jo siitäkin syystä organisaatiot ovat riippuvaisia työntekijöistään. Monissa organisaatioissa on jo alettu tekemään hiljaisesta tiedosta näkyvämpää, jotta riippuvuus työntekijöihin ei olisi niin suurta. (Virtainlahti 2009, 73.)

Ikääntyvän ja eläköityvän henkilöstön myötä voi syntyä osaamisongelma, joka johtuu siitä, että kokemus ja niin sanottu hiljainen tieto häviää. Hiljainen tieto perustuu ihmisten uskomuksiin, arvoihin, kokemuksiin, tietotaitoon sekä intuitioon. Kokeneet asiantuntijat osaavat toimia tietystä tilanteesta siten, että haluttu tulos saavutetaan. Asiakaspalvelussa kokenut henkilö osaa jo asiakkaan nähdessään tai kuullessaan kysyä asiakkaalta tilanteeseen sopivat asiat. (Ojala 2008, 26.)

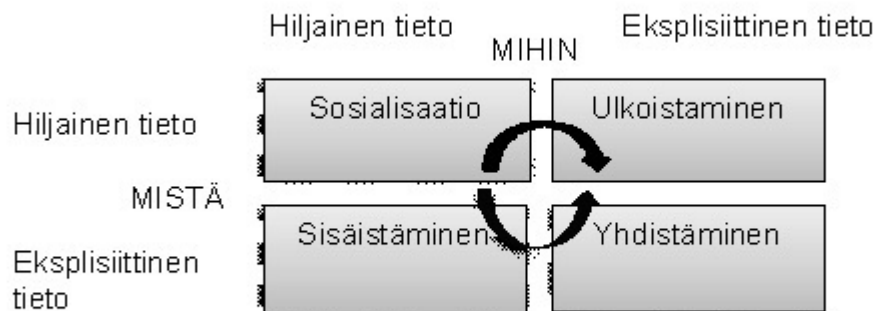
Organisaatioissa on riskinä, että osaaminen poistuu henkilöiden mukana. Jollain henkilöllä voi olla todella tärkeää osaamista ja se voi poistua kokonaan, kun henkilö lähtee pois. Tämän vuoksi on tärkeää, että osaamista ohjataan ja siirretään myös muille henkilöille. Ilman johtamista osaaminen ei siirry eikä uutta osaamista saavuteta. (Ojala 2008, 36.)

Hiljaisen tietämyksen tunnistaminen on tärkeää, koska organisaatioiden tulisi tietää, mitä kaikkea hiljaista työtä kuhunkin työtehtävään liittyy. Hiljaisen tietämyksen rooli organisaatiossa ja yhden henkilön toiminnassa on myös hyvä tiedostaa. Jos esimerkiksi yksi asiakaspalvelussa oleva henkilö tekee enemmän myyntiä kuin toiset, tulisi selvittää syy, miksi näin on ja mitä hän tekee eri tavalla kuin muut. Esimiehet ovat haasteen edessä, miten kohdata ja hyödyntää henkilöstön toimintaan vaikuttava hiljainen tietämys. (Virtainlahti 2009, 74.)

Hiljaisen tietämyksen hallinta on kuitenkin tosi haastavaa, koska se kuuluu ihmiseen ja on henkilökohtaista. Se syntyy pitkän oppimisprosessin ja kokemuksen kautta. Hiljaista tietämystä voi olla myös haastava tuoda esiin, koska se on syvällä jokaisen omassa toiminnassa. Haasteita on jopa silloin, jos henkilö yrittäisi tuoda tietämystään näkyväksi. Osaamisen ja hiljaisen tietämyksen johtamisessa tulisi yrittää löytää tasapaino, mitä halutaan tuoda esille ja esimerkiksi dokumentoida ja mikä osaaminen taas tarvitsee kokemuksen tuoman varmuuden ja läsnäolon, jotta se on mahdollista jakaa toiselle henkilölle. (Virtainlahti 2009, 73.)

Organisaatio voi tukea ja auttaa ihmistä, koska ilman sitä työntekijä ei pysty kehittymään työssään. Hiljainen ja täsmällinen tieto voidaan erottaa toisistaan. Tieto menee prosesseissa muokkaantuen hiljaisesta tiedosta eksplisiittiseksi ja toisin päin ja se omaksutaan ja otetaan käyttöön koko organisaatiossa. Prosessissa on neljä eri vaihetta tiedon muuttamiselle: sisäistäminen, sosialisatio, ulkoistaminen ja yhdistäminen. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 178.)

Kuvassa 4. prosessin eri vaiheet on jaettu neljään osaan hiljaisen tiedon ja eksplisiittisen tiedon kautta. Sosialisatio on prosessi, jossa kokemuksia jaetaan ja sitä kautta tieto siirtyy toiselta toiselle. Ulkoistaminen on prosessi, jossa hiljaisesta tiedosta luodaan selkeitä käsitteitä eksplisiittiseksi tiedoksi. Yhdistäminen on prosessi, jossa eri käsitteitä järjestetään tietojärjestelmiin, tämä tapahtuu eksplisiittisten tietojen kautta. Sisäistäminen on prosessi, missä eksplisiittinen tieto sisällytetään hiljaiseen tietoon. Lyhyesti selitettynä vastaa tekemällä oppimista. (Nonaka & Takeuchi 1995, 62-69.)



Kuva 4. Uuden tiedon luomisen vaiheet (mukaihen Nonaka & Takeuchi 1995, 62)

Sosialisatiossa kokemuksia ja hiljaista tietoa jaetaan ja siten syntyy uutta hiljaista tietoa esimerkiksi ihmisten toimintamallit ja taidot. Hiljaista tietoa voidaan hankkia sanattomasti havainnoiden, harjoittelemalla tai jopa matkimalla toisen tekemistä. Ulkoistaminen hiljaisesta tiedosta eksplisiittiseksi tiedoksi on tärkeä tiedonluomisprosessin vaihe, käsitteet hiljaiselle tiedolle ovat tarkat. Yhdistäminen on vaihe, jossa käsitteitä ja tietoa viedään erilaisiin tietojärjestelmiin. Siinä erilaiset tarkat tiedot yhdistetään. Esimerkiksi koulutuksessa jo olemassa olevaa tietoa yhdistetään uuteen kokemukseen. Sisäistämisvaiheessa tieto muuttuu täsmällisestä hiljaiseksi tiedoksi. Tämä tapahtuu usein parhaiten tekemällä oppien. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 179-180.)

Ihmisen on usein helpompi arvostaa toisen osaamista ja tietämystä kuin omaa. Oman osaamisen ja tietämyksen tiedostaminen ja arvostaminen ovat terveen itsetunnon merkki. On kuitenkin aika yleistä, että ihmiset vähättelevät omaa osaamistaan. Voi olla, että he kokevat olevansa helposti korvattavia, ja ettei heillä ole annettavaa muille. Suurin ongelma on osaamisen tunnistamisessa, jos osaamista ei tunnista, on sitä vaikea arvostakaan. Esimiehen tehtävä on tuoda osaamista ja tietämystä näkyväksi, jotta henkilö oppii sitä arvostamaan ja jakamaan. (Virtainlahti 2009, 82.)

Organisaatiossa vallitseva kulttuuri näyttää sen, miten osaamista ja tietämystä arvostetaan. Kateuden ja kilpailemisen kulttuurissa on oman tai toisen osaamisen arvostaminen todella vaikeaa. Voi olla, että toisen osaamista jopa vähätellään, jotta voidaan korostaa omaa. Tällaisessa kulttuurissa tietämystä ja osaamista pidetään piilossa, jotta toiset eivät kopioisi parhaita toimintamalleja. Organisaation tulee luoda sellainen kulttuuri, jossa jokaisen osaaminen ja tietämys ovat julkisia. Kaikkien organisaatiossa työskentelevien tulee ymmärtää, että palvelut, tuotteet ja liiketoiminta ylipäätään, syntyvät yhteistyön kautta. (Virtainlahti 2009, 83.)

Organisaation johdon ja esimiesten tulee tehdä selväksi, että erilaisuutta osaamisenkin suhteen arvostetaan. Lähes jokaisessa organisaatiossa on eri-ikäisiä ihmisiä, jotka ovat urallaan eri vaiheissa ja tulevat erilaisista paikoista ja heillä kaikilla on erilaista osaamista ja tietämystä. Erilaisuus tulee ottaa hyötykäyttöön ja se tapahtuu tunnistamalla se. Erilaisten kokemusten kautta voidaan täydentää toinen toisensa osaamista. Kokenut konkari voi antaa vinkkejä kokemuksestaan ja uusi aloittelija tuoreempia näkökulmia. (Virtainlahti 2009, 84.)

Hiljaisen tietämyksen esiin tuomisessa kannattaa ensin kiinnittää huomiota siihen, mikä toiminnan kannalta on oleellista tietoa ja osaamista sitä, jolla saadaan tulosta aikaiseksi. Organisaation tulee pohtia, mitä osaamista tarvitaan tulevaisuudessa. Kaikkea ei toki tarvitsekaan jakaa, vaan pitää myös pystyä tunnistamaan vanhentuneet toimintamallit, joita ei enää tarvita. Tärkeintä on tunnistaa sellainen osaaminen, joka on vain yhden tai muutaman organisaatiossa työskentelevän hallinnassa. (Virtainlahti 2009, 89.)

Hiljaisen tietämyksen jakamisesta tulisi laatia suunnitelma, jossa tunnistetaan, kenellä on osaaminen ja tieto kriittisissä asioissa organisaatiossa. Tämän tietämyksen ja osaamisen jakamisesta tulisi olla suunnitelma valmiina. Erityisen tärkeää suunnitelma on siksi, että tiedetään miten toimia, kun kriittisen osaamisen hallussaan pitävä henkilö poistuu organisaatiosta ja mahdollisesti tällä osaamisen ja tietämyksen poistumisella aiheut-

taisi tulostason laskemisen. Organisaatioissa mikään osaaminen tai tietämys ei saisi olla vain yhden henkilön hallinnassa. (Virtainlahti 2009, 89.)

Silloin kun osaamista ja hiljaista tietämystä johdetaan ja jaetaan oikealla tavalla, vaihtuvuus henkilöstössä on hallitumpaa. Eläköityminen, sairaslomat, vanhempainvapaat, vuorotteluvapaat, työpaikan vaihtamiset sekä irtisanomiset ovat kaikki tilanteita, joissa osaamista ja tietämystä siirtyy pois organisaatiosta. Eritoten erikoisosaajien kohdalla osaamista ja tietämystä tulisi jakaa ennakoiden, ettei organisaation toiminta vaarantuisi esimerkiksi yllättävän sairastumisen vuoksi. Organisaation kannattaa miettiä jo etukäteen toimiva sijaiskäytäntö, jotta riittävä osaaminen ja tietämys ovat jatkuvasti käytettävissä. (Virtainlahti 2009, 109.)

Yhteisöllisyys lisääntyy organisaatiossa, jossa osaamista ja tietämystä jaetaan. Avoimuus ja vuorovaikutus lisääntyvät silloin, kun jokainen työyhteisöön kuuluva jakaa omaa tietämystään. Sitoutuminen yhteisiin päämääriin kasvaa ja tulee yhteisöllisyyden tunnetta. Halu auttaa muita on myös yksi syy, miksi omaa tietämystä ja osaamista haluaa jakaa toisille. Avoimen ilmapiirin työyhteisössä on myös helpompaa kysyä apua. Avunpyynnön voi myös helposti käsittää arvostuksena toisen osaamista kohtaan. Toki kannattaa muistaa myös kyseenalaistaa toisen tietämystä, ihan kaikki osaaminen ei aina ole sitä parasta ja toimivinta. Osaamisen ja tietämyksen jakamisessa ja vastaanottamisessa tarvitaan kriittistä ajattelua. (Virtainlahti 2009, 111.)

Organisaatioiden tulee kiinnittää enemmän huomiota siihen, miten nykyiset tiedot, taidot sekä kokemus siirretään uudelle sukupolvelle. Organisaatioiden välillä käydään kilpailua pätevistä osaajista. Organisaatioiden tulisi tehostaa nykyisen henkilöstönsä osaamisen kehittämistä ja tietämyksen ja kokemuksen siirtymistä organisaation sisällä. Joillain aloilla on jo pulaa pätevistä tekijöistä. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 34.)

Uuden työntekijän tulee saada hyvä ja selkeä perehdytys työtehtäviinsä. Ihan aluksi voi olla hyvä keskittyä muutamiin tehtäviin kerrallaan. Tämän lisäksi uudelle työntekijälle tulee luoda tarpeeksi hyvät ja helposti noudatettavat työskentelyohjeet. Sen jälkeen, kun perustyö sujuu hyvin, voidaan osaamista alkaa kehittämään pikku hiljaa. Esimies pitää huolen siitä, että osaaminen kehittyy ja työntekijä saa sopivan haastavia tehtäviä tehdäksensä. Esimiehen tehtävä on myös huolehtia siitä, että uuden työntekijän ymmärrys työn tavoitteista ja organisaation tavoitteista kasvaa pikku hiljaa. (Kupia, Peltola & Pirinen 2014, osa 2.)

Osaamisen ja hiljaisen tiedon johtamisessa usein kysytyjä kysymyksiä ovat muun muassa: Miten osaamista ja tietoa luodaan ja missä se tapahtuu? Onko osaamista mahdol-

lista johtaa samalla tavalla kuin muuta resurssia? Japanilainen konsepti ”Ba” selkeyttää hieman näitä asioita. ”Ba” tarkoittaa suomeksi erilaisia tiloja, esimerkiksi fyysisiä tiloja, virtuaalisia tiloja tai henkisiä tiloja tai sitten näiden yhdistelmiä, esimerkkeinä: toimistot, sähköpostit, puhelinpalaverit, jaetut kokemukset ja ajatukset sekä ideat. (Konno & Nonaka 1998, 1.)

Hiljaista tietoa ja osaamista voidaan jakaa ja luoda yksilöinä, työryhminä, erilaisissa projekteissa, palavereissa, sähköpostikeskusteluissa sekä jopa asiakaskontaktien kautta. ”Ba” toteutuu kaikissa näissä tyypillisimmillään. ”Ba” laajentaa yksilöiden rajoja ja näkökulmia. Osaamisesta tulee luomisen resurssia. Osaaminen eroaa konkreettisista resursseista siinä, että siinä ei ole rajoja ja sen käyttäminen vaatii keskittymistä ja aikaa sekä tilaa. Osaamisen ja tiedon jakamisessa esimerkiksi henkilökunnalle tulee järjestää aikaa tiedon jakamiseen ja osaamisen kehittämiseen. (Konno & Nonaka 1998, 2.)

2.2 Coaching

Organisaatioissa on erilaisia johtamistapoja. Eri johtamistavoissa (leadership tarkoittaa ihmisten johtamista, management asioiden johtamista ja coaching ihmisten valmentamista tai opettamista) on yhteneväisyyksiä, vaikka kaikki kolme tapaa eroavat toisistaan. Tehtävät saattavat myös sekoittua keskenään, koska tosielämässä tekeminen ei ole tarkkaan rajattua. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 40.)

Leadership-johtamisessa esimies näyttää henkilöstölle organisaation suunnan ja pitää huolen, että henkilöstön suunta on oikea ja yhteinen. Management-johtamisessa esimies pitää huolen asioiden ja työprosessien toimivuudesta, laadusta ja siitä, että lakisääteiset osiot hoidetaan kunnolla. Coaching-johtamisessa esimiehen tehtävänä on ohjata ja ohjata sekä kannustaa henkilöstöä toteuttamaan itseään kohti yhteisiä tavoitteita. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 40.)

Valmentaminen toisin sanoen coaching on rinnastettavissa opettamiseen, jossa työntekijöitä kehitetään vaativampiin työtehtäviin. Oppivassa organisaatiossa esimiehet ovat usein enemmän coachaajina kuin perinteisessä johtajan roolissa. Esimiehen tehtävä on kehittää ja kasvattaa työntekijöitään sekä luoda olosuhteet organisaatiossa oppimiselle mahdolliseksi. (Ellinger, Watkins & Boström 1999, 115-117.)

Valmentava esimiestyöskentely ottaa toimintamallinsa coachingista. Coaching tähtää kehittämiseen, suorituksen parantamiseen, oppimiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen

sekä keskittyy valmennettavan potentiaalin esiin saamiseen. Coachingissa tärkeitä asioita ovat: tavoitteellisuus, kuunteleminen ja läsnäolo, rohkea kysyminen sekä kyseenalaistaminen ja toinen toisensa arvostaminen. Nämä kaikki asiat ovat tärkeitä myös valmentavassa esimiestyössä. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, osa 4.)

Organisaatioissa kehitetään henkilöstön osaamista ja taitoja ja sitä kautta myös työntekijöiden suorituskykyä. Valmennuksen tavoitteiden toteutuminen johtaa suoritusten parantumiseen tai kenties uusien taitojen haltuun ottamiseen. Esimiehellä tulee olla riittävät taidot sekä kokemusta oman tiiminsä kehittämiseen ja samalla hänen täytyy myös ottaa huomioon jokaisen tiimin jäsenen yksilöllinen kehittyminen. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 84.)

Valmentamisen avulla tuetaan työntekijää saavuttamaan yksilötasolla paras suoritustaso henkilökohtaisella tasolla ja samalla kehittämään omaa osaamistaan vieläkin paremmaksi. Koko organisaatiotasolla toteutettuna, valmentaminen parantaa onnistuessaan koko organisaation suoritustasoa ja osaamista. Jokainen työntekijä tekee tehtävässään parhaansa ja ottaa vastuuta omasta osaamisen kehittämisestä ja suorituksesta työssä. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 90.)

Organisaation kulttuuri on pitkäaikaisen kehityksen tulos. Organisaatiokulttuuriin vaikuttavat niin organisaation sisäiset mutta myös ulkoiset tekijät. Sisäiset tekijät ovat merkittävämpiä kulttuurille kuin toimialaympäristö tai makroympäristö. Organisaation johtamistapa on sisäisistä tekijöistä vaikutukseltaan suurin ja tärkein. Osaamis- ja kehittymiskehisen organisaatiokulttuurin luominen edellyttää sitä, että organisaatiossa käytetään valmentavaa johtamistapaa. Esimerkin tulee lähteä liikkeelle jo ylimmästä johdosta asti, mutta valmentava johtamistapa pitäisi ottaa tavaksi koko organisaatiossa. (Kamensky 2015, osa 4.7.)

Esimiehen on hyvä keskustella työntekijän kanssa hänen työnsä tavoitteista ja samalla vahvistaa hänen kykyään omatoimisuuteen. Valmentavan johtamisen kautta työntekijää ohjataan itse arvioimaan omaa osaamistaan ja keksimään itse asioita ja tällä tavalla asettamaan myös itse itselleen kehittymistavoitteita. Esimies johtamisellaan varmistelee, että työntekijän asettamat tavoitteet ovat perustehtävään sopivia. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, osa 2.)

Valmentajan tulee asettaa tavoitteet ja tulokset sekä suorituksen arviointi tulee antaa aina henkilökohtaisesti jokaiselle. Esimiehen valmentessa, hän oppii samalla kuuntelemaan, arvioimaan ja vaikuttamaan. Jokaisen esimiehen tulee myös muistaa antaa valmennettavalleen palautetta rakentavasti niin, että työntekijä oppii löytämään omat

vahvuutensa sekä kehittämisalueet ja kehittää niiden pohjalta omaa tekemistään. Valmentajan on tärkeää keskustella jokaisen yksilön kanssa myös silloin, kun henkilö on stressaantunut, työuupumusta on havaittavissa tai hänellä on muita henkilökohtaisia ongelmia. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 85.)

Silloin kun esimies tuntee jokaisen valmennettavan henkilökohtaisesti, on hänen helppoa valmentaa tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti. Näin jokaisen henkilökohtaiset tiedot ja osaaminen tulevat mahdollisimman hyvin käytettyä. Esimies etsii uusia mahdollisuuksia ja rohkaisee työntekijöitään käyttämään osaamistaan ja kokemustaan hyödyksi. On tärkeää, että hän jakaa tietoa tilanteen mukaan ja tukee tarvittaessa myös pieleen menneissä tilanteissa. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 85.)

Työntekijöiden kehittämisen yksi tavoite on kouluttaa ja valmentaa henkilöistä kyvykkäitä ja osaavia, jotta he pysyisivät organisaatiossa. Koetaan, että johdon ja esimiesten osallistuminen kehittämistoimiin ja valmentamiseen on erittäin tärkeää. Kiire ja tiukat aikataulut eivät saisi olla esteenä tälle tärkeälle tekemiselle. Jokaisen johtajan ja esimiehen tulee myös tuntea itsensä tai ainakin opittava tuntemaan itsensä paremmin, jotta valmentaminen olisi mahdollista. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 87.)

Valmennuksessa opetetaan erityisesti uusia ajattelutapoja. Siihen kuuluvat esimerkiksi työn tavoitteet, millä tavalla työtehtävät tulisi suorittaa sekä tietämys organisaation toiminnasta. Esimiehen valmentajana tulee erityisesti selkiyttää tietoa organisaatiosta. Eri organisaatiot ja työyhteisöt toimivat eri tavoin, joten uuden työntekijän tulisi oppia talon tavat heti työsuhteensa alussa. Työntekijän taidot ja osaaminen voivat olla edellisen työpaikan osalta kunnossa, mutta hänet täytyy valmentaa uusiin tehtäviin uudessa organisaatiossa. (Jalava 2001, 78.)

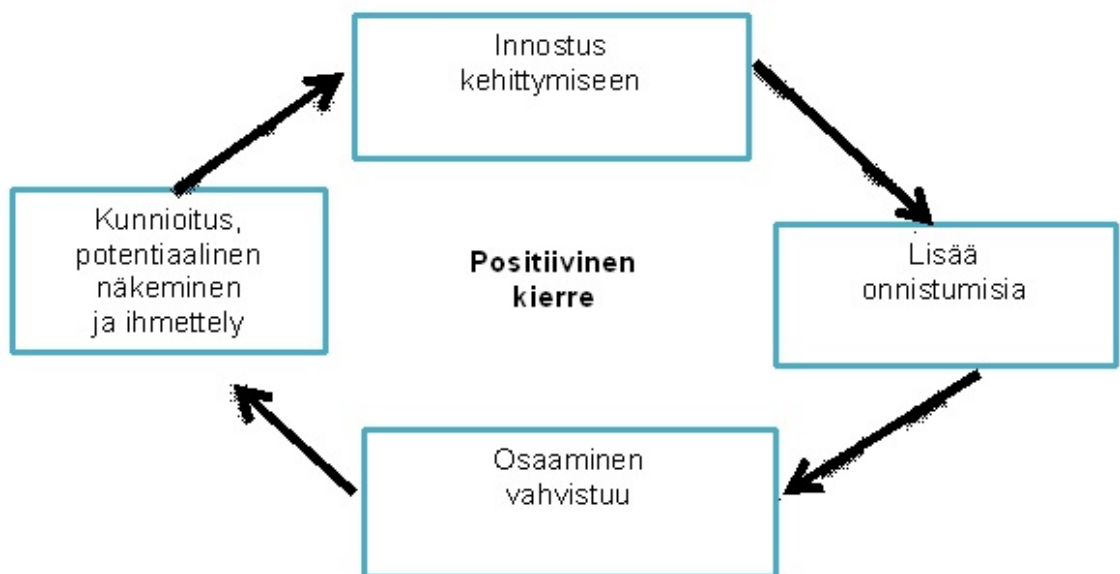
Valmennettavan työntekijän ainoa riski tilanteessa on, että hän joutuu näyttämään osaamattomuutensa ja paljastamaan omat ajatuksensa esimiehelleen. Työelämässä se voi olla haastavaa, koska organisaatioissa tapahtuu muutoksia ja henkilöstöä saatetaan joutua esimerkiksi irtisanomaan tai muuttamaan heidän tehtäviään. Tästä johtuen työntekijöiden ajatus on usein, että heidän tulisi näyttää mahdollisimman hyvältä ja ammattitaitoiselta sekä tehokkaalta esimiehen silmissä. Tarvitaan siis ehdotonta luottamusta siihen, että työntekijä uskaltautuu heikkoutensakin esittämään esimiehelleen. (Jalava 2001, 71.)

Innostaminen, kannustaminen, kuuntelu, empaattisuus ja huolehtiminen ovat asioita, joihin valmentavassa johtamisessa tulee kiinnittää huomiota. Näiden lisäksi tärkeää on myös oikeudenmukaisuus ja palkitseminen edistyksen jälkeen. Valmentajan tulee omata

hyvää tunneälyä, luottamusta ja kärsivällisyyttä, virheiden sietokykyä ja hänen tulee kyetä esittämään ja näyttämään esimerkkejä. Valmennettavan tulee näiden lisäksi omata kritiikin sietokykyä. (Kamensky 2015, osa 4.7.)

Valmentava esimies tukee työntekijäänsä löytämään oikeanlaiset keinot, millä hän voi saavuttaa tavoitteet ja kehittyä samalla lisää. Esimiehen tulee luottaa siihen, että työntekijällä on kyvyt löytää ratkaisut työn haasteisiin. Esimiehen valmentavassa työssä on tärkeää nostaa esiin oivalluttavia kysymyksiä, joiden avulla työntekijä itse oivaltaa ratkaisun ongelmaan. Valmentamalla saadaan aikaan pysyvää oppimista tehokkaasti. Esimiehellä tulee olla hyvät vuorovaikutustaidot ja hänen tulee omalla esimerkillään johdattaa työntekijäänsä. Kannustava palaute auttaa tehokkaaseen oppimiseen, ilman sitä oppiminen hidastuu tai jää tapahtumatta. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014 osa 4.)

Valmennettava innostuu uudelleen ja uudelleen, kun hän saa välillä esimieheltään kiitosta ja huomiota. Valmennettavalla on tunne, että hänen tekemisensä kiinnostavat ja onnistumiset huomioidaan ja samalla hän oppii nauttimaan niistä. Onnistumisilla saadaan aikaan lisää onnistumisia. Valmennettava oppii näkemään tavoiteltavat asiat mahdollisina ja ne toteutuvat paremmin. Kuva 5. havainnollistaa positiivista kierrettä valmennuksessa. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 104).



Kuva 5. Positiivinen kierre (mukaillen Ristikangas & Ristikangas 2013, 104)

Yksi työyhteisön perussuhteista on esimies-alaissuhde ja sen onnistuminen määräytyy vuorovaikutuksesta. Esimiehen tehtävä on vaikuttaa työntekijäänsä ja sen seurauksena työntekijä pystyy hoitamaan työtehtävänsä oikein ja tuottaa organisaatiolle parempia tu-

loksia. Samalla esimiehen tietämys ja ymmärrys työyhteisön toiminnasta tarkentuu ja paranee. Esimerkiksi positiivisen palautteen saatuaan työntekijä oppii ymmärtämään, millaista toimintaa esimies häneltä odottaa. (Jalava 2001, 60.)

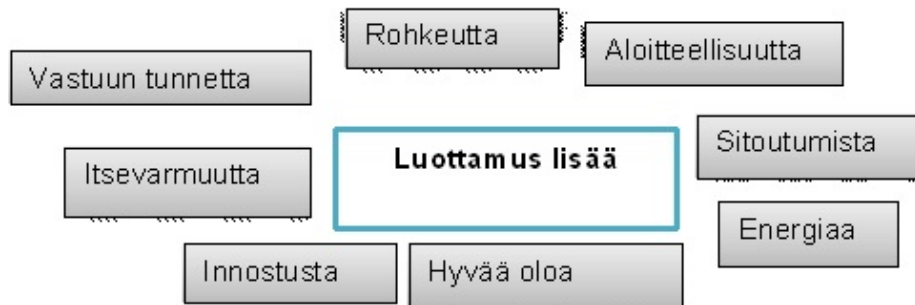
Esimiehissä on eroavaisuuksia, toiset valmentavat työntekijöitään kertomalla, kuinka heidän tulee toimia, jotta tavoite saavutetaan ja toiset näyttävät esimerkkiä ja odottavat työntekijöiden tekevän samoin. Valmentavassa johtamisessa esimies rakentaa työntekijän kanssa vuorovaikutussuhteen, jossa työntekotavoista ja keinoista päästä tavoitteeseen keskustellaan yhdessä. Tällainen toimintamalli antaa työntekijälle mahdollisuuden olla itse kehittämässä, suunnittelemassa ja ideoimassa omaa työtään. Valmentamisen kautta oppiminen auttaa sitoutumisessa työtehtävään ja organisaatioon. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, osa 4.)

Vuorovaikutus henkilöiden välillä on tärkein toimintatapa osaamisen kehittämisessä ja hyödyntämisessä. Keskustellen syntyy uutta ajattelua, tietoa sekä oivalluksia, joista kaikki osapuolet hyötyvät. Vuorovaikutusta ovat kuuntelu, kysymysten esittäminen ja niihin vastaaminen sekä toisen kokemuksista oppiminen. Nämä auttavat ymmärtämään toisen ihmisen ajatuksia ja asennetta paremmin. Molempien osapuolten tulee kokea vuorovaikutustilanne luontevana ja tärkeänä sekä hyödyllisenä osaamista ajatellen. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 91.)

Valmennus on jatkuvaa vuorovaikutusta sekä keskustelua työntekijän kanssa. Myös valmennuksen suunnittelu tulisi tehdä yhdessä, vaikka esimiehellä olisi kaikki tieto jo saatavilla. Yhdessä tehty suunnitelma on melko varmasti parempi ja silloin myös työntekijä tuntee sen ja yhteistyö auttaa myös toteuttamisessa. (Jalava 2001, 88.)

Luottamus on hyvin keskeinen asia silloin kun puhutaan valmentamisesta. Täytyy olla tietty luottamuksen taso, jotta päästään etenemään ja valmennussuhdetta voidaan kasvattaa ajan kuluessa. Esimiehen ja työntekijöiden suhteet tulee siis olla riittävän hyvässä kunnossa. Valmennus ei toimi toivotulla tavalla, jos organisaatiossa on epävarmuutta tai kulttuuri on auktoriteettinen tai esimies on jatkuvasti konflikteissa työntekijöiden kanssa. (Jalava 2001, 70.)

Kuva 6. havainnollistaa sitä, että luottamuksella saa aikaan lisää luottamusta ja samalla motivaatio ja valmennettavan sitoutuminen vahvistuvat. Tämän myötä hän uskaltaa myös paremmin ottaa riskejä ja kokeilla uusia asioita. Uskotaan siihen, että yhdessä tekemällä ja ponnistelemalla saavutetaan tavoitteet. Innostus ja luottamus tuottaa enemmän kuin epäily ja turhautuminen. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 170.)



Kuva 6. Luottamuksen vaikutuksia yksilöön (mukaiillen Ristikangas & Ristikangas 2013, 171)

Valmennuksen tulee olla luontevaa ja sujuvaa ja sen tulee kuulua päivittäiseen esimiestyöhön. Se on tärkeä toimintatapa, johon johto omalla esimerkillään osallistuu ja sitä kautta viestii henkilöstölle kehittymisen tavoitteista ja menestymisen keinoista. Valmennus on tuloksen tekemisen kannalta jopa tärkeämpi kuin esimerkiksi raportointi tai töiden suunnittelu. Sen tulisi kuulua jokaisen esimiehen päivittäiseen toimintaan ja johtamistapaan. Organisaatioissa annetaan usein liian vähän aikaa esimiesten tekemälle valmennustyölle. Esimiesten tulisi ottaa valmentamiseen tarvittava aika keskusteluun ja tuoda esille sen tärkeys ja vaikutus organisaation tulokselle. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 89.)

Ihminen oppii koko ajan uutta, mutta toki kaikki opittu ei välttämättä ole hyödyksi työlle, jota hän tekee. Osaamisen kehittämisessä tarvitaan välillä myös pinnistelyä, jotta se oikeasti tapahtuu. On tärkeää, että osaamisen kehittäminen on rakennettu organisaation visiosta ja strategiasta. Sen tulee olla huolella suunniteltua ja sitä tulee arvioida matkalla tavoitteeseen. Yksi keskeisimmistä valmennuksen osa-alueista on suunnitella osaamisen kehittämistyötä sekä laittaa suunnitelma toteen. Tavoitteisiin pääsemiseksi tarvitaan erilaisia kehittämisvälineitä. Yksi isoimmista osaamisen kehittämisen välineistä on kouluttaminen, mutta se on vain yksi monista. (Jalava 2001, 75.)

Esimiehen tulee valmentajana olla tarkkana muutamien asioiden kanssa. Hän ei saa tehdä valmennettavan työtehtäviä itse, valmennettavalle ei tulisi antaa suorita ja valmiita

vastauksia. Valmennettavalle tulee antaa myös tilaa oppia, esimiehen ei pidä kritisoida valmennettavaa hänen tekemistään virheistä eikä antaa kielteistä palautetta liian impulsiivisesti. Valmennustyötä tulisi myös tehdä yhdessä, ei yksin. (Jalava 2001, 85.)

Valmentajan tulisi antaa valmennettavan tehdä työnsä itse, koska jos esimies tekee työt, oppiminen hidastuu tai pahimmillaan estyy. Samalla vaarannetaan valmennettavan ammatillisen itsetunnon kehittyminen. Hän jää helposti sen varaan, että joku hoitaa homman hänen puolestaan myös jatkossa. Valmennettavalle ei tulisi myöskään antaa valmiita vastauksia, vaan hänelle tulisi esittää kysymyksiä, joiden kautta hän oppisi ratkaisemaan asiat itse. Kun valmennettava on ratkaissut tilanteen itse, tulisi hänelle myös antaa siitä positiivista palautetta. (Jalava 2001, 86.)

Valmennuksen myötä valmennettavan osaaminen kehittyy ja paranee ja siinä kohtaa kannattaa olla tarkkana, ettei ohjeista häntä enää liikaa. Jos tukea ja ohjeistusta on liikaa tarjolla, saattaa kehitys hidastua. Työntekijän tulisi kokeilla itse osaamisensa rajoja. Osaamisen lisääntyessä, valmennuksen tarve luonnollisesti vähenee. (Jalava 2001, 87.)

Virheet lisäävät oppimista ja niiden kritisoiminen jatkuvasti saattaa vähentää oppimismahdollisuuksia. Virhetilannetta kannattaa toki arvioida rakentavasti. Virheiden kautta voi miettiä, mistä virhe johtui ja oliko työmenetelmä väärä ja miten ne jatkossa voitaisiin samassa tilanteessa estää. Jos käydään läpi vain onnistumisia, ei opita sitä, kuinka virheitä voidaan välttää ja miten niiden ilmaantuessa tulisi toimia. Virheiden työstäminen lisää ammattitaitoa. Palautteen antaminen virheestä kannattaa antaa aina suunnitellusti ja rauhallisessa tilanteessa henkilökohtaisesti. Esimiehen tulee antaa hyvät perustelut ja tosiasiat palautteen yhteydessä, näin valmennettava oppii. Kehuja voi aina antaa tilanteessa kuin tilanteessa. Valmennettavaan ei tulisi purkaa esimiehen omaa turhautumista. (Jalava 2001, 87.)

Valmentava johtaminen saattaa olla vastoin organisaation aikaisempia toimintamalleja ja joskus voi olla, ettei johto tai kollegat anna tukea tällaiselle tavalle johtaa. Voi olla hankala tuoda valmentavaa johtamista organisaatioon, jossa on aina toimittu tietyllä tavalla. Siksi olisi tärkeää, että valmentavasta johtamistavasta käytäisiin keskustelua koko organisaatiotasolla. Tällöin voidaan tuoda esille valmentavan johtamisen hyödyt koko organisaatiolle. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, osa 4.)

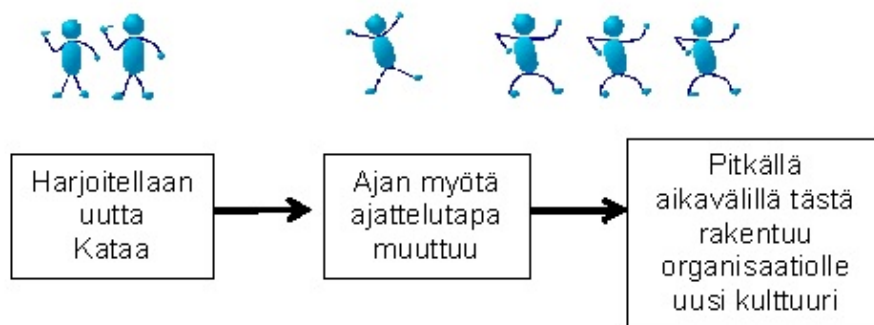
2.3 Kata-valmennus

Valmentavan johtamisen hieman erilainen toimintamalli Lean-menetelmien Kata kehittämyökalu on otettu useissa organisaatioissa käyttöön. Kata on japania ja tarkoittaa muotoa. Kata-valmennus on usean vaiheen ketju. Aluksi tulee selvittää organisaation tämänhetkinen tilanne. Tämän jälkeen voidaan visioda tulevaa pitkän tähtäimen tavoitteeksi asti, tavoite tulee olla selvillä organisaation strategiasta. Alkuun tulee yhdessä miettiä, mitkä asiat ovat tällä hetkellä esteenä tavoitteen saavuttamiselle. Näistä esteistä valitaan yksi, jota lähdetään kehittämään Katan avulla. Kehittämiskokeilun tarkoituksena on päästä esteen yli tavoitetilään. (Rother 2011, 67-68.)

Katan avulla henkilöstöä ohjataan löytämään paras mahdollinen ratkaisu ongelmaan sen hetkessä tilanteessa. Kata-kehittämisprosessi on ajallisesti lyhyt työnjohtamisen malli, jossa nopeilla tapaamisilla saadaan aikaan paljon. Muutos on pientä, mutta sitä tapahtuu koko ajan. Pienillä muutoksilla ja kaikkien sitoutumisella saavutetaan yhteinen tavoite organisaatiossa. Yritys, onnistuminen sekä epäonnistuminen kuuluvat olennaisesti Kata-kehittämiseen. (Rother 2011, 67-68.)

Lean-johtamismallissa esimies kehittää työntekijöitä ja työntekijät parantavat ja kehittävät työtä. Jatkuvassa parantamisessa kaikkia prosesseja parannetaan koko ajan. Leanissa opitaan suorittamisen sijasta. Ensimmäisellä kerralla ei ole välttämätöntä tehdä tarkasti, kunhan jokainen tekee itse ja oppii samalla. Kata-valmennus kuuluu Lean-menetelmään. Sen pääperiaatteita ovat: kokeilu on tärkeämpää kuin tiukan suunnitelman seuraaminen, ei päätetä kaikkea valmiiksi, tiedetään mikä seuraava askel on, jokaisen askeleen jälkeen arviointi suunnan oikeellisuudesta, valmentajan ei tule antaa valmiita vastauksia vaan ohjaa kysymyksillä. (Torkkola 2015, osa2 5/9.)

Kata tuodaan jokaisen työntekijän päivittäiseen työhön mukaan ja tällä tavalla muokataan jokaisen ajattelutapaa ja kehitystä tapahtuu työn tekemisen kautta. Kuva 7 havainnollistaa mallia. Uutta mallia harjoitellaan, ajan myötä siitä muodostuu ensin uusi tapa ajatella ja sen jälkeen myös uusi tapa toimia, uusi kulttuuri koko organisaatiolle. (Rother.)



Kuva 7. Kata-valmennus mukaan tekemiseen (mukaillen Rother, Kata Creates Culture)

Esimiesten rooli on toimia opettajina ja esikuvina samalla luoden sekä ylläpitäen organisaatiokulttuuria. Esimiehen sanominen ja tekeminen vahvistavat toivottua toimintamallia. Kataa opettamalla päivittäiseen toimintaan esimies kohottaa tiimensä vahvuuksia haastavienkin tavoitteiden saavuttamiseen. Mitä enemmän toimintamallia harjoitetaan yhdessä tiimin kanssa, sitä enemmän ja isompia haasteita voidaan ottaa vastaan. Tämä vaikuttaa vahvasti myös organisaation eteenpäin pääsemiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. (Rother.)

Kata-valmennuksen viiden kysymyksen avulla pyritään siihen, ettei valmennettaville annettaisi suoria vastauksia tai ratkaisuja, vaan kysytään avoimia kysymyksiä. Näiden kysymysten avulla valmennettavat saavat etsiä itse ratkaisuja ja sitä kautta myös motivaatio ja luovuus kasvavat. Kuvassa 8 on kuvattuna Kata-valmennuksen viiden kysymyksen kortti. (Rother.)

Kata-valmennuksen 5 kysymystä

1. Mikä on seuraava tavoitetila?
2. Mikä on lähtötilanne?
3. Mitä esteitä on, jotka estävät tavoitetilaan pääsyn? Mitä estettä yrität juuri nyt poistaa?
4. Mikä on seuraava askel? Mitä teet seuraavaksi? Mitä odotat tapahtuvan?
5. Milloin voimme katsoa yhdessä, mitä on tapahtunut ja mitä olemme oppineet?

Kuva 8. Kata-valmennuksen 5 kysymystä. (mukaillen Rother, Kata Creates Culture 2018)

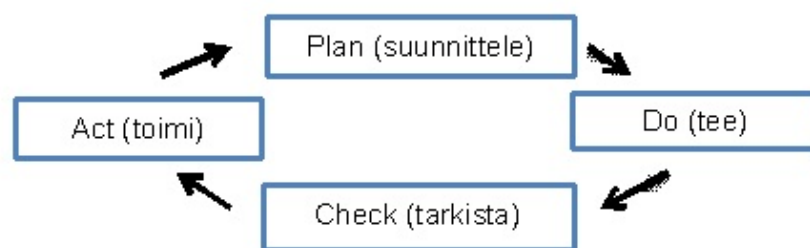
Organisaation jatkuva kehittyminen ja tuloksen parantaminen mahdollistuvat yhteistyössä työntekijöiden kanssa. Heidän omat ajatukset ja ideat saadaan julki, kun osataan esittää oikeanlaisia kysymyksiä. Työntekijät ja johto yhdessä miettivät oppimisen kautta, mihin muutokseen kannattaa keskittyä. Yleensä organisaatiot valitsevat kaksi eri lähestymistapaa, toinen vie suuren osan työajasta ja vaatii enemmän investointeja ja toinen on taas pienempi ja edullisempi, mutta kuitenkin yhtä tärkeä. Laadun, tuotannon ja ajankäytön parantamiseksi täytyy ensin selvittää, missä kohtaa ongelma on. (Santos, Torres & Wysk 2006, 2-3.)

Kata-valmennuksen kysymykset auttavat käymään läpi yhdessä, mihin halutaan keskittyä ja mitä odotuksia on ja mitä ongelmia tiedetään jo olevan tavoitteeseen pääsystä. Kysymyksiin on hyvä palata sovitun ajan kuluttua. Silloin keskustellaan siitä, mitä odotettiin tapahtuvan, mikä oli suunnitelma ja mitä todella tapahtui ja mitä opittiin. Valmennuksen jälkeenkin kysymyksiä on varmasti paljon, mutta se on vain hyvä, tekemällä ja toteuttamalla opitaan yhdessä ja voidaan vaihtaa suunnitelman suuntaa, jos se ei mene heti oikein. (Sarkar 2007, 199.)

Kata-valmennus vie päivittäisestä työstä aikaa noin 20 minuuttia tai jopa alle. Ajat suunnitellaan etukäteen tai otetaan aika tarpeen mukaan. Yhteisissä valmennushetkissä otetaan Kata-valmennuksen viisi kysymystä esiin uudelleen ja uudelleen, näin valmennettava alkaa oppia ajattelemaan itse ja valmentaja voi tarvittaessa antaa palautetta. Kata-valmennus on tarkoitus ottaa jokapäiväiseen työhön, jotta siitä tulee normaali toiminto organisaatiossa. Näin toimintoja voidaan kehittää jatkuvasti yhdessä. (Rother.)

Mitä enemmän Kata-valmennusta otetaan päivittäiseen arkeen mukaan, sitä enemmän siitä muodostuu tapa toimia. Kataa harjoittelemalla opitaan uusia tapoja ja organisaation kulttuuri muuttuu ja samalla työntekijät sekä johto oppivat uutta ajattelumallia. Katan avulla päästään itsestään selvän ratkaisun yli, vaikka vastassa voi olla esteitä ja ongelmia. Alkuun kannattaa lähteä liikkeelle yksinkertaisemmista asioista ja sitä mukaa, kun edetään, voi ottaa esille vaikeampia asioita. Organisaation oppiessa ja ottaessa Kata-valmennus päivittäiseen työhön mukaan, eivät epävarmuustekijät ole enää niin uhkavia, koska sitten osataan toimia uudella tavalla. Kata-valmennus auttaa ihmisiä löytämään ratkaisuja myös epävarmoissa tilanteissa. Viiden kysymyksen avulla tilanteet otetaan vastaan yksi kerrallaan. (Rother.)

Organisaation oppiessa uutta toimintatapaa ja ajattelutapaa, voidaan ottaa käyttöön Lean-menetelmien PDCA (Plan-Do-Check-Act) (suunnittele-tee-tarkista-toimi) lomake tai ympyrämalli. PDCA on tieteellinen malli, jossa Plan-osio on se, mitä aiotaan tehdä ja miten. Do-osiossa tehtävä tai työ tehdään standardien mukaisesti. Check-osiossa tarkistetaan, oliko Do-osion tekeminen yhtä tehokasta kuin ajateltiin. Mikäli Check-osio vahvistaa tekemisen tehokkuuden, jatketaan Act-osiossa toimintaa samalla mallilla. Jos taas huomataan, ettei tehokkuus ollut sitä, mitä toivottiin, Act-osiossa muokataan toimintamallia. Kuva 9 esittää, PDCA ympyrämallin kierron. (Fredendall & Thüerer 2015, 76.)



Kuva 9. PDCA ympyrämalli (Fredendall & Thüerer 2015, 76)

PDCA mallissa apuna voidaan käyttää Kata-valmennuksen viittä kysymystä toistuvasti. Kysymysten avulla esimies rakentaa luottamusta työntekijöihin ja varmistaa, että kaikki ovat mukana tekemisessä ja ajattelussa. Vaikka Lean-menetelmissä työntekijöille annetaan vaikutusmahdollisuus, ei se tee esimiehen roolista yhtään vähäisempää. Ajattelutavan muutoksessa esimiehen rooli sitä vastoin korostuu ja hänen palautettaan toimintamallin edetessä tarvitaan koko ajan. (Fredendall & Thüerer 2015, 78.)

Torkkola on kirjassaan Lean asiantuntijatyön johtaminen (2015, osa3.) kirjoittanut samasta menetelmästä PDSA- mallin mukaan (Plan-Do-Study-Act). Tässä mallissa on Check osion tilalla Study. PDSA tarkoittaa toistuvaa tekemistä, jonka avulla toimintaa kehitetään ja parannetaan. Tässä myös oppija tekee erilaisia kokeiluja mallin mukaisesti ja miettii ratkaisuja kohtaamiinsa esteisiin yhdessä muiden ryhmässä työskentelevien ja valmentajan kanssa. Uusia malleja tekemiselle luodaan tekemällä ja kokeilemalla.

2.4 Prosessien kehittäminen ja Lean

Osaamisen johtaminen sekä valmentava esimiestyö ovat toimintamalleja, joiden avulla pyritään parantamaan ja kehittämään työprosesseja. Tässä luvussa käydään läpi työprosesseja ja Lean-menetelmää tukemassa prosessien kehittämistä.

Lean tarkoittaa käytännössä työhön tarvittavan ajan lyhentämistä ja parempaa ennustettavuutta. Lean on käsitteenä ja sanana julkaistu ensimmäisen kerran MIT:n tutkijoiden artikkelissa *The Triumph of the Lean Production System* 1988. He olivat tutkineet ja käyneet läpi 70 autotehdasta 14 maassa. Osa näistä tutkituista tehtaista erottui huomattavasti tuottavuudeltaan muista. Tätä eroa selitti tehtaan johtamisfilosofia ja konserni johon tehdas kuului. Tutkijat joutuivat pohtimaan pitkään nimeä tälle ilmiölle ja lopulta sanaksi muodostui Lean. (Torkkola 2015, johdanto 2/3.)

Alun perin tulkittiin, että Lean toimii vain tehtaissa. Jo samana vuonna tuli kuitenkin selväksi se, että Lean on moniulotteinen johtamisjärjestelmä. Se käsittää tuotekehityksen, toimittajahallinnon, asiakastuen ja hallinnon koko organisaatiosta. Lean-ajattelu on levittänyt hitaasti asiantuntijaorganisaatioihin, koska se tulkittiin alun perin väärin. (Torkkola 2015, johdanto 2/3.)

Tutkimus Lean-menetelmien ympärillä on kehittynyt paljon vuosien varrella. Se ulottuu moniin erilaisiin aloihin ja sovelluksiin sekä tehdastoiminnoissa että palveluissa. Laajasti levinnyt menetelmä todistaa sen, että Lean on yleinen toimintamalli ja sitä voidaan soveltaa monilla eri aloilla. Lean-menetelmien kehittäminen alkoi suurista autotehtaista ja on todettu vuosien kuluessa toimivaksi malliksi myös palvelualojen organisaatiossa. Lean-menetelmistä on jo niin paljon julkaisuja, että se on todellakin todistettu olevan hyvä toimintamalli ja ratkaisujen tarjoaja sekä johtamiseen että valmistukseen. (Rymaszewska 2016, 15-16.)

Työprosessien ohjaamisen seurauksina ovat työn sisällöt, rakenteet ja muut työhön liittyvät suhteet. Työn tekemisen tavoite on palvelu tai tuotanto, joka noudattaa organisaation toimintatavoitetta ja -idea. Työn ja osaamisen kohtaaminen voivat joskus olla hankalia toteuttaa, koska koulutusta vaadittavaan tehtävään ei ehdiä järjestää ajoissa tilanteen muuttuessa usein nopeasti. (Helakorpi 2005, 161.)

Halutuin tilanne olisi sellainen, että kaikilla työntekijöillä olisi juuri sellainen työ, johon heillä olisi ydinosamista. Aika usein kuitenkin on niin, että työntekijän ydinosaminen vastaa vain osittain työn vaatimuksiin. Työn muutoksia tulisi pystyä ennakoimaan pa-

remmin ja ammatteja ja taitoja tulisi tutkia enemmän, jotta pysyttäisiin muutosten perässä. (Helakorpi 2005, 162.)

Ydinosaamisella organisaatio tuottaa merkittävää lisäarvoa asiakkailleen ja on organisaatiolle merkityksellinen siksi, koska kilpailijoiden on sitä vaikea matkia. Ydinosaaminen on yhteyksissä työn prosesseihin. Henkilökohtaista hiljaista tietoa jaettaessa ja levitettäessä muille siitä tulee organisaatiokohtaista ydinosaamista. Oleellisimpia osaluokkia ydinosaamisessa ovat: asiakaspalveluprosessit, tuotekehitykseen liittyvät prosessit, kokonaisuuden hallinnan ja kehittämisen prosessit. (Helakorpi 2005, 169.)

Yksi organisaation menestymisen edellytyksiä on osaamisen ymmärtäminen voimavarana. Sillä organisaatio varmistaa oleellisten tavoitteiden saavuttamisen ja samalla organisaation uudistumisen. Myös toiminnan suunnitteleminen on tärkeää. Organisaation osaaminen rakentuu prosesseista, käytännöistä, tietovarannoista sekä tietysti työntekijöiden osaamisesta. Organisaation prosesseissa on tärkeää tunnistaa, mihin suuntaan ollaan menossa ja miksi sekä mitä resursseja ja osaamista tavoitteen saavuttamiseksi tarvitaan. (Helakorpi 2005, 172.)

Työelämässä kiinnitetään huomiota siihen, miten laadukkaasti ja tehokkaasti työntekijä suoriutuu työstään. Toiminnasta ja tekemisestä ei saada laadukasta pelkästään sillä, että kehitetään työprosesseja teknisesti. Useimmissa työyhteisöissä korostetaan myös ihmisten välisten suhteiden toimivuutta ja hallintaa. Työprosessiton ohjattavissa järjellä, mutta ihmisten välistä toimintaa se saattaa haitata ja vaikeuttaa. Ihmiset kohtaavat työyhteisöissä toisiaan jatkuvasti ja ovat läsnä toisilleen. Työntekijät antavat toisilleen jotain itsestään ja ottavat myös vastaan toisilta. Työyhteisöjen vuorovaikutus ja yhteistyö muodostuvat pitkälti työntekijöiden ammatillisuuteen liittyvistä tunteista. (Isokorpi, Viitanen 2001,103.)

Työn teho organisaatioissa perustuu oleellisesti ihmisten osaamiseen ja osaamisen hallintaa ja kehittämiseen. Aiemmin työskentely oli enemmän rutiinityötä vakaassa työskentely-ympäristössä. Työ, jossa ei ole nähtävillä rutiinia, on jatkuvasti muuttuvaa, vaihtelevaa, epävarmuustekijöitä sisältävää ja siksi asiantuntijoiden on tarpeen jatkuvasti kehittyä ja uudistettava taitojaan ja tietojaan. Organisaatioissa oppivan organisaation ajatusmalli on lähes välttämättömyys. Asiantuntijan pitää tiedostaa ja omaksua jatkuvasti muuttuvat toimintamallit, työprosessit sekä työn sisällön muutokset. (Helakorpi 2005, 27.)

Ihmiset ovat Lean-menetelmien perusta. Lean kehittyy ja paranee ihmisten kautta. Lean työ kehittyy, kun ihmiset ajattelevat ja jakavat oppimaansa muiden kanssa. Lean-

menetelmissä pyritään tieteellisesti todentamaan jokaisen taidot ja pyritään luomaan niistä standardeja. (Fredendall & Thüerer 2015, 73.)

Lean-johtamisessa tavoitellaan sitä, että työ sujuu mahdollisimman hyvin, se virtaa esteittä. Tämän sujuvuuden esteinä ovat vaihtelu, ylikuormitus ja hukka (japaniksi mura, muri ja muda). Esteiden ohittaminen on keino, jolla päämäärä saavutetaan. (Torkkola 2015, osa1 3/37.)

Vaihtelua on joko tapahtumien keskiarvon heiluminen tai se, että tapahtumat ovat erilaisia keskenään. Ylikuormitus voi tarkoittaa ihmisen, laitteen tai järjestelmän ylikuormittamista. Jos henkilöstö on jatkuvasti ylikuormittuneessa tilassa, alkaa tulla sairaspöissäoloja ja ihmisten oppiminen ja kyky uudistua vähenee ja tällä estetään se, että voitaisiin uudistaa työn tekemisen malleja toimivammiksi. Ihminen on osa työprosessia kun puhutaan asiantuntijaorganisaatiosta. Työntekijän hyvinvointi vaikuttaa suoraan siihen, että työ tehdään virheettömästi ja sitä on mahdollista tarvittaessa kehittää. Työympäristön laadukkuus vaikuttaa merkittävästi yrityksen tehokkuuden toteutumiseen. (Torkkola 2015, osa1 5/37.)

Hukaksi sanotaan tekemistä, josta ei tule tuotokseksi arvoa. Toisin sanoen tekemistä, josta asiakkaalta ei saada korvausta. Hukka käsittää seitsemän kategorian: ylituotanto, varastot tai asiantuntijatyön keskeneräiset työt, odottaminen, ylimääräinen työntekijän tai materiaalin liike, siirtäminen, virheet ja toistot, epätarkoituksenmukainen käsittely. (Torkkola 2015, osa1 5/37.)

Pahin näistä seitsemästä on ylituotanto, josta aiheutuu paljon ongelmia. Ylituotannossa tehdään työtä liikaa, liian aikaisessa vaiheessa ja varmuuden varalta. Sen takia toimitusajat pitenevät, asioita siirretään tai käsitellään ihan turhaan. Asiantuntijatyössä sitä ei ehkä ymmärretä huonona asiana, vaikka resursseja käytetään väärään asiaan ja asiakastyytyväisyys pienenee. Turhien asioiden mittaaminen tai turhat palaverit, joihin osallistuu liian monta henkilöä eikä palaverien tarkoitusta ole tarkoin mietitty, ovat asiantuntijatyössä yleisiä ylituotannon osia. (Torkkola 2015, osa1 5/37.)

Asiantuntijatyön keskeneräiset työt ovat niitä, jotka on jo saatu alulle, mutta ei ole tehty loppuun. Asiantuntijatyössä näitä voivat olla esimerkiksi keskeneräiset projektit, erilaiset raportit ja sähköpostit. Ylimääräinen työn tai materiaalin liike voi asiantuntijatyössä olla vaikka useiden eri sovellusten käyttöä tai sitä, että käsin siirretään tiedot järjestelmästä toiseen. Siirtämisessä taas voitaisiin minimoida tarvittavien henkilöiden määrä per tehtävä ennemmin kuin työn siirtäminen henkilöltä/osastolta toiselle. Jos työn sujuvuus edel-

lyttää jatkuvaa kommunikointia eri osajien välillä, on heidät hyvä sijoittaa työyhteisössä lähelle toisiaan. Näin siirtyminen vähenee. (Torkkola 2015, osa1 5/37.)

Mikäli asiakas ei ole tyytyväinen saamaansa palveluun tai työhön, joudutaan usein aloittamaan kokonaan alusta. Näin tehtävä vie resurssin ja aika käytetään tuplasti. Tämä ajanhukka johtuu virheestä. Sama tilanne on, jos ensimmäisessä työvaiheessa on tehty virhe, joka huomataan pari vaihetta myöhemmin. Työ joudutaan korjaamaan tai pahimmassa tapauksessa palauttaa ensimmäiseen vaiheeseen. Asiantuntijoilla on hyvä olla selvänä se, mitä asiakas todella haluaa. Tällä vähennetään tilanteita, joissa tehdään turhaan ylimääräisiä asioita. (Torkkola 2015, osa1 5/37.)

Leanissa visuaalisuudella on suuri merkitys. Halutaan luoda johtamisjärjestelmä, jossa työ sujuu tehokkaasti ja sen edellytys on, ettei olennaisen tiedon etsimiseen mene turhaa aikaa. Tiedon tulee olla nähtävillä. Visuaalisuus on hyvä ja tehokas tapa organisaation viestinnässä. Kuvasta saa nopeasti mielikuvan tilanteesta tai ongelmasta. Suomalaisessa työkuulttuurissa visualisointi on vielä opetteluasteella. Se saatetaan kokea uhkaavana ja kontrollia lisäävänä, vaikka se usein lisää avoimuutta ja yhteisöllisyyttä. Seinätauluilla saadaan organisaatioon lisää avoimuutta ja toiminnan läpinäkyvyyttä. Ongelma ja ratkaisu koetaan yhteisenä, eikä se ole enää yhden henkilön harteilla. Tällä prosessilla usein myös muutosvastarinta vähenee. Ihmiset pääsevät vaikuttamaan yhdessä. (Torkkola 2015 osa1 13/37.)

Lean-ajattelussa vaihtelu on hyväksyttyä ja organisaatio opetetaan sopeutumaan siihen. Tarkka ja toimiva resurssisuunnittelu on etukäteen usein lähes mahdotonta. Vaihtelu tulee usein ja pilaa tarkan suunnitelman. Leanissa karkea suunnitelma on, mutta siihen on jo lisätty yhteiset säännöt siitä, miten toimitaan kun tilanne muuttuu yllättäen. Keskeytykset tehtävissä ovat lähes suurin syy siihen, että tekeminen hidastuu. Työntekijä aloittaa jonkun tehtävän ja tarvitsee siihen apua muilta ja näin hän keskeyttää myös toisen tekemisen. Tällainen toiminta on tehotonta sekä työntekijä- että organisaatiotasolla. Työn tehokkuus ja laatu kärsivät keskeytyksistä ja tehtävien jatkuvista vaihteluista. Lisäksi henkilön keskittyminen heikkenee ja luovuus kärsii ja sitä myöten myös stressi kasvaa. (Torkkola 2015, osa1 18/37.)

Asiantuntijaorganisaatioissa tulee töitä useista eri lähteistä, kuten palavereista, sähköposteista, pikaviestimistä, puhelimitse ja muista vastaavista. Jokainen asiantuntija on itse vastuussa omasta ajankäytöstään ja hänen tulee itse miettiä, missä järjestyksessä tehtävänsä hoitaa ja paljonko mihinkin tehtävään kuluu aikaa. Asiantuntijan tulee olla paineensietokykyinen ja toimintakyky tulee säilyttää myös kiiretilanteessa. Voi olla, että

vasta jälkeensä selviää, jos jotain tehtäviä jäi tekemättä tai kesken. (Torkkola 2015, osa1 26/37.)

Lean-menetelmissä on kaksi erilaista tehokkuutta, virtaus- ja resurssitehokkuus. Resurssitehokkuus on näistä kahdesta se tavallisin ja perinteisin muoto tehokkuudelle. Se tarkoittaa sitä, että olemassa olevaa resurssia käytetään mahdollisimman tehokkaasti. Resurssien tehokkuus on vaikuttanut kehittymiseen teollisuuden aloilla. Tehtävä voidaan osittaa mahdollisimman moneen osaan ja tekijöitä olla useampia. Tehtävät kootaan niin, että työntekijät, eri osastot ja koko organisaatio suorittaa niitä. Tällaisella tehostamisella on saatu vaikutuksia eri yksiköiden tuloksiin. (Modig & Åhlström 2013, 9-11.)

Resurssitehokkuudessa korostetaan oikeanlaista resurssia, joka vaaditaan tuotteen tai palvelun tuottamiseen mahdollisimman tehokkaasti. Näihin resursseihin lasketaan fyysiset resurssit, toimitilat, laitteet, henkilöresurssit, jota tarvitaan eri osastoille. Näiden resurssien tehokas käyttäminen on taloudellisesti järkevää ja organisaatiossa tulisi pyrkiä siihen. Resurssin tehotonta ja voittoa tuottamatonta käyttöä kutsutaan vaihtoehtoiskustannukseksi. (Modig & Åhlström 2013, 9-11.)

Lean keskittyy virtaustehokkuuteen. Virtaustehokkuus muodostuu eri prosesseista. Prosesseissa on erilaisia toimintoja ja esimerkkiprosesseja voi olla kehitys-, palvelu- tai tuotantoprosessit. Prosessit voidaan jakaa arvoa tuottaviin ja tuottamattomiin prosesseihin. Virtaustehokkuudessa pyritään poistamaan prosessit, jotka eivät tuota arvoa. Näin jäljellä olisi vain arvoa tuottavia prosesseja. (Modig & Åhlström 2013, 17.)

Virtausyksikkö on se, mitä missäkin prosessissa kehitetään eteenpäin. Nämä määräytyvät sen mukaan, mitä asiakas haluaa. Ne voivat olla ihmisiä, tavaraa tai tietoa. Useat yritykset määrittävät prosessit sen mukaan miten toimitaan ja silloin usein asiakasnäkökulmaa ei muisteta. Läpimenoaikaan vaikuttaa se, miten prosessi määritellään. Läpimenoaika tarkoittaa aikaa, joka prosessin alusta loppuun kuluu. Sekä prosessin että läpimenoajan määrittäminen on tärkeää. Näin voidaan havaita mahdolliset ongelmat ja kehittää myös uutta. (Modig & Åhlström 2013, 19-22.)

Leanin toimintastrategian toteuttamisessa on kysymys organisaatiosta, joka kehittyy jatkuvasti. Organisaatiolle, joka kehittää ja parantaa virtaustaan jatkuvasti, saa myös uutta osaamista, ymmärrystä, kokemuksia ja yhtenä tärkeimmistä oppii lisää asiakkaan tarpeista ja näiden tarpeiden tyydyttämisestä tehokkaasti. (Modig & Åhlström 2013, 152.)

3 Tutkimus osaamisen johtamisen ja valmentamisen tilasta kohdeyrityksessä

Opinnäytetyön tutkimus tehtiin toimintatutkimuksena RTG Sales Oy:lle. RTG Sales Oy on matkailualan asiakaspalvelua tuottava yritys. Yrityksellä on kaksi toimipistettä, joista yksi on Kajaanissa ja toinen Porvoossa. RTG Sales Oy:n suurin päämies on Finnair, jonka asiakaspalvelua hoidetaan monessa eri kanavassa. Yritys on kasvanut paljon viime vuosina ja tällä hetkellä henkilöstöä on kahdessa toimipisteessä yhteensä noin 280 henkilöä. Suurin osa henkilöstöstä hoitaa päivittäin kontakteja Finnairin asiakkaiden kanssa. Lisäksi RTG Sales Oy:ssä toimii Help Desk, jossa työskentelevät henkilöt auttavat asiakaspalvelijoita asioissa, joihin he eivät itse löydä ratkaisua tai ovat muutoin haastavia. Help Deskissä työskentelevillä on pitempi kokemus ja vahvempi osaaminen kuin esimerkiksi uusimmilla asiakaspalvelijoilla. Asiakaspalvelijat tulevat tarvittaessa Help Deskiin ja kysyvät neuvoa.

Tutkimusosio aloitettiin kyselyllä, joka lähetettiin koko organisaatiolle. Tällä kyselytutkimuksella oli tarkoitus selvittää, miten valmentaminen ja osaamisen johtamisen toteutuvat ja mitä ne tarkoittavat kohdeyrityksessä. Kyselytutkimus auttoi näkemään alkutilanteen osaamisen johtamisen ja valmentamisen tilasta kohdeyrityksessä. Vastaustulosten perusteella päästiin aloittamaan kehittämissosiota, jossa työkaluna käytettiin Kata-valmennusta. Lyhyet valmennukset pidettiin sopiville kohderyhmille ja tilanteet havainnoitiin tutkimuspäiväkirjaan. Lopuksi tehtiin haastattelut Help Deskissä työskenteleville, miten he kokivat Kata-valmennukset ja miten ne vaikuttivat työprosesseihin.

Toimintatutkimus on käytännön työtä tekevien työntekijöiden työn tutkimista ja kehittämistä. Toimintatutkimus tutkii ja toteuttaa samaan aikaan molempia. Toimintatutkimuksessa otetaan aina mukaan ihmisiä, jotka tekevät käytännön työn. Jokaisella organisaatiotasolla johtajista suorittavaa työtä tekeviin voivat kukin toteuttaa toimintatutkimusta. Toimintatutkimus on prosessi, jossa opitaan ja kehitytään ammatillisesti. Se auttaa tiedostamaan ja poistamaan käytännön työelämän ongelmia. (Kananen 2014, 11.)

3.1 Toimintatutkimus tutkimusotteena

Toimintatutkimuksessa ovat mukana kaikki, ketä ongelmaan liittyy ja he kaikki yhdessä pyrkivät löytämään ratkaisun ja näin sitoutuvat muutokseen. Toimintatutkimuksessa muutos on pysyvää. Toimintatutkimuksen avulla pyritään ratkaisemaan ongelmia ja pa-

rantamaan toimintaa. Yhteistyö ongelmien ratkaisemiseksi ei aina suju täysin ongelmita, sillä ihmiset ovat erilaisia ja mielipiteitä ja tavoitteita erilaisia. Toimintatutkimuksessa tulee olla yhteinen tavoite ja sitä kohti pyritään. (Kananen 2014, 11.)

Toimintatutkimus on joukko tutkimusmenetelmiä ja se on lähellä kehittämistutkimusta. Toimintatutkimuksessa sekoittuvat eri tutkimusmenetelmät niin kvalitatiiviset kuin kvantitatiivisetkin. Toimintatutkimuksen tärkeimpiä osioita ovat toiminnan kehittäminen, yhdessä tekeminen, tutkimus ja tutkijan mukana oleminen. Sitä voidaan käyttää työn tai toiminnan kehittämiseen ja parhaiten se sopii silloin, kun pyritään kehittämään ryhmää tai ryhmän toimintaa. Muutoskohteena toimintatutkimuksessa on lähes aina ihmisten toiminta. (Kananen 2014, 15.)

Yksittäisen tapauksen tutkiminen on laadullista tutkimusta, määrällinen tutkii tapausten joukkoa. Laadullinen tutkimus tutkii merkityksiä ja prosesseja. Tutkija on se, joka tekee aineiston keruun ja analysoinnin. Tutkija yrittää tutkimuksen kautta selittää sanojen ja kuvien kautta ilmiötä ja sen prosesseja sekä merkitystä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineiston keruu suoritetaan mm. erilaisin kyselylomakkein. Kvalitatiivisessa tutkija itse menee ja tekee esimerkiksi haastattelut tai havainnoinnit. Laadullinen tutkimus tehdään tutkittavan ilmiön omassa ympäristössään. (Kananen 2017, 36.)

Toimintatutkimus eroaa laadullisesta tutkimuksesta siinä, että se pyrkii vaikuttamaan toimintaan, toisin kuin laadullinen tutkimus. Toimintatutkimuksessa voi olla mukana laadullisen tutkimuksen eri tiedonkeruumenetelmiä ja analyysimenetelmiä. Toimintatutkimukselle ei ole kehitetty erillisiä menetelmiä. Toimintatutkimukseen voi ottaa mukaan myös kvantitatiivisia tutkimusosioita. Usein tämä toteutuu esimerkiksi kyselyiden muodossa. Toimintatutkimuksessa sekoitellaan eri tutkimusmenetelmiä ja näin ollen siitä tulee tutkimusstrategia. (Kananen 2014, 27.)

Käytännönläheisyys on yksi toimintatutkimuksen vaatimuksista. Sillä halutaan ottaa mukaan tavalliset työntekijät ja heidän päivittäinen toimintansa. Toimintatutkimus on johonkin tiettyyn tilanteeseen sidottua ja yhteistyö ja osallistuvuus ovat sen pääpiirteitä. Käytännön työtä tekevät ihmiset otetaan mukaan tutkimukseen ja kehittämiseen. Osallistuva kehittäminen antaa tutkijalle etuja tutkimuksen etenemiselle. Yhteistyössä kehitetty on tehokkaampi ratkaisu ongelmaan, kuin ulkopuolelta tuleva toimintamalliehdotus. Usein myös työyhteisössä itse löydetty ratkaisu on helpommin otettavissa käytäntöön kuin ulkopuoliselta tullut. (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2014, 58.)

Toimintatutkimuksessa on aina tavoitteena muutos ja muutoksen kohteena voivat olla ihmiset ja heidän toimintansa. Ihmisten toimintaa pyritään toimintatutkimuksen avulla

parantamaan. Kuitenkaan pelkkä muutos ei riitä tieteelliselle työlle, koska se on itsessään pelkkä kehittämistyö ja sitä tapahtuu organisaatioissa koko ajan. Toimintatutkimukseen tarvitaan tutkimuksellisuutta, jotta tieteellisyys toteutuu. Tutkimuksellisuus voi olla alkutilanteen kartoittamiseen liittyvää. Laadulliselle tutkimukselle riittää, että ongelmaan tuotetaan ratkaisu, mutta toimintatutkimus edellyttää myös sitä, että ratkaisu otetaan käytäntöön. (Kananen 2014, 117.)

Tutkimustulosten tulee olla oikeita, jotta tutkimus on tieteellinen. Tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa saatuihin tuloksiin voidaan luottaa ja ne ovat oikeita. Tutkimusasetelman laadinta oikein auttaa varmistaman tiedon luotettavuutta. Tarkoittaa sitä, että tutkitaan asioita, joihin tutkimusongelma oleellisesti liittyy ja käytetään tutkimusmenetelmiä ja mittareita oikein. Tutkimustulosten luotettavuuden arvioinnin kannalta välttämätöntä on aina tiedonkeruun ja menetelmien sekä tulosten tarkka dokumentointi. Ilman dokumentaatiota on ulkopuolisen arvioijan mahdoton arvioida tutkimuksen luotettavuutta. (Kananen 2014, 134.)

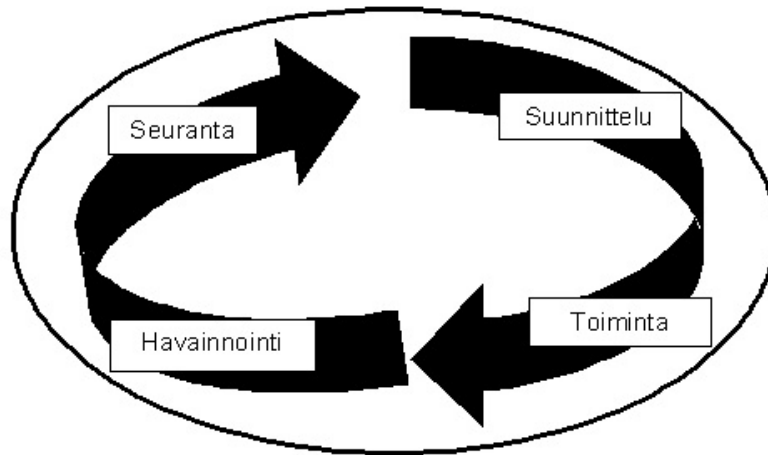
Toimintatutkimus on usein tavallisten ihmisten tekemää tutkimusta ja sen takia siihen voi kohdistua myös kritiikkiä. Luotettavuuskysymysten takia muun muassa tutkijat haluavat pitää tutkimustyön itsellään, eivätkä he halua siksi kenen tahansa tekevän tutkimustyötä. Tavallisten ihmisten tekemä tutkimustyö ja osaaminen voidaan asettaa kyseenalaiseksi. Toimintatutkimuksella pyritään kehittämään työyhteisön toimintaa ja mikäli onnistutaan siinä mitattavilla mittareilla, on se jo arvokasta. Tiede on käytäntöä varten ja jos käytännön tekemisessä saavutetaan tavoitteita, ovat myös tieteen tavoitteet saavutettu. (Kananen 2014, 138.)

Toimintatutkimus etenee sykleittäin, syklit etenevät nykytilanteen kartoituksesta ongelmatilanteen analysointiin ja siihen vaikuttaviin tekijöihin. Seuraavaksi lähdetään etsimään ratkaisua ongelmaan ja kokeillaan ja arvioidaan vaihtoehtoja. Tämän jälkeen arvioidaan, kuinka onnistuttiin ja sovitaan seuraavista toimenpiteistä ja seurannasta. (Kananen 2014, 34.)

Toimintatutkimuksen tarkoitus on saada aikaan muutos ja tämä edellyttää sitä, että se mitä lähdetään muuttamaan, on tuttu ja siihen liittyvät tekijät tutkitaan. Toimintatutkimusprosessi on syklinen ja se sisältää suunnittelun, käytännön, havainnoinnin ja reflektoinnin. Yleensä muutokseen vaikuttavien asioiden selvittäminen on helpompaa kuin saada aikaan haluttu muutos. (Kananen 2014, 12.)

Kuvassa 9 esitetään toimintatutkimuksen syklinen prosessi. Kuva 9. näyttää sen, kuinka toimintatutkimuksen sykli sisältää suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin sekä seurannan.

nan. Syklin jälkeen uusi sykli jatkaa siitä, mihin edellisessä syklissä päästiin. Tai saattaa olla myös, että kohteena on uusi ongelma ja sen mitätöiminen. (Kananen 2014, 12.)



Kuva 9. Toimintatutkimuksen sykli (Kananen 2014, 13)

Suunnitteluosiossa määritellään ongelma, jota halutaan tutkia. Kun suunnittelu on saatu valmiiksi, tullaan toimintavaiheeseen. Toimintavaiheessa tutkitaan ongelmaa ja analysoidaan sen syitä ja seurauksia. Toiminta ja havainnointi voivat olla myös hyvin lähellä toisiaan, koska havainnointi on myös toimintaa. Tutkimusten ja havainnointien perusteella pyritään ratkaisuun ja sitä lähdetään testaamaan. Ratkaisua voidaan joutua alkuvaiheen jälkeen muokkaamaan testauksen johdosta. Se johtaa uuteen testaukseen ja johdopäätöksiin ja seurantaan. (Kananen 2014, 35.)

Toimintatutkimus on käytännönläheistä tutkimustyötä, koska sen tutkimuskohteita ovat muun muassa käytännön työelämän ongelmat ja niiden poistaminen. Toimintatutkimus auttaa ihmisiä toimimaan oma-aloitteisesti ja se tukee jatkuvaa oppimista sekä mukautumista koko ajan muuttuvaan työympäristöön. Toimintatutkimus on hyvä työkalu silloin, kun pyritään parannuksiin ja muutoksiin, jotka auttavat organisaatiota myös taloudellisesti. Muutos saadaan parhaiten aikaiseksi silloin, kun itse tekijät otetaan mukaan muutostyöhön. (Kananen 2014, 139.)

3.2 Aineiston hankinta- ja analyysimenetelmät

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus voidaan tehdä silloin, kun ilmiö ei ole tunnettu. Toisin sanoen ei ole teorioita, mitkä selittäisivät ilmiötä jota tutkitaan. Laadullisella tutkimuksella haetaan vastausta siihen missä tutkittavassa ilmiössä on kysymys. Laadullinen tutkimus eroaa määrällisestä siten, että se ei pyri yleistämään. Määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa on takana aina tarkka käsitys tutkittavasta ilmiöstä. Määrälliseen tutkimukseen pitää osata kysyä juuri oikeat kysymykset, jotta esimerkiksi tiedonkeruu kyselyllä onnistuu. Mikäli ilmiö ei ole ennestään tuttu, ei oikeita kysymyksiäkään voida näin laatia. Laadullinen tutkimus käsittää vain yhden kysymyksen: mistä ilmiössä oikeasti on kysymys? (Kananen 2017, 32.)

Aineistoa kerätessä ei laadullisessa tutkimuksessa voida laatia kovin yksityiskohtaisia kysymyksiä. Mitä vähemmän tapauksesta tai ilmiöstä tiedetään, sitä luultavimmin laadullinen tutkimus tulee kyseeseen. Laadullisessa tutkimuksessa halutaan saada ilmiöstä syvälinen näkemys ja hyvä kuvaus. Mikäli kyseisestä ilmiöstä ei ole tietoa tai teorioita, on ensin selvitettävä laadullisin menetelmin, mistä kyseisessä ilmiössä on oikeasti kysymys sekä mistä tekijöistä se koostuu ja mitä sen tekijöiden väliset vaikutussuhteet ovat. (Kananen 2017, 33.)

Laadullisessa tutkimuksessa käytetään sanoja sekä lauseita, kun taas määrällisessä tutkimuksessa lukuja. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus ei pyri yleistyksiin. Tutkimusprosessi ei ole laadullisessa tutkimuksessa kovinkaan suoraviivainen kuten määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Analysointi ohjaa laadullisen tutkimuksen tutkimusprosessia ja tiedonkeruuta koko tutkimuksen ajan. Laadullisessa tutkimuksessa ei ole etukäteen määriteltävissä se miten paljon aineistoa tarvitaan, sitä kerätään niin paljon kuin ilmiön selvittäminen vaatii tutkijalta. (Kananen 2017, 35.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmistä kyselyä voidaan käyttää toimintatutkimuksessa. Kysely on mahdollista toteuttaa myös haastatteluna tai sitten postitse, puhelimitse tai netin välityksellä. Toimintatutkimuksessa kyselyt sopivat parhaiten tutkimuksen alkukartoitustilanteeseen. Kysely on käytössä harvemmin varsinaisen tutkimusprosessin jo ollessa käynnissä. (Kananen 2014, 102.)

Kysely on paljon käytetty tiedonkeruumenetelmä yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa. Kyselyiden avulla on mahdollista kerätä suuri tutkimusaineisto, jossa iso määrä ihmisiä on vastaajana. Kysely on nopea ja tehokas tapa kerätä tietoa. Kyselyistä saadaan numeroihin perustuvia tuloksia, joita käsitellään tilastollisesti. Kyselyissä on myös heik-

kouksia ja voi olla vaikeaa arvioida sitä, onko kyselyyn vastattu tosissaan vai pinnallisesti. (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2014, 121.)

Kyselyn käytön perusvaatimuksia on, että sillä haetaan tietoa asiasta, josta ei aiempaa tietoa ole vielä riittävästi. Hieman tietoa on kuitenkin hyvä jo olla kyselyä laadittaessa, koska se auttaa kysymysten laadinnassa. Jos kysymyksiä on vaikea suunnitella tarvittavan tiedon puutteen vuoksi, kannattaa harkita laadullisten menetelmien käyttöä. Kyselyn suunnittelussa on hyvä muistaa, että se on määrällisen tutkimuksen menetelmä. (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2014, 121.)

Kyselyä suunniteltaessa tulee ottaa huomioon tutkimuksen tavoitteet. Kyselyyn tulee ottaa mukaan vain sellaiset kysymykset, joita tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Kyselyä ei kannata myöskään laatia liian aikaisin, koska sillä ei tällöin saada ollenkaan tavoitteen mukaisia vastauksia tai joku oleellinen tieto jää kokonaan kysymättä. Kyselylomakkeen selkeys ja pituus ovat tärkeitä niin vastaajalle kuin tietojen tallentajallekin. Kyselyssä keskimääräisen vastausajan olisi suotavaa olla enintään 15-20 minuuttia, jottei vastaamishalu heikkene. Kysymysten laadinnassa tulee käyttää yksinkertaista ja tarkoituksenmukaista kieltä, jotta vastaaja ymmärtää ne. Kysymysten määrää ja järjestystä kannattaa harkita, lyhyet kysymykset ovat usein parempia kuin pitkät. (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2014, 133.)

Kyselyyn on suotavaa liittää aina saatekirje. Saatekirje voi olla kyselyn onnistumisen kannalta hyvin ratkaiseva tekijä. Vastaaja saa saatekirjeessä tiedon siitä, mistä on kysymys ja sen perusteella hän tekee päätöksen vastata tai olla vastaamatta kyselyyn. Saatekirje kannattaa suunnitella huolella, koska sillä voi herättää vastaajan mielenkiinto tutkimusta kohtaan. Siinä tulee olla kuvaus kyselyn ja tutkimuksen syystä ja selitys siitä, miksi kyselyyn vastaaminen on tärkeää. (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2014, 133.)

Havainnointi on aina mukana toimintatutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä. Laadulliseen tutkimukseen kuuluu eri havainnointikeinot ja toimintatutkimuksessa se on lähinnä osallistuvaa havainnointia. Tällöin tutkija havainnoi ja on mukana ilmiössä, jota tutkitaan. Havainnoinnilla on tarkoitus selvittää tutkittavan asian tila ja yleensä sitä vielä täydentämään eri haastattelumuodoilla, jotta voidaan varmistaa, että havainnointi tulkittiin oikein. (Kananen 2014, 29.)

Havainnoinnin avulla voidaan saada käsitys siitä, miten eri ihmiset käyttäytyvät missäkin tilanteessa heidän omassa toimintaympäristössään. Tutkimuksellinen havainnointi tarkoittaa jatkuvaa tarkkailua. Havainnoinnista kerätään aineistoa työn tekemisen luonnollisessa ympäristössä, mutta sitä voidaan käyttää myös keinotekoisissa tilanteissa. Ha-

vainnointia käytetään usein tutkimuksissa haastatteluiden tai kyselyn tukena ja lisänä. Havainnointi on hyvä väline kehittämistutkimuksissa, joissa pyritään muokkaamaan yksilöiden toimintaa ja vuorovaikutusta muiden kanssa. (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2014, 114.)

Havainnoinnin ongelmia voi olla, että havainnoijan läsnäolo saattaa häiritä tutkittavia ja tutkittavan tilanteen normaalitilannetta. Tutkittavien on hyvä totuttautua havainnoijan läsnäoloon, jotta tilanne on mahdollisimman todenmukainen. Havainnoinnin vaikeutena voi myös joissakin tilanteissa olla, ettei havainnoija heti pysty tallentamaan havaintojaan, vaan hän joutuu luottamaan muistiinsa ja kirjaamaan havainnot vasta myöhemmin. (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2014, 117.)

Laadullisen havainnoinnin tiedonkeruumenetelmänä voi olla havainnointipäiväkirja. Mikäli tutkimuksessa käytetään havainnointia, tulee sen olla järjestelmällistä. Havainnoinnin dokumentaatio ja toteennäyttö on tärkeää tutkimuksen luotettavuuden vuoksi. Tästä johtuen tutkijan omat päätelmät eivät ole riittäviä, vaarana voi olla virhe tulkinnassa. Videointi tai kuvaaminen tai nauhoittaminen auttavat tapahtumien kirjaamisessa, näiden avulla voidaan palata aina uudelleen alkuperäiseen tilanteeseen. (Kananen 2014, 83.)

Havainnointipäiväkirja kannattaa suunnitella huolella jo etukäteen, jotta työ on helpompaa ja havainnot ovat jo alusta selkeämmät. Päiväkirjaan kannattaa kirjata muun muassa aika, paikka, tilanne, ketä on paikalla ja mikä toiminta on havainnoitavana sekä lyhyt kuvaus tapahtumasta. On hyvä myös jo alkuun suunnitella, miten havaintopäiväkirjaa käsitellään myöhemmin ja mitä apuvälineitä otetaan mukaan tulkintaan. (Kananen 2014, 85.)

Havainnoinnin lisäksi myös haastattelun erilaisia muotoja voidaan käyttää toimintatutkimuksen alkukartoituksessa. Haastatteluja voidaan käyttää hyödyksi myös arviointiin siinä vaiheessa, kun arvioidaan muutoksen vaikutusta. Erityisesti, mikäli ihmisten toiminta on muutoksessa, edellyttää tilanteen arviointi lähes aina haastatteluja tai erilaisia kyselyjä. Haastattelut voidaan osallistujamäärästä riippuen luokitella joko yksilöhaastatteluiksi tai ryhmähaastatteluiksi. (Kananen 2014, 87.)

Riippuen siitä, millaisia kysymyksiä halutaan esittää, haastattelutyyppejä ovat teema-haastattelu, syvähaastattelu sekä lomakehaastattelu. Lomakehaastattelu tehdään nimensä mukaisesti lomakkeen kysymysten avulla. Teema-haastattelussa on tietty aihe, josta haastatteluun osallistuvat henkilöt keskustelevat. Tutkijan tulee miettiä teemat valmiiksi keskustelua varten, teemat tulevat tutkittavasta ilmiöstä. Syvähaastattelu taas on hieman vapaampi keskustelu, jossa ei varsinaisesti ole teemoja. (Kananen 2014, 87.)

Haastattelu on paljon käytetty tiedonkeruumenetelmä. Se sopii monenlaisiin kehittämistehtäviin ja sen avulla voidaan saada paljon tietoa tutkittavasta ja kehitettävästä kohteesta. Haastattelu on hyvä yhdistää myös muihin menetelmiin, sillä menetelmillä on toisiaan tukeva vaikutus. Haastattelun kesto voi olla ajallisesti hyvin vaihteleva, kymmenistä minuuteista tunteihin. Kesto riippuu siitä, miten paljon tietoa tarvitaan ja halutaan saada. Haastattelu on vuorovaikutteinen tilanne ja se tulee olla hyvin suunniteltua ja ohjattua. Haastattelut on suositeltavaa äänittää, se auttaa tutkijaa käymään keskusteluja läpi myöhemmin ja etsimään keskustelusta uudenlaisia näkökulmia. (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2014, 107.)

Äänittämisen avulla haastattelu on mahdollista raportoida erittäin tarkasti. Äänittämiseen ja videotallentamiseen tarvitaan aina lupa haastateltavilta. Haastattelun jälkeen tutkija kirjoittaa haastattelun auki eli litteroi aineiston. Litterointi on apuväline analysointia varten. Litteroinnin tarkkuus riippuu siitä, millainen kehittämistyö on. Mikäli vain haastattelun sisällöllä on merkitystä, voidaan se kirjoittaa auki hieman laveammin. Jos sanoilla on merkitystä, tulee litterointi tehdä täysin sanalleen. (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2014, 107.)

Tutkijan tulee laatia haastattelun kysymykset sellaisiksi, että hän saa aiheesta vastauksia tutkittavilta. Haastateltava voi helposti lähteä sivuamaan muita aiheita, mutta haastattelijan tulee palauttaa keskustelu hienovaraisesti takaisin oikeaan suuntaan. Kysymysasetteluissa kannattaa kysyä haastateltavalta kokemuksia, koska helposti voidaan olla tilanteessa, jossa vastaukset ovat yleisluonteisia. Luottamuksellisella suhteella haastateltaviin voidaan saada yksityiskohtaisempia vastauksia. (Kananen 2014, 94.)

Haastattelijan tulee olla haastattelutilanteessa niin neutraali kuin vain mahdollista. Hän ei voi ottaa itse kantaa haastateltavan vastauksiin. Mikäli haastattelija ottaa kantaa asioihin, voi haastateltava alkaa vastaamaan kuten halutaan ja tällöin aineistosta ei tule todenmukaista. Periaatteessa jopa nyökyttely voi olla haastateltavan ohjailua. Haastattelija ei voi myöskään tuoda esille sitä, että hän tietää asiasta haastateltavaa enemmän. Haastattelijan tulee kuunnella nöyrästi ja ohjaa keskustelua eteenpäin. (Kananen 2014, 97.)

Analyysin määritelmänä voidaan pitää esimerkiksi sitä, että se tekee monimutkaisesta ongelmasta pienempiä ja erilaisia osia, millä toivotaan ratkaistavan koko ongelma. Tutkimuksen aikana kerätään aineistoa eri menetelmillä, ja tämän jälkeen aineistot litteroidaan tekstimuotoisiksi. Tekstimuotoiseksi käsitteleminen tarkoittaa esimerkiksi kerätyn aineiston koodaamista. Tällä aineistosta pyritään löytämään tulkinta tutkittavalle ilmiölle.

Aineiston analyysi on myös tiivistämistä ja muokkaamista. Aineiston muokkausmenetelmiä ovat esimerkiksi litterointi, luokittelu, teemoittelu ja koodaus. Näistä luokittelu, teemoittelu ja koodaus on aineiston tarkoituksen pohtimista. (Kananen 2014, 105.)

Toimintatutkimuksen kehittämismenetelmänä tässä työssä oli Lean-menetelmien Kata-valmennus. Leanin toimintastrategian toteuttamisessa on kyse organisaatiosta, joka kehittyy jatkuvasti (Modig & Åhlström 2013, 152). Kata-valmennusten avulla organisaation ja henkilöstön kehittyminen voidaan saada jatkuvaksi. Mitä enemmän Kata-valmennuksia otetaan mukaan päivittäiseen arkeen, sitä enemmän siitä tulee tapa toimia (Rother, Kata Creates Culture 2018).

4 Toimintatutkimuksen toteutus

Opinnäytetyön aikataulu pitkittyi hieman johtuen erinäisistä tekijöistä matkan varrella. Alkuperäisissä suunnitelmissa oli saada koko opinnäytetyöprosessi valmiiksi helmikuun 2019 loppuun mennessä, mutta johtopäätökset viivästyivät hieman tästä.

Opinnäytetyön tekemisen aloitin suunnittelemalla ja rajaamalla tutkimus- ja kehittämiskohdetta. Sain aiheen opinnäytetyölleni jo keväällä 2017, mutta aihe muokkaantui hieman alkusuunnitelmista. Tutkimusongelmana oli selvittää Help desk toiminnan prosessien kehittämistarpeet. Halusin tutkia ja selvittää RTG Sales Oy:n Help Deskin toimivuutta, osaamisen johtamisen ja valmentamisen tilannetta. Tutkimusotteena käytin toimintatutkimusta.

Tässä opinnäytetyössä käytin kolmea erilaista toimintatutkimuksen aineiston hankintamenetelmää ja ne olivat kysely, havainnointi ja haastattelu. Havainnointi ja haastattelu ovat kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä ja kysely on kvantitatiivinen tiedonkeruumenetelmä. Tutkimusosio aloitettiin sähköisellä kyselyllä, joka lähetettiin koko henkilöstölle.

4.1 Toimintatutkimuksen syklin suunnitteluvaihe

Toimintatutkimuksen suunnitteluvaiheen aloitin lähtötilanteen selvittämällä kyselytutkimuksen avulla. Suunnittelu alkoi kysymysten miettimisellä. Minun piti miettiä, mitkä kysymykset tuottavat totuudenmukaisia vastauksia, joista olisi hyötyä tutkimuksen etene miselle. Kyselyn suunnittelun aloitin syys-lokakuun 2018 vaihteessa.

Toteutin Google Forms lomakkeen avulla. Linkin kyselyyn lähetin Help Deskin palveluita käyttäville 163 henkilölle 3.10.2018 ja annoin vastausaikaa viikon. Kysely oli mahdollisimman yksinkertainen ja helposti luettava ja vastattava. Kysymysten määrä oli kohtuullinen ja kysymykset mahdollisimman lyhyitä. Kysely toteutettiin sähköisesti ja vastausaika oli aika lyhyt, koska vastaajat saivat kyselyn yhtä aikaa ja voivat vastata jopa reaaliajassa.

Vastauksia kyselyyn tuli yhteensä 67 asiakaspalvelijalta. Kyselytiedote ja kyselyn tulokset ovat liitteessä 1. Kyselyn kysymykset olivat väittämiä, joihin asiakaspalvelija valitsi lähinnä omaa mielipidettään olevan numeron. Vaihtoehdot olivat 1=täysin eri mieltä, 2

=eri mieltä, 3=ei samaa eikä eri mieltä, 4=samaa mieltä ja 5=täysin samaa mieltä. Näihin väittämiin oli pakko vastata. Lisäksi viimeinen kysymys oli avoin, johon ei ollut pakko vastata. Vastauksia tähän tuli aika pieneltä osalta vastaajista, mutta ne olivat minulle avuksi Kata-valmennusten suunnittelussa. Kyselyssä ei eroteltu miehiä ja naisia, koska RTG Sales Oy:ssä samaa työtä hoitavat kummankin sukupuolen edustajat.

Kyselyn kysymykset suunnittelin valmentamisen, osaamisen ja osaamisen johtamisen teorioihin perustuen. Halusin selvittää näiden kysymysten avulla, miten RTG Sales Oy:n henkilöstö kokee Help Deskin toimivuuden ja valmentamisen tilan. Lisäksi halusin saada vastauksia siihen, millä tavalla he haluaisivat saada apua ja neuvoja Help Deskistä. Halusin hyödyntää vastauksia ja niiden jakaantumista toimintatutkimuksen toimintavaiheessa eli Kata-valmennuksissa. Lean-menetelmiin kuuluvan Katan viiden kysymyksen avulla oli tarkoitus yhdessä miettiä ratkaisuja siihen, miten Help Desk toimintaa ja sen prosesseja on tarpeen kehittää.

Opinnäytetyön teoriaosiossa käsittelin valmentamisen vaikutusta yksilön suoritustason parantamiseen. Valmentamisen avulla tuetaan työntekijää saavuttamaan yksilötasolla paras suoritustaso henkilökohtaisella tasolla ja samalla kehittämään omaa osaamistaan vielä paremmaksi. Koko organisaatiotasolla toteutettuna valmentaminen parantaa onnistuessaan koko organisaation suoritustasoa ja osaamista (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 90). Kyselyn tuloksista käy ilmi, että myös vastaajat haluavat oppia ja kokevat sen tehostavan omaa tekemistä. Kyselyn väittämiin saadut vastaukset ovat koottuina alla olevassa taulukossa.

Kysymykset ja vastausten jakautuminen taulukossa 1.:

Kysymys/väittämä	5= täysin samaa mieltä	4= samaa mieltä	3= ei samaa eikä eri mieltä	2= eri mieltä	1= täysin eri mieltä
1. Saan avun tarvittaessa Help Deskistä.	25,4%	53,7%	13,4%	7,5%	0,0%
2. Help Desk neuvoo ja opastaa minua, jotta löydän itse ratkaisun seuraavalla kerralla.	14,9%	52,2%	25,4%	4,5%	3,0%
3. Luotan Help Deskin antamiin neuvoihin ja ohjeistuksiin.	25,4%	47,8%	14,9%	11,9%	0,0%
4. Osaamisen kehittyminen tehostaa työskentelyäni.	61,2%	32,8%	3,0%	3,0%	0,0%
5. Kysymykseeni annetaan valmis vastaus.	7,5%	37,3%	41,8%	13,4%	0,0%
6. Valmis vastaus ei auta minua seuraavalla kerralla samanlaisessa kysymyksessä.	11,9%	26,9%	34,3%	22,4%	4,5%
7. Opin parhaiten itse oivaltamalla, kunhan ensin opetetaan.	50,7%	35,8%	11,9%	1,5%	0,0%
8. Minua motivoi se, että saan ohjausta ja opin tekemään itse.	52,2%	38,8%	7,5%	0,0%	1,5%
9. Koen, että samassa tilassa oleva Help Desk helpottaa työssä suoriutumistani.	53,7%	31,3%	6,0%	9,0%	0,0%

Taulukko 1. Kysymykset ja vastausten jakaantuminen

Väittämässä 1 ja 2 halusin selvittää, millä tavalla ihmiset kokevat saavansa apua Help Deskistä. Väittämässä 1 vastaukset olivat jakautuneet niin, että suurin osa vastaajista 54 % eli 36 henkilöä koki saavansa avun tarvittaessa lähes aina ja 25 % koki saavansa avun aina. Vastaajista 13 % eli 9 henkilöä ei ollut samaa eikä eri mieltä ja 8 % koki, etteivät he saaneet apua läheskään aina sitä tarvitessaan. Näistä vastausten jakaantumi-

sista voin päätellä, että Help Deskissä autetaan usein, mutta kehittämistä tarvitaan, jotta kaikki saisivat avun ja neuvot ongelmiinsa.

Väittämässä 2 vastaajista 52 % eli 35 henkilöä koki, että Help Desk neuvoo ja opastaa lähes joka kerta, jotta ihmiset löytäisivät ratkaisun ongelmiin itse seuraavalla kerralla. Samalla 15 % koki saavansa joka kerta opastusta ja neuvontaa, jotta osaisi seuraavalla kerralla itse. Tässä 2 väittämässä 25 % vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä. Loput vastaukset olivat myös jakautuneet niin, että 5 % ei juuri saanut neuvoja ja opastusta ja 3 % eli 2 henkilöä ei saanut lainkaan neuvoja ja opastusta. Tämän väittämän vastausten jakaantumisesta voidaan päätellä, että Help Desk valmentaa ja neuvoo usein, mutta joidenkin vastaajien mielestä valmentamista tarvittaisiin enemmän ja 17 henkilöä ei osannut sanoa mitä mieltä oli.

Väittämässä 3 halusin selvittää luotetaanko Help Deskin antamiin neuvoihin ja ohjeistuksiin. Tämä siksi, että luottamus on valmentamisenkin kannalta oleellinen asia ja jos koetaan, että Help Deskin antamat ohjeet eivät ole oikein tai niihin ei luoteta, tulee sitä kehittää parempaan suuntaan. Tässä väittämässä vastaajista 48 % koki luottavansa lähes aina Help Deskin antamiin neuvoihin ja ohjeistuksiin, 25 % koki luottamusta joka kerta ja 15 % ei ollut samaa eikä eri mieltä väittämästä ja 12 % ei aina luottanut Help Deskin antamiin neuvoihin ja ohjeistuksiin. Tästä voidaan päätellä, että valmentamista lisäämällä ja kehittämällä, myös luottamus Help Deskin ohjeistuksiin kasvaisi.

Väittämän 4 vastausten mukaan osaamisen kehittymisen koettiin tehostavan omaa työskentelyä aina vastaajista 61 % eli 40 henkilöä ja 33 % lähes aina. 2 vastaajaa eli 3 % ei ollut samaa eikä eri mieltä ja 2 henkilöä ei juuri kokenut osaamisen kehittymisen tehostavan omaa työskentelyään. Tästä voin päätellä, että ihmiset haluavat kehittää omaa osaamistaan ja sen koetaan myös parantavan työn tekemisen tehokkuutta. Joten valmentamisella olisi myös työn tehostamista kehittävä vaikutus.

Väittämässä 5 halusin saada vastauksen siihen, miten usein ihmiset saavat suoraan vastauksen ilman valmentavaa johtamista. Tässä väittämässä 8 % vastaajista koki saavansa valmisvastauksen joka kerta ja 37 % eli 25 henkilöä lähes joka kerta. 42 % eli 28 henkilöä vastaajista ei olleet samaa eikä eri mieltä. He eivät ehkä ymmärtäneet väittämää, tai eivät halunneet ottaa kantaa vastauksellaan. 13 % ei saanut läheskään aina valmista vastausta. Tämän väittämän vastausten jakaantumisista voidaan päätellä, että kysymyksiin annetaan aika usein valmis vastaus, ilman valmentamista.

Väittämässä 6 halusin saada ihmisten mielipiteen siitä, auttaako valmis vastaus heitä jatkossa ratkaisemaan vastaavanlaista asiaa itse. 34 % vastaajista ei ollut samaa eikä

eri mieltä, he eivät ehkä ymmärtäneet väittämää tai eivät halunneet ottaa kantaa asiaan. 27 % vastaajista oli samaa mieltä siitä, että valmis vastaus ei auta heitä seuraavalla kerralla vastaavassa tilanteessa. 12 % oli täysin samaa mieltä siitä, että valmis vastaus ei auta heitä seuraavaa kertaa varten. Vastaajista 22 % oli eri mieltä ja kokevat, että valmis vastaus saattaisi olla avuksi myös seuraavaa kertaa varten. 5 % eli 3 henkilöä vastaajista koki valmiin vastauksen auttavan joka kerta myös seuraavaa kertaa varten. Tämä väittämä oli väittämän 5 lailla osalle vastaajista vaikea ymmärtää tai he eivät halunneet ottaa kantaa näihin väittämiin.

Väittämässä 7 vastanneista asiakaspalvelijoista 51 % eli 34 henkilöä oli täysin samaa mieltä siitä, että he oivaltavat ja oppivat, kunhan saavat ensin opetusta ja valmennusta. Tässä väittämässä 36 % vastaajista oli samaa mieltä, 12 % ei ollut samaa eikä eri mieltä väittämän kanssa ja 2 % eli 1 henkilö eri mieltä. Tästä voidaan päätellä, että ihmiset haluavat oppia oivaltamalla ja valmentaminen auttaa siihen. Vain yksittäinen henkilö oli eri mieltä asiasta.

Väittämässä 8 vastaajista 52 % eli 35 henkilöä oli täysin samaa mieltä, että ohjausta saamalla oppiminen ja oivaltaminen motivoivat ja tehokkaampaan työn tekemiseen. 39 % vastaajista oli samaa mieltä väittämän kanssa ja 8 % ei ollut samaa eikä eri mieltä. Tässä väittämässä vastaajista 2 % eli 1 henkilö ei kokenut lainkaan motivoituvansa siitä, että saisi ohjausta ja oppisi itse tekemään. Näistä vastauksista voidaan päätellä, että suurin osa ihmisistä haluaa, että heitä valmennetaan ja opetetaan tekemään asioita itse ja se myös motivoi heitä. Tässäkin väittämässä vain yksi henkilö oli eri mieltä.

Väittämässä 9 halusin selvittää sen, miten ihmiset kokevat samassa työtilassa työskentelevän Help Deskin vaikutuksen omaan työssä suoriutumiseen. Tällä hain sitä, että jos Help Desk on lähellä, onko valmentaminen ja ohjeiden kysyminen silloin helpompaa ja vaivattomampaa. Tässä väittämässä 54 % vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että samassa työtilassa oleva Help Desk auttaa työssä suoriutumisessa paremmin, 31 % oli samaa mieltä ja 6 % ei samaa eikä eri mieltä ja 9 % eli 6 henkilöä eri mieltä. Ihmiset ovat erilaisia ja osa voi haluta tehdä työtään rauhassa ja välttää avokonttorin hälyisempiä tiloja. Suurin osa kuitenkin on sitä mieltä, että Help Deskin läheisyys helpottaa tekemisessä suoriutumista ja tällöin myös valmentaminen ja ohjeistaminen ovat helpompia.

Tulokset antoivat suunnan Kata-valmennusten viiden kysymyksen asetteluun. Valmennuksissa keskitytään siihen, millä tavalla asiakaspalvelijat haluaisivat tulla valmennetuksi Help Deskin toimesta ja mitä he ovat tämän hetkisestä tilanteesta mieltä. Valmennuksissa etsitään keskusteluiden kautta vastauksia siihen, mitä esteitä on valmentavan

Help Desk toiminnan onnistumisessa ja millä nämä esteet voitaisiin poistaa. Lisäksi halusin selvittää heidän odotuksia siihen, että toimintaa muuttuu ja millä aikataululla he muutosta toimintaa odottavat.

Koodasin eli luokittelin avoimen kysymyksen vastaukset ja tulokset ovat kuvassa 11.

Luokittelussa yritetään löytää kerätystä aineistosta käsitteellisiä kerroksia ja eri ulottuvuuksia ja sitä muokataan ymmärrettävään muotoon. Luokittelu ei ole analyysi, ainoastaan välivaihe, jolla saavutetaan analyysi. Luokittelutapa on tutkijasta riippuvainen, toisin sanoen ei ole yhtä ja oikeaa tapaa luokitella. Aineistosta etsitään luokittelemalla esimerkiksi samanlaisuutta tai erilaisuutta tai selitystä tutkittavalle ilmiölle. Liian yleisluontoinen luokittelu voi hävittää osan aineiston tiedoista ja liian tiivis taas voi tehdä hankalasti tulkitettavan rakenteen. (Kananen 2014, 107-109.)

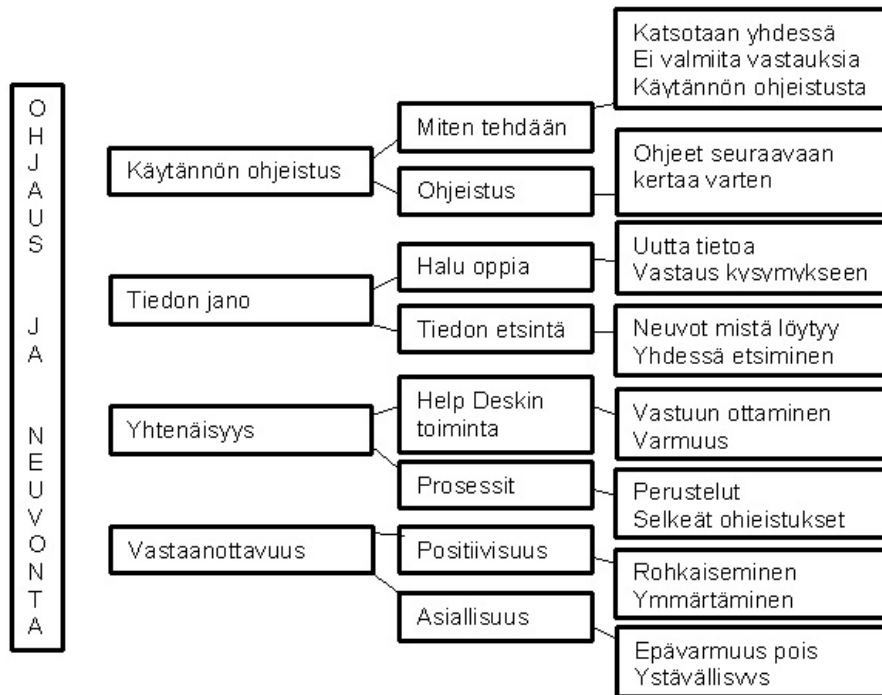
Etsin luokittelussa vastauksista samanlaisuuksia ja selitystä sille, millä tavalla vastaajat toivovat tulevansa ohjatuiksi Help Deskin toimesta. Tulkinnan logiikoista käytin induktiota. Lähdin luokittelemaan vastausaineistoa ilman mitään ennako-olettamuksia ja vastauksista löytyi yhtäläisyyksiä.

Induktiossa katsotaan avoimin mielin ja ilman ennako-olettamuksia, mitä aineisto pitää sisällään. Induktio on aineistolähtöinen lähestymistapa tulkinnan logiikassa ja deduktio taas on teorialähtöinen. (Kananen 2014, 110.)

Vastaajat haluavat oppia itse ja saada ohjeistusta, jotta seuraavalla kerralla osaavat tehdä. He janoavat tietoa ja uuden oppimista. He myös toivovat yhtenäisyyttä ja perusteluita Help Deskin toimintaan ja ohjeisiin.

Avoin vapaaehtoinen kysymys oli:

Miten toivoisit saavasi ohjausta ja neuvontaa Help Deskistä? Tällä hain sitä, että millä tavalla ihmiset haluaisivat tulla valmennetuiksi jatkossa. Tähän vastauksista voisi nostaa hyvänä esimerkkinä: ”*Ei valmiita vastauksia vaan ohjeistusta kuin voin itse ratkaista ongelman. Jos on aikaa, kuulisin mielelläni myös taustoitusta ja perusteluja miksi jokin asia tehdään niin kuin se tehdään. Jos ei ymmärrä prosessien syitä ja kulkua taustalla, ei voi ymmärtää miksi jokin asia tehdään iin kuin se ohjeistetaan.*”



Kuva 11. avoimen kysymyksen vastausluokittelu

Luokittelussa käyttämästäni raaka-aineistosta on alla vastausesimerkkejä, joista kuvan 11 luokittelu avautuu.

Käytännön ohjeistus avautui:

- *"Ei valmiita vastauksia, vaan ohjeistusta kuinka voin itse ratkaista ongelman."*
- *"Enemmän käytännön opastusta samankaltaisiin tilanteisiin eikä niin, että help-
pari itse näpyttää ja etsii kaikki tiedot."*
- *"Toivoisin, että Help Deskistä kysyttäessä katsotaan vastaus yhdessä, jotta osaa
seuraavalla kerralla itse. On myös hyvä kuuulla, mitä Help Desk tekee, että asi-
aan saadaan vastaus, koska siinä oppii itsekin eri tavalla kuin valmiiden vastaus-
ten äärellä."*

Tiedon jano osio avautui esimerkiksi seuraavista vastauksista:

- *"Janoan uutta tietoa ja otan sitä mielelläni vastaan."*
- *"Välillä oletetaan, että osaa jo ennestään tehdä tai ratkaista asian."*

- *"Vastaus kysymykseen."*

Yhtenäisyys avautui esimerkiksi seuraavista vastauksista:

- *"Yhtenäisyys ja varmuus Help Deskin vastauksiin."*
- *"Enemmän perusteluja, miksi joku tehdään niin kuin tehdään."*
- *"Prosessit ja niiden syyt ymmärtää, kun ohjeistetaan."*

Vastaanottavuus avautui esimerkiksi seuraavista vastauksista:

- *"Rohkaisisi enemmän hakemaan tietoa itse."*
- *"Ymmärtäminen ja asiallinen suhtautuminen kysyjään."*
- *"Jokainen asia tulisi ottaa vakavasti ja selvittää kunnolla."*

Kyselyn vastauksista voi päätellä, että Help Deskin toimintaa ja prosesseja tulisi lähteä kehittämään enemmän valmentavaan suuntaan ja perustella ohjeistuksia paremmin.

4.2 Toimintatutkimuksen syklin toiminta- ja havainnointivaihe

Kyselyvastausten tulosten tulkintaan minulla meni aikaa muutama viikko. Optimistinen aikataulu tulosten tulkinnalle ja prosessin etenemiselle oli loka-marraskuun vaihde. Kata-valmennusten viittä kysymystä pääsin suunnittelemaan marraskuun puolivälissä ja valmennukset pääsimme pitämään joulukuussa. Kata-valmennukset itsessään olivat lyhyitä noin parinkymmenen minuutin tilaisuuksia. Näissä valmennuksissa havainnoin valmennuksen kulkua ja pidin havainnointipäiväkirjaa. Havainnointipäiväkirja on opinnäytetyön 2 liitteessä.

Kyselyn tulosten tulkinnan perusteella toimintatutkimuksen sykli eteni toiminta- ja havainnointivaiheeseen ja Kata-valmennuksia alettiin pitää yhdessä henkilöstön kanssa. Valmennuksiin mukaan tuli henkilöitä kahdesta tiimistä. Näiden valmennusten oli tarkoitus opastaa ja valmentaa työntekijät itse ratkaisemaan viiteen Kata-valmennuksen kysymyksiin liittyvät ongelmat. Valmennuksissa aineiston hankintamenetelmänä käytin havainnointia. Tarkoituksena minulla oli havainnoida ihmisten ongelmanratkaisukykyä yhdessä ja sitä, että he keskittyvät oikeaan asiaan ja ratkaisun löytämiseen ongelmakysy-

myksiin. Aika yhdelle valmennukselle oli rajallinen, joten ajankäytön tehokkuus oli myös minulla seurannassa.

Kyselytutkimuksen vastausten avulla minun oli hyvä lähteä fasilitoimaan itse kehitystä RTG Sales Oy:n Help Deskin osaamisen johtamisen ja valmentamisen prosesseissa. Kata-valmennuksiin valitsin 2 tiimiä. Molemmat tiimeistä hoitavat päätyönään peruspalveluita sekä puhelimitse että chatin välityksellä. Kumpikin tiimeistä on vielä aika uusia ja tiimien jäsenet käyttävät Help Deskin palveluita päivittäin. Kata-valmennuksissa oli kummassakin mukana näiden kahden tiimin jäseniä. Valmennuksia oli kaksi ja molemmat saatiin järjestettyä perjantaille 14.12.2018.

Lähetin osallistujille kutsun valmennukseen sähköpostitse muutama päivä ennen tilaisuutta. Viestissä kerroin lyhyesti, että tilaisuuden tarkoitus on yhdessä kehittää Help Deskin prosesseja. Kerroin heille vasta valmennuksen alussa tarkemman selvityksen siitä, mikä tilaisuuden tarkoitus oli. Toivotin heidät alkuun tervetulleeksi ja selitin lyhyesti Kata-valmennuksen ja että viiden annetun kysymyksen avulla lähdemme yhdessä kehittämään. Itse tein havainnointipäiväkirjaa valmennuksista ja toisen tiimin esimies oli apunani vetämässä valmennusta kummassakin tilaisuudessa.

Ensimmäisessä valmennuksessa oli yhteensä 6 henkilöä ja toisessa 7. Molemmissa jaoin toisen tiimiesimiehen kanssa ryhmän kahteen pienempään ryhmään ja annoimme heille Kata-valmennuksen 5 kysymystä. He saivat alkuselityksen jälkeen 15 minuuttia aikaa keskustella ja miettiä vastauksia ja ehdotuksia kysymyksiin pienryhmissä. Tämän jälkeen tarkoitus oli käydä näitä yhdessä läpi noin 5 minuutin ajan. Kummassakin ryhmässä kysymyksistä tuli paljon keskustelua ja yhteinen loppuyhteenveto venyi kummassakin valmennuksessa yliajalle noin 10-15 minuuttia. Valmennuksissa saaduista vastauksista ja ehdotuksista oli jo tullut vastaavanlaisia havaintoja myös kyselyn kautta. Havainnointipäiväkirjaan tein havaintoja käsin kirjoittaen ja muutamia kuvia ottamalla. Havaintopäiväkirja on kokonaisuudessaan liitteessä 2. Kuvassa 10 on Kata-valmennuksissa käytetyt 5 kysymystä.

Kata-valmennuksen 5 kysymystä:

1. Mikä on tavoitetila osaamisen kehittämisessä ja valmentamisessa help deskin toimesta?
2. Mikä tilanne on tällä hetkellä?
3. Mitkä asiat estävät tavoitetilaan pääsemisen? Miten nämä asiat voitaisiin poistaa?
4. Mitä tehdään seuraavaksi? Mitä odotuksia on, että toiminta muuttuu?
5. Millaisella aikataululla muutoksen vaikutusten odotetaan näkyvän?

Kuva 10. Kata-valmennusten 5 kysymystä

Ryhmät pyysivät molemmissa valmennuksissa hieman selkeytystä ensimmäiseen kysymykseen ja ohjeistin heitä sen osalta niin, että heidän tulisi miettiä, millä tavalla he haluaisivat, että Help Desk heitä valmentaisi ja neuvoisi. Saimme kummassakin valmennuksessa ryhmiltä toiveita ja ehdotuksia siihen, mikä asiakaspalvelijoiden mielestä olisi tavoite osaamisen kehittämisessä ja valmentamisessa Help Deskin toimesta. 1. kysymykseen kummankin ryhmän yhteenvetokeskustelussa ryhmien jäsenet kertoivat, että toiveena oli se, että asiakaspalvelija saisi avun valmentavalla tavalla ja näin hänen ei tarvitsisi samaa asiaa tulla kysymään uudestaan. He haluavat oppia tekemään tai etsimään ratkaisun kysymäänsä itse. Lisäksi he toivovat enemmän perusteluita Help Deskin saamilleen vastauksille ja ohjeistuksille.

Yhtäläisyyksiä keskusteluiden yhteenvedoissa tuli paljon kummassakin valmennuksessa. He toivoivat, että asia, jota he eivät itse osaa, neuvottaisiin Help Deskin toimesta joko niin, että he saisivat tehdä sen itse tai heille näytettäisiin se step by step. Kiiretilanteissa voisi tehdä vaikka niin, että näytetään ensin Help Desk-työpisteellä, miten kysytty asia tehdään ja sitten myöhemmin Help Deskin toimiva henkilö kävisi katsomassa osaako kysyjä sen tehdä. Lisäksi he toivovat enemmän perusteluita Help Deskin antamille vastauksille ja neuvoille, että miksi joku asia on niin kuin on.

Kummassakin ryhmässä nousi myös esille kysymykseen 2 liittyen, että he toivoisivat enemmän yhtenäistä linjaa Help Deskin toimintaan valmentamisen ja ohjeistamisen suhteen ja sitä, että kaikki Help Deskiä tekevät ohjeistaisivat heitä tekemään itse. Ryhmissä

toivottiin myös yhtenäisyyttä Help Deskin osaamiseen ja positiiviseen asenteeseen neuvoja pyytäviä kohtaan. Yhtenäisyys toiminnassa tuli ryhmien vastauksissa ilmi myös kysymyksiin 3 ja 4 liittyvissä ajatuksissa. He toivovat, että kaikilla Help Deskiä tekevillä olisi samantasoinen osaaminen ja Help Deskistä saisi tasalaatua apua ja ohjeistusta tilanteesta riippumatta.

Kysymyksessä 3 halusin selvittää, mitä esteitä tavoitelaan pääsemisessä ryhmien mielestä on ja millä tavalla niitä voitaisiin poistaa. Kummassakin ryhmässä ajateltiin, että esteenä olisi se, ettei Help Deskin tekijöillä ole samantasoinen osaamista. Tästä johtuen Help Deskin antama ohjeistus eroaa riippuen siitä, keneltä neuvoa tulee kysymään. Ryhmissä koettiin, että Help Deskin tulisi selvittää itse asia, jos he eivät tiedä, miten toimia ja sitten neuvoa tämä kysyjälle.

Ryhmät kokivat esteinä tai haasteina kummassakin valmennuksessa Help Deskin antamien ohjeistusten ja neuvojen yhtenäisyyden. He kokivat, että Help Deskin tekijöiden osaamisessa on eroavaisuuksia ja sieltä saatu valmennus ja neuvot saattaa vaihdella eri henkilöiden välillä. Yhtenäisyyteen tulisi pyrkiä ja tämä on yksi kehitystoimenpide muiden ohessa. Ryhmien henkilöt toivoivat yhtenäisesti, että näitä toiveita ja ehdotuksia alettaisiin ottaa käytäntöön heti kun mahdollista ja Help Deskiä tekevät saavat tästä yhteisen ohjeistuksen ja koosteen.

Kysymykseen 4 vastauksena molemmilta ryhmiltä tuli, että opettaminen ja valmentaminen on tärkeää. He haluavat yhtenäistä osaamista ja tekemistä Help Deskiltä. Kaikkien Help Deskiä tekevien pitäisi yhtenäisesti valmentaa ja opettaa ihmisiä etsimään tietoa ja tekemään itse. He haluavat myös, että Help Desk varmistaisi epävarman näköiseltä asiakaspalvelijalta, että ymmärsihän hän asian oikein.

Viidennen kysymykseen liittyen kumpikin ryhmä oli sitä mieltä, että Help Deskissä tehtävä työ on myös esimiestyötä ja Help Deskin tulee auttaa ja neuvoa ystävällisesti ja ymmärtäväisesti myös tyhmiltä tuntuvien asioiden ratkaisemisessa. Tämän pitäisi alkaa toimia heidän mielestään välittömästi. Ohjeistamalla valmentavasti ja neuvomalla asiakaspalvelijoiden toiminta tulee olemaan ajan myötä itsenäisempää. Kehittyminen työssä tapahtuu asiakaspalvelijoilla pienin askelin ja joskus eri tahtiin.

RTG Sales Oy:n Kajaanin toimistolla on vasta marraskuun 2018 loppupuolella vaihdettu Help Deskin -työpisteitä eri tiloihin, jotta Help Desk olisi saatavilla useammassa osassa toimistoa. Tästä tuli valmennuksissa myös keskustelua ja osa henkilöistä oli tyytyväi-

sempi uuteen kuin aiempaan ja osalla oli vielä hieman haasteita löytää uudet Help Desk –työpisteet. Uusien työpisteiden myötä suuri osa oli kuitenkin sitä mieltä, että Help Desk on paremmin saavutettavissa myös kiiretilanteessa.

Kiitimme yhteisesti valmennuksia vetävän tiimiesimiehen kanssa osallistujia hyvästä ryhmätyöskentelystä ja avoimista kommentteista. Lähetin myöhemmin heille myös sähköpostin ja kiitin osallistumisesta kehittämiseen.

Kata-valmennuksen periaatteet toteutuivat valmennuksissa niiltä osin, että ihmiset osallistuivat keskusteluun aktiivisesti ja kertoivat mielipiteitään ja toiveitaan. Seuraavia valmennustilaisuuksia ajatellen kehittämistä on aikataulussa pitäytymisessä. Näissä valmennuksissa kumpikin venyi hieman yliajalle, koska halusimme kuulla kaikkien puheenvuorot rauhassa loppuun. Seuraavissa valmennuksissa aikataulusta voisi muistuttaa kesken keskusteluiden useammin kuin tällä kertaa tehtiin.

4.3 Toimintatutkimuksen syklin reflektiovaihe

Tässä toimintatutkimuksen syklissä toiminta- ja havainnointivaihe olivat yhtäaikaista, koska Kata-valmennuksissa tein havainnointia ja pääsin samalla tekemään tulkintaa valmennusten kulusta. Valmennusten havainnoinnin dokumentaation sain valmiiksi tammikuun 2019 lopussa. Tämän jälkeen kävimme kyselytuloksia ja valmennuksista saatuja ideoita ja palautteita läpi yhdessä esimiesten ja help deskiä tekevien henkilöiden kanssa. Näissä tilaisuuksissa kaikki olivat yhtä mieltä siitä, että toimintaa tulee lähteä kehittämään välittömästi.

Toimintatutkimuksen syklin reflektiovaiheessa suunnittelin haastattelukysymykset Help Deskiä tekeville ja haastattelut pidin 20.2.2019. Haastattelin työvuorossa olevia Help Deskin tekijöitä pareittain. Haastateltavia oli yhteensä 6 henkilöä, kolmessa eri ryhmässä. Kirjoitin haastattelut auki (litteroin). Jätin turhat täytesanat kuten tuota ja niin kuin pois vastausten selkiyttämiseksi. Tämän jälkeen pääsin tekemään johtopäätöksiä ja pohtimaan sitä, miten työprosessien kehittäminen onnistui ja miten jatkossa edetään.

Haastattelukysymykset:

- Mitä vaikutuksia kyselyn vastaustuloksilla ja Kata-valmennusten palautteilla ja ehdotuksilla on ollut Help Desk toimintaamme?
- Koetteko, että Kata-valmennuksia ja Help Desk –toiminnan kehittämistä valmentavaan suuntaan kannattaa jatkaa samassa tai eri muodossa myös tästä eteenpäin?

Vastaukset ensimmäiseen kysymykseen:

Mitä vaikutuksia kyselyn vastaustuloksilla ja Kata-valmennusten palautteilla ja ehdotuksilla on ollut Help Desk toimintaamme?

Vastaaja 1: *"Ainakin itse olen kiinnittänyt erityistä huomiota siihen, miten alan vastamaan virkailijan kysymykseen. Eli vaikka olisi itsellä kuinka kiire, koitan keskittyä siihen hänen kysymykseensä ja olla aina tasapuolisen ystävällinen kaikille."*

Vastaaja 2: *"No oikeastaan sama juttu, että kiinnitän enemmän huomiota siihen kuinka annan vastauksia sille kysymyksen esittäjälle ja vältän viimeiseen asti ainakin pahoittamasta sitten sen ihmisen mieltä. Koska se oli aika shokeeraavaa se tuota palaute, mitä sieltä saatiin. Siihen olen ehdottomasti kiinnittänyt itse huomiota. Ja ehkä varmaan enemmän vielä haluan auttaa ja etsiä tietoa yhdessä sen virkailijan kanssa. Ja näyttää myös, että täältä sitä tietoa etsitään."*

Vastaaja 1: *"Joo ja vielä ehkä herkemmin lähden neuvomaan sinne omalle paikalle, vaikka olisi kuinka kiire, että kyllä sitä on ehkä tullut nyt tehtyä. Koska ajattelen nyt niin, että se on sitten pois jatkossa siitä, että siitä asiasta virkailija ei tulisi uudestaan samalla tavalla kysymään ainakaan."*

Vastaaja 3: *"No ainakin se, että oon yrittänyt vielä enemmän sitä valmentavaa otetta ja neuvoa ajan kanssa. Vaikka on kiirettä, niin ei anna sitä nopeinta vastausta, vaan vaikka olisi jonoa, niin silti on etsinyt niitä vastauksia, että näyttää konkreettisesti, mistä tiedot löytyy. Ja tuoda sitä valmentavaa otetta enemmän."*

Vastaaja 4: *"Niin ja ajatuksena se, että vaikka sä et kerkeis siinä nyt heti, niin mä olen sitten sanonut virkailijalle, että hei, mä tuun käymään siinä sun luona, et katotaan tämä yhdessä sitten. Mut sitten jää mieleen esimerkiksi Porvoon kanssa pädillä, muistan virkai-*

*lijan CBBG, ei mitään käsitystä ollut miten hän tekee, mut en kerennyt illalla neuvo-
maan. Se on täällä mielessä heti kun mä näen seuraavan kerran, niin täytyy käydä läpi.”*

*Vastaaja 5: ”No kyllähän sitä itse on ottanut huomioon, et miten asian ilmaisee tai miten
vastaa virkailijalle, jotta ei sitten ole ilkeä tai muuta. Eli vaikuttanut siis, hyvä muistutus
itselle ollut, että välillä katsoo sitä omaa työskentelytapaa.”*

*Vastaaja 6: ”Niin kyllä ja siis omaa työntekoa ja tämmöistä on enemmän tarkkaillut ja
miten huomioon otan ihmiset erilaisina persoonina. En osaa sitten sanoa, että miten vir-
kailijoilla itsellään on se muuttunut se käyttäytymistapa, siihen ei ole oikein vielä tullut
selvyyttä.”*

Vastaukset toiseen kysymykseen:

Koetteko, että Kata-valmennuksia ja Help Desk –toiminnan kehittämistä valmentavaan
suuntaan kannattaa jatkaa samassa tai eri muodossa myös tästä eteenpäin?

*Vastaaja 1: ”No kyllä varmaankin, tietenkkin se, että minkälainen se on sitten se sisältö
siinä, niin se on varmaan kehitettävissä ja neuvoteltavissa ynnä muuta ja näin eteen-
päin. Mutta semmoinen sanonta on, että kehitys loppuu tyytyväisyyteen, niin ei kai täs-
säkään tilanteessa voi olla ja tyytyä olemassa olevaan vaan pyrkiä seuraamaan tilannet-
ta ja tekemään tarvittaessa muutoksia.”*

*Vastaaja 2: ”Kyllä, ihan samaa mieltä, että ehdottomasti pitää jatkaa tutkimusta ja antaa
nyt vähän aikaa meille aikaa muuttaa sitä toimintatapaa ja sitten tehdä samanlainen tai
ehkä joku jalostetumpi versio sitten tästä kyselystä sitten myöhemmin, että onko sillä
ollut vaikutusta.”*

*Vastaaja 3: ”Joo, siis kyselyhän oli tosi hyvä, että se pidetään. Ja tietenkkin on ollut tosi
kiire syksy ja talvi, niin jotenkin arvasi, että niitä vastauksia tulee niin paljon ja on niin
paljon uusia. Et varmasti olisi hyvä säännöllisesti pitää tietyin väliajoin, varsinkin aina
kun uusia tulee, että miten ne kokee tuon. Niin pitkäaikaisia helppareitakin, että tuota
herkästi saattaa tulla tiettyjä maneeereja, tapoja ja muita, joihin ei ehkä kiinnitä niin huo-
miota.*

*Vastaaja 4: ”Paljon uusia asioita vanhoillekin, joka varmasti vaikutti niihin vastauksiin ja
palautteisiin. Ja sitten, mitä itse uutena esimiehenä oon huomannut, vanhoissa esimie-
hissä on tietenkkin jokaisessa oma persoona. Ja sitten, kun alat tutustumaan siihen ihmi-*

senä ja, kun kuulet uudella korvalla, niin se ei olekaan välttämättä niin kuin palautteessa oli, että hän on töksäyttävä tai muuta. Se ei välttämättä ole sitä, kun hänen persoona on sellainen.”

Vastaaja 3: ”Ainakin palautetta on tullut omilta tiimiläisiltä nyt tästä kyselystä jo, että he on huomanneet muutoksen ihmisissä, niin helppareissa että myös siinä, kun siinä käy ihmisiä kysymässä, että ovat huomanneet muutoksen ja varmaan on tuosta johtuvaa.”

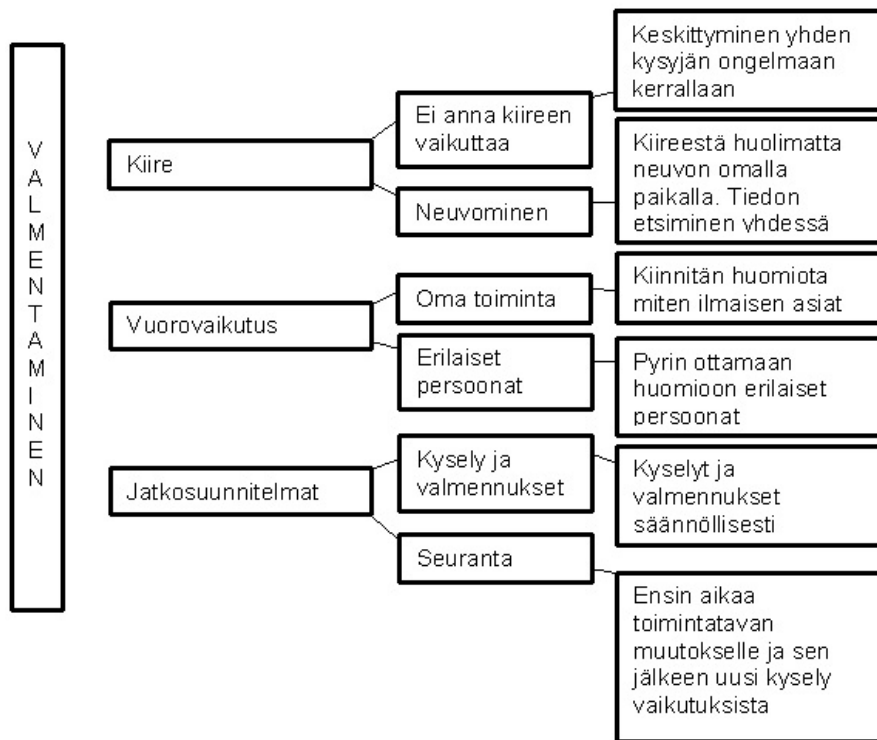
Vastaaja 5: ”No minun mielestä ehkä nuo keskustelut nimenomaan on ollut hyödyllisiä, että siinä on henkilöt saanut ilmaista sen oman mielipiteensä, eli kannattaa jatkaa.”

Vastaaja 6: ”Joo, kyllä varmaan ihan säännöllisesti varmaan kannattaa näitä tehdä. Pysy meilläkin se tietämys virkailijoiden tuntemuksista ja ollaan ajan tasalla.”

Haastatteluiden perusteella Help Deskiä tekevät ovat kyselytutkimuksen ja Kata-valmennusten myötä alkaneet kiinnittää huomiota omaan työskentelytapaan ja siihen, millä tavalla he auttavat ja ohjeistavat neuvoja kysymään tulevia virkailijoita. Esille tuli myös se, että kiireenkin keskellä pyritään auttamaan niin, että virkailija oppisi itse tekemään ja löytämään tiedon seuraavaa kertaa varten.

Haastateltavat kokivat, että lisäkehitettyjä ja eri tilanteisiin sopivia kyselytutkimuksia ja Kata-valmennuksia kannattaa jatkaa myös tulevaisuudessa. He olivat sitä mieltä, että erityisesti silloin, kun uusia ihmisiä tulee töihin organisaatioon, olisi hyvä vähän ajan päästä tehdä vastaavanlaista tutkimusta ja valmennuksia. Tästä kehitysprosessista on jo kuultu ajatuksia myös virkailijoilta, jotka ovat nähneet muutosta Help Deskin työskentelytavoissa ja se antaa suuntaa sille, että kehitystä on oikeasti tapahtunut.

Haastatteluvastauksista tein luokittelun kuvan 12 mukaisesti.



Kuva 12. Haastatteluvastausten luokittelu

Valmentaminen on tämän opinnäytetyön ilmiö ja sen otin pääosaan tässä luokittelussa. Haastatteluvastauksissa toistuivat kolmena pääaiheena: kiire, vuorovaikutus ja jatkosuunnitelmat. Näiden kolmen aiheen pohjalta löysin haastatteluvastauksista luokitellut asiat.

Kiire on asia, joka vaikuttaa päivittäiseen toimintaan Help Deskissä. Haastatteluiden perusteella vastaajat ovat kiinnittäneet huomiota siihen, että kiireestä huolimatta keskityttäisiin yhteen neuvon kysyjään kerrallaan, ja mentäisiin neuvomaan ja valmentaan ohjeistamaan häntä omalle työpisteelleen.

Vuorovaikutus on tärkeässä osassa valmentamista ja haastatteluvastauksista kävi ilmi, että vastaajat ovat kiinnittäneet huomiota omaan työskentelytapaansa ja asioiden ilmaisuun niin, etteivät tahattomastikaan pahoittaisi kenenkään mieltä. Tämän lisäksi he ovat ottaneet huomioon erilaiset persoonat siinä, miten antavat ohjeistuksia.

Viimeisenä osiona luokittelussa on jatkosuunnitelmat kyselyiden ja valmennusten suhteen. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että vastaavanlaisia kyselyitä olisi hyvä tehdä myös jatkossa, erityisesti sen jälkeen, kun uusia työntekijöitä on tullut. Seuranta toimin-

tamallin muutoksesta olisi myös hyvä tehdä vähän ajan totuttelun jälkeen ja kyselyä siitä, miten tämä uusi toimintamalli on toiminut.

Sekä Help Deskiä tekevät että virkailijat vaikuttavat tämän ensimmäisen syklin jälkeen innostuneilta siitä, että kehitystä on oikeasti tapahtunut ja kaikki ovat yhdessä mukana kehittämässä toimintaa. Tässä ensimmäisessä syklissä olleissa Kata-valmennuksissa tuli ilmi kummaltakin ryhmältä, että yhdessä keskusteleminen ja ratkaisujen etsiminen oli mielekästä ja he kokivat päässeensä vaikuttamaan siihen, miten toimintamalleja kehitetään.

Toimintatutkimuksen seuraavaa sykliä ajatellen voisi miettiä, että otettaisiin Kata-valmennuksia mukaan viikottaiseen toimintaan tiimien kesken. Seuraavassa syklissä voitaisiin valmennuksia jatkaa kaikilla tiimeillä samoilla kysymyksillä. Kysymykset voisivat olla siitä, miten Help Deskin toiminta on kehittynyt tutkimuksen myötä ja mitä asioita vielä haluttaisiin kehittää.

Jatkossa tiimiesimiehet voisivat miettiä erikoistehtäviä hoitaville tiimeille omat viikottaiset 20 minuutin valmennukset ja peruspalveluita hoitavissa tiimeissä voisi olla yhteiset kysymykset ratkottavaksi. Haasteena tässä tulee olemaan ylimääräisen ajan ottaminen. Erityisesti haastetta ajan ottamiselle olisi kiireaikoina, jolloin asiakaspalvelijoita ei välttämättä voida ottaa pois tuottavasta työstä. Normaalisti tiimien omat palaverit ovat kerran kuussa.

Uusia ihmisiä on jälleen rekrytoitu molempiin toimistoihin Kajaaniin ja Porvooseen. Kun he ovat hetken aikaa tehneet työtä, voitaisiin kyselytutkimus uusista sisällöiltään jalostettuna tilanteesta ja toiveista riippuen. Tällä tavalla kuuluisimme myös ihan uusien tekijöiden mielipiteet ja ajatukset Help Deskin toimivuudesta.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Kokonaisuudessaan tämä tutkimus ja valmennukset sekä niistä saadut ehdotukset ja palautteet ovat saaneet ihmisiä ajattelemaan sekä omaa että muiden toimintaa. Tämä on tapahtunut sekä Help Deskiä tekevien osalta että virkailijatasolla. Tämä tuli esille haastatteluvastauksista. Valmentaminen ja virkailijoiden ohjeistaminen niin, että ihminen oppii itse tekemään, on tärkeää. Ja virkailijat kokevat sen myötä myös, että oma tekeminen tehostuu ja motivaatio lisääntyy, kun he oppivat itse. Myös tiimit, jotka eivät valmentamiseen osallistuneet, ovat huomanneet kehitystä Help Deskin toiminnassa.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli saada valmentamisesta jatkuva toimintatapa kohdeorganisaatiolle. Asiakaspalvelijoiden oppiessa pikkuhiljaa löytämään itse tiedon ja ratkaisut ongelmiin, ruuhka Help Deskissä vähenisi ja palvelu olisi tehokkaampaa ja sujuvampaa niin asiakaskontakteissa kuin Help Deskissäkin. Asiakaskontakteja tehostamalla myös kontaktimäärät kasvaisivat ja organisaatio saisi lisää tuloja. Kyselyssä ja kehittämistehtävässä kävi ilmi, valmentamisen kautta osaaminen kasvaisi ja kehittyisi ja samalla vaikuttaisi myös ihmisten motivaatioon ja työhyvinvointiin.

Kyselyn tuloksista sain vastauksia opinnäytetyön tutkimuskysymykseen. Tutkimuskysymyksenä oli mikä on RTG Sales Oy:ssä tällä hetkellä valmentavan johtamisen tila. Vastauksena tähän kysymykseen sain, että kyselyyn vastaajien kesken toivotaan enemmän valmentamista ja ohjaamista, jotta he oppisivat tekemään ja etsimään tietoa itse seuraavalla kerralla. Vähän yli puolet vastaajista oli myös sitä mieltä, että he saavat valmentamista lähes joka kerta neuvoja kysyessään. Valmentavaa johtamista siis tapahtuu, mutta sitä tarvittaisiin kyselyn vastausten mukaan useammin.

Kata-valmennuksista saimme samansuuntaisia kehitysideoita, ajatuksia sekä palautetta Help Deskin toiminnasta kuin kyselyvastauksistakin tuli esille. Kata-valmennuksiin osallistuneet henkilöt toivovat, että asioita ja ohjeistuksia perusteltaisiin, koska heidän on helpompi selittää asia asiakkaalle, kun ymmärtävät ensin itse miksi jokin on niin kuin on. Help Deskin tekijät jakavat myös omaa hiljaista tietämystään valmentamisen ja ohjeistusten kautta.

Tutkimusongelmana oli selvittää Help Desk toiminnan kehittämistarpeet. Sekä kyselyn vastaustulokset että Kata-valmennusten havainnot johtavat siihen johtopäätökseen, että Help Desk tekijöiden tulisi valmentaa virkailijoita useammin kiireestä huolimatta. Kyselyn vastauksista ja valmennuksista kävi ilmi, että osaamisen johtamista ja valmentamista

tulee kehittää, jotta Help Desk toimii paremmin ja auttaa virkailijoita tekemään työtään tehokkaammin.

Kyselyn ja Kata-valmennusten jälkeen kävimme tuloksia läpi Help Deskin tekijöiden kanssa yhdessä ja laitoin koko organisaatiolle sähköpostitse koosteen sovitusta toimintatavan muutoksesta. Toiveissa oli, että jokainen Help Deskiä tekevä kiinnittää jatkossa enemmän huomiota siihen, millä tavalla valmennamme ja ohjeistamme kysyjä.

Muutaman viikon kuluttua kyselyn ja valmennusten tulosten läpikäymisen jälkeen pidin haastattelut paikalla oleville Help Deskin tekijöille. Haastatteluiden johtopäätöksenä oli, että vastaajat ovat alkaneet kiinnittää enemmän huomiotaan siihen, millä tavalla neuvovat ja ohjeistavat kysyjä ja pyrkivät toiminnassaan lisäämään valmentavaa johtamista. He myös pyrkivät ottamaan huomioon erilaiset persoonat ja sen, millä tavalla ilmaisevat itseään ohjeistuksia antaessaan. Tämä on tärkeä vuorovaikutustaito, jota valmentamisessa tarvitaan.

Johtopäätöksenä tutkimusongelmaan Help Desk toiminnan kehittämistarpeet saatiin selville. Osaamisen johtamiseen ja valmentamiseen tulee kiinnittää enemmän huomiota ja valmentamiselle tulee ottaa aikaa myös kiireen keskellä. Kyselyn ja kehittämistehtävän sekä haastatteluiden tulosten perusteella voidaan päätellä, että kehittymistä on jo tapahtunut ja halukkuutta kehittämiseen on edelleen. Tämän toimintatutkimuksen avulla haluttiin löytää toimintamalli jatkuvalla toiminnan kehittämiseksi. Toimintatutkimuksen tuloksista käy ilmi, että kehittämistyöstä halutaan tehdä organisaatiolle jatkuva toimintamalli.

Osaamisen johtamisella ja valmentamisella vahvistetaan osaamista organisaatiossa. Osaamisen johtamisella tavoitellaan jatkuvaa kehittymistä ja sillä mahdollistetaan myös parempi suoriutuminen työstä. Valmentaminen tukee ja auttaa virkailijoita oppimaan ja suoriutumaan asioista paremmin. Ja silloin kun valmentaminen otettaisiin käyttöön yhteisesti, parantaisi se koko organisaation suoriutumista ja osaamista. Help Deskin rooli valmentamisessa on suuri, koska sieltä käsin johdetaan päivittäisiä työprosesseja. Virkailijat kokevat, että kiire ei saisi olla este valmentamiselle.

RTG Sales Oy on rekrytoinut paljon uusia työntekijöitä viime vuosina ja rekrytoinnit jatkuvat edelleen. Uusien työntekijöiden kohdalla korostuu erityisesti se, millä tavalla heille ohjeistetaan työtehtäviin vaadittava osaaminen ja tietämys. Perustyön oppimisen jälkeen osaamista voidaan alkaa kehittämään pikku hiljaa. Uuden työntekijän tulee ymmärtää työn ja organisaation tavoitteet.

Viitaten teoriaosiossa käsittelemääni hiljaisen tiedon jakamiseen, avoimuus ja vuorovaikutus lisääntyvät, kun tietoa jaetaan yhteisesti. Auttamisen halu on myös yksi syy, miksi omaa tietämystään haluaa jakaa muille. Avoimessa työilmapiirissä on helpompi kysyä neuvoa ja avunpyytäminen voidaan kokea myös arvostuksena toisen osaamista ja tietämystä kohtaan. (Virtainlahti 2009,111.)

Valmentava Help Deskin tekijä jakaa valmentamisen kautta asiakaspalvelijoille myös omaa hiljaista tietämystään. Kokenut Help Deskin tekijä on asiantuntija omalla alallaan ja hän osaa jo ongelman kuullessaan kysyä asiakaspalvelijalta tilanteeseen sopivat asiat. On tärkeää, että tätä hiljaista tietämystä ja osaamista myös ohjataan muille henkilöille organisaatiossa (Ojala 2008, 36). Tällä tavalla osaaminen ja tietämys myös säilyvät organisaatiossa, jos henkilö esimerkiksi vaihtaisi työpaikkaa.

Teoriaosioon viitaten, esimies ei saa tehdä valmennettavan työtehtäviä itse, eikä hänelle tulisi antaa suoria ja valmiita vastauksia ongelmiin. Valmennettavan tulee tehdä työ itse, sillä jos esimies itse tekee työn, hidastuu valmennettavan oppiminen tai pahimmassa tilanteessa estyy kokonaan. Liiallinen ohjeistaminen saattaa olla myös haitaksi, vaan valmennettavalle tulisi antaa itse löytää ratkaisut kysymysten kautta. (Jalava 2001, 86-87.)

Kyselyn vastaukset viittasivat myös tähän teoriaan, kuten myös Kata-valmennuksissa esiin tulleet asiat. Vastaajat ja valmennuksiin osallistuneet haluavat, että heille ei anneta suoria vastauksia vaan he saisivat itse oppien etsiä tiedot ja ratkaisut ongelmiinsa.

Kata-valmennuksia voidaan jatkossa käyttää myös muiden organisaation sisäisten asioiden kehittämiseen. Tästä tuli toiveita myös tämän toimintatutkimuksen Kata-valmennuksiin osallistuvilta tiimeiltä. Kata-valmennusten idean toimivuus tosin on siinä, että valmennuksia olisi viikoittain noin 20 minuutin pituisina valmennustilaisuuksina. Ajan ottaminen viikoittain saattaa tulla kiireisellä alalla ongelmaksi, normaalisti tiimeille on varattu 1 tunnin tiimipalaveri kerran kuukaudessa.

Lean-menetelmien mukaan tekeminen ja työ kehittyvät ihmisten kautta. Työ ja sen tekeminen kehittyvät, kun ihmiset jakavat osaamistaan ja tietämystään toisille. Halutaan, että ihmiset oppivat tekemään asioita itse, jotta hänen ei tarvitsisi niin usein enää keskeyttää työtään ja lähteä kysymään neuvoa Help Deskistä. Tekemisen tehokkuus kärsii siitä, että virkailija lähtee työpisteeltään. Mikäli hän oppisi asian itse, työ sujuisi keskeytyksettä ja tehokkaammin.

Teoriaosiossa käsitelin Kata-valmennuksia ja sen mukaisesti valmennuksiin menee päivittäisestä työajasta noin 20 minuuttia tai alle. Ajat tulisi suunnitella etukäteen tai aika otettaisiin tarpeen mukaan. Jotta Kata-valmennuksista tulisi organisaatiolle normaali toimintamalli, tulisi ne ottaa mukaan jokapäiväiseen työhön (Rother 2018). RTG Sales:ssa valmennusaikojen suunnitteleminen etukäteen tiimipalaverien ulkopuolelle voi olla haastavaa, mutta tarpeen mukaan käytettynä Kata-valmennukset voisivat olla toimivia myös jatkossa.

Tämän toimintatutkimuksen ensimmäinen sykli opetti minua suunnittelemaan ja toteuttamaan toimintatutkimuksen organisaatiolle. Jatkossa osaan tarvittaessa soveltaa oppimaani myös muissa kehittämistehtävissä organisaatiossa. Kyselyn ja valmennusten avulla sain selville RTG Sales Oy:n työntekijöiden mielipiteitä ja kokemuksia siitä, kuinka he kokevat Help Deskin toimivuuden valmentamisen kannalta tällä hetkellä.

Kehitin tämän toimintatutkimuksen avulla työyhteisöämme ja Help Deskiämme niin, että ihmiset kiinnittävät enemmän huomiota omaan toimintaansa. Help Deskiä tekevät pyrkivät huomioimaan jokaisen kysyjän yksilönä ja käyttämään enemmän valmentavaa johtamista päivittäisessä työssä. Virkailijoita on myös rohkaistu siihen, että he kysyisivät enemmän tarkentavia kysymyksiä silloin kun joku asia jää epäselväksi. Valmentaminen päivittäisessä työssä vaatii opettelua niin Help Deskiltä kuin virkailijoiltakin. Tekemällä siitä saadaan normaali toimintamalli organisaatiolle ja työn tekeminen tehostuu sekä virkailijoilla että Help Deskissä.

Valmentamisesta on tullut tämän toimintatutkimuksen aikana jatkuva toimintatapa Help Deskissä. Tilanteissa on toki poikkeuksia, mutta pääasiallisesti Help Deskin tekijät antavat enemmän ohjeistaessaan valmentamista asiakaspalvelijoille. Help Desk on edelleen aika kiireinen ruuhkaisina aikoina, mutta pitkäjänteisellä valmentamisella tekeminen tehostuu ja sujuvoituu. Ihmisten asenne kehittämiseen on ollut tämän opinnäytetyöni aikana positiivista. Tästä ja työn tuloksista johtuen kehittämisestä ja valmentamisesta on saatu jatkuva toimintatapa organisaatiolle.

Lähteet

Kirja:

Ellinger, A., Watkins K. & Boström R.(1999). Managers as Facilitators of Learning in Learning organizations.Human Resource Development Quarterly 10:2, 102-125

Fredendall, L. & Thürer, M. (2015). An Introduction to Lean Work Design: Fundamentals of Lean Operations, Volume 1. New York: Business Expert Press

Helakorpi, S. (2010). Työn Taidot – Ajattelua, tekoja, yhteistyötä. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu

Hätönen, H. (2005). Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Helsinki: Educa-Instituutti Oy, Edita Prima Oy

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

Isokorpi, T. & Viitanen, P. (2011). Tunnevoimaa! –PRO. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Jalava, U. (2001). Pro – Esimiestyö – Valmentaminen ja uudistuminen. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Tammi, Tammerpaino Oy

Kamensky, M. (2015). Menestyksen timantti – Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. Alma Talent Oy, verkkokirja

Kananen, J. (2015). Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas – Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Suomen Yliopistopaino Oy

Kananen, J. (2017). Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Suomen Yliopistopaino Oy

Kananen, J. (2014). Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Suomen Yliopistopaino Oy

- Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. (2000). Strategisen osaamisen johtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab
- Kiviranta, R. (2010). Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: WSOYpro, verkkokirja
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. (2014). Esimies osaamisen kehittäjänä. Alma Talent Oy, Sanoma Pro, verkkokirja
- Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. (2004). Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Hämeenlinna: Talentum Media Oy, Karisto Oy
- Modig, N. & Åhlström, P. (2013). Tätä on lean: ratkaisu tehokkuusparadoksiin. Tukholma: Rheologica Publication
- Moilanen, T., Ojasalo, K. & Ritalahti, J. (2014). Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaisista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy
- Murto, K. (1995). Prosessin Johtaminen – Kohti prosessikeskeistä työyhteisön kehittämistä. Saarijärvi: Jyväskylän Koulutuskeskus Oy, Saarijärven Offset Oy
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). The Knowledge – Creating Company. New York: Oxford University Press
- Otala, L. (2008). Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WSOY, WS Bookwell Oy
- Pitkänen, R. (2002). Mahdollisuuksien johtaminen – Kehittämisestä metakehittämiseen. Tampere: Suomen laatu keskus Oy, Tammer-Paino Oy
- Ristikangas, M-R & Ristikangas, V. (2013). Valmentava johtajuus. Talentum verkkokirjahyly, Alma Talent Oy
- Rother, M. (2011). Toyota Kata Ihmisten johtamista kohti parantamista, mukautumista ja parempia tuloksia. Porvoo:Read Me
- Rymaszewska, A. (2016). Rethinking the Applicability of Lean Philosophy. Acta Wa-saensia 358. Industrial Management 42. Vaasa: Vaasan Yliopisto
- Santos, J., Torres, J. & Wysk, R. (2006). Improving Production with Lean Thinking. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Incorporated

Sarkar, D. (2007). Lean For Service Organizations and Offices. Wilwaukee, Wisconsin: ASQ Quality Press

Seppänen-Järvelä, R. & Juth, E. (2003). Strategisen osaamisen johtaminen julkisessa asiantuntijaorganisaatiossa. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 3

Sydänmaanlakka, P. (2009). Jatkuva uudistuminen – Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna: Talentum. Kariston Kirjapaino Oy

Sydänmaanlakka, P. (2004). Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum

Torkkola, S. (2015). Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Almatalent Oy, verkkokirja

Tuomi, L. & Sumkin, T. (2012). Osaamisen ja työn johtaminen – Organisaation oppimisen oivalluksia. Almatalent Oy, verkkokirja.

Viitala, R. (2004). Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy

Viitala, R. (2005). Johda Osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Viitala, R. (2002). Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Acta Vasaensia 109. Vaasa: Liiketaloustiede, Universitas Wasaensis

Virtainlahti, S. (2009). Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Talentum Media. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy

Internet-lähde (ei tietokannoista):

THL. Lastensuojelun käsikirja osaamisympyrä Hätönen, H. (2007). Haettu osoitteesta: <https://thl.fi/fi/web/lastensuojelun-kasikirja/toimijat-tyon-tuki-hallinto/tyon-tuki/osaamiskartoitus/osaamisympyra> 20.5.2018

Konno, N. & Nonaka, I. (1998). The Concept on "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation. Haettu osoitteesta: home.business.utah.edu. 25.8.2018.

Rother, M. Practicing the improvement Kata & Coaching Kata Creates Culture. Haettu osoitteesta: http://www-personal.umich.edu/~mrother/Kata_Creates_Culture.html. 18.3.2018