

Moniosaamisen johtaminen päivittäistavara- kaupan toimialalla, case: Etelä-Karjalan Osuuskauppa

Opinnäytetyö

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (YAMK), Liiketoiminnan kehittäminen ja johtaminen

2022

Moona Ropo

Tiivistelmä

Tekijä Ropo, Moona	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Valmistumisaika 2022
Ohjaaja Kurvinen, Anu	Sivumäärä 81+3	
Työn nimi Moniosaamisen johtaminen päivittäistavarakaupan toimialalla, case: Etelä-Karjalan Osuuskauppa		
Tutkinto Tradenomi, YAMK		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Päivi Jäkälä, HR-päällikkö Etelä-Karjalan Osuuskauppa		
Tiivistelmä <p>Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, kuinka moniosaamista johdetaan Etelä-Karjalan Osuuskaupan päivittäistavarakaupan toimialalla sekä saada selville, miten toimialan tulostavasti esihenkilöt suhtautuvat moniosaamisen johtamiseen. Samalla oli tarkoitus selvittää, onko olemassa haasteita moniosaamisen johtamiselle esihenkilöiden näkökulmasta, ja miten näitä haasteita voitaisiin välttää jatkossa.</p> <p>Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, ja siinä selvitettiin kohdeorganisaation moniosaajien johtamisen nykytilaa ja esihenkilöiden suhtautumista moniosaajien johtamiseen puolistrukturoitujen teemahaastattelujen avulla. Tulokset analysoitiin induktiivisen teoriasidonnaisen sisällönanalyysin keinoin.</p> <p>Viitekehys käsittelee osaamisen kokonaiskuvaa sekä osaamisen johtamista ja kehittämistä. Johtamisen viitekehyyksi valikoitui osaamisen johtamisen ulottuvuudet esihenkilötyössä.</p> <p>Tuloksista merkittävimmiä nousi esihenkilöiden positiivinen suhtautuminen moniosaajien johtamiseen sekä moniosaajien johtamisen mahdollisuudet osaamisen kehittämisessä. Haasteena koettiin osaamisen kehittämisen näkökulmasta yksiköiden eriävät toimintaohjeet ja osaamiskartoitusten sekä moniosaajien johtamisen suunnitelmallisuuden puute. Huolta herätti myös moniosaajien tasapuolinen johtaminen sekä työhyvinvoinnin toteuttaminen. Esihenkilöt myös kokivat moniosaajaksi markkinoinnin jäävän liikaa heidän vastuulleen. Tämän tutkimuksen perusteella esihenkilöiden oma osaaminen korreloi jossain määrin osaamisen johtamisen kanssa, mikä näkyy erityisesti tietoisessa osaamisen johtamisessa.</p>		
Asiasanat moniosaaminen, osaaminen, osaamisen johtaminen, henkilöstön kehittäminen, esihenkilötyö, tapaustutkimus		

Abstract

Author Ropo, Moona	Type of Publication Master's Thesis	Published 2022
Supervisor Kurvinen, Anu	Number of Pages 81+3	
Title of Publication Management of multi-skilling in the grocery industry, case: South Karelia Cooperative		
Name of Degree Master of Business Administration		
Name, title and organization of the client Päivi Jäkälä, HR Manager South Karelia Cooperative		
<p>Abstract</p> <p>The purpose of this master thesis was to find out, how multi-skilling is managed in the South Karelia Cooperatives' grocery industry and to learn how the managers feel about managing multi-skilling employees. Also, the goal was to solve, what kind of challenges there are on managing the multi-skilled employees and how to overcome and avoid these challenges in the future.</p> <p>The research was conducted as case research, and it was to clarify the current state of multi-skilling in the organization. The interviews were conducted as half-constructed themed interviews. The results of the research were analyzed by the means of inductive theory-based content analysis.</p> <p>The frame of reference in this thesis examined the overall picture of competence, knowledge management and competence development. Dimensions of competence managing in the supervisory work was selected as Management framework.</p> <p>The most significant of the results was the positive attitude of the managers. The managers saw a lot of possibilities in use of multi-skilling employees. The differences in operating instructions between the stores was felt as a challenge. The lack of planning the management and mapping of the competence of the employees stood out as a challenge also. The managers were worried if the employees get equitable management and if the employees well-being at work was made sure properly.</p> <p>The managers felt that they were left alone on marketing the role of multi-skilling employees. Based on this research, the competence of the managers has some affect on the quality of competence management.</p>		
<p>Keywords</p> <p>multi-skilling, competence, knowledge management, human resource development, leadership, case research</p>		

Sisällys

1	Johdanto.....	3
1.1	Tutkimuksen taustaa ja Case-yrityksen esittely.....	3
1.2	Tutkimuksen tavoite ja rajaus	4
1.3	Tutkimuskysymykset.....	5
1.4	Tutkimusmenetelmä	6
1.5	Teoreettinen viitekehys.....	8
1.6	Tutkimuksen rakenne	10
2	Osaaminen	12
2.1	Osaamisen kokonaiskuva.....	12
2.1.1	Yksilön oppiminen ja osaaminen.....	14
2.1.2	Tiimin ja organisaation osaaminen.....	16
2.2	Moniosaaminen	18
3	Osaamisen johtaminen	21
3.1	Yrityksen strategian merkitys osaamisen johtamisessa	21
3.2	Osaamisen kehittäminen	24
3.2.1	Osaamisen kehittämisen keinoja	26
3.2.2	Työhyvinvointi osaamisen kehittämisen näkökulmasta	31
3.3	Esihenkilö osaamisen kehittäjänä.....	34
3.4	Osaamisen kehittymisen mittaaminen.....	38
3.5	Osaamisen kehittämisen haasteet ja riskitekijät.....	40
4	Päivittäistavarakauppa toimialana ja tulevaisuuden näkymät.....	43
5	Moniosaamisen johtaminen kohdeorganisaatiossa	48
5.1	Aineiston kerääminen ja analysointimenetelmät	48
5.2	Tulokset.....	50
5.2.1	Moniosaaminen	50
5.2.2	Strategia	51
5.2.3	Esihenkilötyö	52
5.2.4	Työhyvinvointi.....	53
5.2.5	SWOT-analyysi.....	54
6	Esihenkilöiden haastattelu	58
6.1	Aineiston kerääminen ja analysointimenetelmä	58
6.2	Tulokset.....	59
6.2.1	Moniosaajien johtaminen	61
6.2.2	Osaamisen kehittäminen	64
6.2.3	Tulevaisuudennäkymät johtamisen näkökulmasta	65

6.2.4	Osaamisen johtamisen ulottuvuudet esihenkilötyössä	66
7	Tutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset	69
7.1	Yhteenveto ja pohdinta	69
7.1.1	Nykytila.....	69
7.1.2	Esihenkilöiden haastattelu	71
7.2	Luotettavuuden arviointi.....	75
7.3	Jatkotoimenpidesuositukset.....	76
	Lähteet	78

Liitteet

Liite 1. Nykytila-analyysin teemahaastattelu

Liite 2. Esihenkilöiden haastattelu

1 Johdanto

Organisaatioiden toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti kiihtyvällä tahdilla. Muuttuvassa toimintaympäristössä pärjääminen vaatii yrityksiltä ennakoivaa ja aktiivista toimintaa sekä strategiaan perustuvaa osaamisen johtamista. Osaamisesta käytetään usein termiä kompetenssi. Kompetenssit ovat yksilön sekä työssä, koulutuksessa ja muissa sosiaalisissa ympäristöissä kehittyneitä valmiuksia, että persoonallisia ominaisuuksia, ja ne muuttuvat ajan kuluessa organisaatiossa määritellyn vision saavuttamiseksi. Osaamisen johtamisen perusedellytys on arjessa elävä sekä uudistuva strategia. Strategian päähuomion on oltava tulevaisuudessa, ja se sisältää yrityksen menestyksen kannalta kaikkein tärkeimpiä ja olennaisimpien prioriteettien etsimistä. Yrityksen tulee varmistaa, että se menestyy ja tekee tulosta myös tulevaisuudessa. (Kamensky 2004, 24–25; Viitala 2021, 40–43.)

Jatkuva muutos pakottaa yritykset oppimaan ja kehittämään osaamistaan, ja osaamisen johtaminen on yksi tulevaisuuden menestystekijöistä. Osaaminen on yrityksille tärkeää pääomaa, ja sen määrittely lähtee yrityksen tarpeista. Osaaminen on yrityksessä toimivien yksilöiden hallussa, mutta siinä on kuitenkin vahva sosiaalinen ulottuvuus, sillä osaaminen vaikuttaa vahvasti työn sujumiseen ja tuloksiin. (Viitala 2021, 40.) Yksilön oppimiskyky, luovuus sekä osaaminen ovat aineettomia resursseja, joilla on suuri vaikutus yrityksen arvoon (Ojala 2008, 16).

Oppiminen tapahtuu siten, että organisaatiossa tarvittavaa osaamista johdetaan määrätietoisesti. Osaamisen kehittäminen ei tapahdu sattumalta eikä vahingossa, vaan se vaatii aktiivista johtamista. Yksilön oppimiseen ja luovuuteen vaikuttavat vahvasti myös yksilön motivaatio sekä työhyvinvointi. Lyhyesti voidaan sanoa työhyvinvoinnin tarkoittavan yksilön kykyä suoriutua päivittäisistä työtehtävistä. Tämä rakentuu tekijöistä, jotka liittyvät henkilöön itseensä (sosiaalinen, henkinen ja fyysinen kunto) sekä työympäristöön kuuluvista tekijöistä (esim. johtaminen, työpaikan ilmapiiri sekä mahdollisuus saada oikeaa tietoa). (Viitala 2021, 40–43.)

1.1 Tutkimuksen taustaa ja Case-yrityksen esittely

Tämä tutkimus tehtiin toimeksiantona Etelä-Karjalan Osuuskaupalle (myöhemmin Eekoo). Eekoo on osana S-ryhmää. S-ryhmä muodostuu 19 alueosuuskaupasta, ja niiden omistamasta Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnasta (SOK). SOK tuottaa hankinta-, asiantuntija- ja tukipalveluita toimien osuuskauppojen keskusliikkeenä. SOK:lla työskentelee yli 40 000 työntekijää, ja se on suurin yksityinen työnantaja Suomessa. SOK on osuuskaupan jäsenien tasaisilla osuuksilla omistava osuuskunta. (S-ryhmä 2022.)

Eekoo toimii Etelä-Karjalassa 11 kunnan alueella, ja sillä on jäseniä lähes 69 000. Eekoon toimialoja ovat päivittäis- ja käyttötavarakauppa, matkailu- ja ravitsemispalvelut, ABC-liikennemyymälätoiminta sekä autokauppa. Vuonna 2020 Eekoon myynti oli 369 miljoonaa euroa ja toiminnan tulos 5,6 miljoonaa euroa. Vuonna 2020 henkilöstömäärä oli 885. Vuonna 2022 työntekijöitä on noin 950, joista suurin osa työskentelee päivittäistavarakaupan toimialalla, mikä on Eekoon päätoimiala. Toimialalla on kaksi Prismaa, 17 S-markettia sekä 10 Sale-myymlää. (Eekoo 2022.) Suurin osa Eekoon työntekijöistä työskentelee myyjinä.

Moniosaaminen ja sen johtaminen ovat merkittävässä osassa Eekoon uusimmassa strategiassa. Moniosaajaksi luokitellaan henkilö, joka tekee vähintään 30 työtuntia viikossa ja työskentelee suunnitellusti vähintään kahdessa eri tulosityksikössä. Tavoitteena on nostaa moniosaajien määrää ja näin taata henkilöstölle mahdollisimman laajalti kattavia työsuhteita. Moniosaamisen lisäämisen mahdollistaa tarvelähtöinen työvuorosuunnittelu, riittävä perehdytys sekä hyvä johtaminen.

Osaamisen johtaminen, ja tätä kautta moniosaamisen johtaminen, on tänä päivänä edellytys yrityksen kilpailukyvyyn kasvattamiselle, mikä tekee siitä tärkeän sekä ajankohtaisen tutkittavan aiheen, mistä jokaisen yrityksen tulee olla kiinnostunut. Aiheen valinta on tehty osittain myös tutkijan oman mielenkiinnon ja työkokemuksen perusteella.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja rajaus

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, kuinka moniosaamista johdetaan kohdeorganisaation päivittäistavarakaupan toimialalla sekä saada selville, miten toimialan tulosvastuulliset esihenkilöt suhtautuvat moniosaamisen johtamiseen. Samalla oli tarkoitus selvittää, onko olemassa haasteita moniosaamisen johtamiselle esihenkilöiden näkökulmasta, ja miten näitä haasteita voitaisiin välttää jatkossa. Tutkimuksen tarkoituksena oli saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta aiheesta ja kohdentaa haastattelut tarkasti valittuihin henkilöihin. Moniosaaja-termiä käytetään yleensä viittaamaan useisiin työtaitoihin yhdellä työntekijällä, ja se edellyttää työntekijöiden monipuolisten tietojen ja taitojen edistämistä, jotta he voivat työskennellä useissa työtehtävissä tai -projekteissa (Ahmad 2018).

Tutkimuksen aihe tulee rajata. Rajaamisella tarkoitetaan valitun tutkimusaiheen tarkentamista siten, että tutkimuksen aihe kaventuu suppeammaksi ja täsmentyy. Rajaamiseen vaikuttavat muun muassa tutkijan mielenkiinnon kohteet sekä tutkimukseen käytettävissä oleva aika. Eräs tapa rajata aihetta on tarkastella sitä tietyn käsitteen avulla tai tietystä näkökulmasta. Rajaamisen tapoja on lukemattomia. Tämä tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Kvalitatiivinen tutkimus edellyttää joustavuutta jo

ongelman asettelussa. Aihetta saatetaan joutua tarkentamaan tai jopa suuntaamaan uudelleen aineiston keräämisen yhteydessä. Yksi kvalitatiivisen tutkimuksen tunnusmerkeistä on joustavuus. (Hirsjärvi ym. 2009, 164; Koppa 2021a.)

Tämä tutkimustyö rajattiin käsittelemään osaamisen kokonaiskuvaa, sen johtamista ja kehittämistä sekä näihin vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksen pääpaino on esihenkilönäkökulmassa, jotta työ ei laajene liikaa. Kuitenkin osaamisen kokonaisuuden kuvauksessa ja osaamisen johtamisen määrittelyssä on mahdotonta rajata kokonaan pois yksilön tai ylemmän johdon roolia, joten näitä käsitellään tutkimuksessa tarpeen mukaan. Empiirinen aineisto keskittyy kohdeorganisaation moniosaamisen johtamisen nykytilaan sekä esihenkilöiden suhtautumiseen koskien moniosaajien johtamista ja mahdollisten haasteiden selvittämiseen. Haastatteluihin osallistuvat esihenkilöt valittiin sen mukaan, onko heidän työryhmässään tällä hetkellä moniosaajia. Heidän tuli myös työskennellä tutkittavalla toimialalla. Esihenkilöt, joilla oli aiempaa kokemusta moniosaajien johtamisesta muttei tällä hetkellä moniosaajia työyhteisössään, rajattiin pois, sillä tutkimuksessa haluttiin keskittyä juuri tämän hetken tilanteeseen. Empiirinen aineisto kerättiin vain päivittäistavarakaupan toimialalta keskittyen S-Marketien ja Sale-myymlöiden moniosaajien johtamiseen, sillä näissä ketjuissa hyödynnetään tällä hetkellä eniten moniosaajia eri yksiköissä sekä osaamisen skaala on monipuolisempi. Prismat ja liikennemyymälöiden marketit jätettiin tutkimuksesta pois, sillä näissä ketjuissa työnkuva on hieman erilaisempi. Tämä rajaa samalla merkittävästi tutkimusta.

Eekoolla tutkitaan työtyytyväisyyttä vuosittain työtyytyväisyyskyselyllä, joka teetetään jokaisella Eekoon henkilöstön jäsenellä organisaatiotasosta riippumatta. Tutkimuksessa mitataan henkilökunnan mielipidettä hänen yksikkönsä sekä yksilön oman osaamisen tasosta. Näitä tutkimuksen tuloksia tullaan osittain hyödyntämään tutkimuksessa, sillä työtyytyväisyydellä on suuri merkitys osaamisen johtamista silmällä pitäen.

Esihenkilöiden onnistumista omissa tehtävissään mitataan johtamislupausindeksillä, mikä voidaan sanoa korreloivan osaamisen johtamisen kanssa. Tämä tulee todennetuksi esimerkiksi Viitalan (2002) väitöskirjan tuloksissa, missä hän tutki osaamisen johtamista esihenkilötyössä. Tästä havainnollistava kuvio (2) tutkimuksen teoreettista viitekehystä kuvaavassa kappaleessa.

1.3 Tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten moniosaamista johdetaan kohdeorganisaation päivittäistavarakaupan toimialalla sekä saada selville, miten toimialan tulosvastuulliset esihenkilöt suhtautuvat moniosaamisen johtamiseen sekä tuoda esille mahdollisia

haasteita liittyen moniosaajien johtamiseen. Tutkimuskysymykset muodostuvat suoraan työn tavoitteista, ja ne esitetään mahdollisimman selkeästi ja tarkkarajaisesti. Kysymyksiin pyritään löytämään vastaus tutkimustuloksia analysoimalla. Päättökysymys on useimmiten yleisluonteinen kysymys, jossa hahmottuu koko tutkittava kokonaisuus. (Hirsjärvi ym. 2009, 125–128.) Tämän tutkimuksen päätökysymyksenä on:

- Miten moniosaamista johdetaan Etelä-Karjalan Osuuskaupan päivittäistavarakaupan toimialalla?

Päättökysymyksen analysointi ja täsmentäminen johtavat alatutkimuskysymyksiin (Hirsjärvi ym. 2009, 126). Tässä tutkimuksessa päätökysymystä selitetään seuraavilla alatutkimuskysymyksillä:

- Miten osaamista johdetaan?
- Kuinka osaamista voidaan kehittää?
- Mitkä ovat osaamisen johtamisen ulottuvuudet esihenkilötyössä?
- Mikä on osaamisen johtamisen nykytila kohdeyrityksessä?
- Miten esihenkilöt kokevat moniosaamisen johtamisen?
- Mitkä tekijät ovat moniosaamisen johtamisen haasteita?

Nämä kysymykset tukevat hyvin tutkimuksen tavoitteen saavuttamista, ja vastaus alatutkimuskysymyksiin on tarkoitus löytää tutkimuksen teoriaosion sekä empiirisen tutkimuksen tuloksista. Teoriaosio antaa vastaukset kysymyksiin; *Miten osaamista johdetaan, Kuinka osaamista voidaan kehittää sekä Mitkä ovat osaamisen johtamisen ulottuvuudet esihenkilötyössä. Mitkä ovat osaamisen johtamisen ulottuvuudet esihenkilötyössä* pohjautuu Viitalan (kuvio 2) teoreettiseen malliin, mitä käytetään esihenkilöitä tutkivan empiirisen osion johtamisen viitekehyksenä. Empiirisen tutkimuksen tavoitteena on vastata kysymyksiin: *Mikä on osaamisen johtamisen nykytila kohdeyrityksessä, Miten esihenkilöt kokevat moniosaamisen johtamisen sekä Mitkä tekijät ovat moniosaamisen johtamisen haasteita.* Alatutkimuksiin saadut vastaukset auttavat vastaamaan tutkimuksen päätökysymykseen (Hirsjärvi ym. 2009, 128.)

1.4 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmät jaetaan yleensä kvalitatiiviseen- sekä kvantitatiiviseen menetelmään. Kvantitatiivista tutkimusta käytetään määrällisessä tutkimuksessa ja kvalitatiivista

laadullisessa tutkimuksessa. Menetelmä valitaan aina tavoitteen ja tutkimuskysymyksen mukaan.

Tämä tutkimus toteutetaan tapaustutkimuksena Etelä-Karjalan Osuuskaupalle. Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisesti eli laadullista tutkimusmenetelmää käyttäen, sillä tarkoitus on tutkia moniosaamisen johtamisen nykytilaa sekä esihenkilöiden suhtautumista moniosaamisen johtamiseen ja näin kerätä uutta tietoa sekä luoda ymmärrystä esihenkilöiden suhtautumisesta tutkittavaan aiheeseen. Laadullinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, missä suositaan ihmistä tiedonkeruun instrumenttina. Tutkija luottaa enemmän omiin havainnoiteihinsa ja keskusteluihin kuin mittausvälineillä hankittuun tietoon. Luotetaan siis laatuun ei määrään. Aineisto voi kuitenkin olla jokseenkin numeraalisessa muodossa, kunhan vain analyysi on edelleen laadullista. Laadullista menetelmää käytettäessä aineiston hankinnassa suositaan metodeja, joissa tulkittavien näkökulmat ja ääni pääsevät esille. Tällaisia metodeja ovat esimerkiksi teemahaastattelu, ryhmähaastattelu ja osallistuva havainnointi. Kohdejoukko valitaan tarkoituksen mukaisesti, jolloin tapaukset ovat ainutlaatuisia, ja aineiston tulkinta sen mukaista. (Hirsjärvi ym. 2009, 164.)

Laadullisen tutkimuksen vahvuuksia ovat sen avoimuus, ennalta-arvaamattomuus, syvyys sekä yksityiskohtaisuus. Tutkimuksessa pyritään välttämään vahvoja ennako-oletuksia. Heikkouksina voidaan mainita yleistämisen ongelmat, aineiston keräämisen ja sen analysoimisen hankaluus ja vaativuus sekä tutkijan kykyjen ja ominaisuuksien vaikutus tuloksiin ja analysointiin. (Hirsjärvi ym. 2009, 164.)

Lähtökohta tutkimukselle on deduktiivinen eli ensin tutkitaan teoriaa, minkä jälkeen kerätään tutkimuksen empiirinen aineisto. Tulosten analysoinnissa käytetään teoriasidonnaista induktiivista sisällönanalyysiä. Lähtökohtana ei siis ole teorian tai hypoteesien testaaminen, vaan aineiston kokonaisvaltainen ja yksityiskohtainen tarkastelu ja analysointi käyttäen apuna aiempaa tutkittua teoriaa. Induktiivisessa analyysissä pyrkimys on löytää sekä paljastaa tutkimuksesta tosiasioita tai odottamattomia seikkoja (Hirsjärvi ym. 2009, 164).

Tutkimuksen empiirinen osio koostuu kohdeorganisaation moniosaamisen johtamisen nykytila-analyysistä sekä esihenkilöiden haastatteluista. Moniosaamisen johtamisen nykytilaa tutkitaan laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmin eli puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla. Teemahaastattelussa määritellään etukäteen tietyt aihepiirit tai teemat, minkä lisäksi voidaan määritellä teemoille tarkentavia alakohtia. Nykytilaa tutkiva teemahaastattelu tehdään Eekoon HR-päällikölle Päivi Jäkälälle, jolla on kattavin tieto organisaation tämän hetken moniosaamisen, ja sen johtamisen tilasta. Nykytilan tuloksia analysoidessa hyödynnetään SWOT-analyysiä. Esihenkilöiden haastattelut toteutetaan myös puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla. Puolistrukturoitua teemahaastattelua

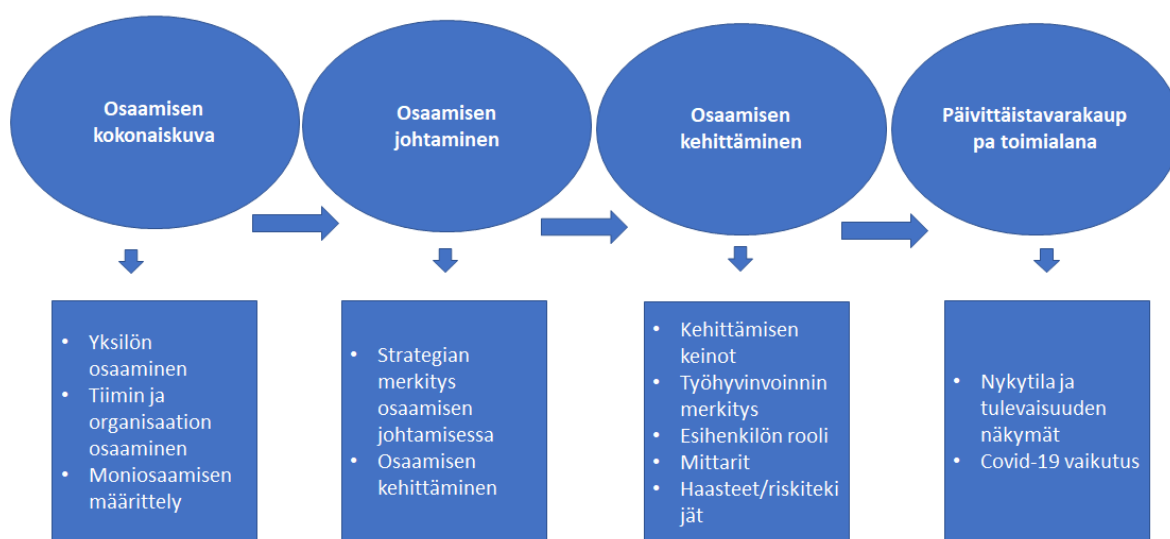
on hyvä käyttää esimerkiksi sellaisissa tilanteissa, missä halutaan tietoa mielipiteistä tai asenteista. Tavoite on saada haastateltavat puhumaan aiheista omin sanoin ja kysymysten esittämisjärjestys voi vaihdella. (Hirsjärvi ym. 2009, 208–212.) Teemahaastattelun etuna on, että haastattelussa voidaan tarkentaa ja syventää kysymyksiä haastateltavien vastauksiin perustuen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88). Haastattelu tehdään kahdeksalle esihenkilölle.

Haastattelut toteutetaan kasvotusten tai Teams-tapaamisten avulla, jokaisen henkilön kanssa kahden kesken. Haastattelut nauhoitetaan, minkä jälkeen ne litteroidaan ja analysoidaan. Haastatteluiden tarkoituksena on antaa vastauksia esihenkilöiden asennoitumisesta moniosaamisen johtamista kohtaan ja saada selville mahdolliset osaamisen johtamisen riskitekijät sekä haasteet. Koska Eekoon yhtenä strategisena päämääränä on kasvattaa moniosaajien määrää ja samalla kattavia työsuhteita, on tärkeää saada selville mahdolliset riskitekijät, jotta johtamista voidaan kehittää entisestään. Tutkimuksen tarkoitus on tukea strategiaa ja antaa kehitysehdotuksia jatkoa varten, jotta organisaation tavoitteet saavutetaan entistä helpommin. Tutkimus on mahdollista tietyin muutoksin toteuttaa muillekin toimialoille.

1.5 Teoreettinen viitekehys

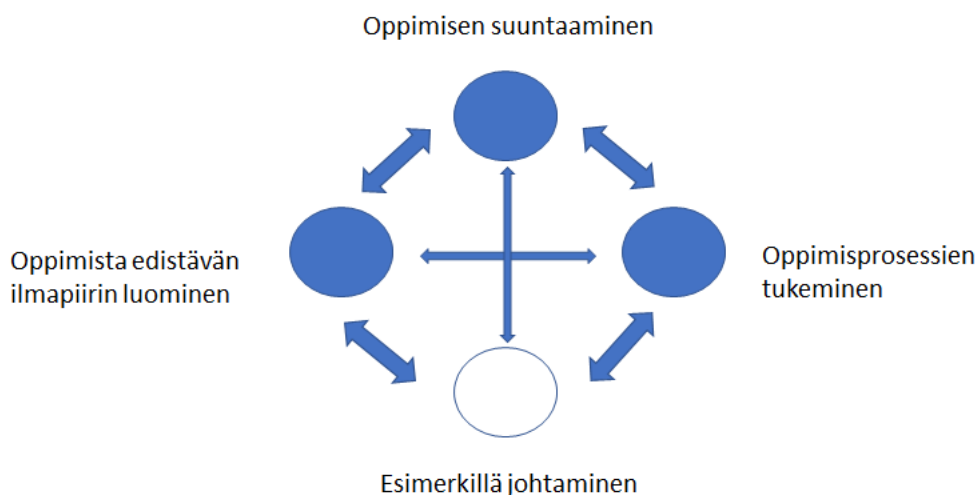
Moniosaamisen johtaminen linkittyy vahvasti osaamisen johtamiseen, joten tämä on merkittävä osa tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Osaamisen johtamista on tutkittu paljon viime vuosikymmenten aikana ja tutkimuskenttä on varsin laaja. Viitala (2002) tutki väitöskirjassaan osaamisen johtamista esihenkilötyössä, tuloksissa tuodaan esille niitä esihenkilötyön piirteitä, mitkä edistävät organisaation menestymisen kannalta tärkeää oppimista. Strategian merkitystä osaamisen johtamisessa tuovat esille monet tutkimukset, kuten Tuomi & Sumkin (2012), Kamenskyn (2004; 2015) sekä Viitalan (2013; 2019; 2021) tutkimukset. Ulkomailta osaamisen johtamista on tutkittu muun muassa hiljaisen tiedon (mm. Polanyi 1966), ydinkyvykkyyksien (mm. Long & Vickers-Koch 1995), tunneällyn (mm. Goleman 1995) sekä moniosaamisen johtamisen kautta (mm. Ahmad 2018). Osaamisen johtamista ja sen kehittämistä, kehittämisen keinoja sekä esihenkilötyön merkitystä osaamisen johtamisessa ovat tutkineet myös muun muassa Ojala (2008; 2018) ja Eklund (2021a; 2021b). Näissä tutkimuksissa keskitytään merkittävästi myös yksilön, tiimin sekä organisaation oppimiseen. Sydänmaanlakan (2009) tutkimuksessa tarkastellaan osaamisen johtamista myös luovuuden ja innovatiivisuuden näkökulmasta. Myös Suomessa tunneäly ja työhyvinvoinnin merkitys erityisesti osaamisenjohtamisessa nousevat esiin monissa tutkimuksissa (mm. Kauhanen 2012; Juuti & Vuorela 2015; Ojala 2018).

Tämän tutkimuksen teoriaosio alkaa oppimisen kokonaiskuvan esittelyllä, yksilön sekä organisaation osaamisen ja oppimisen määrittelyllä sekä moniosaamisen käsitteen avaamisella. Tämän jälkeen käsitellään osaamisen johtamista sisältäen strategian, työhyvinvoinnin sekä esihenkilötyön merkityksen organisaation osaamisen kehittämisessä. Tämän lisäksi esitetään erilaisia osaamisen kehittämisen keinoja, osaamisen kehittämisen mittareita sekä osaamisen johtamisen mahdollisia riskitekijöitä. Näitä osa-alueita tutkitaan, jotta voidaan kerätä ja analysoida tutkimuksen empiirinen aineisto. Teoreettinen viitekehys on kiteytetty kuviossa 1.



Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia esihenkilöiden asennoitumista moniosaamisen johtamiseen. Tämän vuoksi osaamisen johtamisen viitekehukseksi valikoitui Viitalan (2002) osaamisen johtamisen ulottuvuuksien malli. Tätä havainnollistetaan kuviossa 2.



Kuvio 2. Osaamisen johtamisen ulottuvuudet esihenkilötyössä (mukaillen Viitala 2002, 187)

Viitala (2002, 187–188) kohdentaa väitöskirjansa tutkimuksen tuloksissa esihenkilön osaamisen johtamisen neljään eri ulottuvuuteen; 1) oppimisen suuntaaminen, 2) oppimista edistävän ilmapiirin luominen, 3) oppimisprosessien tukeminen, ja 4) esimerkillä johtaminen. Näistä kolme ensimmäistä kuvaavat esihenkilön johtamisen kohteita ja ovat näin johtamisen varsinaisia ulottuvuuksia. Neljäntenä ulottuvuutena on kuviossa esitetty esimerkillä johtaminen, vaikka kolmeen ensimmäiseen verrattuna sen luonne on erilainen. Esihenkilö johtaa omalla esimerkillään ilman, että se on hänen tarkoituksellinen johtamistyönsä kohde, toisin kuin kolmessa ensimmäisessä ulottuvuudessa.

1.6 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen rakenne koostuu 7 pääluvusta. Tutkimus alkaa johdannolla, missä esitellään tutkimuksen tavoite sekä rajaus, kohdeorganisaatio, tutkimusmenetelmä sekä teoreettinen viitekehys ja tutkimuksen rakenne. Teoriaosa lähtee luvusta kaksi, ja se käsittelee osaamisen kokonaiskuvaa, yksilön, tiimin ja organisaation näkökulmasta. Lisäksi tässä luvussa avataan moniosaamisen käsitettä. Luvussa kolme käydään läpi, miten osaamista voidaan johtaa. Esitellään organisaation strategian merkitystä osaamisen kehittämisessä, osaamisen kehittämisen keinoja ja työhyvinvoinnin merkitystä osaamisen näkökulmasta. Lisäksi kuvataan esihenkilön roolia osaamisen kehittämisessä, osaamisen kehittymisen mittareita sekä haasteita ja riskitekijöitä. Luvussa neljä avataan päivittäistavarakaupan toimialanäkymää tällä hetkellä sekä tulevaisuudessa. Teoriaosuuden jälkeen siirrytään em-

piirisen tutkimuksen pariin, esitellään aineiston hankintaa, tutkimustulokset sekä niiden analysointia. Luku viisi aloittaa tutkimuksen empiirisen osion. Siinä esitellään Eekoon HR-päällikölle tehdyn teemahaastattelun aineistohankinta- sekä analysointimenetelmät ja tulokset. Tuloksia hyödynnetään kohdeorganisaation moniosaamisen johtamisen nykytila-analyysissä. Kuudes luku sisältää empiirisen tutkimuksen toisen osion esittelyn ja tulokset. Tässä osassa tutkitaan toimialan esihenkilöiden suhtautumista moniosaajien johtamiseen puolistrukturoitujen teemahaastattelujen avulla. Viimeisessä luvussa käsitellään tutkimuksen yhteenvetoa, johtopäätöksiä sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Luvussa esitellään myös tutkimuksen pohdintaa sekä jatkotoimenpidesuosituksia.

2 Osaaminen

2.1 Osaamisen kokonaiskuva

Osaamisen kokonaiskuvan käsite on laaja, siksi sitä pitää tarkastella muun muassa organisaation, liiketoiminnan ja henkilöiden kehittämisen näkökulmasta. Kapeimmillaan osaamisella tarkoitetaan pelkästään tietoja ja taitoja. Tiedot ja taidot ovat osaamisen perusta, mutta ne eivät vielä riitä, vaan osaamisen perusjoukkoon on syytä lisätä näkemys, halu ja rohkeus. Yritys on teknis-taloudellis-sosiaalinen kokonaisuus, minkä vuoksi se antaa luonnollisen perustan tarkastella osaamista näistä näkökulmista. Organisaatiotoiminta on joukkuepeliä, jolloin ei voida irrottaa yksilö- ja joukkueosaamista toisistaan. Ydinosaminen on viime vuosikymmeninä noussut suosituksi käsitteeksi, koska osaamisen laaja-alaisuuden vuoksi tarvitaan voimakasta keskittymistä ja priorisointia. Ydinosamista käsitellään lähemmin kappaleessa 3. Yhä monimutkaisempi ja verkottuneempi maailma on nostanut vuorovaikutusosaamisen yhdeksi keskeiseksi osaamisen käsitteeksi. Pidemmällä aikavälillä menestyksen ratkaisee osaamisen kehitysvauhti sekä muutosvalmius. Osaamisen kehityskeinoja on paljon, ja näihin tutustutaan lähemmin kappaleessa 3. Myös konsultoinnin rooli organisaation, liiketoiminnan ja henkilöstön kehittämisessä on viime vuosikymmeninä kasvanut ja muuttunut valtavasti. (Kamensky 2015, 159–160.) Kuvio 3 auttaa hahmottamaan osaamisen kokonaiskuva.



Kuvio 3. Osaamisen tärkeimmät näkökulmat (mukaiillen Kamensky 2015)

Tuomi & Sumkin (2012, 26) määritelmän mukaan osaaminen on toimintaa, joka muodostuu taidoista, tiedoista ja kokemuksesta. Määritelmän mukaan työ muodostuu osaamisen ja toiminnan yhdistelmästä eli osaamisesta sekä tekemisestä.

Osaamiselle käytetään usein synonyymina termiä kompetenssi (Ojala 2008, 50). Kompetenssit ovat yksilön sekä koulutuksessa, työssä ja muissa sosiaalisissa ympäristöissä kehittyneitä valmiuksia, että persoonallisia ominaisuuksia (Viitala 2021, 40). Kompetenssit tunnetaan myös taitoina, arvoina tai käyttäytymismuotoina, ja ne edustavat kysymystä, miten tulisi saavuttaa eikä niinkään mikä on tavoite (Valamis 2021). Kompetenssivaatimukset riippuvat tehtävän toimintaympäristön ja laadun vaatimuksista. Vaatimukset muuttuvat myös ajan kuluessa. (Viitala 2021, 40.)

Viitalan (2021, 40–41) mukaan kompetenssit voidaan jakaa yleisiin, ammattikohtaisiin sekä tehtäväkohtaisiin kompetensseihin. Yleisillä työelämäkompetensseilla tarkoitetaan niitä valmiuksia, joita tarvitaan työelämässä laajalti, tehtävästä riippumatta. Esimerkkinä sosiaaliset taidot, paineensietokyky, ongelmanratkaisutaidot ja sopeutumiskyky. Ammattikohtaiset kompetenssit liittyvät johonkin tiettyyn ammattialaan. Niiden sisältöä voidaan kutsua myös substanssiosaamiseksi eli ammattiosaamiseksi. Esimerkkinä hitsaustaito on hitsaajan substanssiosaamista. Tehtäväkohtaiset kompetenssivaatimukset liittyvät tiettyyn työtehtävään.

Työelämäkompetenssien eli työelämätaitojen, kuten vuorovaikutus- ja yhteistyötaitojen, merkitys kasvaa jatkuvasti, sillä yhä useammat tarvitsevat työssään esimerkiksi kehittyntä päätöksenteko- tai ongelmaratkaisutaitoja. Itseohjautuvuus työelämässä lisääntyy ja tuo mukanaan enemmän vapauksia, sekä samalla kasvavat jokaisen vastuu itsestään ja työstä suoriutumisestaan. Näin merkittävässä roolissa ovat myös itsensä johtamisen taidot, kuten stressinhallinta- ja oman työn suunnittelutaidot. (Eklund 2021b.)

Selkeästi määritellyt kompetenssivaatimukset antavat työntekijöille mahdollisuuden tietää tarkalleen, miten heidän tulee suorittaa tehtävänsä ja mitä heiltä odotetaan. Esimerkkejä osaamisesta ovat asiakaslähtöisyys, rehellisyys, turvallisuus ja tekninen kyky. (Valamis 2021.)

Henkilöstöjohtamisen tehtäviin kuuluu oleellisesti yrityksen toiminnan kannalta tarpeellisten osaamiskombinaatioiden muodostaminen. Tämä haastaa työn muotoilua, rekrytointia, perehdytystä, organisaation rakentamista (esimerkkinä tiimien muodostaminen), esihenkilötyötä, osaamisen kehittämistä sekä kyvykkyyden johtamista. Työssä suoriutuminen on vahvalla pohjalla, kun tehtävän vaatimukset ja sitä tekevän henkilön kompetenssit vastaavat toisiaan. Tällä on suuri vaikutus työn mielekkyyden kokemiseen ja sitä kautta kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin sekä sitoutumiseen. Työtyytyväisyystutkimusten mukaan

ihminen haluaa kokea oppivansa työssään mutta myös tuntee olevansa siinä pätevä ja tarpeellinen. (Viitala 2021, 40–41.)

2.1.1 Yksilön oppiminen ja osaaminen

Oppiminen on prosessi, jossa yksilö hankkii taitoja, tietoja, asenteita, kontakteja ja kokemuksia, jotka johtavat hänen toimintansa muuttumiseen. Näitä osaamisen elementtejä reflektoidaan riittävästi, jotta ne sisäistetään ja ymmärretään tavalla, joka mahdollistaa uuden osaamisen soveltamisen käytäntöön. (Sydänmaanlakka 2009, 44.) Tiedot ja taidot on hankittu opiskelun, koulutuksen, tekemisen ja lukemisen kautta. Kokemus liittyy myös tekemiseen ja hiljaiseen tietoon. Nämä muodostavat yhdessä asiantuntemuksen. Yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat siihen, miten sama osaaminen ja koulutus ilmenevät ja painottuvat eri henkilöillä. Henkilökohtaisiin ominaisuuksiin kuuluvat yksilön arvot, asenteet ja persoonallisuus. Nämä ovat erittäin tärkeitä tekijöitä, kun jokaiselta odotetaan jatkuvaa sopeutumista uusiin tilanteisiin. (Ojala 2008, 50–51.)

Arvot muodostavat yksilön maailmankatsomuksen pohjan. Asenteet kertovat, sopeutuuko ihminen jatkuvaan muutokseen, ja onko hän valmis panostamaan oman osaamisensa ylläpitoon. Asenteita pidetäänkin nykyään erityisen tärkeänä työhönottokriteerinä ja yritykset haluavat henkilöitä, joilla on organisaatioon ja tehtävään sopivat arvot. Monet työnantajat ovat todenneet, että henkilöstöhankinnassa tärkeämpää on palkata asenteeltaan sopiva työntekijä kuin täydellinen sisällön osaaja, sillä asenteiden muuttaminen on tunnetusti vaikeampaa kuin henkilön ammatillinen kehittäminen. (Kauhanen 2012, 147.)

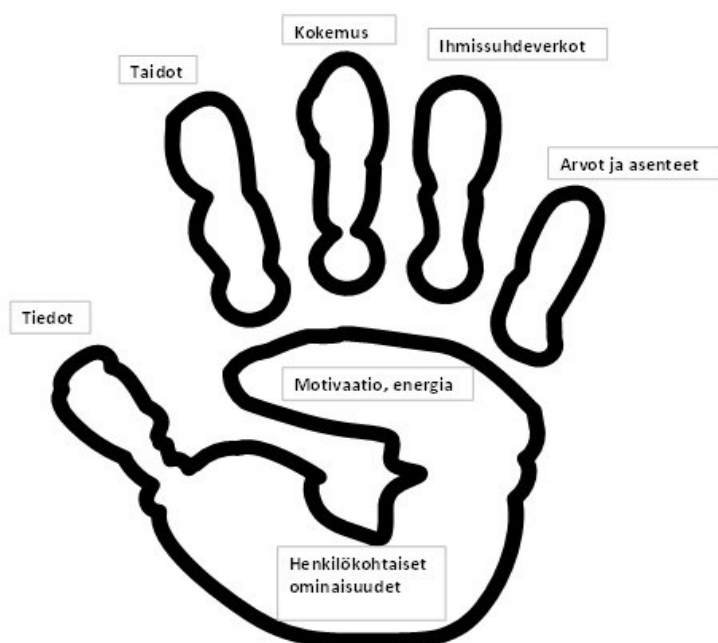
Tunneäly kuuluu myös henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Tunneäly sisältää joukon sosiaalisia ja henkilökohtaisia taitoja, jotka vaikuttavat siihen, miten hyvin yksilö tulee toimeen itsensä ja toisten kanssa. Siihen kuuluu myös kyky tuottaa ja luoda mielikuvia, nähdä mahdollisuuksia ja ymmärtää, miten niitä voi hyödyntää. Myös yksilön motiivit sisältyvät henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. (Ojala 2008, 50–51.) Kauhanen (2012, 147) listaa henkilökohtaisiksi ominaisuuksiksi myös tietyt kykytekijät, kuten esiintymistaito, luovuus, kielellinen ilmaisutaito, kehonkielen osaaminen ja ulkoinen olemus.

Motivaatio on yksilön sisäistä voimaa, joka virittää ja suuntaa toiminnan. Motivaatio voidaan jakaa sisäiseksi ja ulkoiseksi motivaatioksi. Sisäiseksi motivaatioksi kutsutaan tilaa, missä tyydytys tulee itse työstä sekä aikaansaannoksista, ja se liittyy itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeisiin. Ulkoinen motivaatio perustuu ulkoisten palkkioiden tavoitteluun. Palkkiot voivat olla palkkaa tai muuta taloudellista hyötyä, turvallisuutta ja arvostusta. Myös fyysinen hyvinvointi ja sosiaaliset suhteet ovat motivaatiolähteitä, jotka vaikuttavat vahvasti työelämässä. Ulkoisten palkkioiden merkitys painottuu etenkin silloin, kun työ

itsessään on rutiininomaista ja mielenkiinnottomaa. (Viitala 2019, 42.) Kauhasen (2012, 147) mukaan motivaatio rakentuu pitkälti henkilön arvomaailman ja elämänkaaren vaiheen pohjalle. Luonnollisesti myös työ itsessään ja organisaation käyttämät motivointikeinot vaikuttavat siihen, kuinka voimakkaasti yksilö kulloinkin motivoituu. Osittain tähän vaikuttavat myös henkilön psyykkinen ja henkinen energia.

Sydänmaanlakan (2009, 44) mukaan osaaminen on entistä enemmän kiinni kontakteista. Mitä laajempi kontaktiverkko yksilöllä on, niin sen laajempaa on monesti myös osaaminen. Kauhanen (2012, 147–148) mainitsee esimerkkinä, kuinka nykyisin ratkaisevassa asemassa on se, miten helposti ja nopeasti yksilö saa käyttöönsä tarvittavaa uutta tietoa. Kyky solmia ja ylläpitää ihmissuhteita on erittäin tärkeä seikka, kun ajatellaan henkilön käyttökelpoisuutta organisaatiossa. Ihmissuhdeverkko toimii vaikutuskenttänä mutta myös tietojen ja kokemusten vaihtamisen alueella ja mahdollistaa näin uusien asioiden nopean oppimisen. Ihmissuhdeverkkojen ja niiden ylläpitämiseen liittyvien taitojen merkitys kasvaa, sillä organisaatiossa työskennellään yhä enemmän nopeammin vaihtuvissa projekteissa ja tiimeissä eikä niinkään kiinteissä toimenkuvauksin rajatuissa yksilötehtävissä.

Kaikki kuviossa 4 esitetyt tekijät yhdessä muodostavat yksilön pätevyyden. Kun pätevyyttä verrataan erilaisiin menetelmin työn vaatimiin tekijöihin, nähdään työntekijän kehittämistarve.



Kuvio 4. Yksilön pätevyys (mukaillen Kauhanen 2012, 146)

Michael Polanyi (1966) on todennut, että ihminen tietää aina enemmän kuin pystyy sanomaan, ja ihminen pystyy sanomaan aina enemmän kuin pystyy kirjoittamaan paperille. Osa ihmisen osaamisesta on taitoja ja tietoja, jotka voidaan kuvata sanoin esimerkiksi tuotanto- tai myyntiraportissa. Tällaista tietoa kutsutaan täsmätiedoksi tai artikuloituksi tiedoksi, ja se on siirrettävissä sekä dokumentoitavissa. Henkilölle kertyy kokemuksen myötä myös sellaista osaamista, jota on vaikea tai jopa mahdotonta kuvata sanoin. Tätä kutsutaan hiljaiseksi tiedoksi tai ääneen lausumattomaksi tiedoksi. Hiljainen tieto on henkilökohtaista tietoa, ja se on tiukasti sidoksissa toimintaan ja tiettyyn tilanteeseen ja sitä on vaikea välittää muille. (Ojala 2008, 52.)

Hiljainen tieto sisältää teknisiä ja kognitiivisia osatekijöitä. Kognitiiviset tekijät ovat mentaalimalleja. Ne ohjaavat ihmisen ajattelua, ja niiden avulla ihmiset hahmottavat ja käsittävät ympäristöään. Esimerkiksi eri henkilöt havainnoivat samasta asiasta eri tavalla, koska heillä on erilaisia oletuksia, ennako-odotuksia ja arvotuksia. Tekniset osatekijät tarkoittavat yksilön konkreettista tietämystä, osaamista ja taitoja. Tiedetään intuitiivisesti sekä tuntemuksina, että asiat tapahtuvat näin tai laite toimii tällä tavalla. Hiljainen tieto on tärkeä ammattitaidon osa, ja se korostuu erityisesti asiakaspalvelun tehtävissä ja ammattityöntekijöiden työssä. (Ojala 2008, 52.)

2.1.2 Tiimin ja organisaation osaaminen

Ojalan (2008, 53) mukaan organisaation osaaminen on organisaation yhteinen näkemys tai käsitys toiminnan kannalta tärkeästä asiasta ja yhteisesti omaksuttu toimintatapa. Tiedot, taidot, asenteet, kokemukset ja kontaktit ovat myös osa tiimin osaamista. Tiimin osaaminen on sen jäsenten yhteistä ja kumuloitunutta osaamista. Se on jaettava osaamista ja perustuu ryhmän jäsenten yhteiseen tulkintaan. Usein ryhmän osaaminen on hiljaista tietoa, jota ei ole vielä dokumentoitu. Tällöin yksi tärkeimmistä tiimin tehtävistä on muuntaa oma osaamisensa havaittavaksi tiedoksi, jotta siitä saadaan organisaation osaamista. (Sydänmaanlakka 2009, 65.)

Organisaation osaaminen on tietoa, informaatiota ja dataa. Se koostuu prosesseista ja toimintatavoista, jotka ovat juurtuneet organisaation tavaksi toimia. Se sisältää myös organisaation arvot ja kulttuurin, joiden mukaan organisaatiossa toimitaan. Sisäiset ja ulkoiset verkostot ovat tärkeä osa organisaation osaamista. Osaaminen on hajautuneena verkostoihin, jolloin sosiaalisten ja teknologisten verkostojen hallintaa voidaan kutsua meta-osaamiseksi. (Sydänmaanlakka 2009, 65.) Organisaation osaaminen on se resurssi, mitä yrityksessä pitää vaalia ja minkä syntymistä pitää tukea ja ohjata (Ojala 2018, 53). Myös organisaation opiskelumuotoisuus tulee olemaan koko ajan tärkeämpi keino kilpailtaessa

työvoimasta, sillä jokainen osaaja haluaa säilyttää osaamisensa, siksi työpaikan valintakriteerinä usein on mahdollisuus lisätä yksilön omaa osaamista (Ojala 2008, 286).

Yrityksessä tapahtuva oppiminen on vahvasti sosiaalinen tapahtuma, sillä sen toiminta on monimutkaista ja usein suuren ihmisjoukon yhteisen toiminnan tulosta, mikä pakottaa ryhmäoppimiseen. Kun uuden asian äärellä ja sitä oppimassa on isompi joukko ihmisiä, on samalla käytettävissä myös enemmän informaatiota ja ongelman ratkaisun vaihtoehtoja. (Viitala 2013, 176.) Organisaatiolla on myös hiljaista tietoa. Tietoista tietoa ovat organisaation toimintatavat, ohjeet ja prosessikuvaukset. Hiljaista tietoa edustavat niin sanotut kirjoittamattomat säännöt, rinnakkaisorganisaation toiminta, tarinat sekä (piilo)asenteet ja -arvot. Organisaation osaaminen on se resurssi, joka kollektiivisesti tiedostetaan, sitä ei kuitenkaan koskaan pueta sanoiksi. Tiedetään vain, että näin tulee organisaatiossa toimia. Organisaation osaaminen voi muodostua myös hajautuneesta asiantuntijuudesta, kun ihmiset voivat olla hajallaan eri puolella organisaatiota. Tässä tapauksessa täytyy osaaminen saattaa yhteen erilaisten rakenteiden sekä erityisesti johtamisen avulla. Nämä rakenteet ovat organisaation osaamisen kannalta jopa tärkeämmät kuin yksittäisen ihmisen osaaminen. (Ojala 2008, 53.)

Organisaation oppimisella tarkoitetaan organisaation kykyä uusiutua muuttamalla toimintatapojaan, prosessejaan ja arvojaan. Uusiutumisen tarkoitetaan käytännössä sitä, että organisaatiolla on valmius jatkuvasti hankkia uutta osaamista ja hyödyntää sitä välittömästi. (Sydänmaanlakka 2009, 22.)

Innovatiivisuus kulkee käsikädessä oivaltamisen ja oppimisen kanssa. Se ei aina tarkoita uutta tuotetta tai palvelua, vaan se voi yhtä lailla tarkoittaa uutta tapaa tehdä asioita entistä paremmin, toisella tavalla kuin ennen. Innovatiivisuuden tai oppimiseen ei voi kätkeä, vaan työnantaja voi luoda olosuhteet, joissa ihmiset haluavat jakaa osaamistaan, hankkia uutta tietoa ja uskaltavat kyseenalaistaa jo olevaa. Innovatiivisuus on harvoin yksilötyötä, siihen tarvitaan vuorovaikutusta muiden kanssa. Nämä oppimisen ja innovatiivisuuden edellytykset asettavat esihenkilötyölle, johtamiselle sekä yrityksen kulttuurille paljon haasteita. (Ojala 2008, 24.)

Osaamisen kehittämisprosessin hallinta on myös oma metaosaamisensa. Verkkooppimisympäristössä oppimisoaamisesta on tullut entistä tärkeämpi taito. Tässä oppimisympäristössä, informaatio- ja kommunikaatiotekniikalla, on merkittävä vaikutus osaamisen johtamiseen. (Sydänmaanlakka 2009, 64–65.)

2.2 Moniosaaminen

Moniosaaja-termiä käytetään yleensä viittaamaan useisiin työtaitoihin yhdellä työntekijällä. Se edellyttää työntekijöiden monipuolisten tietojen ja taitojen edistämistä, jotta he voivat työskennellä useissa työtehtävissä tai -projekteissa. Moniosaamisesta on hyötyä työnantajalle mutta myös työntekijälle itselleen. Minkä tahansa organisaation kasvu ja kilpailukyky mahdollistuu sen takana olevista ihmisistä. Oli kyseessä monikansallinen tai pieni yritys, jokaisella yksilöllä on yhä laajempi rooli yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa. Organisaatiot pyrkivät vähentämään kustannuksia ja samalla maksimoimaan tuloksen. Kustannussäästöistä on tullut keskeinen painopiste kaikilla johtamistasoilla ja jokaisen yksikön osaamisen tehokas kehittäminen ja hyödyntäminen on elintärkeää. Moniosaaminen on mekanismi, jolla yritykset voivat parantaa tehokkuutta sekä laatua, alentaa kustannuksia ja lisätä tuotantoa. (Ahmad 2018.) Usein moniosaaminen kuvataan henkilöstölle mahdollisuutena kehittää ammattitaitoa ja parantaa työmahdollisuuksia (Luoto 2014).

Moniosaajia työllistävässä yrityksessä on joustava työvoima. Tämä antaa työnantajalle mahdollisuuden järjestää ja ajoittaa työntekijät yrityksen tarpeiden mukaisesti. Työntekijät voivat korvata poissa olevia työntekijöitä ja työskennellä millä tahansa liiketoiminnan osa-alueella, joka vaatii sillä hetkellä lisätyövoimaa. Tämä mahdollistaa tuotannontason ylläpidon jokaisena aikana esimerkkinä sesonki- ja kausivaihtelut, eivätkä työntekijät jää toimittomiksi. (Ahmad 2018). Moniosaaminen onkin ihanteellista yritykselle myös silloin, kun syntyy yleisiä ennakoimattomia liiketoimintaongelmia, kuten poissaoloja pitkittyneen sairauden vuoksi, henkilöstömäärän väheneminen irtisanomisten tai rekrytoinnin jäädytyksen vuoksi (De Pedro 2016). Moniosaajista koostuvan työvoiman omaava yritys voi toimia pienemmällä määrällä liiketoiminnan harjoittamiseen tarvittavia työntekijöitä, kuitenkin takaamalla samalla sen olemassa oleville työntekijöille kattavat työsuhteet. (Ahmad 2018.) Joustavan työvoiman yrityksissä toimintojen suunnittelu ja aikatauluttaminen voi aina keskittyä asiakkaan tarpeisiin eikä henkilöstön kykyihin (Kelchner 2022).

Moniosaajia ei uhkaa tiedon vanhentuminen, sillä kun uusi teknologia muuttaa tuotantotapaa, jatkuvasti uusia taitoja oppimaan tottuneet työntekijät voivat helpoiten sopeutua tuotannon muutokseen. Moniosaaminen parantaa työntekijöiden tyytyväisyyttä parantaen samalla yrityksen moraalialia, mikä johtaa työntekijöiden pysyvyyden ja yrityksen tuottavuuden kasvuun. Moniosaajilla on useita erilaisia työtaitoja, joiden ansiosta he voivat tehdä useampaa kuin yhtä työtä. Sopeutuvampi ja monitaitoisempi työvoima pystyy kulkemaan ajan mukana ja on tehokkaampi reagoimaan muutostilanteissa. (Ahmad 2018; Kelchner 2022.)

Organisaatiot toteuttavat moniosaamista murtaakseen osastojen välisiä esteitä tai parantaakseen työvoiman joustavuutta. Moniosaaminen voidaan jakaa eri muotoihin.

- Vertikaalinen moniosaaminen: yksilöt oppivat esihenkilö- tai muita hallinnollisia tuntehtäviä. Esimerkiksi työntekijä ottaa haltuun jonkin johtamisen elementin tai vastuun, kuten tuotannon ajoitus, laadun valvonta tai ostot. Tällainen henkilö voi olla esimerkiksi tiiminvetäjä tai itseohjautuva tiimin jäsen.
- Horisontaalinen moniosaaminen: yksilöt oppivat taitoja organisaation toiselta titeenalalta tai toiminnolta, kuten prosessi-insinööri oppii käyttämään ja asentamaan venttiilejä tai ravintolan kokki opettelee sali- ja kassatoiminnot. Horisontaalista moniosaamista voi olla kahta päätyyppiä:
 - Ristikkäistaidot/kaksoistaidot → työntekijä oppii perustaitojen lisäksi joitain muita taitoja, joilla on eri käyttötarkoituksia ja joiden katsotaan olevan päteviä suorittamaan mitä tahansa toimintaa kahdella pääalalla, kuten moniosaajat, joiden katsotaan olevan päteviä suorittamaan sekä mekaanisia että sähköisiä tehtäviä.
 - Taitojen laajentaminen → työntekijä voi oppia lisää taitoja jo opitun lisäksi samassa yhteydessä tehokkuuden lisäämiseksi. Esimerkkinä myyntihenkilö oppii käyttämään tuotetta tiettyyn tarkoitukseen tai työntekijä oppii tekemään aiemmin tehdyn tehtävän tehokkaammalla tavalla.
 - Syvä moniosaaminen → tällä tarkoitetaan erityisten ja monimutkaisempien taitojen hankkimista samalla alalla tai tieteenalalla. Esimerkiksi prosessi-insinööri hankkii erityisiä taitoja, kuten asiantuntemusta laitoksen käyttökustannusten optimoinnissa tai laitoksen vianmäärityksen ohjauksessa. (Ahmad 2018.)

Moniosaaminen on taito, joka on erittäin hyödyllinen organisaatioilla, jotka joutuvat selviytymään nopea tempoisissa ja reaktiivisissa ympäristöissä. Tänä päivänä tämä määritelmä viittaa yhä useampaan yritykseen. Tehokas moniosaaminen lisää osaamista, tehokkuutta, laatua, tuotantoa sekä kilpailukykyä. Moniosaavat työntekijät antavat organisaatiolle kyvyn sopeutua markkinaolosuhteiden muutoksiin ja jatkuvasti kasvaviin vaatimuksiin. Lisäksi tämä työvoiman joustavuus antaa yrityksille mahdollisuuden omaksua johdonmukaisen liiketoimintamallin, joka vaikuttaa positiivisesti tuottavuuteen. Monet yritykset ovatkin laajentaneet työntekijöidensä moniosaamista tuottavuuden lisäämiseksi. Moniosaamisessa on myös omat varjopuolensa. Työntekijät voivat olla ylikuormitettuja ja jotkut yritykset ovat todenneet moniosaamisen aiheuttaneen myös odottamattomia seurauksia, jotka jopa heikentävät laatua ja asiakaspalvelua. Tehtäviä on suoritettu, mutta lopputulos ei ole standardien mukaista eivätkä täytä tehtävän alkuperäistä roolia. Tämä voidaan kuitenkin usein välttää, jos työntekijät saavat jatkuvaa palautetta, ja ovat usein motivoituneita sekä

tyytyväisiä. (De Pedro 2016.) Yrityksen olisi myös hyvä tutkia moniosaamisen lisäämiseksi vaikuttavia tekijöitä, kuten oppimiskustannuksia, erilaiset koulutukset ja valmennukset sekä transaktiokustannuksia, tapahtumakulun hallinnan ja koordinoinnin kustannuksia. On epätodennäköistä, että nämä kustannukset käyttäytyvät lineaarisesti, koska monimutkaisuus lisääntyy joko erikoistumisen lisääntyessä, transaktioissa tai tehtävissä, kun tehtävien laajuus ja valikoima kasvaa. Myöskään päätös kompromisseista ei ole suoraviivainen. (Ahmad 2018.) Yrityksen onkin hyvä miettiä ja tehdä laskelmia, mikä osaaminen on yrityksen toiminnan ja asiakkaan lisäarvon kasvattamisen kannalta tärkeää ja mikä osaaminen voidaan esimerkiksi ulkoistaa ja ostaa muualta (Viitala 2019, 210).

3 Osaamisen johtaminen

3.1 Yrityksen strategian merkitys osaamisen johtamisessa

Osaamisen johtamisella (knowledge management) tarkoitetaan kaikkea toimintaa, millä edistetään osaamisen kehittymistä ja hyödyntämistä yrityksessä. Tehokas oppiminen ja osaamisen hyödyntäminen edellyttävät niitä tukevia rakenteita, johtamista, ilmapiiriä ja järjestelmiä. Nämä seikat vaikuttavat siihen, miten tehokasta on uuden tiedon luominen, tiedon hankkiminen, tiedon hyödyntäminen sekä levittäminen organisaatiossa. Osaamisen johtamisessa on eniten kyse yksilöiden osaamisen ja taidon ylläpidosta sekä lisäämisestä siten, että yrityksen tavoitteet voidaan saavuttaa. Osaamisen johtamisen päämääränä on varmistaa, että yrityksessä tiedetään, mikä osaaminen on strategian toteuttamisen kannalta tärkeää ja että osaamisen riittävyys turvataan kaikissa tilanteissa ennakoiden. Organisaation vahva osaaminen ja hyvä strategia ratkaisevat yhdessä menestyksen. (Viitala 2019, 208–209.)

Osaamisen johtamisprosessin tavoitteena on jatkuva osaamisen kehittäminen. Sen avulla yritys pystyy suoriutumaan tehtävistään ja jatkuvasti kehittämään suorituksiaan. (Sydänmaanlakka 2009, 63.) Parhaimmillaan osaamisen kehittäminen näkyy jo organisaation strategiassa. Strategian laadinnassa mahdollisuuksia ja perustan tuottaa erityisesti henkilöstön osaamisen kehittäminen. Yrityksen kilpailukyky riippuu siitä, mitä yrityksessä osataan, miten olemassa olevaa osaamista osataan hyödyntää ja kuinka nopeasti kyetään oppimaan uutta. Se on myös edellytys jokaisen työntekijän työssä onnistumiselle sekä työn mielekkyyden kokemukselle, sillä työtehtävät muuttuvat kiihtyvää tahtia ja näin vaativat uudistuvaa osaamista. (Viitala 2021, 121–122.) Osaamisen johtamisessa määritellään organisaation ydinosaaminen ja muu tarvittava osaaminen lähtien visiosta, strategiasta ja tavoitteista (Sydänmaanlakka 2009, 63).

Hyödyntääkseen jatkuvasti muuttuvia olosuhteita tulee organisaation, Carl Longin ja Mary Vickers-Kochin (1995) mukaan, osata määritellä omat ydinosaamisensa, ja ne voidaan määritellä seuraavien periaatteiden mukaisesti:

- Määritellään strategisesti yrityksen tärkeät osaamiset. Vastataan kysymykseen, mitä osaamista yrityksellä pitää olla ja millä tasolla, jotta se voi saavuttaa sen kilpailuedun, mitä strategiassa tavoitellaan.
- Eritellään ne tekijät, jotka ovat aiemmin lisänneet tai vähentäneet yrityksen menestystä.

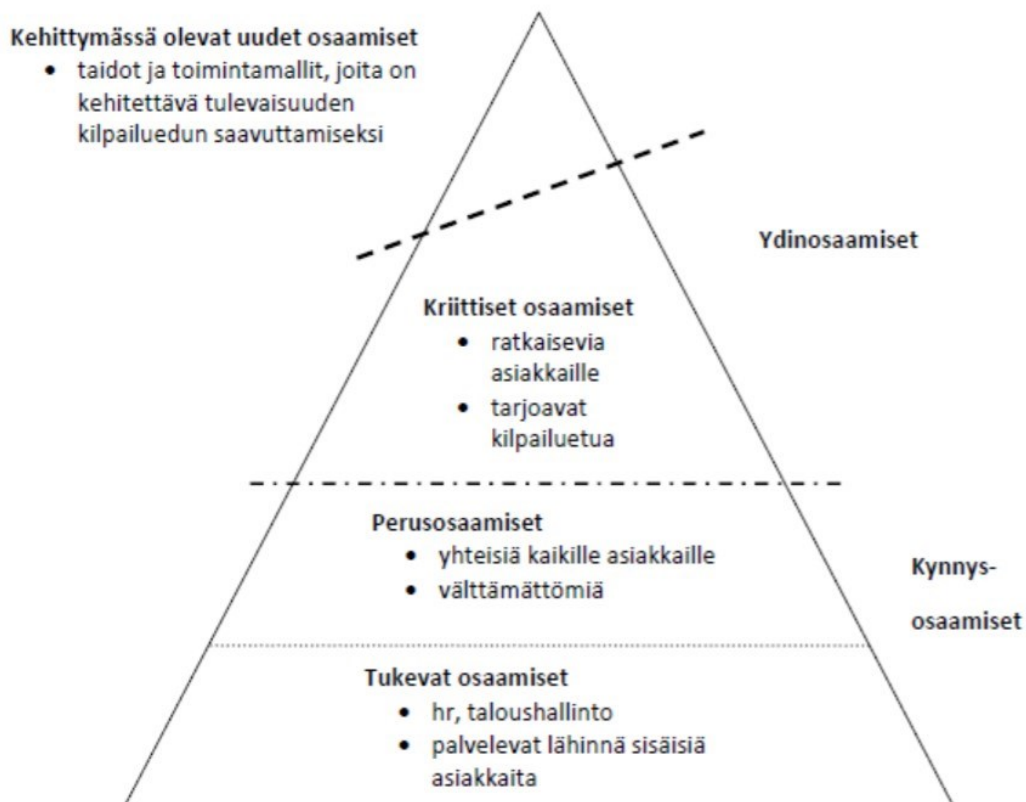
- Eritellään asiakasryhmittäin ja liiketoiminta-alueittain, mitä lisäarvoa yritys voi ydinosaamisensa varassa asiakkailleen tarjota.
- Määritellään ne osaamiset, joita yrityksessä tulee vaalia myös jatkossa, ja ne osaamiset, joita on kehitettävä tulevaisuudessa. Kiintopisteenä tulee olla asiakkaiden tarpeet.
- Määritellään priorisointijärjestys yrityksen resurssien kohdentamiseksi ja aikataulun laatimiseksi niille toimenpiteille, joita tarvitaan tärkeiden osaamisten varmistamiseksi.
- Kehitetään palaute- ja arviointijärjestelmä, joilla ohjataan ja seurataan kehittymistä niin, että saadaan säilytettyä tasopaino yrityksen vision ja tavoitteiden, niiden edellyttämien strategisten prosessien ja ydinosaamisten välillä. (Long & Vickers-Koch 1995; Viitala 2019, 209–210.)

Ydinkyvykkyudet eli ydinosaamiset ovat yrityksen kriittistä osaamista. Ne usein liittyvät ylivoimaiseen teknologiseen tietotaitoon, suhteisiin yrityksen ulkopuolisiin toimijoihin tai prosesseihin. Prosesseihin liittyvä ydinkyvykkyys voi perustua varmuuteen, tehokkuuteen tai nopeuteen. Se voi olla esimerkiksi yrityksessä opittu tapa yhdistellä tekniikoita, palveluita ja materiaaleja ainutlaatuisella tavalla. Prosesseihin liittyvää ydinkyvykkyyttä voi olla myös logistiikan, johtamisen, tuotekehittelyn tai minkä tahansa sellaisen materiaali-, tietotai pääomavirran tehokas hallinta, jolla luodaan merkittävää lisäarvoa asiakkaalle. Ydinkyvykkyys voi perustua myös erityiseen tapaan hoitaa suhteita asiakkaisiin, alihankkijoihin tai muihin kumppaneihin. Organisaation ydinkyvykkyudet tuovat sen tarvitseman kilpailuedun (Long & Vickers-Koch 1995; Viitala 2019, 210.)

Ydinkyvykkyuden lisäksi yrityksessä tulee olla muutakin tärkeää osaamista. Osaamista voidaan eritellä sen mukaan, kuinka tärkeää se on strategiselle kilpailukyvyille. Perusosaaminen on kaikille toimialan yrityksille yhteinen välttämätön toimintaedellytys, esimerkiksi tietotekninen osaaminen tietotekniikka-alalla tai ruuan valmistaminen ravintola-alalla. Perusosaaminen ei kuitenkaan vielä yksinään riitä tuottamaan kilpailuetua. Yritys tarvitsee myös sen toimintaa ylläpitävää osaamista tukipalveluihin liittyen; henkilöstöhallinto, taloushallinto, kiinteistöpalvelut. Tukitoimintoihin liittyvä osaaminen voidaan kuitenkin helpointen siirtää ulkopuoliselle palveluntarjoajalle, kuten kirjanpito tai rekrytointipalvelut. (Viitala 2019, 210.)

Kuviossa 5 on esitetty, kuinka yrityksen ydinosaamiset on rakennettu kynnysosaamisen päälle. Yrityksessä voi jo mainittujen osaamisten lisäksi olla kehittymässä olevaa osaamista. Sitä ei vielä käytetä yritystoiminnassa hyväksi, mutta tulevaisuudessa niistä voi

kehittyä yrityksen toiminnalle ja kilpailukyvyille elintärkeää osaamista. (Long & Vickers-Koch 1995; Viitala 2019, 210.)

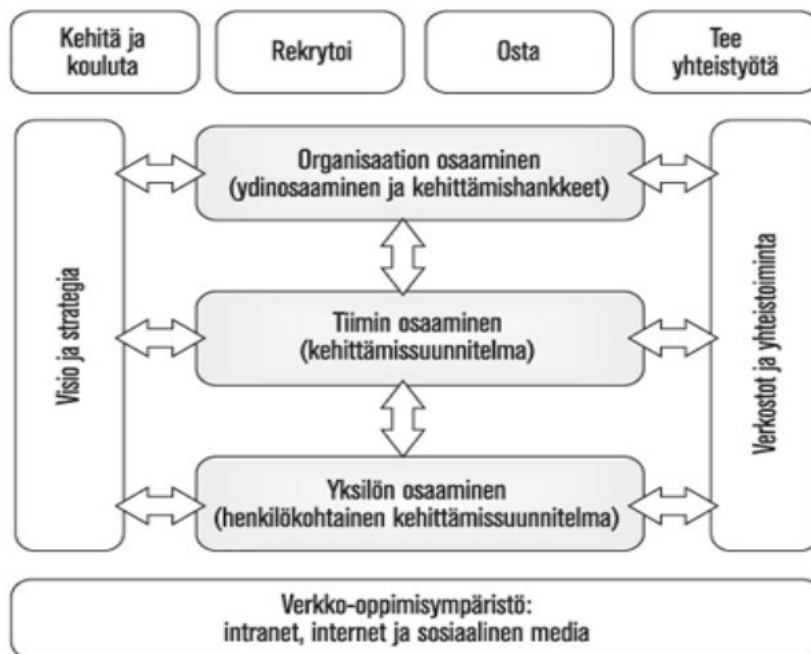


Kuvio 5. Yrityksen erityyppiset osaamiset (mukaillen Long & Vickers-Koch 1995, Viitala 2013, 175)

Jokaisella organisaatiolla tulee olla osaamiskehys, joka koostuu neljästä kuuteen ydinosaamista. Tämä havainnollistaa ja vahvistaa organisaation ydinkulttuuria ja korostaa eroja kilpailijoihin nähden. Kun tarkastellaan perusteellisesti, mitä kompetenssien hallinta on, johtoryhmien tulee luoda seitsemästä kymmeneen kohdan osaamisluetelo jokaiselle organisaation roolille. Nämä kompetenssit luovat osaamismallin, joka kertoo työntekijälle, mitä häneltä työssään odotetaan ja jonka avulla hänen on aiempaa helpompi saavuttaa tavoitteensa. (Valamis 2021.)

Tämän jälkeen, kun yritys on määritellyt ydinosaamisensa, tulee arvioida, mikä on osaamisen nykytaso verrattuna tavoitetasoon. Tältä pohjalta laaditaan tarvittavat organisaation, tiimien ja yksilöiden kehityssuunnitelmat, mitkä viedään käytäntöön mahdollisimman

tehokkaasti (Sydänmaanlakka 2009, 63.) Kuviossa 6 on esitetty joitakin osaamisen avaintekijöitä.



Kuvio 6. Osaamisen johtamisen avaintekijöitä (Sydänmaanlakka 2009, 64)

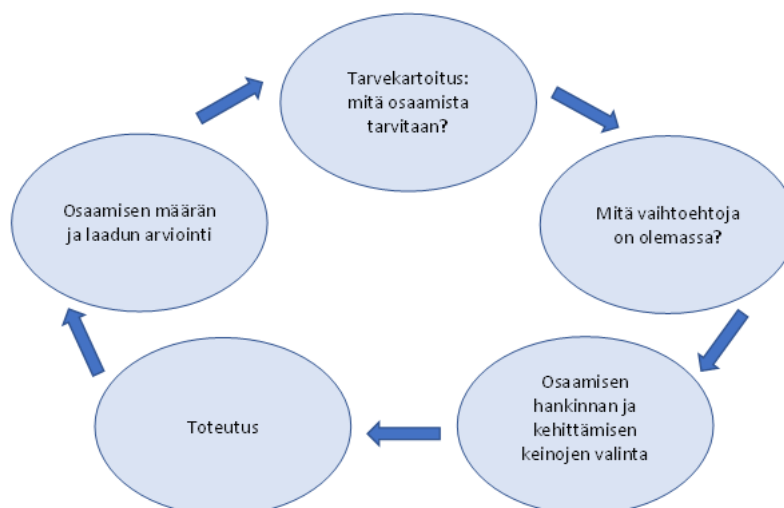
Osaamisen kehittämisessä on hyvä korostaa yhteistoiminnan ja verkostojen merkitystä. Välttämättä yrityksen ei tarvitse hankkia kaikkea osaamista omaan yritykseen, vaan yhteistyöllä ja kumppanuuksilla voidaan ylläpitää ja hankkia monenlaista osaamista. Osaaminen on usein hajautuneena erilaisissa verkostoissa, joiden hyödyntäminen on tänä päivänä äärimmäisen tärkeää. (Sydänmaanlakka 2009, 64.)

3.2 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittäminen on työyhteisön ja yksilön välisen suhteen jatkuvaa vaalimista, ja se alkaa työhönottotapahtumasta ja päättyy henkilön lähtiessä pois työpaikalta. Osaamisen kehittämisellä ei tarkoiteta pelkästään yksilön ammattitaidon kehittämistä, vaan mitä suurimmassa määrin hyvän, arvostavan ja kehittävän suhteen luomista organisaation ja ihmisen välille. (Juuti & Vuorela 2015, 57.) Liiketoimintastrategia luo vaatimukset ja kehyykset sille, missä laajuudessa ja mihin suuntaan osaamista tulee kehittää. Osaamisen kehittäminen voi tapahtua monella tasolla. Esimerkiksi hankkimalla tarvittavaa osaamista

rekrytoinneilla, kehittämällä eri menetelmin yksilötason kompetensseja, hyödyntämällä ulkopuolista osaamista muun muassa alihankinnoin, kokoamalla tiimeihin ja ryhmiin toisi-
aan täydentävää osaamista ja kehittämällä organisaatioon kulttuuria, joka ruokkii osaami-
sen jatkuvaa kehittymistä. Näin tavoitteena on osaavien ja tehokkaasti oppivien yksilöiden
lisäksi oppiva organisaatio. (Viitala 2021, 121–122.) Se, että yrityksessä on jotain tietoa ja
osaamista ei vielä riitä, vaan ne on kyettävä kanavoimaan menestykselliseksi liiketoimin-
naksi. Tämä tapahtuu strategisten prosessien avulla eli osaaminen on saatava siirrettyä
käytäntöön; palveluihin, tuotteisiin ja muihin lopputuloksiin, jotka luovat asiakkaalle arvoa.
(Viitala 2019, 209.)

Osaamisen kehittäminen on jatkuva prosessi ja tätä havainnollistetaan kuviossa 7. Pro-
sessi lähtee liikkeelle yrityksen tarpeiden määrittelystä. Kun osaamisen lisästarve on
tiedossa, voidaan paikantaa erilaisia osaamisen kehittämisen ja hankinnan keinoja sekä
vaihtoehtoja. Keinojen toteutuksessa on tavoiteltava hyvää tehokkuutta, taloudellisuutta
sekä laatua. Kehittämistyöhön osallistuvien henkilöiden tulisi kokea kehittämistoimiin osal-
listuminen hyödylliseksi ja helpoksi. Yrityksen on myös jatkuvasti arvioitava sekä osaami-
sen riittävyyttä ja laatua että osaamisen kehittämisen keinojen vaikuttavuutta. Osaamisen
kehittäminen on osa työtä ja ammattitaitoa ja siten yksilön omalla vastuulla. Yrityksellä
kuitenkaan ei ole varaa olettaa, että ihmiset aina aktiivisesti havaitsevat ja arvioivat omia
kehittämistarpeitaan ja kehittävät osaamistaan oma-aloitteisesti. Yrityksen on luotava op-
pimiselle suotuisia mahdollisuuksia ja edellytyksiä sekä määriteltävä henkilöstön osaami-
sen kehittämislle suunta. (Viitala 2021, 122–123.)



Kuvio 7. Osaamisen kehittämisen prosessi (mukaillen Viitala 2021, 122)

Myös omaehtoisen kouluttautumisen ja oppimisen tukeminen on tärkeä osa organisaation oppimiskulttuuria. Yrityksessä tarvitaan yhdessä sovittu politiikka siitä, miten työntekijöiden omaehtoiseen opiskeluun suhtaudutaan. Työnantaja voi tukea omaehtoista opiskelua muun muassa antamalla työaikaa työpaikan ulkopuoliseen opiskeluun, esimerkiksi omaehtoiseen jatko-opiskeluun, mikäli tämä tukee yrityksen omaa toimialaa. (Ojala 2008, 286.)

3.2.1 Osaamisen kehittämisen keinoja

Viitalan (2019) mukaan markkinoilla on kilpailukeinoksi noussut osaamisen hankkiminen, kehittäminen, integroiminen yritykseen ja hyödyntäminen mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti. Sitä voidaan edistää valmentavalla esihenkilötyöllä sekä tehokkailla prosesseilla. Näiden tekijöiden avulla varmistetaan jatkuva oppiminen.

Yrityksellä on erilaisia keinoja huolehtia osaamisen kehittämisestä ja riittävydestä:

- Kehitetään yrityksessä olemassa olevaa osaamista tutkimuksen, henkilöstön osaamisen kehittämisen ja toiminnan kehittämisen menetelmillä.
- Lainataan osaamista eli ostetaan tarvittavat palvelut yrityksiltä, joilla on tarvittavaa osaamista esimerkiksi konsultit ja alihankkijat.
- Ostetaan uutta osaamista eli rekrytoidaan uusia osaajia palvelukseen tai ostetaan jokin yritys tai sen osa.
- Sitoutetaan olemassa olevaa ja tulevaisuuden kannalta arvokasta osaamista yritykseen, esimerkiksi avainhenkilöpolitiikan avulla.
- Siirretään vanhentunutta tai tarpeettomaksi käyvää osaamista pois yrityksestä myymällä toimintoja. Myös irtisanomiset ovat tällaisissa tilanteissa mahdollisia. (Viitala 2019, 211–212.)

Osaamisen kehittämistä suunniteltaessa on hyvä pitää mielessä, että kaiken toiminnan tulee olla kilpailukykyistä ja mielellään parempaa kuin muualla. Osaamisen kehittämiskeinoja on monia. (Juuti & Vuorela, 2015, 74.)

Osaamiskartoitukset

Yrityksissä osaamisen kehittämistarvetta selvitetään tekemällä erilaisia kompetenssikartoituksia eli osaamiskartoituksia. Kartoituksissa nimetään ja määritellään työn tai vastuualueen nykyiset ja tulevat osaamisvaatimukset. Henkilöstön osaamisen kehitystarpeet ja nykytila määritellään yleensä yksityiskohtaisesti työyksikössä, sillä yksikössä tunnetaan

parhaiten henkilöiden työn vaatimukset ja osaaminen. Prosessissa edetään usein niin, että lähijohtaja yhdessä alaistensa kanssa määrittelee vastuualueella tarvittavat osaamiset ja arvioi olemassa olevaa osaamista suhteessa niihin. Tällä tavoin saadaan selville, missä ovat tällä hetkellä osaamisen vahvuudet, heikkoudet ja puutteet. Tämän lisäksi luodaan yhteinen käsitys siitä, miten työtehtävät ja toiminta tulevat muuttumaan, ja miten osaamistarpeet tätä vastaavasti muuttuvat tulevaisuudessa. Näin saadaan kuva osaamisen tilasta ja kehitystarpeista nyt ja jatkossa. Osaamiset nimetään ja arvioidaan jonkinlaisen asteikon avulla. Usein tämä tehdään ensin tiimien ja tehtäväalueiden osalta ja lopulta yksittäisten henkilöiden ja tehtävien tasolla. (Viitala 2021, 123–124.)

Lakisääteinen työyhteisön kehittämissuunnitelma

Osaamisen kehittämisessä ja johtamisessa on hyvä todeta, että laki ei määrittele tarkasti, miten yrityksissä pitää kehittää henkilöstön osaamista. Asiaan otetaan kantaa kuitenkin 1.1.2022 muokatussa yhteistoimintalaissa; yrityksissä, joissa on vähintään 20 henkilöä töissä, on laadittava vuosittain työyhteisön kehittämissuunnitelma. Suunnitelmaan on kirjattava:

- nykytila ja ennakoitavat kehityskulut, joilla voi olla vaikutusta henkilöstön osaamistarpeisiin tai työhyvinvointiin
 - määritellään nykytaso ja tunnistetaan kehittämistarpeet
- päämäärät ja toimenpiteet, joilla kehitetään ja ylläpidetään henkilöstön osaamista sekä edistetään henkilöstön työhyvinvointia
 - huomioidaan, miten henkilöstö on jakautunut eri tehtäviin ja ryhmiin
- toimenpiteiden vastuunjako ja aikataulu
 - määritellään toimenpiteet ja aikataulut, joilla kehitettäisiin henkilöstön osaamista
- seurantamenettelyt
 - seuranta voidaan toteuttaa neljä kertaa vuodessa käytävien vuoropuhelujen avulla.

Suunnitelmassa tulee käydä myös ilmi ulkopuolisen työvoiman käytön periaatteet. Työyhteisön kehittämissuunnitelmaa laadittaessa ja ylläpidettäessä on kiinnitettävä tarpeen mukaan huomiota:

- teknologisen kehityksen, investointien ja muiden yrityksen tai yhteisön toiminnassa tapahtuvien muutosten vaikutuksiin työyhteisössä
- eri elämäntilanteissa olevien työntekijöiden erityistarpeisiin ja huomioiden
 - ikääntyneiden työkyky
 - työkyvyttömyysuhka
 - työttömyysuhan alaisten työntekijöiden työmarkkinakelpoisuus
- työyhteisön johtamiseen

Myös verotusta koskevassa lainsäädännössä kannustetaan osaamisen kehittämiseen. Työnantaja voi saada verotuksessa suunnitelman mukaisesta koulutuksesta koulutusvähennystä. Tällä kannustetaan yritystä panostamaan henkilöstönsä osaamiseen. (Laki Verohallinnosta 503/2010, 2 §.)

Kehityskeskustelut

Useimmissa yrityksissä osaamisen kehittämisen tarpeiden arvioinnin, tavoiteasetannan ja kehittämistoimenpiteiden systemaattisuutta tuetaan kehityskeskustelujärjestelmän avulla. Tällä tarkoitetaan ennalta sovittua ja suunniteltua lähiesihenkilön sekä alaisen välistä keskustelua, jolla tuetaan osaamisen kehittymistä sekä suoriutumista työstä. Kehityskeskustelulle asetetaan tavoitteet, aikataulu ja ennalta laadittu sisältö, ainakin pääteemoittain. Keskustelu pidetään vähintään kerran vuodessa, joskus 3–6 kuukauden välein tai tarvittaessa erilaisissa muutostilanteissa. Joissakin työpaikoissa käydään kehitystä tukevia keskusteluja kuukausittain tai viikoittain. Kehityskeskustelut toimivat lähijohtamisen keinona mutta myös tiedonkeruun välineenä yrityksen kehittämissuunnitteluun. (Viitala 2021, 127.)

Osaamisen kehittämisen näkökulmasta keskustelujen etuna ovat henkilökohtaisuus, konkreettisuus ja tavoitteellisuus. Parhaimmillaan keskustelut tukevat paitsi yksittäisten osaamisten kehittymistä myös ammatillista kehittymistä sekä kasvua. Keskustelussa pääosassa on aina alainen ja keskustelun keskiössä hänen tarpeensa. Parhaimmillaan keskustelu on rakentavaa dialogia, jolloin myös esihenkilö saa arvokasta tukea ja tietoa oman johtamisensa kehittämiseen. Keskustelussa osaamista tarkastellaan kahdesta näkökulmasta. Ensimmäinen on tämänhetkinen työtehtävä ja sen vaatimat osaamiset. Toinen näkökulma on tulevaisuuden muutokset ja niiden aiheuttamat mahdolliset haasteet osaamisen kehittämiseksi. Lisäksi voidaan selvittää henkilön sellaisia osaamisia, joita hän ei pääse riittävästi hyödyntämään nykyisessä tehtävässään, ja etsitään niille hyödyntämismahdollisuuksia. Kehityskeskustelu voidaan toteuttaa myös ryhmäkeskusteluna. (Viitala 2021, 127–128.)

Perehdyttäminen

Puhuttaessa yksilöiden osaamisesta ja oppimisesta työelämässä, on suuressa merkityksessä perehdyttäminen. Hyvä perehdytys tarvitaan aina ja jokaisessa tilanteessa, oli kyseessä uusiin työtehtäviin siirtyvän työntekijän perehdyttämisestä, henkilöstöön liittyvä uusi työntekijä tai vuokratyöntekijä. Perehdytyksellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimia, joilla luodaan henkilölle edellytykset suoriutua tehokkaasti sekä nopeasti uudessa työtehtävässä ja viihtyä uudessa työpaikassa. Työntekijän perehdytyksestä on aina vastuussa lähiesihenkilö. Hyvästä perehdytyksestä on monia hyötyjä. Siitä riippuu, miten nopeasti uusi henkilö pääsee kiinni uusiin työtehtäviin sekä miten tehokkaasti ja laadukkaasti hän pystyy niitä tekemään. Perehdytys vaikuttaa henkilön kokemuksiin saamastaan tuesta työympäristössään. Tällä taas on heijastevaikutuksia siihen, miten hän näkee yrityksen työnantajamielikuvan sekä miten hän kokee oman roolinsa työyhteisössä ja yrityksessä. (Viitala 2021, 97.) Myös Kauhanen (2012, 152) korostaa perehdytyksen merkitystä antamaan oikea kuva organisaatiosta ja auttamaan työntekijää luomaan myönteisiä kokemuksia työtehtävistään sekä koko organisaatiosta. Kauhasen mukaan perehdyttämisen tavoitteena tulee olla työn hallinta sekä laadukas tuote ja palvelu, ja se on keskeisessä osassa uuden henkilön kehittämistä.

Poisoppimisen osaaminen

Tuomi & Sumkin (2012, 47–48) tuovat esille poisoppimisen osaamisen, mikä on merkittävässä roolissa jatkuvassa toimintaympäristön muutoksessa. Osaamisen ja työn dynamiikka kehittyy työtä tekemällä ja ongelmana on, ettei pohdita sitä, miten työ olisi tehokkainta ja parasta tehdä vaan se tehdään niin kuin on aiemmin opittu. Poisopittavat asiat voivat olla vanhentuneita rutiineja tai käytäntöjä. Useimmiten haasteena on tiedostaa omat työtapansa ja tarkastella niitä kriittisesti. Kun uutta kehitetään, on hyvä pysähtyä miettimään, mistä vanhasta voidaan luopua. Sillä jotta voidaan kehittää asioita, on tehtävä tilaa uudelle.

Poisoppinen edellyttää harjoittelua, ja se tapahtuu yhdessä pohtimalla, miten voidaan raivata lisää aikaa kehittämisen painopisteille omassa organisaatiossa. Olennaista on myös luoda kokemus poisoppimisesta, sillä se on tietoisia toimintaa, missä aiemmille toimintamalleille kehitetään entistä paremmat korvaavat toimintatavat. Uudet toimintatavat vaativat aikaa ja harjoittelua. Poisoppimisen jälkeen on syytä pysähtyä pohtimaan, millaisia seurauksia luopumisesta oli, ja miten se vaikutti toimintaan. (Tuomi & Sumkin 2012, 48.)

Muut henkilöstön kehittämismenetelmät

Tiimin ja organisaation osaamistarpeet muodostavat henkilökohtaisen perehdytysuunnitelmien perustan (Kauhanen 2012, 152.) Oppimista tapahtuu työelämän eritilanteissa, joista kaikki eivät vaadi erityistä rahaa tai järjestelyjä. Tällaista on vaikkapa oppiminen, joka tapahtuu osana työtä ilman suurempaa suunnittelua. Esimerkiksi eteen tuleva ongelma ja muutos voivat pakottaa oppimaan, jolloin oppiminen voi olla myös tiedostamaton. Osaamista kehitetään organisaatioissa myös lukuisin keinoin, jotka vaativat organisoimista, suunnittelua, resursoimista sekä toteuttamista. Tällöin oppimiselle määritellään etukäteen tavoitteet ja sisältö sekä varataan sille aika, paikka ja ympäristö (fyysinen tai virtuaalinen tila). Osaamisen kehittämisen toimenpiteet kohdistuvat yksilöön, ryhmään tai jopa koko henkilöstöön. (Viitala 2021, 129.)

Henkilöstön kehittämisen keinoja voidaan ryhmitellä eri tavoin. Yksi tapa ryhmitellä kehittämisen muotoja on jakaa kehittämistoimenpiteet joko yksilön, ryhmän tai yhteisön osamiseksi. Toinen ryhmittelytapa on jakaa osaaminen sen mukaisesti kuinka formaaleja eli muodollisia tai epäformaaleja eli epämuodollisia ne ovat. Tätä jaottelua kuvataan kuviossa 8.



Kuvio 8. Henkilöstön osaamisen kehittämisen keinoja (Viitala 2021, 130)

Hyvinä osaamisen kehittämisen menetelminä voidaan mainita työkierto, erityistehtävät ja projektit, sijaisuudet, ristiinkoulutus, moniosaaminen, ongelmaratkaisutilanteet, mentorointi, kehitystehtävät ja kokeilut, koulutus ja työnohjaus. (Kauhanen 2012, 153; Viitala 2021, 130.)

Työnantajamielikuva

Työnantajamielikuvalla tarkoitetaan sitä, minkälainen kuva organisaation nykyisellä henkilöstöllä ja potentiaalisilla työnhakijoilla on organisaatiosta. Hyvämaineinen organisaatio on vetovoimainen, pystyy houkuttelemaan hyvää väkeä ja pitämään henkilöstönsä. Työnantajamielikuvan merkitys korostuu, sillä kilpailu hyvästä ja sopivasta henkilöstöstä kiristyy jatkuvasti ja siksi hyvän työnantajamielikuvan omaavat organisaatiot pystyvät palkkaamaan parhaat päältä ja usein vieläpä kohtuullisella palkkatasolla. Etenkin nuorten henkilöiden kohdalla työnantajamielikuva vaikuttaa siihen, minkälaisiin organisaatioihin hakeudutaan. (Kauhanen 2012, 69.)

Työnantajamielikuvaan vaikuttavat monet tekijät, kuten organisaation toimiala, työntekijäkokemukset, palkkataso ja henkilöstöedut, julkinen näkyvyys medioissa, organisaation oma ulkoinen ja sisäinen viestintä sekä kasvupolut ja oppimismahdollisuudet. Useimpiin työnantajamielikuvaan vaikuttaviin tekijöihin organisaatio voi itse vaikuttaa ainakin pidemmällä aikavälillä. Työnantajamielikuva voi kuitenkin saada kolhuja hyvinkin nopeasti esimerkiksi huonosti toteutettujen joukkoirtisanomisten, huonojen työolojen ja niin edelleen seurauksena. Tutkimusten mukaan työhyvinvoinnista huolehtiminen ja hyvä johtaminen vaikuttavat oleellisesti työnantajamielikuvaan. (Kauhanen 2012, 70.)

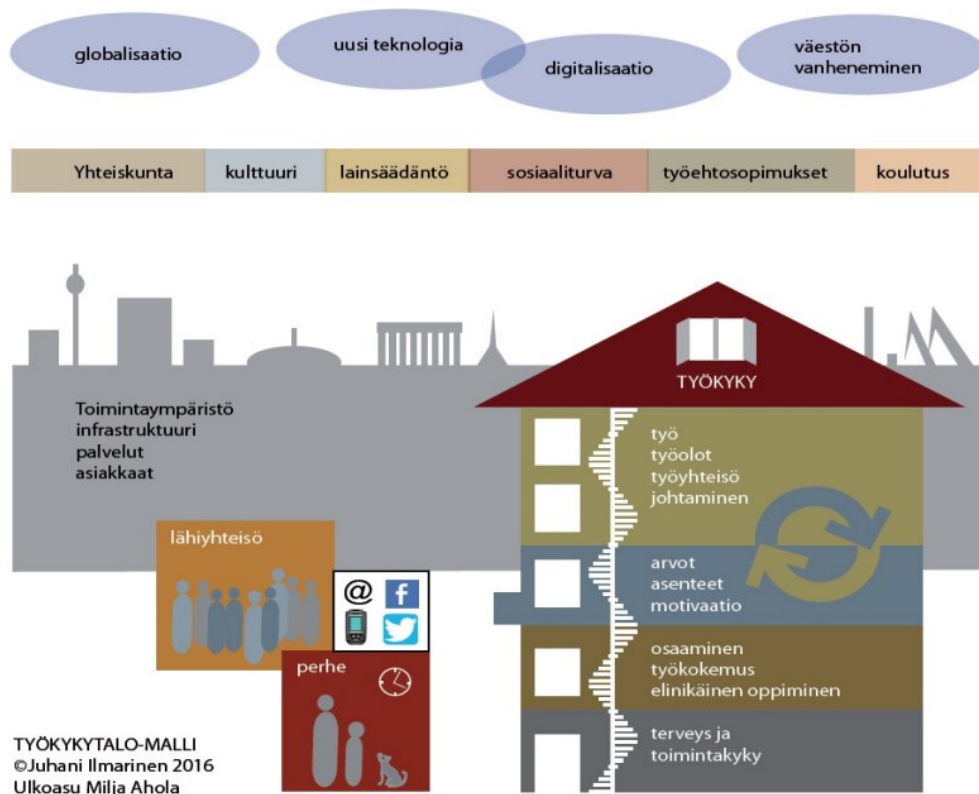
3.2.2 Työhyvinvointi osaamisen kehittämisen näkökulmasta

CGI toteutti 2020 laajan tutkimuksen työn murroksesta Suomessa. Tutkimuksen tavoitteena oli luoda laaja kuva tulevaisuuden työelämästä organisaatioiden sekä työntekijöiden näkökulmasta. Vastauksista kävi ilmi, että 32 % työntekijöistä kokee työelämän murroksen ahdistavana ja vain 15 % innostuu siitä. 40 % työntekijöistä kokee, että työskentelytavat ovat muuttuneet merkityksellisesti parin vuoden aikana ja 73 % työntekijöistä oli sitä mieltä, että työnantajan pitäisi ottaa suurempi vastuu työhyvinvoinnista. Tutkimustulokset osoittavat, että organisaation osaamisen kehittämistä tarkasteltaessa työhyvinvoinnin merkitys on suuressa roolissa, sillä vain hyvinvoiva henkilöstö pystyy oppimaan uutta, työskentelemään tehokkaasti, kehittymään ja tuottamaan uusia innovaatioita. Hyvään suoriutumiseen ei riitä, että on motivoitunut ja osaa, jos voi huonosti ja ei jaksaa. Esimerkiksi henkilö, joka on ollut pitkään ilman riittävää lepoa, toimii tehottomasti ja oppii huonosti. Myös heikolla osaamisella varustettu ihminen väsyä helposti ja toimii tehottomasti, koska

hän ei luota omaan suoritukseensa ja joutuu jännittämään. Tämä johtaa helposti osaamattomuuden, väsymyksen sekä turhautumisen kierteeseen. Seurauksena on tuottavuuden aleneminen, kasvava sairastumisen ja tapaturmien riski sekä luovuuden katoaminen. (Viitala 2013, 212; CGI 2020; Viitala 2021, 43.)

Työhyvinvointi voidaan määritellä monella eri tavalla. Suomessa sosiaali- ja terveysministeriö on määritellyt työhyvinvoinnin *työntekijän kyvyksi suoriutua päivittäisistä työtehtävistä*. Esihenkilöllä on tärkeä rooli työhyvinvoinnin kannalta. Esihenkilö voi muokata työtä hyvinvointia tukevaksi työn voimavaroja lisäämällä. Työntekijän mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua sekä itsenäisyyden lisääminen ovat toimivia tapoja työhyvinvoinnin kasvattamisen kannalta. Olennaisinta kuitenkin on, että työntekijä saa itse kertoa, mikä hänelle antaa energiaa ja mikä kuormittaa sekä mahdollisesti muokata itse tai esimiehen kannustamana sekä tukemana työtään sen mukaisesti. (Viitala 2021, 43; Tampereen yliopisto.)

Kuviossa 9 havainnollistetaan Suomen Työterveyslaitoksen työkykytalo-mallia. Työkykytalo kuvaa niitä kaikkia tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijän työkykyyn. Kuvioista nähdään, että työkyky ja työhyvinvointi ovat monien asioiden summia. Niihin vaikuttavat tekijät voivat olla niin fyysisiä kuin henkisiä, ja ne voivat liittyä niin yksilöön, hänen työhönsä kuin työyhteisöönkin. Työkykytalon pääelementit ovat, terveys ja toimintakyky, osaaminen, työkokemus sekä elinikäinen oppiminen, arvot, asenteet sekä motivaatio ja työ, työolot, työyhteisö sekä johtaminen. Mallin perusidea on kuvata juuri niitä osa-alueita, joita organisaatiossa tulisi edistää pyrittäessä parantamaan henkilökunnan työkykyä. Kolme alinta kerrosta kuvaavat henkilön omia voimavaroja. Neljäs kerros kuvaa työtä ja työoloja. Osaaminen ja elinikäinen oppiminen ovat merkittävässä roolissa työkykytalo-mallissa. Se koostuu muun muassa henkilön substanssi- eli ammattiosaamisesta sekä työelämätaidoista. (Viitala 2013, 213.)



Kuvio 9. Työkykytalo-malli (Ilmarinen 2016)

Talon neljäs kerros koostuu varsinaisesta työstä, työympäristöstä ja organisaatiosta. Esihenkilöllä onkin suuri mahdollisuus johtamisellaan sekä työtehtävien järjestämisellä vaikuttaa neljänteen kerrokseen. Esimerkiksi jo uuden työntekijän tai uusia työtehtäviä opettelevan vanhan työntekijän perehdytyksellä on merkittävä vaikutus. Perehdytys vaikuttaa monella tavalla psyykkiseen työhyvinvointiin, sillä mitä paremmin yksilö kykenee suoriutumaan työtehtävistään, sitä suurempia ovat onnistumisen kokemukset ja usko omaan pärjäämiseen kasvaa. Hyvät suoritukset herättävät myös ympäristöstä tulevan myönteisen palautteen ja muiden työyhteisön jäsenten positiivisen suhtautumisen yksilöön. Nämä seikat vahvistavat yksilön innostusta jatkaa tehtävässä kehittymistä, auttavat rakentamaan hyviä vuorovaikutussuhteita työyhteisössä sekä nostavat yksilön itseluottamusta. Innostuminen työtehtävistä lisää luovuutta ja mahdollistaa innovoinnin. Perehdytys vaikuttaa myös yksilön fyysiseen työhyvinvointiin psyykkisen kuormituksen vähenemisen sekä työturvallisuuden lisääntymisen kautta. Mitä vähemmän yksilö joutuu jännittämään ensimmäisten työviikkojen aikana, sitä vähemmän hän rasittuu niin henkisesti kuin fyysisestikin. (Viitala 2021, 98.) Työtyytyväisyystutkimusten mukaan ihminen haluaa kokea oppivansa työssään mutta myös tuntea olevansa siinä pätevä ja tarpeellinen (Viitala 2021, 40–41).

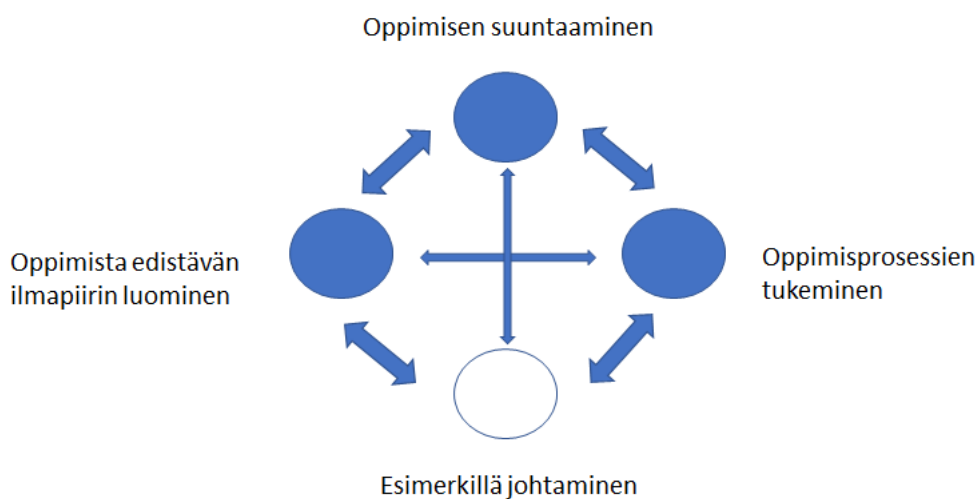
3.3 Esihenkilö osaamisen kehittäjänä

Viitalan (2019) mukaan esihenkilötyö on muuttunut vuosikymmenten saatossa työn jakajan ja valvojan roolista koordinaattorin, mahdollistajan, auttajan ja valmentajan rooliksi. Hyvä esihenkilötuki on organisaation voimavara, minkä avulla ihmisten potentiaali saadaan kukoistamaan niin, että yritys menestyy. Esihenkilö vastaa, että hänen vastuualueellaan määritellyt tavoitteet tukevat yrityksen asettamia päämääriä ja hänen johtamansa ryhmä saa ne toteutettua. Esihenkilötyö sisältää toiminnan kehittämistä ja organisointia, tarvittavien resurssien varmistamista, yhteistyön ja ilmapiirin vaalimista sekä alaisten motivaation, osaamisen ja hyvinvoinnin edistämistä. Esihenkilön esimerkillä on suuri merkitys organisaation kulttuuriin ja esihenkilön on tärkeää nostaa keskusteluun hyvän suoriutumisen kannalta tärkeitä asioita. Yksi olennaisimmista asioista hyvässä esihenkilötyössä on keskinäinen arvostus ja luottamus. Tutkimusten mukaan hyvänä pidetty esihenkilö on useimmiten kuvattu reiluksi, oikeudenmukaiseksi ja keskusteleväksi, hoitaa kunnolla esihenkilölle kuuluvat tehtävät eikä pelkää käsitellä vaikeitakaan asioita. Esihenkilö keskustelee työntekijöidensä kanssa ja arvostaa heidän näkemyksiään. Kuitenkin tarpeen vaatiessa hän pystyy tekemään välttämättömiä päätöksiä ja perustelemaan ymmärrettävästi. Esihenkilö antaa sekä positiivista että rakentavaa palautetta ja pystyy ottamaan palautetta vastaan myös itse. Hän pitää esihenkilötyötä tärkeänä ja haluaa kehittyä siinä. (Viitala 2019, 258–260.)

Osaamisen kehittäminen tuo uusia haasteita ja taitovaatimuksia esihenkilöille ja esihenkilön rooli voi olla ratkaisevassa asemassa oppimisen toteuttamisessa. Esihenkilöt tarvitsevat edelleen yllä mainittuja perusjohtamistaitoja, mutta osaamisen kehittämisen johtaminen tuo siihen lisävaatimuksia, sillä työyhteisö ei voi hyvin eikä ole tuloksellinen, ellei sitä jatkuvasti kehitetä. Ihminen ja ihmisten johtamisen taidot korostuvat aiempaa enemmän, esihenkilön vastuulla on aistia, millaisia kehittämistarpeita oman vastuualueen toiminnassa on, ja käynnistää tarvittavia hankkeita, jotka kehittävät toimintaa. Esihenkilön tulee osata kehittää oppivaa organisaatiota, luoda oppimista tukevaa kulttuuria ja ymmärtää kognitiivisen kunnan tärkeys sekä omassa työssä että koko organisaatiossa työkyvyn perustana. Esihenkilöiden tulee olla tulevaisuussuuntautuneita, sillä asiasuuntautuneisuus ei yksinään riitä. On tärkeää osata nähdä, miltä tulevaisuus voi näyttää. Esihenkilöillä tulee olla tunneälyä, sillä oppimisen ja innovatiivisuuden kannalta, on entistä tärkeämpää oppia tukemaan toisen tunteita ja reagoimaan eri tavoin eri tilanteissa ja erilaisissa olosuhteissa. Daniel Golemanin (1995) tutkimusten mukaan esihenkilön työssä menestymiseen vaikuttavista tekijöistä, jopa 80 prosenttia liittyy tunneälyyn. Esimerkkinä ja roolimallina oleminen tarkoittaa, että esihenkilö on itse valmis jatkuvasti oppimaan uutta ja jakamaan omaa

osaamistaan. On oltava myös nöyryyttä kysyä muilta ja osata tarvittaessa muuttaa omaa kantaa uuden tiedon jälkeen. (Ojala 2008, 287; Juuti & Vuorela, 2015, 74.)

Viitala (2002) kohdentaa väitöskirjansa tutkimuksen tuloksissa esihenkilön osaamisen johtamisen neljään eri ulottuvuuteen; 1) oppimisen suuntaaminen, 2) oppimista edistävän ilmapiirin luominen, 3) oppimisprosessien tukeminen, ja 4) esimerkillä johtaminen. Näistä kolme ensimmäistä kuvaavat esihenkilön johtamisen kohteita ja ovat näin johtamisen varsinaisia ulottuvuuksia. Neljäntenä ulottuvuutena on kuviossa esitetty esimerkillä johtaminen, vaikka kolmeen ensimmäiseen verrattuna sen luonne on erilainen. Esihenkilö johtaa omalla esimerkillään ilman, että se on hänen tarkoituksellinen johtamistyönsä kohde, toisin kuin kolmessa ensimmäisessä ulottuvuudessa. (Viitala 2002, 187–188.) Osaamisen johtamisen ulottuvuuksia hahmotetaan kuviossa 10.



Kuvio 10. Osaamisen johtamisen ulottuvuudet esihenkilötyössä (mukaillen Viitala 2002, 187)

Osaamisen johtamisen ulottuvuuksista osaamisen suunnan selkiyttäminen sisältää sen johtamisosan, jolla esihenkilö käsittelee asioita, jotka vaikuttavat osaamisen kehittämisen tarpeisiin, suuntaviivoihin ja tavoitteisiin. Tämän ulottuvuuden sisältä voi tunnistaa kolme tehtäväryhmää; toiminnan arviointi, tavoitteiden määrittäminen ja näitä tukevien foorumeiden luominen. Viitalan (2002) mukaan, esihenkilön kyky arvioida organisaation ja yksikön tavoitteita ja toimintaa, kirkastaa varsinaisen toiminnan ohjaamisen ohella osaamisen kehittämisen suuntaa. Esimerkiksi työyhteisön yhteiset keskustelut mahdollistavat sekä selkiyt-

tävät osaamisen kehittämisen suunnan sisältöä. Keskustelut korostuvat keskeisenä väli-
neenä esihenkilöiden johtamistyössä. (Viitala 2002, 188.)

Toisena osaamisen johtamisen ulottuvuutena on oppimista edistävän ilmapiirin luominen, ja se voidaan jakaa kahteen tehtäväryhmään; koko työyhteisön ilmapiirin kehittäminen ja esihenkilön sekä hänen työntekijöidensä välisten vuorovaikutussuhteiden rakentaminen. Koko työyhteisön ilmapiirin kehittäminen käsittää ryhmän jäsenten keskinäisen yhteistyön edellytysten parantamisen. Jälkimmäinen käsittää esihenkilön ja muiden ryhmän jäsenten keskinäisen vuorovaikutuksen. Viitalan (2002) mukaan ilmapiirin kehittämisen tulisi olla esihenkilöillä tiedostettu johtamistyönkohde silloin, kun halutaan edistää oppimista työyhteisössä, sillä hyvää ilmapiiriä voidaan pitää edellytyksenä oppimisprosesseille. Tätä voidaan perustella muun muassa yksilön kokeman turvallisuudentunteen näkökulmasta, joka on yksi oppimisen edellytys. Esimerkkinä ongelmien ja virheiden rakentava käsittely mahdollistuu työyhteisössä, mikäli siellä on edellytyksiä luottamukselliseen ja avoimeen keskusteluun. Esihenkilöllä on työyhteisössä asemansa puolesta suuremmat mahdollisuudet vaikuttaa ilmapiiriin, sillä hän voi aktiivisesti toimi sen hyväksi. (Viitala 2002, 189–190.)

Kolmas osaamisen johtamisen ulottuvuus on osaamisprosessien tukeminen, mikä on osaamisen johtamisen tärkeä kohde ja ydin esihenkilön työssä. Tämä on tietoista osaamisen kehittämisen tukemisen aluetta. Ulottuvuus voidaan jakaa kahteen ryhmään; ryhmän kokonaisuosaamisesta huolehtiminen ja yksilön kehittämisen tukeminen. Tämä ulottuvuus sisältää asioita, jotka kuvaavat esihenkilön ymmärrystä ryhmänsä ja työntekijöidensä osaamisen määrittelyyn, kehittämisen tukemiseen ja suuntaamiseen. Oppimisprosessien tukemisen ulottuvuus konkretisoi osaamisen johtamisen näkökulmaa. Esihenkilön ymmärrys näkyy osaamisen merkityksen tiedostamisena, asian näkyväksi tekemisenä ja osaamisasioihin keskittymisenä esihenkilön ja hänen työntekijöidensä välisessä vuorovaikutuksessa. Kaksi ensimmäistä ulottuvuutta voivat toteutua hyvällä tasolla ilman osaamiskysymysten varsinaista tiedostamista, mutta tämä ei toteudu tämän kolmannen ulottuvuuden kohdalla. Tätä voidaankin pitää tärkeänä eroa tekevänä ulottuvuutena tarkasteltaessa osaamisen johtamisen toteutumista. (Viitala 2002, 190.)

Neljäs ulottuvuus on esimerkillä johtaminen. Se kuvaa esihenkilön suhtautumista omaan työhönsä ja kehittämiseensä. Ulottuvuutta ja sen sisältöä voidaan määritellä sanalla sitoutuminen. Tämä näkyy esihenkilön sitoutumisena muutoksiin ja ammattitaidon kehittämiseen sekä innostuksena työhön. Näiden asioiden kautta esihenkilö viestii omalla esimerkillään. (Viitala 2002, 190.)

Viitala (2021, 43) toteaa, että työntekijä haluaa kokea oppivansa työssään mutta myös tuntea olevansa siinä pätevä ja tarpeellinen. Tämä mahdollistaa työssä hallinnan tunteen.

Juutin ja Vuorelan (2015, 74) mukaan hallinnan tunnetta ja tulosta lisääville osaamisen kehittämismenetelmille keskeistä on, että ne perustuvat ihmisten avoimelle ja luottamukselliselle vuorovaikutukselle, osallistumiselle sekä pyrkimykselle saada palautetta omasta toiminnasta. Näiden periaatteiden varaan rakentuva osaamisen kehittäminen tukee sitä, että toiminta saataisiin suoritettua sujuvasti ja jokaisen työntekijän voimavarat saataisiin täysimääräiseen käyttöön organisaatiossa sekä työhön liittyvät päätökset tehtyä siellä, missä tapahtumatkin ovat.

Avointa ja luottamuksellista vuorovaikutusta korostaa myös Ken Blanchardin johtamisen malli. Johtamismalli perustuu tilanteenmukaiseen johtamiseen, ja se opettaa esihenkilöitä käyttämään kulloiseenkin tilanteeseen ja johdettaviin tarpeisiin sopivaa johtamistyyliä. Blanchardin teorian mukaan tehokkaimpia johtajia ovat he, jotka pystyvät joustavasti sopeuttamaan johtamistyyliään tilanteen, henkilön ja tehtävän mukaisesti. SLII-malli perustuu siihen, että johtajat antavat työntekijöilleen juuri heidän tarvitsemansa määrän ohjausta ja tukea juuri oikealla hetkellä. Mallin tavoitteena on, että lähijohtajat osaavat paremmin kehittää työntekijöidensä osaamista mutta myös tukea itseluottamusta sekä yhteisöllisyyttä. Kuviossa 11 Blanchardin johtamisenmalli havainnollistettuna. Työntekijän kehitysvaihe määrittää siihen sovellettavaa johtamistyyliä. Jokainen kehitysvaihe vaikuttaa osaamisen kehittymisen lisäksi vaihdellen työntekijän motivaatioon sekä sitoutumiseen. (Blanchard Finland 2022; Jollas Instituutti.)



Kuvio 11. SLII®-johtamisen malli (Blanchard Finland 2022)

Eekoon esihenkilöille on vuoden 2022 käynnissä kuvion 10 mukainen tilannejohtamisen valmennus. Valmennus pidetään kaikille tulosvastuullisille esihenkilöille.

3.4 Osaamisen kehittämisen mittaaminen

Henkilöstön kehittämistoiminnan tulee tukea yrityksen liiketoimintastrategiaa, joten asiaa tulee voida myös mitata. Kuitenkin kehittämistoimien arviointi jää usein varsin ohueksi. Tuloksia mitataan ja arvioidaan harvoin, ja se jää helposti pinnalliseksi, sillä perusteellinen arviointi vaatii runsaasti aikaa ja vaivaa. Arviointi on myös vaikeaa, sillä ei ole helppoa eristää juuri kehittämistoimien vaikutusta muista mahdollisista vaikutuksista tai tehdä läh-

tötilanteen analyysieja ”ennen ja jälkeen” -vertailujen pohjaksi. (Kauhanen 2012, 159; Viitala 2019, 204.)

Kauhasen (2012, 160) mukaan henkilöstönkehittämistoiminnan tuloksia voidaan periaatteessa mitata viidellä eri tasolla: reaktioiden, oppimisen, soveltamisen, operatiivisten tulosten ja vaikutusten eli organisaation menestymisen tasolla. Näitä havainnollistetaan taulukossa 1.

Arvioinnin tasot	Mitä mitataan?	Milloin mitataan?	Miten mitataan?
Reaktiot	<ul style="list-style-type: none"> ☒ Asenteet ☒ Mielipiteet ☒ Vaikutelmat 	☒ Kehittämisen aikana ja lopuksi	<ul style="list-style-type: none"> ☒ Kysely ☒ Haastattelu ☒ Keskustelu
Oppiminen	<ul style="list-style-type: none"> ☒ Opiskelujen asioiden omaksuminen ☒ Tietojen ja taitojen hallinta ☒ Ymmärtäminen 	☒ Kehittämisen aikana ja lopuksi	<ul style="list-style-type: none"> ☒ Tentti ☒ Harjoitustyöt ☒ Kysely ☒ Haastattelu
Soveltaminen	☒ Kyky toimia opiskeluissa tilanteissa	☒ Kehittämisen aikana ja kehittämisen päätyttyä (1-6 kk)	<ul style="list-style-type: none"> ☒ Työskentelyn seuraaminen ☒ Henkilön, työtovereiden ja esihenkilöiden haastattelu
Operatiiviset tulokset	<ul style="list-style-type: none"> ☒ Tuottavuus ☒ Vaihtuvuus ☒ Asiakastyytyväisyys ☒ Tuotot ja kustannukset ☒ Innovaatiot 	☒ Kehittämisen päätyttyä (1-24kk)	<ul style="list-style-type: none"> ☒ Tunnusluvut ☒ Asiakaskysely ☒ Haastattelu
Organisaation menestyminen	<ul style="list-style-type: none"> ☒ Henkilöstön hyvinvointi ☒ Imago työnantajana ☒ Omistajatytyväisyys ☒ Asiakastyytyväisyys 	☒ Kehittämisen päätyttyä (½-3 vuotta)	<ul style="list-style-type: none"> ☒ Kyselyt (asiakas, henkilöstö, omistajat) ☒ Sijoitetun pääoman tuotto ☒ Arvonnousu

Taulukko 1. Henkilöstön kehittämisen tulosten mittaaminen (mukaillen Kauhanen 2012, 160)

Kauhasen (2012, 160–161) mukaan yritykset liikaa tyytyvät taulukon kahden ensimmäisen tason mittaamiseen, vaikka painopisteen tulisi selvästi olla kahdella viimeisellä tasolla. Tämä haastaa henkilöstön kehittämistoimintaa, kun pitäisi pystyä osoittamaan operatiivisia tuloksia ja vaikutuksia organisaation menestymiseen. Ojala (2021) toteaa, että suuri vastuu henkilöstön osaamisen kehittämisestä on yrityksen HR:llä (human resources). HR:ssä pitää olla liiketoimintaosaamista, jotta se osaa pukea tarvittavat osaamisen kehittämiseen käytettävät resurssit numeroiksi. HR:n pitää osata kertoa, minkälainen johtaminen tai tiimintointi tuottaa minkälaista tulosta, siksi HR-osaamista tulee olla osana johtoa. HR vastaa siitä, miten tullaan tekemään yrityksen tuleva tulos. Tällä hetkellä isona mahdollisuutena ovat erilaiset digioppimista tukevat alustat. HR:llä tulee itsellään olla osaamista digitaalisista alustoista ja taitoa löytää juuri yrityksen tarpeisiin sopivaa oppia.

Kauhasen (2012, 161) mukaan, mikäli asioita ei aina pystytä mittaamaan tarkasti, heikotkin arvaukset ja suuntaa antavat seurantakohteet antavat enemmän kuin se, että mittamista sanotaan mahdottomaksi.

Bournen (ym. 2000) mukaan suorituksen mittaaminen voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen. Ensimmäinen vaihe sisältää mittausten suunnittelun, valitaan mittaustavat ja mitattavat kohteet. Toisessa vaiheessa suoritetaan mittaus eli kootaan, kerätään, jaetaan ja lajitellaan tietoa. Kolmannessa vaiheessa hyödynnetään kerättyä tietoa eli saadun tiedon tulee saada toimintaa aikaan.

3.5 Osaamisen kehittämisen haasteet ja riskitekijät

2019 Valamis tutki globaalisti oppimisen tilaa eri organisaatioissa yli 20:lla eri toimialalla. Tutkimus toteutettiin Suomessa, Saksassa sekä Yhdysvalloissa. Tutkimukseen osallistui työssäkäyviä eri organisaation tasoista, työntekijöistä aina ylimpään johtoon saakka. Tutkimuksessa kysyttiin vastaajien mielipiteitä, työkaluja ja haasteita oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen. Maiden välinen vertailu paljasti, että oppiminen ja osaamisen kehittäminen on edistyneempää Yhdysvalloissa verrattuna Suomeen ja Saksaan, sillä digitaaliset oppimisympäristöt ovat siellä yleisimmin käytössä ja niitä päivitetään useammin. Kaksi suurinta haastetta tunnistettiin kaikissa tutkituissa maissa samoiksi; osaamisen kehittämistä rajoittaa eniten rahan ja ajan puute. Kolmanneksi suurimmaksi haasteeksi nousi Suomessa se, että organisaatioissa ei ole määritelty henkilöä tai tiimiä kenen vastuulla osaamisen kehittäminen on. Myös työntekijöiden ja johdon välillä nousi esille jokaisessa tutkitussa maassa, että työntekijät kokivat selvästi vähemmän kuin johto, että heidän organisaatiossaan kannustetaan oman osaamisen kehittämiseen. (Valamis 2019.)

Kauhanen (2012, 147–148) toteaa, että Suomessa yleinen koulutustaso nousee jatkuvasti ja jopa yli 70 prosenttia nuoresta ikäluokasta suorittaa tiede-, taide- tai ammattikorkeakoulututkinnon, osaamisvajetta suuremmaksi ongelmaksi voikin tulla se, etteivät kaikki pääse koulutustaan vastaaviin tehtäviin. Nuoret ovat työelämään tullessaan niin sanottuja yliosaajia, mikä on suuri haaste paitsi työelämälle yleensä myös erityisesti kasvupolkuajattelulle sekä esihenkilötyölle.

Monet toimialat kärsivät kuitenkin työvoimapulasta. Nämä toimialat ovat usein niin kutsuttuja matalapalkka-aloja, kuten hoito- ja ravintola-ala. Tähän yhtenä syynä voidaan pitää koulutustason nousua. Organisaatiolla on myös yhä suurempia haasteita säilyttää korkeasti koulutetut työntekijät kilpailluilla markkinoilla, minkä vuoksi työnantajamielikuvan, osaamista sekä oppimista tukevan yrityskulttuurin sekä työntekijäkokemuksen merkitys kasvavat huomattavasti. (Kauhanen 2012, 147–148.) Luoto (2014) toteaa, että mikäli osaamisen jakamiseen ei ole osoitettu erillistä aikaa, se ei etene, vaikka tahtoa yrityksellä olisi.

Samalla kun ongelmana voivat olla juuri valmistuneet yliosajat, puhutaan suurten ikäluokkien eläköitymisestä. Tällöin hiljaisen tiedon merkitys korostuu erityisesti asiakaspalvelun ja ammattityöntekijöiden työssä. Hiljainen tieto ja sen haltuunotto ovat nousseet monissa työyhteisöissä pinnalle, sillä eläköityvät suuret ikäluokat vievät mennessään vuosikymmenien kokemuksen tuoneen osaamisen. Hiljaisen tiedon haltuun ottamiseksi on perustettu kehittämisohjelmia ja projekteja. Ongelmaksi muodostuu kuitenkin usein se, että hiljaista ja tietoista tietoa on hankala erottaa toisistaan. Tällöin olisi syytä korostaa sellaisia tiedon jakamistapoja, missä hiljainen tieto liittyy tietoiseen tietoon. (Ojala 2008, 52.)

Osaamisen kehittäminen vaatii paljon aikaa ja rahallisia resursseja, joten osaamisen kehittämisen haasteena voidaan pitää myös työelämän tiheään vaihtuvia trendejä sekä osaamisvaatimuksia. Tästä syystä kukaan ei voi tarkkaan tietää, millaiseen osaamiseen kehittäminen kannattaa panostaa juuri nyt yksilö- tai organisaatiotasolla. Tämän vuoksi joidenkin mielestä osaamisen kerryttämiseen panostettu raha ja aika tuntuvat hukkaan heitetyltä, sillä seuraavana vuonna on taas täysin uudet tarpeet ja muutosprojektit. Tällöin saatetaan sortua teknologian panostukseen eikä henkilöstön osaamiseen. Tärkeintä olisi-kin organisaatiossa keskittyä muutosvalmiuteen kuin yksittäisiin osaamisiin. (Eklund 2021a, 45.)

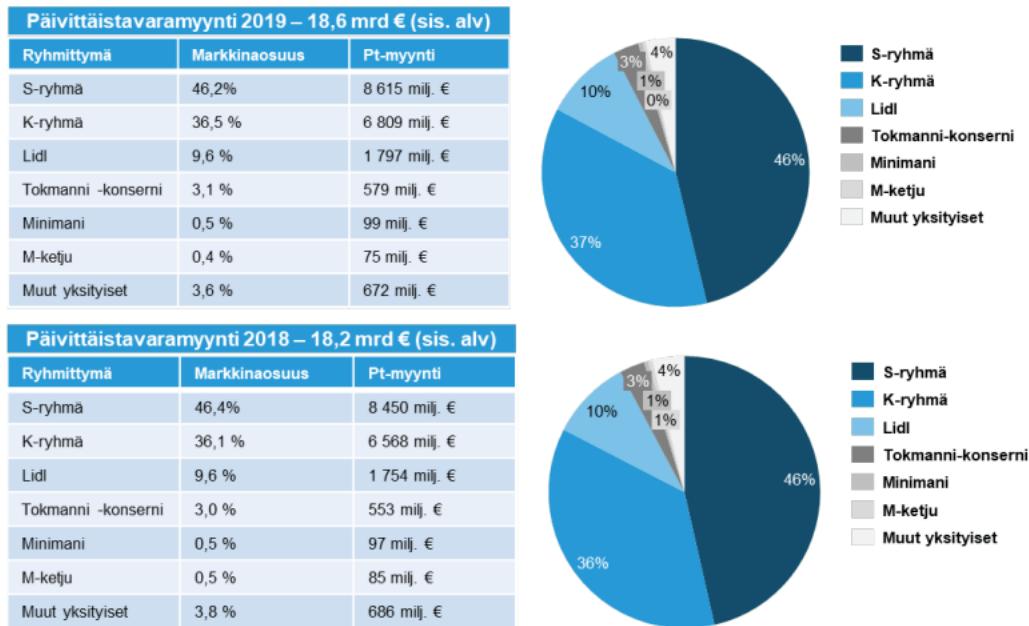
Organisaatioiden kehittäessä osaamistaan, monet yritykset sortuvat siihen, että työaikana järjestetään ainoastaan työhön välittömästi tarvittavan substanssiosaamisen koulutusta, näin työelämätaitojen kehittäminen jätetään pääosin yksilön omalle vastuulle. Puutteelli-

nen työelämätaitojen hallinta voi johtaa esimerkiksi työuupumiseen tai toistuviin konflikteihin. Työelämätaitojen koulutusta tulisi lisätä samalla kuin työnantajien odotukset itseohjautuvuutta ja työelämätaitoja kohtaan kasvavat. Lisäksi suurena haasteena osaamisen kehittämisessä voidaan todeta olevan teorian tiedon ja käytäntöön viennin välinen kuilu. Tällä tarkoitetaan sitä, että tavoitteet, taustat ja teoriat ymmärretään, mutta oppeja ei osata viedä osaksi arkea. (Eklund 2021b.)

4 Päivittäistavarakauppa toimialana ja tulevaisuuden näkymät

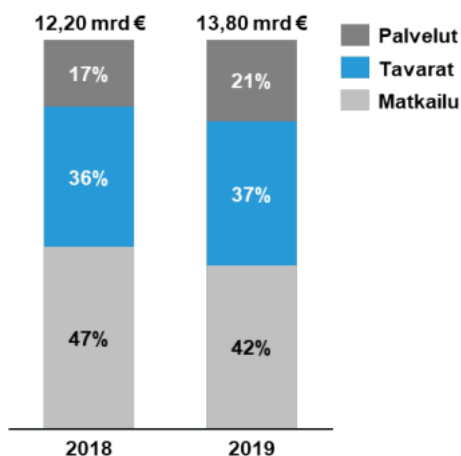
Covid-19 pandemia ja sen hillitsemiseksi toteutetut toimenpiteet ovat vaikuttaneet suuresti vähittäiskauppaan maailmanlaajuisesti. Kuitenkin rajoitukset ovat koskeneet suurimmalta osin erikoisliikkeitä, ja päivittäistavarakaupan toimiala tulee selviämään kriisistä suhteellisen pienin vahingoin. (Richter 2020.) Vastaavaa toimialan murrosta ei ole nähty koskaan aiemmin ja ihmisten tapa elää, syödä sekä tehdä ostoksia muuttuu nopeasti ja radikaalisti. Kuluttajien tapa tehdä ostoksia ja maksaa niitä muovautuu teknologian kehittymisen myötä yhä helpommaksi ja joustavammaksi. Kuluttajien tottumukset ja vaatimukset, liittyen esimerkiksi palveluiden ja tuotteiden personalisointiin, toimitusnopeuteen, jäljitettävyyteen ja tuotevalikoimaan, ovat kasvussa. Tämän lisäksi kaupan toimialan liiketoimintamallit, arvoketjut ja kilpailukenttä ovat muuttuneet ja tulevat muuttumaan jatkuvasti. Perinteinen tuotteen arvoketju; valmistajalta tukkurille ja sieltä kivijalkamyymälän kautta kuluttajalle ei enää ole houkuttelevin tapa toimia, sillä asiakkaat voivat yhä paremmin tilata tuotteensa suoraan valmistajalta. Kaupan alan yritysten toiminnan kehittämisen vauhti kiihtyy ja pidemmän aikavälin kehityskohdista tuleekin nopeasti välttämättömiä toimenpiteitä. Koronaviruspandemia on osoittanut erilaisten organisaatioiden ja yritysten kehityksen olleen epä-tasaista. (Balis 2020; Piipari ym. 2021, 1–2.)

Päivittäistavarat koostuvat useammista vähittäiskaupan tuoteryhmistä. Yleisesti niihin luetaan elintarvikkeet ja päivittäin käytettävät kulutustavarat, joita hankitaan ruokaostosten yhteydessä. Suomalaiselle vähittäistavarakaupalle ominaista on ketjuuntuminen. Tällä tarkoitetaan kaupan keskittymistä vain muutamalle toimijalle sekä logistiikan ja hankinnan keskittymistä. Tilanne on samankaltainen muissakin Pohjoismaissa, sillä ilman suureksi koottuja volyymeja ei suuressa ja harvaan asutussa maassa päästä tarvittavaan logistiiseen tehokkuuteen. Huonompi kustannustehokkuus merkitsisi asiakkaalle pienempiä valikoimia, korkeampia hintoja, huonompaa saavutettavuutta sekä huonompaa palvelua. Vuonna 2019 päivittäistavaroiden vähittäiskaupan liikevaihto oli 18,6 miljardia euroa sisältäen arvolisäveron. Vuoteen 2018 myynnin arvo kasvoi 2,5 prosenttia ja volyyymi 0,6 prosenttia. Lukuihin lasketaan mukaan osuustoiminnalliset sekä yksityiset elintarvikkeita myyvät myymälät Suomessa, halpahintamyymälät, liikenneasemien ketjulliset myymälät, kauppahallimyymälät, huoltoasemamyymälät ja erikoismyymälät. (Piipari ym. 2021, 25.) Päivittäistavarakaupan myynninjakaumaa Suomessa vuonna 2019 esitetään tarkemmin kuviossa 12.



Kuvio 12. Päivittäistavarakaupan tilastot 2019 (Piipari ym. 2021, 25)

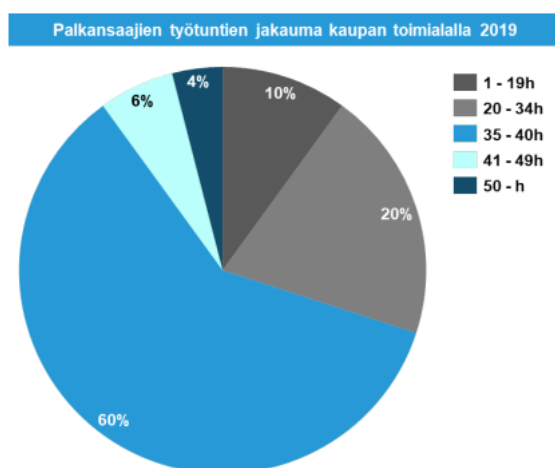
Päivittäistavaroiden verkkokauppa kasvoi vuodesta 2018 vuoteen 2019 56,7 %, myynnin ollessa lähes 110 miljoonaa euroa. Vuonna 2019 Suomen päivittäistavaramyynnissä verkkokaupan osuus oli 0,6 %. Suomalaisten mielestä merkittävimmät syyt verkkokaupan käyttöön ovat helppous ja saatavuus. Verkkokaupat ovat lähellä ja aina auki sekä helpottavat jokapäiväistä elämää. Helppouden lisäksi verkkokauppaostoksissa korostuvat tuotteiden helppo vertailu. (Piipari ym. 2021, 37.) SOK:n pääjohtaja Hannu Krook toteaa Taloudekkijöiden podcastissa (2021), että S-ryhmän päivittäistavarakaupan myynnistä verkkokaupan osuus on selvästi kasvanut mutta vielä vuonna 2020 verkkokauppaostosten määrä kokonaisymyynnistä oli vain 3 %, mikä tarkoittaa sitä, että 97 % myynnistä tulee edelleen kivijalkakaupoista. Kuten kuviossa 13, voidaan Suomen verkkokaupan kokonaisylikevaihto jakaa kolmeen pääkategoriaan, joista vuonna 2019 suurin oli matkailu, kuitenkin hieman pienentäen osuuttaan vuoteen 2018.



Kuvio 13. Verkkokauppa Suomessa 2019 (Piipari ym. 2021, 36)

Korona-viruspandemian sekä jatkuvien muutosten myötä, myös kaupan alan työ ja osaamisvaatimukset ovat murroksessa. Työllisten määrällä mitattuna kauppa on Suomen suurin toimiala. Kaupan alan murroksella on laajat vaikutukset, sillä osa-aikaiset henkilöt mukaan luettuna ala työllistää lähes 300 000 henkilöä. Murrosta vauhdittaa erityisesti digitalisaatio, ilmastonmuutos, teknologinen kehitys, kaupungistuminen sekä muun muassa koronaviruspandemian aiheuttama kuluttajien ostostapojen muutos. (Piipari ym. 2021, 1.)

Kaupan toimialalla työtehtävät vaihtelevat erilaisista perusammattitasoisista tehtävistä vaativiin esihenkilö- ja asiantuntijatehtäviin ja kauppa työllistää erityisesti nuoria. Kuviosta 14 nähdään palkansaajien työtuntien jakaumaa. 30 % kaupan palkansaajista työskentelee alle 35 viikkotyötuntia.



Kuvio 14. Palkansaajien työtuntijakauma kaupan toimialalla 2019 (Piipari ym. 2021, 51)

Kaupan toimialan osa-aikaisten palkansaajien suuri määrä johtuu siitä, että toimialalle on ominaista voimakas kysynnän vaihtelu. Kysyntä voi vaihdella vuodenajan, viikonpäivän sekä vuorokaudenajan mukaan. Kaupan on pystyttävä vastaamaan kannattavasti tähän vaihteluun. Myös vuokratyövoimaa hyödynnetään merkittävästi kaupan alalla. Osa-aikatyön ja vuokratyön yhteisenä haasteena on niiden kannattavuus osana työntekijän toimeentuloa, sillä monet osa-aikaiset työntekijät saavat tulossidonnaista tukea. Vuoden 2016 kaupan liiton jäsenkyselyn mukaan alan yrityksissä on havaittu, että osa-aikaiset työntekijät eivät välttämättä halua ottaa vastaan kokoaikaista työtä tai lisätunteja, koska se ei ole kannustavaa heidän toimeentulonsa kannalta. (Piipari ym. 2021, 51–52.)

Piipari ym. (2021, 53) tekemässä kyselytutkimuksessa kysyttiin, kuinka houkutteleva kaupan toimiala on työntekijän näkökulmasta. Tuloksista kävi ilmi, että suuri osa vastaajista (45 %) ei koe kaupan alaa kovinkaan houkuttelevana tai ei lainkaan houkuttelevana (7 %). Kuitenkin merkittävä osa (38 %) kokee alan melko houkuttelevana tai erittäin houkuttelevana (8 %). Vastaajia kyselyssä oli 384 kappaletta. Houkuttelevuutta alentavana seikkana mainittiin esimerkiksi matala palkkataso, raskas ja suuri työmäärä ja epämiellyttävät työajat. Lisäksi osa työntekijöistä kokee kaupan alan työhyvinvoinnista huolehtimisen sekä alan työn arvostuksen olevan heikkoa. Houkuttelevuutta taas lisää työskentely niinä aikoina, jolloin lisät ovat korkeita. Positiivisena pidettiin myös alalle työllistymisen helppoutta sekä yleinen työtilanne koettiin hyväksi, esimerkiksi koronapandemian ei ole koettu vaikuttaneen kaupan alan työtilanteeseen. Myös SOK:n pääjohtaja Krook (2021) mainitsee pandemiasta suuresti kärsineiden toimialojen työntekijöiden työllistyneen hyvin kaupan toimialalle S-ryhmässä.

Osaamispula ei suoranaisesti korreloi työpaikkojen hakijoiden määrän kanssa. Digitalisaatio ja globaali kilpailu ovat johtaneet siihen, että alalle tarvittaisiin erilaista osaamista kuin aiemmin. Kaupan alan työtehtävissä on havaittavissa polarisoitumista matalapalkkaisten ja suorittavan tason mekaanisten työtehtävien (esimerkiksi verkkokaupan keräilijät ja varastotyöntekijät) sekä osaamista vaativien johto- ja asiantuntijatehtävien välillä. Perinteiset myyjän ja asiakaspalvelu- ja myymälähenkilöstön tehtävät ovat vähenemässä. Myös kustannustehokkuuden lisääminen ja teknologian kehitys ovat johtaneet siihen, että asiakkaat hoitavat entistä enemmän aiemmin juuri myyjille kuuluneita tehtäviä, esimerkkinä myymälöiden itsepalvelukassat. (Piipari ym. 2021, 61–62.) Krook (2021) kommentoi digitalisaation ja automatisoinnin tehostavan myymälöiden toimintaa, mutta korostaa myyjien merkitystä edelleen myymälän päivittäisessä tekemisessä sekä asiakaspalvelussa. Vaikka kassoilla ei ole enää vastaavaa tarvetta kuin aiemmin, on muualla myymälässä tarve, esimerkiksi verkkotilausten keräily. Työtehtävät eivät suoranaisesti häviä, ne muuttavat muoto-

aan. Myös laki edellyttää esimerkiksi tiettyjen tuotteiden oston yhteydessä ikärajaavalvontaa, mitä ei voida automatisoida.

Krook (2021) nostaa podcastissa esiin menestyksen kannalta merkittävänä seikkana vastuullisuusajattelun, sillä kuluttajat ovat entistä tietoisempia ja kiinnostuneempia yritysten toimista. Hän kertoo, että vastuullisuus on iso osa S-ryhmän arvomaailmaa ja tavoitteena on, että kaupparyhmä on hiilinegatiivinen vuonna 2025. S-ryhmä omistaa omia tuulivoimaloita, ja myymälöiden käyttösähkö tulee kokonaan tuulivoimasta. Lisäksi S-ryhmä on yksi suurimmista aurinkosähkön tuottajista Suomessa. Kotimaisten tuotteiden osuus ruokamyynnistä on 80 % ja kaupoissa tavoitteena on kestävä kuluttaminen. Tätä on esimerkiksi kaupan hävikin hallinta, mikä on ruokahävikissä noin 2 % per myymälä. Osa S-ryhmän vastuullisuus strategiaa on, että vuonna 2030 85 % ruokatuotteista on kasvipohjaisia. Tämän päivän ja tulevaisuuden haasteena Krook mainitsee asiakaskeskeisyyden ja saman aikaisesti kurinalaisuuden prosessissa eli kustannustehokkuuden. Asiakaskeskeisyyden ja asiakaslähtöisyyden merkitys kovassa kilpailussa kasvaa, mutta kulut tulee pitää kurissa, jotta hinnat eivät nouse liikaa ja säilytetään kilpailukyky. Yhtenä esimerkkinä asiakaslähtöisyydestä Krook mainitsee datan mahdollistavan myymäläkohtaisen valikoiman tulevaisuudessa. Dataa käytetään myös markkinoinnissa, jotta saadaan kohdennettua viestiä asiakkaalle asiakkaan mukaisesti, esimerkiksi tehdään osto- ja kulutuskäyttäytymisestä päätelmiä, minkälaisesta viestistä asiakas on kiinnostunut ja minkälainen viestintä voi tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Tulevaisuudessa kohdennettua viestintää tulee pystyä käyttämään vieläkin tehokkaammin, sillä kuluttajakäyttäytymisen ymmärtäminen ja osaamisen mahdollistava innovatiivisuus antavat kilpailuetua.

5 Moniosaamisen johtaminen kohdeorganisaatiossa

5.1 Aineiston kerääminen ja analysointimenetelmät

Tämän tutkimuksen empiirinen osio jaettiin kahteen eri osaan. Ensimmäinen osa käsitteli kohdeorganisaation moniosaamisen johtamisen nykytilan analysoimista päivittäistavara-kaupan toimialalla ja toisessa osassa tutkittiin saman toimialan esihenkilöiden suhtautumista moniosaamisen johtamiseen.

Ensimmäisen osan aineisto kerättiin tekemällä teemahaastattelu Eekoon henkilöstöpäällikölle Päivi Jäkälälle, joka työskentelee osana Eekoon johtoryhmää. Teemahaastattelu aineistonhankintamenetelmänä koettiin oikeaksi menetelmäksi, sillä se mahdollistaa haastateltavalle vastata jokaiseen teemaan omin sanoin, mutta kuitenkin määrittelee runkoa niin, että kaikki aiheet tulevat käsiteltyä. Nykytilaa selvittävän teemahaastattelun runko oli jaettu neljään eri teemaan; moniosaaminen, strategia, esihenkilötyö sekä työhyvinvointi, ja jokainen teema sisälsi omat alakohtansa. Teemat ja alakohdat oli valittu suoraan tutkimuksen teoriaosuudesta, ja ne valittiin tutkimuksen tavoitteen saavuttamista ajatellen. Haastattelussa on tärkeintä saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85). Tämän vuoksi haastattelurunko lähetettiin haastateltavalle etukäteen tutustuttavaksi. Haastattelu käytiin kasvotusten ja kahden kesken maaliskuussa 2022. Haastattelu tallennettiin sekä litteroitiin analysointia varten heti haastattelun jälkeen.

Haastattelun tulosten analysoinnissa käytetään teoriasidonnaista induktiivista sisällön analyysiä. Lähtökohtana ei siis ole teorian tai hypoteesien testaaminen, vaan aineiston kokonaisvaltainen ja yksityiskohtainen tarkastelu sekä analysointi käyttäen apuna aiempaa tutkittua teoriaa. Induktiivisessa analyysissä pyrkimys on löytää sekä paljastaa tutkimuksesta tosiasioita tai odottamattomia seikkoja. (Hirsjärvi ym. 2009, 164.) Lisäksi tulosten analysoinnissa käytetään SWOT-analyysia hahmottamaan sekä kiteyttämään tuloksia. SWOT-analyysi eli nelikenttäanalyysi on yleisesti käytetty yritystoiminnan analyysimenetelmä, minkä avulla voidaan selvittää yrityksen vahvuudet ja heikkoudet sekä tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat (strengths, weaknesses, opportunities, threats). Työkalu sopii sekä koko organisaation että yksiköiden, kehitysprojektien tai tiimien arviointiin. SWOT-mallia käytetään, kun halutaan tunnistaa omia vahvuuksia ja hyödyntää näitä tuloksia kilpailutekijöinä. Mallin hyötynä on se, että sillä voidaan kohdentaa yhteistä huomiota tärkeisiin asioihin ja jäsentää keskustelua, jossa muodostetaan käsitys yrityksen tilasta ja toiminnan suuntaamisesta. Analyysin avulla voidaan luoda yhteistä ymmärrystä yrityksen kriittisistä menestystekijöistä ja tulevaisuuden mahdollisuuksista. Analyysissä vahvuudet ja heikkoudet kuvaavat tutkittavan asian nykytilaa ja mahdollisuudet sekä uhat kuvaavat

tulevaisuuden analysointia. Yrityksen vahvuudet ovat niitä resursseja ja toimenpiteitä, joita yritys pystyy hyödyntämään. Heikkoudet taas ovat tekijöitä, joita yrityksen täytyy parantaa pystyäkseen toimimaan tehokkaasti. Terve liiketoiminta on mahdollista vasta, kun myös yrityksen tulevaisuudessa menestystä edesauttavat mahdollisuudet sekä vaarantavat uhat tunnetaan. (Viitala 2019, 73–74; Suomen Riskienhallintayhdistys 2022.)

Työtyytyväisyyden tilaa tutkitaan Eekoolla vuosittain työtyytyväisyyskyselyllä. Tutkimuksessa mitataan yksilöiden mielipidettä oman yksikön sekä yksilön omasta osaamisesta seuraavilla kohdilla: *Tiedän mitä osaamista minulla pitää olla onnistuakseni erinomaisesti työtehtävissäni, Yksikössäni meillä on riittävästi osaamista onnistuaksemme erinomaisesti työtehtävissämme ja Osaamisen ylläpitoon ja sen jatkuvaan parantamiseen panostetaan mielestäni riittävästi yksikössäni.* Tämä on yksi mittareista, mitä voidaan käyttää tarkasteltaessa osaamisen kehittymistä, sillä iso osa osaamisesta on yksilön omaa tuntemusta omasta osaamisestaan. Kyselyssä mitataan myös yksilön työkykyä henkilön itsearvioinnin perusteella. Työkyvyllä sekä työtyytyväisyydellä on suuri merkitys oppimisessa ja osaamisen kehittämisessä. Osaamisen kehittämisen näkökulmasta yksi iso vaikuttava tekijä on yksilön motivaatio ja sitoutuminen. Tämä on merkittävässä osassa myös Blanchardin (2022) tilannejohtamisen mallissa. Analyysissa hyödynnetään hieman edeltävän työtyytyväisyyskyselyn tuloksia.

Esihenkilöiden onnistumista omissa tehtävissään mitataan johtamislupausindeksillä. Johtamislupausindeksiä mittaavat kohdat työtyytyväisyystutkimuksessa ovat:

- Yksikköni tavoitteet ovat minulle selvät.
- Saan riittävästi palautetta toiminnastani.
- Saan tarvittavan tiedon hoitaakseni työni hyvin.
- Esihenkilöni luottaa laisiinsa.
- Voin vapaasti esittää näkemykseni esihenkilölleni, vaikka olisinkin eri mieltä hänen kanssaan.
- Esihenkilölläni on rohkeutta tarttua ongelmiin tarvittaessa.
- Esihenkilöni antaa tunnustusta hyvistä työsuorituksista.
- Työt on järjestetty yksikössämme hyvin.
- Yksikkömme toiminta on tehokasta.

5.2 Tulokset

Nykytila-analyysi on jaettu samoihin teemoihin kuin haastattelu; moniosaaminen, strategia, esihenkilötyö sekä työhyvinvointi. Tämän jälkeen tulokset kiteytetään SWOT-analyysin muotoon.

5.2.1 Moniosaaminen

Jäkälän mukaan Eekoolla moniosaajaksi luokitellaan henkilö, joka tekee vähintään 30 työtuntia viikossa ja vähintään kahdessa eri tulosyksikössä suunnitellusti yhden tai useamman vuoron viikossa. Moniosaajat voivat työskennellä saman ketjun sisällä (esimerkiksi S-Market) tai kokonaan eri toimialalla esimerkiksi päivittäistavarakaupan työntekijä työskentelee suunnitellusti MaRa-alalla. Tässä tilanteessa puhutaan horisontaalisesta moniosaamisesta, sillä henkilöt joko suurentavat osaamiskenttäänsä laajentamalla taitoja samassa ketjussa tai opettelemalla ristikkäistaitoja toisella toimialalla.

Moniosaajia on tällä hetkellä eniten päivittäistavarakaupantoimialalla, ja he työskentelevät useimmiten samassa ketjussa. Samassa ketjussa moniosaajien hyödyntäminen on tehokainta, sillä näin esimerkiksi perehdyttämisen kustannukset jäävät pienemmäksi. MaRa-alalla tarve työntekijöille on viikonloppupainotteista, joten tarve on usein yksiköissä samaan aikaan, mikä vähentää moniosaajien hyödyntämisen mahdollisuutta. Joskin moniosaaminen on ollut osana alan kulttuuria jo pidempään verrattuna päivittäistavarakaupaan. Ideaalitulanteeksi Jäkälä mainitsee esimerkin, missä työntekijä työskentelisi alkuviiikon marketissa ja viikonlopun MaRa-alalla, jolloin työntekijä työskentelisi mahdollisimman tarvelähtöisesti. Haasteeksi voi Jäkälän mukaan kuitenkin koitua työntekijöiden halukkuus työskennellä vain yhdellä toimialalla. Myös työtehtävät määrittävät moniosaajien tarpeen sekä hyödyntämisen mahdollisuuden, sillä asiantuntijuutta vaativat tehtävät ovat haastavampia moniosaamisen kannalta. Esimerkiksi autokaupalla kaikki työsuhteet ovat jo kattavia työsuhteita, kuitenkin yksilöiden osaamisen monipuolistamisesta on pidettävä huolta.

Moniosaajana työskentely mahdollistaa isommassa mittakaavassa työntekijälle paremmat sopimustunnit, mikä mahdollistaa yksilöille paremman toimeentulon. Mahdollisuutena nähtiin työntekijän näkökulmasta myös työn mielekkyyden kasvaminen, kun yksilö pääsee osaksi useampaa työyhteisöä. Tällöin myös kynnys ottaa vastaan lisätöitä eri yksiköistä madaltuu, sillä työnkierto eri yksiköissä on jo tuttua.

5.2.2 Strategia

Haastattelusta kävi ilmi, että moniosaaminen ja sen johtaminen ovat merkittävässä osassa Eekoon uusimmassa strategiassa, sillä Eekoo haluaa määrätietoisesti tarjota mahdollisimman monelle henkilöstön jäsenellä kattavan työsuhteen. Kattavien työsuhteiden tarjoaminen koetaan kohdeorganisaatiossa myös vastuullisuusteoksi, mikä on näkyvänä osana yrityksen arvoja. Moniosaajien sekä kattavien työsuhteiden määrän kasvattamisen taustalla on vastuullisuus näkökulman lisäksi tuloksellinen näkökulma. Jokaisen työntekijän osalta tietyt perusmaksut eli kiinteät kustannukset rullaavat jatkuvasti viikotunneista huolimatta. Kun työntekijä työskentelee useammassa toimipaikassa, ovat yksilökohtaiset peruskustannukset pienemmät yksikköä kohden. Tavoitteena onkin, kattavien työsuhteiden tarjoamisen ohella, pienentää niin sanottuja tehottomia tuntirakenteita.

Eekoon strategisena tavoitteena on ollut vuoteen 2025 loppuun mennessä saada kattavien työsuhteiden määrä kaikista työsuhteista 60 %:iin. Kuitenkin jo vuoden 2021 lopussa kattavien työsuhteiden määrä oli 60,1 % koko Eekoossa. Tämän eteen tehtiin joitain isoja suunniteltuja toimenpiteitä, kuten sopimustuntien tarkasteluja sekä nostoja jo olemassa oleville työntekijöille. Kasvutahti ei siis tule olemaan lähivuosina todennäköisesti yhtä suurta. Päivittäistavarakaupan toimialalla kattavien työsuhteiden määrä oli 61,5 %. Koska strategiassa määritelty tavoite saavutettiin jo strategiakauden alussa, tehdään jatkossa vuosittaiset tavoitteet Eekoolle sekä jokaiselle toimialalle. Kattavien työsuhteiden määrä vuodelle 2022 koko Eekoon tavoitteena on 62 % ja päivittäistavarakaupan toimialalla 63–64 %. Osuuskauppavertailussa Eekoo on sijalla yhdeksän kattavien työsuhteiden määrässä. Jäkälän mukaan tuloksia vertailtaessa täytyy kuitenkin huomioida osuuskauppojen strategiset eroavaisuudet esimerkiksi *business mixissä* eli liiketoimintayhdistelmissä, mihin vaikuttaa muun muassa osuuskaupan kehitysvaihe sekä vuokratyön käytön hyödyntäminen. Esimerkiksi jos osuuskauppa tarjoaa pienemmät työtunnit tai poissaolopaikkaukset vuokratyöntekijöille, on kattavien työsuhteiden kokonaismäärä todennäköisesti suurempi.

Kattavien työsuhteiden lisäämisen lisäksi Eekoon strategiassa on yhdeksi tärkeäksi painopisteeksi noussut henkilöstön osaamisen ja johtamisen kehittäminen. Tämä tukee merkittävästi myös kattavien työsuhteiden määrän kasvattamista. Moniosaajat on huomioitu myös sisäisissä rekrytoinneissa, kun on haettu tehtävään suoraan henkilöä moniosaajanimikkeellä. Tämä menettely on onnistunut poikimaan muutaman moniosaajan työsuhteen. Esihenkilöihin luotetaan merkittävästi asian levittämisessä ja kannustamisessa moniosaajaksi.

Uuden strategian jalkauttamisessa on tehty määrätietoista työtä Eekoolla aiempiin vuosiin verrattuna. Strategia on viestitty ensimmäisenä esihenkilöille, minkä jälkeen on pidetty kahden tunnin viestintäpalaveri, mihin jokainen eekoolainen pääsi osallistumaan yhdessä yksikkönsä esihenkilönsä kanssa. Palaveri koostui uuden strategian avaamisesta, ryhmätöistä sekä aikaa jäi myös keskusteluille. Strategia on mietitty jokapäiväisiksi tekemisiksi ja se on kiteytetty kunkin toimipaikan asiakaslupauksiksi, konkreettisiksi tekemisiksi. Haasteeksi kuitenkin muodostui koronatilanne, mikä aiheutti pitkän viiveen viestintäpalaveriin, jolloin henkilöstö pääsi tutustumaan strategiaan varsin eri aikoihin. Myöskin strategiassa määritelty uusi johtamisjärjestelmä, mikä perustuu pitkälti avoimeen ja jatkuvaan vuorovaikutukseen, ei vielä toimi sellaisenaan ja vaatii paljon pitkäjänteistä työtä, suunnittelua sekä toistoa, jotta siitä saadaan tavoitteellisesti toimiva tapa toimia. Suureksi eduksi strategiassa nähdään, että se on purettu jokaiselle työntekijöille juuri käytännön tekemiseksi.

Organisaation osaamistarpeet määräytyvät kunkin työnkuvaan liittyen mutta esimerkiksi asiakaspalveluosaamista ja työelämätaitoja tarvitsevat kaikki. Lisäksi kaikki esihenkilöt tarvitsevat johtamisosaamista. Yksikön esihenkilö määrittelee oman esihenkilönsä kanssa oman yksikkönsä osaamispolun. Jäkälän mukaan Eekoo tukee myös työntekijöidensä omaehtoista kouluttautumista kannustamalla ammatilliseen koulutukseen, mahdollistamalla oppisopimusopintoja ja jakamalla mahdollisia stipendejä alan opinnoista. Kuitenkin tahdot kouluttautumiseen lähtee työntekijästä itsestään.

Alan tulevaisuuden näkymistä mainittiin erityisesti digitalisaatio, ja sen tuomat muutokset. Digitalisaatio on tuonut valtavasti uusia työvälineitä, ja tämä ohjaa myös osaamisen kehittämistä sekä määrittelee perehdytysten suuntaa. Työtehtävät muuttuvat jatkuvasti, työ monipuolistuu ja oletetaan, että yhä enemmän yksi henkilö pystyy tekemään monipuolisemmin työtehtäviä.

5.2.3 Esihenkilötyö

Yksiköiden päälliköillä on suuri merkitys kattavien työsuhteiden määrän kasvattamisessa, jolloin päälliköiden asennoitumisella asiaan on vaikutusta. Moniosaajien lisäämisen mahdollistaa tarvelähtöinen työvuorosuunnittelu, mitä toteutetaan Eekoolla yhdeksässä päivittäistavarakaupan yksikössä. Tämä on helpottanut merkittävästi esihenkilöiden työtä, sillä asia hoituu yhden henkilön voimin ja vähentää esihenkilöiden välistä *sumplaamista*. Moniosaajilla on kuitenkin lähtökohtaisesti useampi lähiesihenkilö, vaikka jokainen heistä on kiinnitetty yhteen kotiyksikköön eli päätoimipaikka on määritelty. Tämän päätoimipaikan esihenkilö vastaa moniosaajan kehityspolusta.

Moniosaamisen mahdollistaa riittävä perehdytys sekä hyvä johtaminen, minkä vuoksi johtamisen kehittämiseen on jälleen alettu kiinnittämään enemmän huomiota. Esimerkkinä Jollas instituutin järjestämä tilannejohtamisen valmennus, mihin osallistuvat kaikki Eekoon tulosvastuulliset esihenkilöt. Valmennukseen päädyttiin, sillä työyhteisöt sisältävät erilaisia yksilöitä. *Ei samaa kauraa kaikille* eli jokainen esihenkilö pääsee itse miettimään omaa johtamistyyliään ja jokaista tiimin jäsentä on pyrittävä johtamaan yksilönä, yksilön kehitysvaiheen ja työtehtävien mukaa. Eekoolla myös ikähaarukka henkilökunnassa on suuri ja alle 25-vuotiaita on 27 % työntekijöistä, mikä jo itsessään asettaa tarpeen tilannejohtamisen taidoille. Tilannejohtaminen perustuu Blanchardin (2022) johtamisen malliin.

Haasteita moniosaajien johtamiselle tunnistettiin hieman. Moniosaajien johtaminen vaatii esihenkilöiltä yhteistyötä ja vaivaa, kun sovitaan esimerkiksi henkilön työpisteestä. Asia korostuu erityisesti silloin, jos yksikössä on useampi moniosaaja. Haaste on kuitenkin pienentynyt keskitetyn työvuorosuunnittelun ansiota. Kuitenkin tunnistettiin, että päälliköiden asennoitumisella moniosaajien johtamiseen on suuri vaikutus, vaikkakaan sen ei koeta luovan esihenkilölle erityisvaatimuksia osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Strategian jalkauttamisessa mainittiin haasteena, että esihenkilö ei välttämättä saa samanlaista kontaktia moniosaajiin kuin heihin, jotka työskentelevät vain yhdessä yksikössä.

Esihenkilöiden osaamista kehitetään muun muassa Eekoon ja toimialojen erilaisten koulutussuunnitelmien avulla. Käytössä on myös digitaalinen ympäristö, missä pääsee opiskelemaan verkkoperehdytyksiä. Esihenkilöitä kannustetaan myös omaehtoiseen opiskeluun sekä tuetaan henkilön yksilöllisiä kehittymisen polkuja, näitä käydään läpi aina oman esihenkilön kanssa muun muassa kerran vuodessa pidettävissä kehityskeskusteluissa. Esihenkilöiden osaamisen kehittymistä ei kuitenkaan mitata, sillä käytössä ei ole systemaattista mittaria. Myöskään esihenkilöiden vastauksia osaamisen suhteen ei eritellä työtyytyväisyyskyselyssä, vaan tuloksia tarkastellaan enemmän kokonaisuutena. Esihenkilöitä arvioidaan kuitenkin johtamislupausindeksin avulla, missä esihenkilön työntekijät arvioivat oman lähijohtajansa onnistumista esihenkilötyössä. Lisäksi esihenkilön osaamisesta kertovat erilaiset johdannaisvaikutteet, kuten tulos ja tulokortti.

5.2.4 Työhyvinvointi

Työhyvinvointia edesauttaa, että henkilöstö on tyytyväistä. Työtyytyväisyys on ottanut tutkimusten mukaan ison kehitysaskelen Eeko-tasoisesti sekä päivittäistavarakaupan toimialalla. Haasteita kuitenkin työhyvinvoinnin näkökulmasta toimialalla löytyy. Tästä esimerkkinä ovat laajentuneet aukiolot useassa eri yksikössä (mm. 24 h yksiköt), joissa halutaan toimia mahdollisimman asiakaslähtöisesti. Laajennetut aukiolot haastavat muun muassa työvuorosuunnittelua, jotta se tukee mahdollisimman hyvin henkilökunnan jaksa-

mista, kun työ on fyysistä ja tehokkuusvaatimukset jatkuvassa kasvussa. Tärkeää on tuoda esille myös yksilön oma vastuu, sillä ihminen on kokonaisuus ja työ osa tätä kokonaisuutta.

Moniosaajien johtaminen ei tietävästi vaikuta yksikön työhyvinvointiin. Tätä ei ainakaan ole todennettu. Tuntuma kuitenkin on, että esihenkilöt, jotka mieltävät moniosaamisen olevan *hyvä juttu*, kiinnittävät huomiota enemmän johtamiseen muillakin tasoilla, minkä taas oletetaan näkyvän positiivisesti muun muassa työtyytyväisyydessä. Työtyytyväisyystutkimuksessa osaamisen kehittymistä voidaan seurata osaamisindeksin avulla. Tätä ei kuitenkaan tarkemmin ole hyödynnetty osaamisen kehittymistä arvioitaessa, sillä koetaan ettei osaamisen tilaa varsinaisesti voida todentaa suoraan työtyytyväisyystutkimuksesta, sillä kyse on yksilöiden itsearvioinnista, mihin vaikuttaa muun muassa *fillis vastatessa*. Kuitenkin tuloksista on huomattu, että herkemmin tunnistetaan mitä osaamista henkilöllä ja yksiköllä pitää olla pärjätäkseen työtehtävissään, mutta osaamisen ylläpitoon ja kehittämiseen panostaminen organisaatio- ja yksikkötasolta koetaan tulosten perusteella huomommaksi. Osaamisindeksi asteikolla 1–4 oli MaRa-toimialalla 3,33 ja päivittäistavara-kaupantoimialalla 3,22. Eli osaamisindeksi oli hieman pienempi toimialalla, millä on eniten moniosaajia. Työkykyä arvioidaan työtyytyväisyystutkimuksissa myös henkilön itsearviona. Työkyky asteikolla 1–10 oli MaRa-toimialalla 8,28 ja päivittäistavara-kaupassa 8,48.

Ulkoiset motivaatio perustuu ulkoisten palkkioiden tavoitteluun, kuten palkka, turvallisuus ja arvostus (Viitala 2019, 42). Ulkoisten motivoinnin keinoja tunnistetaan Eekoon osalta monia. Näitä ovat muun muassa kattavat henkilökuntaedut, kannuste- ja tulospalkkaus (mitkä pohjautuvat suoraan yrityksen strategiasta), E-passi, yrityksen vakavaraisuus (vakaat ja turvallinen työympäristö), vapaa-ajan tapaturmavakuutus, työkengät, hyvä työilmapiiri sekä uralla etenemisen mahdollisuudet. Yrityksessä koetaan, että eduilla voidaan vaikuttaa työnantajamielikuvan kasvattamiseen. Jäkälä toteaa myös, että ulkoisten motivaatiokeinojen kehittäminen vaatisi lisää henkilökunnan osallistamista.

5.2.5 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi on tehty nykytilaa tutkivan haastattelun tuloksista, hyödyntäen tutkittua tutkimuksen teoriapohjaa sekä tutkijan omia havaintoja.

<p style="text-align: center;">VAHVUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kattavat työsuhteet • Merkitys strategiassa • Strategian jalkauttaminen • Esihenkilöiden asenne • Työnantajamielikuva 	<p style="text-align: center;">HEIKKOUEDET</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yksilöiden osaamisen kehittymistä ei mitata • Moniosaamisen jalkauttaminen pitkälti esihenkilöiden vastuulla • Strategian jalkauttaminen • Esihenkilöiden asenne
<p style="text-align: center;">MAHDOLLISUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tarvelähtöinen työvuorosuunnittelu • Toimiminen yli toimialarajojen • Esihenkilöiden osaamisen kehittymisen varmistaminen • Työntekijäkokemuksen kasvattaminen • Asiakaskokemuksen vahvistaminen 	<p style="text-align: center;">UHAT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Työvoimapula • Digitalisaatio • Työnkuvien ja osaamistarpeiden nopea muutos • Omaehtoista opiskelua ei suunnitelmallisesti tueta • Työnantajamielikuvan haalistuminen

Taulukko 2. SWOT-analyysi moniosaajien johtamisen nykytilasta kohdeorganisaatiossa

Tämän hetken vahvuudeksi yrityksen moniosaajien johtamisen nykytilassa nousi strategiasta kumpuava vahva tahtotila suunnitelmallisesti taata yrityksen henkilökunnalle mahdollisimman laajasti kattavia työsuhteita. Myös strategian jalkauttaminen on toteutettu aiempaa nähden varsin työntekijäystävällisesti ja pidetty huolta, että se jalkautuu jo alkuvaiheessa jokaisella organisaation tasolle. Moniosaajien johtamisessa esihenkilöiden asenteet ovat merkittävässä asemassa, joten tämä on luonnollisesti luokiteltava vahvuudeksi silloin kun esihenkilöt onnistuvat viestimään ja lisäämään omalla toiminnallaan moniosaajien määrää. Myös työnantajamielikuva on Eekoon kannalta vahvassa asemassa, ja tätä tukevat muun muassa erilaiset mainetutkimukset.

Tämän hetken heikkouksiin on listattu yksilön osaamisen kehittämisen mittaamattomuus. Myös on tärkeää ymmärtää, että esimerkiksi työntekijän työkyvyn sekä osaamistason määrittäminen perustuu pitkälti itsearviointiin ja siten vaikuttaa merkittävästi osaamisen kehittymiseen ja oppimiseen (Viitala 2021, 40–43.) Tämän takia työtyytyväisyystuloksia voidaan pitää suuntaa näyttävänä mittaustuloksena myös osaamisen kehitystä tarkasteltaessa. On haastavaa edistää moniosaajien johtamista, mikäli osaamisen kehittämisen toteutumista ei varsinaisesti mitata. Kauhasen (2012, 161) mukaan, mikäli asioita ei aina pysty-

tä mittaamaan tarkasti, heikotkin arvaukset ja suuntaa antavat seurantakohteet antavat enemmän kuin se, että mittaamista sanotaan mahdottomaksi.

Myöskin moniosaajaksi markkinoimisen/kannustamisen jääminen pitkälti esihenkilöiden vastuulle voidaan pitää heikkoutena. Kannustamista ei voida jättää sen varaan, miten esihenkilö asiaan suhtautuu, sillä se ei takaa tasapuolista johtamista kaikille työntekijöille. Asiaa tulisi siis viestiä vielä systemaattisemmin yrityksessä. Myös strategian jalkautuksen jatkuvuuteen on kiinnitettävä huomiota ja taata uusille työntekijöille mahdollisuus saada yhtä selkeä kuva yrityksen strategiasta. Tämä on pitkälti yksiköiden esihenkilöiden vastuulla ja tämä tulisi huomioida suuresti jo perehdytyksissä toimialasta riippumatta. Siksi on tärkeää määrittää, ketkä henkilöt vastaavat yrityksessä perehdytyksestä ja käydä perehdytysmateriaali tarkasti läpi. Sen on oltava myös yhtenäinen, jotta perehdytys olisi yksiköstä huolimatta tasaista ja laadukasta. Myös esihenkilöiden osaamisen kehitystä olisi syytä mitata ja kartoittaa, sillä uusia esihenkilöitä tulee alalle kuitenkin usein.

Moniosaajien johtaminen ja tätä kautta heidän lisäämisensä tarjoaa yritykselle monia mahdollisuuksia. Kuten jo todettu, mahdollistaa tarvelähtöinen työvuorosuunnittelu moniosaajien johtamista ja helpottaa esihenkilöiden työtä. Tämä pätee myös toisin päin. Kun moniosaajien määrä saadaan kasvuun, helpottaa se myös tarvelähtöistä työvuorosuunnittelua, sillä henkilöitä voidaan monipuolisemmin suunnitella eri työpisteisiin. Tämä mahdollistaa myös paremmin toiminnan yli toimialarajojen, mikä olisi ideaalitilanne, lisäksi moniosaajien määrää sekä tarjoaisi mahdollisimman paljon kattavia työsuhteita ja tätä kautta tehokkaita tuntirakenteita. Kun esihenkilöiden osaamisen kehittymistä aletaan varmistamaan, voidaan sitä pitää myös parempana mahdollisuutena moniosaajien johtamisen kannalta, sillä esihenkilöiden fokus saataisiin oman johtamisosaamisensa myötä suunnattua entistä paremmin niin tiimin kuin yksilöidenkin kehittämiseen. Tämä puolestaan taas lisää työntekijäkokemusta, sillä tutkimusten mukaan (mm. Viitala 2021) henkilöt kokevat tärkeäksi oppia työssään ja tuntevansa itsensä ja työtehtävänsä tärkeiksi. Kun työntekijäkokemus on kunnossa, heijastuu se suuresti asiakaskokemukseen. Tätä kautta pystytään tuottamaan asiakkaille lisäarvoa ja pystytään myymään jo seuraava käynti sekä suosittelun todennäköisyys on suurempi. Näin myös asiakastyytyväisyyden tuloksia voidaan pitää osaamisen kehittymisen mittarina.

Merkittäväksi tulevaisuuden uhkatekijäksi määrittyi työvoimapula, mikä osittain näkyy jo yrityksen toimintakentällä. Piiparin (ym. 2021, 53) mukaan kaupan alaa ei pidetä enää kovinkaan houkuttelevana. Tähän vaikuttaa muun muassa matala palkka sekä laajentuneet aukiolot. Myös koulutustaso Suomessa kasvaa jatkuvasti, jolloin matalapalkka-alat eivät houkuttele. Työntekijöiden väheneminen kannustaa entistä enemmän tehokkaiden

tuntirakenteiden hyödyntämiseen. Lisäapua antaa myös kasvava digitalisaatio, mitä voidaan pitää myös uhkatekijänä, sillä sen myötä työnkuvat ja osaamistarpeet muuttuvat kiihtyvällä tahdilla. Yrityksen on toimintaympäristön jatkuvan muutoksen myötä pysyttävä kilpailukykyisenä. Tämä vaatii osaamisen kehittymisen vahvistamista ja ydinkyvykkyyksien tunnistamista, jotta asiakkaille voidaan tuottaa lisäarvoa. Haastattelussa kävi ilmi, että työntekijöitä kannustetaan omaehtoiseen opiskeluun muun muassa mahdollistamalla vapaat sekä mahdollisuuteen hakea stipendiä ja saada vastuullisempia tehtäviä. Tämä ei kuitenkaan tulevaisuudessa välttämättä riitä ja voi jopa horjuttaa työnantajamielikuvaa.

6 Esihenkilöiden haastattelu

6.1 Aineiston kerääminen ja analysointimenetelmä

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli moniosaamisen johtamisen nykytilan analysoinnin lisäksi saada selville, miten toimialan tulosvastuulliset esihenkilöt suhtautuvat moniosaamisen johtamiseen. Samalla oli tarkoitus selvittää, onko olemassa haasteita moniosaamisen johtamiselle esihenkilöiden näkökulmasta, ja miten näitä haasteita voitaisiin välttää tai pienentää jatkossa. Tutkimukseen valitut henkilöt mietittiin tarkkaan, ja he kaikki suostuivat osallistumaan haastatteluihin. Kriteerinä oli, että esihenkilö työskentelee tulosvastuullisessa esihenkilöasemassa tutkittavalla toimialalla (pois lukien Prismat ja liikennemyymälöiden marketit), ja että työryhmässä on moniosaajia. Vain aiempaa kokemusta moniosaajien johtamisesta omaavat esihenkilöt rajattiin myös pois, sillä tuloksissa haluttiin nähdä juuri tämän hetken tila.

Esihenkilöiden haastattelut toteutettiin myös puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla, sillä sitä on mahdollista käyttää, kun halutaan tietoa mielipiteistä tai asenteista. Teemahaastattelun runko oli jaettu neljään eri teemaan; haastateltavien taustatiedot, moniosaajien johtaminen, osaamisen kehittäminen sekä tulevaisuudennäkymät johtamisen näkökulmasta. Jokainen teema sisälsi omat alakohtansa. Teemat ja alakohdat valittiin suoraan tutkimuksen teoriaosuudesta ja osaamisen johtamisen viitekehikseksi valikoitui Viitalan (2002) osaamisen johtamisen ulottuvuudet esihenkilötyössä (kuvio 10). Haastatteluiden tavoite oli saada haastateltavat puhumaan aiheista omin sanoin ja kysymysten esittämisjärjestys saattoi vaihdella (Hirsjärvi ym. 2009, 208–212). Teemahaastattelun etuna on, että haastattelussa voidaan tarkentaa ja syventää kysymyksiä haastateltavien vastauksiin perustuen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88). Haastattelut tehtiin kahdeksalle esihenkilölle maaliskuussa 2022 ja aikatauluista sopiminen oli alkuhaasteiden jälkeen varsin sujuvaa. Haastatteluista kolme pidettiin kasvotusten ja kahden kesken. Neljässä haastattelussa hyödynnettiin Teams-alustaa pitkistä välimatkoista, polttoaineen hinnan noususta ja vallitsevasta Covid-tilanteesta johtuen. Teams-haastatteluissa pyrittiin mahdollisuuksien mukaan pitämään kamerat auki, jotta haastateltavan eleet olisivat helpommin havaittavissa. Yksi haastatteluista toteutettiin sähköpostihaastatteluna. Tähän päädyttiin arvaamattomien aikatauluongelmien vuoksi. Haastattelurunko lähetettiin haastateltaville etukäteen tutustuttavaksi heidän niin halutessaan, osa haastateltavista ei nähnyt tätä kuitenkaan tarpeelliseksi. Haastatteluiden kesto vaihteli 20–60 minuutin välillä, Teams-haastatteluiden ollessa selkeästi noin puolet kasvokkain käytyjen haastatteluiden kestoista. Haastattelut tallennettiin sekä litteroitiin analysointia varten heti haastatteluiden jälkeen.

Haastattelun tulosten analysoinnissa käytetään teoriasidonnaista induktiivista sisällön analyysiä. Analyysi tehdään osittain Viitalan (2002) osaamisen johtamisen ulottuvuudet esihenkilötyössä -mallin avulla. Lähtökohtana ei ole teorian tai hypoteesien testaaminen, vaan aineiston kokonaisvaltainen ja yksityiskohtainen tarkastelu ja analysointi käyttäen apuna aiempaa tutkittua teoriaa. Induktiivisessa analyysissä pyrkimys on löytää sekä paljastaa tutkimuksesta tosiasioita tai odottamattomia seikkoja (Hirsjärvi ym. 2009, 164). Analysoinnissa hyödynnetään myös hieman aiemmin tehdyn nykytila-analyysin tuloksia.

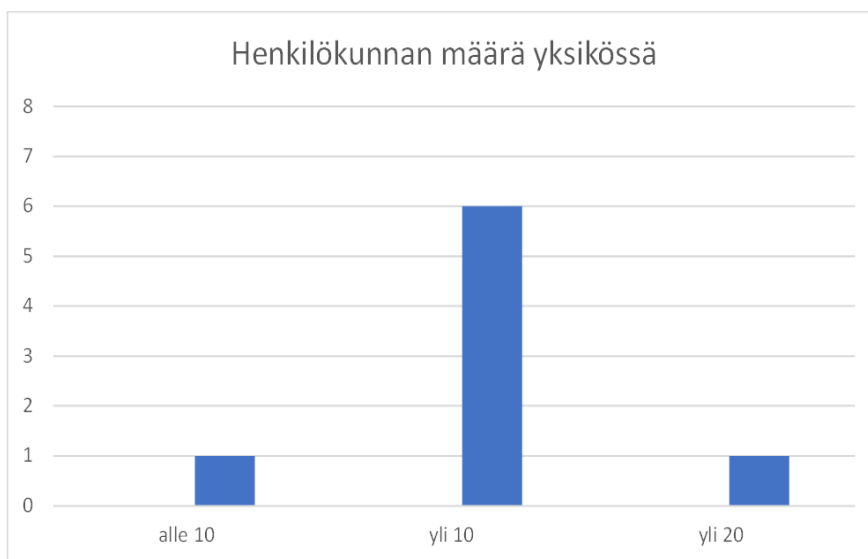
Tuloksia tulkitessa on hyvä tuntea myös myyjän toimenkuvaa. Se voi vaihdella suurestikin riippuen toimipaikan koosta. Suurimpina yksikköinä toimivat Prisma ovat hypermarketteja, joissa suurin osa myyjistä työskentelee päivittäistavara- sekä käyttötavaraosastoilla tai kassoilla. Kukin osasto toimii myös omana tulosityksikkönä, jolloin operatiivinen vastuu voi olla eri esihenkilöillä. S-marketeissa myyjän toimenkuva vaihtelee myymälän koosta riippuen, kuitenkin suurin osa myyjistä työskentelee monipuolisesti myymälässä sekä kassoilla, ja työpäivät sisältävät usein työskentelyä molemmissa pisteissä. Salet ovat pienimpiä päivittäistavarakaupan yksiköitä. Saleissa työskennellään useimmiten yksin, jolloin myyjän työtehtäviin kuuluvat kaikki myymälän päivittäistoiminnot. S-marketit ja Salet ovat kukin omia tulosityksiköitään, jolloin operatiivisen toiminnan vastuu on useimmiten eri esihenkilöillä. Kuitenkin on olemassa yksiköitä, joissa esihenkilön ja apulaispäällikön vastuu on jaettu kahteen eri yksikköön. Tähän vaikuttaa esihenkilön kokemus ja myymälöiden sijainnit.

Tutkimuksessa on tarkoitus pitää haastateltavien esihenkilöiden henkilöllisyys anonyyminä eli niin, että vastauksia ei voida yhdistää henkilöön. Tuloksissa esiintyvät vinolla fontilla kirjoitetut lauseet ovat suoria lainauksia haastateltavien vastauksista, ja niiden tarkoitus on tuoda esille esihenkilöiden mielipiteitä sekä näkemyksiä käsitellystä aiheesta.

6.2 Tulokset

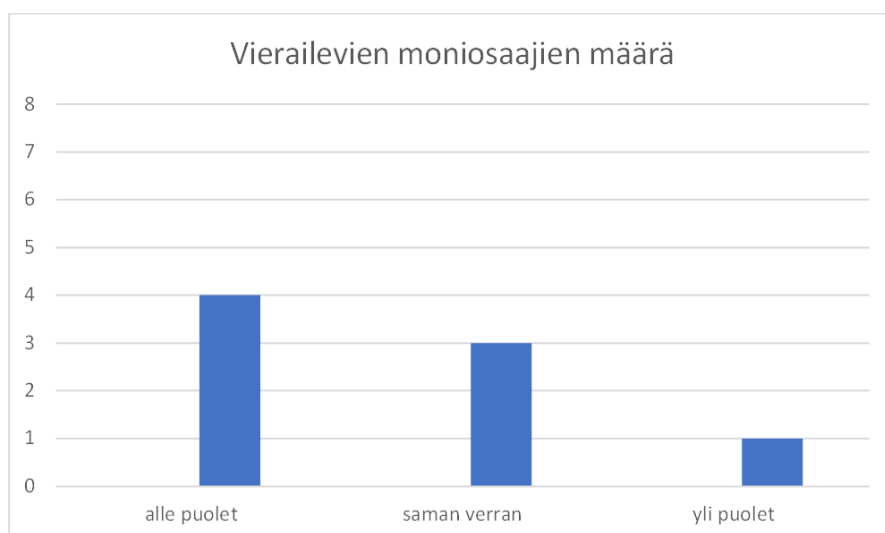
Taustatiedoista olennaisena tutkimuksen kannalta toimii työyhteisön koko ja johdettavien moniosaajien määrä sekä vastaajien tulosvastuullisen esihenkilökokemuksen määrä tutkittavalta toimialalta.

Yksiköiden koko vaihteli henkilökunnan määrän suhteen suuresti, henkilömäärän ollessa pienimmässä yksikössä kahdeksan henkilöä ja isoimmassa 32 henkilöä. Kuitenkin kuuden yksikön henkilökunnan määrä sijoittui välille 10–19 henkilöä (kuvio 15).



Kuvio 15. Henkilökunnan kokonaismäärä tutkittavissa yksiköissä

Johdettavien moniosaajien määrä yksikössä vaihteli 2–10 henkilöön sen ollen kokonaisuudesta 13–43 %. Yhdessä yksikössä vierailevien moniosaajien eli henkilöiden, joiden kotiyksikkö on jokin muu, määrä oli suurempi kaikista moniosaajista. Kolmessa yksikössä vierailevia moniosaajia oli saman verran suhteessa niihin moniosaajiin, joille oltiin lähiesihenkilö. Neljässä yksikössä lähijohdettavia moniosaajia oli joko kaikki tai suurin osa moniosaajista. Tätä havainnollistetaan kuviossa 16.



Kuvio 16. Vierailevien moniosaajien määrä kaikista yksikön moniosaajista

Tutkittavien esihenkilöiden tausta kokemuksen suhteen oli moninainen. Kahdeksasta esihenkilöstä neljä oli toiminut tulosvastuullisissa esihenkilötehtävissä tutkittavalla toimialalla alle viisi vuotta. Vastaavasti neljä esihenkilöä oli toiminut tehtävässä yli viisi vuotta.

6.2.1 Moniosaajien johtaminen

Moniosaajien johtaminen koettiin kaikkien haastatteluihin osallistuneiden osalta positiiviseksi asiaksi, mikä helpottaa muun muassa tiedon ja strategian jalkauttamista sekä keinoja löytää parempia toimintamalleja yksiköissä. Koettiin myös, että mitä enemmän henkilökunta kiertää toisissa yksiköissä, sitä matalampi kynnyks on ottaa lisätöitä tai paikata poissaoloja jatkossa. Tämä tukee nykytila-analyysin tuloksia. Osa vastaajista koki myös, että moniosaajien johtaminen tekee esihenkilötyöstä sekä toimintatavoista läpinäkyvämpää, kun työntekijät saavat enemmän vertailupohjaa erilaisesta johtamisesta sekä käytännöistä. Moniosaajia keuhuttiin myös lähes jokaisessa haastattelussa muutoskykyisemmiksi, kuin heitä, jotka työskentelevät vain yhdessä yksikössä. Tarvelähtöinen työvuorosuunnittelu helpottaa moniosaajien johtamista, mikä puolestaan mahdollistaa työntekijöiden joustavan käytön. Haastavammaksi työvuorolistojen tekeminen muodostuu siinä vaiheessa, kun tarvelähtöinen työvuorosuunnittelu ei ole käytössä. Moniosaajilta odotetaan ammattitaitoa, asennetta ja vastuunottoa muun muassa oman osaamisen kehittämisen suhteen. Esihenkilöillä oli todella samankaltaiset näkemykset moniosaajien johtamisen hyödyistä ja mahdollisuuksista. Moniosaajia toivottiin hyödynnettäväksi vielä enemmän yli toimialarajojen.

...toisessa paikassa hyväksi todettuja toimintamalleja, nii voidaan testata toimiiko meillä.

Mahdollistaa kaikkien niiden yksiköiden kehittämisen, missä ne työntekijät tekee niitä vuoroja.

Viedään sitä tietoo myös niihin toisiin yksiköihin ja sitä fiilistä, kyllä siinä on mahdollisuuksia vaikka mihin.

...et sitte ku tulee se hätä, se ad hoc -tilanne, nii mie pystyn siirtämään täältä vuorossa olevan ihmisen sinne (toiseen yksikköön).

Moniosaajien johtamisessa nähtiin kuitenkin jonkin verran myös haasteita. Moniosaajien johtaminen koettiin helpommaksi, jos esihenkilö oli moniosaajalle lähijohtaja eikä moniosaaja ollut vierailevana yksikössä.

...näihin ihmisiin on parempi tatti ja olen paremmin kartalla myös heidän osaamisestaan ja kaikista asioista mitkä heihin liittyy.

Kaikki on pikkase köykäsempää heitä (vieraillevien moniosaajien) kanssa.

Vieraillevien moniosaajien perehdyttäminen ja johtaminen koettiin vaikeammaksi, sillä jokaisessa yksikössä on, ketjutoiminnasta huolimatta, omat toimipaikkakohtaiset tavat. Tämä mainittiin lähes kaikissa haastatteluissa. Vastaajien mielestä haasteeksi nousikin se, ettei oikein varmasti tiedetty, mikä on toisen osaamisen taso tai miten jokin asia on omassa yksikössä opetettu. Muutama vastaaja korosti myös perehdytyksen laatua ja sitouttamista ensin kunnolla omaan kotiyksikköön, ennen kuin voi lähteä muihin yksiköihin kehittämään osaamista. Perehdytysmateriaaleja todetaan olevan paljon, mutta kyseenalaistetaan, osataanko niitä käyttää tarpeeksi. Hyväksi asiaksi perehdytyksessä koettiin, että Eekoolla on hyvät perehdytyksen mallit, ja jokaiselle päivittäistavarakaupan yksikölle on tänä keväänä nimitetty omat perehdytysvastaavat. Myös moniosaajan persoonallisuutta ja taustoja pitää miettiä tarkkaan jo perehdytyksen alussa. Tämän arveltiin olevan etenkin työntekijäkokemuksen kannalta tärkeää. Kuitenkin mainittiin, että liikkeelle kannattaa silti lähteä hyvissä ajoin, jottei toisissa yksiköissä työskentely ala tuntua liian vieraalta.

Onko esim. joku asia jo käyty läpi ja neuvottu kunnolla ja voitko vaatia jotai vai onko asia kenties vielä uusi ja opetteluvaiheessa.

Pitäis se ihmisen persoonallisuus ja henkilön taustaa ottaa huomioo siinä, miten nopeasti lähtee toisee yksikköö.

Puolet vastaajista koki, että moniosaajien johtaminen ei aseta erityisvaatimuksia esihenkilöille. Puolet taas kokivat, että erityisvaatimuksia on olemassa. He, jotka kokivat johtamisen asettavan erityisvaatimuksia, korostivat esihenkilön asennetta, kokonaiskuvan ymmärrystä sekä vuorovaikutuksen avoimuutta. Myös se, että moniosaajaa ei nähdä aina niin usein, joten suhteen luominen näihin ihmisiin on hitaampaa, mainittiin kahdessa haastattelussa. Nämä seikat tukevat nykytila-analyysin tuloksia.

Kyllähän se vaati sitä, et on pikkasen valmis ite ajattelemaan vähä laajemmi.

...vaatii myös yhteistyökykyä, ja että asioista pystyy puhuu.

Pitää olla enemmän kartalla ja yhteydessä siitä, et missä mennää, ku ei nääkää fyysistikkää nii usein.

Kritiikkiä lähes jokaisessa haastattelussa sai se, että kannustaminen ja markkinoiminen moniosaajaksi on pitkälti esihenkilöiden vastuulla, milloin koko prosessi ei pääse kunnolla alkuun. Moniosaajatoiminnalta toivotaan enemmän näkyvyyttä ja tarinoita esimerkiksi Eekoon sähköisessä viestintäkanavassa Workplacessa. Lähes kaikki esihenkilöt totesivat toiminnan olevan vielä alussa ja *lapsen kengissä*. Toiveena oli myös suunnitelmallisempi ja systemaattisempi työnkierto sekä selkeämmin sovitut yhteiset linjat. Myös työvuorolistojen suunnittelu voi aiheuttaa hämmennystä, sillä osa yksiköistä on mukana tarvelähtöisessä työvuorosuunnittelussa ja osa ei. Työvuorolistojen teko vaatii myös erityistä tarkkuutta, jotta moniosaajaa kohdellaan yhtä tasapuolisesti kuin muitakin yksikön jäseniä.

...jos se perustuu pelkästään vapaaehtosuutee, nii sit sitä ei saada toimimaan niinku pitäis saada.

On yksiköitä mihin on hirveän vaikea saada lisätöitä tai porukka ottamaan vuoroja.

Moniosaajien työhyvinvointi tuli esiin puolissa haastatteluissa. Esihenkilöillä on huoli, että jos henkilö ei kummassakaan yksikössä näe esihenkilöä tarpeeksi usein, miten käyn strategian jalkautuksen tai yksilön hyvinvoinnin. Lisäksi todettiin, että moniosaaja pääsee yleensä osaksi työyhteisöä, mutta asiassa vaikuttaa merkittävästi moniosaajan persoonallisuus sekä esihenkilötyö. Parilla esihenkilöllä oli mainita esimerkkitapaus, kun näin ei ole käynyt, jolloin työntekijäkokemus on mennyt pieleen. Työyhteisön ilmapiiriin moniosaaja vaikuttaa usein positiivisesti, mutta myös voidaan kokea rankkana, mikäli osaamisen taso moniosaajalla ei ole vielä vaadittavalla tasolla, mikä voi kuormittaa muita työyhteisön jäseniä. Tähän voi johtaa esimerkiksi suuri vaihtuvuus ja liian aikainen liikkuvuus muihin yksiköihin. Tämä korostaa myös henkilön persoonan ja taustojen huomioimista perehdyttämisessä ja kehittymisen suunnittelussa. Myös moniosaajien kehitysideat voidaan työyhteisössä kokea välillä negatiivisena.

...hää kaipas kovasti omaa tällästä porukkaa mihi kuuluu.

Kuiteki pitää olla selkee se kotiyksikkö, koska miust jokainen työntekijä on oikeutettu siihe, et kuuluu johonkin.

...he ideoi sitte ja tuo niitä ideoita muista yksiköistä, sitä en tiiä herättääkö se aina sitä positiivista kaikkien mielestä...etenkin jos ne on niitä kehitysideoita.

Mietintää useammassa haastateltavassa herätti myös se, että onko olemassa jotain enimmäismäärää moniosaajien suhteen, jotta hyöty ei ala kääntymään itseään vastaan. Moni esihenkilö haluaisi myös, että heillä olisi jatkossakin niin sanottu ydintiimi, jotta yksikön kehittäminen ja tavoitteiden saavuttaminen ei vaarantuisi.

6.2.2 Osaamisen kehittäminen

Kaikkien haastateltavien kanta osaamisen kehittämisen vastuista oli selvä. Kaikki kertoivat, että lähiesihenkilö on vastuussa moniosaajien osaamisen kehittymisestä. Yksi esihenkilöistä kertoi pitävänsä kehityskeskustelut myös vierailleille moniosaajille. Kuitenkin tämä koetaan yhdeksi suurimmiksi kehittämisen kohteiksi, sillä moniosaajan esihenkilöt eivät systemaattisesti käy keskustelua yksilön osaamisesta, vaan tekijästä *jutustellaan* silloin tällöin tai tarvittaessa. Esihenkilöiden välillä on siis keskustelua, mutta se koetaan liian vähäiseksi. Suunnitelmallisuuden puute koetaan vievän aikaa ja energiaa. Kehittämisen kohteeksi mainittiin myös osaamiskartoitusten tekeminen sekä kartoitusten jatkuva päivittäminen. Osaamiskartoitukset helpottaisivat suunnitelmallista työnkiertoa, ja näin helpottaisivat kaikkien työntekijöiden osaamisen kehittämistä.

...osan esihenkilöistä kanssa neuvottelu ja juttelu tapahtuu kun muutenkin ollaan paljon tekemisissä...tätä pitäisi kuitenkin olla paljon enemmän ja selkeät vastuunjaot.

Perehytys jääny siinä vaiheessa, ku lähti kiertoon.

En oo käyny semmosta keskustelua, sparraus vois olla hyvä kehitysidea...

Tietoiseksi osaamisen kehittämisen keinoiksi kaikki esihenkilöt mainitsevat työnkierron, kehityskeskustelut sekä riittävän viestinnän ja tiedon jakamisen hyödyntäen Workplacea. Moni korostaa myös oman esimerkin vaikutusta osaamisen kehittämisessä sekä työn ohjaamista. He johtavat esimerkillä muun muassa tekemällä samoja arkisia asioita ja muu-

tama kertoi tekevänsä kaikkia myymälän vuoroja. Myös delegointi ja vastuuttaminen nähtiin hyvinä keinoina osaamisen kehittämisessä. Kaksi esihenkilöistä kertoi myös hyödyntävänsä paljon avointa vuorovaikutusta sekä omia tarinoita ja esimerkkejä omista virheistä. Myös yksikön ilmapiirin vaikutusta korostettiin. Tavoite on, että jokainen työyhteisössä osaisi tehdä kaikkia myymälän tehtäviä. Jatkuva vaihtuvuus kuitenkin haastaa. Moniosajien osaamisen kehittämisessä ehdotettiin myös moniosajaan vastuuttamista osaamisen kehittämisen näkökulmasta.

...olen inhimillistänyt itseni, että myös kerron omista fiiliksistä ja semmosista ja se on varmaa myös sitä esimerkillisyyttä.

Ilmapiirin pitää olla semmonen niinku, missä se osaaminen mahdollistuu.

Mitää ei voi olettaa, et toine osaa vaa pitää käydä sitä keskustelua avoimesti.

6.2.3 Tulevaisuudennäkymät johtamisen näkökulmasta

Kysyttäessä esihenkilöiltä tulevaisuuden näkymistä kaikki vastaajat totesivat, että työvoimapula koskettaa jo tutkittavaa toimialaa. Tämä ei välttämättä näy vielä oman yksikön osalta, mutta osuuskaupan joidenkin yksiköiden suhteen tämä on havaittavissa. Erityisesti yksikön sijainnilla tuntuu olevan merkitystä ja pula on selkeästi nähtävillä maakunnissa. Tosin suurin osa esihenkilöistä koki myös, että työhakemuksia ei tule samalla tavalla kuin ennen ja poissaolojen paikkaukset tuntuvat välillä mahdottomalta, sillä sijaisten saaminen on hankalaa. Myöskään parempipalkkaiset vuorot, kuten sunnuntaivuorot, eivät enää houkuttele henkilökuntaa samalla tavalla kuin aiemmin. Kaupungistumisella ja Covid-pandemialla epäiltiin olevan osittain vaikutusta henkilökuntapulaan. Kaksi esihenkilöä totesi, että hyviä työhakemuksia tulee tarpeeksi mutta sijaisten saaminen on hankalampaa.

Kaupanala ei ilmeisesti ole kovin trendikästä...

Muutama esihenkilö nosti esiin, että johtaminen on muuttunut ja muuttuu jatkuvasti. Esihenkilöiltä itseltään vaaditaan muutoskykyisyyttä, jotta hän voi johtaa jatkuvasti muuttuvaa toimintaympäristöä. Alalle tulevien uusien työntekijöiden arvomaailma koetaan myös välillä erilaiseksi ja esimerkiksi vapaa-ajan arvo on monille merkittävässä asemassa. Nämä työntekijät osaavat myös vaatia hyvää ja ammattitaitoista esihenkilötyötä, missä huomioidaan kunkin yksikön tarpeet.

Nykysi pitää olla lähellä niitä ihmisiä...

...täytyy osata mukautua, suuri vastuu päälliköllä...

...ihmisiä on niin monenlaisia, pitäis ymmärtää kuka ajattelee asiasta mitenkään.

Digitalisaation kehittyminen nähtiin tulosten perusteella positiivisena asiana, eikä muutosten kiihtyvä tahti ollut varsinainen haittatekijä. Kuitenkin moniosaaajien kanssa korostettiin tarvittavan ajan käyttöä ja mahdollisuutta erilaisten työtehtävien tekoon sekä tarvittaviin toistoihin, jotta toiminnasta tulee tehokasta. Jatkuvat muutokset vaativat myös esihenkilöiltä itseltään muutoskyvykkyyttä sekä muutosjohtamisen taitoja, vaikka koettiin että suurin osa henkilökunnasta ovat jo tottuneita muutosten kiihtyvään tahtiin. Osan henkilökunnan kanssa asiaa joudutaan työstämään enemmän kuin toisien. Tähän voi vaikuttaa henkilön ikä, mutta se ei kuitenkaan ole itseisarvo. Digitalisaation kehittymisellä jännitetään henkilökunnan näkökulmasta eniten sen vaikutusta omaan työhön, toimintatapojen ja rutiinien muuttumiseen. Moniosaaajien koettiin olevan valmiimpia tällaisiin muutoksiin. Vastauksissa korostettiin, että myöskään päällikkö ei saa pelätä muutoksia. Päällikötkin joutuvat opettelemaan uutta ja vielä jalkauttamaan tämän työntekijöille.

...pitää oppia hyödyntämään digiä suht jouheasti.

Moniosaaajat on avarakatseisempia...

Kaikille työntekijöille tekis hyvää käyä tekemässä ees muutama vuoro toisessa toimipaikassa.

Kyllä täytyy osata mukautua, tässä on suuri vastuu päälliköllä...

Tulevaisuudennäkymistä johtamisen näkökulmasta huolta aiheutti tietämättömyys tulevas-
ta. Pohdittiin Ukrainan sodan vaikutusta hintojen nousuun sekä asiakkaiden ostovoimaan,
mikä voi näkyä esimerkiksi yksikön volyymissa ja tulevissa toimintatapojen muutoksissa.

6.2.4 Osaamisen johtamisen ulottuvuudet esihenkilötyössä

Johtamisen viitekehyksenä tutkimuksessa toimi Viitalan (2002, 187) osaamisen johtamisen ulottuvuudet esihenkilötyössä. Teemahaastattelun teemat ja tarkentavat alakohdat oli valittu tätä mallia sekä tutkittua teoriaa hyödyntäen. Tässä luvussa vertaillaan esihenkilöiden haastatteluiden tuloksia tämän teoreettisen mallin kautta.

Ensimmäinen ulottuvuudesta, eli osaamisen suunnan selkiyttäminen, sisältää sen johtamisosan, jolla esihenkilö käsittelee asioita, jotka vaikuttavat osaamisen kehittämisen tarpeisiin, suuntaviivoihin ja tavoitteisiin (Viitala 2002, 188). Eekoon uusi johtamisen strategia perustuu paljolti vuorovaikutukseen esihenkilöiden ja johdettavien välillä. Tämä auttaa esihenkilöitä muun muassa yksiköiden tavoitteiden asetannassa. Esihenkilöt kertoivat hyödyntävän johtamisessaan keskusteluja henkilökunnan kanssa sekä palavereja. Kuitenkin tavoitteiden asettaminen osaamisen kehittämisen näkökulmasta on vielä suppeaa sekä vuorovaikutuksen olisi hyvä olla osittain suunnitelmallista esimerkkinä sovitut palaverit sekä one to one -keskustelut. Moniosaajien johtaminen auttaa vuorovaikutuksessa eri yksiköiden välillä ja tekee johtamisesta läpinäkyvämpää.

Toisena osaamisen johtamisen ulottuvuutena on oppimista edistävän ilmapiirin luominen, ja se voidaan jakaa kahteen tehtäväryhmään; koko työyhteisön ilmapiirin kehittäminen ja esihenkilön sekä hänen työntekijöidensä välisten vuorovaikutussuhteiden rakentaminen (Viitala 2002, 189). Jokainen esihenkilö kokee haastatteluiden perusteella ilmapiirin merkityksen tärkeäksi niin osaamisen kehittämisen kuin moniosaajien johtamisenkin kannalta. Esihenkilöt tukevat työilmapiiriä muun muassa avoimen vuorovaikutuksen ja läsnäolon avulla. Myös henkilökunnan ideoiden kuuntelu ja yksikön palautteenantokulttuuri koettiin tärkeäksi ilmapiirin kannalta. Moniosaajien suhteen tärkeäksi koettiin, että heistä viestitään mahdollisimman paljon työyhteisössä.

Kolmas osaamisen johtamisen ulottuvuus on osaamisprosessien tukeminen, mikä on osaamisen johtamisen tärkeä kohde ja ydin esihenkilön työssä sekä tietoista osaamisen kehittämisen aluetta (Viitala 2002, 190). Esihenkilöiden vastauksista kävi ilmi, että he osittain johtavat tietoisesti osaamisen kehittämistä. Siihen kuinka paljon osaamisen kehittämistä tehtiin tietoisesti, vaikutti kuitenkin esihenkilön kokemus esihenkilötyöstä. Esihenkilöt kokivat myös, että tietoista osaamisen kehittämistä tulisi toteuttaa vieläkin systemaattisemmin, jotta myös moniosaajien johtaminen helpottuisi. Osaamisprosesseja tuettiin muun muassa työnkierron, avoimen vuorovaikutuksen sekä työnohjauksen avulla ja samat keinot ovat käytössä moniosaajien kanssa. Tietoisessa osaamisen kehittämisessä keskityttiin useimmiten yksilön kehittämiseen kuin koko tiimin kehittämiseen. Myös viestintä ja tiedonjakaminen mainittiin tietoisena osaamisen kehittämisen tekemisenä.

Neljäs ulottuvuus on esimerkillä johtaminen. Se kuvaa esihenkilön suhtautumista omaan työhönsä ja kehittämiseensä. (Viitala 2002, 190.) Esihenkilöiden haastatteluista kävi ilmi heidän innostumisensa moniosaajien johtamisen suhteen. Kaikki kokivat asian positiivisena. Tämä ilmentää samalla esihenkilöiden sitoutumista asiaan, mitä voidaan pitää yhtenä esimerkillä johtamisen keinona. Esihenkilöt kertoivat myös tekevänsä monipuolisesti

myymälän eri vuoroja yhdessä työryhmänsä kanssa, mikä koettiin merkittäväksi esimerkillä johtamisen keinoksi. Vuorojen määrään tosin vaikutti esihenkilön asema sekä vastuun määrä. Muutoskyvykkyys ja positiivinen suhtautuminen uusiin toimintatapoihin mainittiin myös esimerkillä johtamisen keinoksi.

7 Tutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset

7.1 Yhteenveto ja pohdinta

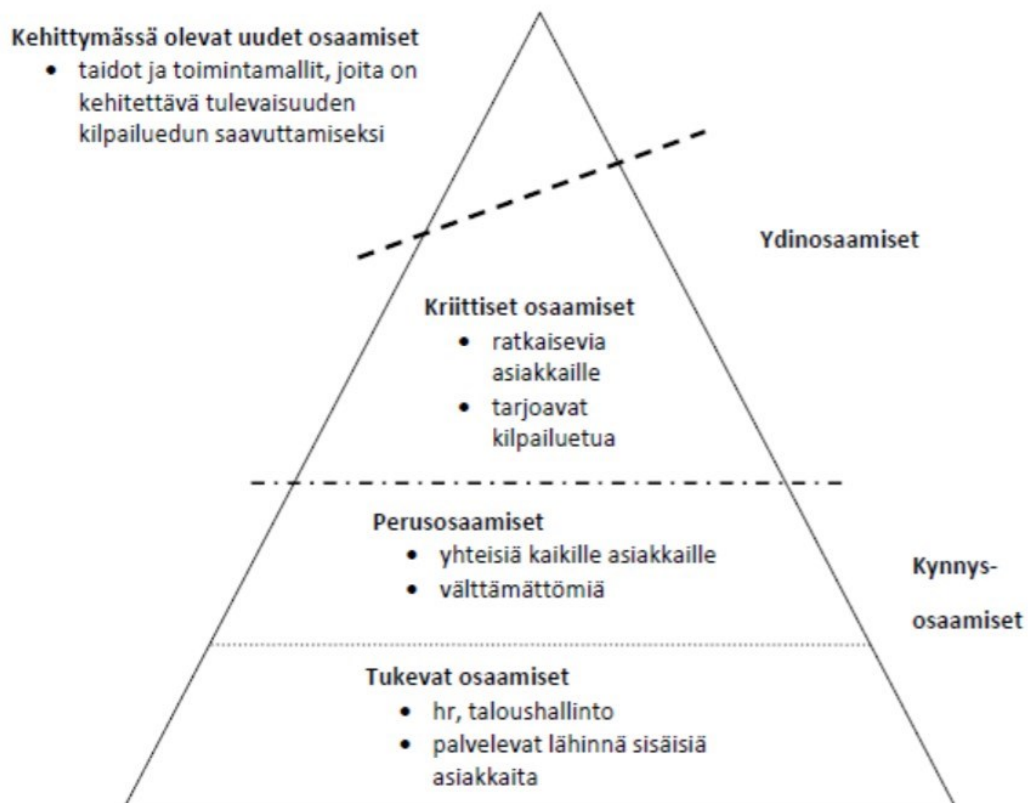
Tämä tutkimus tehtiin tapaustutkimuksena Etelä-Karjalan Osuuskaupalle. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten moniosaamista johdetaan kohdeorganisaation päivittäistavarakaupan toimialalla sekä saada selville, miten toimialan tulosvastuulliset esihenkilöt suhtautuvat moniosaamisen johtamiseen. Samalla oli tarkoitus selvittää, onko olemassa haasteita moniosaamisen johtamiselle esihenkilöiden näkökulmasta, ja miten näitä haasteita voitaisiin välttää jatkossa. Tutkimuksen päätutkimuskysymyksenä oli, miten moniosaamista johdetaan Etelä-Karjalan Osuuskaupan päivittäistavarakaupan toimialalla?

Tutkimuksen empiirinen osio jaettiin kahteen osaan. Ensimmäinen osa käsitteli kohdeorganisaation moniosaamisen johtamisen nykytilan analysoimista päivittäistavarakaupan toimialalla ja toisessa osassa tutkittiin saman toimialan esihenkilöiden suhtautumista moniosaamisen johtamiseen. Empiirinen aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilta. Nykytilaa tutkittiin haastattelemalla Eekoon henkilöstöpäällikköä. Esihenkilöiden haastattelut pidettiin niille esihenkilöille, joilla oli haastatteluhetkellä työryhmässään moniosaajia. Haastattelujen teemat valittiin suoraan aiemmasta tutkitusta teoriasta niin, että ne tukivat tutkimuksen tavoitetta. Esihenkilöiden haastattelujen teemojen suunnittelussa hyödynnettiin myös Viitalan (2002, 187) osaamisen johtamisen ulottuvuudet esihenkilötyössä -mallia. Mallia hyödynnettiin myös tulosten analysoinnissa. Nykytilaa tutkivan haastattelun tulokset kiteytettiin SWOT-analyysin muotoon.

7.1.1 Nykytila

Nykytilaa tutkivan haastattelun tulokset olivat kattavat ja auttoivat luomaan hyvän kuvan tämän hetken moniosaajien johtamisen tilasta kokonaisuutena. SWOT-analyysissä (taulukko 2) tulokset jaettiin vahvuuksiin, heikkouksiin, mahdollisuuksiin ja uhkiiin.

Organisaation vahvuudeksi määriteltiin muun muassa yrityksen vahva strategiatyö, mikä tukee merkittävästi moniosaajien johtamista, sillä parhaimmillaan osaamisen kehittäminen näkyy jo organisaation strategiassa. Yrityksen kilpailukyky riippuu siitä, mitä yrityksessä osataan, miten olemassa olevaa osaamista osataan hyödyntää ja kuinka nopeasti kyetään oppimaan uutta. (Viitala 2021, 121–122.) Jotta organisaatio voi pärjätä jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä, tulee sen tunnistaa omat ydinosaamisensa, mitkä toimivat yrityksen vision, strategian sekä tavoitteiden taustalla (Sydänmaanlakka 2009,63). Nämä ydinkyvykkyydet tuovat organisaation tarvitseman kilpailuedun (Long & Vickers-Koch 1995; Viitala 2019, 210.)



Kuvio 17. Yrityksen erityyppiset osaamiset (mukaillen Long & Vickers-Koch 1995, Viitala 2013, 175)

Myös yrityksen työnantajamielikuvaa voitiin pitää vahvuutena, sillä työnantajamielikuvan merkitys korostuu, kun kilpailu hyvästä ja sopivasta henkilöstöstä jatkuvasti kiristyy, pystyvät hyvän työnantajamielikuvan omaavat organisaatiot palkkaamaan parhaat tekijät. Etenkin nuorten henkilöiden kohdalla työnantajamielikuva vaikuttaa siihen, minkälaisiin organisaatioihin hakeudutaan. (Kauhanen 2012, 69.) Suurimpina heikkouksina nähtiin muun muassa yksilöiden osaamisen kehittämisen mittaamattomuus. Kauhasen (2012, 161) mukaan, mikäli asioita ei aina pystytä mittaamaan tarkasti, heikotkin arvaukset ja suuntaa antavat seurantakohteet antavat enemmän kuin se, että mittaamista sanotaan mahdottomaksi. Myös moniosaajaksi markkinoimisen/kannustamisen jääminen pitkälti esihenkilöiden vastuulle voidaan pitää heikkoutena, sillä näin markkinointi on esihenkilön asennoitumisen varassa, jolloin voi käydä niin, ettei kaikilla työntekijöillä ole yhtä hyvää mahdollisuutta moniosaajaksi ryhtymiseen.

Mahdollisuuksiksi nähtiin moniosaajien mahdollistama tarvelähtöisen työvuorosuunnittelun helpottuminen sekä laajentaminen, ja heidän työllistämisensä suunnitelmallisesti jopa yli toimialarajojen. Tämä tukee horisontaalisen moniosaamisen mahdollisuutta ja helpottaa

vertikaalisen moniosaamisen kehittämistä, mikä auttaa luomaan organisaatiolle joustavaa työvoimaa ja tulevaa esihenkilöosaamista vastuullisempien työtehtävien myötä (Ahmad 2018). Myös esihenkilöiden osaamisen vahvistaminen sekä osaamisen kehittymisen mittaaminen nähdään mahdollisuutena, sillä esihenkilöiden oma osaaminen vaikuttaa tietoisensa osaamisen kehittämiseen, mikä on merkittävä osa työntekijöiden osaamisen kehittämisessä (Viitala 2002, 187–190). Tämä mahdollistaa paremman työntekijäkokemuksen ja siten vahvistaa myös asiakaskokemusta tukien sitä, että myös työtyytyväisyys- ja asiakastyytyväisyystutkimusten tuloksia voidaan käyttää osaamisen kehittymisen mittareina, mitä kannattaa systemaattisesti hyödyntää ja tehdä myös toimiala- ja yksikkövertailua.

Uhkatekijöiksi luokiteltiin kasvava työvoimapula ja digitalisaation vahva kehittyminen, jonka myötä työnkuvat ja osaamistarpeet muuttuvat kiihtyvällä tahdilla. Piiparin (ym. 2021, 53) mukaan kaupan alaa ei pidetä enää kovinkaan houkuttelevana. Eklundin (2021b) mukaan osaamisen kehittäminen vaatii paljon aikaa ja rahallisia resursseja, joten osaamisen kehittämisen haasteena voidaan pitää myös työelämän tiheään vaihtuvia trendejä sekä osaamisvaatimuksia. Myös omaehtoisen opiskelun tukeminen luokiteltiin uhkatekijöihin, sillä tukemisen keinot ovat varsin suppeat. Otalan (2008, 286) mukaan omaehtoisen kouluttautumisen ja oppimisen tukeminen on tärkeä osa organisaation oppimiskulttuuria. Yrityksessä tarvitaan yhdessä sovittu politiikka siitä, miten työntekijöiden omaehtoiseen opiskeluun suhtaudutaan. Voidaan pohtia riittäkö enää pelkkä kannustaminen opintoihin ja mahdolliset stipendit kuitenkin luomaan houkuttelevuutta omaehtoiselle opiskelulle. Moni yritys tarjoaa jo konkreettisempaa vastinetta omaehtoiselle opiskelulle, mikäli opiskeltava ala on yrityksen toimintaa tukevaa. Esimerkkinä ovat muun muassa palkallisille opiskelupäiville kiintiö (näitä voi olla vuodessa kaikille jokin tietty määrä, jotta kohtelu on tasapuolista) tai muuten tuetaan palkallisesti opiskelua. Tällä tavoin voidaan opiskelun intoa kasvattaa ja kohdistaa juuri omalle alalle. Moni nuori valitsee työpaikkansa jo urapolkua ja osaamisensa kehittämistä ajatellen, joten koulutusmahdollisuuksien sekä osaamisen kehittämisen puute voi horjuttaa työnantajamielikuvaa suurestikin, sillä työnantajamielikuva voi saada kolhuja hyvinkin nopeasti (Kauhanen 2012, 70). Tämä voi vaikuttaa yritykseen työllistymisen houkuttelevuuteen. Työnantajamielikuvaa ja työn houkuttelevuutta kannattaa hyödyntää myös rekrytoinnissa.

7.1.2 Esihenkilöiden haastattelu

Esihenkilöiden suhtautumista tutkivan osion tulokset olivat kattavat ja vastauksissa oli jossain määrin myös toistoa. Moniosaajien johtaminen koettiin kaikkien haastatteluihin osallistuneiden osalta positiiviseksi asiaksi, mikä helpottaa muun muassa tiedon ja strategian jalkauttamista sekä keinoja löytämään parempia toimintamalleja yksiköissä. Tulokset

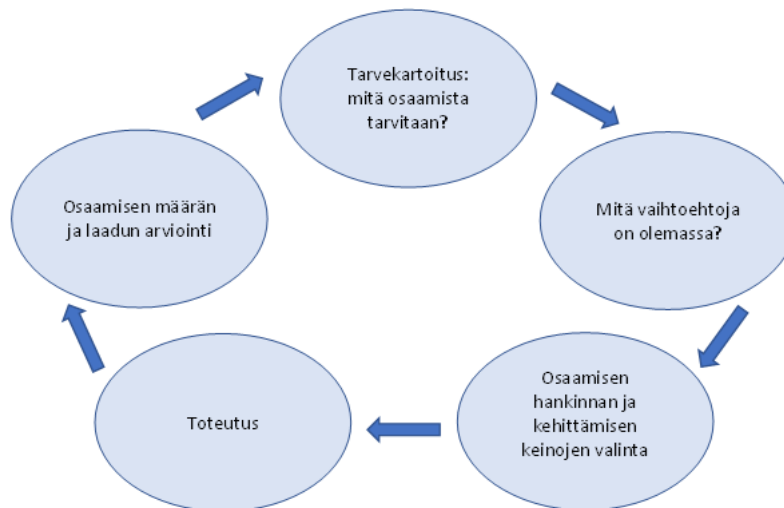
olivat pitkälti samanhenkisiä, ja niihin vaikutti hieman vastaajien esihenkilökokemuksen määrä. Tämä näkyi lähinnä tietoisien osaamisen kehittämisen kategoriassa.

Esihenkilöt kokivat moniosaajien olevan muutoskykyisiä ja tuovan uusia näkökulmia muista yksiköistä. Ahmad (2018) mukaan moniosaaja on sopeutuvaisempi sekä monitaitoisempi ja näin tehokkaampi reagoimaan muutostilanteissa. Tarvelähtöisen työvuorosuunnittelun koettiin helpottavan moniosaajien johtamista. Moniosaajia työllistävässä yrityksessä on joustava työvoima, mikä antaa työntajalle mahdollisuuden järjestää ja ajoittaa työntekijät yrityksen tarpeiden mukaisesti (Ahmad 2018). Työvuorosuunnittelu koettiin moniosaajien suhteen hieman haastavammaksi, jos yksikössä ei hyödynnetä tarvelähtöistä suunnittelua. Esihenkilöt odottavat moniosaajilta ammattitaitoa, asennetta ja vastuunotto-kykyä muun muassa oman osaamisen kehittämisen suhteen. Moniosaajia toivottiin jatkossa hyödynnettäväksi vielä enemmän yli toimialarajojen, mikä mahdollistaisi paremmin tehokkaiden tuntirakenteiden käytön.

Tulosten perusteella myös heikkouksia ja kehityskohteita oli havaittavissa moniosaajien johtamisessa. Moniosaajien perehdyttäminen ja johtaminen koettiin jossain määrin vaikeammaksi johtuen toimipaikkakohtaisista toimintatavoista. Tuloksissa korostettiin myös moniosaajien perehdytyksen laatua ja sitouttamista ensin kunnolla omaan kotiyksikköön ennen kiertoa lähtöä. Viitalan (2021) mukaan hyvä perehdytys tarvitaan aina ja jokaisessa tilanteessa, oli kyseessä uusiin työtehtäviin siirtyvän työntekijän perehdyttämisestä tai henkilöstöön liittyvä uusi työntekijä. Perehdytys vaikuttaa henkilön kokemuksiin saamastaan tuesta työympäristössään. Tällä taas on heijastevaikutuksia siihen, miten hän näkee yrityksen työnantajamielikuvan sekä miten hän kokee oman roolinsa työyhteisössä ja yrityksessä. (Viitala 2021, 97.) Perehdytysmateriaaleja todettiin olevan paljon, mutta kyseenalaistettiin niiden käyttöä. Vastaajat totesivat myös, että moniosaajan persoonallisuutta ja taustoja pitää miettiä tarkkaan heitä johdettaessa, jotta voidaan taata hyvä työntekijäkokemus.

Tuloksissa korostettiin paljon esihenkilön asennetta, kokonaiskuvan ymmärrystä sekä vuorovaikutuksen avoimuutta. Kritiikkiä lähes jokaisessa haastattelussa sai se, että kannustaminen ja markkinoiminen moniosaajaksi on pitkälti esihenkilöiden vastuulla, milloin koko prosessi ei pääse kunnolla alkuun. Moniosaajatoiminnalta toivotaan enemmän näkyvyyttä ja tarinoita esimerkiksi Eekoon sähköisessä viestintäkanavassa. Lähes kaikki esihenkilöt totesivat toiminnan olevan vielä alussa. Toiveena oli myös suunnitelmallisempi ja systemaattisempi työnkierto sekä selkeämmin sovitut yhteiset linjat. Viitala (2021, 40–43) toteaa, että osaamisen kehittäminen ei tapahdu sattumalta eikä vahingossa, vaan se vaatii aktiivista johtamista. Myös suunnitelmallisia ja päivitettäviä osaamiskartoituksia ehdotet-

tiin. Osaamiskartoitukset helpottaisivat suunnitelmallista työkiertoa, ja näin helpottaisivat kaikkien työntekijöiden osaamisen kehittämistä. Osaamisen kehittäminen on jatkuva prosessi, ja se lähtee liikkeelle yrityksen osaamisen tarpeiden määrittelystä, mikä voidaan tehdä hyödyntämällä erilaisia osaamiskartoituksia (Viitala 2021, 122–124).



Kuvio 18. Osaamisen kehittämisen prosessi (mukaiillen Viitala 2021, 122)

Osa esihenkilöistä koki huolta moniosaajien tasapuolisesta johtamisesta, työhyvinvoinnista sekä sopeutumisesta työyhteisöön. Mietintää useammassa haastateltavassa herätti myös se, että onko olemassa jotain enimmäismäärää moniosaajien suhteen, jotta hyöty ei ala kääntymään itseään vastaan. De Pedro (2016) mainitsee moniosaamisen haittapuoliksi muun muassa työntekijöiden ylikuormittumisen ja joidenkin yritysten törmäyksen moniosaamisen heikentävän laatua ja asiakaspalvelua, jolloin lopputulos ei ole ollut standardien mukaista. Tämä voidaan kuitenkin usein välttää, jos työntekijät saavat jatkuvaa palautetta, ja ovat usein motivoituneita sekä tyytyväisiä. (De Pedro 2016.) Moni esihenkilö haluaisi myös, että heillä olisi jatkossakin niin sanottu ydintiimi, jotta yksikön kehittäminen ja tavoitteiden saavuttaminen ei vaarantuisi.

Kaikki esihenkilöt kertoivat, että lähiesihenkilö on vastuussa moniosaajien osaamisen kehittymisestä. Kuitenkin moniosaajien osaamisen kehittäminen koettiin yhdeksi suuremmiksi kehittämisen kohteiksi, sillä moniosaajan esihenkilöt eivät systemaattisesti käy keskustelua yksilön osaamisesta. Suunnitelmallisuuden puute koetaan vievän aikaa ja energiaa vaikuttaen varmasti jossain määrin esihenkilön työssä jaksamiseen ja hyvinvointiin. Otalan (2008, 287) mukaan osaamisen kehittäminen tuo uusia haasteita ja taitovaatimuk-

sia esihenkilöille ja esihenkilön rooli voi olla ratkaisevassa asemassa oppimisen toteuttamisessa.

Tietoiseksi osaamisen kehittämisen keinoiksi kaikki esihenkilöt mainitsevat työnkierron, kehityskeskustelut sekä riittävän viestinnän ja tiedon jakamisen hyödyntäen Eekoon viestintäalustaa. Nämä ovat Kauhalan (2012, 153) ja Viitalan (2021, 130) mukaan hyviä osaamisen kehittämisen keinoja. Moni korosti myös oman esimerkin vaikutusta osaamisen kehittämisessä sekä työn ohjaamista. He johtavat esimerkillä muun muassa tekemällä samoja arkisia asioita ja muutama kertoi tekevänsä kaikkia myymälän vuoroja. Myös delegointi ja vastuuttaminen nähtiin hyvinä keinoina osaamisen kehittämisessä. Viitalan (2019, 258–260) mukaan esihenkilön esimerkillä on suuri merkitys organisaation kulttuuriin ja henkilöstön osaamisen kehittämisessä.

Tietoisen osaamisen kehittämisessä oli selkeimmät erot vastaajien esihenkilökokemukseen nähden. Tuoreimmilla esihenkilöillä oli hankalampaa määrittää tietoisien osaamisen keinoja, joten tämä vaikutti korreloivan esihenkilöiden osaamisen kanssa. Viitala (2002, 190) toteaa, tietoisien johtamisen olevan osaamisen johtamisen ydin. Moniosaaajien osaamisen kehittämisessä ehdotettiin myös moniosaaajan vastuuttamista osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Tätä voitaisiin edistää muun muassa perehdytysuunnitelmalla, mikä kulkisi aina työntekijän mukana. Merkinnät tapahtuisivat ”rasti ruutuun” -periaatteella. Tällöin esihenkilö tietäisi, missä kehitysvaiheessa oltaisiin minkäkin tehtävän osalta menossa. Tämä tukisi ja helpottaisi myös Blanchardin (2022) tilannejohtamisen-mallilla johtamista.

Tulevaisuudennäkymistä johtamisen näkökulmasta huolta aiheutti erityisesti työvoimapuula, joka koskettaa jo tutkittavaa toimialaa erityisesti maakunnissa. Voimistuva digitalisaatio nähtiin enemmän mahdollisuutena kuin uhkana, ja esihenkilöt kuvailivat henkilökunnan tottuneen jo suhteellisen hyvin jatkuvaan muutokseen, vaikka se voi välillä tuottaa hämmennystä. Esihenkilöiltä itseltään vaaditaan myös muutoskykyisyyttä, jotta he voivat johtaa jatkuvasti muuttuvaa toimintaympäristöä. Alalle tulevien uusien työntekijöiden arvo maailma koetaan myös välillä erilaiseksi ja esimerkiksi vapaa-ajan arvo on monille merkittävässä asemassa. Nämä työntekijät osaavat myös vaatia hyvää ja ammattitaitoista esihenkilötyötä, missä huomioidaan kunkin yksilön tarpeet. Tutkimusten mukaan hyvänä pidetty esihenkilö on useimmiten kuvattu reiluksi, oikeudenmukaiseksi ja keskustelevaksi, hoitaa kunnolla esihenkilölle kuuluvat tehtävät eikä pelkää käsitellä vaikeitakaan asioita. (Viitala 2019, 258–260).

Pohdittaessa esihenkilöiden tuloksia johtamisen viitekehyksen näkökulmasta, voidaan todeta, että Eekoon uusi johtamisen strategia tukee merkittävästi osaamisen johtamista

perustuen pitkälti vuorovaikutukseen esihenkilöiden ja johdettavien välillä. Viitalan (2019, 258–260) mukaan yksi olennaisimmista asioista hyvässä esihenkilötyössä on keskinäinen arvostus ja luottamus. Tämä auttaa esihenkilöitä muun muassa yksiköiden tavoitteiden asetannassa. Esihenkilöt hyödyntävät johtamisessaan osaamisen johtamisen ulottuvuuksia, mutta harvemmin tietoisesti. Tätä voidaan parantaa muun muassa esihenkilöiden osaamisen kehittämisen myötä, sillä tietoinen osaamisen kehittäminen tuntuu myös tämän tutkimuksen tulosten perusteella korreloivan esihenkilön osaamisen kanssa. Suositeltavaa on myös säännöllisesti mitata esihenkilöiden osaamisen kehittymistä.

7.2 Luotettavuuden arviointi

Tieteellisen tutkimuksen luotettavuutta tulee aina arvioida. Hyviin tieteellisiin käytäntöihin kuuluu, että tutkija toimii rehellisesti, tarkasti ja huolellisesti. Tutkimuksessa tulee soveltaa tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. Tutkimuksessa tulee toteuttaa avoimuutta ja vastuullista viestintää. Tutkimuksen tarkoituksena on saada mahdollisimman totuudenmukaista ja luotettavaa tietoa. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012.)

Luotettavuuden arviointi korostuu erityisesti laadullisissa tutkimuksissa. Laadullista tutkimusta voidaan tietysin osin arvioida käsittein validiteetti sekä reliabiliteetti avulla, mutta ne vastaavat enemmän kvantitatiivisen tutkimuksen tarpeita. Laadullisessa tutkimuksessa on olennaista arvioida tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta, ja tätä arviointia tulee tehdä jo tutkimuksen alusta alkaen. (Kananen 2013, 135; Koppa 2021b.)

Tässä tutkimuksessa tutkitaan Eekoon moniosaamisen johtamisen nykytilaa, ja niiden esihenkilöiden suhtautumista moniosaajien johtamiseen, jotka toimivat moniosaajien esihenkilöinä tutkittavalla toimialalla. Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin suoraan kohdeorganisaatiosta tutkimuksen tavoitetta tukevin menetelmin ja tutkimus tutkii juuri sitä ilmiötä, mitä sen oli tarkoitus tutkia. Tutkimuksen validiteetin voidaan sanoa olevan luotettava. Tutkimus on myös tehty eettisiä periaatteita noudattaen koko tutkimuksen ajan. Tutkimuksen teoriataustaa tutkittaessa on hyödynnetty runsaasti erilaisia tieteellisesti luotettavia suomalaisia sekä kansainvälisiä lähteitä.

Tutkimuksen reliabiliteetti eli tutkimuksen luotettavuus ja tulosten tarkkuus on vaikeampaa todentaa kvalitatiivisessa kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, sillä kvantitatiivinen tutkimus on helpommin uusittavissa. Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteettia lisää tutkimuksen vaiheiden tarkka dokumentointi ja käännytöt. Tässä tutkimuksessa muun muassa haastattelut, ja niiden litterointi tehtiin tarkasti sekä haastattelut toteutettiin kaikille tutkittavan toimialan esihenkilöille, jotka toimivat moniosaajien esihenkilöinä. Näin ollen

heillä on juuri se tietämys mitä tutkimuksella tavoitellaan. Esihenkilöiden haastatteluiden vastauksia alkoi ilmenemään tietyissä kohdissa toistoa eli aineiston saturaatiota, mikä tukee aineiston luotettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2009, 231; Kananen 2013, 136.)

Tutkimuksen luotettavuutta vahvistaa myös se, että tutkimuksessa käytetään teoriasidonnaista lähestymistapaa, minkä avulla aikaisempaa tutkittua teoriaa verrataan case-yrityksestä saatuun aineistoon. Myös tutkijan oma asema (tulosvastuullinen esihenkilö) ja havainnointi organisaatiossa auttaa tulkitsemaan empiirisen tutkimuksen aineistoa sekä lisäsi avoimuutta haastattelutilanteissa. Haastattelujen tuloksista poimittiin myös esihenkilöiden suoria lainauksia tutkimusraporttiin, mikä avaa haastatteluiden varsinaista sisältöä.

7.3 Jatkotoimenpidesuosituksukset

Moniosaajien johtamisesta löytyy hieman aiempia tutkimuksia mutta osaamisen johtamisen kenttä sitä vastoin on varsin laaja. Moniosaamista ja moniosaamisen johtamista voisi tutkia kohdeorganisaatiossa myös näiden esihenkilöiden näkökulmasta, joilla ei ole aiempaa kokemusta moniosaajien johtamisesta. Mitä ennakkokäsityksiä tai -odotuksia aihe heille aiheuttaa. Mielenkiintoista olisi nähdä myös konkreettisia tuloksia euroissa esimerkiksi yksikkötasolla, mitkä ovat moniosaajien johtamisen hyödyt verrattuna hieman suurempaan vaivannäköön. Nämä tulokset auttaisivat myös moniosaajien johtamisen kehittämässä, sillä nähtäisiin, minkä verran asiaan kannattaa investoida ja mikä on toiminnan hyöty. Tämä saattaisi auttaa myös tulosvastuullisia esihenkilöitä asennoitumaan asiaan uudella tavalla, mikäli heillä olisi negatiiviset lähtökohdat moniosaajien johtamisen suhteen. Myös itse moniosaajina työskentelevien näkökulma olisi arvokasta saada tutkittua, sillä tuloksista saisi varmasti parannusehdotuksia moniosaajien johtamisen kehittämiseen.

Tämän tutkimuksen tuloksista esiin nousi moniosaamisen johtamisen haasteet osaamisen kehittämisen suunnittelun suhteen. Moniosaajille olisi hyvä tehdä yksilöllinen kehittymisen polku, mistä käydään systemaattisesti keskustelua moniosaajan esihenkilöiden välillä. Kehittymistä voidaan seurata kehityskeskusteluissa sekä one to one -keskusteluissa. Myös huomio kannattaa kiinnittää moniosaajan vastuuttamiseen, sillä esihenkilöillä on tiukat aikaresurssit. Osaamis-/perehdytysuunnitelman päivittämisen voisi luoda esimerkiksi moniosaajan työkaluksi, mitä hänen tulee pitää ajan tasalla ja mikä helpottaisi esihenkilöiden työtä. Myös moniosaajaksi markkinointia voisi toteuttaa moniosaajien näkökulmasta, jolloin se ei jäisi esihenkilöiden asenteiden ja kannustamisen varaan. Asiasta tulisi viestiä ja saada henkilöstön tietoisuuteen esimerkiksi moniosaajien tarinoiden näkökulmasta. Työnkierrosta tulisi saada houkuttelevaa, jotta henkilöt alkaisivat itse hakeutumaan moniosaajan rooliin.

Erilaiset osaamiskartoitukset, ja niiden ylläpito oli esihenkilöiden toiveena. Ne edistäisivät osaamisen johtamista ja helpottaisivat tarvelähtöistä työvuorosuunnittelua. Osaamisen kehittäminen lähtee aina tarvittavan osaamisen määrittelystä sekä olemassa olevan osaamisen kartoittamisesta, jotta voidaan luoda suuntaviivat osaamisen kehittymiselle. Nämä kannattaa huomioida jo uuden henkilökunnan rekrytoinneissa. Rekrytoinneissa voisi korostaa jo oman osaamispolun suunnittelun mahdollisuutta. Tämä voisi parantaa myös houkuttelevuutta sekä työnantajamielikuvaa. Rekrytoinneissa olisi hyvä korostaa myös laadukasta rekrytointiprosessia, esimerkkinä ohjausta esihenkilöille aiheesta.

Osaamisen kehittämisen kannalta oleellista on myös vaihtuvuuden lisääntyminen. Tätä voitaisiin tutkia tulevissa tutkimuksissa sekä sitouttamisen keinoja. Esihenkilön näkökulmasta voitaisiin vaihtuvuutta tutkia esimerkiksi hyödyntämällä poislähtöhaastatteluja. Myös trendien vaikutus tulevaisuuden näkymiin ja tätä kautta yksiköiden lähijohtamiseen olisi erittäin mielenkiintoinen tutkittava aihe.

Lähteet

- Ahmad, N. 2018. Significance of Multi-skilled employees in an organization. Viitattu 11.2.2022. Saatavissa <https://www.linkedin.com/pulse/significance-multi-skilled-employees-organization-neaz-ahmad/>
- Balis, J. 2020. Eight ways to keep up with your customers during and after COVID-19. Viitattu 25.2.2022. Saatavissa https://www.ey.com/en_gl/consumer-products-retail/changing-customer-behavior-growth-strategy
- Blanchard® Finland. 2022. Parhaat johtajat rakentavat merkityksellisiä yhteyksiä. Viitattu 11.3.2022. Saatavissa <https://www.blanchard.fi/slii/>
- Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A. & Platts, K. 2000. Designing implementing and updating performance measurement system. International Journal of Operation & Production Management, Vol 20 no 7. Viitattu 24.2.2022. Saatavissa <https://www.som.cranfield.ac.uk/som/dinamic-content/research/cbp/vol20.pdf>
- CGI. 2020. Työn murros Suomessa: Tutkimus tulevaisuuden työelämästä ja työn murroksesta 2020. Viitattu 3.3. 2022. Saatavissa <https://www.cgi.com/fi/fi/lataa/tutkimus-tyon-murroksesta-suomessa>
- De Pedro, A. 2016. Multi-Skilling. Accipio. Viitattu 12.2.2022. Saatavissa <https://www.accipio.com/eleadership/mod/wiki/view.php?pageid=177>
- Eklund, A. 2021a. Osaamiskartta. Osaamisen kehittäminen työelämässä. Helsinki: Grano Oy.
- Eklund, A. 2021b. Osaamisen kehittäminen sivuutetaan, vaikka vaatimukset kasvavat – työntekijöillä on oikeus koulutukseen. Brik. Viitattu 2.3.2022. Saatavissa <https://brik.fi/brik-lehti/osaamisen-kehittaminen-sivuutetaan/>
- Etelä-Karjalan Osuuskauppa. Viitattu 20.1.2022. Saatavissa <https://eekoo.fi/tietoa-meista/>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Ilmarinen, J. 2016. Työhyvinvointi ja työkyvyn ylläpitäminen. Viitattu 28.2.2022. Saatavissa http://tyokaari.fi/wp-content/uploads/2016/08/3-Ilmarinen-yhteisty%C3%83%C2%B6ll%C3%83%C2%A4-tuloksia-Ty%C3%83%C2%B6kaari_Turku.pdf

- Jollas Instituutti. SOK Johtamistaitojen kehittämö/Tilanteen mukainen johtaminen. Viitattu 11.3.2022. Saatavissa <https://jollas.fi/valmennus/sok-johtamistaitojen-kehittamo-tilannejohtaminen-slii/>
- Juuti, P. & Vuorela A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kamensky, M. 2004. Strateginen johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy.
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.–11. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kelchner, L. 2022. The Advantages of Multi-Skilled Labor. Chron. Viitattu 12.2.2022. Saatavissa <https://smallbusiness.chron.com/advantages-multiskilled-labor-18280.html>
- Koppa. Jyväskylän yliopisto. 2021a. Aiheeseen perehtyminen. Viitattu 14.3.2022. Saatavissa <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/aiheeseen-perehtyminen>
- Koppa. Jyväskylän yliopisto. 2021b. Tutkimuksen toteuttaminen. Viitattu 22.4.2022. Saatavissa <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-toteuttaminen>
- Laki Verohallinnosta 503/2010, 2 §.
- Long, C. & Vickers-Koch, M. 1995. Using Core Capabilities to Create Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, Summer. 7–22
- Luoto, L. 2014. Miksi moniosaaminen ei lisääntynyt? *Psycon*. Viitattu 14.2.2022. Saatavissa <https://www.psycon.fi/blogi/miksi-moniosaaminen-ei-lisaannyt>
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.
- Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen. Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsinki: Kauppakamari.
- Otala, L. & Jarenko, K. 2021. Miten työpaikoilla opitaan 2020-luvulla? Oppimisen johtaminen. Youtube-video. Viitattu 20.2.2022. Saatavissa <https://www.youtube.com/watch?v=ILruTZ4cqyk>

- Paasi, M, Naumanen, K. & Krook, H. 2021. Päivittäistavarakaupan markkinat ja tulevaisuus. Vieraana SOK:n pääjohtaja Hannu Krook. Taloudekkijät. Suomen ekonomit. Podcast. Viitattu 20.2.2022. Saatavissa <https://www.ekonomit.fi/ajankohtaista/taloudekkijat-13/#7e0a89b9>
- Piipari, R., Puttonen, M. & Terho T. 2021. Kaupan toimialan tilannekuva, muutos ja tulevaisuuskuva. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2021:28. Viitattu 8.2.2022. Saatavissa https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163188/TEM_2021_28.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Richter, F. 2020. The World's Largest Retailers. Statista. Viitattu 6.2.2022. Saatavissa <https://www.statista.com/chart/22016/top-10-global-retailers/>
- S-ryhmä. Viitattu 20.1.2022. Saatavissa <https://s-ryhma.fi/tyopaikat>
- Suomen Riskienhallintayhdistys. 2022. Nelikenttäanalyysi – SWOT. Viitattu 19.3.2022. Saatavissa <https://pk-rh.fi/tools/swot.html>
- Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Tampereen yliopisto. Johtaminen & työhyvinvointi. Viitattu 4.3.2022. Saatavissa <https://sites.tuni.fi/kehitatyohyvinvointia/johtaminen-tyohyvinvointi/>
- Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen – organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tutkimuseettinen Neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsittely Suomessa. Viitattu 22.4.2022. Saatavissa https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf
- Valamis. 2019. Valamoksen globaali tutkimus paljastaa oppimisen tilan organisaatioissa vuonna 2019. Viitattu 13.2. 2022. Saatavissa <https://www.valamis.com/fi/yritys/uutiset/valamoksen-globaali-tutkimus-paljastaa-oppimisen-tilan-organisaatioissa-vuonna-2019>
- Valamis. 2021. Competency management. Viitattu 13.2.2022. Saatavissa <https://www.valamis.com/hub/competency-management>
- Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Väitöskirja. Acta Wasaensia – Vaasa No 109. Viitattu 26.3. 2022. Saatavissa https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_951-683-987-8.pdf

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki. Edita.

Viitala, R. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.

Yhteistoimintalaki 1333/2021, 9 §.

Liitteet

Liite 1. Nykytila-analyysin teemahaastattelu

Moniosaaminen

- Mitä moniosaamisella tarkoitetaan ja mitä se mahdollistaa?
- Miten moniosaamista johdetaan?
 - kehittämisen keinot?
- Eroaako päivittäistavarakaupan toimialan moniosaamisen johtaminen muiden Eekoon toimialojen moniosaamisen johtamisesta, miten?
- Kuka vastaa yksilön moniosaamisen johtamisen toteuttamisesta, miten?
 - kuka määrittelee moniosaajan kehittymistarpeet ja tavoitteet?
- Moniosaamisen johtamisen haasteet päivittäistavarakaupan toimialalla?
- Mitkä asiat mahdollistavat moniosaamisen johtamisen päivittäistavara-
kaupan toimialalla?
- Tuetaanko yksilöiden omaehtoista kouluttautumista? Miten?

Strategia

- Moniosaaminen osana strategiaa, miksi?
- Miten strategiaa jalkautetaan?
- Strategian jalkauttamisen haasteet?
- Ketkä päättävät, mitä osaamista organisaatiossa tarvitaan ja mihin päätös perustuu?
- Miten kuvailisit päivittäistavarakaupan toimialan osaamisen kehittymisen kulttuuria?
 - miten sitä voitaisiin parantaa?
- Miten tulevaisuuden toimialamuutokset tulevat näkymään osaamisen kehittämisenä?

Esihenkilötyö

- Asettaako moniosaamisen johtaminen erityisvaatimuksia esihenkilötyöhön? Miten asiassa onnistuminen todennetaan?
- Miten pidetään huolta esihenkilöiden osaamisesta päivittäistavarakaupan toimialalla?
 - käytössä olevat osaamisen kehittämisen keinot?
- Miten esihenkilöiden osaamisen kehitystä mitataan?
- Miten mahdollistetaan esihenkilöiden osaamisen kehitys? Ketkä vastuussa?

Työhyvinvointi

- Työhyvinvoinnin tila, miten kehittynyt tutkittavalla toimialalla?
- Vaikuttaako moniosaamisen johtaminen työhyvinvointiin?
 - miten voidaan todentaa?
 - onko tuloksissa eroja yksiköiden välillä, mikäli moniosaajia työskentelee tai ei työskentele yksikössä?
- Miten osaamisen tilaa/kehitystä mitataan?
- Onko olemassa toimialaeroja työtyytyväisyyskyselyn tuloksissa osaamisen näkökulmasta?
- Työnantajan ulkoisen motivoinnin keinot?

Liite 2. Esihenkilöiden haastattelu

Taustatiedot:

- Kauan olet toiminut tulosvastuullisena esihenkilönä kohdeorganisaatiossa ja tutkitavalla toimialalla?
- Työyhteisösi koko ja monta moniosaajaa työryhmässäsi on?
- Monelle heistä olet lähijohtaja?

Moniosaajien johtaminen:

- Miten koet moniosaajien johtamisen?
- Asettaako moniosaamisen johtaminen erityisvaatimuksia esihenkilötyöhön?
- Mitä moniosaajien johtaminen mahdollistaa ja kuinka johtamista voitaisiin edistää?
- Moniosaajien johtamisen haasteet ja mitä pitäisi ottaa enemmän huomioon heidän johtamisessaan?
- Onko moniosaajilla vaikutusta yksikön ilmapiiriin?
- Ovatko moniosaajat päässeet osaksi yksikön työyhteisöä?

Osaamisen kehittäminen:

- Osaamisen kehittämisen keinot? Millä tavalla tuet tietoisesti osaamisen kehittymistä työyhteisössä? Yksilö- ja ryhmätasolla?
- Kuka vastaa moniosaajan tavoitteista/kehittymisestä? → Keskustelevatko esihenkilöt keskenään moniosaajan kehityspolusta (yksilön kehittymisen tukeminen)?
- Hyödynnätkö omaa esimerkkiä johtamisessa, miten? Toimiiko sama tapa moniosaajien suhteen?

Tulevaisuudennäkymät johtamisen näkökulmasta:

- Voimistuvan digitalisaation vaikutus johtamiseen?
- Onko ollut haasteita saada henkilökuntaa tai onko ollut muutosta hakijoiden määrässä?