

**Ammatillisen osaamisen johtaminen ja kehittäminen:
Valmetin hankinnan työntekijöiden ja esimiesten
käsityksiä**
Katja Brandt

Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma
Kevätlukukausi 2018
Kasvatustieteiden laitos
Jyväskylän yliopisto

TIIVISTELMÄ

Brandt, Katja. 2018. Ammatillisen osaamisen johtaminen ja kehittäminen: Valmetin hankinnan työntekijöiden ja esimiesten käsityksiä. Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. 61 sivua.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisia käsityksiä Valmetin hankinnassa työskentelevät esimiehet ja työntekijät jakavat henkilöstön ammatillisen osaamisen johtamis- ja kehittämistyöstä.

Tutkimus on kvalitatiivinen tutkimus, joka oli lähestymistavaltaan ja tutkimusotteeltaan fenomenografinen. Tutkimukseen osallistui 13 Valmetin hankinnassa toimivaa eri-ikäistä ja eri työkokemusvuosilla varustettua henkilöä; yhdeksän työntekijää ja neljä esimiestä. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua

Tutkimus osoitti, esimiehet kokivat roolinsa henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämisessä merkittäväksi, mutta samalla he kokivat suurimmaksi haasteeksi ajankäytön esimiestyössään, joka vaikutti myös henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämistyöhön. Työntekijät vastaavasti näkivät esimiehen merkityksen oman ammatillisen osaamisen kehittämisen kannalta tärkeänä; kannustavana ja heidän ammatillista osaamistaan tukevana. Sekä esimiehet että työntekijät kokivat, että hankinnan yksikössä voidaan parhaiten kehittää henkilöstön ammatillista osaamista monipuolisilla keinoilla ja menetelmillä kuten yrityksen sisällä ja ulkopuolella tapahtuvalla kouluttautumisella, ulkopuolisilla asiantuntijoilla, vertailuanalyysillä, sisäisillä palavereilla, työkierrolla ja mentoroinnilla. Vastaavasti kehityskeskustelujen hyödyllisyys ammatillisen osaamisen kehittämisen näkökulmasta nähtiin enemmän negatiivisena.

Tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että esimiehillä on halua ja kiinnostusta henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämiseen ja isomman roolin ottamiseen henkilöstöhallinnolle kuuluvissa tehtävissä. Suurimmaksi haasteeksi he kuitenkin kokevat ajan riittämättömyyden sekä roolinsa epäselvyyden. Toiseksi vastuu ammatillisen osaamisen kehittämisestä ei ole yksipuolista, vaan se vaatii aktiivisuutta niin esimieheltä kuin työntekijältä itseltään; työntekijän tehtävä on kertoa omista ammatillisista tarpeistaan ja esimiehen tehtävä on mahdollistaa työntekijän kehittyminen ammatillisesti. Tämä vaatii esimiehen ja työntekijän välisen vuorovaikutuksen avoimuutta ja luottamuksellisuutta. Tämän tutkimuksen perusteella korostuvat etenkin yrityksen sisäinen työyhteisön osaamisen hyödyntäminen ja työtehtäviin liittyvät keinot kuten yhteiset palaverit, erilaiset ongelmanratkaisutilanteet, mentorointi sekä työkierto.

Asiasanat: ammatillinen osaaminen, ammatillisen osaamisen johtaminen, ammatillisen osaamisen kehittäminen, fenomenografia

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
2	TYÖ JA OPPIMINEN	8
	2.1 Työn ja oppimisen muutos	8
	2.2 Työssä oppiminen yksilö- ja organisaatiotasolla.....	9
	2.3 Kokemuksen ja hiljaisen tiedon merkitys työssä oppimiselle.....	11
3	AMMATILLINEN OSAAMINEN	13
	3.1 Ammatillisen osaamisen määritelmä.....	13
	3.2 Ammatillisen osaamisen johtaminen.....	15
	3.3 Ammatillisen osaamisen kehittäminen	17
	3.4 Menetelmät ammatillisen osaamisen kehittämisessä	19
	3.4.1 Yksilön osaamisen kehittäminen	19
	3.4.2 Ryhmän osaamisen kehittäminen.....	20
	3.4.3 Yksilön, ryhmän ja työyhteisön osaamisen kehittäminen.....	21
	3.5 Esimiehen merkitys ammatillisen osaamisen johtajana ja kehittäjänä .	23
	3.6 Ammatillisen osaamisen kehittämisen haasteet esimiestyössä	24
4	TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	28
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	30
	5.1 Tutkimuksen konteksti	30
	5.2 Lähestymistapa	31
	5.3 Tutkimukseen osallistujat.....	31
	5.4 Aineiston keruu.....	32
	5.5 Aineiston analyysi	34

6	TULOKSET	38
6.1	Esimiesten näkemykset ammatillisen osaamisen johtamis- ja kehittämistyön haasteista.....	38
6.1.1	Riittämättömyyden tunne	39
6.1.2	Esimiehen kaipaama tuki muilta sidosryhmiltä.....	39
6.2	Keinot ja menetelmät henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämisessä.....	41
6.3	Työntekijöiden näkemykset esimiestensä merkityksestä henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittäjinä	44
6.3.1	Esimies työntekijän autonomisuuden tukijana.....	44
6.3.2	Esimies ”valmentajan” roolissa.....	46
7	POHDINTA	48
7.1	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	52
7.2	Tutkimustulosten hyödyntäminen ja jatkotutkimusaiheet	53
	LÄHTEET	55
	LIITTEET	60
	Liite 1. Teemahaastattelurunko työntekijälle.....	60
	Liite 2. Teemahaastattelurunko esimiehelle.....	61

1 JOHDANTO

Muutos kuuluu nykypäivään. Muutoksen kanssa käsi kädessä kulkevat yleensä myös kehittyminen, uusiutuminen ja oppiminen. Maailma ja työelämä muuttuvat nopealla vauhdilla ja ne vaikuttavat väistämättä yksilön ammatilliseen erityisosaamiseen. Työlle ominainen muutos on tiedostettu viime vuosina tärkeäksi haasteeksi suomalaisissa yrityksissä (Viitala 2005b, 26-27).

Organisaation toiminta perustuu henkilöstön osaamiseen ja jatkuvaan kehittymiseen, jolloin myös ammatillisen osaamisen ylläpitämiseen on panostettava. Henkilöstön osaaminen on liitetty kirjallisuudessa toistuvasti organisaation tärkeimmäksi kilpailutekijäksi, joka ratkaisee myös muutoksissa pärjäämisen (Kaplan & Norton 2001; Lankinen, Miettinen & Sipola 2004; Ruohotie 1996; Sydänmaanlakka 2007; Viitala 2005b). Organisaation etu on, että sen kilpailukyky perustuu proaktiiviseen toimintaan ja sisäisiin vahvuuksiin kuten henkilöstön osaamiseen, eikä vain reaktiiviseen kilpailustrategiaan. Organisaation tulisikin hyödyntää entistä enemmän yksilöiden vahvuuksia, tietoa ja osaamista. (Bergenhengouwen 1997, 56.) Organisaatio, joka muun muassa sallii ja tukee henkilöstönsä oppimista sekä ottaa vastuun henkilöstön osaamisen johtamisesta ja kehittämisestä vaikuttaa myös työympäristöön sekä henkilöstön terveyteen ja hyvinvointiin (Ellström & Kock 2008; Pot, 2009; Juuti & Vuorela 2011; Riikonen 2012; Viitala 2013, 179; Heinikoski & Laine 2014, 7; Hyvärinen 2017).

Osaamisen johtaminen ja kehittäminen on välttämätöntä nykypäivän työelämässä monestakin syystä. Työelämän kehitysvaatimukset tuovat mukanaan kehitystrendejä, jotka kohdistuvat yksilön osaamiseen ja edellyttävät yksilöltä niin yleistä kuin erityistä osaamista. Lisäksi työmarkkinoilla tapahtuvat muutokset edellyttävät sekä yksilöltä, työntekijänä ja esimiehenä, että koko organisaatiolta kykyä mukautua jatkuvasti muuttuviin tilanteisiin ja tehtäviin. Myös tiedon uusiutuminen vaatii osaamisen ja ammattitaidon jatkuvaa ylläpitämistä ja kehittämistä. Vastuu osaamisen kehittämisestä ei siis ole vain organisaatioilla, vaan yhä enemmän vastuu osaamisesta on yksilöllä itsellään

(Ruohotie 1996, 9-11; Ojala 2001, 10). Mihän tahansa organisaatioon yksilö tulee uransa varrella työllistymään, hänellä tulee olla valmiudet muuttua, oppia uusia työtehtäviä sekä ottaa myös vastuuta niistä. Yksilön on näin ollen otettava vastuuta omasta oppimisestaan ja työllistymisestään (Collin 2010, 247-248).

Jotta työntekijöiden osaamista voidaan johtaa ja kehittää määrätietoisesti, tulisi organisaatiossa määritellä, millaista osaamista vaaditaan (Ojala & Ahonen 2002). Lisäksi tulisi tunnistaa tulevaisuuden mahdolliset haasteet, jotka vaikuttavat muun muassa työntekijöiden työstä suoriutumiseen ja osaamiseen. Osaamiskartoitusten tekeminen ja työntekijöiden osaamisen tason määrittäminen on tärkeää henkilöstön osaamisen hyödyntämisen ja suunnitelmallisen kehittämistoimenpiteiden vuoksi.

Osaamisen johtaminen ja kehittäminen on aiheena hyvin ajankohtainen, sillä organisaatioissa keskeisenä ongelmana on, kuinka henkilöstön osaaminen saadaan hyödynnettyä, jotta se edistäisi parhaalla mahdollisella tavalla organisaation kilpailukykyä. Millä tavoin työntekijät oppivat ja kehittävät ammatillista osaamistaan, ja millä keinoin esimiehet voivat tukea oppimista ja kehittymistä työyhteisöissä? Monessa suomalaisessa yrityksessä henkilöstön osaamisen ja kehittämisen edut tiedostetaan, mutta kehitystoimien laadussa ja käytännön menetelmien hyödyntämisessä kohdataan usein haasteita.

Tällä tutkimuksella haluttiin selvittää, millaisia käsityksiä Valmetin hankinnan yksikön työntekijöillä ja esimiehillä on henkilöstön osaamisen kehittämisestä ja johtamisesta. Hankinnan rooli Valmetin toiminnassa on strategisesti merkittävä, koska yrityksen sisällä tehtävät hankinnat vaikuttavat suoraan yrityksen kokonaistalouteen. Hankinnan tehtävänä on käsitellä toimittajien kanssa erilaisia tuotteiden ja palveluiden hankintaan ja ostotoimintaan liittyviä kysymyksiä. Tutkimuksella pyrittiin kartoittamaan Valmetin hankinnan yksikön esimiesten kokemia haasteita ammatillisen osaamisen kehittämistyössä osana esimiestyötään, ammatillisen osaamisen kehittymistä tukevia keinoja ja menetelmiä sekä työntekijöiden käsityksiä esimiesten roolista oman ammatillisen osaamisensa kehittämisessä. Tästä tutkimuksesta saatavat tulokset antavat ennen kaikkea lisäinformaatiota Valmetin hankinnan johdolle työntekijöitä varten tehtävien

kehitystoimien kuten urasuunnittelun, työkierron, rekrytointien ja eläköitymisen suunnitteluun.

Tutkimus jakautuu seitsemään päälukuun. Toisessa luvussa käsitellään lyhyesti työn ja oppimisen suhteen merkityksellisyyttä yksilön ja organisaation kannalta. Kolmannessa luvussa tarkastellaan aiemman tutkimuksen kautta ammatillisen osaamisen määritelmää, ammatillisen osaamisen kehittämis- ja johtamistyötä, keinoja ja menetelmiä henkilöstön kehittämiseksi, esimiehen roolia osaamisen johtajana ja kehittäjänä sekä esimiehen kokemia keskeisiä haasteita ammatillisen osaamisen kehittämisessä. Neljännessä luvussa käydään läpi tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset. Viidennessä luvussa puolestaan kuvataan tutkimuksen toteuttaminen. Kuudennessa luvussa esitellään tutkimuksen tulokset ja seitsemännessä luvussa tehdään johtopäätöksiä sekä pohditaan tulosten pohjalta esiin tulleita jatkotutkimusaiheita.

2 TYÖ JA OPPIMINEN

Tässä luvussa käsitellään lyhyesti työn ja oppimisen muutosta, työssä oppimista yksilö- ja organisaatiotasolla sekä kokemuksen ja hiljaisen tiedon merkitystä työssä oppimiselle.

2.1 Työn ja oppimisen muutos

Vielä vuosikymmeniä sitten työ ja oppiminen olivat kaksi selkeästi toisistaan erillään olevaa ilmiötä, jotka ovat sittemmin lähentyneet toisiaan työelämässä tapahtuneiden nopeiden muutosten vuoksi (Heikkilä 2006, 19). Työelämän eri ilmiöt kuten esimerkiksi tiedon voimakas lisääntyminen, tiedon kompleksisuus ja tiedon nopea puoliintumisaika sekä teknologian muutokset ja innovaatiot ovat tehneet työssä oppimisen ja yksilön ammatillisen uusiutumisen välttämättömäksi (Ruohotie 2000, 49; Ellström 1998, 39).

Työssä oppiminen on liitetty kautta aikojen yksilön ammatilliseen kehittymiseen esimerkiksi mestari-kisälli - oppipoika -järjestelmän avulla. Oppimisen luonnetta on kuitenkin vuosien saatossa alettu ymmärtää laajemmin oppimisen tutkimuksen myötä, eikä tietoa ja käytäntöä enää eroteta toisistaan (Grönfors 2010, 20). Nykyisin oppimisen painopiste on siirtynyt yhä enemmän työpaikoille ja niistä on tullut merkittäviä oppimisympäristöjä.

Työssä ja työpaikoilla tapahtuu erilaisia muutoksia. Muutokselle on ominaista oppiminen, kehittyminen ja kasvu (Sydänmaanlakka 2007, 70). Kun yksilö oppii myös hänen ajattelussaan ja sisäisissä toimintamalleissaan tapahtuu muutoksia (Jalava & Vikman 2003, 81). Toisin sanoen kaiken oppimisen keskiössä on yksilö: oppiminen tapahtuu ensin yksilötasolla ja sen jälkeen opittua voidaan jakaa yhteisesti muiden kanssa esimerkiksi tiimeissä. Yksilön oppiminen on näin ollen myös yhteisöllisen oppimisen perusta (Järvinen, Koivisto & Poikela 2000, 78-79; Viitala 2005b, 30). Esimerkiksi työn tekeminen voidaan nähdä oppimisprosessina, joka liittyy toisiinsa yksilön, työn ja organisaation (Tynjälä 2003, 42).

2.2 Työssä oppiminen yksilö- ja organisaatiotasolla

Työn ja yksilön suhde on merkittävä; työ on tärkeä oppimisen konteksti yksilölle, hänen ammatillisen osaamisensa mahdollistaja sekä identiteetin vahvistaja (Collin 2007, 125). Työ voi myös vaikuttaa yksilön oppimiseen joko vauhdittaen sitä tai latistaen innon oppimista kohtaan (Ojala 2008, 70). Työn tekemistä ja oppimista on vaikea erottaa toisistaan; opimme, vaikka emme kiinnittäisi asiaan sen erityisemmin huomiota. Oppimista tapahtuu monella tasolla ja tavalla kuten kohtaamisissa kollegoiden kanssa sekä palavereissa eri sidosryhmien kanssa. Nykyisen käsityksen mukaan oppimiseen liittyykin hyvin vahvasti yhteistyö toisten ihmisten kanssa (Jalava & Vikman 2003, 84). Yhdessä oppiminen vahvistaa yhteisöllisyyden kokemusta, ja sen avulla on mahdollisuus myös jakaa tietoa ja kokemuksia sekä tuottaa yhteistä tietoa (Koistinen 2015, 18).

Työssä oppiminen on käytäntöihin ja toimintaan sitoutuvaa oppimista, joka toteutuu työn aidossa toteutusympäristössä eli työpaikalla (Helminen 2015, 57). Työssä oppimiseen liitetään usein termi informaali oppiminen, joka on vastakohta muodolliselle eli formaalille koulutukselle (Nummenmaa 2007, 42). Työssä oppimisessa korostuu yksilön näkökulma, johon liittyy myös hänen kokemuksensa (Helminen 2015, 53-56; Nummenmaa 2007, 42). Lisäksi työssä oppimista voi tapahtua esimerkiksi yksilön eteen tulevista, työhön liittyvistä yrityksistä ja erehdyksistä (Helminen 2015, 49).

Työpaikalla keskeistä on yksilön oppiminen, mutta yhä useammin siihen liitetään myös koko työyhteisön oppiminen. Työssä oppimista tarkastellaankin nykyisin laajemmin ja sitä lähestytään yksilön kokemuksen lisäksi työryhmän kuten tiimin sisällä tapahtuvana toimintana (Collin 2007, 123). Näin ollen työssä oppimista voidaan pitää myös sosiaalisena prosessina, sillä työyhteisön jäsenten työskentely yhdessä edistää niin yksilön kuin koko työyhteisön oppimista (Helminen 2015, 57).

Organisaatio on parhaimmillaan ympäristö, joka tarjoaa jatkuvasti työntekijän arkityöhön erilaisia ongelmia ja mielenkiintoisia kehittämiskohteita (Grönfors 2010, 21; Sumkin & Tuomi 2012, 19). Oppiminen, uuden tiedon

luominen, innovaatiot sekä tiimityöskentely ovat nykyisin keskeisiä työn ja työorganisaatioiden kehittämiskohteita, joihin myös organisaatioissa ollaan valmiita panostamaan (Tikkamäki 2006, 62). Uudet asiat, taidot ja tiedon karttuminen tuovat työhön myös sisältöä ja lisäävät mielenkiintoa sekä innostavat työntekijää oman osaamisensa kehittämisessä (Grönfors 2010, 17). Lisäksi organisaation on hyvä tiedostaa, että oppiminen on sen paras kilpailuetu, jolloin se voi edesauttaa niin työntekijöiden kuin koko organisaation menestystä (Sydänmaanlakka 2007, 24). Organisaatioiden kannalta työssä oppiminen onkin tärkeä mielenkiinnon kohde, sillä sen avulla organisaation on mahdollista muun muassa parantaa omaa kilpailukykyään sekä lisätä tuottavuuttaan (Collin 2007, 125-126).

Työssä oppimisen päämääränä voidaan pitää työhön liittyvää ymmärryksen lisääntymistä ja asiantuntijuuden saavuttamista. Organisaation kilpailukyvyn kannalta yksi tärkeimmistä tekijöistä on juuri kokeneiden asiantuntijoiden osaaminen (Ojala & Pöysti 2012, 199). Asiantuntijana toimivan oletetaan kehittävänsä osaamistaan jatkuvasti poimien kehittymisen siemenet omasta työstään (Helminen 2015, 50). Asiantuntijuus ei siis ole pysyvä tila, sillä asiantuntija on samalla aina myös oppija, jonka tiedolliset ja taidolliset resurssit kasvavat jatkuvasti kokemuksen myötä (Helminen 2015, 223; Collin 2007, 127-128). Matka tietyn alan asiantuntijaksi on pitkä; alasta riippumatta asiantuntijaksi kehittyminen vaatii vähintään 10 vuotta päivittäistä työtä kyseisellä asiantuntijuuden alueella (Ojala & Pöysti 2012, 199). Vahvaa asiantuntijuutta vaativat tehtävät vaativat muun muassa erinomaisen tietopohjan, kyvyn uuden tiedon etsimiseen, kyvyn reflektoida ja arvioida tietoa kriittisesti sekä hyviä kommunikointi- ja yhteistyötaitoja. Edellisten lisäksi tehtävät vaativat työntekijältä kykyä uuden oppimiseen ja luomiseen. (Collin 2007, 128.) Asiantuntijuutta voidaan vahvistaa muun muassa vuorovaikutusta ja yhteistyötä lisäävien menetelmien avulla ryhmissä, yhteisöissä ja verkostoissa (Helminen 2015, 225-226).

Työssä oppiminen on siis elinikäinen oppimisprosessi, joka tapahtuu työkontekstissa. Sitä voidaan tarkastella yksilön ammatillisen kasvun, ryhmien ja koko organisaation kehittämisen kannalta, jolloin työssä oppiminen voidaan

liittää osaksi henkilöstön kehittämistä ja osaamisen johtamista. (Collin 2007, 128-129.) Henkilöstön kehittämisessä on ennen kaikkea tärkeänä tavoitteena, että yksilön kiinnostus ammatilliseen kehittymiseen säilyy ja, että työntekijät mieltäisivät työpaikkansa merkityksellisenä oppimisen lähteenä ja osaamisyhteisönä (Hytönen 2007, 193).

2.3 Kokemuksen ja hiljaisen tiedon merkitys työssä oppimiselle

Yksilön kannalta oppimisessa ratkaisevaa ovat muun muassa kokemukset (Viitala 2005a, 56). Kun yksilö jäsentää omassa toiminnassaan sekä teoriaa että käytäntöä, lopputuloksena syntyy kokemustietoa (Järvinen ym. 2000, 71). Jokainen jäsentää esimerkiksi työkokemuksensa omalla ainutlaatuisella tavallaan (Juuti & Vuorela 2011, 53).

Nummenmaan (2007, 44) mukaan oppimista voidaan tarkastella oppijan näkökulmasta kokemuksena ja sen tuottamisena, jotka puolestaan ovat sidoksissa kontekstiin eli tilanteisiin tai ympäristöihin. Oppimisen konteksti vastaavasti vaikuttaa merkittävästi siihen, mitä ja millä tavoin kukin yksilö oppii ja mitä hänen on mahdollista oppia (Collin 2007, 135).

Työn tuottamista kokemuksista oppiminen on jatkuva, yksilöllinen prosessi (Ruohonen 2000, 62). Työelämässä toimivalla henkilöllä on usein jo kokemusta ja hänellä on erilaisia käsityksiä asioista (Jalava & Vikman 2003, 83). Hänen toimintansa omassa työssään on usein myös automatisoitunutta; hän ei siis välttämättä koe oppivansa työssään. Työntekijä ei tietoisesti reflektoi oppimaansa, vaan tekee työnsä, koska se tulee tehdä. (Collin 2007, 135.) Usein työntekijät, jotka oppivat kokemuksista, ovat luonnollisen uteliaita ympäristöään kohtaan, ottavat vastuuta oppimisestaan sekä käynnissä olevasta muutoksesta ja osaavat hyödyntää palautetta omassa työssään (Ruohonen 2000, 62).

Työn kautta työntekijä hankkii kokemusta, johon sisältyy myös hiljaista tietoa (Ruohotie & Honka 2003, 38). Hiljainen tieto on henkilökohtaista, tiettyyn tilanteeseen ja toimintaan sidottua. (Koski 2015, 194; Ruohotie & Honka 2003, 38.)

Hiljainen tieto tunnetaan myös piilevänä tietona, jota on vaikea ilmaista ja kuvata sanoin (Helminen 2015, 56; Viitala 2005a, 57). Piilevä tieto kuvaa hyvin hiljaisen tiedon näkymättömyyttä, joka on usein piilossa jopa yksilöltä itseltään.

Hiljainen tieto on tärkeä osa yksilön kokonaisvaltaista ammatillista osaamista, joka näyttäytyy työyhteisössä kokemuksena (Koski 2015, 194). Se on siis syvää kokemuksellista osaamista, joka syntyy yksilön jäsentäessä omia kokemuksiaan niin tietoisesti kuin alitajuisesti (Juuti & Vuorela 2011, 53). Työyhteisön oppimisen edellytyksenä on, että hiljaista tietoa tuodaan näkyväksi ja jaetaan organisaatiossa eri tavoin kuten esimerkiksi kokouksissa, palavereissa, kollegoiden välisissä virallisissa tai epävirallisissa keskusteluissa, mentoroinnissa sekä työkierrossa (Koski 2015, 194). Keskeisintä on, kuinka avoimesti työyhteisön jäsenet uskaltavat jakaa hiljaista tietoa keskenään (Juuti & Vuorela 2011, 53). Parhaimmillaan edellä kuvatun kaltainen yhdessä oppimisen luoyhteisöllisyyttä, jossa kaikilla on mahdollisuus oppia toinen toisiltaan, niin työntekijöillä kuin esimiehilläkin.

3 AMMATILLINEN OSAAMINEN

Työelämä vaatii monipuolista ja laaja-alaista osaamista kuten yhteistyötaitoja, kokonaisuuksien hahmottamiskykyä, luovuutta ja kykyä ratkoa ongelmia. Uudet tavat tehdä työtä muuttavat myös nykyisiä ammatteja ja edellyttävät yksilöltä uusia toimintatapoja. Muutokset edellyttävät työntekijän ammatillisen osaamisen jatkuvaa päivittämistä, joka myös merkitsee esimerkiksi esimiehille kasvavaa haastetta tukea työntekijän jatkuvaa oppimista ja kehitystä.

Tässä luvussa selvitetään, mitä ammatillisen osaaminen on. Lisäksi tarkastellaan ammatillisen osaamisen johtamista, kehittämistä sekä kehitystyössä käytettäviä keinoja ja menetelmiä. Lopuksi käsitellään esimiehen roolia ammatillisen osaamisen johtajana ja kehittäjänä sekä esimiehen kokemia haasteita ammatillisen osaamisen kehittämisessä osana esimiestyötään.

3.1 Ammatillisen osaamisen määritelmä

Kuten luvussa 2.2. todettiin, työn kautta yksilöllä on mahdollisuus oppimiseen ja ammatillisen osaamisen kehittymiseen. Tutkimuksen näkökulmasta ammatillisen osaamisen käsitteen määrittäminen on ollut hyvin epäselvää; samassa yhteydessä on käytetty muun muassa ammattitaidon, osaamisen ja kompetenssin käsitettä (Paloniemi 2004, 19). Ammatillisella osaamisella viitataan usein työntekijän ominaisuuksiin tai työn vaatimuksiin, mutta yksinään molemmat näkökulmat ovat riittämättömiä. Ammatillisessa osaamisessa merkityksellistä on ennen kaikkea sen kontekstisidonnaisuus ja vaatimus jatkuvasta kehitymisestä. (Collin 2007, 128.)

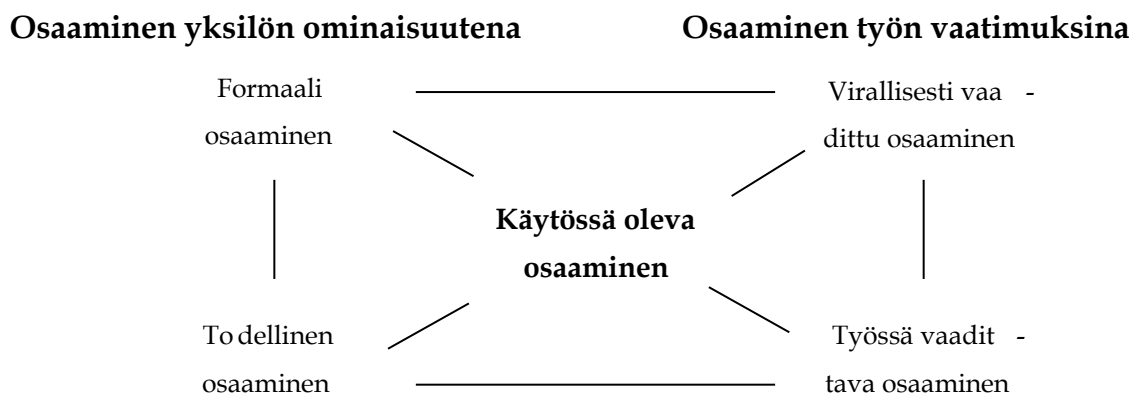
Ammatillista osaamista voidaan tarkastella esimerkiksi ammattitaidon käsitteen kautta, joka koostuu yksilöllisistä valmiuksista, joita tarvitaan työtehtävissä ja -tilanteissa menestymisessä (Ruohotie & Honka 2003, 17-18; Viitala 2013). Ammatillinen osaaminen on arkipäivän taidot ylittävää osaamista

ja taitoa, joka on saavutettu esimerkiksi koulutuksen sekä työ- ja elämäkokemuksen avulla (Hyvärinen 2017, 254).

Viitalan (2013, 179-180) mukaan ammattitaidon valmiudet jaetaan kolmeen ryhmään: yleiset, ammattikohtaiset sekä tehtäväkohtaiset valmiudet. Yleisiä valmiuksia tarvitaan työelämässä tehtävistä riippumatta kuten esimerkiksi ongelmanratkaisu- tai sosiaaliset taidot. Ammattikohtaiset valmiudet liittyvät tietyn ammattialan vaatimaan osaamiseen ja tehtäväkohtaiset valmiudet ovat puolestaan sidoksissa tiettyyn tehtävänkuvaan. (Viitala 2013, 180.)

Puhekielessä on vakiintunut käsite, kompetenssi, joka viittaa myös työtehtävien edellyttämiin valmiuksiin, eli yksilön pätevyyteen suoriutua työssään vaadittavista tehtävistä. Sitä käytetään usein rinnasteisena osaamiskäsitteelle. (Viitala 2005b, 113; Hätönen 2005, 13). Esimerkiksi Ellströmin (1998, 40) mukaan kompetenssi voidaan määrittää yksilön tai yhteisön potentiaalisiksi kapasiteetiksi, jonka avulla on mahdollista selviytyä määräytyistä tehtävistä tai tilanteista. Suomessa kompetenssi tunnetaan paremmin ammattitaitona (Viitala 2005b, 113).

Ellström (1998, 41-44) on löytänyt ammatilliselle osaamiselle viisi erilaista merkitystä, joita hän tarkastelee kolmesta eri näkökulmasta; osaaminen yksilöllisenä ominaisuutena, osaaminen työn vaatimuksina sekä käytössä oleva osaaminen. Ammatillisen osaamisen eri merkitykset ovat esitetty kuviossa 1.



Kuvio 1. Ammatillisen osaamisen eri merkitykset (kuva muokattu lähteestä Ellström 1998, 42)

Osaaminen yksilön ominaisuutena tarkoittaa sitä, mitä työntekijä tuo mukanaan työhönsä. Se voidaan erotella formaaliin osaamiseen, joka tarkoittaa koulutuksen ja tutkintojen kautta saatuja taitoja sekä todelliseen osaamiseen, joka tarkoittaa yksilön kapasiteettia hoitaa menestyksekkäästi tietyt tilanteet tai tehtävät. Perinteisesti on keskitytty formaalin osaamiseen, jonka kautta myös todellista osaamista mitataan. Todelliseen osaamiseen sisältyy kuitenkin koulutuksella hankitun osaamisen lisäksi niin työssä kuin muilla epämuodollisilla tavoilla hankittua osaamista. (Ellström 1998, 41-42.)

Osaaminen työn vaatimuksina tarkoittaa työtehtävien edellyttämää osaamista, jonka Ellström (1998, 42) on jakanut kahteen osaan: virallisesti vaadittu osaaminen ja työssä vaadittava osaaminen. Virallinen osaaminen on osaamista, joka on esimerkiksi työpaikkailmoituksessa määritelty tiettyyn tehtävänimikkeeseen kuuluvaksi osaamiseksi. Työssä vaadittava osaaminen on osaamista, jota tarvitaan tietyn työn tekemiseen. (Ellström 1998, 42-43.)

Käytössä olevassa osaamisessa korostuu yksilön ja työn keskinäinen vuorovaikutus, eli osaaminen, jota yksilö itse asiassa käyttää hoitaakseen tietyn työn. Ellströmin (1998, 43) mukaan käytössä oleva osaaminen voidaan nähdä dynaamisena tekijänä, joka vaikuttaa välillisesti yksilön kapasiteetin ja työn vaatimusten välillä. Toisin sanoen tämä tarkoittaa sitä, että yksilöön liittyvät tekijät kuten aikaisemmat kokemukset ja itseluottamus, sekä työhön liittyvät tekijät kuten työntekijän osallisuus, työtehtävät ja saatu palaute, voivat vaikuttaa yksilön mahdollisuuksiin käyttää todellista osaamistaan työssä. (Ellström 1998, 43-44.)

3.2 Ammatillisen osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen voi olla organisaation kannalta monimutkainen ja haastava kokonaisuus varsinkin alati muuttuvassa toimintaympäristössä, jossa työntekijöiltä edellytetään moniosaamista, kokonaisuuden hallintaa sekä teoreettista tietoa ja kokemusta yhdistävää osaamista (Hätönen 2005, 7). Osaamisen johtamisen tehtävä on kuitenkin hyvin yksinkertainen; organisaatiolla tulee olla

riittävästi oikeanlaista osaamista nyt sekä tulevaisuudessa (Viitala 2005, 38). Viitalan (2005, 16-17) mukaan osaamisen johtamisen ymmärtämisen ydin on ennen kaikkea yksilön oppimisen ja osaamisen ymmärtäminen, sillä ei ole olemassa sellaista osaamista, joka toteutuisi ilman ihmistä. Onnistuneen osaamisen johtamisen tulokset ovat nähtävissä organisaatiossa toimintatapojen, tuotteiden, palveluiden kehittymisen sekä innovaatioiden kautta. Nämä kaikki vaikuttavat myös organisaation taloudelliseen menestymiseen. (Viitala 2005b, 38.)

Käytännössä osaamisen johtamisen ensimmäinen vaihe on johdon määriteltävissä, eli heidän tulisi kirkastaa organisaation visio, strategia ja tavoitteet. Sen jälkeen on määriteltävä ne ydinosamiset, jotka antavat markkinoilla merkittävän kilpailuedun; se on myös lähtökohta koko organisaatiota koskevalle osaamisen määrittely- ja kehittämisprosessille. (Sydänmaanlakka 2007, 132.)

Tämän jälkeen ydinosaminen määritellään prosessi-, toiminto- tai yksikkökohtaisesti niin, että esimerkiksi tuotannon tai suunnittelun osastolla tunnistetaan tarvittava osaaminen ja laaditaan suunnitelma, jotta voidaan varmistaa osaaminen toiminnan edellyttämällä tavalla nyt ja tulevaisuudessa (Viitala 2005b, 15; Sydänmaanlakka 2007, 133). Lopuksi suunnitelmat viedään myös yksilötasolle, eli suunnittelu- ja kehityskeskustelujen yhteydessä kytkeytyvät toisiinsa niin yksikön kehityssuunnitelma kuin työntekijän henkilökohtainen kehityssuunnitelma (Sydänmaanlakka 2007, 133). Toisin sanoen osaaminen on vahvasti sidoksissa organisaation toimintarakenteisiin ja yhteistyöverkostoihin organisaation kaikilla tasoilla. Näin on myös osaamisen johtamisessa, sillä käytännössä työskentely tapahtuu samanaikaisesti organisaation eri tasoilla (Sydänmaanlakka 2007, 154).

Visio ja strategia viitoittavat siis koko organisaation toimintaa; myös osaamisen kehittämistä, minkä vuoksi on hyvin tärkeää, että organisaatiossa työskentelevät ihmiset ovat tietoisia toiminnan kehiksestä ja toteuttavat yhteiseksi sovittua suuntaa. Jos toiminnan kehys ja yhteinen suunta ei ole kaikkien esimiesten tiedossa, jokainen yksikkö ja henkilö voivat muodostaa ne itse aiheuttaen ristiriitoja organisaation johtamiskulttuurissa. (Viitala 2005b, 77;

Aarnikoivu 2013.) Lisäksi henkilöstön kehittäminen tulisi saada toteutumaan esimiestyössä; esimiehen tärkeimpänä tehtävänä on ylläpitää ja kehittää oman osastonsa osaamista ja varmistaa, että se pohjautuu koko organisaation strategiaan ja visioon (Sydänmaanlakka 2007, 156-157).

Sydänmaanlakan (2007) mukaan osaamisen johtamisen keskeisiä tasoja on siis kolme: johtaminen, hallinta ja kehittäminen. Johtaminen onnistuu, jos eri organisaatiotasolla on yhteinen käsitys olemassa olevasta osaamisesta ja pyrkimyksistä saavuttaa tarvittava osaaminen. Sen lisäksi johtamisessa olennaista on, että organisaatiossa olevan erilaisen osaamisen yhdistäminen kokonaisuudeksi onnistuu. Osaamisen hallinnassa yhdistetään osaamistavoitteet ja kriittiset osaamiset henkilöstön osaamisen osalta. Osaamisen kehittäminen on puolestaan konkreettisesti erilaisten menetelmien ja keinojen kuten koulutusten, mentoroinnin tai kehittämishankkeiden avulla kehittymistä.

3.3 Ammatillisen osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittäminen nähdään usein henkilöstön kehittämisenä, koska ihmiset ja heidän osaamisensa ovat organisaation toiminnan edellytys. Henkilöstön kehittämisen tavoitteena on muun muassa toiminnan vaatiman osaamispääoman turvaaminen sekä laadun varmistaminen ja parantaminen, työn tuloksellisuus, luovuuden ruokkiminen sekä yksilöiden motivaation ja sitoutumisen vahvistaminen. (Kaartinen 2011, 16.) Hytönen (2007, 189-193) puolestaan tiivistää henkilöstön kehittämisen työnantajaorganisaation toiminnaksi, joka liittyy yksilön oppimiseen omalla ammatillisella alallaan ja työpaikallaan keinoina koulutuksen, kehittämishankkeiden sekä muiden työssä oppimisen mahdollisuuksien tunnistaminen, suunnittelu, toteuttaminen ja arviointi. Juuti ja Vuorela (2011, 41) toteavat henkilöstön ammattitaidon kehittämisen olevan vain osa osaamisen kehittämisen kokonaisuutta, tärkeää on se, kuinka hyväksi, arvostavaksi ja kehittäväksi suhde yksilön ja työyhteisön välillä muodostuu.

Henkilöstön kehittämisen lähtökohta on organisaation strategiassa; luotu visio viitoittaa suuntaa, johon organisaation on päästävä, jotta se menestyy (Juuti & Vuorela 2011, 57). Onnistunut henkilöstön kehittäminen tukeutuu puolestaan osaavaan toiminnan johtamiseen (Viitala 2005b, 14-15). Jo yksittäinen henkilö on organisaation kannalta merkityksellinen, sillä jos yksittäisten työntekijöiden ja sitä kautta työntekijäryhmien osaamista ei sidota organisaation päämääriin ja tavoitteisiin, niin se väistämättä vaikuttaa myös organisaation toimintaan ja kilpailukykyyn (Viitala 2013, 170). Lisäksi yhden henkilön osaaminen voidaan jakaa tiimien ja ryhmien kautta yhteiseksi osaamiseksi (Tuomi & Sumkin 2012, 31).

Paloniemen (2004, 24) mukaan vastuu osaamisen kehittämisestä ja ylläpitämisestä ei kuitenkaan enää ole täysin organisaatiolla, vaan yhä voimakkaammin vastuu on siirtynyt yksilölle itselleen. Vuokila-Oikkonen (2015) muun muassa korostaa työntekijän osallisuutta ja roolia oman työn kehittämisessä, jonka kautta voi vaikuttaa myönteisesti myös omaan työhyvinvointiinsa. Työntekijän tulisi aktiivisesti reflektoida omaa toimintaansa ja sitä kautta löytää omaan työhönsä liittyviä kehittämishaasteita (Vuokila-Oikkonen 2015, 208), sillä yksi ammatillisen osaamisen ydin on tutkiva, ihmettelevä ote työhön (Katisko, Kolkka & Vuokila-Oikkonen 2015, 165). Kosken (2015, 206) mukaan oppiminen voidaan nähdä parhaimmillaan yhteisöllisenä ja organisaation kehittämistyötä tukevana prosessina, kun työyhteisön jäsenet kokevat olevansa osallisia työyhteisön kehittämistyössä.

Useissa nykyajan johtamisteorioissa korostetaan työntekijöiden pyrkimystä kehittymiseen, jos vain ympäristö mahdollistaa kehittymisen, tarjoamalla työntekijälle riittävästi tukea ja haasteita (Ruohotie 2000, 59). Paloniemen (2004, 24) mukaan työ on oppimisympäristönä yksilön kannalta yksi tärkeimmistä ammatillista osaamista kehittävästä paikoista, koska oppiminen mahdollistuu monella eri tavalla. Yksi merkittävä tekijä henkilöstöä tukevaan osaamisen kehittymiseen, ammatilliseen uusiutumiseen ja innovatiivisuuden ylläpitämiseen on organisaation ilmapiiri (Ruohotie 2000, 61).

3.4 Menetelmät ammatillisen osaamisen kehittämisessä

Henkilöstön osaamisen kehittäminen voi tapahtua monella eri tavalla ja kehittämistoimet voidaan aloittaa useasta eri syystä. Henkilöstön kehittämiseen on käytettävissä erilaisia konkreettisia keinoja ja menetelmiä, jotka on tässä luvussa jaettu kolmeen ryhmään sen perusteella, kehitetäänkö niillä ensisijaisesti yksilöä, ryhmää vai molempia.

3.4.1 Yksilön osaamisen kehittäminen

Seuraavaksi esitellään joukko osaamisen kehittämisen keinoja ja menetelmiä, jotka ovat yksilön osaamista kehittäviä kuten perehdys, kehityskeskustelu, mentorointi, tehtävä- tai työkierto, sijaisuuksien hoitaminen ja omaehtoinen opiskelu.

Perehdytyksen tavoitteena on, että työntekijä pääsee mahdollisimman nopeasti kiinni uuteen työtehtäväänsä, tutustuu työyhteisöönsä sekä työpaikkaansa (Viitala 2013, 193). Vastuun perehdyttämisestä kantaa työntekijän lähiesimies, mutta perehdytyksessä ovat usein mukana myös nimetyt tai koulutetut perehdyttäjät sekä työntekijän työtoverit (Viitala 2005b, 252).

Kehityskeskustelu on työntekijän ja hänen esimiehensä välinen keskustelu, joka on ennalta sovittu ja suunniteltu, ja se toistuu säännöllisin väliajoin (Viitala 2005b, 267). Kehityskeskustelun pohjalta molemmilla osapuolilla tulisi olla yhteinen näkemys siitä, mitä yrityksellä on tarjota ja millaista osaamista siellä tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa. Kehityskeskustelun tarkoituksena on antaa yritykselle ennen kaikkea ajantasaista tietoa, esimerkiksi urasuunnittelua varten, yksilöiden ja koko yksikön sen hetkisestä tilanteesta ja kehittämistarpeista. (Lankinen 2004, 68-69.)

Tehtävä- tai työkierto on yksi esimerkki kokemuksellisen oppimisen muodoista, jossa työntekijä siirretään toiseen toimintoon tai yksikköön tietyksi ajaksi tarkoituksenaan oppia jotakin uutta (Viitala 2013, 194). Työkierron tavoitteena on osaamisen kehittämisen rinnalla työntekijän sitouttaminen

yritykseen sekä työntekijän ymmärryksen lisääminen yrityksen eri toiminnoista (Viitala 2005b, 262).

Mentorointi on yksilölliseen kehittämiseen käytetty osaamisen kehittämisen muoto, joka tapahtuu kokeneemman ammattilaisen johdolla (Juusela 2010, 4-5; Viitala 2013, 196-197; Viitala 2005b, 366). Mentoroinnin tavoitteena on muun muassa välittää kokemusta ja hiljaista tietoa, edistää tavoitteellisuutta ja luovuutta työyhteisössä sekä tukea asiantuntijatyötä (Juusela 2010, 8). Mentoroinnissa merkityksellistä on mentorin ja aktorin eli kokemattoman henkilön välillä vallitseva avoin ja luottamuksellinen vuorovaikutussuhde (Lankinen ym. 2004, 97-99; Juusela 2010, 16-17; Viitala 2005b, 367).

Sijaisuuksien hoitaminen tarkoittaa pääasiallisesti toiminnan turvaamista tietyn työntekijän poissaolon aikana, mutta sen avulla voidaan myös tehokkaasti kehittää ja levittää työntekijöiden ammatillista osaamista. Sijaisjärjestelmän avulla organisaatio voi pienentää riskiä osaamisvajeen suhteen hoitamalla perehdyttämisen sijaisten osalta järjestelmällisesti ja asianmukaisesti, sekä hyödyntää myös sijaisjärjestelyn tuomaa hyötyä seuraajasuunnittelua ajatellen. (Viitala 2005b, 263; Viitala 2013, 196.)

Omaehtoinen opiskelu tarkoittaa työntekijän opiskelua omalla vapaaajallaan kuten esimerkiksi iltaisin, viikonloppuisin ja opintovapaalla. Se on voi olla yleisivistävää koulutusta muun muassa kansanopistoissa, kansalaisopistoissa ja työväenopistoissa. (Heinikoski & Laine 2014, 35.) Omaehtoinen opiskelu voi myös olla yksilön henkilökohtaista kehittymistä kirjallisuuden, videoiden tai verkkopohjaisten menetelmien avulla (Viitala 2013, 200).

3.4.2 Ryhmän osaamisen kehittäminen

Seuraavaksi esitellään sellaisia osaamisen kehittämisen keinoja ja menetelmiä, jotka ovat ryhmän tai tiimin osaamista kehittäviä kuten pari- ja tiimityöskentely, suunnittelu- ja kehityspalaverit ja ongelmanratkaisutilanteet.

Pari- ja tiimityöskentelyssä jäsenet toimivat kiinteänä, vuorovaikutteisena ja itsenäisenä ryhmänä saavuttaakseen yhteisen päämäärän. Työryhmä voi toimia hyvänä ammatillisen kasvun ja mallioppimisen paikkana jäsenilleen, varsinkin

jos tiimissä on sekä kokeneita että vähemmän kokeneita osaajia. (Viitala 2005b, 279; Viitala 2013, 202-203.)

Suunnittelu- ja kehityspalaverit ovat parhaimmillaan sekä tehokkaita että arvokkaita oppimistilanteita, joissa työntekijän on mahdollista kehittää omaa ammatillista osaamistaan sekä kehittää samalla omaa työtään (Viitala 2005b, 278-279). Palaverit ovat usein myös kehittäviä vuorovaikutustilanteita, jossa käsitellään avoimesti asioita, joihin toivotaan tukea ja apua toisilta työntekijöiltä; huolimatta keskustelun myötä esiin tulleista eriävistä mielipiteistä (Viitala 2013, 203).

Ongelmanratkaisutilanteet ovat erinomaisia oppimistilanteita työyhteisössä, etenkin, jos työntekijät ottavat ryhmänä ongelmanratkaisuun tutkivan ja oppivan otteen. Oppimisen tehokkuus riippuu hyvin paljon siitä, analysoidaanko ongelma järjestelmällisesti ja yhteistyössä; esimerkiksi käytetäänkö erilaisia analyysitekniikoita, valtuutetaanko eri henkilöitä johtamaan ja esittelemään analysointiprosessia sekä verrataanko ja arvioidaanko monipuolisesti eri vaihtoehtoja. (Viitala 2005b, 277; Viitala 2013, 202.)

3.4.3 Yksilön, ryhmän ja työyhteisön osaamisen kehittäminen

Lopuksi esitellään sellaisia osaamisen kehittämisen keinoja ja menetelmiä, jotka ovat sekä yksilön, ryhmän ja koko työyhteisön osaamista kehittäviä kuten valmennus, työnohjaus, benchmarking eli vertailuanalyysi, projektityöskentely, koulutukset, e-oppiminen ja pelit.

Valmennuksen tavoite on kehittää yhteistä osaamista nostamalla tiedon ja taidon tasoa sekä hyödyntämällä kaikki osaaminen, mitä organisaatiossa on jo saatavilla. Se on tehokas ja käytännönläheinen menetelmä, joka sopii niin yksilön kuin työryhmän tai tiimin kehittämiseen. (Lankinen ym. 2004, 83-90.) Valmentajana voi toimia työyhteisön sisällä esimerkiksi esimies, tietyn työn osaava henkilö tai työpaikkakouluttaja (Kaartinen 2011, 18). Valmennuksessa valmentaja laatii yhdessä valmennettavan henkilön tai tiimin kanssa työskentelyn tavoitteet, joita seurataan aktiivisesti. Valmentajan rooli on varmistaa prosessin alussa ja aikana, että valmennettavalla on riittävä motivaatio

sekä voimavaroja työhön liittyvien asioiden kehittämiseen. (Lankinen ym. 2004, 83-90.)

Työnohjaus on Viitalan (2013, 197) mukaan menetelmä, jota käytetään esimerkiksi tilanteissa, jossa työyhteisössä on todettu jokin ongelma. Työnohjauksen aloittaminen ei kuitenkaan välttämättä edellytä ongelmaa; kyseessä voi myös olla toimivassa työyhteisössä tapahtuva ohjaus. Työnohjaus on yhdestä kolmeen vuotta kestävä prosessi, jossa tuetaan oman työn arviointia, työongelmien erittelyä, ratkaisujen löytämistä sekä tarvittavien toimenpiteiden suunnittelua joko yksilö- tai ryhmätyönohjauksena. (Viitala 2005b, 369-370.) Benchmarking eli parhaista käytännöistä oppiminen tai vertailuanalyysi on systemaattinen menetelmä, jonka avulla kerätään tarkoituksellisesti tietoa, vertaillaan ja parannetaan yrityksen omaa toimintaa. Tarkoitus ei siis ole kopioida tiettyä toimintamallia toisesta yrityksestä, vaan tarjota ideoita omaan kehittämistyöhön ja auttaa kehittämistarpeiden kuten erilaisten prosessien tai toimintojen paikantamisessa. (Viitala 2005b, 372-373.) Vertailuanalyysia voidaan tehdä sekä yhdessä toisen yrityksen tai toimialan kanssa että oman yrityksen sisällä (Viitala 2013, 203).

Projektityöskentely on käytännöllinen menetelmä, jossa projektissa mukana olevien oppiminen ja kehittyminen voi tapahtua konkreettisten tuotanto- tutkimus- tai kehittämisprojektien puitteissa. Projektityöskentelyssä voidaan hyödyntää hyvin henkilöstön osaamista ja mahdollistaa samalla myös ammatillinen kasvu ja uralla eteneminen. (Viitala 2005b, 265; Viitala 2013, 195.)

Koulutukset voivat olla joko sisäisiä tai ulkoisia koulutuksia, ja ne ovatkin hyvin perinteinen keino kehittää yksittäisen henkilön tai isomman ryhmän osaamista. Pitkäkestoisissa koulutuksissa on mahdollista tukea henkilöstön ammattitaidon kehittymistä laajemmin ja syvällisemmin kuin lyhytaikaisissa koulutuksissa, jossa lähinnä keskitytään jonkun konkreettisen asian päivittämiseen. (Viitala 2005b, 271-273; Viitala 2013, 199-200.)

E-oppiminen tunnetaan Grönforsin (2002, 117) mukaan Suomessa myös verkko-oppimisena, verkkopohjaisena oppimisena tai virtuaalioppimisena, jossa hyödynnetään tietokoneteknologiaa ja verkkopohjaisia multimediaratkaisuja.

Sen avulla oppijan on mahdollista oppia joko yksin tai vuorovaikutuksessa muiden kanssa (Viitala 2013, 198). Lisäksi teknologia mahdollistaa muun muassa oppimateriaalin jakelun verkossa. E-oppiminen on paikasta ja ajasta riippumattonta, jossa kommunikointi tapahtuu verkon välityksellä (Grönfors 2002, 116).

Pelit voivat toimia työyhteisössä oppimisen välineenä. Erilaisten oppimispelien avulla luodaan todellisuutta muistuttava tilanne, jossa harjoitellaan tiettyä osaamista tai taitoa turvallisissa, laboratoriota muistuttavissa olosuhteissa. Oppimispelien keskeinen tavoite on nostaa keskustelun avulla esille asioita, jotka ovat keskeisiä työn tekemisessä; kuinka pelissä opittuja asioita voisi soveltaa ja siirtää omaan työhön. (Kaartinen 2011, 31.)

3.5 Esimiehen merkitys ammatillisen osaamisen johtajana ja kehittäjänä

Ihmisten johtamiseen ja esimiehen työhön kuuluu paljon muutakin kuin kantaa vastuuta alaistensa työssäkäynnistä, täsmällisyydestä ja tehtävien hoitamisesta; keskeisintä on ohjata, tukea ja kannustaa työntekijöitään suorituksiin, jotka varmistavat organisaation kilpailukyvyn (Ruohotie 2000, 45). Ulkoisesti esimieheltä voidaan odottaa erilaisia asioita ja hänet voidaan asettaa erilaisiin rooleihin, mutta Silvennoinen (2012, 83) muistuttaa jokaisen esimiehen olevan persoona ja johtajuuden olevan jokaisen oma henkilökohtainen ”juttu”. Eli toisin sanoen jokainen esimies hoitaa tehtävänsä omalla tavallaan.

Kupias (2014, 15-16) vertaa esimiestyötä matkanjohtajan rooliin, jossa kehittävä esimies samanaikaisesti johtaa joukkuetta edistäen kokonaisuutta, valmentaa yksilöitä ottaen erilaiset oppijat huomioon sekä ohjaa yhdessä oppimista nähden kehittymisen ja kehittämisen mahdollisuudet, hyödyntäen niitä ja toimien myös itse innostavana esimerkkinä. Hytönen (2007, 215) puolestaan ottaa esille esimiehen merkittävän roolin osaamisen johtamisen käytännön toteuttajana ja organisaation strategian jalkauttajana; se tarkoittaa esimerkiksi oppimisen suuntaamista organisaation tavoitteiden suuntaisesti, oppimista tukevan ilmapiirin luomista, oppimistilanteiden luomista ja tukemista

sekä esimerkkiä ammatillisen kehittymisen tukijana. Lisäksi Juuti ja Vuorela (2011) puhuvat organisaation hyvästä ja työskentelyä tukevasta ilmapiiristä, jossa avointa keskustelua edistävällä esimiehellä on merkittävä rooli.

Viitala (2005a) selvittää tutkimuksessaan, mitä osaamisen johtaminen tarkoittaa esimiestyön näkökulmasta. Hän luettelee joukon tutkimuksen pohjalta esimiestoiminnassa tapahtuvan osaamisen johtamisen edellytyksiä, joita ovat hyvä oman alan ammattitaito, hyvät vuorovaikutustaidot, kyky arvioida omaa toimintaa ja vastaanottaa palautetta, kehittävä ote omaan työhön ja ammattitaitoon sekä tietoisuus omasta roolistaan ja siihen kuuluva aktiivinen vastuun ottaminen (Viitala 2005a, 139). Lisäksi Viitala (2005a, 192) tunnistaa tutkimuksensa perusteella neljä osaamisen johtamisen tasoa: kollegat, luotsit, kapteenit ja valmentajat. Kollegat aktivoivat alaisiaan kehittymään ja oppimaan lähinnä oman esimerkin kautta; he eivät muutoin pyri aktiivisesti vaikuttamaan alaistensa toimintaan tai toimimaan heille suunnannäyttäjinä. Toisella tasolla olevat luotsit puolestaan edistävät kollegojen tavoin alaistensa oppimista omalla esimerkillään, mutta he huolehtivat sen lisäksi toiminnan suuntaamisesta sekä kannustavat alaisiaan kehittämään osaamistaan oma-aloitteisesti. Kolmannella tasolla olevat kapteenit huolehtivat edellisten lisäksi organisaation ilmapiiristä, ja neljännellä tasolla olevat valmentajat ovat puolestaan esimiehinä lähinnä osaamisen johtamisen ihannetta, sillä he edistävät oppimista omalla esimerkillään, toimivat suunnannäyttäjinä, huolehtivat oppimista edistävästä ilmapiiristä ja tukevat oppimisprosesseja. (Viitala 2005a, 184-193.)

3.6 Ammatillisen osaamisen kehittämisen haasteet esimiestyössä

Osaamisen merkitys on nykyisin tiedostettu tärkeäksi kilpailutekijäksi monesakin organisaatiossa, mutta hyvin harvoin sitä johdetaan tavoitteellisesti ja systemaattisesti osana esimiesvastuuta, yhdessä muiden resurssien kanssa (Ojala 2008, 36-37). Seuraavaksi esitellään keskeisiä ammatillisen osaamisen kehittämisen haasteita, esteitä ja ongelmia.

Epäselvyys strategiasta ja sen yhteydestä osaamisen kehittämiseen. Kuten aikaisemmin on tullut esille, visio ja strategia luovat perustan organisaation suorituksen parantamiselle. Jos organisaation strategiaa ei ole määritelty ja suunniteltu tarpeeksi huolellisesti, on operatiivisia tavoitteitakaan vaikea asettaa. (Sistonen 2008, 28.) Lisäksi selkeän strategian puuttuminen vaikuttaa osaamisen kehittämiseen, sillä osaamisresurssin kehittäminen jää täysin irralliseksi ja osaamisen kehittämiseltä puuttuu tavoitteellisuus; osaamiskartoituksia toteutetaan ilman selkeää näkemystä henkilöstön osaamisesta (Ojala 2008, 38).

Esimiehen rooli ja vastuu epäselviä. Esimiehen vastuulla ovat yleensä suorituksen johtaminen ja resurssit, joita tarvitaan oman yksikön käytännön toiminnan ylläpitämiseen ja kehittämiseen, kun vastaavasti HR-asiantuntijat vastaavat osaamisen vaalimisesta ja kehittämisestä sekä auttavat johtoa ja esimiehiä osaamispääoman kehittämiseen liittyvissä toimissa (Ojala 2008, 38). Harvoin suoritusta ja osaamisen johtamista kehitetään organisaatioissa kokonaisuutena, vaikka osaamisen johtaminen on keskeinen osa suorituksen johtamista ja parantunut suoritus vaatii puolestaan osaamisen kehittymistä (Sistonen 2008, 37-38). Esimiehen vastuu on nykyisin kasvanut ja esimies vastaa monien henkilöstöhallinnon käytäntöjen toteutuksesta vailla virallisia linjauksia tai henkilöstöhallinnon tukea (Purcell & Hutchinson 2007, Evans 2015). Esimies saattaa myös toimia ainoana ”linkkinä” yksittäisen työntekijän ja henkilöstöjohtamisen toimintojen välillä (Bos-Nehles, Van Riemsdijk & Kees Looise 2013). Näin ollen henkilöstökäytäntöjen toteutus ja samalla henkilöstöjohtamisen laatu ovat hyvin paljon riippuvaisia esimiesten aktiivisuudesta ja kyvystä hoitaa tehtäviä (Purcell ja Hutchinson 2007).

Esimiehen valmius tukea ja ohjata alaisiaan. Usein matka esimieheksi alkaa asiantuntijan roolista. Hänellä on vahva alan osaaminen, mutta asiantuntijasta esimieheksi siirtymiseen saattaa liittyä haasteita. (Ojala 2008, 43.) Esimiehen tulisi tunnistaa omat motivaatiotekijänsä esimiestehtävää vastaanottaessaan itsensä ja muiden vuoksi (Aarnikoivu 2013, 122). Esimiehen on hallittava kokonaisuuksia, osattava johtaa niin ihmisiä kuin asioita ja suunnattava katse myös kohti tulevaisuutta (Ojala 2008, 287). Lisäksi hänelle kuuluu vastuu perustehtävän

toteutumisesta. Esimiehillä ei välttämättä ole tarvittavaa tietoa oppimisen ja motivaation merkityksestä työntekijän näkökulmasta: esimiehet eivät ehkä ole perehtyneet yksilön tapaan oppia ja niihin tekijöihin, jotka motivoivat työntekijöitä (Sistonen 2008, 31).

Henkilöstön diversiteetti ja erilaiset yksilöt. Työyhteisössä on monenlaisia ihmisiä, jotka eroavat toisistaan esimerkiksi iältään, kulttuuritaustaltaan, luonteeltaan tai toimintakyvyltään. Ihmiset oppivat eri tavoin; jo pelkästään erikäisten työntekijöiden oppiminen haastaa esimiestä (Ojala 2008, 42). Esimiestyö nähdään usein kokonaisuuksien johtamisena, mutta esimiesten tulisi kyetä johtamaan yksilöitä, joista kokonaisuus muodostuu (Sistonen 2008, 29-30). Työntekijöiden yksilöllisyyttä ja erilaisuutta ei voi esimiehenä unohtaa ja keskittyä pelkästään kokonaisuuden johtamiseen; se vaikuttaa näin ollen myös henkilöstön osaamisen tunnistamiseen ja sen kehittämiseen (Sistonen 2008, 30).

Liikkuva ja hajautunut työ. Nykyisin monella työntekijällä työkenttä on globaali ja asiantuntijuus hajautuu laajalle muun muassa erilaisten projektitöiden vuoksi (Ojala 2008, 40). Lisäksi lisähaastetta esimiehen näkökulmasta tuo alaisten sijoittuminen eri paikkakunnille tai eri maihin (Hyppänen 2009, 76). Tällöin lähikontakti esimiehen ja työntekijän välillä jää maantieteellisen etäisyyden vuoksi helposti vähäiseksi. Usein on myös haastavaa luoda tilanteita, jossa voitaisiin tuottaa yhdessä tiimin kanssa uutta tietoa ja jakaa sitä mahdollisesti muille yksikön työntekijöille. (Ojala 2008, 40.) Näissä tilanteissa esimies voi käyttää apunaan puhelin- tai verkkoneuvotteluita (Hyppänen 2009, 76).

Kiire ja itsensä johtamisen haasteet. Esimies, joka keskittyy olennaiseen, johtaa myös itseään ja tiedostaa itsensä johtamisen merkityksen esimiestehtävän kannalta kiireestä huolimatta (Aarnikoivu 2013, 123). Itsensä johtaminen luo perustan muiden johtamiselle ja siinä on kysymys muun muassa esimiehen oman ammattitaidon ylläpitämisestä ja kehittämisestä, ajanhallinnasta, omien tavoitteiden ja päämäärien tiedostamisesta sekä vuorovaikutustaitojen kehittämisestä (Hyppänen 2009, 259-260). Esimies vaikuttaa muun muassa sillä, mitä hän tekee ja jättää tekemättä; jos esimies laiminlyö oman osaamisensa kehit-

tämisen, se vaikuttaa myös työyhteisön kehittymistä edistäviin toimiin ja ilmapiiriin (Viitala 2004, 33).

4 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tässä luvussa käsitellään tutkimustehtävää sekä asetettuja tutkimuskysymyksiä. Tutkimuksen keskiössä ovat Valmetin hankinnan työntekijät ja esimiehet. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää Valmetin hankinnan yksikön esimiesten kokemia haasteita ammatillisen osaamisen kehittämistyössä osana esimiestyötään, ammatillisen osaamisen kehittymistä tukevia keinoja ja menetelmiä sekä työntekijöiden käsityksiä esimiesten merkityksestä oman ammatillisen osaamisensa kehittämisessä.

Tämän tutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään ammatillisen osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen liittyviä tekijöitä esimiehen ja työntekijän näkökulmasta. Aihe on etenkin esimiehen näkökulmasta hyvin mielenkiintoinen ja ajankohtainen, sillä esimies toimii tärkeässä roolissa työntekijän jatkuvan oppimisen ja kehityksen ohjaajana sekä tukijana.

Lisäksi tutkimustuloksia voidaan hyödyntää Valmetin hankinnassa osaamisen kehittämistyössä työntekijöiden osaamista tukevien menetelmien monipuolistamisessa. Tutkimuksesta saatavat tulokset antavat myös apua ja lisäinformaatiota hankinnan johdolle työntekijöitä varten tehtävien kehitystoimien kuten urasuunnittelun, työkierron, rekrytointien ja eläköitymisen suunnitteluun.

Tutkimustehtävänä on selvittää, millaisia käsityksiä Valmetin hankinnan yksikön työntekijöillä ja esimiehillä on henkilöstön ammatillisen osaamisen johtamis- ja kehittämistyöstä.

Tutkimustehtävää lähestytään seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

1. Millaisia haasteita hankinnan esimiehillä on henkilöstön ammatillisen osaamisen johtamis- ja kehittämistyössä osana esimiestyötään?
2. Millaiset keinot ja menetelmät tukevat henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittymistä hankinnan yksikössä?
3. Millaisena hankinnan työntekijät näkevät esimiesten merkityksen oman ammatillisen osaamisensa kehittämisessä?

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen pyrin hakemaan tietoa esimerkiksi kartoittamalla, millaisena esimiehet kokevat merkityksensä osaamisen kehittäjinä, kun he ajattelevat koko työnkuvaansa. Toiseen tutkimuskysymykseen hain vastauksia esimerkiksi tiedustelemalla millä tavoin työntekijät ja esimiehet kehittäisivät ammatillista osaamista Valmetin hankinnassa. Kolmannen tutkimuskysymykseen pyrin saamaan vastauksia muun muassa kysymällä, kuinka työntekijän esimies tukee ammatillisen osaamisen kehittymistä.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa kuvaillaan tarkemmin tutkimuksen toteutusta. Tutkimuksessa käytettiin laadullista menetelmää. Ensin kuvaillaan tutkimuksen kontekstia, sen jälkeen tutkimuksen lähestymistapaa, tutkimukseen osallistujia, aineiston keruuta ja viimeiseksi aineiston analyysia.

5.1 Tutkimuksen konteksti

Tutkimus perustuu Valmetin hankinnan yksikössä toteutettuun osaamiskartoitukseen ja siitä saatuihin tuloksiin, jotka ohjasivat hankintaorganisaation ylempää johtoa työntekijöitä varten tehtävien kehitystoimenpiteiden kuten urasuunnittelun, työkierron, rekrytoinnin ja eläköitymisen suunnittelussa. Osaamiskartoitus toteutettiin hankintaorganisaatiossa porrastetusti vuosina 2016 – 2017. Osaamiskartoituksen tarkoituksena oli antaa lisäinformaatiota muun muassa työntekijöiden koulutustarpeista sekä niistä osaamisen alueista, jotka puolestaan näyttäytyivät työntekijöiden keskuudessa vahvoina. Osaamiskartoituksen lisäksi hankintaorganisaatiossa toteutettiin joulukuussa 2017 kaksi kyselyä: työntekijöille ja esimiehille. Kyselyiden tarkoituksena oli kartoittaa yleisesti työntekijöiden ja esimiesten näkemyksiä ammatillisen osaamisen johtamisesta ja kehittämisestä hankinnan yksikössä.

Valmet on yksi maailman johtavista yrityksistä, jonka osakkeet noteerataan Helsingin pörssissä. Valmetissa työskentelee 12 000 työntekijää 33 eri maassa. Yrityksen pääkonttori sijaitsee Espoossa. Yrityksen historia on jo yli 200 vuoden mittainen, mutta Valmetin nykyinen muoto on vasta muutamia vuosia vanha. Valmet-konserni syntyi joulukuussa 2013, kun sellu-, paperi- ja voimantuotantoliiketoiminnat irtautuivat Metso Oyj:stä. Nykyisin Valmet tunnetaan teknologian, automaation ja palveluiden toimittajana ja kehittäjänä sellu-, paperi- ja energiateollisuudelle.

Hankinnalla on merkittävä strateginen rooli Valmetin toiminnassa, koska yrityksen sisällä tehtävät hankinnat vaikuttavat suoraan myös yrityksen

kokonaistalouteen. Keskeistä ostotoiminnassa on tuntee yrityksen tuotteet ja palvelut sekä suunnitella tarkasti mistä, keneltä ja miten hankinnat tehdään. Hankinta käsittelee toimittajien kanssa erilaisia tuotteiden ja palveluiden hankintaan ja ostotoimintaan liittyviä kysymyksiä. Valmetin hankinta toimii verkostomaisena ryhmänä niin liiketoimintalinjoilla kuin alueilla, joka mahdollistaa työskentelyn siellä, jossa on tarve hankinnalle, toimia kustannustehokkaasti, hallinnoida toimittajasuhteita ja laatua sekä kehittää ja ylläpitää Valmetin tavoitteita.

5.2 Lähestymistapa

Tutkimus on lähestymistavaltaan ja tutkimusotteeltaan fenomenografinen. Valitsin tämän tutkimuksen lähestymistavaksi fenomenografian, sillä tarkoitukseni on tarkastella Valmetin hankinnan yksikön työntekijöiden ja esimiesten näkemyksiä siitä, kuinka henkilöstön ammatillista osaamista kehitetään ja johdetaan hankinnan yksikössä.

Fenomenografisessa tutkimuksessa kiinnostus kohdistuu yksilöiden käsityksiin erilaisista ilmiöistä. Tarkoitus on selvittää laadullisesti, kuinka ihmiset kokevat, havaitsevat, ymmärtävät, käsitteellistävät ja käsittävät erilaisia ilmiöitä, jotka liittyvät ympäröivään maailmaan ja todellisuuteen. (Marton 1988, 144; Marton & Pong 2005, 335.) Fenomenografiassa keskiössä ovat ihmisten käsitykset, eikä ilmiön syvin olemus (Järvinen & Järvinen 2000, 86).

5.3 Tutkimukseen osallistujat

Tutkimukseen osallistui 13 Valmetin hankinnassa toimivaa henkilöä; yhdeksän työntekijää ja neljä esimiestä. Kahdella työntekijästä oli myös kokemusta esimiehenä toimimisesta aikaisemmissa työtehtävissään Valmetilla. Haastateltavien ikä vaihteli 34 - 55 vuoden välillä ja heidän työkokemuksensa Valmetilla vuodesta kolmeen kymmeneen vuoteen.

Valitsin tutkimukseen osallistujat tarkoituksenmukaisesti, jotta tutkimuskohde on haastatteluun osallistuvilla tuttu (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 164; Tuomi & Sarajärvi 2002, 88). Tarkoituksenmukaisen informanttien valinnan johdosta kaikki työntekijät ja esimiehet työskentelevät Valmetin hankinnan yksikön alaisuudessa. Tutkimukseen osallistuneet henkilöt eivät olleet minulle ennestään tuttuja, joten tutkijana minulla ei siis ollut ennakkokäsitystä tutkimusaineiston sisällöstä. Haastatteluun osallistuneet antoivat suostumuksensa haastatteluun joulukuussa 2017 Valmetin hankinnan yksikön työntekijöille ja esimiehille kohdennettujen kyselyiden yhteydessä. Tässä kyselyssä kartoitin henkilöstön mielipiteitä ammatillisen osaamisen kehitys- ja johtamistyön nykytilanteesta hankinnan yksikössä.

5.4 Aineiston keruu

Käytin aineiston keruumenetelmänä laadulliselle tutkimukselle tyypillistä puolistrukturoitua teemahaastattelua, jossa edetään ennalta sovittujen teemojen varassa, kysymysten muodon ja järjestyksen saattaessa vaihtaa paikkaa (Tiittula & Ruusuvuori 2005, 11). Haastattelun keskiössä ovat haastateltavat ja heidän äänensä, jolloin tutkijalle jää tehtäväksi keskittyä tulkintoihin ja merkityksiin, joita haastateltavilla on tutkittavasta ilmiöstä (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48). Yleisesti teemahaastattelulle on tyypillistä sen keskustelunomainen rakenne, jonka tutkija on suunnitellut ja valmistellut pääpiirteissään etukäteen (Eskola & Vastamäki 2015, 27-29). Haastattelun teemat olivat samat niin työntekijöille kuin esimiehille: 1) *oma työ ja haasteet*, 2) *ammatillisen osaamisen kehittäminen*, 3) *ammatillisen osaamisen johtaminen* ja 4) *ikäjohtaminen osana ammatillisen osaamisen kehitystyötä*.

Haastattelut toteutettiin tammikuun 2018 aikana ja niiden kesto vaihteli puolesta tunnista tuntiin. Haastattelut toteutettiin joko kasvokkain tai Skypen välityksellä. Haastattelut nauhoitettiin joko puhelimesta löytyvällä nauhurilla tai Skypesta löytyvällä tallennus-toiminnolla. Tässä tutkimuksessa kaikilta haastateltavilta kysyttiin lupa haastattelun nauhoittamiseen. Yksi haastateltavista

toivoi, että haastattelua ei nauhoitettaisi, koska se saattaisi vaikuttaa hänen tapansa vastata kysymyksiin. Hän ei kokenut nauhoitettua tilannetta luonnollisena, joten kirjoitin kyseisestä haastattelusta muistiinpanot.

Toteutin haastattelut niin, että kävin läpi joulukuussa 2018 toteutetun kyselyn tulokset ja keräsin listan haastatteluun suostumuksensa antaneista henkilöistä. Kyselyn perusteella suostumuksensa haastatteluun antoi kaiken kaikkiaan 36 työntekijää ja kahdeksan esimiestä. Työntekijät ja esimiehet edustivat eri liiketoimintalinjoja ja maantieteellisiä alueita. Aineiston käsittelyn kannalta katsoin helpommaksi, että valitsen haastateltavat vain yhdeltä maantieteelliseltä alueelta, jolloin minulla tutkijana ja haastateltavalla on yhteinen tausta käsiteltävästä ilmiöstä.

Lähetin sähköpostia kyselyn perusteella 12 henkilölle ja tarkistin vielä heidän halukkuutensa osallistua haastatteluun. Tämän lisäksi laitoin vielä erikseen sähköpostia kahdelle, esimiesasemassa olevalle henkilölle, toiveena, että saisin haastateltavakseni enemmän esimiehiä, jos kaikki eivät pystyneetkään osallistumaan haastatteluun. Kaiken kaikkiaan sähköpostin sai siis 14 henkilöä, joista 13 vastasi myöntävästi ja suostui haastateltavaksi. Pyysin haastatteluun suostuneita henkilöitä varaamaan itselleen sopivan ajan haastattelua varten. Ajanvarausten hallintaan käytin Doodle-ajanvarauspalvelua. Kaikki haastattelut järjestyivät kahden viikon sisälle.

Vaikka haastateltavat eivät olleet minulle ennestään tuttuja, saimme hyvin nopeasti luotua luottamuksellisen ja avoimen keskustelutilanteen, jossa haastateltavat kertoivat hyvin vaikeistakin työhönsä liittyvistä asioista. Monet haastateltavista olivat myös hyvin tyytyväisiä, että heille avautui mahdollisuus kertoa ongelmatilanteista ja työhön liittyvistä kehityskohteista.

Haastattelut tehtyäni, purin kaikki 12 haastattelun nauhoitteet kirjoittamalla ne tekstiksi MS Word -dokumenttiin. Yhden nauhoittamattoman haastateltavan kohdalla kävin ainoastaan haastattelusta tekemäni muistiinpanot läpi. Litteroitua aineistoa oli yhteensä 117 sivua, tekstin fonttikoon ollessa 12 ja rivivälin 1,5. Litterointivaiheessa huomasin, ettei kysymysrungossani esiintynyt teema *ikäjohtaminen osana ammatillisen osaamisen kehitystyötä* noussut aineistosta

merkittäväksi teemaksi; sen sijaan aineisto vastasi paremmin kysymykseen henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämässä käytettävien keinojen ja menetelmien hyödyntämiseen. Poistin näin ollen alunperin mukana olleen ikäjohtamista koskevan tutkimuskysymyksen.

5.5 Aineiston analyysi

Analysoin aineiston fenomenografisen menetelmän mukaisesti. Kun aikaisemmin fenomenografisen tutkimuksen tavoitteena on ollut tunnistaa haastateltavien eri tapoja kokea ja ymmärtää tutkittavaa ilmiötä, nykyisin keskeistä on haastateltavien käsityksiin liittyvän erilaisuuden tunnistaminen, sen kuvaaminen sekä eri käsitysten välisten suhteiden ymmärtäminen (Kettunen 2017, 29; Paloniemi & Huusko 2016, 119). Fenomenografisessa analyysissä tutkimus on aineistolähtöinen ja perustuu empiiriseen aineistoon; ei siis ole tarkoitus testata jotakin olemassa olevaa teoriaa (Huusko & Paloniemi 2006). Tutkijan on hyvä siirtää sivuun eli toisin sanoen sulkeistaa omat aiemmat kokemuksensa tutkimusotteen toimivuuden vuoksi (Niikko 2003, 25-35). Sulkeistamisella tarkoitetaan sitä, että tutkija pyrkii ottamaan etäisyyttä omiin kokemuksiinsa ja käsityksiinsä ja siirtämään ne sivuun tutkimuksen ajaksi (Marton & Booth 1997).

Aloitin aineistoon tutustumisen jo sen litterointivaiheessa. Se teki tekstiin tutustumisesta ja analysoinnista helpompaa, ennen varsinaisia lukukertoja, joita tuli loppujen lopuksi useita. Aineistosta on tavoitteena tunnistaa niitä tapoja, joissa koetaan, käsitetään ja ymmärretään jotakin (Niikko 2003, 33-37, 48).

Ennen varsinaista aineistoon tutustumista jaoin ensin tekstit kahteen erilliseen nippuun, joista toisessa oli työntekijöiden haastattelut ja toisessa esimiesten haastattelut. Käsittelin työntekijöiden ja esimiesten haastattelut erikseen, koska kysymykset olivat aseteltu hieman eri tavoin. Pyrin löytämään aineistosta tutkimusongelmieni kannalta tärkeitä ilmauksia ja muodostamaan niistä kokonaiskäsityksen suhteessa tutkimusongelmiini. Kyse on tässä tapauksessa merkitysyksiköiden eli merkityksellisten ilmausten etsimisestä, joka on

analyysivaiheen ensimmäinen askel (Huusko & Paloniemi 2006, 167). Kävin aineistoa läpi systemaattisesti ja merkitsin kaikki mielestäni merkittävät ilmaisut, sanat sekä lauseet korostuskynällä ja tein merkintöjä tekstiin. Informantit saattoivat ilmaista käsityksensä yhdellä sanalla, lauseella tai laajemmalla kokonaisuudella kuten kappaleella (Niikko 2003, 33). Irrotin aineistosta merkitsemäni ilmaukset kontekstistaan ja tiivistin ne muutamalla sanalla erivärisille post-it -lapuille. Käytin hyväkseni erivärisiä post-it -lappuja tutkimuskysymyksen mukaisesti.

Analyysin toisessa vaiheessa lajittelin ja ryhmittelin merkityksyksiköt omiin kategorioihinsa. Tämä tarkoitti käytännössä sitä, että laitoin samaan kategoriaan kuuluvat post-it -laput omiin nippuihinsa tutkimuskysymyksen mukaisesti. Lajitellessani ja ryhmitellessäni post-it -lappuja omiin nippuihinsa vertailin merkityksyksiköitä toisiinsa etsien samanlaisuuksia, erilaisuuksia ja mahdollisia poikkeustapauksia. Pidin erillään esimiesten ja työntekijöiden aineiston, jonka mukaisesti myös muodostin merkityskategoriat. Ryhmitellyistä merkityksyksiköistä syntyi lopulta kymmenen merkityskategoriaa esimiehen, työntekijän sekä esimiehen ja työntekijän yhteisen aineiston perusteella. Esimieheen liittyvät merkityskategoriat muodostuivat pelkästään esimiesten haastatteluaineistosta ja työntekijään liittyvät merkityskategoriat muodostuivat työntekijöiden haastatteluaineistosta. Esimieheen ja työntekijään liittyvät merkityskategoriat muodostuivat puolestaan molemmista haastatteluaineistoista paremman kokonais kuvan saavuttamiseksi. Merkityskategoriat ovat esitetty taulukossa 1.

Taulukko 1. Merkityskategoriat

Esimies

- Kuinka löytää aika omaan kouluttautumiseen
- Kuinka tukea alaista arjessa
- Tuki ja aika kehityskeskusteluiden läpi viemiseen
- Sisäisen viestinnän haasteet

Työntekijä

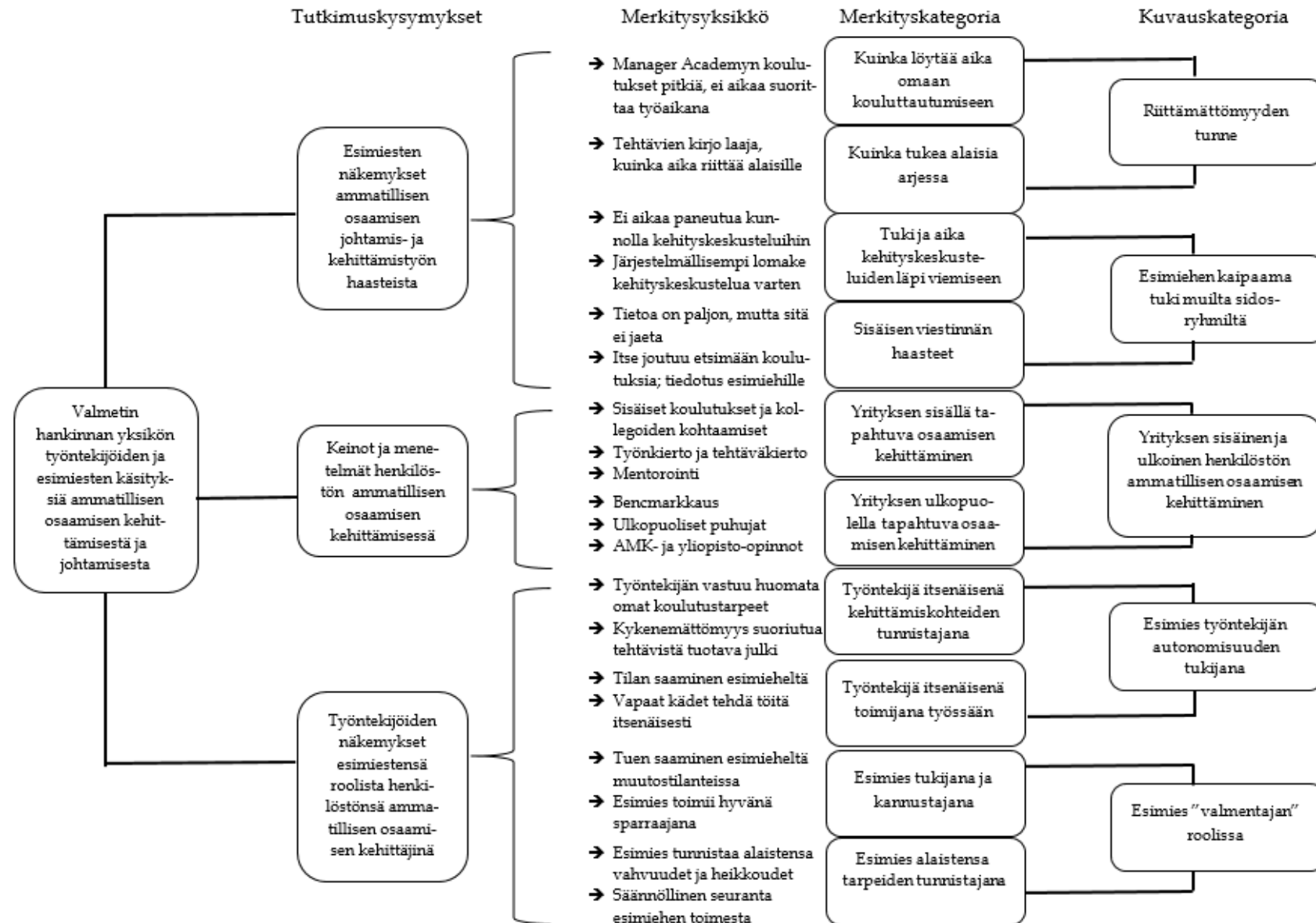
- Työntekijä itsenäisenä kehittämiskohdeiden tunnistajana
- Työntekijä itsenäisenä toimijana työssään
- Esimies tukijana ja kannustajana
- Esimies alaistensa tarpeiden tunnistajana

Esimies ja työntekijä

- Yrityksen sisällä tapahtuva osaamisen kehittäminen
- Yrityksen ulkopuolella tapahtuva osaamisen kehittäminen

Analyysin kolmannessa vaiheessa muodostin merkityskategorioista kuvauskategorioita, jotka ovat paremmin suhteessa toisiinsa sekä tutkittavaan ilmiöön nähden. Yhdistelin toisiinsa nähden päällekkäiset tai muutoin samantapaiset merkityskategoriat yhteen, josta syntyi aina yksi kuvauskategoria. Lopulta kuvauskategorioita oli yhteensä viisi: 1) *Riittämättömyyden tunne*, 2) *Esimiehen kaipaama tuki muilta sidosryhmiltä*, 3) *Yrityksen sisäinen ja ulkoinen henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittäminen*, 4) *Esimies työntekijän autonomisuuden tukijana* ja 5) *Esimies "valmentajan" roolissa*. Ensimmäinen ja toinen kuvauskategoria kuvastavat ainoastaan esimiesten näkemyksiä ja kolmas kuvauskategoria tuo esille sekä työntekijöiden ja esimiesten näkemykset. Lisäksi neljäs ja viides kuvauskategoria kuvastavat pelkästään työntekijöiden näkemyksiä.

Suurin osa kuvauskategorioista syntyi hyvin helposti. Kahden kuvauskategorian, *Esimies työntekijän autonomisuuden tukijana* ja *Esimies "valmentajan" roolissa*, kohdalla jouduin pohtimaan, kuinka saan muodostettua kuvauskategorian fenomenografisen analyysimenetelmän mukaisesti. Jokaisen kuvauskategorian tulisi kuitenkin kertoa jotakin selkeästi erotettavaa tietystä tavasta käsittää tutkittavaa ilmiötä, niiden tulisi olla loogisessa suhteessa kuvattavaan ilmiöön sekä kategorioita tulisi olla mahdollisimman vähän kertoen siitä huolimatta aineistossa ilmenevistä vaihteluista (Marton 1988; Marton & Booth 1997, 124128). Kaiken kaikkiaan työntekijöiden osalta aineisto oli paikoittain hyvin monipuolista ja vaihtelevaa; toisaalta aineistossa taas toistuivat samat ilmaukset, mikä helpotti esimerkiksi merkityskategorioiden muodostamisessa. Aineiston analyysin lopputuloksena syntyi kuvion 2 mukainen tulosavaruus Valmetin hankinnan yksikön työntekijöiden ja esimiesten käsityksistä henkilöstön ammatillisen osaamisen johtamis- ja kehittämistyöstä.



Kuvio 2. Tulosavaruus: Valmetin hankinnan yksikön työntekijöiden ja esimiesten käsityksiä ammatillisen osaamisen kehittämisestä ja johtamisesta.

6 TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset, jotka perustuvat fenomenografisen analyysimenetelmän mukaisesti tutkimusaineiston pohjalta muodostettuihin kuvauskategorioihin. Yhteensä kuvauskategorioita muodostui viisi, joista kaksi käsitteli esimiesten näkemyksiä ammatillisen osaamisen kehittämistä ja johtamistyön nykytilanteesta ja kaksi työntekijöiden näkemyksiä esimiehestä henkilöstönsä ammatillisen osaamisen kehittäjänä. Lisäksi muodostui yksi kuvauskategoria, joka sisältää sekä työntekijöiden että esimiesten näkemyksiä niistä keinoista ja menetelmistä, joilla henkilöstön ammatillista osaamista voidaan Valmetin hankinnassa kehittää. Seuraavana esitellään kuvauskategorioita tarkemmin.

6.1 Esimiesten näkemykset ammatillisen osaamisen johtamis- ja kehittämistyön haasteista

Kysymyksillä, jotka koskivat esimiesten ammatillisen osaamisen johtamis- ja kehittämistyöhön liittyviä haasteita, selvitettiin muun muassa esimiesten näkemyksiä itsestään osaamisen kehittäjänä sekä tekijöitä, jotka he kokevat haasteellisiksi omassa työssään. Fenomenografisen analyysimenetelmän pohjalta rakentui kaksi kuvauskategoriaa, jotka ovat ”Riittämättömyyden tunne” ja ”Esimiehen kaipaama tuki muilta sidosryhmiltä”.

Esimiehet myönsivät, että ammatillisen osaamisen johtamis- ja kehittämistyölle jää liian vähän aikaa, vaikka heillä on halua erilaisiin kehittämistoimiin. Esimiehet mainitsivat, että alaisten ammatilliseen osaamiseen paneutuminen jää vähäiselle huomiolle, koska muut arjen työt vievät pääosan heidän ajastaan. Ammatilliseen osaamiseen liittyviä asioita käydään läpi esimiehen ja työntekijän kesken pääsääntöisesti vain kehityskeskusteluissa, minkä esimiehet kokivat riittämättömäksi. Yleisesti esimiehet tunsivat alaisilleen

antamansa tuen riittämättömäksi ja kaipasivat enemmän tukea muilta yksikönsä sidosryhmiltä, kuten ylemmältä johdolta ja henkilöstöhallinnolta.

6.1.1 Riittämättömyyden tunne

Esimiehet kokivat roolinsa esimiehenä ja työntekijöiden ammatillisen osaamisen kehittäjänä hyvin tärkeäksi. Esimiehet kuitenkin kokivat olevansa omissa arjen töissään niin kuormittuneita ja kiireisiä, ettei esimerkiksi alaisten arjen kohtaamisiin ja kuulumisten tiedusteluihin ollut riittävästi aikaa. Sen lisäksi alaiset työskentelivät monella eri paikkakunnalla, joten viestintä esimiehen ja työntekijän välillä saattoi jäädä paljolti sähköpostiviestittelyn ja Skype-palavereiden tasolle.

”Mä oon sanonu, että joutuu opettelemaan uimaan ilman vettä, että tavallaan niinku sen sivusta kuullun perusteella on sitten yritettävä pysyä jotenkin mukana, missä tässä mennään ja mitkä ne tän porukan tarpeet on ja mistä kiikastaa ja missä menee hyvin.” (Esimies 3)

”Suurin haaste on varmasti se kirjo, koska se on niinku laidasta laitaa ja kun on laidasta laitaa niin paljon pieniä tapahtumia koko ajan ja sitten kuitenkin, kun se osa... aika iso tärkeä osa-alue on kuitenkin niinku olla kehittämässä ja tukena omille niinku alaisille.” (Esimies 2)

Esimiehet myös kantoivat huolta oman osaamisensa kehittämisestä. He olivat motivoituneita oppimaan uutta ja kehittämään omaa osaamistaan muun muassa esimiehenä. Työssä esiintyvät kuormittavat tekijät, kuten kiire, vaikuttivat kuitenkin myös esimiesten oman osaamisen kehittämiseen, minkä vuoksi itsensä kehittäminen oli osaksi siirtynyt myös vapaa-ajalle. Yksi haastateltavista esitti huolensa seuraavasti:

”Se on sitten vaan omasta ajankäytöstä kiinni. Mutta tietysti se, että ne koulutukset, mitä siellä on, niin nehän on todella niinku... No, ehkä joku tekee niitä työajalla, mutta mä luulen, että aika moni ei pysty niitä tekemään.” (Esimies 2)

6.1.2 Esimiehen kaipaama tuki muilta sidosryhmiltä

Esimiehet saavat pääasiassa tukea toisilta esimiehiltä, mutta haastatteluissa kävi selkeästi ilmi, että esimiehet kaipaavat esimiestyöhönsä tueksi myös selkeitä suuntaviivoja ja määräytyksiä hankintaorganisaation ylemmältä johdolta. Lisäksi

esimiehet kokivat haasteeksi saada tai löytää tietoa yksikön sisällä esimerkiksi koulutuksista, joita he voisivat suositella omille alaisilleen.

”Ehkä semmosia niinku yleisiä suuntaviivoja, että mihin ollaan menossa... tavallaan niinku semmosta, vähän niinku ”Procurement-strategiaa” ja mitenkä se sit tulee niinku meille ja sitten sitä myöten, että mikä on niinku se mun rooli ja minhinkä keskitytään ja sitten sitä kautta, että niille alaisille tai... mitä skillejä heille tulisi teroittaa.” (Esimies 1)

”- - niin kyllä me aika monesti on alettu itte järjestää ja kyselemään, jos tota noin niin... Et kyl siihen mun mielestä enemmän pitäis tulla niinku tarjontaa.” (Esimies 2)

Esimiehet kokivat kehityskeskustelun olevan yleisesti ottaen hyvä työntekijän ammatillisen osaamisen tukemiseen, koska siinä voidaan käydä läpi esimerkiksi tarvittavia koulutuksia. Nykyisessä muodossaan sen ei kuitenkaan nähdä palvelevan kumpaakaan kehityskeskusteluun osallistuvaa osapuolta parhaalla mahdollisella tavalla. Syynä tähän esimiehet mainitsivat kehityskeskusteluun varatun ajan, jonka he kokivat riittämättömäksi sekä selkeän kehityskeskustelua ohjaavan keskustelurungon puuttumisen. Tähän toivottiin apua henkilöstöhallinnosta.

”- - vähän niinku tympeä kohta, kun sä et oikein niinku pysty siihen ja toinen puoli ei oo hirmu... et okei, kunhan saadaan tää nyt tehtyä ja itelläkään ei oo oikein mitään tarjottavaa siihen. Semmonenhan se tilanne vähän niinku on siinä. (Esimies 3)

”Mutta kyllä ne niinku tavallaan omankin esimiehen kanssa käydään tosi nopeesti läpi ja sama vähän niinku valitettavasti tulee tehtyä ittekin. Että ei niihin (kehityskeskusteluihin) niinku oikein kunnolla paneuduta.” (Esimies 2)

Haastatteluissa korostui esimiesten vahva motivaatio tukea ja kehittää työntekijöidensä ammatillista osaamista. Samalla he ymmärsivät omat rajalliset mahdollisuutensa hoitaa kaikkia esimiestyöhönsä kuuluvia tehtäviä muiden päivittäisten töiden ohessa. Näistä yksi tärkein liittyi sellaisten tarjolla olevien koulutusten etsimiseen ja järjestämiseen, joista heidän alaisensa voisivat hyötyä ammatillisesti.

”- -esimerkiksi joku hankintapuoli, joka kehittää näitä hankintoja, niin laittais sitten vaikka päälliköille tietoa, että hei, tällöisiä (koulutuksia) on. Koska kyllä tosiasia on, että tässä joka päiväisessä maailmassa se, että sä käyt katsomassa sieltä, että mitähän ois tullu ja näin pois päin, niin mä sanon, et harvalla esimiellä on siihen aikaa.” (Esimies 2)

Esimiehet ymmärsivät roolinsa työntekijöiden ammatillisen osaamisen johtamis- ja kehitystyössä alaistensa näkökulmasta hyvin tärkeäksi, mutta tällä hetkellä se

rajoittuu heidän näkemyksensä mukaan lähinnä kehityskeskusteluihin. Yksi esimies kertoi pohtineensa itseksensä esimerkiksi sitä, mitä hän pystyy esimiehenä tarjoamaan niille, jotka osaavat jo paljon; millaisia mahdollisuuksia ja keinoja hän voi tarjota heidän ammatillisen osaamisensa kehittämiseksi.

”Siinähan meillä on semmonen niinku tilanne, että tota noin niin, miten tällaisille herroille ja naisille, joilla on jo niin uskomattoman kova osaaminen niin kuin tietystä alueesta niin, mitä me pystytään heille niinku tarjoaa niinku koulutus mielessä?”
(Esimies 4)

6.2 Keinot ja menetelmät henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämisessä

Tässä tutkimuksessa sekä esimiehet että työntekijät toivat esille muun muassa yrityksen sisä- ja ulkopuolella tapahtuvan koulutautumisen, johon liittyen mainittiin asiantuntijaluennot, vertailuanalyysi (engl. benchmarking), sisäiset palaverit, työkierto ja mentorointi. Fenomenografisen analyysimenetelmän pohjalta rakentui yksi kuvauskategoria, joka on ”Yrityksen sisäinen ja ulkoinen henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittäminen”.

Hankinnan yksikössä henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittäminen nojautuu hyvin paljon muun muassa koulutuksiin, joita on tarjolla sekä yrityksen sisällä että ulkopuolella. Valmetilla on käytössä Training-koulutuskanta, jossa kaikki yrityksen sisäiset koulutukset ovat nähtävillä. Haastateltavat kertoivat, että varsinaisia hankinnan tehtäväkenttään sopivia sisäisiä koulutuksia ei yrityksessä ole kovin paljoa tarjolla; tarvetta kyseisille koulutuksille kuitenkin olisi.

” - et kyl siihen mun mielestä enemmän pitäis tulla niinku tarjontaa. Et hankintapuolelle, jos menee tuonne Training-kantaan, niin tota... ei siellä kauheen paljon koulutuksia ole, mihin voi osallistua. Et ois nimenomaan neijän ammattikoulutusta.” (Esimies 2)

”Mä oon joitakin oston kursseja käyny ja kyllä siellä uni tuli. Eihän kokeneemmalle ostajalle kannata lähteä enää opettaa niitä oston perusasioita.” (Työntekijä 5)

Haastateltavista työntekijöistä kolme mainitsi, että oman ammatillisen osaamisen kehittäminen esimerkiksi osallistumalla koulutuksiin olisi varmasti hyvä asia, mutta koulutukset nähdään enemmän kuormittavana tekijänä.

Koulutuksiin ei siis mielellään osallistuta, koska silloin omat työt jäävät tekemättä ja työntekijät kuormittuvat turhaan tekemättömien töiden vuoksi.

”Enemmän koulutuksista puhutaan negatiivisena asiana, koska työt jää suorittamatta ja sitten niitä tehdään öisin ja viikonloppuisin.” (Työntekijä 1)

”Sehän on jostain pois... Mää itelleni vain teen... kaivan kuoppaa, jos mä oon pois. Jos mä rupeen tekeen jotain ammatillista osaamista. Näin se vaan on kylmä fakta.” (Työntekijä 3)

Haastateltavilla oli kuitenkin hyvin selkeät ja yhteneväinen käsitys siitä, kuinka henkilöstön ammatillista osaamista voitaisiin kehittää hankinnan yksikössä yrityksen sisäisen ja ulkoisen koulutuksen lisäksi. Yhtenä hyvänä ja yksinkertaisena keinona sekä esimiehet ja työntekijät näkivät vertailuanalyysin ja ulkoiset asiantuntijat. Vertailuanalyysin avulla yritys voi oppia toiselta yritykseltä, kuinka saman asian voisi tehdä paremmin ja kuinka näitä opittuja asioita voisi viedä käytäntöön.

”Tää on pitkälle sitä, että työ opettaa, mutta toisaalta semmonen benchmarkkaushomma, että miten jossakin firmassa hoijetaan asioita.” (Työntekijä 5)

”- - tämmöset teräsrakennepäivät, niin siellä on tämmösiä ulkosia puhujia eri asioista. Ne minä oon huomannu, että tämän tyyppisetkin on aika mielenkiintosa, koska siellä tuodaan esille nykyisiä mahdollisia projekteja.” (Työntekijä 8)

Tämän lisäksi koettiin hyväksi avoimen yliopiston ja ammattikorkeakoulun opintotarjonta, josta kukin voi tarvittaessa löytää hyviä kokonaisuuksia täydentämään omaa ammatillista osaamistaan.

”Esimerkiks yhteistyö yliopistojen kanssa, et jotain kurssikokonaisuuksia tai moduleita tai räärälöityjä juttuja tai semmosta, niin ois niinku tosi, tai avoimen kurssit.” (Esimies 1)

”Tässä muutama vuosi sitten kävin ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon kansainvälisestä projektinhallinnasta. (Työntekijä 8)

Suurin osa haastateltavista oli kuitenkin sitä mieltä, että henkilöstön ammatillinen osaaminen kehittyy parhaiten yrityksen sisällä, hankinnan eri tehtäviin ja siellä työskenteleviin ihmisiin tutustumalla. Yksi suosituimmista menetelmistä haastateltavien näkemysten mukaan olisi ehdottomasti työkierto, jonka avulla voidaan kehittää niin henkilöstön kuin koko organisaation osaamista.

”Jotta me pystytään kehittää, niin meidän pitäisi tehdä kehitysasioita yhdessä ja olla tietosia vähän, mitä muualla toiset toiminnot tekee ja kaikista parhaiten se onnistuu, kun sä hyppäät pois hetkeksi, vaikka toiseen toimintoon ja saat sitä näkemystä.” (Työntekijä 4)

Työntekijöiden toiveena oli, että työkiertoa olisi hankinnan yksikössä huomattavasti enemmän ja että se olisi paljon suunnitelmallisempaa. Haastateltavista jopa kolme oli esittänyt omalle esimiehelleen olevansa vapaaehtoinen lähtemään työkiertoon sopivan tilaisuuden tullen.

”Paljonhan tuolla on juttuja intrassa työkierrosta ja muista, mutta enempi se vois olla semmosta niinku, esimerkiks jotakin vielä enemmän voimallisemmin ja kehityskeskusteluissa tehtäis yksilölähtöisesti ja suunnitelmallisesti.” (Työntekijä 4)

”Mä olen itse esittänyt, että minä lähtisin tästä nyt muutamaksi kuukaudeksi Ruotsiin töihin, verkostoitumaan enemmän, tekemään ihan samoja tehtäviä kuin nytkin.” (Työntekijä 9)

Lisäksi monet esimiehet ja työntekijät kokivat, että monen ammatillista osaamista voidaan rikastuttaa ja kehittää jo pelkästään lisäämällä vuorovaikutusta ja yhteistyötä hankinnan yksikön sisällä. Perinteisinä keinoina ehdotettiin säännöllisiä sisäisiä palavereita sekä kerääntymistä yhteisten ongelmien ja asioiden äärelle etsimään ratkaisuja yhdessä.

”Ja tietysti, kun on näitä kategorioita ja muita, että tota siinäkin niinku tavallaan kerääntys niitä saman asian, ongelman ympärille, niin silloin he keskustelee ja vaihtaa tietoonsa. Niin sehän on parasta, et ihmiset löytää toisensa.” (Esimies 2)

”Me pidettiin niinku tämmösiä muutaman viikon välein niitä palavereita. - - mutta se oli mun mielestä tosi hyvä. Eli jaettiin vain kokemuksia. Isoin asia oli, että me opittiin tuntemaan toisemme ja se oli tosi hyvä asia.” (Työntekijä 5)

Haastateltavat kokivat, että yhteiset kokoontumiset, vuorovaikutus ja tiedon jakaminen esimerkiksi yhteisissä palavereissa on tärkeää jo siitäkin syystä, että hiljainen tieto siirtyisi henkilöstön keskuudessa helpommin eteenpäin.

”- - koska meillä on myyjiä ja meillä on ostajia, niin miksi niitä ei istutettais saman pöydän ääreen ja pidettäis tämmönen yhteiskoulutus. Tohon liittyy myös se hiljaisen tiedon siirtäminen, et kun joku keksii hyvän jutun tai joku hyvä tapa toimia.” (Työntekijä 6)

Hiljaista tietoa voi pyrkiä siirtämään myös hyödyntämällä erilaisia ammatillisen osaamisen kehittämisen menetelmiä, joista yhtenä esimerkkinä haastateltavat nostivat esille mentoroinnin.

” - - jos mietitään tuota mentorointia, niin kyllä määhän koen sen - -, niinku valtavasti laajensi omaa ajattelua ja näkemystä asioista. Siitä sai paljon, kun osas kysyä, niin sai ihan niinku käytännöllistä, niinku tavallaan omaan ajatteluun sellasta käytännön tukea.” (Esimies 4)

”Määhän ehkä laittaisin, et siellä olis joitaki vanhempia työntekijöitä, viiskymppisiä kavereita, jotka on ollu jo pitkään. Vaikka olisin itekin siinä, pystysin oleen vähän niinku tuki ja se siirtys se hiljainen tieto, mikä ei tällä hetkellä siirry tässä talossa.” (Työntekijä 3)

6.3 Työntekijöiden näkemykset esimiestensä merkityksestä henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittäjinä

Tässä tutkimuksessa esimiehen merkitys korostui myös arjessa, jossa hän tukee alaistensa työntekoa sekä antaa työntekijöilleen tilaa toimia omassa työssään. Haastateltavat toivoivat esimiehen myös kannustavan ja tukevan heidän ammatillista kehitystään sekä tunnistavan alaistensa tarpeita kehittyä urallaan.

Haastateltavien mukaan luottamuksellinen ja avoin suhde esimiehen ja työntekijän välillä vaatii usein myös useamman vuoden työskentelyn yhdessä. Tämä mahdollistaa sen, että esimiehen on helpompi ohjata ja tukea työntekijäänsä oikeaan suuntaan. Lisäksi työntekijät mainitsivat, että useat työuran aikana tapahtuneet organisaatiomuutokset ja esimiesvaihdokset ovat saattaneet heikentää oman ammatillisen osaamisen kehittymistä, sillä vastuu kehittymisestä on jäänyt usein työntekijän omille harteille.

”Et tietysti esimiehiä on ollut paljon. Et jossain vaiheessa, kun olin parikyt vuotta ollu töissä, niin mulla oli ollu yhtä monta esimiestä siinä, kun oli vuosia siinä. Ei minusta johtuen, vaan se, että oli niin monta organisaatiota. Jos ajattelee semmosta kehittämistä, niin silloin pitäis olla jokin toinen mentorointi tai muuta.” (Työntekijä 2)

Fenomenografisen analyysimenetelmän pohjalta rakentui kaksi esimiehen merkitystä kuvaavaa kuvauskategoriaa, jotka ovat ”Esimies työntekijän autonomisuuden tukijana” ja ”Esimies ”valmentajan” roolissa”.

6.3.1 Esimies työntekijän autonomisuuden tukijana

Etenkin vanhemmat, pitkän työuran Valmetilla tehneet ”konkarit” kiittelivät esimiestään siitä, että he saavat esimiehiltään sopivasti tilaa toimia ja toteuttaa itseään omassa työssään. Näissä tapauksissa esimiehen merkitys on enem-

mänkin toimia taustalla ja varmistaa, että työntekoon tarvittavat edellytykset ovat olemassa. He myös kertoivat suhteen esimieheensä olevan avoin ja keskusteluja voidaan käydä tarvittaessa vaikka käytävällä ohimennen nähtäessä. Seuraavana kaksi Valmetilla yli 20 vuotta työskennellyttä työntekijää kuvaa suhdettaan esimieheensä seuraavin sanoin:

”Kyllä tässä on ollut hyvin vapaat kädet tehdä itsenäistä työtä. Ja kiitos esimiehille siitä, että toppuuteltas ja käskettäs, et tee nyt vaan näitä. - - Et siinä mielessä on hyvä, että on ymmärrystä, mihinkä käytän aikaa. Et välillä kerron, mihin käytän aikaa, et siinä tulee se yhteinen hyväksyntä siinä.” (Työntekijä 2)

”Täähän on äärettömän itsenäinen homma, et joskus saattaa mennä sillä tavalla viikkokin, että esimiehen kanssa ei tuu juteltua yhtään mitään.” (Työntekijä 5)

Monet haastateltavista kokivat, että esimies on hyvin myönteinen koulutuksia kohtaan, mutta hän ei tule suosittelemaan koulutuksia. Omien koulutustarpeiden määrittäminen, sopivien koulutusten hakeminen ja niihin ilmoittautuminen jää näin ollen työntekijän omalle vastuulle. Vanhemmat ”konkarit” kertoivat, että esimiehen toiminta oli heidän kannaltaan soveltuva, mutta nuoremmat haastateltavista toivoivat, että esimies kannustaisi enemmän alaisiaan kouluttautumaan, koska muutoin alaisten on liian helppoa jättää koulutukset kokonaan väliin.

” - - jos mä nyt haluan mennä kurssille x, niin kyllä mä sinne kokolailla varmasti pääsen. Mutta ei meille tuu päällikkö esittelemään, että menkää pojat tälle kurssille, että tää näyttäs hyvältä. Että tavallaan se tarpeen määrittäminen, että minä tarvihtisin tätä ja tuota, niin se on kyllä aika pitkälle mejän omalla vastuulla. - - Se toimii ihan hyvin.” (Työntekijä 5)

” - - että se saatetaan kirjata vuosisuunnitelmaan ja sit se on niinku yksilön homma hoitaa se. Sanotaan, että etsi koulutus ja ehdota ja mene. Niin hyvin helppo se on sitten jättää menemättä.” (Työntekijä 1)

Kaikki haastateltavat kokivat, että ammatillisen osaamisen kehittäminen ei voi kuitenkaan pelkästään olla esimiehen tehtävä. Suuri rooli omasta osaamisen kehittymisestä on haastateltavien mielestä myös työntekijällä itsellään.

”No, se ei mun mielestä ole pelkästään esimiehen asia. Kyllä se on myös niinku, kyllä se kuuluu sille yksilöllekin. Eli, jos ei ole minkään näköistä intressiä niinku kehittyä, niin vaikea se on sen esimiehenkään sitä kehitystä johtaa millään tavalla.” (Työntekijä 1)

”Tää on kinkkinen asia, kun itse olen kuitenkin sitä mieltä, että päävastuu on aina omalla itsellä, et sitä sä et pääse pakoon. Et sä voi istua tuolla ja oottaa, että vitsi, kun mä en pääse nyt työkiertoon. Itsehän se on pakko ilmaista.” (Työntekijä 4)

6.3.2 Esimies ”valmentajan” roolissa

Vaikka monet haastateltavista arvostivat suuresti esimiehensä tapaa antaa heille tilaa toimia vapaasti omassa työssään, esimiehen toivottiin silti enemmän seuraavan ja tukevan työntekijöidensä kehittymistä ammatillisesti. Tällä hetkellä seuranta keskittyy haastateltavien mukaan lähinnä pakollisiin kehityskeskusteluihin, jotka ovat ajallisesti liian lyhyitä kunnon vuoropuhelulle niistä tarpeista ja ajatuksista, joita työntekijällä itsellään on liittyen omaan ammatilliseen kehittymiseensä. Haastateltavat ehdottivat, että työntekijän osaamiseen liittyvää vuoropuhelua esimiehen kanssa voisi käydä useamminkin kuin kehityskeskusteluissa.

”Tätä vuoropuhelua, niinku mä sanoin, sitä pitäis olla mun mielestä enemmän. Et kehityskeskusteluissa sille vois varata niinku isomman roolin. Sitä voitais monitoroida useemmin, et meillä on kerta vuodessa kehityskeskustelut ja yleensä meillä on puolessa välissä semmonen seuranta niinku, missä mennään.” (Työntekijä 4)

”Et lähinnä ne asiat, mitä siinä sovitaan, niin niitten perään kattoo siinä, että oliko siinä tärkeet asiat, plus sitten se, että ehkä niitä pienempiä keskusteluja sillon tällön. - - Et tärkeetä on se, että se esimies tunnistaa ne alaisen taikka porukkinsa tarpeet siinä ja tuota käy sitä keskustelua sitten, missä mennään ja mitenkä asiat etenee.” (Työntekijä 2)

Haastateltavat korostivat, että esimiehellä on kuitenkin tärkeä rooli tunnistaa työntekijöidensä kyky tehdä juuri sitä työtä, jossa työntekijä sillä hetkellä toimii ja huolehtia työntekijöidensä osaamisesta.

”Eli siinä mielessä se kuuluu myös sun esimiehellesi, että hänen pitää huolehtia, että sulla on riittävä ammattitaito ja koulutus siihen.” (Työntekijä 6)

”- - niin kyllä mä näkisin semmosen justiaa niinku, et esimies tunnistaa niistä alaisistaan ne vahvuudet ja heikkoudet ja tietenkin sitten paneutuu niihin heikkouksiin, että semmosia koulutuksia.” (Työntekijä 7)

Haastateltavat näkivät esimiehen olevan avainasemassa alustaitojen kehittäjänä, niin että hän muun muassa antaa alaisilleen mahdollisuuden kehittyä omassa työssään sekä kannustaa alaisiaan työtehtävissään seuraaville askeleille.

"Et on ollu se esimies ja hän on selkeesti tiettyjä kavereita tukenut pitkin uraa siinä. Ja parhaat esimiehet on niinku jakaneet ja vieneet eteenpäin. Et ne jakaa ja valtuuttaa ja tukee omaa väkeensä seuraaville askeleille." (Työntekijä 2)

" - - mutta kyllä tavallaan myöskin esimiehenkin tulis haistella, koska monesti he saattavat tietää semmosia asioita just, että tässä kohtaa rupeaa tapahtumaan jotain organisaatiomuutoksia ja tälle ja nyt kannattaa. Tossa olis mahdollisuus, tossa noin." (Työntekijä 4)

7 POHDINTA

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaisia käsityksiä Valmetin hankinnan työntekijöillä ja esimiehillä on henkilöstön ammatillisen osaamisen johtamis- ja kehittämistyöstä. Tavoitteena oli saada tietoa siitä, millaisia haasteita hankinnan yksikössä työskentelevä esimies kokee ammatillisen osaamisen johtamis- ja kehittämistyössä osana omaa esimiestyötään, millaiset keinot ja menetelmät tukevat parhaiten henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittymistä ja millaisena työntekijät näkevät esimiehen merkityksen oman ammatillisen osaamisensa kehittämisessä. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää Valmetin hankinnassa osaamisen kehittämistyössä esimerkiksi työntekijöiden osaamista tukevien menetelmien monipuolistamisessa.

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen mukaisesti selvitettiin niitä haasteita, joita esimiehillä on ammatillisen osaamisen johtamis- ja kehittämistyössä. Aineiston perusteella esimiehet kokivat, että ammatillisen osaamisen johtamis- ja kehittämistyölle jää arjessa liian vähän aikaa. Kiire oli yksi esimiesten työhön ja osaamisen johtamiseen merkittävästi vaikuttava tekijä, jonka myötä he kokivat myös riittämättömyyden tunnetta. Kiire vaikutti jokapäiväisessä työssä kuten esimerkiksi alaisten kanssa käytävään säännölliseen dialogiin ja esimiesten oman osaamisen kehittämiseen.

Toisena merkittävänä haasteena esimiehet kokivat saamansa tuen riittämättömyyden; tukea kaivattiin eniten hankintaorganisaation ylemmältä johdolta sekä henkilöstöhallinnosta selkeiden suuntaviivojen muodossa. Ajan ja tuen puutteellisuudesta huolimatta, esimiehet olivat myönteisiä osaamisen kehittämisen suhteen, ja he ymmärsivät merkityksensä ammatillisen osaamisen kehittäjänä tärkeäksi, vaikka heidän näkemyksensä mukaan kehittäminen on keskittynyt nykyisin lähinnä vain kehityskeskusteluihin.

Tämän tutkimuksen perusteella korostui, että esimiehillä on halua ja kiinnostusta henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämiseen ja sitä kautta myös isomman roolin ottamiseen henkilöstöhallinnolle kuuluvissa tehtävissä, mutta he ovat turhautuneita etenkin jatkuviin ajallisiin haasteisiin ja käytössään

oleviin vähäisiin resursseihin. Vaikka esimiesasema koetaan yleisesti ottaen mielekkäänä ja itsenäisenä, asemansa myötä esimiehelle lankeaa useita esimiehelle kuuluvia rooleja, joten esimies joutuu tasapainoilemaan monen asian välillä. Hän toimii esimiehenä omille alaisilleen sekä yhtenä yrityksen työntekijöistä. Tuloksia vahvistaa myös McConvillen (2006) tutkimus, jossa esimiehet ovat aktiivisia henkilöstön johtamisessa, mutta ovat turhautuneita erityisesti ajan ja itsenäisyyden puutteesta sekä roolinsa epäselvyydestä. Keegan, Huemann ja Turner (2012) totesivat tutkimuksessaan, että useissa yrityksissä henkilöstöhallinto on kaventanut omia tehtäviään ja siirtänyt vastuuta yhä enemmän esimiehille. Tämä synnyttää esimiehen kohdalla usein epäselvyyden omasta roolistaan; esimiehet kaipaavat tukea ja ohjausta, jotta he pystyvät johtamaan henkilöstöään, mutta samalla he ovat itse johdettavia ja tarvitsevat tukea ympärillä olevilta sidosryhmiltä, työntekijän roolissa.

Roolien epäselvyys on yrityksissä toimiville esimiehille todellinen haaste, joka asettaa myös esimiehen jaksamisen ja motivaation erityisen kovalle koetukselle. Jo pelkästään operatiivisten töiden hoitaminen vaatii esimiehellä ison ajallisen panostuksen. Lisäksi esimiehen odotetaan hoitavan henkilöstöhallinnon käytännön tehtäviä vailla tukea ja ohjausta, mutta samalla hänen tulisi pystyä toimimaan sujuvasti myös yksittäisen työntekijän ja henkilöstöjohtamisen toimintojen välillä. Esimiehet kaipaavat lisätietoa ja tukea etenkin henkilöstöä tukevista oppimisprosesseista ja erilaisista ammatillista osaamista kehittävästä menetelmästä eri tasoilla toimiville asiantuntijoilleen. Tässä tutkimuksessa yksi esimiehistä esitti todellisen huolensa siitä, kuinka hän pystyy auttamaan kehityksessä eteenpäin niitä henkilöitä, joilla on jo vahva osaaminen. Hänellä itsellään ei ollut siihen valmiita keinoja, joten hän oli kääntynyt henkilöstöhallinnon puoleen pyytääkseen neuvoja.

Toisen tutkimuskysymyksen mukaisesti haluttiin selvittää niitä keinoja ja menetelmiä, jotka hankinnan yksikössä koetaan merkittäviksi ammatillisen osaamisen kehittämisen kannalta. Tämän tutkimuksen perusteella korostuivat etenkin yrityksen sisäinen työyhteisön osaamisen hyödyntäminen ja työtehtäviin liittyvät keinot kuten yhteiset palaverit, erilaiset ongelmanratkaisutilanteet,

mentorointi sekä työkierto. Lisäksi korostettiin yrityksen ulkopuolella tapahtuvaa osaamisen kehittämistä, joka toteutui parhaiten muun muassa ulkoisten asiantuntijaluentojen ja vertailuanalyysin avulla. Organisoitujen koulutusten tärkeys ei noussut työntekijöiden keskuudessa kovin merkittäväksi ammatillista osaamista kehittäväksi menetelmäksi. Suurin syy tähän oli koulutusten sisältö, joka ei työntekijöiden mielestä vastannut heidän työtehtäviensä sisältöä. Koulutusten ei uskottu tuovan mitään uutta tietoa ammatillisesti ja koulutukset nähtiin enemmänkin tärkeää työaikaa vievinä tilaisuuksina. Näin ollen organisoitujen koulutusten merkittävyys osaamisen kehittämisen keinona eroaa Paloniemen (2004) tutkimuksessa esille tulleista tuloksista, joissa koulutuksiin osallistuminen näyttöä työntekijöiden näkökulmasta ”arvokkaampana” kuin työssä tapahtuva oppiminen.

Tutkimuksessa selvitettiin myös sitä, millaisia näkemyksiä työntekijöillä on ammatillisen osaamisen kehittäjinä. Usein kuullaan sanottavan, että esimiehen työ on palvelutyötä. Esimies on olemassa alaisiaan varten ja hänen tehtävänä on auttaa parhaansa mukaan henkilöstöä muun muassa voimavarojensa ja osaamisensa esille tuomisessa. Lisäksi esimiehen työ on asioiden kehittämistä ja johtamista arjessa. Esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus korostuu etenkin niissä tilanteissa, joissa on kyse oppimisesta ja henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämisestä. Esimerkiksi kehityskeskusteluissa on mahdollista suunnata keskustelun sisältöä osaamisen kehittymisen kannalta tärkeisiin asioihin kuten työntekijän haluun kehittyä omassa työssään.

Aineiston perusteella työntekijät nauttivat esimiehensä luottamusta ja saivat toimia työssään melko vapaasti ja itsenäisesti. He korostivat esimiehen merkittävää roolia alaistaitojen kehittäjänä sekä työntekijän ammatillisen osaamisen kehittämisen tukijana ja seuraajana. Lisäksi työntekijät korostivat esimiehen kanssa käytävän epävirallisen vuoropuhelun merkitystä arjessa. Tulos on yhteneväinen Viitalan (2004) tutkimuksessa esiin tulleiden tulosten kanssa, jossa työntekijät pitivät osaamisen johtamisen tärkeimpänä piirteenä esimiehen ja alaisen välistä yhteyttä, joka rakentuu hyvästä ja arvostavasta suhteesta alaisen ja esimiehen välillä. Tämän tutkimuksen tulos tukee myös Viitalan (2005a)

tutkimuksessa esiin tulleita tuloksia työyhteisön ilmapiirin luomisen merkityksellisyydestä, jossa yhtenä tärkeänä tekijänä on esimiehen ja hänen alaistensa välisen vuorovaikutussuhteiden rakentaminen, joka toimii yksilön oppimisen edellytyksenä. Lisäksi Viitalan (2004) tutkimuksessa työntekijät pitivät tärkeänä, että esimiehen tulee järjestää yhteisiä keskusteluja, puhua tulevaisuuden osaamisista ja huolehtia jokaisen työyhteisön jäsenen osaamisen kehittämisestä.

Tämän tutkimuksen mukaan sekä esimiehillä että työntekijöillä oli negatiivinen näkemys kehityskeskustelujen hyödyllisyydestä ammatillisen osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Kehityskeskustelu koettiin lähinnä ”pakkopullaksi”. Työntekijöiden keskuudessa heijastui vaikutelma siitä, että esimiehillä ei ole valmiuksia ja aikaa keskittyä systemaattisesti ja tarkoituksellisesti alaistensa osaamisiin ja niiden kehittämiseen. Esimiehillä ei vastavasti ollut selkeää ohjeistusta alaistensa osaamisesta keskustelemisessä, ja lisäksi kehityskeskusteluun varattu aika koettiin aivan liian lyhyeksi esimerkiksi tarvittavien koulutustarpeiden läpi käymiseen. Tulos on osittain yhteneväinen Viitalan (2004) tutkimuksessa esiin tulleiden tulosten kanssa, jossa selvitettiin työntekijöiden kokemuksia esimiestensä aktiivisuudesta osaamisen johtajina. Työntekijöillä oli negatiivisia kokemuksia muun muassa kehityskeskustelujen hyödyllisyydestä.

Tämä tutkimus osoitti, että ammatillisen osaamisen johtaminen ja kehittäminen eivät täysin toteudu käytännön tasolla Valmetin hankinnan yksikössä. Esimies on avainasemassa alaisensa ammatillisen osaamisen kehittämisessä ennen kaikkea tarjoamalla tukea ja kehitysmahdollisuuksia alaisilleen. Esimiehen vastuulla on havainnoida, mitä kehitystarpeita oman osaston tai yksikön toiminnassa on ja tehdä sen eteen myös tarvittavat toimenpiteet (Juuti & Vuorela 2011, 60). Esimiehellä ei kuitenkaan välttämättä ole tarvittavaa tietoa ja aikaa henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittämiseen. Työntekijät kaipaivat osaamisensa kehittämiseen erilaisia työyhteisön tarjoamia mahdollisuuksia, sillä etenkin nuoremmat asiantuntijatehtävissä työskentelevät henkilöt olivat hyvin motivoituneita kasvattamaan osaamistaan. Vanhemmat asiantuntijat näkivät

puolestaan tehtävänä, ei niinkään kasvattaa omaa osaamistaan vaan, jakaa sitä nuoremmille yksikön työntekijöille.

Esimiesten tulisi huomioida nykyistä paremmin henkilöstön potentiaali, keskittyä alaistensa osaamisen laajentamiseen ja hiljaisen tiedon jakamiseen. Työntekijän tehtävä on puolestaan olla aktiivinen ja kertoa toiveistaan ammatillisen osaamisensa kehittämistä. Nykyisin esimiesten toiminta keskittyy pääasiassa perinteisten johtamismallien toteuttamiseen kuten tavoite- ja tulosjohtamiseen, osaamisen johtamisen ja kehittämisen jäädessä lähinnä kehityskeskusteluiden ja osaamiskartoitusten varaan. Viitalan (2005a) tutkimuksessa kehityskeskustelut nousivat tärkeänä väylänä tuottaa keskustelua ja ylläpitää vuorovaikutusta, mutta sen varassa ei osaamisen johtaminen ja kehittyminen vielä synny. Johtaminen tulisi nähdä enemmän yhteisenä asiana, jolloin myös vuorovaikutusta ja keskustelua voidaan suunnata sisällöllisesti niihin asioihin, jotka ovat osaamisen kehittämisen kannalta tärkeitä. Hyvän kokonaisjohtamisen tulokset näkyvät työyhteisön hyvinvointina sekä erinomaisina työtuloksina (Juuti & Vuorela 2011, 88).

7.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuus perustuu tutkijan objektiivisuuteen, eli hänen havaintojensa luotettavuuteen ja puolueettomuuteen (Tuomi & Sarajärvi 2002, 133). Tutkimuksen alussa minulla ei ollut tutkijana ennakkotietoa haastateltavien työntekijöiden ja esimiesten näkemyksistä osaamisen kehittämistyöstä Valmetin hankinnan yksikössä. Aineiston analyysivaiheessa oli kiinnitettävä huomiota siihen, että en anna omien oletuksieni vaikuttaa aineiston tulkinnassa. Oma kiinnostukseni osaamisen johtamista ja kehittämistä kohtaan väistämättä vaikuttaa myös niihin tulkintoihin, joita olen nostanut haastatteluista tutkimusraporttiin, sillä laadulliselle tutkimukselle on ominaista tutkijan omat näkökulmat ja niiden vaikutus aineistoa tulkittaessa. Tuomen ja Sarajärven (2012, 133) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tutkija tarkastelee aineistoa aina omasta näkökulmastaan käsin.

Koko tutkimusprosessin ajan pyrin noudattamaan hyvää tieteellistä käytäntöä, johon tutkimuksen uskottavuus perustuu (Tuomi & Sarajärvi 2002, 129). Tutkimusmenetelmät olivat tiedeyhteisön hyväksymiä menetelmiä ja toteutin tutkimuksen hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti, noudattaen tarkkuutta ja huolellisuutta tutkimustyössä ja tulosten esittämisessä.

Tutkimuksessa on käytetty vain tätä tutkimusta varten kerättyä aineistoa, ja tutkimukseen osallistuvien henkilöiden henkilöllisyys oli vain tutkijan ja tutkittavan tiedossa. Tutkimukseen osallistuvat henkilöt ilmoittivat itse tutkijalle kiinnostuksensa osallistua tutkimukseen. Haastattelun alussa kysyin tutkittavalta luvan keskustelun nauhoitukselle sekä kävin läpi tutkittavan kanssa tutkimuksen tarkoituksen. Lopullisessa tutkimusraportissa suojelin tarkasti tutkimukseen osallistuneiden anonymiteettia, ja raportoin tulokset sekä tutkimusprosessin huolellisesti, jotta lukija saa mahdollisimman tarkan ja oikean kuvan tutkimuksesta.

7.2 Tutkimustulosten hyödyntäminen ja jatkotutkimusaiheet

Tämän tutkimuksen avulla pyrittiin ymmärtämään ammatillisen osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen liittyviä tekijöitä kahdesta eri näkökulmasta, esimiehen ja työntekijän. Tutkimus vahvisti aikaisempia tutkimustuloksia esimiehen kokemista haasteista ammatillisen osaamisen johtamis- ja kehittämistyössä. Lisäksi tutkimus vahvisti tiettyjen oppimista ja kehittymistä edistävien tekijöiden, kuten vuorovaikutuksen, merkityksellisyyttä esimiehen ja työntekijän välillä.

Tämän tutkimuksen tulokset antavat myös arvokasta tietoa Valmetin hankinnan johdolle esimiesten ja työntekijöiden näkemyksistä ammatillisen osaamisen johtamis- ja kehittämistyöstä. Hankinnan yksikössä ei ole tehty vastaavaa kartoitusta työntekijöiden ja esimiesten näkemyksistä osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen liittyvissä asioissa. Tutkimustulokset tuovat näkyväksi haasteet, joita esimiehillä on henkilöstönsä ammatillisen osaamisen johtamis- ja kehittämistyössä, ja joihin voidaan tuoda helpotusta muun muassa

riittäväällä tuella ja ohjauksella sekä esimiehen roolin selkeyttämisellä. Toiseksi tutkimustulokset antavat tietoa niistä odotuksista, joita työntekijöillä on esimiehiä kohtaan oman ammatillisen osaamisensa kehittämisessä. Lisäksi tutkimustulokset auttavat esimiehiä ja hankinnan johtoa työntekijöiden osaamista tukevien menetelmien monipuolistamisessa. Kyseessä on yhdessä yksikössä toteutettu tutkimus, jonka tutkimustuloksista voi olla hyötyä myös muissa Valmetin yksiköissä. Lisäksi tutkimustuloksia voi hyödyntää myös vastaavissa teollisuusympäristöissä.

Ensimmäinen mahdollinen jatkotutkimusaihe voisi olla tutkimuksen laajentaminen koko yritykseen. Näin saataisiin vertailupohjaa eri yksiköiden osaamisen johtamisen ja kehittämisen käytäntöjen välillä. Toinen esille nousnut jatkotutkimusaihe liittyy osaamisen johtamisessa ja kehittämisessä käytettäviin työvälineisiin, kuten osaamiskartoitukseen ja kehityskeskusteluun. Aineisto paljasti niin esimiesten kuin työntekijöiden negatiiviset kokemukset kehityskeskustelun hyödyllisyydestä ammatillisen osaamisen kehittymisen kannalta. Jotta tulevaisuudessa esimerkiksi kehityskeskustelu palvelisi paremmin niin esimiehiä kuin työntekijöitä osana osaamisen kehitystyötä, olisi syytä tutkia, millaisia muutoksia työvälineisiin vaadittaisiin.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum.
- Berghenegouwen, G. 1997. Competence development - a challenge for human resources professionals: Core competence of organisations as guidelines for the development of employees. *Industrial and commercial training*, 29(3), pp. 55-62.
- Bos-Nehles, A. C., Van Riemsdijk, M.J. & Kees Looise, J. 2013. Employee Perceptions of Line Management Performance: Applying the AMO Theory to Explain the Effectiveness of Line Managers' HRM Implementation. *Human Resource Management*, 52(6), pp. 861-877.
- Collin, K. 2007. Työssä oppiminen. Teoksessa Collin, K. & Paloniemi, S. (toim.). *Aikuiskasvatus tieteenä ja toimintakenttänä*. Jyväskylä: PS-Kustannus, 123-154.
- Collin, A. 2010. Learning and Development. Teoksessa Beardwell, J. & Holden, L. (toim.) *Human resource management: a contemporary approach*. (3. p.) Harlow: Prentice Hall Financial Times, 235-282.
- Kaplan, R.S & Norton, D.P. 2001. The strategy focused organization. How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Boston: Harvard Business School Press.
- Ellström, P. E. 1998. The many meanings of occupational competence and qualification. Teoksessa Nijhof, W. J. & Streumer, J. N. *Key qualifications in work and education*. Dordrecht: Kluwer Academic.
- Ellström, P. E. & Kock, H. 2008. Competence development in the workplace: concepts, strategies and effects. *Asia Pacific Education Review*, 9(1), pp 5-20.
- Evans, S. 2015. Juggling on the line. *Employee Relations*, 37(4), pp. 459-474.
- Gothóni, R. & Helminen, J. 2015. Osaamiseksi kokemus jokainen: Näkökulmia oppimiseen ja hyvinvointialalla tarvittavan osaamisen muodostumiseen. Tallinna: United Press Global.
- Grönfors, T. 2002. Työstä oppiminen, action learning - työssä oppiminen-elearning: Keinoja johtajien, esimiesten ja henkilöstön kehittämiseen ja oppimisen johtamiseen. Espoo: Facile Publishing.
- Grönfors, T. 2010. Työssä oppiminen: Avain tuottavuuteen. Helsinki: Kauppakamari.

- Heikkilä, K. 2006. Työssä oppiminen yksilön lähtökohtien ja oppimisympäristöjen välisenä vuorovaikutuksena. Tampere: Tampere University Press: Taju.
- Heinikoski, M. & Laine, T. 2014. Osaamisen kehittäminen työpaikalla. Helsinki: Työväen sivistysliitto.
- Helminen, J. 2015. Työssä oppii – Perhepäivähoitajien puheenvuoro. Teoksessa Gothóni, R. & Helminen, J. (toim.) Osaamiseksi kokemus jokainen: Näkökulmia oppimiseen ja hyvinvointialalla tarvittavan osaamisen muodostumiseen. Tallinna: United Press Global, 46-61.
- Helminen, J. 2015. Kokemuksen myötä asiantuntijaksi – Loppusanat. Teoksessa Gothóni, R. & Helminen, J. (toim.) Osaamiseksi kokemus jokainen: Näkökulmia oppimiseen ja hyvinvointialalla tarvittavan osaamisen muodostumiseen. Tallinna: United Press Global, 220-228.
- Huusko, M. & Paloniemi, S. 2006. Fenomenografia laadullisena tutkimussuuntauksena kasvatustieteissä. *Kasvatus* 37 (2), 162 - 173.
- Hyppänen, R. 2009. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä (2. p.). Helsinki: Edita.
- Hytönen, T. 2007. Henkilöstön kehittäminen aikuiskasvatuksen työkenttänä. Teoksessa Collin, K. & Paloniemi, S. (toim.). Aikuiskasvatus tieteenä ja toimintakenttänä. Jyväskylä: PS-Kustannus, 189- 220.
- Hyvärinen, K. 2017. Ammatillinen osaaminen työhyvinvoinnin osana - kyselytutkimus terveysalan opettajille. *Hoitotiede*, 29(4), pp. 252-263.
- Hätönen, H. 2005. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen (4. p.). Helsinki: Educa.
- Jalava, U. & Vikman, A. 2003. Työ ja oppiminen yrityksissä: Ongelmista ratkaisuihin. Helsinki: WSOY.
- Juusela, T. 2010. Mentorointi työyhteisössä: Ajetaanko tandemilla? Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2011. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi (4. p.). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Järvinen, P. & Järvinen, A. 2000. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opinpaja.
- Järvinen, A., Koivisto, T. & Poikela, E. 2000. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Porvoo; Helsinki; Juva: WSOY.
- Kaartinen, L. 2011. Osaamista kehittämään!: Periaatteita ja menetelmiä osaamisen ylläpitoon ja lisäämiseen. Helsinki: KT Kuntatyönantajat.

- Keegan, A. 2012. Beyond the line: Exploring the HRM responsibilities of line managers, project managers and the HRM department in four project-oriented companies in the Netherlands, Austria, the UK and the USA. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(15), pp. 3085-3104.
- Kettunen, J. 2017. Career practitioners' conceptions of social media and competency for social media in career services. Jyväskylä: University of Jyväskylä, Finnish Institute for Educational Research
- Koistinen, P. 2015. Oppimisen monimuotoisuus. Teoksessa Gothóni, R. & Helminen, J. (toim.) Osaamiseksi kokemus jokainen: Näkökulmia oppimiseen ja hyvinvointialalla tarvittavan osaamisen muodostumiseen. Tallinna: United Press Global, 16-33.
- Koski, A. 2015. Oppiminen kehittyvässä työyhteisössä. Teoksessa Gothóni, R. & Helminen, J. (toim.) Osaamiseksi kokemus jokainen: Näkökulmia oppimiseen ja hyvinvointialalla tarvittavan osaamisen muodostumiseen. Tallinna: United Press Global, 192-206.
- Kupias, P. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä (1. p.). Helsinki: Sanoma Pro.
- Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Helsinki: Talentum.
- Marton, F. 1988 Phenomenography: a research approach to investigate different understandings of reality. Teoksessa Sherman, R. R. & Webb, R. B. (toim.) *Qualitative research in education: Focus and methods*. London: Falmer Press, 141-161.
- Marton, F. & Booth, S. 1997. *Learning and Awareness*. Lawrence Erlbaum Associates. Publishers, Mahwah, New Jersey.
- Marton, F. & Pong, W. Y. 2005. On the unit of description in phenomenography. *Higher Education Research & Development* 24 (4), 335-348.
- Mcconville, T. 2006. Devolved HRM responsibilities, middle-managers and role dissonance. *Personnel Review*, 35(6), pp. 637-653.
- Niikko, A. 2003. Fenomenografia kasvatustieteellisessä tutkimuksessa. Joensuun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia no 85.
- Nummenmaa, A. R. 2007. Yhteisöllinen suunnittelu päiväkodissa: Kehittämistrategiana ongelmaperustainen työissä oppiminen. Tampere: Tampere University Press: Taju.
- Otala, L. 2001. Osaajana opintieillä: opas elinikäisen oppimisen matkalle. (2. uud. painos) Helsinki: WSOY.

- Paloniemi, S. & Huusko, M. 2016. Fenomenografia ja variaatioteoria aikuiskasvatustieteen tutkimuksessa. *Aikuiskasvatus: aikuiskasvatustieteellinen aikakauslehti*, 37(2), pp. 119-121
- Otala, L. & Ahonen, E. 2002. Esimerkkejä osaamisen johtamisesta suomalaisilla työpaikoilla. Espoo: Teknillinen korkeakoulu.
- Otala, L. 2008. Osaamis pääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.
- Otala, L. & Pöysti, K. 2012. Kilpailukyky 2.0: Kilpailukykyhyppy yhteisöllisillä toimintatavoilla. Helsinki: Kauppakamari.
- Paloniemi, S. 2004. Ikä, kokemus ja osaaminen työelämässä: työntekijöiden käsityksiä iän ja kokemuksen merkityksestä ammatillisessa osaamisessa ja sen kehittämisessä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Pot, F. D. 2009. Quality of working life and organizational performance - two sides of the same coin? *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 35(6), pp. 421-428.
- Purcell, J. & Hutchinson, S. 2007. Front-line managers as agents in the HRM performance causal chain: Theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1), pp. 3-20.
- Riikonen, E. 2012. Suuri kilpailu - luovuutta vai tehokkuutta? Teoksessa J. Kujala, P. Myllykangas ja E. Sauer (toim.) *Kokemus johtaa!* Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy, 48-63.
- Ruohotie, P. 1996. *Oppimalla osaamiseen ja menestykseen*. Helsinki: Edita
- Ruohotie, P. 2000. *Oppiminen ja ammatillinen kasvu*. Porvoo; Helsinki; Juva: WSOY.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 2003. *Ammatillinen huippuosaaminen: Kompetenssitutkimusten avaama näkökulma huippuosaamiseen, sen kehittämiseen ja johtamiseen*. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Silvennoinen, M. 2012. Johtamisen pyhä yksinkertaisuus. Teoksessa J. Kujala, P. Myllykagas & E. Sauer (toim.) *Kokemus johtaa!* Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy, 77-63.
- Sistonen, S. 2008. *Paranna tuloksia ja palkitse*. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. 2007. *Älykäs organisaatio*. Helsinki: Talentum.
- Sumkin, T. & Tuomi, L. 2012. *Osaamisen ja työn johtaminen: Organisaation oppimisen oivalluksia*. Helsinki: Sanoma Pro.

- Tiittula, L. & Ruusuvuori, J. 2005. Johdanto. Teoksessa J. Ruusuvuori ja L. Tiittula (toim.) Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Jyväskylä: Vastapaino, 9–21.
- Tikkamäki, K. 2006. Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen: Etnografinen löytöretki työssä oppimiseen. Tampere: Tampere University Press: Taju.
- Tuomi, J. & Sarajarvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tynjälä, P. 2003. Ammatillinen asiantuntijuus ja sen kehittäminen tietoyhteiskunnassa. Teoksessa Kirjonen, J. (toim.) Tietotyö ja ammattitaito: Knowledge work and occupational competence. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, koulutuksen tutkimuslaitos, 39-62.
- Viitala, R. 2004. Esimiehet osaamisen johtajina: Tilastollinen tarkastelu esimiesten käyttäytymisestä osaamisen johtajina esimiesten itsensä ja heidän alaistensa arvioimana. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Viitala, R. 2005a. Osaamisen johtaminen esimiestyössä (6. p.). Vaasa: Universitas Wasaensis.
- Viitala, R. 2005b. Johda osaamista!: osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Vuokila-Oikkonen, P. 2015. Työn ja työkäytäntöjen yhteiskehittäminen. Teoksessa Gothóni, R. & Helminen, J. (toim.) Osaamiseksi kokemus jokainen: Näkökulmia oppimiseen ja hyvinvointialalla tarvittavan osaamisen muodostumiseen. Tallinna: United Press Global, 207-218.

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelurunko työntekijälle

Teema 1: Oma työ ja haasteet

1. Kertoisitko aluksi kuka olet?
2. Kertoisitko työstäsi? Millaisia haasteita siinä on?
3. Millaista osaamista tarvitset työssäsi?

Teema 2: Ammatillisen osaamisen kehittäminen

1. Millaiset mahdollisuudet sinulla on kehittää omaa ammatillista osaamistasi esim. työaikana?
2. Koetko, että saat riittävästi tukea oman ammatillisen osaamisen kehittämisessä? Millaista tukea kaipaisit?
3. Millä tavoin kehittäisit ammatillista osaamista esim. Valmetin hankinnassa?

Teema 3: Ammatillisen osaamisen johtaminen

1. Kenelle ammatillisen osaamisen johtaminen mielestäsi kuuluu?
2. Millä tavoin esimiehesi ja hankinnan johto tukevat oman ammatillisen osaamisesi kehittymistä?
3. Mitkä asiat koet helppona ja mitkä vastaavasti haasteellisena, jos ajattelet oman osaamisen kehittämistä?

Teema 4: Ikäjohtaminen osana ammatillisen osaamisen kehitystyötä

1. Kuinka eri-ikäisiin työntekijöihin mielestäsi suhtaudutaan yleisesti Valmetilla ja Valmetin hankinnassa?
2. Kuinka eri-ikäisten työntekijöiden työskentely eroaa toisistaan, vai eroaako?
3. Kuinka mielestäsi eri-ikäisiä tuetaan ammatillisen osaamisen kehittämisessä? Onko siinä eroa?

Liite 2. Teemahaastattelurunko esimiehelle

Teema 1: Oma työ ja haasteet

1. Kertoisitko aluksi kuka olet?
2. Kertoisitko työstäsi? Millaisia haasteita siinä on?
3. Millaista osaamista tarvitset työssäsi?
4. Montako alaista sinulla on ja millaista työtä he tekevät?
5. Millaista esimiestyötäsi tukevaa koulutusta sinulla on?

Teema 2: Ammatillisen osaamisen kehittäminen

1. Millaisena koet roolisi osaamisen kehittäjänä, jos ajattelet koko työnkuvaasi?
2. Millä tavoin kehittäisit ammatillista osaamista esim. Valmetin hankinnassa?

Teema 3: Ammatillisen osaamisen johtaminen

1. Pitääkö työsi sisällään ammatillisen osaamisen kehitystyötä ja kuinka se näkyy työssäsi?
2. Koetko, että saat riittävästi tukea alaistesi ammatillisen osaamisen kehittämistyössä? Millaista tukea kaipaisit?
3. Mitkä asiat koet helppona ja mitkä vastaavasti haasteellisena, jos ajattelet osaamisen kehittämistyötä?

Teema 4: Ikäjohtaminen osana ammatillisen osaamisen kehitystyötä

1. Kuinka eri-ikäisiin työntekijöihin mielestäsi suhtaudutaan Valmetin hankinnassa?
2. Kuinka eri-ikäisten työntekijöiden työskentely eroaa nuorempien työskentelystä, vai eroaako?
3. Kuinka mielestäsi eri-ikäisiä tuetaan ammatillisen osaamisen kehittämisessä? Onko siinä eroa?