



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Osaamisen kehittäminen työssäoppimisen menetelmin Case: Sokotel Oy

Kanerva, Titta
Mäkelä, Miina

2017 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

Osaamisen kehittäminen työssäoppimisen menetelmin
Case: Sokotel Oy

Kanerva Titta
Mäkelä Miina
Palveluliiketoiminta
Opinnäytetyö
Kesäkuu, 2017

Kanerva Titta & Mäkelä Miina

Osaamisen kehittäminen työssäoppimisen menetelmin
Case: Sokotel Oy

Vuosi 2017 Sivumäärä 70

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa esimiehen opas aika- ja henkilöresurssien kannalta järkevistä työssäoppimisen menetelmistä. Toimeksiantajana on koko maassa toimiva hotelliyritys Sokotel Oy, jonka pääkonttori sijaitsee pääkaupunkiseudulla. Esimiehen oppaan tulisi auttaa esimiehiä osaamisen kehittämisessä ja antaa menetelmiä työssäoppimiseen, joita he voivat hyödyntää päivittäisessä toiminnassa, aika- ja henkilöresursseja säästäen.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys painottuu osaamisen kehittämiseen, hotelli- ja ravintola-alaan, aika- ja henkilöresursseihin sekä työssäoppimisen menetelmiin. Opinnäytetyön toimintaympäristönä toimi hotelli- ja ravintola-ala, jota tarkasteltiin osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Osaamisen kehittämisen teoriaa käsiteltiin työssäoppimisen näkökulmasta.

Opinnäytetyön aineistonkeruumenetelminä käytettiin teemahaastattelua ja kyselyä. Teemahaastattelut auttoivat ymmärtämään tutkimuskohdetta kokonaisvaltaisesti, kun taas kysely antoi tutkimuskohteelle pohjaa, ymmärrystä ja suuntaa. Haastateltavat valittiin eri työntekijätasoilta, jotta saatiin mahdollisimman laaja kokonaiskuva. Haastattelujen teemat valittiin teoriaosuuden sisältöjen perusteella. Kysymykset haastatteluissa muotoutuivat tutkimusprosessin edetessä kokonaisuutta tukeviksi. Kyselyn teemat muotoutuivat yhtälailla teoriaosuuksien sisältöjen perusteella, mutta kysymykset olivat erilaiset, kuin haastatteluissa, jotta saatiin enemmän määrällistä informaatiota. Teemat pysyivät samoina niin tutkimuksen teoriaosuuksissa, kyselyssä kuin haastatteluissakin, jotta tutkimuksen analysointi olisi yksinkertaisempaa. Haastatteluaineistojen tulkinnassa hyödynnettiin sisällönanalyysiä. Kyselyn tulkinnaassa hyödynnettiin taulukoita.

Tulosten avulla analysoitiin tutkimuksen kannalta parhaita työssäoppimisen menetelmiä, aiemmin hyödynnettyjä toimintatapoja sekä toiveita tulevaisuuden toiminnalle. Näistä tärkeimmät osa-alueet sisällytettiin lopputuotokseen. Teemahaastatteluja ja kyselyä analysoitaessa huomattiin samankaltaisuuksia, joiden avulla oli mahdollista huomata oleellimmat ja toimivimmat menetelmät. Tulokset auttoivat ymmärtämään, miten työssäoppimisen menetelmiä hyödynnetään sekä mitä ja miten niitä kannattaisi hyödyntää kyseisen alan yrityksessä. Tuotos toteutettiin informatiiviseksi oppaaksi, joka on helposti käytettävissä ja tulostettavissa.

Asiasanat: Osaamisen kehittäminen, Työssäoppiminen, Henkilöstön osaaminen, Hotelli- ja ravintola-ala, Kvantitatiivinen tutkimus, Kvalitatiivinen tutkimus, Teemahaastattelu, Kysely

Kanerva Titta & Mäkelä Miina

**Improving competence by methods used in on-the-job learning
Case: Sokotel Oy**

Year	2017	Pages	70
------	------	-------	----

The purpose of this thesis project was to produce a guide for managers about on-the-job learning methods which are relevant considering time and staff resources. The thesis was commissioned by Sokotel Oy, which operates in the hotel and restaurant field across the whole country and has its head office in the Helsinki Metropolitan area. The purpose of the research is to help managers improve competence and give methods for on-the-job learning that they can use on a daily basis, by saving at the same time staff and time resources.

The theoretical framework of this thesis reviews the areas of competence development, hotel and restaurant field, time and staff resources and on-the-job learning. The operational environment is in the hotel and restaurant field, which was examined from the point of view in improving competence. As the ground work of the thesis competence development was processed from on-the-job learning point of view.

Theme interviews and a survey were used as data collection methods. The theme interview helped to understand the research target comprehensively and the survey poll gave the thesis some base, understanding and direction. The interviewees were chosen from different working classes to get a bigger picture of the subject. The themes of the interviews were chosen from the contents of the theoretical section. The questions in the interviews were molded during the research process to complement the whole thesis. The themes of the survey poll were molded in the same way as the themes of the interviews, from the contents of the theoretical section, but the questions were different from the interviews, so that more quantitative information could be gathered. The themes stayed the same in the theoretical section, interviews and survey poll, so that the analysis and understanding would be more straightforward. The interpretation of the interview material was made using content analysis. The survey poll was utilized by interpreting the information in the charts.

The best parts of on-the-job learning, earlier used procedures and hopes and wishes for the future were analyzed in the research outcome. The most important sectors were placed in the outcome. As the theme interviews and survey poll were analyzed some similarities became apparent, which helped to track the most substantive and functional methods. The results helped to understand what on-the-job learning methods are in use as well as what and how they should be capitalized on by a company of this field. The outcome was an informational guide, which is easily printable and usable.

Keywords: Competence development, On-the-job learning, Personnel requirement, Hotel and restaurant field, Quantitative research, Qualitative research, Theme interview, Survey poll

Sisällysluettelo

1	Johdanto.....	7
2	Toimeksiantajan esittely	8
3	Osaamisen kehittäminen työpaikalla	9
3.1	Työpaikan sisäpuolella tapahtuva osaamisen kehittäminen	10
3.1.1	Perehdytys.....	13
3.1.2	Kehityskeskustelut	14
3.1.3	Palaverit	15
3.1.4	Työkierto, ristiinkoulutus, työn rikastaminen ja vertaisoppiminen	17
3.1.5	Mentorointi	18
3.1.6	Työnohjaus ja toimintaoppiminen.....	20
3.2	Työn ulkopuolella tapahtuva osaamisen kehittäminen	21
3.2.1	Koulutus ja kouluttautuminen	22
3.2.2	Blended learning eli sulautuva oppiminen	23
3.3	Osaamisen kehittämisen seuraukset	24
4	Tutkimusmenetelmät.....	25
4.1	Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä.....	25
4.1.1	Kyselyn laatiminen	26
4.1.2	Aineiston kerääminen ja analysointi	27
4.2	Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä.....	28
4.2.1	Haastattelu	29
4.2.2	Aineiston käsittely ja sisällönanalyysi	31
5	Tutkimuksen toteutus	34
5.1	Kyselyn toteutus.....	35
5.2	Haastattelujen toteutus	35
5.2.1	Haastattelujen tulosten sisällönanalyysi aineistolähtöisesti	36
5.3	Tutkimusaineistojen analyysimenetelmät	37
6	Tutkimustulokset.....	38
6.1	Kyselyn tulokset	39
6.2	Haastattelujen tulokset	42
6.3	Tulosten yhteenveto.....	46
6.3.1	Lopputuotos	49
7	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	50
7.1	Reliabiliteetti ja validiteetti	50
7.2	Eettisyys	52
8	Johtopäätökset	53
	Kuviot..	58
	Taulukot	59

Liitteet.....	60
---------------	----

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen opinnäytetyö. Opinnäytetyö tehdään toimeksiantajayritykselle, joka on Sokotel Oy. Opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä on: ”Miten osaamista voi kehittää työssä oppimalla ilman, että sitoo kauhean paljon aika- ja / tai henkilöresursseja?”

Opinnäytetyön tavoitteena on löytää mahdollisimman toimivat menetelmät hyödyntäen työssäoppimisen menetelmiä, haastatteluiden, kyselyn sekä teorian pohjalta. Lopullinen tuotos on esimiehen opas työssäoppimiseen, jota voidaan hyödyntää toimeksiantajayrityksen eri toimipisteissä. Toimeksiantajayrityksen toiveena ja opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa esimiehen oppaasta helppolukuinen ja helppokäyttöinen. Opinnäytetyön tarkoituksena oli löytää aika- ja henkilöresursseja säästäviä työkaluja työssäoppimiseen. Opinnäytetyön aihe ja tutkimus ovat tärkeä, koska nykypäivänä henkilöstön kustannus on yksi suurimmista yrityksen kustannuksista. Näin ollen henkilöstöressurssien sekä ajan säästäminen on erittäin tärkeää yrityksen toimintaa ja kannattavuutta ajatellen. Osaamisen kehittäminen on yritykselle tärkeä osa-alue, koska sen avulla saadaan osaavampia työntekijöitä, sitoutettua työntekijöitä yritykseen sekä ylläpidettyä motivaatiota.

Teoriaosuus käsittelee osaamisen kehittämistä ja osaamisen kehittämisen muotoja työssäoppimisen menetelmin. Luvut käsittelevät muun muassa työpaikan sisä- ja ulkopuolella tapahtuvaa osaamisen kehittämistä. Tutkimuksen luvuissa on teoriaa tutkimuksessa hyödynnetyistä tutkimusmenetelmistä. Tutkimusmenetelminä tullaan käyttämään sekä kvantitatiivista, että kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Aineisto, jota tutkimusmenetelmien avulla kerätään, saadaan teemahaastattelujen sekä kyselyn avulla. Teemahaastattelussa selvitetään toimeksiantajayrityksen nykytilannetta hyödynnettävistä osaamisen kehittämisen menetelmistä, painotuen työssäoppimisen menetelmiin. Tavoitteena haastatteluilla on saada laadullista kuvaa hyödynnettävien menetelmien lisäksi haastateltavien toiveista, omista ajatuksista menetelmien hyödyntämisen kannalta ja miten menetelmien hyödyntäminen on onnistunut. Kyselyn avulla on tarkoitus selvittää määrällistä informaatiota hyödynnettävistä menetelmistä sekä yleistä tuntemusta ja mielipiteitä haastatteluissa läpikäytyihin asioihin. Näiden tutkimusmenetelmien hyödyntämiseen päädyttiin niiden tarjoaman laaja-alaisen informaation sekä todellisen tilanteen selvittämisen saavuttamiseksi. Aineiston analysoinnissa tullaan hyödyntämään muun muassa sisällönanalyysiä sekä prosenttitaulukointia. Nämä menetelmät valittiin niiden tarjoaman informaation ja ymmärrettävyyden johdosta.

Tutkimuksen rakenne on jäsennelty niin, että se alkaa toimeksiantajan esittelyllä ja teoreettisen viitekehyksen selvittämisellä. Tämän jälkeen tutkimuksessa avataan lukijalle osaamisen

kehittämisen menetelmien teoriaa. Viidentenä päälukuna on teoriaa tutkimuksessa hyödynne-
tyistä tutkimusmenetelmistä. Kuudennessa luvussa päästään tutkimuksen toteutukseen ja siitä
jatkaen tutkimustuloksiin. Ennen johtopäätöksiä tutkimuksessa avataan luotettavuuden ja
tutkimuksen eettisyyden teoriaa, sekä miten ne ovat tässä opinnäytetyössä toteutuneet. Vii-
meisimpänä lukuna on johtopäätökset, jossa koko tutkimus kootaan yhteen ja peilataan tulos-
ten analysointia tietoperustaan sekä keskeisiin pääkäsitteisiin.

2 Toimeksiantajan esittely

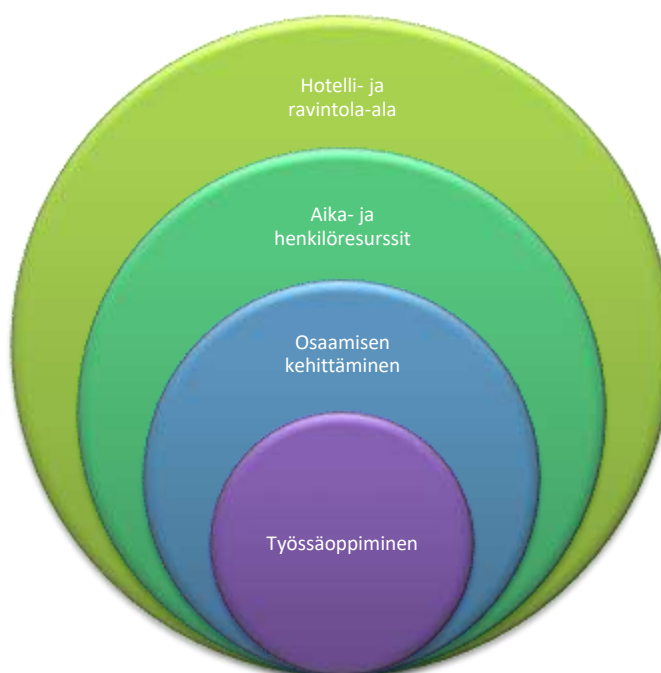
Sokotel Oy on SOK:in matkailu- ja ravitsemisliiketoimintaa harjoittava tytäryhtiö. Sokotel Oy
johtaa 14 Sokos Hotellia ympäri Suomea. Lisäksi Sokotel Oy:llä on franchising -sopimus kaik-
kiin Radisson Blu -hotelleihin Suomessa pois lukien Turun hotellin. Radisson Blu -hotellit toimi-
vat Suomessa franchisingilla, josta Sokotel Oy on saanut monivuotisen sopimuksen hotellien
pyörittämisestä Carlson Rezidor Hotel Groupin kanssa. Carlson Rezidor Hotel Group on tällä
hetkellä yksi nopeimmin kasvavista hotelliyrityksistä maailmassa. Yrityksellä on yli 1350 hotel-
lia ympäri maailmaa, yli 100 maassa. Sokos Hotels kattaa Suomessa, Tallinnassa ja Pietarissa
yli 50 hotellia ja on näin ollen kattavin hotelliketju Suomessa. Sokos Hotellit on jakautunut
kolmeen erityyppiseen hotelliratkaisuun: Break-hotellit, joissa tarjotaan vieraille iloa ja ener-
giaa ja lisäksi löytyy Solo-hotellit, jotka tarjoavat uniikkia hotellielämää. Original-hotellit tar-
joavat sydämellistä palvelua ja paikallista elämänmenoa. (S-kanava 2016.)

Sokotel Oy tarjoaa laadukkaita elämyksiä ja majoituksen lisäksi tapahtuma-, kokous- ja ra-
vintolapalveluita. Kaikki Sokotelin hotellien ravintolatoiminta on esillä Raflaamo verkkopalve-
lussa. Lisäksi yöpymällä Sokotelin hotelleissa tai nauttimalla herkullisen aterian Sokotelin ra-
vintoloissa, saa S-Etukortilla bonuksia ja kanta-asiakaspalveluita. Tämän lisäksi Sokotel Oy
tarjoaa työntekijöilleen myös hyvät henkilöstö- ja koulutusmahdollisuudet. Sokotel Oy:n hen-
kilöstöetuihin kuuluu muun muassa S-Etukorttiin saatava henkilöstöalennus kattaen koko S-
ryhmän toimipisteet ympäri Suomen. Työntekijät saavat asiakkaiden tavoin bonuksia ostoksis-
taan ja voivat hyödyntää S-Etukortilla saatavat kanta-asiakaspalvelut ja edut. (S-kanava
2016.)

Sokotel Oy kehittää jatkuvasti toimintaansa lähettämällä yöpyneille asiakkaille palautelomak-
keen, jonka avulla asiakas voi kommentoida ja arvostella yöpymistään. Näin asiakas voi vai-
kuttaa hotellien ja ravintoloiden toimintatapoihin. Sokotel huomioi vastuullisuuden ympäris-
tön hyvinvoinnissa. Sokotelin alaiset hotellit ovat saaneet ensimmäisinä Suomessa Green Key -
sertifikaatit. Kyseinen sertifikaatti on kansainvälinen ympäristömerkki, jonka tarkoituksena on
kestävän matkailun edistäminen. Energiakulutus on tarkassa seurannassa kaikissa hotelleissa.
Suurin osa hotelleista tarkkailee energiakulutustaan tuntitasolla, pyrkiäkseen energiatehok-
kaampaan ja ympäristöystävällisempään toimintaan. (S-kanava 2016.)

3 Osaamisen kehittäminen työpaikalla

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan työssäoppimisen menetelmiä hotelli- ja ravintola-alalla. Opinnäytetyö sijoittuu hotelli- ja ravintola-alalle sekä siitä tarkennettuna osaamisen kehittämiseen (Kuvio 1: Teoreettinen viitekehys opinnäytetyöhön). Teoreettinen viitekehys määrää sen, mitä menetelmiä analyysissä kannattaa käyttää ja minkälainen aineisto voidaan kerätä (Alasuutari 2011, 62).



Kuvio 1: Teoreettinen viitekehys opinnäytetyöhön

Teoreettisen viitekehysten uloimpana eli laajimpana osa-alueena toimii hotelli- ja ravintola-ala. Tarkennettuna teoreettinen viitekehys liittyy aika- ja henkilöresursseihin. Viimeisimpinä osa-alueina on osaamisen kehittäminen ja työssäoppiminen. Eli teoreettinen viitekehys muotoutuu hotelli- ja ravintola-alan osaamisen kehittämiseen työssäoppimalla, huomioiden mahdollisimman pienet ja kustannustehokkaat aika- ja henkilöresurssit. Teoreettinen viitekehys toimii hyvänä rajauksena, jotta aihealueissa pysytään sekä tutkimus tulee koskemaan sitä, mitä alun perin on ajateltu ja suunniteltu. Työssäoppimisen sekä osaamisen kehittämisen muotoja tullaan avaamaan ja hyödyntämään opinnäytetyön perustana.

Oppimista tapahtuu jatkuvasti niin elämässä, kuin työssäkin. Työelämässä oppiminen tapahtuu laajasti eri tilanteissa ja se jaetaan neljään eri osaan. Ensimmäinen on formaali oppiminen, joka tapahtuu koulutusorganisaatioiden piirissä. Yleisesti tämän tyyppinen oppiminen

johtaa jonkin tyyppiseen opintosuoritukseen ja siitä tulevaan todistukseen tai vastaavaan. Toisena luokituksena on nonformaali oppiminen, siinä oppimistilanteet ovat yrityksen järjestämiä joko itse tuottamalla tai ostamalla. Nonformaalista oppimisesta ei saa koulutuksen päätteeksi tutkinto- tai muita todistuksia. Kolmas oppimisen muoto on informaali oppiminen. Informaali oppiminen tapahtuu luonnollisesti työssä tai työympäristössä, eikä se ole systemaattisesti suunniteltua. Viimeisenä luokituksena on satunnainen oppiminen, jossa oppiminen tapahtuu tahattomasti. (Viitala 2007, 187 - 188.)

Usein henkilöstön kehittämiskeinoksi ajatellaan vain oppilaitoksissa tapahtuvaksi kehittämiseksi. Kehittämismenetelmiä on kuitenkin runsaasti. Ne voidaan jaotella kahteen ryhmään: työpaikan ulkopuolella ja työpaikalla tapahtuva oppiminen. Työpaikalla tapahtuvaan oppimiseen kuuluu muun muassa työkierto, sijaisuudet, projektityöskentely, työn laajentaminen ja rikastaminen, vastuulliset erityistehtävät, kouluttajana toimiminen, perehdyttäminen, joka-päiväinen johtaminen ja mentorointi. Työpaikan ulkopuolella taas on toteutettavissa opintokäynnit, ammattikirjallisuuden ja -lehtien lukeminen, oppilaitoksissa opiskelu, itseopiskeluohjelmat, kurssit sekä monimuoto-opiskeluohjelmat. (Kauhanen 2006, 147 - 149.)

Säilyttämällä kilpailukyky, henkilöstön osaaminen ja sen kehittäminen, ja niin sanotun ”hiljaisen tiedon” sekä myös kokemusten hyödyntäminen ovat strategiassa ja toiminnan kehittämisessä tulleet hyvin tärkeiksi tekijöiksi. Uusia teknisiä ratkaisuja on jouduttu etsimään, sillä kehitys- ja muutosvauhti on nopeaa. Uudet tietojärjestelmät ja tekniikka eivät ole pystyneet täyttämään liiketoiminnan vaatimuksia ja tarpeita. Usein uusia ideoita ja luovia ratkaisuja on ongelmallista ja hidasta viedä käytäntöön. Yleensä hyvät uudet ideat jäävät vain kirjatuiksi kokousmuistioihin. Organisaatioista löytyy kuitenkin paljon taitoa, tietoa ja kokemusta, joita yrityksen pitäisi hyödyntää. Usein kuitenkin esimiesten asenteet, henkilöstön muutos ja huono työilmapiiri estävät taidon, tiedon ja kokemuksen käytön. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 33 - 34.)

Seuraavissa alaluvuissa esitellään työpaikan sisäpuolella ja ulkopuolella tapahtuvaa osaamisen kehittämistä, sekä niihin kuuluvia eri osa-alueita. Opinnäytetyön tekijät hyödyntävät alaluvuissa esiteltyä teoriaa tutkimuksessa haastattelujen ja kyselyn laatimisessa. Lisäksi lopputulos tulee valmistumaan teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuksen avulla kerätyn tiedon pohjalta.

3.1 Työpaikan sisäpuolella tapahtuva osaamisen kehittäminen

Henkilöstön osaamisen kehittämismenetelmiä on runsaasti. Niihin kuuluu esimerkiksi työpaikan sisäpuolella ja ulkopuolella tapahtuva oppiminen. Seuraavaksi esitetään osaamisen kehittä-

tämisen keinot, jotka sopivat hyvin osaamisen kehittämiseen yksilöillä ja ne on toteutettavissa työn lähellä ja työpaikalla. Seuraavissa alaluvuissa esitellään perehdytys, kehityskeskustelut, palaverit, työkierto, ristiinkoulutus, vertaisoppiminen, työn rikastaminen, mentorointi, työnohjaus sekä toimintaoppiminen. Opinnäytetyöntekijät valitsivat nämä aihealueet siksi, että ne ovat osaamisen kehittämisen muotoja työssäoppimisen menetelmin.

Työssäoppiminen on merkittävä osa ammatillista koulutustamme. On jossakin määrin hankalaa määrittää työssäoppiminen, sillä on vaikeaa ja mahdotonta löytää yksi ainoa määritelmä. Työssäoppimista voidaan kuvata tapahtumien ja toimintojen yhdistelmillä. Sitä voidaan määritellä myös kokemukseen ja osaamiseen pohjautuvana oppimisena aidossa toimintaympäristössä, sekä yhdistelmänä, jossa teoria ja työ vuorottelevat. Työssäoppiminen voidaan myös määritellä ohjatuksi ja itseohjautuvaksi oppimiseksi työpaikalla, kontaktijaksolla teoreettisena jäsenyyksenä oppilaitoksessa ja ohjauksena työpaikoilla. (Pohjonen 2005, 80 - 81.)

Työssäoppimisella tarkoitetaan oppimista organisaation perinteestä, sekä omista kokemuksista ja lisäksi monitaitoisuuden edistämistä. Työn yhteydessä työssäoppiminen tapahtuu jatkuvana ja antaa työntekijöille mahdollisuuksia kehittää pätevyyttään, tietojaan ja taitojaan omassa työssään. Työssäoppiminen on tärkeää myös organisoida. Tarvitaan henkilö, joka on vastuussa auttamisessa, jos ongelmatilanteita syntyy. Uudet asiat opitaan parhaiten työssä. (Pohjonen 2005, 81.) Eli oppiminen, joka tapahtuu aidossa toimintaympäristössä, on työssäoppimista.

Puhuttaessa henkilöstön kehittämistarpeista ja kehittämisestä, tarvitsee analysoida yksityiskohtaisesti, mitä kehittämistarpeita kunkin yksilön, tiimin ja työyhteisön sen hetkisiin työtehtäviin liittyy. Puhutaan kompetenssista eli pätevydestä, joka tarkoittaa monia eri asioita. Monipuolinen ja pitkä työkokemus ei ole sinällään pelkkä meriitti, jos työntekijä ei osaa itse hyödyntää sitä uuden oppimisessa ja tiedon jakamisessa. Ihmissuhdeverkko toimii hyvänä vaikutuskenttänä tietojen ja kokemusten vaihtamisessa ja näin ollen mahdollistaa nopeasti uuden oppimisen. Kiinteä osa ihmisen osaamista on myös arvot ja asenteet. Ihmisen maailmankatsomuksen pohjan muodostaa arvot. Asenteet taas kertovat, miten ihminen sopeutuu jatkuvaan muutokseen ja onko hän valmis ylläpitämään omaa osaamistaan. Nämä tekijät muodostavat henkilön pätevyyden. Pätevyyttä voidaan verrata erilaisin menetelmin, jolloin nähdään työntekijän kehittämistarve. (Kauhanen 2006, 142 - 143.)

Ennen kuin organisaatiossa aletaan suunnitella kehittämistoimenpiteitä, tulisi selvittää mitä pitäisi oppia, minkälaisia virheitä pitäisi pystyä parantamaan tai korjaamaan, ja miten organisaatio voisi kehittää kilpailukykyään. Tarvitaan myös vastaus kysymykseen, mitä kaikki tämä yksilötasolla edellyttää jokaisen työntekijän kohdalla. Kun vastaus tähän on selvitetty, voi or-

ganisaatio käyttää esimerkiksi ulkopuolista asiantuntijaa, joka auttaa kehittämistoimenpiteiden toteutuksessa ja suunnittelussa. Kehityskeskusteluiden tai henkilöstötutkimuksen avulla voidaan selvittää kehittämistarpeita henkilöstön näkökulmasta. Kun organisaation johto on selvittänyt strategian ja vision itselleen ja henkilökunnalle, pystytään esittämään kysymyksiä, jotka selvittävät kehittämistarpeet. (Österberg 2015, 150.)

Tarvittavan osaamisen määrittely on aina lähtöisin ydinosaamisen määrittelystä liiketoiminnassa. Kehittämistarpeita voidaan selvittää esimerkiksi osaamiskartoituksella. Sillä voidaan mitata työntekijöiden osaaminen organisaatioissa. Kartoitusta tarvitaan monestakin erisyystä. Organisaation kannalta muun muassa henkilöstön kehittämiseksi, rekrytoinnin perustaksi, työkierron suunnittelemiseksi, urasuunnittelun perustaksi, työkuormituksen jakamiseksi ja palkitsemisen perustaksi. Kun taas yksilön näkökulmasta on tärkeää saada selkeä käsitys omasta ja tiimin työkuvarista. Oppimishaasteiden ja kehittymisen suunnitteleminen ja seuraminen on tärkeää, sekä kannustavan palautteen antaminen tiimin jäsenille. Osaamiskartoituksen tulisi sisältää työtehtävien ja osaamisalueiden listaaminen sekä arviointikriteerit eri osaamistasoille (numerointi 1-5). Osaamista voidaan arvioida myös itsearvioinnilla, esimiehen-, työtovereiden-, sisäisten- ja ulkoisten asiakkaiden sekä alaisten arvioinnilla. (Kauhanen 2006, 144 - 145.)

Osaamistarpeet organisaatiossa muodostavat kehityssuunnitelmien perustan. Jokaisella työntekijällä on henkilökohtainen kehityssuunnitelma, jossa yksilön ja organisaation tavoitteet yhdistyvät kehityssuunnitelmassa. Kehityssuunnitelma koskee myös osaamista nykyisessä työssä, että valmistautumista haasteisiin. Osaamisen kehittäminen koskee henkilön koko kyvykkyyttä, ei pelkästään taitoja ja tietoja. Organisaatio voi luoda oppimisedellytyksiä, tukea oppimista ja tarjota mahdollisuuksia, mutta itsensä kehittäminen on jokaisen omalla vastuulla. Työntekijä voi valita halutessaan kehityssuunnitelmaansa tavoitteen, esimerkiksi tutkinnon tai diplomin, tai jollain muulla tavalla kehittää itseään. (Kauhanen 2006, 147 - 149.)

Henkilöstön kokemuksen ja osaamisen laaja-alainen sekä aktiivinen hyödyntäminen pitäisi kuulua yrityksen toimenpiteisiin ja suunnitelmiin liiketoiminnassa. Jotta tiimit kehittyisivät, on heille annettava paljon vastuuta omassa työssään. Samalla on myös tuettava yksilöiden kehittymistä. Merkittävä motivaatiotekijä on esimiehen henkilökohtainen tuki ja yrityksen suoma koulutus. Esimiesten ja johdon tulisi yhdessä arvioida, kuinka hyvin kokemukset ja osaamiset henkilökunnalla vastaavat nykyisiä tarpeita, sekä kuinka liiketoiminnan johtamiseen ja strategiaan on kytketty henkilöstön valmennus, kehittäminen ja urapolun ohjaus. (Lankinen ym. 2004, 33.)

3.1.1 Perehdytys

Ensimmäinen osaamisen kehittämisen muoto työssäoppimisen menetelmin työpaikalla on perehdyttäminen. Perehdyttämistä tarvitaan aina, kun yritykseen on tullut uusi työntekijä tai yrityksen sisällä uuteen työtehtävään vaihtava työntekijä. Sillä tarkoitetaan kaikkia erilaisia toimia, jotka helpottavat työntekijää tulemaan osaksi työyhteisöä, organisaatiota ja sidosryhmiä sekä oppimaan vaadittavia työtehtäviä. Jotta perehdytys olisi mahdollisimman hyvää, se vie aikaa. Kaikki perehdyttämiseen käytetty aika tulee kuitenkin takaisin, sillä mitä nopeammin henkilö kykenee työskentelemään itsenäisesti, sitä nopeammin kaikki hyötyvät siitä. Henkilöstöasiantuntijan tehtäviin kuuluu perehdytysohjelman laatiminen. Monestakin syystä perehdyttäminen on todella tärkeää. Uusi työntekijä oppii sen avulla työtehtävänsä nopeammin ja oikein. Virheitä ei synny niin paljon ja näin ollen aikaa säästetään, kun niitä ei tarvitse korjailla. Lisäksi hyvin perehdytetty henkilö ei keskeytä monesti muiden työntekijöiden töitä. Perusteellisesti ja hyvin hoidettu perehdytys vaikuttaa perehdytettävän mielialaan positiivisesti ja sitouttaa hänet paljon nopeammin yritykseen ja näin ollen työyhteisön tulosta tekeväksi henkilöksi. (Österberg 2015, 115.)

Valittujen uusien työntekijöiden kohdalla perehdyttäminen alkaa jo valintamenettelyvaiheessa. Kaikki valintamenettelyyn osallistuneet ja myös valitut työntekijät saavat heti tietoa työstä ja yrityksestä. Tämä on myös samalla yrityskuvamarkkinointia. Uuden työntekijän tullessa yritykseen kuuluu tutustuttaa työntekijä organisaation toimintatapaan ja tavoitteisiin sekä tulevaisuuden näkymiin ja ulkoiseen toimintakenttään. Tämän jälkeen seuraavalla tasolla on työntekijöihin ja tiloihin tutustuminen sekä käytäntöihin perehtyminen. Työtehtävään sisältyen on myös perehdytettävä koneet, työturvallisuus, menetelmät ja häiriöiden korjaaminen. Tärkeää on myös perehdyttää periaatteisiin ja sääntöihin, joita työsuhteeseen kuuluu. Näitä ovat esimerkiksi palkkaus ja palkanmaksupäivät, aikataulut ja työajat, vastuut, tietoturva, ruokailu- ja tauot sekä taukotilat, työterveyshuolto ja työsuhte-edut. (Viitala 2007, 192.)

Työnopastus on varsinaista työhön perehdyttämistä. On tärkeää huolehtia, että työntekijällä on riittävä toimintavarmuus aloittaa työssään. Tässä kohteena ovat muun muassa työpaikan olosuhteet, ympäristö, työtoverit, työn sisältö ja työvaiheet, kehittymismahdollisuudet tulevaisuudessa, tarvikkeiden ja laitteiden käyttäminen ja ylläpito, laadun osatekijät työn tulokselle, turvallisuuden ja siisteyden liittyvät asiat sekä toimintaohjeet. (Viitala 2007, 192.)

Työtehtävät ja työsuhteen pituus vaikuttavat perehdyttämisen laajuuteen. Työntekijöille, jotka tulevat hoitamaan sijaisuuksia tai kesätoihin, perehdyttämiseen ei ole kauheasti aikaa käytettävissä. Perehdyttämisen laajuuteen vaikuttaa myös työntekijän tuleva rooli, työkoke-

mus, ammatillinen osaaminen ja ikä. Nuoret työntekijät tarvitsevat enemmän tietoa, kuin kokeneempi kollega, sillä nuorilla on vähemmän työkokemusta ja ammattiosaamista. Ammattitausta myös vaikuttaa työntekijän perehdyttämiseen. Jos työntekijä tulee kokonaan erilaiselta alalta, on perehdyttämiseen käytettävä huomattavasti enemmän aikaa, kuin työntekijään, joka on tehnyt saman sisältöisiä tehtäviä aikaisemmin. Jos uusi työntekijä on kokenut, hänellä saattaa olla ideoita vaihtoehtoisin tapoihin, sillä hän ei ole vielä sokeutunut tietynlaisiin toimintatapoihin ja saattaa tuoda uusia näkemyksiä työhön. (Österberg 2015, 116 - 117.)

Kerran perusteellisesti mietitystä perehdytys suunnitelmasta muodostuu ajan kanssa yleinen toimintatapa. Ei voida kuitenkaan tyytyä siihen, että perehdytysohjelma on kerran tehtynä aina käyttökelpoinen. Perehdytys suunnitelmaa, joka on hyvin tehty, on aina tarvittaessa helppo päivittää. Perehdyttäjäksi on hyvä valita henkilö, joka ei ole ollut kovinkaan kauaa ta-
lossa, sillä hänellä on hyvässä muistissa hänen oma perehdytys. Vastuu perehdyttämisestä on kuitenkin esimiehellä tai henkilöstöasiantuntijalla. (Österberg 2015, 118 - 119.)

3.1.2 Kehityskeskustelut

Omalla toiminnallaan ja johtamisellaan esimiehen tehtävänä on varmistaa, että jokainen tietää omat tavoitteensa sekä itse voi vaikuttaa oman kehittämisensä suunnitteluun. Keskeinen osa esimiestyötä on vastuu työntekijöiden kehittämisestä. Kehittyminen varmistetaan käymällä kehityskeskusteluita jokaisen kanssa henkilökohtaisesti säännöllisin väliajoin. Jokaisessa organisaatiossa näin ei silti ole. Epäonnistuminen on todennäköistä, jos keskustelut käydään vain siksi, että johto on niin määrännyt ja merkitys sekä sisältö keskusteluissa on hyödytöntä. Jos taas keskitytään alaisten ja esimiesten vuorovaikutussuhteen parantamiseen ja työntekijöiden kehittämiseen ja kehittymiseen, saattaa käydä päinvastoin ja keskusteluista saadaan jotakin hyötyä. (Lankinen & Sipola 2004, 63 - 64.)

Johtamisen keskeinen osa on kehityskeskustelut. Kehityskeskusteluissa etsitään yhteistä linjaa yksilön tarpeiden ja yrityksen tavoitteiden välillä sekä erilaisia mahdollisuuksia toteuttamiseen. Työntekijän nykytilan osaaminen ja tulevaisuuden tarpeet arvioidaan. Huomioon otetaan myös uudet mahdollisuudet ja tilanteen muuttuminen. (Lankinen & Sipola 2004, 65.) Keskustelujen suhteen jokaisella on tehtävästään johtuen odotuksia ja omia käsityksiä. Valmistautuessa kehityskeskusteluihin on varmistettava, että osapuolilla on samansuuntaiset odotukset, käsitykset ja tieto siitä, miksi tapaamisia järjestetään. (Hirvihuhta & Litovaara 2004, 240.) Yleensä odotetaan paljon kehityskeskusteluista, sillä esimiehen pitäisi pystyä tukemaan ja kehittämään sekä täyttämään työn perustarpeet. (Lankinen & Sipola 2004, 65.)

Kehityskeskustelut tulee erottaa muusta päivittäisestä keskustelusta alaisten ja esimiehen välillä. Erottavat piirteet kehityskeskustelulla päivittäiseen keskusteluun on se, että niitä käydään säännöllisin väliajoin, vuodessa noin 2 - 3 kertaa. Lisäksi roolijaot keskustelijoilla ovat kaikille samat, perussäännöt pitää kertoa kaikille ja keskustelu etenee samoin perustein. Keskusteluun on varattu tietty aika ja molemmat osapuolet valmistautuvat etukäteen keskusteluun sekä keskustelussa suunnataan katse tulevaisuuteen. (Lankinen & Sipola 2004, 69.)

Palkka- ja palkkiokysymysten erottaminen kehityskeskusteluista on keskustelun kannalta järkevä tapa, näin ollen kumpikaan osapuolista ei joudu pettymään keskustelun suunnasta. (Hirvihuhta & Litovaara 2004, 240.)

Aloituksen ja itse keskustelun lisäksi tärkeässä roolissa kehityskeskustelussa on hyvä lopetus. Asioiden ei pidä jäädä epämääräisiksi, passiivissa puhutuiksi lauseiksi, vaan työntekijän pitää saada keskustelun aikana konkreettisia vastauksia. Ennen kehityskeskustelun loppua esimiehen kannattaa läpikäydä yhteenveto keskustelluista asioista, sekä kysyä palautetta keskustelun kulusta. Näin keskeisimmät aiheet jäävät molemmille osapuolille päällimmäiseksi mieleen. (Hirvihuhta & Litovaara 2004, 249 - 250.)

Tuloksena kehityskeskusteluista organisaatio saa ajankohtaista tietoa sekä yksilö-, että yksikötason kehittämistarpeista ja nykyisestä tilanteesta. Tämän ansiosta organisaation on mahdollista suunnitella pitkällä tähtäimellä voimavarat oikein. Kehityskeskustelut jotka on toteutettu hyvin luo edellytykset toimivalle yhteistyölle ja vuorovaikutukselle. Organisaatioon ja tehtävään sitoutuminen vahvistuu. Kehityskeskusteluista hyötyvät sekä esimies että työntekijät. Kehityskeskusteluiden myötä esimies saa palautetta käyttäytymisestään ja tukea työnsä kehittämiseen. Näin ollen palautteista on hyötyä myös työilmapiirin kehittämiseen. Työntekijät taas saavat tietoa yrityksen tilasta sekä mahdollisuuksista, joihin hän saa osallistua. Tärkein hyöty työntekijän kannalta on, että esimies arvostaa hänen kehittymistään ja osaamistaan sekä tukee hänen kehitystään ihmisenä ja työskentelytaitojen kehittymistä. (Lankinen & Sipola 2004, 69 - 70.)

3.1.3 Palaverit

Hyvin suunniteltu palaveri tuo osallistujille lisää intoa ja energiaa. He saavat uutta informaatiota ja näkökulmia sekä uusia ideoita työtehtäviinsä. Ydinkysymys palavereissa on, miten tehdään asiat. Jos kokoontumisessa käsitellään vain mitä -asioita, on kyseessä vain tiedotustilaisuus. (Huhtinen 2002, 98.)

Jos puheenvuoroja ei osata selkeästi kohdentaa, saattaa keskustelu epäonnistua. Ping-pong -efekti on yksi tapa palaverien epäonnistumiseen. Kannattaa vältellä seuraavanlaisia keskustelunavaamisia: Meidän pitäisi seuraavaksi keskustella markkinoinnista. Mitä mielipiteitä teillä

on? Osanottajat pystyvät kommentoimaan tämän kaltaiseen keskustelun avaukseen mitä tahansa mikä liittyy markkinointiin - keinot, aikataulut, kohderyhmät, kustannukset ynnä muuta sellaista. Usein he kommentoivat sitä osa-aluetta, mikä on heille tutuin ja mikä tulee mieleen ensimmäiseksi. Ping-pong -efektiin liittyvät sekavat ja ylipitkät puheenvuorot. Helposti yksittäinen osallistuja saattaa harhautua yksinpuheluihin, joissa puhutaan täysin asian vierestä. Siksi on tärkeää rajata ja kohdentaa palaverit. (Huhtinen 2002, 99 - 100.)

Puheajan jakaantuminen epätasaisesti saattaa myös olla ongelma palavereissa. Jotkut kokoustajista saattavat olla hyvin dominoivia ja osa osallistujista ei välttämättä saa ollenkaan puheenvuoroa. Puheenjohtaja saisi enimmillään puhua noin neljäsosan. Liiallinen yksimielisyys voi myös pilata palaverin. Kyseessä saattaa olla toimintatyyli työyhteisössä, jossa ei kyseenalaistamista hyväksytä. On helppoa tehdä asiat niin kuin ne on aina ennenkin tehty ja ennen pitkään sen jatkuessa tulee ongelmia. Työyhteisön kyky reagoida muutokseen heikkenee ja se alentaa päätösten laatua. Palavereissa keskustelu saattaa helposti tyrehtyä, jos palaverissa on ylikriittinen ilmapiiri. Näin ollen ehdotuksia saatetaan helposti teiltä ja se ei luovaa ajattelua edistä. Suunnittelemalla palaverit hyvin, pystytään hankaluudet minimoimaan. (Huhtinen 2002, 100 - 102.)

Tehottomat palaverit kuluttavat rahaa, aikaa ja työntekijöiden energiaa. Jokaisessa palaverissa tulisi olla yleistavoitteita, joita ovat suhteiden ylläpito, päätöksiin sitoutuminen ja tuottavuus. Yleisesti suunnittelussa päämäärinä tulisi olla seuraavanlaiset asiat: palaverin tavoitteet ja tarkoitus, erityiset tavoitteet yksittäisten asioiden osalta, käsiteltävien asioiden ryhmitteleminen, ennakkotyöskentely, ajankäytön suunnitteleminen, menettelytapojen miettiminen, kokoustilan varaaminen sekä osallistujien valitseminen. Tavoitteet palaverille tulisi tiivistää muutamaan lauseeseen. Mikäli käsitellään useita asioita, tulee tavoitteet miettiä jokaisesta kohdasta. On hyvä muistaa, että liian montaa asiaa ei kannata ottaa käsittelyyn palavereissa, sillä jos palaverit venyvät yli pari tuntia, saattaa keskittyminen heikentyä. (Huhtinen 2002, 103 - 105.)

Ei ole kovin järkevää, jos kaikki työntekijät osallistuvat jokaiseen palaveriin. Tyhjänpanttina istuminen, jossa ei käsitellä omaan työhön liittyviä asioita, on kovin turhauttavaa, jos ei ole minkäänlaista sanottavaa. Työyhteisössä olisi hyvä kokeilla 2/3-sääntöä. Jos palaverissa käsitellään kolme asiaa, tulisi jokaisella työntekijällä olla annettavaa kahteen käsiteltävään kohteeseen. Seuraavaksi, kun osallistujat on päätetty, heidät tulee perehdyttää palaverissa käsiteltäviin aiheisiin niin, että pystyvät he valmistautumaan siihen mieleisellään tavalla. Palaverille kannattaa määrittää tavoiteaika, sillä se tehostaa työskentelyä. Tavallinen neuvottelutila on sisustettu isolla pöydällä, jota kutsutaan myös diplomaatiksi. Etuna diplomaatti-pöydällä on, että katsekontakti muihin on helpompi pitää ja pöydällä on paljon tilaa. Haittana siinä on

jäykkyys ja huono muuntelemattomuus. Toimivampi ratkaisu olisi pienet pöydät, sillä vuoro-vaikutus ja työskentely toimivat paremmin niissä, sekä niistä pystyy järjestelemään erilaisia muodostelmia. Eli näkyvyys muihin, liikkumisen mahdollisuus ja pöytien muunneltavuus ovat tärkeitä seikkoja suunniteltaessa palaveria. (Huhtinen 2002, 106 - 108.)

3.1.4 Työkierto, ristiinkoulutus, työn rikastaminen ja vertaisoppiminen

Työkierto on yksi osa työssäoppimisen muodoista. Työkierrolla tarkoitetaan sitä, että sovitusajassa ja sovitussa järjestyksessä työntekijä siirtyy eritasoisesta työtehtävästä toiseen ja kierron lopussa takaisin ensimmäiseen tehtäväänsä. Usein se tarkoittaa myös työpisteen vaihtamista fyysisesti. (Kauhanen 2006, 56.) Tutkimusten mukaan työkierto auttaa näyttämään työntekijöille yhteistyön välisen tärkeyden ja mahdollisuudet. Sen avulla myös saadaan työntekijät arvostamaan muita yrityksen toimintoja ja antaa erilaisia näkökulmia hänen työhönsä. Tavoitteena työkierrolla on sitouttaa hyviä osajia yritykseen. (Viitala 2007, 193.) Lisäksi työkierron tavoitteena on saada vaihtelua yksipuolisiin ja lyhyisiin työtehtäviin sekä ehkäistä psyykkistä ja fyysistä rasitusta. Työkierto on vanha ja hyväksi koettu organisoinnin tapa. Riippuen organisaatiosta työkiertoa voi tapahtua päivän aikana useitakin kertoja, joskus vain viikoittain ja joissakin tapauksissa jopa kuukausittain. Esimerkiksi hotelli-ravintolassa työpäivä saattaa olla vastaavanlainen: aamulla aamupalan valmistelua ja pöytien kattausta, päivällä hotellihuoneiden siivousta ja iltapäivällä lounaspöydän kattausta ja baarinhoitoa. (Kauhanen 2006, 56.)

Itsenäisyyttä ja työn pystyvuoraa eli vertikaalista vaatavuutta lisääviä toimenpiteitä kutsutaan työn rikastamiseksi. Tämä vaatii aina taitojen ja tietojen lisäämistä koulutusten avulla. Perinteinen tapa työn rikastamiseen on siirtää asiantuntijoiden ja esimiesten vastuuta ja valtaa työntekijöille. Kuitenkin työn rikastamisen tapoja on useita. Työntekijän voidaan antaa itse päättää työmenetelmistä ja työvälineistä sekä siitä, kuinka ja milloin työn laatu tarkastetaan. Lisäksi voidaan antaa vapaus suunnitella aikataulu työhön ja milloin he aloittavat ja lopettavat työnsä sekä pitävät taukonsa. (Kauhanen 2006, 57.)

Ristiinkoulutuksella työntekijät perehdyttävät toisensa työtehtäviinsä. Tämä lisää joustavuutta organisaatiossa ja parantaa tuottavuutta työssä. Kun työpaikoilla tiimityöt ovat yleistyneet, on ristiinkoulutus merkityksellinen osa työssäoppimista. Kun tiimit ovat itsenäisiä, on kaikilla tarve ja halu oppia hallitsemaan työkavereiden työtehtävät. Työntekijät haluavat taitoa puuttua ongelmiin tuotantoprosessissa ilman, että pyytävät apua esimieheltä. Näin ollen on tunnettava koko tuotantoprosessi alusta loppuun. Ristiinkoulutus onkin tehokkain perehdyttämisen muoto työpaikalla lukuun ottamatta teknistä osaamista ja tietämystä. (Viitala 2007, 194 - 195.)

Vertaisoppimisella tarkoitetaan tavoitteellista ja suunnitelmallista toimintaa työelämässä, jossa jäsenet samasta ammattiryhmästä keskenään kehittävät työtään. Palautetta, tukea, apua ja omaa osaamistaan jaetaan asiantuntijoiden kesken. Annettua palautetta voidaan hyödyntää oppimisessa sekä toiminnan kehittämässä. Perustana vertaisoppimiselle on ajatus yhteistyöstä, joka on tasa-arvoista ja toista kunnioittavaa, jossa ajatuksien ristiriidoista syntyy tiedollinen konflikti. Ratkaisu tähän konfliktiin löytyy keskustelemalla ja väittelemällä; ja näin ollen lopputuloksena voidaan saada syvempää informaatiota ja tietoa, jota yksin ei olisi ollut mahdollista saada. (Hätönen 2011, 79.)

Vertaistyöskentely, joka on hyvin järjestetty ja suunniteltu, antaa muun muassa mahdollisuuksia kehittää uusia käsitteitä ja näkökulmia. Ajatusten selventäminen ja jäsentäminen helpottuvat, rohkaisee kokeilemaan uusia työtapoja, parantaa työntekijöiden tasapuolista kuulemista ja paikkaamaan väärinymmärryksiä ja tietoaukkoja. Vertaisarviointi voidaan luokitella neljään vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa vertaisarviointiryhmä muodostetaan ja laaditaan ryhmän käyttöön itsearviointiraportti. Raporttiin paneudutaan huolellisesti ja sen tietoja analysoidaan. Lisäksi laaditaan myös aikataulu. Vertaisarvioijien pitäisi olla koulututtuneita henkilöitä tähän tehtävään. Seuraava vaihe on vertaisarviointikäynti, jossa tutustutaan organisaatioon ja keskeisiin tahoja haastatellaan. Menetelmänä tässä on havainnointi ja haastattelu. Arvioijat keskustelevalta ja analysoivat havainnoistaan ja käynnin päätteeksi toiminnasta annetaan suullisesti palautetta. Kolmas vaihe on kirjoittaa palauteraportti, jota edustajat organisaatiossa voivat kommentoida. Kommenttien jälkeen raporttia voidaan viimeistellä, jonka jälkeen se palautetaan organisaatiolle. Neljäs vaihe on suunnitella ja toteuttaa arvioinnin perusteella kehittämistoimia käytäntöön. (Hätönen 2011, 80 - 81.)

3.1.5 Mentorointi

Yksi vanhimmista kehittämisen keinoista on mentorointi. Mentoroinnissa kokeneempi työntekijä tukee ja ohjaa vähemmän osaavaa tekijää. Mentorointi perustuu vuorovaikutussuhteen luotettavuuteen mentorin ja mentoroitavan välillä. Mentori sitoutuu auttamaan ja on uskottu ja luotettava avustaja mentoroitavalle hänen ammatillisessa kehittämisessään. Mentoroitava taas on henkilö, joka haluaa kehittyä ja on valmis vuorovaikutussuhteeseen, joka on luottamuksellinen. Olennaista mentoroinnissa, kuten muissakin osaamisen kehittämisissä, on oppiminen. Ensi sijassa mentoinnin tulisi tukea mentoroitavan kehittymistä ja tarpeita. Jos mentoroinnille asettamat tavoitteet eivät saa tarttumapintaa kehittävään henkilöön, voikin mentorointi epäonnistua, vaikka organisaatio olisi asettanut hyvät ja selkeät tavoitteet. Myös mentori saattaa oppia uusia asioita, jos hän on vastaanottavainen mentoroitavan ideoille ja ajatuksille. (Kupias & Salo 2014, 11 - 12.) On paljon yrityksiä ja organisaatioita, jotka ovat mentoroinnin tai vastaavanlaisen kehittämiskeinon kokeneet erittäin hyödylliseksi tavaksi siirtää tietoa, taitoa ja kokemusta nuoremmille henkilöille (Lankinen & Sipola 2004, 94).

Mentoroinnin joukossa on myös muita kehittämis- ja ohjausmuotoja. Asiantuntijakouluttajat, tuutorit, perehdyttäjät, työnohjaajat, coachit ja fasilisaattorit ovat myös työelämässä käytettyjä ohjaajia mentoroiden lisäksi. Osa ohjaajista on keskittynyt konkreettisten taitojen tai asiantuntijatiedon ohjaamiseen, kun taas osa on keskittynyt ohjattavan osaamisen ja ajatusten esiin tuomiseen. Mentoreiden tehtävät ja rooli ovat näiden kahden välimaastossa. Tarpeista riippuen mentorointi painottuu joko työnohjauksen ja coachingin tai perehdyttämisen suuntaan. Sitä ei kuitenkaan kannata rajata pelkästään perehdyttämiseen, sillä siihen organisaatioilla pitäisi olla omat kappaleensa. Se toki voi olla perehdyttämisen tukena, mutta yksityiskohtaiseen perehdyttämiseen se ei täydellisesti sovi. (Kupias & Salo 2014, 19.)

Ohjaamisen ammattilainen mentorin ei tarvitse olla, vaan tärkeintä on, että mentori tuo kokemuksensa ja osaamisen mentoroitavalle. Ikärajaa mentorille ei sopisi asettaa, mutta tärkeintä on, että mentorilla on kiinnostusta ja kokemusta. Usein kuitenkin alle 50-vuotiaat saattavat pitää mentorointia hidastavana tekijänä urankehitykselle. (Lankinen & Sipola 2004, 104 - 105.) Mentorointitilanteita, jotka ovat spontaaneja, syntyy usein ja se on hyvä asia. Mitä enemmän mentoroitavalla on auttavia kollegoja ympärillään, on suurempi mahdollisuus saada spontaania mentorointiapua. Mentoroitava valitsee spontaanissa mentoroinnissa mentorinsa pyytämällä häneltä apua. Näin ollen mentorointi saattaa olla kertaluontoista, mutta yleensä siitä saattaa syntyä myös useampia vuosia kestävä mentorointisuhde. Spontaanissa mentoroinnissa ei usein aseteta mentoroinnille tietoisia tavoitteita. Niistä ei myöskään yleensä tiedetä yrityksissä ja näin ollen niille ei ole organisaation sisällä muodollista asemaa. (Kupias & Salo 2014, 20 - 21.)

Yhä useammin organisaatioissa järjestetään spontaanin mentoroinnin rinnalla erilaisia mentorointiohjelmia. On olemassa monia järjestöjä, jotka organisoivat jäsenilleen mentorointiohjelmiä. Mentorit hankitaan jäsenille joko ulkopuolisista verkostoista tai omista jäsenistä. Mentorointi on monissa organisaatioissa vakiinnuttanut paikkansa henkilöstön kehittämismenetelmänä. Monet organisaatiot ja järjestöt ovatkin havahtuneet siihen, kuinka käyttökelpoinen mentorointi on henkilöstön kehittämisessä. Mentoroinnin suunnittelusta organisaatioissa vastaavat usein Human Resources -asiantuntijat. Mentoroinnista, joka on organisoitua, voidaan käyttää myös nimityksiä suunniteltu tai fasilitoitu mentorointi. Mentorointiohjelmat, jotka on suunniteltu, kestävät yleensä vuoden. Niissä on määritelty etukäteen aloitus- ja lopetus-ajankohta. Osallistujille yleensä järjestetään mentoroinnin tueksi koulutusta tai muunlaista ohjausta, jonka tavoitteena on muodostaa kuva mentoroinnista, tavoitteista ja osapuolten rooleista. Mentorointiohjelmassa on koordinaattori, joka arvioi mentoroitavan ja mentorin yhteensopivuuden ja näin ollen muodostaa parit. Tärkeintä mentoroinnin onnistumiselle onkin, että mentoroitava ja mentori sopivat yhteen. (Kupias & Salo 2014, 20 - 22.)

Mentorointi perinteisesti on parimentorointia, jossa on yksi mentoroitava ja hänellä yksi mentor. Nykyisin voidaan myös järjestää pienryhmämentorointia, jossa yhdellä mentorilla on useampi, yleensä 2 - 3 mentoroitavaa. Suurin syy pienryhmämentorointiin on se, että mentoreista on pulaa ja halutaan olla tehokkaita. Tavoitteet mentoroinnille määritellään ryhmä- tai parikohtaisesti. Tavoitteena saattaa esimerkiksi olla työhyvinvoinnin lisääminen tai organisaatioon sitouttaminen uusille työntekijöille. Mentorointi saattaa olla perehdytysmentorointia, mentorointia joka tukee ammatillista kasvua, ongelmanratkaisumentorointia, uramentorointia, työhyvinvointimentorointia tai hiljaisen tiedon mentorointia. (Kupias & Salo 2014, 22 - 34.)

3.1.6 Työnohjaus ja toimintaoppiminen

Työnohjaus on työyhteisöön, omaan työrooliin tai ylipäättään työhön liittyvien kokemusten ja kysymysten tulkitsemista ohjaajan kanssa (Onnismaa 2007, 93). Erityisen tärkeää siinä on yhteistoiminta, eli vuorovaikutus eri toimijoiden välillä, jonka tavoitteena on päästä yhteisiin päämääriin (Ahtiainen, Alhanen, Kangas, Kansanaho, Soini & Soininen 2011, 16). Tärkeää työnohjauksessa on vuorovaikutus (Onnismaa 2007, 93). Nykyisin työnohjaus on pohdiskelevaa ja suunnitelmallista vuoropuhelua, eikä niinkään kollegan toiselle antamaa opastusta ja koulutusta (Ahtiainen ym. 2011, 16). Työnohjaus voi tapahtua sekä ryhmässä, että henkilökohtaisesti. Työnohjaus mahdollistaa kasvua ja kehitystä ammatillisesti. Työnohjauksen kohteena voi olla esimerkiksi työntekijän työmenetelmät, yksittäisen henkilön tai työyhteisön tilanne tai työntekijän suhde asiakkaisiin. Lisäksi kohteena voi olla myös työntekijän sisäinen maailma ja toimintaympäristö. Se ei ole terapiaa, vaan ensisijaisesti ollaan kiinnostuneita työstä ja miten työn mahdollisuudet, vaatimukset ja muutokset työntekijään vaikuttavat. Se myöskään ei ole koulutusta, vaikka onkin oppimisprosessi. Kouluttajan merkitys korostuu koulutuksessa, kun työnohjauksessa perehdytään työntekijän kokemukseen työstään, jota yhdessä analysoidaan ohjaajan kanssa. (Onnismaa 2007, 93.)

Työnohjaus ei niinkään ole opastusta työtehtäviin, vaan kokeneimpia työntekijöitä tämä työtapa hyödyntää eniten. Työntekijää auttaa ohjaaja, kun työntekijä haluaa saada työhön uusia näkökulmia ja syventää itsestään ammatillista kokemusta. Ohjattavan tulee saada tukea ohjaajalta ja keskittyttävä vahvaan ja hyvään, mitä on hänen työssään. Ohjattava saa myös tukea kohdata työnsä vaikeat, arvaamattomat ja kaoottiset puolet. (Onnismaa 2007, 94.)

Työnohjauksen päämääränä on vahvistaa ja kehittää tapoja työn tekemiseen ja ammattitaidon kehittämiseen sekä helpottaa henkistä kuormitusta (Viitala 2007, 195). Lisäksi sen tehtävänä on poistaa yritykseen ja erehdykseen perustuva toiminta ja näyttää ohjattaville suunta tavoitteelliseen ja jäsentyneeseen oppimiseen (Ahtiainen ym. 2011, 29). Monesti tähän tur-

vaudutaan, kun työssä tai työyhteisössä on ongelmia (Viitala 2007, 195). Haasteita työnohjaukseen synnyttää tehtäväkeskeisyys, muutosalttius, työntekijöiden itseohjautuvuus, toimintaympäristön monitasoisuus ja yhteistyön korostuminen. Sen lisäksi, että edellä mainitut tuovat haasteita työnohjaukseen, ovat ne myös nykypäivän työnteon keskeisiä piirteitä. Hyödyn-tääkseen ja palvellakseen parhaimmalla tavallaan, on työnohjaajan ymmärrettävä näiden haasteiden vaikutus työssäoppimiseen. (Ahtiainen ym. 2011, 30.)

Työnohjauksessa tulee ottaa huomioon suunnitteluvaiheessa seuraavanlaisia asioita: työnohjaaja on valittava huolellisesti, työnohjaajia on erilaisia ja he käyttävät eri menetelmiä, joten on mietittävä, mikä sopii kyseiseen tarpeeseen. Lisäksi ennen kuin työnohjaus aloitetaan, on suunniteltava aikataulu ja kahden tai kolmen viikon väliajoin olisi tapaamisia hyvä järjestää. Tärkeää on myös määrittellä tavoitteet, jotka ovat selkeät ja niitä voidaan tarkistaa myöhemmin tarvittaessa. (Hätönen 2011, 94.)

Toimintaoppiminen on ohjatumpi ja syvällisempi muoto henkilöstön osaamisen kehittämisessä. Siinä viitataan suunnitelmalliseen toimintaan, missä teorian soveltaminen ja omaksuminen vuorottelevat käytännön työtehtävissä. Toimintaoppiminen suoritetaan pääsääntöisesti ryhmissä, kun taas työnohjaus toteutetaan usein yksilötasolla. (Viitala 2007, 195.)

Toimintaoppimisella viitataan sellaiseen toimintaan, joka on suunnitelmallista ja jossa teorian soveltaminen ja omaksuminen vuorottelevat käytännön työtehtävissä. Kokemukset soveltamisvaiheesta arvioidaan ja tuodaan oppimisen aineekseksi teoriaopetukseen. Toimintaoppimisessa voidaan esimerkiksi antaa ryhmälle jokin aito ongelma liittyen yritykseen, jonka he ratkaisevat. Suorittamista tehtävään tuetaan käymällä läpi siihen liittyviä työkaluja, uutta tietoa ja käytännön esimerkkejä. Hankkeesta muodostuu oppimisalusta, jossa osallistujat reflektioivat kokemuksiaan suhteessa asioihin joita koulutettiin. Samalla yritys saa konkreettista hyötyä. Useat pitkäkestoisemmat koulutukset nykyään rakennetaan toimintaoppimisen periaatteelle. (Viitala 2007, 195 - 198.)

3.2 Työn ulkopuolella tapahtuva osaamisen kehittäminen

Työn osaamista voidaan kehittää myös työn ulkopuolella. Siihen on runsaasti erilaisia mahdollisuuksia. Ulkopuolella tapahtuvat osaamisen kehittämisen menetelmät ovat muun muassa ammattilehtien lukeminen, itseopiskeluohjelmat, opintokäynnit, opiskelu kursseilla tai oppilaitoksissa sekä myös monimuoto-opiskeluohjelmat. Henkilöstön kehittäminen on usein kallista ja hankalaa organisoida. (Viitala 2007, 197.)

Useat työnantajat suhtautuvatkin itsensä kehittämiseen positiivisesti ja kannustavat osallistumaan kursseille maksamalla niitä. Usein kuitenkin opinnot tulisi suorittaa vapaa-ajalla. Nykyisin vain murto-osa henkilöstön kehittämisestä käytetään henkilöstön kouluttautumiseen työajalla, sillä nykyisin itsensä kehittäminen tapahtuu pääosin vapaa-ajalla. (Kauhanen 2006, 149.)

Seuraavissa alaluvuissa esitellään työn ulkopuolella tapahtuvia osaamisen kehittämisen menetelmiä, muun muassa liittyen koulutukseen ja kouluttautumiseen sekä sulautuvaan oppimiseen. Käsitteenä koulutus ja kouluttautuminen on hyvin laaja, mutta opinnäytetyöntekijät ovat valinneet alalukuun tutkimuksen kannalta olennaiset aiheet. Koulutusta järjestetään myös yritysten sisäpuolella, mutta pääosin sen katsotaan tapahtuvan työn ulkopuolella (Viitala 2007, 197). Tämän johdosta opinnäytetyöntekijät ovat laittaneet aihealueena koulutuksen työn ulkopuolella tapahtuvan osaamisen kehittämisen alle.

3.2.1 Koulutus ja kouluttautuminen

Suosittu toteutustapa henkilöstön kehittämiseen on koulutus. Koulutuksen kestot vaihtelevat tunneista jopa vuosiin, mutta olennaisinta on se, että ne ovat järjestettyä toimintaa. Ulkoisilla koulutuksilla pyritään rikastamaan osaamista työntekijöille uusilla näkökulmilla sekä hyödyntämään asiantuntijoita, jotka ovat ulkopuolisia. Lyhytkestoiset koulutukset yleensä keskittyvät tietojen päivittämiseen ja konkreettisiin taitoihin. Pitkäkestoisemmat koulutukset taas tukevat ammattitaidon kehittymistä syvällisemmin ja laajemmin. (Viitala 2007, 197.)

Organisointi koulutustilaisuuksiin lähtee tarpeesta. Kun kehitystarve on määritelty, joko yksilö- tai ryhmätasolla, lähdetään selvittämään, kuinka osaamista jota tarvitaan, saadaan koulutusten avulla. Koulutus, joka on toteutettu yrityskohtaisesti henkilöstöasiantuntijan kanssa yhteistyössä, on parhain vaihtoehto yrityksille silloin, kun useampi henkilö osallistuu koulutukseen. Koulutustapahtumia on monia erilaisia ja niitä voidaan toteuttaa eri tavoin sekä hyödyntämällä eri opetusmenetelmiä. Ongelmanratkaisua pidetään tärkeänä koulutuksissa teorian tiedon lisäksi ja pohtiminen aidoista työtilanteista on motivoivaa. Parhaat tulokset koulutuksista saadaankin, jos henkilökunta saa itse kehittää yrityksensä liiketoimintaa ja esittää niitä johdolle. (Österberg 2015, 157 - 158.)

Koulutuksista, joita järjestetään yritysten sisällä, on paljon etuja. Koulutusten suunnittelussa pystytään ottamaan huomioon yritysten tarpeet ja toiveet. Yritysten aikataulut voidaan ottaa huomioon suunniteltaessa koulutuksia ja näin ollen pystytään suurikin joukko kouluttamaan samanaikaisesti. Kun koulutus on räätälöity yrityskohtaisesti, voidaan se viedä käytäntöön nopeasti. Antoisinta koulutus on silloin, kun aidot ongelmatilanteet tuodaan työyhteisölle ratkottavaksi. (Österberg 2015, 158.)

Hyvä vaihtoehto koulutusten toteutuksessa on yhdistää ulkopuolisen asiantuntijuudet ja yrityksen omat asiantuntijuudet. Koulutuksessa, johon on hankittu ulkopuolelta osaamista, on hyötynsä. Kollegat pystyvät koulutustilaisuuksissa vaihtamaan näkemyksiä ja kokemuksia. Koulutusorganisaatioilla, jotka ovat ulkopuolisia, on laajasti valittavissa eri aihealueita sekä vaihtoehtoja osaamisen kehittämiseksi. Tukeksi koulutuksille tulee olla materiaalipaketti, jossa on koottuna esityksen runko- ja taustatiedot, jotka liittyvät tehtäviin sekä muistiinpanoille tilaa ja esimerkkitapauksia, jotka liittyvät aiheeseen. Koulutuksista kannattaisi aina kerätä palautteita. Suullinen palaute on helppo antaa, mutta palaute, joka on annettu kirjallisesti, on kätevää dokumentoida ja näin ollen se helpottaa seuraavan koulutuksen suunnittelua. (Österberg 2015, 159.)

Helpoiten järjestettävä työn ulkopuolella tapahtuva oppiminen on omaehtoinen eli itseohjautuva oppiminen. Se tarkoittaa esimerkiksi videoiden, kirjallisuuden tai verkkopohjaisten menetelmien kautta tapahtuvaa kehittymistä. Etuna itsenäiselle opiskelulle on se, että työntekijällä on oma aikataulu ja siinä huomioidaan yksilölliset tarpeet sekä mahdollisuudet sisällön suhteen. Työehtosopimuksilla ja lainsäädännöllä on tuettu myös työntekijän mahdollisuutta kehittää osaamistaan esimerkiksi opiskelulla aikuisopistoissa tai uusiin ammatteihin. Elinikäistä oppimista tukevat keinot ovat muun muassa vuorottelu- ja opintovapaa. Vuorotteluvapaata voi saada, jos on ollut saman työnantajan alaisuudessa kymmenen vuotta. Monet käyttävätkin vuorotteluvapaan opiskeluun tai ylipäätään työssäjaksamiseen. Opintovapaa taas käytetään kohentamaan omaa ammattitaitoa ja sitä voi saada oltua vähintään vuoden samalla työnantajalla. (Viitala 2007, 197 - 198.)

3.2.2 Blended learning eli sulautuva oppiminen

Usein pelkkä verkko-opetus ei ole parhain tapa opetuksessa, vaan toteutettaessa koulutuksia tarkoituksenmukaista on eri tapojen yhdisteleminen. Esimerkiksi, jos kyseessä on työpaikalla ja oppilaitoksissa tekemällä oppimista tai verkko-opiskelua, puhutaan blended learningistä eli sulautuvasta oppimisestä. Sulautuvassa oppimisessä on lähtökohtana, että kaikille kursseille tai koulutuksille tehdään omanlainen sekoitus eri oppimismenetelmistä. (Salakari 2009, 95.)

Sulautuvassa oppimisessä sovelletaan erilaisia toteutustapoja. Toteutukseen sisältyy kuitenkin laaja-alainen verkko-oppimisen hyödyntäminen, mutta myös paljon itseoppimista, kokemusperäistä oppimista työpaikoilla tai tilanteita, joissa hyödynnetään opettajaa. Sulautuvaa oppimista tehdään yhä useammissa koulutusympäristöissä ja sillä on laajat käyttömahdollisuudet. Maailmalla sitä käytetään paljon täydennyskoulutuksissa, jotka ovat yritysten sisäisiä. (Salakari 2009, 96.)

Sulautuvalla oppimisella on paljon etuja ja mahdollisuuksia. Kun opinnot eivät ole riippuvaisia paikasta ja ajasta, kasvaa työpaikalla mahdollisuudet oppimiseen. Oppija voi vaikuttaa omaan opiskelutyyliinsä ja näin ollen oppimistulokset paranevat. Sulautuva oppiminen on sosiaalista, antaa mahdollisuuden oppia yhdessä ja se auttaa yhteistoiminnan edistämiseen. Lisäksi sulautuva oppiminen mahdollistaa oppimisen nopeuden. Opiskelumahdollisuudet ovat joustavia ja näin ollen oppiminen työn yhteydessä lisääntyy. (Salakari 2009, 102.)

Sulautuvaa oppimista voidaan toteuttaa ja tarkastella monista näkökulmista. Sitä voidaan yhdistää toiminnallisella tasolla, mikä tarkoittaa lähiopetuksen ja virtuaaliopetuksen yhdistämistä. Toinen vaihtoehto on kurssitason yhdistäminen, siinä esimerkiksi yhdistyvät lähiopetus, etäopetus, sekä kurssin ohjaus ja hallinta. Kolmas vaihtoehto on yhdistää koulutusohjelmatasoja, jolloin opiskelija voi valita sekä perinteisiä, että verkkokursseja. Instituutiotason yhdistäminen on myös mahdollista. Se tarkoittaa sitä, että koulutusorganisaatiot tekevät sopimuksen verkko-opetuksen ja lähiopetuksen yhdistämisestä. (Salakari 2009, 104.)

Sulautuvassa oppimisessä on tiettyjä haasteita. Sulautuvaan oppimiseen tarvitaan opinto-ohjausta, joka on hyvin suunniteltu. Lisäksi verkko-opinnot vaativat opiskelijoilta paljon itsekuuria. Myös materiaalin pitää olla muokattavissa eri kohderyhmille. Lisäksi tuotannon ja innovaation välinen tasapaino on löydettävä. Jotta sulautuva oppiminen saataisiin organisaatioihin, vaatii muutos monenlaisia toimenpiteitä organisaatiossa. Lisäksi aikaresurssit ja riittävä taloudellinen panostus on vaadittavaa. (Salakari 2009, 104 - 105.)

Sulautuvassa oppimisessä on tärkeää suunnitella koulutus yksityiskohtaisesti, jotta koulutus olisi laadukasta. Tärkeimmät asiat, mitä tulee huomioida suunnittelussa, ovat esimerkiksi oppimistavoitteiden laatiminen: mikä olisi välttämätöntä oppia, valmennetaanko minkälaisiin olosuhteisiin, tavoitteiden rakentaminen, arviointien suunnitteleminen, suunnittelu käytännön toteutukseen, mitä tullaan oppimaan perinteisillä menetelmillä, verkossa, työpaikalla tai luokkaopetuksessa sekä arviointi. Sulautuvassa oppimisessä on käytettävä oppimismenetelmiä, jotka saavat aikaan parhaan lopputuloksen. Sulautuvassa oppimisessä on käytettävissä viisi erilaista mallia. Ensimmäinen malli on opettajajohtoinen ohjelma, siinä on lisäksi verkkooppimista mukana. Toinen vaihtoehto on verkko-opiskelu, missä on myös mukana muulla tavoin suoritettuja opintoja. Kolmantena on verkko-opiskelu, missä on opettaja reaaliaikaisesti mukana ja lisäksi muilla tavoin suoritettuja opintoja. Neljäntenä on työssä oppiminen ja viidentenä simulaatiot. (Salakari 2009, 105 - 107.)

3.3 Osaamisen kehittämisen seuraukset

Pieniä muutoksia tapahtuu työelämässä koko ajan. Tiimien ja yksilöiden osaaminen kehittyy hiljalleen, vaikka siihen ei kiinnitettäisi paljoa huomiota. Mikäli tavoitteet eivät ole kirkaasti

mielessä, voi kehittyminen ajautua väärään suuntaan. Tästä voidaan joutua tilanteeseen, jossa on tehtävä rajuja muutoksia. Isot muutostilanteet tuovat paljon haasteita osaamisen kehittämiseksi, sillä on tehtävä uusia toimintamalleja ja osaamista joudutaan kehittämään nopeasti ja paljon. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014.)

Muutoksia ja vaativia ratkaisuja on tiedossa kaikilla toimi- ja palvelualueilla. Ne tuovat mukanaan muun muassa lisääntyviä osaamisvaatimuksia, ikärakenteiden muutoksia, saatavuusongelma uudelle työvoimalle ja teknologian kehittymistä. Näitä on hankalaa hoitaa perinteisen johtamisen mukaan yksinkertaisin keinoin. Organisaatioiden tulisi paneutua henkilöstön kehittämiseen ja suunnitteluun strategiansa mukaisesti. Kun koulutukset ja valmennukset ovat hyvin suunniteltu, voi se parantaa työntekijöiden suoritusta ja taitojen kehittymistä. Työpaikat, vauhti muutoksissa ja vaatimus tehokkuudesta tuovat työntekijälle jatkuvaa ristiriitaa toteuttaa omia tavoitteitaan. (Lankinen ym. 2004, 190 - 191.)

Kiire, joka on työssä jatkuvaa, ei jätä työntekijälle paljon aikaa tai energiaa kouluttaa itseään. Tuloskriteerit ovat perusta henkilökohtaisen suorituksen mittaamiseen, joita johtajat käyttävät päättäessään työntekijöiden kehittämisen jatkosta. Usein jokaisen odotetaan itse huolehtivan osaamisestaan ja kehittymismahdollisuuksistaan. Tulevaisuuden turvaksi kuitenkin organisaatiot ovat alkaneet tehdä entistä enemmän tiimien ja yksilöiden kehittämistä. Tarvitaan silti uutta ja monipuolista ohjausta ja ajattelua nykyisten käytäntöjen lisäksi. Painopisteenä onkin taitojen kehittäminen niin ryhmässä kuin yksilöillä. Osaamisen kehittäminen on pitkäjänteistä toimintaa, joka tulisi hoitaa niin, että kaikki kokevat onnistuneensa hyvin tehtävissään ja pystyvät kehittymään tarpeidensa mukaan. (Lankinen ym. 2004, 191.)

4 Tutkimusmenetelmät

Seuraavissa alaluvuissa kerrotaan tutkimuksessa hyödynnettäviä tutkimusmenetelmiä. Tutkimusmenetelminä hyödynnetään sekä kvalitatiivista eli laadullista menetelmää, että kvantitatiivista eli määrällistä menetelmää. Tutkimuksessa hyödynnetään haastattelua ja kyselyä, joista toinen on kvantitatiivinen ja toinen kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä.

4.1 Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä

Kvantitatiivisesta eli määrällisestä tutkimusmenetelmästä käytetään erilaisia nimityksiä. Näitä nimityksiä ovat muun muassa hypoteettis-deduktiivinen tutkimus, eksperimentaalinen tutkimus ja positistinen tutkimus. Keskeistä kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmässä on johdopäätökset aiemmista tutkimuksista sekä aiemmat teoriat. Myös käsitteiden määrittelyä, aineistonkeruusuunnitelmaa ja koehenkilöiden tai tutkittavien henkilöiden valintaa pidetään keskeisenä osa-alueena. Kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmässä on muuttujat laitettava

taulukkomuotoon ja tilastoida se käsiteltävään muotoon. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 139 - 140.) Kvantitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin mikä, missä, paljonko ja kuinka usein. Tärkeää kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmässä on riittävän suuri ja edustava otos, jolla saadaan selvitettyä mahdollisimman tarkasti kysymykset, jotka liittyvät lukumääriin ja prosenttiosuuksiin. Tutkimuksen avulla saadaan selvitettyä sen hetkinen tilanne, mutta syitä siihen ei pystytä tarpeeksi hyvin selittämään. (Heikkilä 2014, 15 - 16.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkija siis saa yleisen kuvan muuttujien eroista ja suhteista. Siinä tarkastellaan ja tutkitaan tietoa numeerisesti, joko tutkimustieto tulee numeroina tai vaihtoehtoisesti tutkija ryhmittelee itse laadullisen aineiston numeroiksi. (Vilkka 2007, 13 - 14.)

Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla tavoitellaan sitä, että muuttujia koskevat väitteet perustellaan numeroiden ja tilastollisten yhteyksien avulla. Tämä on mahdollista silloin, kun tutkimusaineisto ryhmitellään taulukkomuotoon havaintomatriisiksi, eli muuttujien arvoja sisältäväksi aineistoksi. Havaintomatriisi on helppo tehdä Excel-tilukkaan, koska se on suurimmassa osassa organisaatioiden ja yritysten yleisohjelmistoja ja näin ollen helppo toteuttaa siinä. Excel-tilukonlaskentaohjelmaa käytettäessä on kuitenkin muistettava jo suunnittelu- vaiheessa sen rajoitukset. (Vilkka 2015, 110 - 113.) Kaikilla tutkimuksilla ja tutkimusmenetelmillä on tietty tarkoitus. Kvantitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on ennakoivan tutkimusongelman muotoilu, teorian hyödyntäminen mittaamisessa sekä erojen löytäminen ja selittäminen. Kvantitatiivisen tutkimuksen tarkoitus on selittää, kuvata, kartoittaa, vertailla tai ennustaa luonnonilmiöitä tai ominaisuuksia ja asioita, jotka kohdistuvat ihmiseen. (Vilkka 2007, 18 - 19.)

4.1.1 Kyselyn laatiminen

Kysely on yksi tapa kerätä aineistoa. Se tunnetaan keskeisenä menetelmänä survey-tutkimuksessa. Survey on siis haastattelun, kyselyn tai havainnoinnin muoto, jossa henkilöt muodostavat tietynlaisesta perusjoukosta näytteen tai otoksen ja aineisto on myös kerätty standardoidusti. Standardointi tarkoittaa kyselyn tekemistä jokaiselle samalla tavalla, jolloin jokainen vastaaja vastaa samoihin kysymyksiin. (Hirsjärvi ym. 2009, 193.)

Etuna kyselytutkimuksessa on, että tutkittavasta aineistosta saadaan kerättyä laajasti tietoa. Tutkimuksessa voidaan kysyä asioita useilta henkilöiltä. Tämä menetelmä on tehokas ja se säästää paljon tutkijan aikaa sekä vaivaa. Kyselyn aikataulu ja kustannukset voidaan arvioida melko tarkasti ja tutkimustulokset on nopea kerätä tallennettuun muotoon analysoitavaksi. (Hirsjärvi ym. 2009, 195.)

Kysymyksien muotoilun voi toteuttaa monilla erilaisilla tavoilla. Kaikkein yleisimmät muodot haastattelussa ovat monivalintakysymykset, avoimet kysymykset ja asteikkoihin perustuvat

kysymystyyppit. Avoimet kysymykset ovat sellaisia, joissa esitetään pelkkä kysymys ja jätetään tyhjää tilaa vastaukselle. Monivalintakysymyksissä on laadittu valmiit ja numeroidut vastausvaihtoehdot, joihin vastaaja rastittaa mielestään oikean vaihtoehdon. Asteikkoihin eli skaaloihin perustuva kysymystyyppi on sellainen, jossa vastaaja valitsee väittämistä lähimpänä omaa mieltymystä olevan vastauksen. (Hirsjärvi ym. 2009, 198 - 200.) Tässä opinnäytetyössä tullaan käyttämään näitä kaikkia edellä mainittuja tapoja kyselyn muotoilussa.

Kyselylomakkeen tulokset prosessoidaan samalla tavalla kuin ne suunnitellaankin. Suunnitteluvaiheessa, kun on päätetty numeroinnista, muuttujien arvoista ja havaintomatriisin rakentamisesta, pystytään nopeuttamaan käsittelyä ja analysoinnin aloittamista. Muuttujia voivat olla muun muassa sukupuoli, suoritettu tutkinto, ikä tai asuinkunta. Näille muuttujille annetaan arvo joko tutkimuslomaketta jo suunniteltaessa tai vaihtoehtoisesti vasta taulukointivaiheessa. Arvo voi olla joko numero tai kirjainsymboli. (Vilka 2015, 109.)

4.1.2 Aineiston kerääminen ja analysointi

Kontrolloitu kysely on yksi kyselyn muoto. Näitä kontrolloituja kyselyjä on kahdenlaisia, henkilökohtaisesti tarkistettu kysely ja informoitu kysely. Lomakkeet jaetaan informoidussa kyselyssä henkilökohtaisesti tutkittaville. Tutkija menee sellaisiin paikkoihin, jossa hänen kohdehenkilönsä ovat. Tutkija kertoo tutkittaville tutkimuksen tarkoituksen, selostaa kyselyä ja vastaa tarvittaviin kysymyksiin. Lomakkeet palautetaan joko postin välityksellä tai muuhun sovittuun paikkaan. Henkilökohtaisesti tarkistetussa kyselyssä tutkija on etukäteen lähettänyt kyselyt postitse, mutta hakee henkilökohtaisesti lomakkeet. Samalla tutkija tarkistaa miten lomakkeet on täytetty ja vastaa kysymyksiin, sekä keskustelee lomakkeen täyttamisestä. (Hirsjärvi ym. 2009, 196 - 197.)

Internetkysely on erittäin nopea tapa saada tietoa. Se soveltuu parhaiten käytettäväksi, kun edustavan otoksen saaminen on mahdollista. Internetkyselyssä kaikki vastaukset tallentuvat tietokantaan, josta on helppo ryhtyä käsittelemään aineistoa tilasto-ohjelmistoilla. Jotta saadaan edustava otos, on kaikkien perusjoukon jäsenten tiedettävä kyselystä ja internetosoitteesta. Kyselyn linkki voidaan lähettää vastaajille monia erilaisia tapoja käyttäen. Yleisin tapa on sähköposti. On olemassa erilaisia tiedonkeruuohjelmia internetkyselyjen toteuttamiseksi. Esimerkiksi Webropol ja QuestBack Oy:n päätuote Digium Enterprise ja kyselynetti.com -palvelu, joiden avulla koko tutkimus voidaan toteuttaa suunnitteluvaiheesta tulosten tarkasteluun asti. Ohjelmat toimivat verkossa, joten niitä ei tarvitse ladata omalle tietokoneelle. (Heikkilä 2014, 64.)

Aineiston käsittely alkaa, kun aineisto on tallennettu ja kerätty. Tiedot syötetään ja käsitellään niin, että tutkimuskysymykseen saadaan vastaus ja tutkimusongelma tulee ratkaistua.

Empiirisen ja teoreettisen osan viitekehys yhdistää ehjäksi kokonaisuudeksi. Se myös luo pohjan tutkimusraportin jäsentelylle. Ennen kuin aloitetaan tilastokäsittely, tehdään ajosuunnitelma. Sitä pyritään noudattamaan tarkoin, sillä muuten eteneminen vaikeutuu. Kun ajosuunnitelma on hyvä, se antaa hyvän perustan oikeiden johtopäätösten tekoon sekä selkeän, luotettavan ja mielenkiintoisen raportin kirjoittamiseen. (Heikkilä 2014, 138 - 139.)

Viitekehys ja tutkimusongelma ohjaavat ajosuunnitelman tekoa ja empiirisen osan toteutusta. Ajot on hyvä suunnitella etukäteen, sillä tilasto-ohjelman tulosteita tulee ajon aikana paljon, ja ilmiön varsinainen käsittely helposti unohtuu epäoleellisten tuloksien joukkoon. Ajosuunnitelmaa tehdessä on hyvä ottaa huomioon muun muassa, että aineisto tulee syöttää ja muuttujat määritellä. Lisäksi tiedosto tulee muistaa tallentaa ja muuttujien määrittely ja vaihteluväli tarkistaa. Lopuksi vielä pitää muistaa tulostaa frekvenssijakaumat ja tunnusluku-yhteenveto. Näillä edellä mainituilla asioilla pääsee alkuun ajosuunnitelman tekemisessä. (Heikkilä 2014, 139 - 140.)

Frekvenssijakauma ilmoittaa muuttujan eri luokkien yleisyyden havaintoaineistossa. Olennaisien piirteiden havaitseminen voi olla vaikeaa, jos taulukoihin sisältyy monia erillisiä luokkia. Tästä syystä on tärkeää esittää jatkuvat muuttujat ja monet diskreetitkin muuttujat luokiteltuina. Toisiaan lähellä olevia arvoja yhdisteltäessä saadaan luokkien kokoa suuremmiksi ja satunnaisvirheiden osuus pienemmäksi, mutta menetetään samalla tietoa. Datatiedostossa tulee säästää alkuperäiset arvot omina muuttujinaan. (Heikkilä 2014, 144.)

Prosenttiluvut sopivat hyvin erilaisten ryhmien välisiin vertailuihin. Tarkkojen prosenttilukujen ilmaiseminen on mahdollista kokonaistutkimuksessa, mutta havainnollisuus voi kärsiä, jos mukaan otetaan monta desimaalia. Kun taulukossa esitetään prosenttilukuja, tulee siinä aina ilmetä perusarvo, josta prosentit on laskettu. Ristiintaulukointi on hyvä tapa tarkastella kahden muuttujan välistä yhteyttä. (Heikkilä 2014, 144.)

4.2 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Tässä luvussa kerrotaan kvalitatiivisista tutkimusmenetelmistä teoriaa. Kvalitatiivista eli laadullista menetelmää tullaan käyttämään tutkimuksessa teemahaastatteluna. Alaluvuissa käsitellään aiheina haastattelua sekä aineiston analysointia ja menetelmiä siihen.

Laadullinen aineisto tarkoittaa pelkistetyimmillään sitä, että aineisto on tekstin muodossa. Teksti syntyy joko tutkijasta riippumatta tai riippuen. Aineistoa ovat esimerkiksi havainnoinnit, erimuotoiset haastattelut, kirjeet tai päiväkirjat sekä muu kirjallisesti tai kuvallisesti tuotettu aineisto. Tutkimussuunnitelma elää laadullisessa tutkimuksessa tutkimushankkeen mu-

kana. Tämä osin tarkoittaa sitä, että ilmiöiden prosessiluonne saavutetaan kvalitatiivisilla menetelmillä. Tulkinta jakautuu laadullisessa tutkimuksessa koko tutkimusprosessiin ja tutkimusprosessi ei aina ole helppoa pilkkoa seuraaviin vaiheisiin. Aineistonkeruun kuluessa tutkimuksen suunnitelmaa tai ongelman asettelua saatetaan joutua tarkistamaan ja kirjoittaminen saattaa vaatia alkuperäiseen aineistoon palaamiseen. (Eskola & Suoranta 2005, 15 - 16.)

Usein laadullisessa tutkimuksessa keskitytään myös varsin pieneen määrään tutkittavia ja niitä pyritään analysoimaan mahdollisimman perusteellisesti. Kriteeri aineiston tieteellisyyteen ei ole näin ollen määrä vaan laatu. Harkinnanvaraisessa otannassa kyse on tutkijan kyvystä tehdä tutkimukseensa teoreettisesti vahvat perustukset, jotka ohjaavat osaltaan aineiston hankintaa. Otannan sijasta käytetään myös nimikettä harkinnanvarainen näyte, sillä laadullisessa tutkimuksessa usein on kyseessä näyte. (Eskola & Suoranta 2005, 18.)

Tutkimuksessa joka on kvalitatiivinen, usein puhutaan analyysistä, joka on aineistolähtöinen. Eli ikään kuin rakennetaan empiriistä aineistoa alhaalta ylös. Tässä tilanteessa tärkeää on miettiä aineiston rajausta niin, että analysointi tulee olemaan järkevää ja mielekästä. Kun ilmiön olemuksesta tarvitaan perustietoa, on aineistolähtöinen analyysi tarpeellista. (Eskola & Saloranta 2005, 19.) Tässä opinnäytetyössä käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä, josta on lisää tietoa 4.2.2 alaluvussa.

4.2.1 Haastattelu

Tavoitteena haastattelussa on selvittää, mitä henkilöllä on mielessään. Se on keskustelua, joka on tutkijan johdattama ja joka tekee aloitteen. Haastattelu on henkilöiden vuorovaikutusta, jossa he vaikuttavat toisiinsa. Haastattelutyyppinä on erilaisia, mutta tyypillisintä haastattelussa on, että ne on suunniteltu ennalta, se on haastattelijan ohjaama, haastattelija pitää haastattelua yllä motivoimalla haastattelijaa ja haastattelu pysyy luottamuksellisena. (Eskola & Suoranta 2005, 85.)

Haastatteluiden puolesta on huomioitava, että haastatteluluvasta sovittaessa henkilökohtaisesti eivät tiedonantajat perinteisesti kieltäydy haastattelusta eivätkä myöskään kiellä haastattelun käyttöä tutkimusaineistona. Lisäksi haastattelussa on etuna se, että siihen voidaan valita henkilöt, joilla on tietoa aiheesta tai vaihtoehtoisesti kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. (Sarajärvi & Tuomi 2003, 76.) Ne seikat, joita saatetaan pitää haastattelun hyvinä puolina, sisältävätkin ongelmia. Ongelmana on oikeastaan myös se, että haastattelijan rooliin pitäisi kouluttautua ja analysointi, raportointi ja tulkinta ovat vapaamuotoisia. Tästä syystä on ongelmallista, että valmiita malleja ei ole olemassa. (Hirsjärvi & Tiittula 2014, 35.)

Haastattelut jaetaan kysymysten valmiuden ja sitovuuden perusteella strukturoituihin ja strukturoimattomiin haastatteluihin. Strukturoitujen haastatteluiden toisessa päässä on loma-kehaastattelut valmiilla kysymyksillä ja vastausvaihtoehdoilla, jotka esitetään haastateltaville samassa järjestyksessä ja samanlaisina. Strukturoidun ja strukturoimattoman haastattelun välissä on puolistrukturoidut ja puolistandardoidut haastattelut, joille on ominaista jonkin osan alueen lukkoon lyöminen. Puolistrukturoidussa haastattelussa tunnetuin on teemahaastattelu, jossa käydään läpi samat teemat ja aihepiirit, mutta kysymysten muoto ja järjestys voi vaihdella. Strukturoimattomassa haastattelussa rakenne taas muotoutuu haastateltavan ehdoilla. Se on enemmänkin keskustelu, kuin tiukasti kysymys-vastaus -muotoon sidoksissa oleva haastattelu. Strukturoimattomasta haastattelusta käytetään muun muassa nimitystä avoin haastattelu. (Ruusuvoori & Tiittula 2014, 11 - 12.)

Tunnetuin puolistrukturoitu haastattelu on teemahaastattelu. Teemahaastattelun avulla pysytään tutkimaan yksilöiden ajatuksia, kokemuksia, tunteita ja uskomuksia. Teemahaastattelussa käydään läpi samat aihepiirit ja teemat, mutta kysymykset saattavat vaihdella muotonsa ja järjestyksensä perusteella. (Ruusuvoori & Tiittula 2014, 11.) Mielipide asia on, kuuluuko jokaiselta haastateltavalta kysyä samat kysymykset suunnitellussa järjestyksessä ja pitääkö sanamuotojen olla identtiset jokaisessa haastattelussa. Yhdenmukaisuuden aste vaihtelee teemahaastatteluissa tutkimuksesta toiseen. Vaihteluväli on lähes avoimen haastattelun tyyppisestä ratkaisusta aina strukturoidusti etenevään haastatteluun. Kuitenkaan teemahaastattelussa ei voi kysyä mitä tahansa, vaan pyrkimyksenä on löytää merkityksellisiä vastauksia koskien tutkimustehtävää, ongelmanasettelua sekä tutkimuksen tarkoitusta. Viitekehyksenä tutkimukselle toimii tällöin etukäteen valitut teemat. (Sarajärvi & Tuomi 2003, 77 - 78.)

Tutkimushaastattelut yleensä nauhoitetaan, johtuen niiden tuomasta suuremmasta edusta kuin haitasta. Haastattelun nauhoittaminen antaa mahdollisuuden aineistoon palaamiseen, kuin toisen työn tarkastelemiseen. Aineistoon palaamisessa toimii nauhoitus muistiapuna ja tulkintojen tarkastamisen välineenä. Toisen työn tarkastelemisen mahdollisuus on tärkeää, koska aina tutkija ja haastateltava eivät ole samat henkilöt, joten tarkastellessaan toisen työtä saa tutkija enemmän tietoa ja pohjustusta siitä, mitä on jo vastattu ja miten haastatteluun sekä siinä esitettyihin kysymyksiin on reagoitu. Haastattelun nauhoittaminen mahdollistaa myös sen, että haastatteluvuorovaikutuksen kulkua on jälkepäin mahdollista tarkastella ja analysoida. Tutkija usein unohtaa haastatteluvaiheessa, että tarkkaillessaan haastateltavaa, vaikuttaa hän omalla toiminnallaan haastateltavan toimintaan. (Ruusuvoori & Tiittula 2014, 14.)

Nauhoittamisen etuna on lisäksi se, että uudelleen kuunneltaessa voi helposti löytyä uusia sävyjä, joita ei ensikuuntelemalla ollenkaan laittanut merkille. Tämä auttaa myös haastattelun

tarkemmassa raportoinnissa. Tutkijat voivat raportoida vuorovaikutuksesta ja kuulla, minkälaisessa vuorovaikutustilanteessa tulokset ovat syntyneet. Nauhoituksesta pystyy myös päättämään, ovatko havainnot haastateltavan omia jäsennyksiä tutkimuskohteesta ja kuinka paljon havainnot ovat haastateltavan kategorioinneista, esimerkiksi haastattelurungossa käytetyistä teemoitteluista. Lisäksi nauhoituksesta pystyy päättämään, juontaako vastaukset siihen, miten kysymykset on muotoiltu haastatteluvaiheessa. (Ruusuvuori & Tiittula 2014, 14 - 15.)

4.2.2 Aineiston käsittely ja sisällönanalyysi

Haastattelusta syntyy laaja tekstimassa ja sitä voidaan lähestyä eri tavoin. Aineistonkeruuvaiheesta siirtymisen kynnyks on usein laadullisessa haastattelututkimuksessa korkea. Siksi onkin tärkeää tutustua aineistoon, kerätä sitä ja tehdä alustavia analyyskejä samaan aikaan ja varhain. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 11.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa onkin yleistä, että aineiston keruu ja analysointi tapahtuvat osittain samaan aikaan (Metsämuuronen 2001, 51). Tutkija törmää aineistonsa kanssa luokitteluun, analysointiin ja tulkintaan. Nämä osatehtävät ovat erilaisia, mutta samalla myös toisiinsa liittyviä. (Ruusuvuori ym. 2010, 11.)

On tyypillistä laadullisissa analyysissä, että tiiviisti vuoropuhelussa ovat aineisto ja tutkimusongelma. Käsittelemätön aineisto voi näyttää suurena hahmottomana massana, jossa on ihmisten puhetta nauhoitettuna. Siksi onkin tehtävä muistiinpanoja eri vaiheista ja syntyneistä ajatuksista sekä havainnoista. Aineistoon perehtyessä kannattaa hyödyntää mieleen jääneitä yksityiskohtia, haastatteluiden onnistumisia toisiin verrattuna ja yllättävyyttä. (Ruusuvuori ym. 2010, 13.)

Nauhoitetut haastatteluiden aineistot on litteroitava eli muutettava kirjoitettuun muotoon analyysiä varten. Se kuinka tarkasti nauhoitus on litteroitu, riippuu täysin tutkimuskysymyksistä ja käytetyistä tutkimusmetodeista. Litteroitu haastattelu toimii erinomaisena muistiapuna ja auttaa tärkeiden yksityiskohtien huomaamista. Mikäli analysoinnin tarkoituksena on huomata pienimmätkin yksityiskohdat vuorovaikutuksessa, on erittäin tärkeää, että haastattelu on litteroitu tarkasti. Tutkimuskohteena haastattelussa voi lisäksi olla emootiot tai seikat, jotka tulevat näkyviin kommunikaatiossa. Tällöin on todella kätevää merkitä kommunikaatioon vaikuttavat asiat litterointiin, kuten esimerkiksi äänenvoimakkuus, painotukset, tauot ja intonaatiot. Joskus litterointiin voi olla merkityksellistä laittaa, mihin haastateltavan kasvot on suuntautuneena haastattelun aikana tai miten hän elehtii vastatessaan. Nykyisin edellä mainittujen litterointiin on tullut helpottavia tietokoneohjelmia, jotka yhdistävät videokuvan, äänen kuvauksen ja puheen litteroinnin. Näin ollen ei työstä tekstimerkein paperille kirjottamista ole tarpeen tehdä. (Ruusuvuori & Tiittula 2014, 15 - 16.)

Perinteinen analyysimenetelmä laadulliselle tutkimukselle on sisällönanalyysi. Sisällönanalyysiä voi pitää yksittäisen metodin lisäksi väljänä teoreettisena kehyksenä, jonka voi liittää eri analyysikokonaisuuksiin. Sisällönanalyysissä tärkeää on se, että tutkija valitsee tarkkaan rajatun ja kapean ilmiön, sekä kertoo tästä kaiken mitä pystyy. Muu materiaali, jota aineistosta on mahdollista saada, on siirrettävä muuhun tutkimukseen, mikä on usein aloittelevilla tutkijoilla ongelmana. Tärkeitä pisteitä sisällönanalyysissä on neljä kappaletta. Ensimmäiseksi on päätettävä, mikä aineistossa on kiinnostavaa ja päätöksestä on pidettävä kiinni. Toiseksi aineisto on käytävä läpi niin, että tutkija erottelee ja merkitsee asiat, jotka liittyvät ensimmäiseksi päätettyyn kiinnostukseen. Kaikki muut asiat on jätettävä huomiotta ja pois tutkimuksesta. Nämä merkityt asiat on lisäksi kerättävä yhteen ja pois muun aineiston joukosta. Kolmantena kohtana sisällönanalyysissä on luokitella, teemoitella tai tyyppitellä käytössä oleva aineisto. Viimeisenä pisteenä on kirjoittaa yhteenveto. Yleensä kolmas kohta käsitetään itse analyysiksi, mutta kolmas piste ei ole mahdollinen, ilman kahden ensimmäisen kohdan läpikäymistä, eikä kolmas piste ole mielekäs ilman raportoitua yhteenvetoa, joka on kohta neljä. (Sarajärvi & Tuomi 2003, 94 - 95.) Sisällönanalyysin tekemistä voi helpottaa tekemällä käsitekartan, eli miellekartan (Metsämuuronen 2001, 54).

Sisällönanalyysin luokittelua on perinteisesti pidetty aineiston yksinkertaisimpana järjestämisen muotona. Lisäksi sitä pidetään kvantitatiivisena analyysinä sisällön teemoin, koska alkeellisimpana aineistosta määritetään luokat ja lasketaan, montako kertaa nämä luokat esiintyvät aineistossa. Teemoittelu on hyvin lähellä luokittelua, mutta siinä painona on asiat, mitä kustakin teemasta on kerrottu. Tyyppittelyä käytettäessä aineisto ryhmitellään eri tyypeiksi, esimerkiksi eri selitykset, mitkä ovat vaikuttaneet oppiaineen suosioon, ovat eri tyyppisiä. (Sarajärvi & Tuomi 2003, 95 - 97.)

Sisällönanalyysi on tekstianalyysi, jonka avulla voidaan analysoida systemaattisesti ja objektiivisesti eri aineistoja etsien tekstin merkityksiä. Sen avulla pyritään järjestämään aineisto muotoon, joka on tiivis ja selkeä, menettämättä sen sisältämää informaatiota. Laadullisen aineiston analysoinnin tarkoituksena on lisätä informaatioarvoa, koska hajanaisesta aineistosta on vaikea kerätä selkeää, mielekästä ja yhtenäistä informaatiota. Kuitenkin sen avulla on mahdollista kerätä aineisto vain järjestetyksi johtopäätöksiä varten. Tästä syystä monia tutkimuksia, jotka on toteutettu sisällönanalyysillä, on kritisoitu edellä mainitun keskeneräisyyden vuoksi. Tutkija on saattanut ilmaista analyysinsä hyvinkin tarkasti, mutta mielekkäät johtopäätökset saattavat puuttua ja järjestetty aineisto esitetään vain tuloksina. (Sarajärvi & Tuomi 2003, 105 - 110.)

Laadullinen analyysi koostuu kahdesta vaiheesta. Arvoitusten ratkaisemisesta ja havaintojen pelkistämisestä. Havaintojen pelkistämisessä on kaksi osaa, jotka voidaan erottaa. Ensiksi aineistoa tulee tarkastella vain tietystä näkökulmasta. Tarkasteltaessa aineistoa kiinnitetään

huomio siihen, mikä on olennaista sekä kysymyksenasettelun että teoreettisen viitekehyksen kannalta. Toisen vaiheen idea pelkistämässä on havaintomäärien yhdistäminen, jossa karsitaan havaintomäärää. Lähtökohtana havaintojen yhdistämisessä on ajatus, että ajatellaan aineistossa olevan näytteitä tai esimerkkejä samasta ilmiöstä. Arvoitusten ratkaiseminen on toinen vaihe laadullisessa analyysissä. Se tarkoittaa sitä, että käytettävissä olevat vihjeet ja johdolangat ovat pohjana, josta tehdään merkitystulkinta tutkittavasta asiasta. (Alasuutari 2011, 39 - 44.)

Laadullisen aineiston sisällönanalyysi on mahdollista tehdä joko aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti. Teoriaohjaava sisällönanalyysi on hyvin lähellä aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Ero näiden kahden välillä on viimeisessä vaiheessa, jolloin teorialähtöisessä analyysissä ilmiön teoreettiset käsitteet ovat jo tiedettyjä. Aineiston analyysistä puhuttaessa käytetään ilmauksia induktiivinen eli aineistolähtöinen ja deduktiivinen eli teorialähtöinen. Deduktiivisessa eli teorialähtöisessä analyysissä aineiston analysoinnin luokittelu perustuu viitekehykseen. Eli analyysiä ohjaa tällöin jokin teema tai käsitekartta. Ensimmäinen vaihe deduktiivisessa analyysissä on muodostaa analyysirunko. Analyysirungon sisälle muodostetaan eri luokitukset tai kategoriat noudattaen induktiivisen sisällönanalyysin periaatteita. Tämä mahdollistaa sen, että aineistosta on mahdollista poimia asiat, jotka kuuluvat analyysirunkoon sekä asiat, jotka jäävät ulkopuolelle. Ulkopuolelle jäävät asiat laitetaan uusiin luokkiin noudattaen induktiivisen sisällönanalyysin periaatteita. Vaihtoehtoisesti analyysirunko saa olla myös strukturoitu, jolloin vain ne asiat, jotka sopivat analyysirunkoon, kerätään. (Sarajärvi & Tuomi 2003, 110 - 117.)

Induktiivisessa eli aineistolähtöisessä analyysissä aineisto on mahdollista kuvata karkeasti kolmivaiheiseksi prosessiksi. Ensimmäisessä vaiheessa on aineiston pelkistäminen eli redusointi. Siinä analysoitava informaatio on kirjallisesti toteutettu haastatteluaineisto tai jokin muu asiakirja tai dokumentti, joka on tarkoitus pelkistää niin, että tutkimukselle epäolennainen aineisto jätetään pois. Redusointi voi olla informaation pilkkomista osiin tai tiivistämistä, jolloin redusointia ohjaa tutkimustehtävä, jossa aineistosta litteroidaan olennaiset ilmaukset. Toinen vaihe induktiivisen aineiston analysoinnin prosesseissa on ryhmittely eli klusterointi. Siinä alkuperäisilmaukset käydään läpi ja etsitään käsitteitä, joissa on samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia tai vain jompaakumpaa. Asiat, jotka tarkoittavat samaa asiaa, ryhmitellään ja yhdistetään omaksi luokakseen ja nimetään sisältö-käsitteellä, joka kuvaa sisältöä. Klusteroinnissa aineisto tiivistyy, koska yksittäiset asiat sisällytetään yleisempiin käsitteisiin. Lisäksi klusteroinnissa tehdään pohja tutkimuksen perusrakenteelle ja alustavia kuvauksia tutkittavasta ilmiöstä. (Sarajärvi & Tuomi 2003, 110 - 115.)

Kolmantena ja viimeisenä vaiheena analysoinnin prosesseissa on teoreettisten käsitteiden luominen eli abstrahointi (Sarajärvi & Tuomi 2003, 110 - 115). Abstrahoinnissa erotellaan olennainen tieto yksittäisistä henkilöistä, tapahtumista sekä lausumista ja sen perusteella on johtopäätökset mahdollista siirtää yleisille käsitteelliselle ja teoreettiselle tasolle. Eli abstrahoinnilla muodostetaan teoreettinen käsitteistö. (Metsämuuronen 2001, 51.) Sitä jatketaan niin kauan, kuin luokituksia on mahdollista yhdistellä aineiston sisällön näkökulmasta. Abstrahointia kuvataankin usein prosessiksi, jossa tutkija muodostaa kuvauksen tutkimuskohteestaan yleiskäsitteiden avulla. Induktiivisen aineiston analysoinnin kaikissa vaiheissa tutkija pyrkii ymmärtämään tutkittavien henkilöiden omia näkökulmia. (Sarajärvi & Tuomi 2003, 110 - 115.)

5 Tutkimuksen toteutus

Alla olevissa alaluvuissa kerrotaan tutkimuksen toteutuksesta. Ensimmäisessä alaluvussa tullaan kertomaan kyselyn toteutuksesta, jonka jälkeen seuraavassa alaluvussa tullaan kertomaan haastattelun toteutuksesta. Näiden lukujen jälkeen kerrotaan haastattelun sisällönanalyysistä aineistolähtöisesti. Viimeisimpänä alalukuna on tutkimusaineistojen analyysimenetelmät.

Otos ja perusjoukko ovat tärkeimmät käsitteet otannasta (Vehkalahti 2014, 42). Otanta määrää, miten tutkimukseen valitaan havaintoyksiköt. Havaintoyksikkö tarkoittaa sitä yksikköä, joista havainnot tehdään, esimerkiksi ne voivat olla yksilöitä. Otanta on tärkeää, sillä on lähes mahdotonta ottaa kaikkea aineistoa tutkittavaksi. Ensimmäiseksi ennen kuin valitaan havaintoyksiköt, on perusjoukko tiedettävä. Perusjoukko on havaintoyksiköiden muodostama joukko, josta johtopäätökset halutaan saada. (Uusitalo 1996, 70.) Kokonaistutkimuksen aineisto kuvastaa perusjoukkoa ja se ei ole otos. Kyselyn tapauksessa käy usein niin, että kaikki eivät vastaa, jolloin jää paljon aukkoja tiedonkeruuseen ja siitä johtuen myös epävarmuuksia. (Vehkalahti 2014, 45.)

Tutkimusta lähdettiin toteuttamaan suunnitteleamalla aikataulu niin, että haastattelut olisivat tammikuun alkupuolella / joulukuun loppupuolella. Haastatteluiden pohjalta oltaisiin vielä korjattu kyselyä, haastatteluista ilmi tulleiden ajatusten ja tietojen perusteella. Kuitenkin opinnäytetyön edetessä suunnitelmat muuttuivat, johtuen haastatteluiden saannin vaikeudesta, sekä niiden siirtymisestä maaliskuun loppupuolelle. Tästä syystä tehtiin uusi suunnitelma, jotta saataisiin opinnäytetyö edistymään ja päästäisiin itse tutkimuksen analysoinnin pariin. Kysely päätettiin laittaa eteenpäin jo ennen haastatteluja. Kyselyn kysymykset suunniteltiin niin, että kysymykset käsittelisivät samoja aiheita, kuin haastattelutkin, kuitenkin sillä poikkeuksella, että kyselyn avulla tarkoituksena oli saavuttaa yleistä tuntemusta ja mieliteitä haastattelussa käytäviin asioihin. Haastattelun avulla tarkoituksena oli saavuttaa syvällisempää tietoa kysymysten avulla. Tarkoituksena oli myös saada enemmän konkreettisia

asioita tutkimukseen sekä toimintaan toimeksiantajayrityksessä heidän osaamisen kehittämisen toimista työssäoppimisessa. Haastattelun ja kyselyn lopetuksen ajankohdat olivat näin ollen viikon sisällä toisistaan.

5.1 Kyselyn toteutus

Kysely toteutettiin verkkolomakkeella kyselynetti.com -palvelussa. Opinnäytetyöntekijät koelivat monia erilaisia palveluita kyselyn toteuttamiselle, muun muassa Google Forms:ia. Näitä testattuaan todettiin kyselynetti.com:in olevan paras mahdollinen työkalu kyselyn toteuttamiselle. Kyselynetti.com toimii niin, että kyselyn voi tehdä valmiille alustalle ja muokata kyselyn linkkiä haluamakseen. Alusta kerää vastauksien perusteella valmiit taulukot ja kuviot helpompaa seuraamista ja analysoimista varten.

Kun kysely oli tehty kyselynetti.com:iin, linkki lähetettiin saatekirjeen kanssa toimeksiantajalle eteenpäin lähetettäväksi. Saatekirjeessä oli maininta kyselyn vastaamisen kestosta, joka arvioitiin kestävän noin 2-3 minuuttia vastaajaa kohden. Lisäksi saatekirjeessä oli maininta, miksi kyselyä toteutetaan sekä yhteystiedot, joilla vastaajat saattoivat tarvittaessa ottaa yhteyttä kyselyyn liittyvissä kysymyksissä tai muissa neuvoissa. Lyhyen ajanjakson jälkeen, toimeksiantaja välitti kyselyn linkin eteenpäin työntekijöilleen. Kysely oli avoinna 14.3. - 4.4.2017 välisen ajan. Ensimmäinen vastaus saatiin 14.3.2017 klo 12:38 ja viimeinen vastaus 4.4.2017 klo 8:28. Vastauksia kertyi kaiken kaikkiaan 81 kappaletta, joista kuusi kappaletta jäi vastauksiltaan kesken. Nämä kuusi henkilöä vastasivat vain ensimmäisen sivun kysymyksiin, jotka käsittelivät perustietoja.

Toimeksiantajan lähetettyä kyselyn työntekijöille, saatiin spontaania palautetta sähköpostiin heti ensimmäisten tuntien aikana, koskien kohtaa kehityskeskustelut ja palaverit. Palautteen aiheena oli, että kyselyssä ei ollut vaihtoehtoa ilmoittaa, mitä erilaisia palavereita on kyseiselle työntekijätasolle. Palautteen perusteella kyselyä korjattiin lisäämällä avoin vastauskohta, johon oli vapaaehtoista vastata. Avoimen vastauskohdan kysymykseksi lisättiin: ”Mitä palavereita? (kuukausi, siivous, myyntiryhmä, huolto, päällikkö)”. Päätös muokata palautteen pohjalta kyselyä oli hyvä, koska tämä muutos tuotti 52 vastausta, jossa palavereiden aiheita tarkennettiin ja näin ollen lisätietoa tuli paljon tutkimusta ajatellen.

5.2 Haastattelujen toteutus

Haastatteluiden kysymyksiä suunniteltiin joulukuun alusta alkaen ja ne muodostettiin erikseen työntekijätasolle sekä esimiestasolle ja Human Resources tasolle. Haastattelukysymykset suunniteltiin teemahaastatteluksi, kuitenkin hyvin vapaamuotoisena. Haastattelukysymyksissä

oli pääkohta sekä apukysymykset ja idea olivat, että mikäli haastateltava kertoo paljon aiheesta pelkän pääkohdan avulla, ei lisäkysymyksille ole tarvetta. Näin ollen saatiin mahdollisimman laajasti tietoa aihealueista. Haastatteluiden ajanvaraamisen hetkellä lähetettiin haastattelukysymykset toimeksiantajalle arvioidun keston kanssa, jotta hän voisi varautua sekä ajanvaraamisen kuin aiheidenkin suhteen. Tämä oli toimeksiantajan oma toive. Haastatteluiden kestoksi haastateltavaa kohden arvioitiin noin 30 minuuttia.

Haastattelut pidettiin Original Sokos Hotel Albert:in kokoustilassa 29.3.2017 iltapäivällä klo 16:30 alkaen. Haastattelujärjestyksenä oli ensimmäiseksi työntekijä, tämän jälkeen esimies ja viimeisenä Human Resourcesta henkilö. Haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina niin, että yksi kerrallaan jokainen haastateltava saapui kokoustilaan muiden odotellessa yläkerrossa kahvilassa. Haastatteluiden välillä ensimmäinen haastateltava siis näki viimeisen haastateltavan ennen tämän haastattelua. Näin ollen saattaa olla mahdollista, että haastateltavat ovat keskustelleet keskenään ja kommentoineet haastattelun kulkua ja omia vastauksiaan keskenään. Haastatteluiden alussa kerrottiin yleisesti, mitä haastattelussa on odotettavissa ja minkälainen haastattelu on, ennen haastattelun aloittamista. Tiimi halusi toteuttaa haastattelut pienellä esipuheella, jotta haastateltavat osaisivat hieman varautua tulevaan. Lisäksi esipuheessa mainittiin, että haastattelut tullaan äänittämään myöhempää tarkastelua ja hyödyntämistä varten.

Haastatteluissa työntekijä kertoi hyvin laajasti jokaiseen kohtaan asioita ja antoi henkilökohtaisia kokemuksiaan esimerkiksi, mikä lisäsi haastattelijoiden ymmärrystä asiaan sekä antoi enemmän informaatiota, jota tutkimuksessa pystytään hyödyntämään. Esimies kertoi haastattelun aikana, miten asiat ovat hänen alaisillaan sekä miten asiat ovat hänellä omakohtaisesti. Human Resourcesta henkilö kertoi yleisellä tasolla, miten asioiden kuuluisi olla kaikissa toimipisteissä ja miten ylemmällä niin sanotulla toimistotasolla asioiden kuuluisi olla. Haastatteluiden kestot vaihtelivat 20 minuutista aina hieman vajaaseen puoleen tuntiin.

Haastatteluiden jälkeen äänitykset litteroitiin. Litterointi tehtiin sanasta sanaan samalla tavalla, kuin mitä haastattelussa puhuttiin. Tämä hyödyntää tulosten tarkastelua, koska eri sanavalinnoilla ja tauoilla sekä ajatuskatkoilla on merkitys kokonaisvaltaiseen sanomaan.

5.2.1 Haastattelujen tulosten sisällönanalyysi aineistolähtöisesti

Tässä luvussa käydään läpi haastattelun sisällönanalyysi aineistolähtöisesti. Tutkimuksessa käytettiin tätä analysointimenetelmää johtuen sen tarjoamasta avusta tulosten esittämisessä sekä ymmärtämisessä, koska aineistolähtöinen analysointi tarjoaa tutkimukselle sen teoreettisen käsitteistön. Teoreettisen käsitteistön avulla on helpompi käydä tutkimukseen ja sen tuloksiin käsiksi.

Taulukossa 5 aineisto on redusoitu, eli pelkistetty. Taulukossa 6 aineisto on klusteroitu eli ryhmitelty. Taulukossa 7 aineisto on abstrahoitu, eli sille on luotu teoreettinen käsitteistö. Taulukko 5 on liitteessä yksi ja taulukot 6 ja 7 ovat liitteessä kaksi.

Ensimmäiseksi tiimi etsi haastatteluista alkuperäisilmauksia, jotka muutettiin pelkistetyiksi ilmauksiksi. Pelkistettyjä ilmauksia tuli tiimille 12 kappaletta. Pelkistettyjä ilmauksia oli muun muassa toiminta ja sen laatu, yrityksen toiminnalle keskeiset kysymykset, yrityksen toimintaa edistäviä ja ylläpitäviä työkaluja sekä toiminta eri työntekijätasojen välillä. Lisäksi pelkistettyjä ilmauksia oli aikaan liittyvät käsitteet toimeksiantajayrityksessä, osastokohtaiset asiat, ympäristötietoisuus, tuntemukset ja kokemukset, kiinnostus omaa kehittymistä kohtaan, tulevaisuuden kehityskohteet, motivaatiota lisäävät toimet ja viimeisimpänä itsensä kehittäminen työpaikalla sekä sen ulkopuolella.

Yllä olevat pelkistetyt ilmaukset opinnäytetyöntekijät klusteroi, jonka lopputuotoksena syntyi alaluokat. Alaluokkia ovat yrityksen toiminnot, ympäristötietoisuus sekä yrityksen ja sen työntekijöiden kehittyminen. Alaluokat muokattiin vielä abstrahoimalla teoreettiseksi käsitteistöksi, joka on nimeltään yrityksen toiminnot työntekijöiden kehittymistä kohtaan. Teoreettista käsitteistöä on hyödynnetty tutkimuksessa muun muassa haastattelun tuloksissa. Siinä on otettu huomioon se, ettei tulokset ole liian laajat, vaan ainoastaan on läpikäyty asioita, jotka sisältyvät teoreettisen viitekehyksen sisään.

Lisäksi tutkimuksessa on yleisesti myös teorian sekä kokonaisuudessaan koko tutkimuksen pohjalta ja tuloksista huomattavissa aineistolähtöisen analyysin viimeisen vaiheen, eli abstrahoinnin merkitys. Ilman teoreettista käsitteistöä olisi tutkimus voinut olla turhan aiheesta poikkeava ja vaikeaselkoinen. Tutkimusta on muokattu sen pohjalta, mikä syntyi teoreettiseksi käsitteistöksi.

5.3 Tutkimusaineistojen analyysimenetelmät

Kyselyn aineiston keräämisessä hyödynnettiin Laurea ammattikorkeakoulun yhteistyökumppanin tarjoamaa verkkolomaketta, eli kyselynetti.com:in tarjoamaa alustaa. Kyseinen palvelu kokoaa tulokset taulukoihin ja palvelusta on myös mahdollista tutkia yksittäisiä vastauksia. Aineistoa aiotaan analysoida hyödyntäen taulukoita, jotka palvelusta saatiin. Taulukot ovat helposti saatavilla, niin XLS, JPG, PNG, kuin PDF -muotoon. Taulukot muunnetaan PNG -muodosta JPG -muotoon ja aiotaan näin hyödyntää tutkimustuloksien analysoinnissa.

Kyselyn analysoinnissa hyödynnettiin myös prosenttitaulukointia, jolla saadaan tulokset valmiisiin prosenttilukuihin. Tuloksissa toimivat muuttujat ovat prosenttiluku sekä perusarvo,

joka on vastanneiden henkilöiden määrä. Kyselynetti.com tuottaa valmiin prosenttitaulukon, jota tutkimuksessa suoraan hyödynnetään yhdessä päättelyn kanssa.

Haastatteluista taas pyrittiin keräämään informaatiota nykytilanteesta ja toimintatavoista. Lisäksi tavoitteena oli saavuttaa haastatteluiden perusteella ymmärrys, onko nykytilanne ohjeiden ja määrättyjen vaatimusten mukainen. Haastattelun analysoinnilla saavutettiin tietoa, mikä tämän hetkistä toimintatavoista osaamisen kehittämisen menetelmistä työssäoppimalla on hyödyllisin ja mielekkäin sekä mitkä ovat haastateltavien mielestä vähemmän tärkeitä osa-alueita ja missä niistä on kehittämistä. Haastattelu tehtiin sisällönanalysillä ja siinä hyödynnettiin aineistolähtöisyyttä. Ensimmäisessä vaiheessa aineisto redusoidaan, eli pelkistetään. Tämän jälkeen aineisto klusteroidaan eli ryhmitellään ja viimeisimpänä aineisto abstrahoidaan, eli luodaan teoreettinen käsitteistö.

6 Tutkimustulokset

Tässä luvussa käydään läpi tutkimustuloksia, niin kyselyn, kuin haastattelujen kohdalta. Tutkimus pyrkii selvittämään toimeksiantajayrityksen nykyhetken tilannetta osaamisen kehittämässä hyödynnettävistä työssäoppimisen menetelmistä sekä avaamaan mielipiteitä tällä hetkellä hyödynnettävistä menetelmistä. Tässä luvussa tarkastellaan tuloksia erikseen kyselyn ja haastattelun osalta sekä lopuksi tulosten yhteenvetoa. Ensimmäisessä alaluvussa esitetään tulokset kyselystä. Haastattelun tulokset ovat toisessa alaluvussa.

Kyselyn otos oli 81 henkilöä, joista 76 henkilöä vastasi kaikkiin kysymyksiin saakka. Kyselyn keskeyttäneiden motiivi jäi tutkijoille epäselväksi, mutta oletuksena on, etteivät he tajunneet siirtyä seuraavalle sivulle, missä kysymykset jatkuivat. Toimeksiantaja välitti kyselyn työntekijöille ja näin ollen ei tutkijoilla ole selvyttä siitä, että miten otanta oli kokonaisuudessaan muotoutunut. Tarkoituksena kyselyssä kuitenkin oli, että otanta on mahdollisimman laaja, tavoitteena oli saada noin 100 vastausta, mahdollisimman laajalta alueelta eri työntekijätasoilta sekä eri toimipisteiltä. Kuitenkin toimeksiantajalla oli tässä viimeinen päätös, kenelle lähettää kysely ja kenelle ei.

Haastattelun otanta oli kolme henkilöä, jokainen eri työntekijätasolta. Tavoitteena tässä oli, että tutkimuksen tekijät saisivat yhden haastattelun ylemmältä esimiestasolta. Kuitenkin otannan ollessa kolme henkilöä, jokainen eri työntekijätasolta, on tulosten laajuus suurempi. Haastattelut päätettiin tehdä eri työntekijätasolle, jotta saataisiin eri näkökulmia käsiteltäviin aiheisiin sekä lisäksi se toisi erilaisten asemien kautta mahdollisesti mielipide- ja tuntemuseroja. Haastattelussa kuitenkin vaikutti otantaan se, että kaksi haastateltavista toimi samassa toimipisteessä, toisen ollessa toisen alainen.

6.1 Kyselyn tulokset

Kyselyyn osallistui 81 henkilöä, joista 53 oli naisia ja 28 miehiä. Vastaajista kuusi henkilöä jätti kyselyn kesken, vastaten vain ensimmäisen sivun perustieto kysymyksiin. Kyselynetti.com- ohjelma tallentaa kaikki vastaukset, vaikka kysely jäisikin kesken ja vastauksia ei lähetetä. Osallistujista 27 henkilöä oli 21-30 vuotiaita, 29 henkilöä oli 31 - 40 vuotiaita, 20 henkilöä oli 41-50 vuotiaita ja viisi henkilöä oli 51 vuotiaita tai yli. Osallistujista yksi oli käynyt vain peruskoulun, kahdeksan oli suorittanut ylioppilastutkinnon, seitsemän henkilöä oli suorittanut oppisopimus- tai ammattikoulun, seitsemän on käynyt jonkin opistoasteen koulutuksen, 50 on suorittanut ammattikorkeakoulun ja kahdeksan korkeakoulun tai yliopiston. 19 henkilöä työskentelee hotellin vastaanotossa, tarjoilijana, baarimikkona, kokkina tai kylmäkönä, 60 henkilöä toimii esimiesasemassa esimerkiksi vuoro- tai ravintolapäällikkönä, keittiömestarina tai hotellinjohtajana, lisäksi yksi henkilö vastasi toimivansa kehityspäällikkönä eli asiantuntijana ja yksi sanoi toimivansa Revenue Managerina. 73 henkilöä työskentelee vakinaisessa työsuhteessa, seitsemän henkilöä osa-aikaisena ja yhden henkilön työsuhteen laatu on jotain muuta.

Kyselystä ilmenee, että lähes 60 prosenttia vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että perehdytys oli laadukasta. Tämän lisäksi lähes 20 prosenttia vastaajista oli täysin samaa mieltä, että perehdytys oli laadukasta. Tämä on huomattavissa taulukosta 1. Ainoastaan alle 15 prosenttia oli jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä perehdytyksen laadukkuudesta. Suurin osa vastaajista on jokseenkin samaa mieltä siitä, että perehdytys oli alkanut jo heti työhaastatteluvaiheessa. Noin 45 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että perehdyttäminen on jatkunut ensimmäisten työpäivien yli. Vain hieman yli prosentti vastanneista oli täysin eri mieltä siitä, että perehdytys on jatkunut ensimmäisten työpäivien yli. Noin kaksi viidesosaa kyselyyn vastaajista oli sitä mieltä, että perehdytysuunnitelmaan pystyy tarvittaessa tutustumaan.

	täysin samaa mieltä (1)		jokseenkin samaa mieltä (2)		en samaa, enkä eri mieltä (3)		jokseenkin eri mieltä (4)		täysin eri mieltä (5)		σ	±
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%		
Perehdytys oli laadukasta	14x	18,67	43x	57,33	7x	9,33	9x	12,00	2x	2,67	2,23	0,98
Perehdyttäminen alkoi jo työhaastatteluvaiheessa	15x	20,00	31x	41,33	17x	22,67	8x	10,67	4x	5,33	2,40	1,09
Perehdyttäminen jatkui ensimmäisten työpäivien yli	34x	45,33	27x	36,00	5x	6,67	8x	10,67	1x	1,33	1,87	1,03
Tarvittaessa voin tutustua perehdytysuunnitelmaan	31x	41,33	23x	30,67	8x	10,67	9x	12,00	4x	5,33	2,09	1,22



Taulukko 1: Perehdytys (n=75)

Taulukosta 1 todetaan, että perehdytys on ollut kyselyn vastaajien mielestä keskimäärin laadukasta ja se on alkanut jo työhaastatteluvaiheessa ja jatkunut ensimmäisten työpäivien yli. Kuitenkin yli puolet vastaajista ei ollut sitä mieltä, että heillä olisi täysi mahdollisuus päästä tutustumaan perehdytysuunnitelmaan milloin vain. Tämä voi vaikuttaa muun muassa siihen, että perehdytettävä myöhemmässä vaiheessa ei pääse tutustumaan perehdytettävien asioihin ja näin ollen ei pysty palaamaan läpikäytyihin asioihin. Tästä voi syntyä ongelma, kun harvemmin käytetty asia on perehdytetty ensimmäisinä päivinä ja se on päässyt unohtumaan.

Taulukosta 2 todetaan, että toimeksiantajalla työntekijät käyvät kehityskeskusteluita suurimmaksi osaksi kerran vuodessa. Jotkut työntekijät käyvät kuuden kuukauden välein ja pieni osa kyselyyn vastanneista käyvät kehityskeskusteluita neljän ja kahden kuukauden sisällä olevalla aikavälillä. Tämän lisäksi melkein yksi kymmenesosa käy kehityskeskusteluita joka toinen vuosi. Lähes kolme prosenttia ei käy ollenkaan kehityskeskusteluita. Palavereita käydään suurimmaksi osaksi kerran kuukaudessa tai neljän kuukauden ja kahden kuukauden ajanjakson välisenä aikana. Kaksi henkilöä sanoo käyvänsä palavereita puolen vuoden välein.

	joka												0	±
	ei ollenkaan		toinen vuosi		1 krt vuodessa		6kk välein		4kk-2kk välein		kerran kuukaudessa			
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)								
Kuinka usein teillä hyödynnetään kehityskeskusteluita	2x	2,67	7x	9,33	41x	54,67	21x	28,00	4x	5,33	-	-	3,24	0,80
Kuinka usein teillä pidetään palavereita	-	-	-	-	-	-	2x	2,67	35x	46,67	38x	50,67	5,48	0,55

Taulukko 2: Kehityskeskustelut ja palaverit (n=75)

Taulukosta 2 todetaan, että kehityskeskusteluita pidetään suurimmaksi osaksi vuoden tai puolen vuoden välein. Palavereita taas järjestetään todella usein liittyen eri aiheisiin. Eri aiheita on muun muassa osasto-, myynti- ja markkinointi-, kuukausi-, viikko-, ennuste- ja tulos-, siivous-, esimies-, kehitystyöryhmä-, ketju-, orderi-, tuotekehitys- ja Revenue management palaverit. Yleisimpiä näistä ovat osasto- ja viikkopalaverit, joita pidetään viikoittain. Muita palavereita järjestetään joka kuukausittain tai noin kuusi kertaa vuodessa. Tästä voidaan päätellä, että suurimmaksi osaksi annettuja ohjeita noudatetaan.

	täysin samaa mieltä (1)		jokseenkin samaa mieltä (2)		en samaa, enkä eri mieltä (3)		jokseenkin eri mieltä (4)		täysin eri mieltä (5)		0	±
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%		
Työpaikallani tarjotaan mahdollisuus vaihtaa työtehtäviä tilapäisesti	20x	26,67	30x	40,00	10x	13,33	12x	16,00	3x	4,00	2,31	1,15
Työkierto on tavanomaista työpaikallani	15x	20,00	24x	32,00	16x	21,33	16x	21,33	4x	5,33	2,60	1,19

Taulukko 3: Työkierto (n=75)

Taulukosta 3 todetaan, että suurin osa on sitä mieltä, että työtehtäviä on tilapäisesti mahdollista vaihtaa ja työkiertoa myös hyödynnetään. Työkierto on tavanomaista, johtuen alasta, jossa yleistä on osata monipuolisesti eri työtehtäviä. Poikkeuksena yleiseen mielipiteeseen kyselyn vastanneiden kesken, kolme kyselyn vastaajaa oli sitä mieltä, että työtehtäviä ei ole mahdollista tilapäisesti vaihtaa. Lisäksi neljä vastaajaa on sitä mieltä, että työkierto ei ole tavanomaista työpaikalla.

Taulukossa 4 todetaan, että hieman yli puolet vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että työnantaja järjestää riittävästi täydennyskoulutusta. Yksi neljäsosa vastaajista olivat jokseenkin eri mieltä täydennyskoulutuksen riittävydestä. Vain hieman yli prosentti vastaajista oli täysin eri mieltä. Melkein kaksi viidesosaa kyselyn vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä, että työnantaja kertoo tarjolla olevista koulutus- ja kehittämismahdollisuuksista, vaikka ne eivät aina olisi työnantajan kustantamia. Hieman yli yksi neljäsosa taas on jokseenkin eri mieltä ja alle kolme prosenttia täysin eri mieltä. Noin 35 prosenttia oli sitä mieltä, että alan ammattilehtiä oli tarjolla luettavaksi ja hieman yli yksi neljäsosa kyselyn vastaajista oli jokseenkin eri mieltä asiasta. Suurimman kannatuksen, 36 prosenttia vastaajista oli jokseenkin eri mieltä siitä, että työnantaja järjestää opintokäyntejä esimerkiksi yhteistyökumppaneiden luo tai oppilaitoksiin. Loput mielipiteet jakaantuivat tasaisesti muiden vaihtoehtojen välille niin, että kaikissa kohdissa vastauksia oli yksi viidesosa kaikkien vastanneiden kesken.

	täysin samaa mieltä (1)		jokseenkin samaa mieltä (2)		en samaa, enkä eri mieltä (3)		jokseenkin eri mieltä (4)		täysin eri mieltä (5)		0	±
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%		
Työnantajani järjestää riittävästi täydennyskoulutusta	8x	10,67	39x	52,00	9x	12,00	18x	24,00	1x	1,33	2,53	1,02
Työnantajani kertoo tarjolla olevista koulutus- ja kehittämismahdollisuuksista, vaikka ne eivät aina olisi työnantajan kustantamia	10x	13,33	29x	38,67	12x	16,00	22x	29,33	2x	2,67	2,69	1,11
Työpaikallani on alan ammattilehtiä, joihin voin halutessani tutustua	16x	21,33	26x	34,67	8x	10,67	20x	26,67	5x	6,67	2,63	1,27
Työnantajani järjestää opintokäyntejä (esim. yhteistyökumppanien luo, oppilaitoksiin)	5x	6,67	16x	21,33	11x	14,67	27x	36,00	16x	21,33	3,44	1,23

Taulukko 4: Koulutus ja kouluttautuminen (n=75)

Taulukosta 4 todetaan, että työntekijät ovat tyytyväisiä täydennyskoulutuksen määrään, mutta mielipiteet jakautuvat hyvin laajasti koulutus- ja kehittämismahdollisuuksien kertomisesta työntekijöille. Eli vaikka koulutusta tarjotaan, ei kaikille työntekijätasolle kuitenkaan kerrota koulutuksista, joita työnantaja ei kustanna. Itseoppimisen ja itsensä kehittämisen kannalta olisi tärkeää, että myös muista koulutuksista kerrotaan ja niihin myös innostetaan osallistumaan. Vain muutama vastaajista kokee, että työnantaja järjestää opintokäyntejä muun muassa yhteistyökumppaneiden luokse, pääsääntöisesti vastaajat olivat sitä mieltä, että opintokäyntejä ei järjestetä tai järjestetään todella harvoin. Lisämyymisen sekä ammatitaidon kannalta tulisi yhteistyökumppaneiden luona käydä säännöllisesti, johtuen heidän tarjoamastaan ammatillisesta osaamisesta sekä näkökulmasta, jota he voivat tarjota työntekijöille. Se voi myös lisätä työntekijöiden mielenkiintoa tuotteita kohtaan ja lisätä heidän halua itseopiskeluun.

6.2 Haastattelujen tulokset

Tutkimusta varten haastateltiin kolmea eri työntekijätasoa. Tässä kappaleessa tullaan avaamaan teemahaastattelusta saatuja ajatuksia, toimintatapoja sekä sitä, onko asiat oikeasti niin kuin ne on ohjeistettu ja käsketty. Tämä voidaan päätellä siitä, kun vertailee työntekijän kertomia asioita esimiehen vastauksiin sekä samoin myös esimiehen ja Human Resourcen henkilön vastauksia peilattaessa on mahdollista huomata, mikäli toimintatavat eivät ole käsketyt ja ohjeistetun mukaisia ja jos niissä mahdollisesti on eroja. Haastatteluista etsitään samankaltaisuuksia ja päätelmät tehdään haastatteluiden pohjalta, hyödyntäen kaikkien haastateltavien vastauksia. Haastattelussa ja kyselyssä on pyritty hyödyntämään samoja teemoja, jotta tutkimuksen aiheet pysyvät yhtäläisinä ja ne ovat toisiinsa verrattavia. Ensimmäisenä teemana oli perehdytys, toisena teemana kehityskeskustelut ja palaverit, kolmantena teemana oli ristiinkoulutus, vertaiskoulutus ja mentorointi, neljäntenä teemana oli muut osaamisen kehittämisen muodot sekä viidentenä ja viimeisenä teemana koulutus ja kouluttautuminen.

Ensimmäisenä teemana haastattelussa oli perehdytys. Haastatteluista huomataan, että toimipisteille on suunniteltu geneerinen perehdytysuunnitelma, jossa on määritelty asiat, mitä perehdytyksen kuuluu sisältää. Geneerinen perehdytysuunnitelma on yleinen, kaikille toimipisteille yhteiseksi tehty ohjesääntö, jota tulee perehdytyksessä hyödyntää. Geneerisessä perehdytysuunnitelmassa on tarkasteltu asioita eri näkökulmia hyödyntäen ja siinä on myös otettu huomioon asiakas-, henkilöstö- ja talousnäkökulmat. Toimeksiantaja hyödyntää pääsääntöisesti neljän kuukauden koeaikaa, jonka ajalle perehdytysuunnitelma on määritelty sisältöineen ja teemoineen. Geneerisessä perehdytysuunnitelmassa on myös määritetty, mitkä

asiat ovat niitä, joita esimies tai perehdytysvastaava käy läpi työntekijän kanssa, mitkä asioista ovat työn ohessa opittavia ja mistä asioista työntekijän on itse otettava selvää muun muassa viestintäkanavia ja nettisivuja hyödyntäen.

Tavoitteena on aloittaa perehdytys heti saapuessa taloon tai jo vähän ennen, esimerkiksi rekrytointivaiheessa. Haastateltavat olivat yhtä mieltä, että perehdytys on alkanut saman tien. Perehdytys tapahtuu kuitenkin enemmän oman oppimisen kautta työn ohessa, kuin esimiehen tai perehdytysvastaavan kanssa perehdytysuunnitelmaa käymällä läpi. Perehdytyksen apuna yleisimmissä asioissa, kuten turvallisuustekijöissä käytetään niin sanottua ”tsekkauslistaa”, johon esimies voi palata ja varmistaa käyneensä kaikki asiat läpi. Lisäksi tätä ”tsekkauslistaa” hyödynnetään muun muassa sellaisessa tilanteessa, jossa työntekijän työsuhde joudutaan purkamaan koeajan aikana. Tällöin ”tsekkauslista” antaa työnantajalle turvan siitä, että asiat tulisi osata, koska ne on todistettavasti läpikäyty. Haastatteluista on lisäksi huomattavissa, että perehdytyksiin ei ole määrättyä henkilöä, vaan sen hoitaa henkilö, joka ymmärtää ja tietää kyseisestä osa-alueesta, useimmiten kuitenkin esimies. Eli pääteltävissä on, että toimipisteet käyttävät hieman vapauksia perehdytyksessä, eikä kaikki mene täysin suunnitelman ja ohjeiden mukaisesti, vaikkakin kaikki asiat hoidetaan esimerkillisesti ja perehdytykseen nähdään vaivaa ja aikaa.

Toisena teemana haastattelussa oli kehityskeskustelut ja palaverit. Haastatteluiden pohjalta huomataan, että kehityskeskusteluita pidetään ohjeistetun mukaisesti. Eri tasoille on suunniteltu erilaiset ja eri määrä kehityskeskusteluita, mutta ohjeistusta noudatetaan täysin. Suosituksena on käydä kehityskeskusteluita kaksi kertaa vuodessa, mutta kerta vuoteenkin riittää. Kehityskeskusteluissa hyödynnetään strukturoitua mallia, jossa määritellään sisältö sekä miten kehityskeskusteluun tulee valmistautua. Mikäli kehityskeskusteluita pidetään kaksi kertaa vuodessa yhdelle henkilölle, on aiheet erilaiset. Eli alkuvuodesta olevaan kehityskeskusteluun otetaan enemmän aiheita siitä, miten edellinen vuosi on mennyt ja onnistunut, miten tavoitteisiin on päästy ja työssä suoriuduttu, eli enemmän tulospohjaista kehitystä. Loppuvuodesta oleva kehityskeskustelu painottuu enemmän työhyvinvointiin ja työilmapiiriin sekä henkilökohtaisiin kehittymistarpeisiin ja -toiveisiin.

Haastatteluista on lisäksi huomattavissa, että kehityskeskustelut lisäävät työntekijän luottamusta omaan esimieheen ja ne ovat hyvin työntekijäläheisiä ja hyödyllisiä. Hektisen arjen työnteon keskellä ei välttämättä ehdi purkaa sydäntään ja kertoa mieltä painavista asioista, mutta kehityskeskustelussa viimeistään pääsee kertomaan murheistaan ja toiveistaan. Vaikkakin on ohjeena, että asioita ei pidä jättää kehityskeskusteluun ja odottamaan, vaan asioista puhutaan heti niiden hetkellä. Haastateltavat kokevat, että kehityskeskustelut ovat sopiva paikka antaa ja ottaa palautetta vastaan molemmin puolin. Näiden pohjalta sitten myös esi-

mies muuttaa toimintaansa tai pysyy päättämässään linjassa, mikäli palaute siitä on ollut positiivista. Haastatteluissa todetaan, että mieluummin sanovat omalle esimiehelleen positiivista palautetta, kuin rakentavaa palautetta heidän tai organisaation toiminnassa. Kuitenkin kehitettävien asioiden tullessa ilmi, niihin puututaan saman tien. Tähän saakka on muutoksia tapahtunut ja ne ovat olleet onnistuneita. Muun muassa toimeksiantajan järjestämässä työhyönteisötutkimuksessa koettiin kehityskeskustelut hyödylliseksi ja työntekijät, joiden kanssa kehityskeskusteluita on käyty useammin, ovat tyytyväisempiä, kuin ne, joiden kanssa kehityskeskusteluita ei ole käyty tai joiden kanssa niitä käydään todella harvoin.

Henkilökohtaisten kehityskeskusteluiden lisäksi toimeksiantajalla hyödynnetään niin kutsuttua ”Ossi”-keskustelua. Ossi-keskustelu on kehityskeskustelu tyyppinen, mutta joka pidetään ryhmässä. Siinä keskitytään osaamiseen ja käydään läpi yhteisiä asioita ja katsotaan, miten on mennyt ja miten tavoitteisiin, joita osastolle on annettu, on päästy. Lisäksi Ossi-keskustelussa käydään läpi tulevat tavoitteet sekä kehitystoimenpiteet, miten näihin tuleviin tavoitteisiin tullaan ja pyritään pääsemään.

Palaverit, jotka kuuluvat samaan teemaan edellisen kanssa, käsitettiin haastattelussa hyvin laajana aiheena. Tämä johtuu siitä, että aiheita palavereissa voi olla mitä vain maan ja taivaan väliltä, kuitenkin painottuen toimeksiantajan liiketoimintaan ja kehittämiseen. Palaverikäytännöt menevät toimeksiantajalla niin sanotun johtamisjärjestelmän mukaan. Eli yrityksen johtoryhmän kokoukset ovat kaksi kertaa kuukaudessa, eri business -linjojen johtoryhmä palaverit ja toimipisteiden johtoryhmien palaverit ovat kuukausittain sekä osastopalaverit ovat kerran kahdessa kuukaudessa. Palavereissa kannustetaan pitämään teeman mukainen aihe, esimerkiksi turvallisuus tai työhyvinvointi, ja sisällössä ajatellaan ajankohtaisia asioita, jotka koskevat kyseistä ryhmää tai osastoa. Haastatteluiden perusteella on nähtävissä, että tässä onnistutaan erinomaisesti ja annettujen ohjeiden ja käskyjen mukaisesti toimitaan palaverienkin suhteen.

Kolmantena teemana haastatteluissa oli ristiinkoulutus, vertaiskoulutus ja mentorointi. Haastatteluista huomataan, että ristiinkoulutusta hyödynnetään toimipisteillä ja erityisesti pienen yksikön kohdalla. Kuitenkin tässä asiassa on hyvin tärkeässä roolissa työntekijän oma halu ja mielenkiinto tehdä erilaisia työtehtäviä. Esimiehet kuitenkin jo haastatteluvaiheessa pyrkivät siihen, että saadaan jo valmiiksi monta osa-aluetta omaava henkilö taloon ja työuran aikana kannustaa ristiinkoulutukseen. Ristiinkoulutus kuitenkin lisää mielekkyyttä työntekoon ja poistaa työn yksitoikkoisuutta ja samanlaisuutta.

Vertaiskouluttamista hyödynnetään toimeksiantajalla hyvin vähän, mutta siitä kuitenkin pidetään. Pääsääntöisesti toimeksiantaja hyödyntää omia asiantuntijoitaan ja yhteistyökumppaneitaan uusissa aisoissa, kuitenkin unohtamatta sitä, että uuden työntekijän tullessa taloon

kouluttaa esimies tai vertainen hänet esimerkiksi työntekijälle tuntemattomiin laitteisiin. Tämä tapahtuu yleensä omalla painollaan työssä oppimalla, eikä se ole systemaattista. Määritelmiä siihen, että vertaiskouluttamista tulisi järjestää, ei ole. Tässäkin asiassa on äärimmäisen tärkeää työntekijän omat kiinnostuksen kohteet sekä halu oppia. Toimeksiantajan puolesta kuitenkin vertaiskouluttamista voisi olla enemmän ja se on enemmän kuin suositeltavaa.

Toimeksiantajalla ei ole vielä hyödynnetty mentorointia. Ajatuksen ja suunnittelun tasolla mentorointi on jo tullut esille, mutta käytäntöön sitä ei ole vielä saatu. Suunnitelmissa toimeksiantajalla on kehittää ja rakentaa malli mentoroinnille. Mentorointia on jo kokeiltu johto- ja päällikkötasolla, mutta aktiivista hyödyntämistä mentoroinnille ei vielä ole. Toiveina oli, että mentorointia hyödynnettäisiin mieluummin kuin palveluita ostettaisiin ulkopuolelta. Toisena toiveena oli päästä erikseen kouluttautumaan niin sanotulle koulupäivälle, kuin oppia asioita, joissa pitää keskittyä, mentorilta tai esimieheltä.

Neljäntenä teemana haastatteluissa oli muut osaamisen kehittämisen muodot. Ensimmäinen kysymys teeman sisällä koski työnohjausta. Haastateltavien mukaan työnohjaus tulee työnteon rinnalla, eikä siitä erikseen ole sovittu mitään, eikä siihen ei ole annettu mitään ohjeita tai käskyjä. Eli siis työnohjaus ei ole tietoisista ja esimies saattaa huomaamattaan ohjeistaa alaistaan ollessaan tämän kanssa samassa työvuorossa.

Haastatteluiden mukaan toimintaoppimista ei juurikaan käytetä. Teoriapohjaista oppimista on toimeksiantajayrityksessä hyvin vähän, yksilön oma kehityspolku kuitenkin mahdollistaa tämän tyyppisen oppimisen. Tärkeimpänä syynä tähän on ala, jossa työskennellään, joka on hyvin käytännönläheinen ja kaikkein paras oppiminen tapahtuu asiakasrajapinnassa. Joissakin koulutuksissa tai kursseilla saattaa liittyä kuitenkin muotoja toimintaoppimisesta.

Työkiertoa harjoitetaan luontaisesti toimeksiantajayrityksessä. Työntekijöillä on omasta halustaan riippuen mahdollista vaihtaa asemaa työpaikan sisällä sekä lisäksi toimeksiantaja jo alun perinkin pyrkii siihen, että rekrytoi henkilöitä, jotka ovat osaavia sekä halukkaita eri työtehtäviin. Toimeksiantajayritys pyrkii lisäksi siihen, että osastojen väliset rajat hälvenisivät. Kuitenkaan työkierto ei ole suunnitelmallista toimintaa.

Haastatteluista selviää, että toimeksiantajayrityksessä työn rikastaminen lähtee siitä, että työryhmästä tunnistetaan potentiaalisia henkilöitä, joilla on innostusta ja vahvuuksia vaativampiin tehtäviin. Tämäkin on täysin kiinni työntekijän omasta tahdosta ja kiinnostuksen esille tuomisesta. Muun muassa työn rikastamista harjoitetaan siinä, että työntekijällä on mahdollisuus päättää omista tauoistaan ja työmenetelmistään. Huomioon otetaan myös työnteolle järkevät ajankohdat sekä brändin mukana tulevat ja käsketyt rajat. Ongelmana työn rikastamisessa on, että esimiehillä herää kysymys, kuinka paljon omista vastuualueistaan voi

antaa alaiselleen, ilman että työntekijä tuntee itsenä alipalkatuksi ja saapuu vaatimaan palkankorotusta. Lisäksi se, kuinka paljon vapauksia on mahdollista antaa niin, että toiminta pysyy vielä kannattavana, ohjeistettuna ja esimiehen hallussa. Työnrikastaminen on esimiehelle hyödyllistä, koska sen avulla esimies voi kasvattaa työntekijän motivaatiota ja helpottaa omaa työtaakkaansa.

Viidentenä ja viimeisenä teemana haastatteluissa oli koulutus ja kouluttautuminen. Haastateltavien puheista ilmeni, että koulutukset pääsääntöisesti painottuvat esimiestasolle. Tämä ajatus on lähtenyt siitä, että esimiehen kehittyessä ja viedessä omaa osaamistaan uudelle tasolle tulevat työntekijätkin tästä hyötymään. Valikoima koulutuksissa menee aina turvallisuudesta palvelu- ja talouskoulutuksiin. Toimeksiantajalla on oma koulutus- ja kehittämissyksikkö, joka tuottaa paljon koulutustarjontaa, mutta lisäksi on myös paljon tutkintoon tähtääviä koulutuksia tarjolla. Johtotasolla muun muassa on mahdollista hyvillä perusteluilla päästä kalliiseenkin koulutukseen, kuten esimerkiksi johtotason henkilö voi lukea itselleen MBA-tutkinnon, mikäli tämä hänen työntekoaan edistää sekä se katsotaan tarkoituksenmukaiseksi. Kuitenkaan toimeksiantajayrityksen sisällä ei informoida omalla ajalla käydyistä koulutuksista juurikaan. Eli nämä heille ilmaiset koulutukset jäävät maksettuja enemmän pimentoon, vaikkakin vapaata koulutukselle saa, jos siihen on tarvetta. Koulutuksiin kyllä loppujen lopuksi kannustetaan, kun se on aloitettu tai työntekijä ilmaisee aloittavansa jonkinasteisen koulutuksen. Syy tähän voi olla muun muassa se, että koulutukseen käytetty aika on pois työnteosta ja näin ollen ei haluta tai koeta tarpeellisena, että työntekijöitä suorastaan kannustettaisiin opiskelemaan tutkintoa.

Haastatteluiden tulosten mukaan on tarvetta opintokäyntien lisäämiselle. Opintokäyntejä yhteistyökumppaneiden luo järjestetään harvemmin, kuin mihin on toivetta. Mutta uusien laitteiden ja tuotteiden tullessa myyntiin on yleensä tullut yhteistyökumppanin luota henkilö opettamaan ja ohjeistamaan tuotteen myymistä tai käyttöä. Tässä taka-ajatuksena on se, että mitä enemmän tuotteesta tietää, sitä helpompaa on tätä kyseistä tuotetta lisämyydä asiakkaille. Opintokäyntejä on järjestetty melko vähän, koska yrityksessä on jatkuva kiire ja vähän henkilöstöä. Tämä lisää opintokäyntien järjestämisen hankaluutta sekä vähentää innostusta. Lisäksi opintokäyntien pienuuden taustalla on myös se, että yhteistyökumppanit eivät ole loppuun asti sitä tarjonneet ja näin ollen niitä ei ole saatu järjestettyä, eikä toimeksiantajayrityksen johdolla ole tarpeeksi aikaa ja resursseja lähteä niitä metsästäämään.

6.3 Tulosten yhteenveto

Toimeksiantajayrityksellä on käytössään geneerinen perehdytysuunnitelma, jossa määritellään asiat, mitä perehdytyksen kuuluu sisältää. Kyselystä kuitenkin ilmeni, että perehdytys-

suunnitelmaan jälkikäteen ei ole mahdollisuutta aina päästä tutustumaan. Perehdytys on tavoitteena aloittaa heti taloon saapuessa. Määrättyä henkilöä perehdytykseen ei ole vaan sen hoitaa henkilö, joka tietää kyseisestä osa-alueesta, usein se henkilö on esimies. Teoriasta on pääteltävissä, että vaikkakin perehdytys on äärimmäisen hyödyllinen työssäoppimisen muoto, on se kuitenkin aikaa vievää. Perehdytys on kuitenkin todella tärkeä ja oleellinen menetelmä, jotta uusi työntekijä oppii työtehtävänsä oikein. Siitä johtuen virheitä ei synny ja pidemmän päälle aikaa säästetään, muun muassa korjauksien vähäisyydessä sekä työntekijän toiminnan itsenäisyydessä. Perehdytystä ei kuitenkaan valita lopputuotoksena toimivaan esimiehen oppaaseen, johtuen menetelmän ajankäytöstä, pitkäkestoisuudesta ja työntekijöiden sitomisesta sekä perehdytysuunnitelman, että perehdytyksen tekoon.

Kehityskeskusteluita käydään toimeksiantajayrityksessä suurimmaksi osaksi kerran vuodessa. Tosin jotkut työntekijät käyvät kuukauden välein ja pieni osa neljän ja kahden kuukauden sisällä olevalla aikavälillä. Lisäksi kolme prosenttia kyselyyn vastanneista eivät käy ollenkaan kehityskeskusteluita. Suosituksena toimeksiantajayrityksessä on käydä kaksi kertaa vuodessa kehityskeskusteluita, mutta kerran vuodessa on riittävä. Kehityskeskustelut lisäävät luottamusta omaan esimieheen sekä työyhteisötutkimuksen mukaan henkilöt, jotka käyvät kehityskeskusteluita ovat tyytyväisempiä työhönsä, kuin ne jotka käyvät harvoin tai ei ollenkaan. Teoriasta ilmenee, että oikein läpikäydyssä kehityskeskustelussa tärkein hyöty on esimiehen tuen sekä osaamisen arvostus työntekijää kohtaan, vuorovaikutussuhde paranee, jolloin molemmat sekä esimies, että työntekijä hyöttyvät siitä. Kehityskeskusteluita ei valita esimiehen oppaaseen hyödyllisyydestään huolimatta, koska opinnäytetyöntekijät eivät katsoneet sitä tehokkaaksi työssäoppimisen menetelmäksi.

Palavereita käydään suurimmaksi osaksi kerran kuukaudessa tai neljän kuukauden ja kahden kuukauden ajanjakson välisenä aikana. Palavereita on useita liittyen eri aiheisiin. Yleisimpiä ovat osasto- ja viikkopalaverit. Osastopalavereita järjestetään kerran kahteen kuukauteen ja viikkopalaverit viikoittain. Hyvin suunnitellut palaverit tuovat osallistujille lisää intoa ja energiaa sekä he saavat uutta informaatiota ja uusia näkökulmia työtehtäviinsä. Kuitenkin palaverit ovat helposti epäonnistuva työssäoppimisen menetelmä ja kaiken kaikkiaan hyvin aikaa vievä sekä henkilöitä sitova. Varsinkin palaverit, jotka ovat tehottomia, tuhlaavat rahaa, aikaa sekä työntekijöiden energiaa. Tästä syystä ei palavereita valita opinnäytetyön lopputuotoksena toimivaan esimiehen oppaaseen.

Toimeksiantajayrityksellä hyödynnetään työkiertoa, johtuen alasta. Alalla on yleistä osata monipuolisesti eri työtehtäviä. Kyselyyn vastanneista vain 3 henkilöä oli sitä mieltä, että työtehtäviä ei ole mahdollista vaihtaa tilapäisesti. Teoriasta ilmenee, että tutkimusten mukaan työkierto auttaa näyttämään työntekijöille yhteistyön välisen tärkeyden sekä mahdollisuudet. Lisäksi työkierron tavoitteena on saada vaihtuvuutta yksipuolisiin ja lyhyisiin työtehtäviin sekä

ehkäistä psyykkistä ja fyysistä rasitusta. Työkierto valitaan esimiehen oppaaseen, koska siinä voi myös hyödyntää toista työssäoppimisen menetelmää, nimittäin ristiinkoulutusta sekä laaja-alainen osaaminen eri työtehtäviä sitouttaa ja opettaa työntekijöitä. Lisäksi valintaan vaikuttaa myös se, että työkierto on kustannustehokas työssäoppimisen menetelmä.

Edellä mainittujen menetelmien lisäksi ristiinkoulutusta hyödynnetään toimeksiantajan toimipisteillä, erityisesti pienten yksiköiden kohdalla. Tähän vaikuttaa myös työntekijän oma halu ja mielenkiinto tehdä erilaisia työtehtäviä. Ristiinkoulutuksessa saadaan ”kalliita” esimiehen työtunteja käytettyä vähemmän. Lisäksi teoriasta ilmenee, että se on tehokkain perehdyttämisen muoto. Ristiinkoulutus valitaan esimiehen oppaaseen sen tehokkuuden ja joustavuuden johdosta.

Vertaisoppimista on toimeksiantajayrityksessä hyvin vähän. Pääsääntöisesti hyödynnetään omia asiantuntijoita sekä yhteistyökumppaneita. Vertaisoppimista toivotaankin enemmän ja se on hyvin suositeltavaa. Teoriasta ilmenee, että vertaistyöskentely, joka on hyvin järjestetty, antaa mahdollisuuksia kehittää uusia käsitteitä ja näkökulmia. Lisäksi ajatusten selvittäminen ja jäsentäminen helpottuvat. Vertaisoppiminen ei valikoidu esimiehen oppaaseen, koska se on monivaiheinen prosessi ja näin ollen aikaa vievä.

Mentorointia toimeksiantajayrityksessä ei ole vielä hyödynnetty. Tässäkin toiveena olisi hyödyntää mentorointia mieluummin, kuin ostettaisiin palveluita ulkopuolelta. Teoriasta ilmenee, että mentorointi voi olla aikaa vievää sekä kertaluontoista. Kuitenkin hyödyt siinä ovat isot, koska molemmat mentoroinnin osapuolet saavat uusia näkökulmia työhönsä sekä hyötävät mentorointisuhteesta. Tulosten ja teorian pohjalta mentorointi valitaan esimiehen oppaaseen.

Näiden edellä mainittujen työssäoppimisen menetelmien lisäksi, opinnäytetyöntekijät löysivät teorian avulla muita hyödynnettäviä työssäoppimisen menetelmiä, jotka pääsevät esimiehen oppaaseen. Nämä menetelmät ovat työnohjaus sekä työn rikastaminen. Työnohjaus mahdollistaa kasvua ja kehitystä ammatillisesti, poistaa yritykseen ja erehdykseen perustuvan toiminnan sekä näyttää ohjattaville suunnan tavoitteellisuuteen. Vaikkakin työnohjaus vaatii tapausmiskertoja työntekijän ja ohjaajan välillä, on työnohjaus järkevintä järjestää kokeneimmille työntekijöille, koska he saavat siitä eniten irti. Työnohjaus on kuitenkin suhteellisen kevyt investointi, koska työntekijä ja työnohjaaja keskustelevat keskenään kerran kuukaudessa pari tuntia kerrallaan, johtaen oivalluksiin. Työn rikastamisella työntekijät motivoituvat ja saavat lisää vastuuta ja vapautta. Työntekijän oppiessa yhden uuden osa-alueen, vastuullisemmista tehtävistä, hän väistämättäkin ymmärtää enemmän yrityksen toimintoja sekä tehtäviä ja näin ollen saa työnteostaan enemmän irti. Työn rikastamisella on myös vaikutusta työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen.

Työntekijät ovat tyytyväisiä täydennyskoulutuksen määrään, mutta mielipiteet jakautuvat hyvin laajasti koulutus- ja kehittämismahdollisuuksien kertomisesta työntekijöille. Eli vaikka koulutusta tarjotaan, ei kaikille työntekijätasolle kuitenkaan kerrota koulutuksista, joita työnantaja ei kustanna. Koulutukset pääsääntöisesti painottuvat esimiestasolle. Toimeksiantajalla on oma koulutus- ja kehittämysyksikkö, joka tuottaa paljon koulutustarjontaa, mutta tämän lisäksi järjestetään myös tutkintoon tähtäviä koulutuksia.

Opintokäyntejä ei kovin paljoa järjestetä. Vain muutama kyselyyn vastanneista kokee, että työnantaja järjestää niitä, mutta pääosin vastaajat ovat sitä mieltä, että niitä ei järjestetä tai järjestetään todella harvoin. Opintokäyntien pienuuden taustalla on se, että yhteistyökumppanit eivät ole loppuun asti sitä tarjonneet ja näin ollen niitä ei ole saatu järjestettyä. Lisäksi jatkuva kiire on esteenä opintokäynneille.

6.3.1 Lopputuotos

Tutkimuksen lopputuotoksena syntyy toimeksiantajayritykselle esimiehen opas tehokkaiisiin työssäoppimisen menetelmiin. Tehokkailla tarkoitetaan tässä asiayhteydessä menetelmiä, joilla tuhlautuu mahdollisimman vähän aikaa sekä henkilöresursseja. Tämän oppaan pohjalta on esimiehen mahdollista tehdä paras mahdollinen tulos työssäoppimiseen sekä työntekijöiden osaaminen saa syvällisemmän näkökannan ja lähtökohdan. Lopputuotos on löydettävissä liitteistä, liitteenä 3.

Tarkoituksena esimiehen oppaalla on auttaa esimiehiä ymmärtämään mitä erilaisia tehokkaita työssäoppimisen menetelmiä on mahdollisuus hyödyntää. Tästä syystä esimiehen oppaaseen päätyvät menetelmät ovat: ristiinkoulutus, työkierto, työn rikastaminen, mentorointi ja työn ohjaus. Nämä päätettiin laittaa esimiehen oppaaseen, koska ne ovat tehokkaita ja tutkimuksesta on pääteltävissä, että ne ovat myös toivottuja menetelmiä.

Lopputuotoksessa on hyödynnetty sekä haastattelun, että kyselyn tuloksia ja työntekijöiden niissä antamia mielipiteitä sekä osaamista. Siinä on otettu myös huomioon, mitä työntekijät toivoisivat olevan enemmän sekä niitä, mitä ei ole aiemmin hyödynnetty toimeksiantajayrityksessä. Lopputuotoksen pohjana tullaan lisäksi hyödyntämään opittua ja läpikäytyä teoriaa, laittamalla sitä myös esimiehen oppaaseen. Teoriaa päätettiin laittaa lopputuotokseen, jotta siitä tulisi mahdollisimman helppolukuinen sekä mahdollisimman hyödynnettävissä oleva opas.

7 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen uskottavuus sekä tutkijan eettiset ratkaisut kulkevat täysin yhdessä. Hyvien tieteellisten käytäntöjen noudattaminen johtaa tutkimuksen uskottavuuteen, kun taas tämä perustuu edellä mainittuun. (Sarajärvi & Tuomi 2003, 129 - 130.) Sarajärvi ja Tuomi (2003, 130.) kirjoittavat, että vastuu hyvän tieteellisen käytännön noudattamisessa ja tutkimuksen rehellisyydessä sekä vilpittömyydessä on tutkimuksen tekijällä sekä tutkimusryhmän ja tutkimusyksikön johtajalla. Esimerkiksi opinnäytetyön tutkimukseen liittyvissä eettisissä kysymyksissä vastuu on opettajalla. Tässä luvussa tullaankin käsittelemään tutkimuksen luotettavuutta sekä eettisyyttä.

7.1 Reliabiliteetti ja validiteetti

Metodikirjallisuudessa perinteisesti käsitellään tutkimuksen luotettavuuden tarkastelua validiteetin eli sitä on tutkittu tutkimuksessa, mitä on luvattu ja reliabiliteetin eli tutkimustulosten toistettavuuden avulla (Sarajärvi & Tuomi 2003, 133 - 135). Reliabiliteetilla tarkoitetaan siis tutkimuksen kykyä antaa ei sattumanvaraisia tuloksia (Valli 2001, 92). Laadullisissa tutkimuksissa edellä mainittujen käyttöä on kritisoitu siitä, että reliabiliteetti sekä validiteetti ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen luotettavuuden tarkastelua varten ja myöhemmin niitä on alettu hyödyntää laadullisten tutkimusten luotettavuuden tarkasteluun, joten käsitteinä ne vastaavat vain määrällisen tutkimuksen alan tarpeisiin. Kuitenkin tutkimuksen luotettavuutta käsitellään kokonaisuutena, joten tärkeitä luotettavuuden tarkastelun osa-alueita on muun muassa tutkimuksen kohde ja tarkoitus, jossa pitää vastata kysymykseen, mitä olet tutkimaan ja miksi, lisäksi osa-alueena on myös omat sitoumukset tutkijana kyseisessä tutkimuksessa, jossa pitää vastata kysymykseen, miksi tutkimus on sinulle tärkeä, mitä olet oletanut tutkimusta aloittaessa ja ovatko ajatuksesi mahdollisesti muuttuneet. (Sarajärvi & Tuomi 2003, 133 - 135.)

Tutkimustuloksien luotettavuus on asia, johon on kiinnitettävä huomiota. Muun muassa miten luotettavia nämä tulokset ovat, eli ovatko ne kuinka lähellä totuutta. Lisäksi huomiota on kiinnitettävä siihen, että vastaako tutkimuksessa käytetty menetelmä ongelmaan, jota yritetään ratkaista. Luotettavuudessa on mahdollista erottaa sisäinen validiteetti, johon on mahdollista sisällyttää mittausten tarkkuus ja pysyvyys, ulkoinen validiteetti, joka kertoo tutkivasta aineistosta ja sen suhteesta perusjoukkoon sekä ekologinen validiteetti, joka sisältää edustavuuden ja olosuhteiden sekä tilanteiden relevanssin. Tutkimuksen koskiessa kehityksen arviointia, on myös otettava huomioon ja kontrolloimaan aikatekijä sekä sen uhat. (Erätuuli, Leino, Yliluoma 1994, 97 - 99.) Validiteettiongelmat vaihtelevat siitä riippuen, mitä halutaan mitata. Jotkin asiat ovat ilmeisen valideja, esimerkiksi vastaajan ikä on validisti mitattavissa, koska se on myös reaali maailman käsite. Kuitenkin tässäkin voi syntyä validiteettiongelma.

Ongelma syntyy, mikäli kysymyksen taustalla haetaan esimerkiksi elämäkokemusta, eikä niinkään biologista ikää, tällöin vuosin ilmaistu ikä ei olekaan enää kovin validi. Teoreettisten käsitteiden mittaaminen validiteetilla on lopuksi kuitenkin arviointikysymys. On selvítettävä keskustelun avulla, mitä mittareita eli operationaalisia määritelmiä käytetään tutkimuksessa ja pysyttävä niissä tutkimuksen kohdalla. Validiteetin mittaamista varten keksityt mittarit kuitenkin muuttuvat vuosien varrella, samalla kun uusista tutkimuksista opitaan uutta. (Uusitalo 1996, 84 - 86.)

Mikäli validiteetti puuttuu kokonaan, tulee tutkimuksesta arvoton. Tällöin on tutkittu aivan muuta asiaa, kun mitä alun perin on lähdetty tutkimaan sekä mitä alun perin on ajateltu tutkittavan. Eli validiteetin ollessa puutteellinen, empiiriset havainnot ovat kohdistuneet enemmän tai vähemmän sivuun alkuperäisestä tutkimusajatuksista. Tässä suhteessa tietenkin on aina parempi, että empiiriset havainnot ovat kohdistuneet vähän sivuun, eikä enemmän sivuun. Validiteetin mittausten alenemiseen vaikuttaa reliabiliteetin puute, kuitenkin täysin reliabeliakaan tutkimus ei takaa, että tutkimus on täysin validi. (Uusitalo 1996, 86.)

Tutkimuksen luotettavuutta parantaa oikeiden mittareiden valinta sekä soveltuvuus mittauskohteeseen. Esimerkiksi oikea valinta sadan metrin juoksuajan mittaamiseen on sekuntikello, kun taas jos mittauksen tekee herätyskellolla, luotettavuus kärsii. Reliabiliteetin arvo vaihtelee nollan ja yhden välillä. (Valli 2001, 92.) Satunnaisvirheitä on mahdollista tulla monista eri syistä. Esimerkiksi haastateltava tai kyselyyn vastaaja voi mahdollisesti muistaa jonkin asian väärin, ymmärtää kysymyksen eri tavoin, kuin mitä tutkija on tarkoittanut, haastattelija voi merkitä vastauksen väärin sekä kyselyyn vastaaja voi unohtaa tallentaa vastauksensa. Tavoitteellista tietenkin on, että tutkimus on mahdollisimman reliabeli, mutta ei ole tuhoisaa tutkimukselle, vaikka reliabiliteetti olisikin puutteellinen. (Uusitalo 1996, 84.) Usein kvalitatiivisissa tutkimuksissa haastattelut, nauhoitukset ja muistiinpanot ovat avoinna uudemmalle tarkastelulle sekä lukijalle, että tutkijalle. Tällöin tutkija pystyy vielä palaamaan tuloksiin, eikä lukijankaan tarvitse olla vain tutkijan tulkintojen varassa. Tämä lisää hieman tutkimuksen luotettavuutta. (Silverman 2001, 185 - 186.)

Metsämuurosen (2000, 52.) mukaan reliabiliteetti voidaan laskea kolmella erilaisella tavalla. Ensimmäinen tapa on rinnakkaismittaus, eli mittaus tehdään samaa aikaa, eri mittareilla. Toinen tapa on toistomittaus, eli mittaus suoritetaan eri aikaan, mutta samalla mittarilla. Kolmantena on mitata yhtenäisyyden, eli konsistenssin kautta, jolloin mittaus tehdään samaan aikaan ja samalla mittarilla. Yllä mainituista mittauksista toistomittausta pidetään arveluttavana, koska yksilö saattaa muuttua mittauksien välillä.

Tutkimus on sisäisesti luotettava, mikäli mittaaminen on reliabelia sekä validia. Ulkoisesti luotettava tutkimus taas on silloin, kun tutkittu näyte tai otos edustaa perusjoukkoa. Nämä

molemmat yllä mainitut osatekijät määrittelevät sen, kuinka hyvin uskallamme ja voimme aineistoon luottaa. Validin mittaaminen ei pelasta epäedustavaa otosta, eikä edustava otos pelasta validisuudeltaan kelvotonta mittaamista. (Uusitalo 1996, 86.) Kokonaisluotettavuuden kannalta on siis tärkeää, että molempiin osa-alueisiin kiinnitetään riittävästi huomiota, koska kokonaisluotettavuus edellyttää luotettavuutta sekä tiedonkeruulta, että mittauksilta (Vehkalahti 2014, 42).

Tutkimuksen otos edustaa perusjoukkoa, jolloin tutkimuksesta tulee ulkoisesti luotettava. Tutkimuksessa on pysytty alun perin suunnitellussa tutkimusaiheessa ja mittareina on hyödynnetty oikeaa mittaria, joka soveltuu mittauskohteeseen. Tutkimuksen reliaabeliuutta lisää se, että haastattelun tutkimustuloksiin on mahdollista palata, sillä ne on nauhoitettu ja litte-roitu. Tutkimuksen validiutta vähentää se, että vastaajat voivat kokea eri tavalla esimerkiksi laadun merkityksen sekä vastaaminen on saatettu tehdä huolimattomasti.

Tutkimuksen luotettavuutta tarkastellessa on lisäksi otettava huomioon se, että tutkimuksessa on aineistolähtöisen tutkimuksen osa-alueita. Tutkimusaineistossa on hyödynnetty koulun kirjastosta löytyviä kirjoja, joissa kirjailijat ovat hyödyntäneet omien päätelmien ja vuosien varrella opittujen kokemusten lisäksi aikaisemminkin kirjoitettua kirjallisuutta. Näin olleen tutkimusaineisto ja tutkimusaineistonhankinta on ollut luotettavaa. Haastatteluista ja kyselystä saadut tutkimustulokset tukevat teoriaa, joten se vahvistaa tutkimuksen todeksi, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimus on myös toistettava, eli se ei ole satunnaisesti ilmenevä, vaan on toisessa tilanteessa samankaltaiselle tai samalle yritykselle toistettavissa. Lisäksi tutkimuksen tekijät ovat olleet vastaanottavaisia ja pohjanneet päätelmät sekä informaation teoriaan, mikä nostaa tutkimuksen luotettavuuden tasoa. Näistä yllä mainituista asioista pääteltynä, tämä tutkimus on suhteellisen luotettava.

7.2 Eettisyys

Tutkimuksen ja etiikan yhteys on kahtalainen. Tutkimuksen tulokset vaikuttavat eettisiin ratkaisuihin, kun taas toisaalta eettiset kannat vaikuttavat ratkaisuihin, joita tutkija tekee teellisessä työssään. Mitä avoimempi tiedonkeruumenetelmä on tutkimuksessa, sitä vaikeampaa on punnita mahdollisia eettisiä ongelmia tutkimusasetelmassa. (Sarajärvi & Tuomi 2003, 124.)

Haastattelututkimukseen liittyy monia eettisiä kysymyksiä. Muun muassa haastattelijan ja haastateltavan välinen suhde, kuten luottamus ja läheisyys sekä tutkimuslupa ja sen oikeellisuus. Luottamuksella tarkoitetaan muun muassa sitä, että haastateltavan on tiedettävä totuudenmukainen haastattelun tarkoitus. Haastattelijan on käsiteltävä ja säilytettävä haastatte-

lusta saamia tietoja luottamuksellisesti sekä haastattelijan on pidettävä haastateltava anonyyminä. Haastattelua raportoidessa on siis kiinnitettävä huomiota haastateltavien tunnistettavuuteen liittyviä kysymyksiä, jotta haastateltavan henkilöllisyys ei käy raportissa ilmi. Poikkeuksena ovat muun muassa asiantuntijahaastattelut, joissa haastateltava voi nimenomaan haluta esiintyä omalla nimellään sekä tapaukset, joissa haastateltava on osa kansanedustajalaitosta, jolloin näkemykset haastattelussa tulisin olla mahdollisimman julkisia. Tällöin eettisyyttä tulee tarkastella yleisen edun kannalta. (Ruusuvoori & Tiittula 2014, 17 - 18.)

Määrällisessä tutkimuksessa tutkijan tehtävänä on minimoida tutkimuksen haitat ja maksimoida hyödyt. Lisäksi on huomioitava voimassa oleva lainsäädäntö, niin että jokaisen tutkimuksen yksityisyys ja tekijänoikeudet otetaan huomioon. Tutkimusta koskevat yksityisyysnormit ovat yhtäläiset lainsäädännön kanssa ja näin ollen sitoo kaikkia tutkijoita. Tutkimusetiikan noudattaminen on tutkijan velvollisuus. Samat eettiset periaatteet koskevat määrällistä tutkimusta, kuin laadullista tutkimustakin. (Vilka 2007, 91 - 92.)

Tämä tutkimus on tehty eettisiä periaatteita noudattaen. Haastatteluun ja kyselyyn vastaaminen on ollut vapaaehtoista. Kyselyyn on saanut vastata täysin anonyymisti. Vaikkakin haastateltavien henkilöllisyydet ovat tutkijoiden tiedossa, on heidän nimet jätetty pois tutkimuksesta ja näin ollen heidän henkilöllisyydet eivät paljastu ja haastattelukin on saatu hyvin anonyymiksi. Kyselylomakkeen saatekirjeessä kerrottiin, mitä ja ketä varten tutkimus tehdään ja lisäksi mainittiin luottamuksellisuudesta. Kyselylomakkeeseen vastaamisessa ei ollut niin tarkkoja henkilötietoja kysyttynä, että niistä ketään voisi tunnistaa. Vastaajat ovat näin ollen olleet lomaketta täyttäessään täysin tietoisia tutkimuksen tarkoituksesta ja anonyymiydestä. Kyselyn ja haastattelun vastaukset käsiteltiin luottamuksellisesti yleisellä tasolla ja anonyymisti paljastamatta kenenkään henkilöllisyyttä.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on muodostettu luetun kirjallisuuden perusteella. Käytyt lähteet ovat merkitty oikeaoppisen lähdeviittauksen mukaisesti läpi koko tutkimuksen. Tulokset on käsitelty sellaisenaan, kun vastaukset ovat, eikä niitä ole muutettu mihinkään suuntaan. Tutkimuksen eri vaiheet ja menetelmät on pyritty selostamaan mahdollisimman tarkkaan, jotta lukija ymmärtäisi tutkimuksen koko prosessin.

8 Johtopäätökset

Tässä luvussa kootaan yhteen keskeiset tutkimustulokset teorian avulla ja tarkastellaan onnistumisia sekä epäonnistumisia tutkimusprosessin aikana. Lisäksi tässä luvussa tarkastellaan miten tavoitteet on saavutettu ja toimeksiantajayrityksen toiveet täytetty. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli löytää mahdollisimman toimivat menetelmät hyödyntää työssäoppimisen

menetelmiä, haastatteluiden, kyselyn sekä teorian pohjalta. Toisena tavoitteena ja toimeksiantajayrityksen toiveena opinnäytetyöllä oli saada helppolukuinen ja helppokäyttöinen esimiehen opas työssäoppimisen menetelmiin. Opinnäytetyön tarkoituksena oli löytää aika- ja henkilöresursseja säästäviä työkaluja työssäoppimiseen.

Teoreettinen viitekehys rakennettiin opinnäytetyön tavoitteista ja toimintaympäristöstä. Teoreettinen viitekehys muodostui hotelli- ja ravintola-alasta, aika- ja henkilöresursseista, osaamisen kehittämisestä sekä tarkimmillaan työssäoppimisesta. Opinnäytetyön lopputuotoksena toiminut esimiehen opas toteutettiin toimeksiantajayritykselle, joka toimii hotelli- ja ravintola-alalla.

Tutkimustulokset eivät ole yleistettävissä kovinkaan laajasti, mutta antavat suuntaa osaamisen kehittämisen työssäoppimisen menetelmiin ja mitkä niistä ovat hyödynnettyjä, sekä mitä niistä on kannattavaa hyödyntää. Perehdytys on yksi keskeisistä työssäoppimisen menetelmistä, jolla saadaan työntekijälle opetettua talon tavat, tilat ja käytänteet, mutta se on kuitenkin hyvin aikaa vievä työssäoppimisen keino. Tästä syystä toimeksiantajayrityksen on tehokkaampaa ja hyödyllisempää käyttää resursseja muun muassa työkiertoon, mentorointiin, työn rikastamiseen sekä ristiinkouluttamiseen.

Nämä edellä mainitut työssäoppimisen menetelmät ovat kustannustehokkaimpia menetelmiä, joilla saadaan lisättyä ja ylläpidettyä työntekijöiden osaamista sekä työn mielekkyyttä. Muun muassa työkiertoa hyödyntäen saadaan työntekijä sitoutettua paremmin yritykseen ja siinä voi hyödyntää toista työssäoppimisen menetelmää, nimittäin ristiinkouluttamista. Työn rikastamisella esimies osoittaa luottamusta työntekijää kohtaan ja näin ollen sitouttaa työntekijän paremmin yritykseen. Työn rikastaminen vaatii, riippuen tehtävästä, perehdytyksen työntekijälle uuteen aihealueeseen. Työn rikastamisen ohella työntekijä oppii perehdytetyn ja yhden tehtävän lisäksi muitakin yrityksen toimia sekä alueita. Mentoroinnilla työtyytyväisyys ja tehokkuus kasvavat ja johtaminen kehittyy. Mentorointi voi olla pitkäkestoinen tai lyhytaikainen suhde, mutta työn ohessa mentorointi ei kuitenkaan kertaluontoisesti vie aikaa, eikä kuluta näin ollen paljoa henkilöresursseja. Ristiinkoulutus on tehokkain perehdyttämisen muoto työpaikalla, se parantaa tuottavuutta ja lisää joustavuutta organisaatiossa. Ristiinkouluttautumisen avulla työntekijöillä tulee halu puuttua ongelmiin, ilman esimiehen apua.

Tämä opinnäytetyö rakennettiin laadullisen ja määrällisen toimintamallin mukaisesti. Aineistonkeruumenetelminä käytettiin teemahaastattelua ja kyselyä. Teemahaastatteluista ja kyselyistä selvitettiin teoreettisen viitekehysten avulla sitä, mitkä ovat käytetyt työssäoppimisen menetelmät toimeksiantajayrityksessä, miten niiden käyttö on toiminut ja ohjeistettu sekä mitkä olivat työntekijöiden toiveita hyödynnettäville menetelmille. Teemahaastatteluiden kysymykset muotoiltiin laajaksi kokonaisuudeksi, jotta saataisiin tarvittava tieto tutkittavasta

aiheesta. Kysymykset osoittautuivat toimiviksi, koska teemahaastatteluiden avulla saatiin paljon teoriaa tukevaa informaatiota aiheesta ja ymmärrystä toimeksiantajayrityksen nykyisestä tilanteesta. Kyselyn kysymykset muotoiltiin teemahaastatteluita tukevaksi, hieman suppeammaksi kokonaisuudeksi, jotta saataisiin yleistä mielipidettä ja kokemusta tutkittavasta aiheesta. Kyselyn kysymykset osoittautuivat toimiviksi, koska sen avulla saatiin tukea teemahaastattelun ymmärtämiseen ja todenmukaisuuteen. Teoreettinen viitekehys selkiintyi teemahaastatteluiden ja kyselyn jälkeen, koska ne toivat paljon lisäymmärrystä.

Opinnäytetyön tekijät ymmärsivät teemahaastatteluiden ja kyselyn jälkeen toimeksiantajayrityksessä hyödynnettävien työssäoppimisen menetelmien toimivuuden. Yrityksessä toimitaan ohjeistuksen mukaisesti, hyödyntäen monia työssäoppimisen menetelmiä automaattisesti, ilman ohjeistustakin. Ohjeistettuihin työssäoppimisen menetelmien hyödyntämiseen ollaan kaiken kaikkiaan tyytyväisiä. Teemahaastatteluista ja kyselystä saadut aineistot toimivat ideoiden lähteenä, jonka avulla tuloksiin saatiin uusia näkökulmia. Merkitykset valittiin aineistoista selkeästi toistuvista asioista, jotka haastateltavat sekä kyselyyn vastaajat kokivat erityisen tärkeänä.

Haastatellut henkilöt olivat eri työntekijätasoilta, joka auttoi ymmärtämään tutkimuskohdetta laaja-alaisemmin. Teemahaastattelun tulokset olivat hyvin samankaltaisia keskenään, jonka takia niitä oli helpompi vertailla. Kyselyn tulokset poikkesivat hieman haastatteluista, mikä toi haastavuutta lopullisten tulosten yhteen vetämiseen ja ymmärtämiseen. Tulosten pohjalta tehtiin esimiehen opas, joka tiivistää saatujen tulosten tarkoituksen. Esimiehen opas tehtiin hyödynnettäväksi kaikissa toimeksiantajayrityksen toimipisteissä apukeinona. Lisäksi esimiehen oppaasta on Human Resource tason mahdollista saada uutta ja hyödyllistä informaatiota tulevaa varten, suunnitellussa toimeksiantajayrityksessä hyödynnettäviä työssäoppimisen menetelmiä. Toimeksiantajayrityksen on mahdollista hyödyntää esimiehen opasta myös tulevaisuudessa, koska se on muunneltavissa oleva ehdotus kustannustehokkaiisiin työssäoppimisen menetelmiin. Opinnäytetyön tekijät uskovat opinnäytetyön tavoitteen, toimeksiantajayrityksen toiveen ja opinnäytetyön tarkoituksen toteutuneen ja onnistuneen edellä mainituista syistä.

Lähteet

KIRJALLISET LÄHTEET

Ahtiainen O-P., Alhanen K., Kangas M., Kansanaho A., Soini T. & Soininen J. 2011. Työnohjauksen käsikirja. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Riika: Vastapaino.

Erätuuli, M., Leino, J., Yli-Luoma, P. 1994. Kvantitatiiviset analyysimenetelmät ihmistieteissä. Rauma: Kirjapaino Oy West Point.

Eskola, J., Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9., uudistettu painos. Porvoo: Bookwell.

Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2014. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Tallinna: Raamatutrükikoda.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2009. Tuki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.

Hirvihulta, H., Litovaara, A. 2004. Ratkaisun taito. 1.-3. painos. Vammala: Vammalan Kirjapaino.

Huhtinen, P. 2002. Näkökulmia neuvotteluihin ja palavereihin. Tampere: Aaltospaino.

Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen 2. Helsinki: Edita Prima.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8., uudistettu painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.

Kupias, P., Peltola, R., Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro.

Kupias, P., Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Viro: Print Best.

Lankinen, P., Miettinen A., Sipola V. 2004. Kehitä osaamista - Hyödynnä kokemusta. Hämeenlinna: Talentum Media.

Metsämuuronen, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen perusteet - Metologia -sarja 4. 2. tarkistettu painos. Viro: International Methelp Ky.

Metsämuuronen, J. 2000. Metodologian perustet ihmistieteissä - Metologia -sarja 1. Viro: Jaabes OÜ.

Onnismaa, J. 2007. Ohjauksen ja neuvontatyö. 3. painos. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Pohjonen, P. 2005. Työssäoppiminen. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Ruusuvuori, J., Nikander, P., Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino

Ruusuvuori J. & Tiittula L. 2014. Haastattelu - tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. 3. painos. Vantaa: Hansaprint.

Salakari, H. 2009. Toiminta ja oppiminen - Koulutuksen kehittämisen tulevaisuuden suuntaviivoja ja menetelmiä. Helsinki: Hakapaino.

Sarajärvi, A., Tuomi, J. 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1.-2. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Silverman, D. 2001. Doing Qualitative Research - A Practical Handbook. 3. painos. Lontoo: SAGE Publications Ltd.

Uusitalo, H. 1996. Tiede, tutkimus ja tutkielma - Johdatus tutkielman maailmaan. 1.-3. painos. Juva: WSOY.

Valli, R. 2001. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Oy Finn Lectura Ab.

Viitala, R. 2007. Henkilöstö johtaminen - Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4., uudistettu painos. Juva: Bookwell.

Vilkkä, H. 2007. Tutki ja mittaa - Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Viro: Helsingin Kamari.

SÄHKÖISET LÄHTEET

S-kanava. 2016. Sokotel Oy. Viitattu 11.10.2016. Saatavilla www-muodossa: <<https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/sokotel-oy>>

Kuviot

Kuvio 1: Teoreettinen viitekehys opinnäytetyöhön	9
--	---

Taulukot

Taulukko 1: Perehdytys (n=75)	39
Taulukko 2: Kehityskeskustelut ja palaverit (n=75)	40
Taulukko 3: Työkierto (n=75)	41
Taulukko 4: Koulutus ja kouluttautuminen (n=75)	41
Taulukko 5: Alkuperäisilmaukset ja pelkistetty ilmaus	63
Taulukko 6: Pelkistetty ilmaus ja alaluokka	64
Taulukko 7: Alaluokka ja teoreettinen käsitteistö	64

Liitteet

Liite 1 - Taulukko 5	61
Liite 2 - Taulukko 6 ja taulukko 7	64
Liite 3 - Esimiehen opas	65

Liite 1 - Taulukko 5

Alkuperäisilmaukset	Pelkistetty ilmaus
<p>”Perehdytyksen määrä riippuu taustoista” ”Asiat jotka opitaan työmässä” ”Asiat mistä työntekijän pitäisi ottaa itse selvää” ”Enemmän oman oppimisen kautta” ”Niin sanotusti kun syvään päähän kun heittää niin pärjää” ”Rehelligesti perehdytysajanjaksossa ei kaikkea pysty sisäistämään tai perehdyttämään” ”Työntekijä läheistä” ”Painottuu työhyvinvointiin, fiilikseen ja työilmapiiriin” ”Suuri luottamus esimieheen” ”Sisältö vaihtelee” ”Kehitetään omaa toimintaa” ”Sisällöt aika vakioita” ”Saa informaatiota” ”Lähtee työntekijästä itsestä” ”Pyritään häntä kannustamaan” ”Kokenut että haluaa jotain muuta” ”Ketään ei pakoteta” ”Kannustetaan ja pyritään viemään eteenpäin” ”Asiakasrajapinnassa paras oppiminen” ”Tunnistetaan työryhmästä potentiaaliset henkilöt” ”Kasvattaa työntekijöiden motivaatiota” ”Vahvuudet joita voidaan hyödyntää” ”Tehdään yhteistyötä” ”Joka paikan höylä”</p>	<p>Tominta ja sen laatu</p>
<p>”Kiinnostaa miten menee” ”Miten kaikki sujuu” ”Miten on viihtynyt” ”Mihin pyrin” ”Mitä tulevaisuudessa tarvitsee” ”Mihin keskitytään” ”Miten on päässyt tavoitteisiin” ”Millä tavoitteisiin päästään” ”Onko kehityskeskusteluista mitään hyötyä” ”Miten on saavutettu tavoitteita” ”Mitä tulevat tavoitteet on” ”Miten kehityskeskusteluun tulee valmistautua” ”Minkälaiselta tulevaisuus näyttää” ”Minkälaisia toimenpiteitä pitäisi tehdä” ”Miten tulevat tapahtumat hoidetaan” ”Mitä on tulossa” ”Miten paljon voi antaa vastuuta”</p>	<p>Yrityksen toiminnalle keskeiset kysymykset</p>
<p>”Todella hyväkin perehdytys” ”Todella kärsivällisiä” ”Harjoittelussa tulee tehtyä virheitä” ”Olen tykännyt” ”Voi purkaa sydäntään” ”Heikko kohta” ”Huono antamaan kritiikkiä” ”Tuo positiivisia asioita esille” ”Ottanut asian vakavasti” ”Tyytyväisimpiä ne, joiden kanssa käydään kehityskeskusteluita” ”Palautetta varmasti tulee” ”Todella hyödyllistä” ”Ei pidä odottaa palautetta” ”Avoin kulttuuri” ”Voi antaa palautetta ja vastaanottaa” ”Vapaa muotoista keskustelua” ”Tehdään tiiviisti yhteistyötä” ”Saadaan motivoitua ihmiset” ”Työntekijän pitää olla motivoitunut” ”Tietyllä tavalla positiivinen”</p>	<p>Tuntemukset ja kokemukset</p>
<p>”Geneerinen perehdytysuunnitelma” ”Asiakas näkökulma” ”Henkilöstö näkökulma” ”Talousnäkökulma” ”Aikataulutettu koeajalla” ”Määritelty sisältö ja teema” ”Hirveästi työkaluja” ”Perehdytyksen tsekkauslista” ”Omalla vastuulla miten perehdytyksen tsekkauslistaa käytetään” ”Työnantajan turva” ”Pitää olla materiaalia todisteeksi</p>	<p>Yrityksen toimintaa edistäviä ja ylläpitäviä työkaluja</p>

<p>perehdytyksestä” ”Strukturoitu malli” ”Määritelty sisältö” ”Palautetta ei kerätä keskitetysti” ”Kehityskeskustelut on teemoitettu” ”Kirjataan kehityskeskusteluun palautteet” ”Käydään läpi pelisääntöjä” ”Luodaan uusia toimintamalleja” ”Painottuu liiketoimintaan ja sen kehittämiseen” ”Käydään läpi tuloksia” ”Ajankohtaiset asiat ja tulokatsaukset läpi” ”Teeman mukainen aihe” ”Tehdään niistä kehityssuunnitelmia” ”Skypen välityksellä ajankohtaiset asiat läpi” ”Vähän teoriapohjaista oppimista” ”Tuloskehityksen läpikäymistä” ”Työnohjaus tulee työnteon rinnalla” ”Yrityksen saadessa hyötyä voi kustannuksiin osallistua”</p>	
<p>”Pitkäaikaisin työntekijä hoitaa perehdytykset” ”Eniten näkemystä ja kokemusta omaava henkilö” ”Aika erilaiset perehdyttäjät” ”Työpaikkaohjaaja vie perehdytysohjelman mukaisesti eteenpäin” ”Kollegat perehdyttää” ”Yritystä koskevat asiat esimies perehdyttää” ”Varsinainen työ tehdään kollegan kanssa” ”Perehdytysvuorot kahden ihmisen kesken” ”Jokaiseen osa-alueeseen omat perehdyttäjät” ”Esimies tekee kaikkien kanssa” ”Esimiehen kehityskeskustelun käy johtaja” ”Eri kokoonpanot” ”Koulutetaan siihen itse” ”Hyödynnetään omia työntekijöitä” ”Vähän ostetaan ulkopuolelta” ”Ei ole systemaattista” ”Kouluttaa ja perehdytyksen lomassa tulee ammatillista osaamista” ”Kyllä ristiinkoulutetaan” ”Jos on heikompia osa-alueita, laitetaan vahvemman työntekijän kanssa tekemään” ”Pyritään antamaan lähi-tukea” ”huomaamattaan opastaa” ”opastaa omalla esimerkillään” ”Ohjataan ja opetellaan” ”Tuottaa paljon koulutustarjontaa” ”Omia koulutuksia asiantuntijavetoisesti”</p>	<p>Toiminta eri työntekijätasojen välillä</p>
<p>”Perehdytys alkaa heti työntekijän saapuessa” ”Osa esimiehistä aloittaa perehdytyksen jo rekrytointi vaiheessa” ”Ollut viimeaikoina kerran tai kaksi vuodessa” ”On vähän vaihdellut” ”Eri tasoille eri lailla” ”Periaatteessa kerta vuoteen riittää” ”Suositus 2 kertaa vuodessa” ”Esimies vähintään kaksi kertaa vuodessa” ”Kehityskeskusteluita käydään” ”Noin kerran kuukaudessa” ”Suunnilleen parin kuukauden välein” ”Hektistä arkea nykyisin” ”Ei ole aikaa riittävästi” ”Ei hyödynnetä aktiivisesti” ”Ei ole arjen työkaluna käytössä” ”Tapahtuu kohtuullisen paljon” ”Määrätyt työtunnit” ”Taukoja pidetään kun pystytään” ”Harvemmin pystyy itse vaikuttaman” ”Esimiestasolla pystyy määrittelemään omat työajat” ”Pyritään hyödyntämään rauhalliset hetket” ”Tehdä omaan tahtiin työt” ”Parhaimmillaan kolme kertaa</p>	<p>Aikaan liittyvät käsitteet toimeksiantajayrityksessä</p>

vuodessa” ”Tarpeen mukaan ja vaatiessa” ”Koulutukset pyörii koko-ajan” ”Vapaa päiviä saa” ”Järjestyy vuorotteluvapaa” ”Työn ohessa hankkimaan tutkinnon” ”Vapaasti pystyy järjestämään vapaapäiviä”	
”Eri painotukset” ”Ryhmän osaamiskehityskeskustelu” ”Linkittyy omaan työhön ja työympäristöön” ”Henkilökohtaista oppimista ja kehittymistä” ”Palautetta esimiehen toiminnasta” ”Rakentavaa palautetta” ”Omat kiinnostuksen kohteet” ”Hiukan kokeiltu ja harjoiteltu” ”Käytännön läheinen toimiala” ”Jokainen saa tuoda omaa persoona tekemiseen” ”Työntekijän pitää itse olla hereillä ja pyytää” ”Hyvin pitkälti lähtee itsestään” ”Haluta lisää vastuuta”	Kiinnostus omaa kehittymistä kohtaan
”Miten katetta ja hävikkiä voidaan hallita” ”Perehdyttää muut työntekijät ympäristötietoisuuteen ja kierrättämiseen”	Ympäristötietoisuus
”Koulutus ostetaan yhdelle henkilölle” ”Järjestelmä koulutuksia” ”Tarpeen vaatiessa opiskelemaan muualle” ”Menee mielummin koulutuspaikalle” ”Keskityttyä itse paremmin” ”Yksittäiset henkilöt kehityspolulla” ”Kasvattaa osaamista” ”Vaatimus on, että pitää osata tehdä useampaa yksikköä” ”Semmoisia moniosajia” ”Helpottaa omaa työtaakkaansa” ”Isompi vastuualue tai pienempiä tehtäviä” ”Suurimmaksi osaksi etäopetusta” ”Ammattilehtiä on mahdollista lukea” ”Paljon järjestetään koulutuksia” ”Esimiehen koulutusta kehitetään ja viedään eteenpäin” ”Paremmat mahdollisuudet toimia valmentajana” ”Tutkintoon tähtäävä koulutus” ”Vahvistaa osaamista” ”Työnantajan kustantamia” ”Ulkopuoliset koulutukset” ”Yhteistyökumppanit eivät ole loppuun asti tarjonneet” ”Hyödyntää yhteistyökumppaneita enemmän” ”Rahallisesti ei tueta”	Itsensä kehittämisen työpaikalla sekä sen ulkopuolella
”Ei ole päästy eteenpäin” ”Pitäisi kehittää ja rakentaa” ”Haastavaa antaa palautetta omalle esimiehelle” ”ei tietoista työnhajausta” ”Opintokäyntejä ei järjestetä riittävästi”	Tulevaisuuden kehityskohteet
”Tapa toimia alaisten kanssa” ”Saada tarpeeksi palkkaa” ”Antaa paljon vastuuta työntekijöille” ”Kukin olkaa kuin olette” ” ”Olla oma itsensä ja oma persoona” ”Muistetaan se hymy”	Motivaatiota lisäävät toimet
”Pysyy omalla osastolla” ”Pieni yksikkö” ”Paljon kaikkia osa-alueita” ”Ei välitetä osastorajoista” ”Pyritään rajojen hälvenemiseen” ”Selkeä tavoite”	Osastokohtaiset asiat

Taulukko 5: Alkuperäisilmaukset ja pelkistetty ilmaus

Liite 2 - Taulukko 6 ja taulukko 7

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
”Toiminta ja sen laatu” ”Yrityksen toiminnalle keskeiset kysymykset” ”Yrityksen toimintaa edistäviä ja ylläpitäviä työkaluja” ”Toiminta eri työntekijätasojen välillä” ”Aikaan liittyvät käsitteet toimeksiantajayrityksessä” ”Osastokohtaiset asiat”	Yrityksen toiminnot
”Ympäristötietoisuus”	Ympäristötietoisuus
”Tuntemukset ja kokemukset” ”Kiinnostus omaa kehittymistä kohtaan” ”Tulevaisuuden kehityskohteet” ”Motivaatiota lisäävät toimet” ”Itsensä kehittäminen työpaikalla sekä sen ulkopuolella”	Yrityksen ja sen työntekijöiden kehittyminen

Taulukko 6: Pelkistetty ilmaus ja alaluokka

Alaluokka	Teoreettinen käsitteistö
”Yrityksen toiminnot” ”Ympäristötietoisuus” ”Yrityksen ja sen työntekijöiden kehittyminen”	Yrityksen toiminnot työntekijöiden kehittymistä kohtaan

Taulukko 7: Alaluokka ja teoreettinen käsitteistö

Liite 3 - Esimiehen opas



TYÖKIERTO

Työntekijä siirtyy sovitussa ajassa sekä järjestyksessä eritasoisesta työtehtävästä toiseen ja kierron lopussa takaisin ensimmäiseen työtehtäväänsä.

Hyödyt

- Auttaa näyttämään yhteistyön välisen tärkeyden ja mahdollisuudet
- Sen avulla saadaan työntekijät arvostamaan muita yrityksen toimintoja
- Antaa erilaisia näkökulmia työhön
- Sitouttaa hyviä osaajia yritykseen
- Ehkäisee psyykkistä ja fyysistä rasitusta
- Saada vaihtelua yksipuolisiin ja lyhyisiin työtehtäviin

Muita huomioita

- Enemmän moniosaajia
- Pitkällä tähtäimellä säästetään aikaa ja rahaa - esim. sairauspoissaoloissa saa oman talon sisältä henkilön tehtävään
- Kiinnostus ja motivaatio työntekijällä kasvaa
- Mahdollista toteuttaa päivän aikana useita kertoja, viikoittain tai kuukausittain

Sokotel Oy

MIKSI HYÖDYNTÄÄ TYÖKIERTOJA?

Työkiertoja on erilaisia: Yksipuolisessa työkierrossa lähtijän tilalle ei palkata ketään, vaan hänen tehtävät jaetaan uudestaan. Vastavuoroisessa työkierrossa taas kaksi henkilöä vaihtaa töitä keskenään. Ketjuuntuneessa työkierrossa mukana on monta osallistujaa, jotka vaihtavat tehtäviä samanaikaisesti. Lisäksi organisaatio voi luoda jonkin tehtäväkokonaisuuden säännöllisesti hoidettavaksi työkierrolla.

Työkierto liittyy työn organisointiin ja sitä voidaan tehdä useista syistä. Sen tavoitteena voi olla vastata muuttuvaan markkinatilanteeseen, organisaation rakennemuutokseen tai se voi liittyä organisaation kehittämisprosessiin, jolloin tavoitteena voi olla työmotivaation ja henkilöstön hyvinvointi.

Vaikkakin työkierto voi aiheuttaa tehokkuuden tilapäistä laskua, on hyödyt haittoja suuremmat: arvostus asioiden tarkasteluun erilaisista näkökulmista kasvaa, ymmärrys eri toimintojen yhteistyön tärkeydestä sekä ylipäätään organisaation toiminnasta lisääntyy ja usein mielekkyys työtä kohtaan kasvaa.

Sokotel Oy

TYÖN RIKASTAMINEN

Itsenäisyyttä ja työn vaativuutta lisäävä toimenpide.

Hyödyt

- Työntekijät motivoituvat kun saavat lisää vastuuta
- Antaa vapautta työntekijöille työmenetelmien ja työvälineiden suunnitteluun

Haitat

- Vaativuuden lisääntyessä työntekijä saattaa pyytää palkankorotusta
- Henkilölle sopimattomien vastuiden antaminen
- Saattaa aiheuttaa työntekijälle stressiä

Hyvä muistaa

- Tapoja on useita
- Työntekijän voi antaa päättää työmenetelmistä, työvälineistä, aikataulusta työhön tai tauoista

Sokotel Oy

MIKSI HYÖDYNTÄÄ TYÖN RIKASTAMISTA?

Perinteinen tapa työn rikastamiseen on siirtämällä asiantuntijoiden ja esimiesten vastuuta ja valtaa työntekijöille. Työtehtävien laajentaminen ja rikastaminen kehittää sekä syventää samalla työntekijän osaamista. On tärkeää kartoittaa työntekijöiden kehittymishalukkuutta ja toiveita työn suhteen, jotta tehtäviä voidaan räätälöidä sopivammiksi.

Työnrikastamisen tapoja on useita. Työntekijän voidaan antaa suunnitella työn aikataulu, päättää työmenetelmistä ja työvälineistä tai vaikka laadunvalvonnasta. Lisäksi heidän voidaan antaa suunnitella aloitus- ja lopetusajankohdat tai taukojen ajat.

Työn rikastamisella on vaikutusta työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen.



Sokotel Oy

RISTIINKOULUTUS

Tarkoittaa sitä, että työntekijä perehdyttää toisen työntekijän omaan työtehtäväänsä.

Hyödyt

- Lisää joustavuutta organisaatiossa
- Parantaa tuottavuutta
- Työntekijälle tulee halu oppia taito ongelman puuttumiseen ilman esimiehen apua
- Tehokkain perehdyttämisen muoto työpaikalla
- Lisää työntekijöiden moniosaamista
- Tuo työhön haastetta ja kehittää

Haitat

- Tekninen osaaminen ja tietämys on hidasta kouluttaa



Sokotel Oy

MIKSI HYÖDYNTÄÄ RISTIINKOULUTUSTA?

Tämä menetelmä auttaa lisäämään yrityksen joustavuutta ja parantaa työn tuottavuutta. Tiimityön yleistyessä lisääntyy ristiinkoulutuksen merkitys, sillä itsenäisissä tiimeissä niiden jäsenillä on aito tarve oppia hallitsemaan myös toistensa työtehtävät.

Työntekijät haluavat taitoa puuttua ongelmiin tuotantoprosessissa ilman, että pyytävät esimieheltä apua. Näin ollen on koko tuotantoprosessi tunnettava alusta loppuun.

Ristiinkoulutus mahdollistaa kattavan sijaisjärjestelmän.



Sokotel Oy

MENTOROINTI

Kokeneempi työntekijä tukee ja ohjaa vähemmän osaavaa työntekijää.

Hyödyt

- Voi olla myös kertaluonteista
- Ylin johto hyötty - johtaminen kehittyy
- Parantaa ensisijaisesti mentorin ja mentoroitavan kyvykkyyttä
- Työtyytyväisyys ja tehokkuus kasvaa
- Työntekijöistä saadaan enemmän sitoutuneita
- Viestintä paranee
- Lisää itseluottamusta

Haitat

- Mentorointi voi epäonnistua mikäli mentoroitavan ei saa tarttumapintaa
- Suunnitelmallinen mentorointi on pitkäkestoinen
- Teknisen osaamisen siirtäminen voi olla vaikeaa - ajattelumallia on vaikea siirtää toiselle

Hyvä muistaa

- Perustuu vuorovaikutussuhteen luotettavuuteen mentorin ja mentoroitavan välillä

Sokotel Oy

MIKSI HYÖDYNTÄÄ MENTOROINTIA?

Mentorointi voi olla spontaania, jolloin sille ei tule asettaa sen suurempia tavoitteita.

Lisäksi on olemassa mentorointiohjelmiä. Mentorit voivat olla ulkopuolisia, mutta mentori voi olla myös oma jäsen. Mentorointiohjelmat kestävät yleensä vuoden. Tärkein asia aloitettaessa mentorointia on valita yhteensopiva mentori ja mentoroitava.

Mentorointi voi olla perehdytysmentorointia, ammatillista kasvua tukevaa mentorointia, ongelmanratkaisumentorointia, uramentorointia, työhyvinvointimentorointia tai hiljaisen tiedon mentorointia.

Mentorointi ei kuluta hirveästi aikaa ja siitä hyötävät sekä mentoroitava että mentori. Mentori voi opettaa muun muassa työtekniikoita, työtapoja sekä yleisiä oppeja mentoroitavalle. Mentoroitava puolestaan saattaa luoda mentorille uusia ideoita sekä haastaa tämän ajatusmaailmaa.



Sokotel Oy

TYÖNOHJAUS

Työnohjaus on työyhteisöön, omaan työrooliin tai työhön liittyvien kokemusten ja kysymysten tulkitsemista ohjaajan kanssa.

Hyödyt

- ♦ Mahdollistaa kasvua ja kehitystä ammatillisesti
- ♦ Hyödyttää kokeneimpia työntekijöitä eniten
- ♦ Poistaa yritykseen ja erehdykseen perustuvan toiminnan
- ♦ Näyttää ohjattaville suunnan tavoitteellisuuteen

Haasteet

- ♦ Muutosalttius
- ♦ Työntekijöiden itseohjautuvuus
- ♦ Kaikki työnohjaajat eivät sovi kaikille työnhjattaville
- ♦ Vaatii suhteellisen paljon tapaamisia

Hyvä muistaa

- ♦ Työnohjauksessa perehdytään työntekijän kokemukseen työstään, jota analysoidaan yhdessä ohjaajan kanssa
- ♦ Ei ole koulutusta, vaan ollaan kiinnostuneita työstä, työn mahdollisuuksista, vaatimuksista sekä muutoksista ja miten ne vaikuttavat työntekijään

Sokotel Oy

MIKSI HYÖDYNTÄÄ TYÖNOHJAUSTA?

Työnohjaus kehittää tietoista ja vastuullista suhdetta omaan toimintaan työssä ja auttaa erottamaan, millaisiin asioihin kannattaa yrittää vaikuttaa ja millaisiin ei.

Työnohjauksessa keskustellaan joskus paljon niin sanotusta muusta elämästä ja hahmotellaan työn asemaa sen kokonaisuudessa. Se auttaa joskus hämmästyttävän paljon lievittämään työhön kytkeytyviä umpikujia ja ahdistuksia. Työnohjauksella pyritään löytämään työntekijälle sopivin tapa työn tekemiseen.

Esimiehet eivät välttämättä lainkaan arvaa, millainen sisäinen kuva tai pystyvyyssuhteet työntekijöiden mielissä vaikuttaa, eihän heillä ole mielikuviin pääsyä. Sen sijaan työnohjaaja kuuntelijana ja kysymysten esittäjänä on riittävässä määrin ulkopuolinen ja silti samalla lähietäisyydellä. Työnohjaajan kysymyksiäkin tehokkaampaa voi olla vertaisryhmässä tapahtuva kokemusten ja odotusten vertailu. Se voi muuttaa kokonaan työnhjattavan "itsearviointihorisontin".

Työnohjaus on suhteellisen kevyt satsaus: ihmiset keskustelevat keskenään kerran kuussa pari tuntia kerrallaan. Silti se voi ohjattavien kokemuksessa olla mullistava ja oivallusta tuottava tila. Asiat alkavat vihdoin jäsenyttyä - ehtii ajatella.

Sokotel Oy