

Tuomas Jerkkola

HENKILÖSTÖN OSAAMISEN ARVIOINTI JA KEHITTÄMINEN HENKILÖSTÖALAN YRITYKSESSÄ

Kasvatustieteiden ja kulttuurin tiedekunta
Pro gradu -tutkielma
Maaliskuu 2024

TIIVISTELMÄ

Tuomas Jerkkola: Henkilöstön osaamisen arviointi ja kehittäminen henkilöstöalan yrityksessä
Pro gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Kasvatustieteiden tutkinto-ohjelma
Maaliskuu 2024

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää yhden henkilöstöalan yrityksen henkilöstökonsulttien ammatillisen osaamisen kehittymisen luonnetta sekä arvioida heidän ammatillista osaamistaan suhteessa heidän työnsä ydintehtäviin. Ammatillisen osaamisen kehittäminen on olennainen osa menestyvien työnantajaorganisaatioiden toimintaa ja sen suunnitelmallinen toteuttaminen on organisaatioille erittäin tärkeää. Yleisesti henkilöstövoimavarojen johtaminen ja kehittäminen on hyvin laaja ja monia tieteenaloja yhdistävä kokonaisuus. Tämä tutkimus pyrkii tuomaan kasvatustieteellisen näkökulman henkilöstökonsulttien työtä tekevien ammatillisen osaamisen kehittämiseen. Erityisenä mielenkiinnon kohteena oli yhden henkilöstöalan yrityksen konsultit, sillä heidän tekemänsä työ on suhteellisen itsenäistä sekä moninaista osaamista sekä taitoja ja tietoja vaativaa. Osaamisen merkitys näkyy esimerkiksi siinä, että konsulttien suoriutumisessa on eroja. Tällaisessa työtehtävässä ammatillisen osaamisen kehittäminen nousee erityisen tärkeään asemaan. Henkilöstöala on myös kokonaisuudessaan hyvin kilpailtu, mikä myös osaltaan nostaa ammatillisen osaamisen kehittämisen merkitystä juuri tämän alan yrityksen kontekstissa.

Toteutin tutkimusta tehdessäni kolme aineistonkeruun kierrosta. Aluksi haastattelin yrityksen esihenkilöitä selvittääkseni konsulttien tuloksellisuuden kannalta tärkeimmät työtehtävät. Toisessa vaiheessa keräsin lomakehaastattelulla tietoa konsulttien osaamisesta suhteessa näihin ydintehtäviin sekä heidän käsityksiänsä siitä, mitkä asiat ovat vaikuttaneet ja voivat mahdollisesti vaikuttaa heidän osaamisensa kehittymiseen. Kolmannessa vaiheessa syvennyin teemahaastatteluilta konsulttien ammatillisen osaamisen kehittymisen luonteeseen, mistä tämän tutkimuksen tärkein anti muodostuu. Aineisto muodostuu kokonaisuudessaan henkilöstöalan yrityksen konsulttien sekä esihenkilöiden haastatteluista. Tutkimukseen osallistui kuusi esihenkilöä ja 18 henkilöstökonsulttia.

Tutkimuksen tuloksista ilmenee henkilöstökonsulttien ammatillisen osaamisen luonne jäsenneltynä eri työn osa-alueiden hallintaan sekä näiden osa-alueiden hallintaan vaikuttaneisiin ja mahdollisesti tulevaisuudessa vaikuttaviin ammatillisen kehittymisen osa-alueisiin. Konsulttien haastatteluista ilmeni, että henkilöstökonsulttien ammatillisen osaamisen kehittymiselle tärkeitä osa-alueita ovat kokemus, reflektio, ohjaus, vertaisoppiminen, koulutukset ja itsenäinen opiskelu. Tutkimustuloksista myös ilmenee konsulttien ammatillisen osaamisen kehittymisen luonne ja eri kehittymisen osa-alueiden merkitys. Vaikuttaisi siltä, että konsulttien ammatillisen osaamisen kehittymisen keskeisen perustan muodostaa kokemus, reflektio ja ohjaus. Konsulttien osaamista tukee vertaisoppiminen ja täydentää koulutukset sekä itsenäinen opiskelu.

Avainsanat: Ammatillinen osaaminen, henkilöstön kehittäminen, henkilöstöhallinto, aikuiskasvatus, henkilöstöala

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

ABSTRACT

Tuomas Jerkkola: Assessment and development of staff competence in human resources company
Master of Science Thesis
Tampere University
Master Degree program in education
March 2024

The purpose of this study was to investigate the nature of the development of the professional competences of human resource consultants in a human resources company and to assess their professional competences in relation to the core tasks of their work. The development of professional competencies is an integral part of the activities of successful employer organizations and its systematic implementation is very important to these organizations. In general, human resource management and development is very broad and multidisciplinary subject. This study aims to bring an educational perspective to the development of the professional competencies of human resource consultants. In particular, the study focused on consultants in one human resources company, as their work is relatively independent and requires a wide range of competencies, skills and knowledge. The importance of competences is reflected, for example, in the differences in the performance of consultants. In this type of work, the development of professional skills becomes particularly important. The human resources sector is also highly competitive, which also contributes to the importance of developing professional competences in the context of a company in this particular sector.

I performed three rounds of data collection during my research. First, I interviewed the company's managers to identify the most important core tasks for consultants' personal results. In the second stage, I used a questionnaire interview to gather information on the consultants' competencies in relation these core tasks and their perceptions of what has and could potentially influence their competency development. In the third stage, I used thematic interviews to delve into the nature of development of consultants' professional competence, which is the main contribution of this study. The data consists entirely of interviews with consultants and managers of a human resources company. Six managers and 18 human resources consultants participated in the study.

The results of the study reveal the nature of the professional competences of human resources consultants, broken down into their competency in each core task and also into the key development aspects that have had influence and may have influence in the future to human resources consultants' performance. Interviews with consultants revealed that the key ways that consultants' have gained professional competencies are experience, reflection, guidance, peer learning, formal training and independent learning. The findings also reveal the nature of consultants' professional competence development and the importance of the different aspects of development. It would seem that experience, reflection and guidance form the core basis of consultants' professional development. The progress of their competence is supported by peer learning and complemented by formal training and independent studying.

Key words: Professional competence, human resources development, human resources management, adult education, human resources

The originality of this thesis has been checked using the Turnitin OriginalityCheck service.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
2	HENKILÖSTÖN OSAAMISEN ARVIOINTI JA KEHITTÄMINEN	10
2.1	Henkilöstövoimavarojen kehittäminen	11
2.2	Lahjakkuuksien hallinta	14
2.3	Työanalyysi.....	17
2.4	Ammatillinen kehittyminen ja oppiminen	20
2.5	Mentorointi.....	23
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	25
3.1	Tutkimuskysymykset	25
3.2	Tutkimuksen lähestymistapa ja tutkimusote	26
3.3	Tutkimuksen aineisto	28
3.4	Aineiston analyysi.....	29
4	KONSULTTIEN OSAAMINEN JA KEHITYSKOHEET	36
4.1	Työn keskeiset osa-alueet henkilöstökonsultin tehtävässä	36
4.2	Asiakastyöskentely	37
4.2.1	<i>Asiakastyöskentelyn hyvin hallitut asiat</i>	37
4.2.2	<i>Asiakastyöskentelyn kehityskoheet</i>	39
4.3	Etsintätyö.....	40
4.3.1	<i>Etsintätyön hyvin hallitut asiat</i>	40
4.3.2	<i>Etsintätyön kehityskoheet</i>	41
4.4	Työnhakijoiden analysointi	43
4.4.1	<i>Työnhakijoiden analysoinnissa hyvin hallitut asiat</i>	43
4.4.2	<i>Työnhakijoiden analysoinnin kehityskoheet</i>	44
4.5	Tiimityöskentely	45
4.5.1	<i>Tiimityöskentelyn hyvin hallitut asiat</i>	46
4.5.2	<i>Tiimityöskentelyn kehityskoheet</i>	47
4.6	Oman työn suunnittelu.....	49
4.6.1	<i>Oman työn suunnittelun hyvin hallitut asiat</i>	49
4.6.2	<i>Oman työn suunnittelun kehityskoheet</i>	50
4.7	Työntekijöiden sitouttaminen	51
4.7.1	<i>Työntekijöiden sitouttamisen kehityskoheet</i>	52
5	OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	54
5.1	Osaamisen kehittäminen yleisesti	54
5.1.1	<i>Kokemus työn eri osa-alueilla</i>	57
5.1.2	<i>Vertaisoppiminen työn eri osa-alueilla</i>	59
5.1.3	<i>Koulutukset työn eri osa-alueilla</i>	61
5.1.4	<i>Reflektio työn eri osa-alueilla</i>	62
5.1.5	<i>Ohjaus työn eri osa-alueilla</i>	63
5.1.6	<i>Itsenäinen opiskelu</i>	65
5.2	Syvämpi tarkastelu osaamisen kehittymisestä	65
5.2.1	<i>Kokemus</i>	66
5.2.2	<i>Vertaisoppiminen</i>	67
5.2.3	<i>Koulutukset</i>	68
5.2.4	<i>Reflektio</i>	69
5.2.5	<i>Ohjaus</i>	70
5.2.6	<i>Itsenäinen opiskelu</i>	70

5.2.7	<i>Merkitysten kokonaisuus</i>	71
6	POHDINTA	75
6.1	Johtopäätökset	75
6.2	Tutkimuksen eettisyys	80
6.3	Tutkimuksen luotettavuus	81
6.4	Jatkotutkimusaiheita	83
	LÄHTEET	85

KUVIOT

KUVIO 1.	KESKEISTEN TYÖTEHTÄVIEN MÄÄRITTÄMISEN PROSESSI	30
KUVIO 2.	HYVIN JA HUONOSTI HALLITTUJEN TYÖTEHTÄVIEN MÄÄRITTÄMISEN PROSESSI	31
KUVIO 3.	OSAAMISEN KEHITTÄMISEEN VAIKUTTAVIEN TEKIJÖIDEN MÄÄRITTÄMISEN PROSESSI	32
KUVIO 4.	KEHITTÄMISEN OSA-ALUEIDEN MERKITYKSIEN ANALYSOINNIN PROSESSI	33
KUVIO 5.	TUTKIMUSKYSYMYKSET, MENETELMÄT JA AINEISTON ANALYSITAVAT SEKÄ NIIDEN YHTEYDET	34
KUVIO 6.	ASIAKASTYÖSKENTELEN HYVIN HALLITUT ASIAT	38
KUVIO 7.	ASIAKASTYÖSKENTELEN KEHITYSKOHEET	40
KUVIO 8.	ETSINTÄTYÖN HYVIN HALLITUT ASIAT	41
KUVIO 9.	ETSINTÄTYÖN KEHITYSKOHEET	42
KUVIO 10.	TYÖNHAKIJAN ANALYSOINNIN HYVIN HALLITUT ASIAT	44
KUVIO 11.	TYÖNHAKIJAN ANALYSOINNIN KEHITYSKOHEET	45
KUVIO 12.	TIIMITYÖSKENTELEN HYVIN HALLITUT ASIAT	47
KUVIO 13.	KUVION NIMI ILMAN PISTETTÄ KUVION ALAPUOLELLE VIRHE. KIRJANMERKKIÄ EI OLE MÄÄRITETTY.	
KUVIO 14.	OMAN TYÖN SUUNNITTELUN HYVIN HALLITUT ASIAT	50
KUVIO 15.	OMAN TYÖN SUUNNITTELUN KEHITYSKOHEET	51
KUVIO 16.	TYÖNTEKIJÖIDEN SITOUTTAMISEN HYVIN HALLITUT ASIAT	52
KUVIO 17.	TYÖNTEKIJÖIDEN SITOUTTAMISEN KEHITYSKOHEET	53
KUVIO 18.	KONSULTTIEN OSAAMISEN KEHITTÄMISEEN VAIKUTTANEET ASIAT ...	55
KUVIO 19.	MITEN OSAAMISTA VOITAIIN KEHITTÄÄ ERI OSA-ALUEILLA TULEVAISUUDESSA?	56
KUVIO 20.	TÄRKEÄT ASIAT AMMATILISELLE KEHITTÄMISELLE YLEISESTI	57
KUVIO 21.	KOKEMUS OSAAMISEN KEHITTÄMISEEN VAIKUTTANEENA TEKIJÄNÄ TYÖN KESKEISILLÄ OSA-ALUEILLA.	58
KUVIO 22.	KOKEMUS VÄYLÄNÄ KEHITTÄÄ OSAAMISTA MYÖS TULEVAISUUDESSA TYÖN ERI OSA-ALUEILLA.	59
KUVIO 23.	VERTAISOPPIMINEN OSAAMISEN KEHITTÄMISEEN VAIKUTTANEENA TEKIJÄNÄ TYÖN ERI OSA-ALUEILLA.	60
KUVIO 24.	VERTAISOPPIMINEN VÄYLÄNÄ KEHITTÄÄ OSAAMISTA MYÖS TULEVAISUUDESSA TYÖN ERI OSA-ALUEILLA	61

KUVIO 25. KOULUTUKSET OSAAMISEN KEHITTÄMISEEN VAIKUTTANEENA TEKIJÄNÄ TYÖN ERI OSA-ALUEILLA	62
KUVIO 26. KOULUTUKSET VÄYLÄNÄ KEHITTÄÄ OSAAMISTA MYÖS TULEVAISUUDESSA TYÖN ERI OSA-ALUEILLA.....	62
KUVIO 27. REFLEKTIO OSAAMISEN KEHITTÄMISEEN VAIKUTTANEENA TEKIJÄNÄ TYÖN ERI OSA-ALUEILLA	63
KUVIO 28. REFLEKTIO VÄYLÄNÄ KEHITTÄÄ OSAAMISTA MYÖS TULEVAISUUDESSA TYÖN ERI OSA-ALUEILLA.....	63
KUVIO 29. OHJAUS OSAAMISEN KEHITTÄMISEEN VAIKUTTANEENA TEKIJÄNÄ TYÖN ERI OSA-ALUEILLA	64
KUVIO 30. OHJAUS VÄYLÄNÄ KEHITTÄÄ OSAAMISTA MYÖS TULEVAISUUDESSA TYÖN ERI OSA-ALUEILLA.	64
KUVIO 31. ITSENÄINEN OPISKELU VÄYLÄNÄ KEHITTÄÄ OSAAMISTA MYÖS TULEVAISUUDESSA TYÖN ERI OSA-ALUEILLA.....	65
KUVIO 32. AMMATILLISEN OSAAMISEN KEHITTÄMISEN TAVAT JA NIIDEN MERKITYS	74

1 JOHDANTO

Henkilöstöalan merkitys työllistäjänä on viime vuosikymmeninä kasvanut merkittävästi. Henkilöstöpalvelualan yritysten tarjoamat vuokratyövoima- ja rekrytointipalvelut ovat kehittyneet tilapäisistä ratkaisuista tärkeäksi voimavaraksi työllisyyssektorilla. Vielä 1990-luvulla vuokratyö oli määritelty lainsäädännössä vain tilapäisiin tarpeisiin ja ruuhkahuippuihin (Lähteenmäki, 2013). Nykyään monet ovat töissä vuokraluonteisessa työsuhteessa jopa useita vuosia ja etenkin rakennusalalla tämä käytäntö on hyvin yleistä. Tilastokeskuksen mukaan vuonna 2022 vuokratyötä tekeviä palkansaajia oli suomessa keskimäärin 60 000. Henkilöstöpalvelualan yritysten toiminta koostuu pääsääntöisesti vuokratyövoiman välityksestä sekä rekrytoinnista (HELA, 2020). Henkilöstöalan liiton HELA:n mukaan henkilöstöyritykset mm. tuntevat syvällisesti työmarkkinat, ovat saavuttaneet hyviä työllistämistuloksia palveluntuottajina sekä tuottavat laadukkaita työnhakuun ja työllistymiseen liittyviä koulutuksia ja valmennuksia. Henkilöstöyrityksen etu perustuu ammattitaitoiseen palveluun, mikä on keskittynyt juuri työllistämiseen ja rekrytointiin.

Henkilöstöpalveluyrityksissä työskentelevien konsulttien työ on suoritusperusteista ja se vaatii muun muassa kognitiivisia, työnhallinnallisia, ammatillisia sekä motivaatioon liittyviä valmiuksia ollakseen tehokasta ja laadukasta. Henkilökohtaisten valmiuksien ja osaamisen merkitys näkyy siinä, että konsulttien suoriutumisessa on eroja. Henkilöstön tekemä työ on siis luonteeltaan sellaista, että yksilölliset voimavarat ja osaaminen ovat keskiössä määrittelemään työn onnistumista. Työnantajaorganisaation sekä työntekijöiden kannalta on hyvin tärkeää, että jokaisella on mahdollisuus kehittyä ja onnistua. Henkilöstöala on myös hyvin kilpailtu ala, mikä tarkoittaa sitä, että yritysten henkilöstön osaamisen on oltava korkealla tasolla. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että Suomen henkilöstöalan liiton HELA:n jäsenyrityksiä on yli 200 suomessa (HELA, jäsenyritykset). Koska konsulttien työ on luonteeltaan osaamiseen

painottuvaa ja alalla on kova kilpailu, on yrityksille tärkeää, että henkilöstön osaamisen kehittämiseen panostetaan ja se tehdään oikein.

Henkilöstön osaamista ja kehittämistä tarkastellessa on mainittava kaiken kattava yläkäsite eli henkilöstövoimavarojen johtaminen. Tämä käsite pitää sisällään kaikki myöhemmin esittelemäni teoreettiset käsitteet. Henkilöstövoimavarojen johtamisella tarkoitetaan Armstrongin (2006) mukaan strategista ja yhtenäistä lähestymistapaa organisaation kaikista tärkeimmän voimavaran eli ihmisten johtamiseen. Tarkastellessa laajemmin henkilöstövoimavarojen johtamisen historiaa, huomataan sen pitkä historia käsitteen laajuuden takia. Ihmiset ovat johtaneet ihmisryhmiä ja isompia kokonaisuuksia jo esihistoriallisella ajalla (Rotich, 2015).

Henkilöstön osaamisen kehittämisestä ja arvioinnista on tehty paljon tutkimusta, ja tulokset puhuvat paljon sen positiivisesta merkityksestä. Esimerkiksi Gesme, Towle ja Wiseman (2010) määrittelevät artikkelissaan ”strategies for career succes” henkilöstön kouluttamisen merkitystä. Heidän mukaansa henkilöstön kouluttaminen ja osaamisen kehittäminen sitouttaa työntekijöitä, parantaa henkilöstön moraalialia ja työn tuottavuutta. Henkilöstön sitoutuvuudesta johtuva vähäisempi vaihtuvuus ja lisääntynyt pysyvyys lisää työn tehokkuutta (Gesme ym., 2010). Henkilöstön osaamisen arviointi ja kehittäminen on siis hyvin olennainen osa koko yrityksen toimintaa ja tulevaisuutta. Henkilöstön kehittäminen on käsitteenä hyvin laaja ja toimenkuvasta riippuva käsite. Sitä voidaan tarkastella mm. yksilöiden, ryhmien sekä organisaation näkökulmasta ja sitä voidaan lähestyä hyvin eri tavoin kuten henkilöstön taitojen kehittämisen tai heidän ohjaamisensa näkökulmista. Henkilöstön osaamisen kehittämisestä tehdyt tutkimukset edustavatkin hyvin monta tieteenalaa kuten kasvatustiedettä, psykologiaa sekä taloustiedettä.

Tutkimuksessani tarkastelen yhden henkilöstöalan yrityksen henkilöstökonsulttien osaamista suhteessa heidän työnsä keskeisiin osa-alueisiin. Vielä tärkeämpänä tarkoituksena tutkimukseni tavoitteena on selvittää, millainen on henkilöstökonsulttien ammatillisen osaamisen kehittymisen luonne. Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa laadullista tutkimustietoa henkilöstön osaamisesta ja kehitystarpeista sekä siitä, millaisia merkityksiä henkilöstökonsultit antavat erilaisille kehittymistä edesauttaville toiminnoille. Tämän tiedon avulla voidaan mahdollisesti edesauttaa yrityksen henkilöstön

kehitystä sekä tuottaa yleistä tietoa ammatillisen osaamisen kehittamisestä. Lopullisena tavoitteena on, että tutkimuksen pohjalta voidaan myöhemmin muodostaa suunnitelma henkilöstön kehittymisen ohjaamiseksi.

Tutkimani henkilöstöalan yritys on toiminut alalla kohta 18 vuotta. Yrityksen päätoimialoja ovat rakennus-, teollisuus- ja logistiikka-alat. Tämän lisäksi yritys tarjoaa palveluita myös toimihenkilökrytointeihin sekä muille toimialoille kuten taloushallinnon- ja kiinteistönhoidon toimialoille. Yrityksessä työskentelee tällä hetkellä 23 sisäistä työntekijää, joista suurin osa tekee konsulttipohjaista työtä. Yrityksen toimipisteet sijaitsevat Vantaalla, Tampereella, Turussa, Vaasassa, Oulussa ja Kuopiossa.

2 HENKILÖSTÖN OSAAMISEN ARVIOINTI JA KEHITTÄMINEN

Tässä luvussa esittelen tutkimukseni teoreettiset käsitteet. Teoriapohjani on moninainen ja sisältää useita keskenään hieman erilaisia käsitteitä, sillä tutkimani ilmiö on hyvin moninainen ja sen ymmärtäminen vaatii taustalleen eri näkökulmia. Luku alkaa työanalyysin käsitteen esittelyllä, missä käsittelen kahta erilaista työanalyysitapaa sekä niiden hyödyntämistä yrityksen toiminnassa. Työanalyysin käsite on hyvin olennainen, sillä ammatilliseen osaamiseen liittyy vahvasti keskeisten työtehtävien hallinta, joiden selvittäminen toteutetaan yleensä työanalyysillä. Tätä seuraa henkilöstövoimavarojen kehittämisen käsite, mikä on laaja kokonaisuus, jonka perimmäinen tarkoitus on hyvin sama kuin tässä tutkimuksessa. Se on alan tutkijoiden peruskäsite ja sen käsittely täten hyvin tarpeellista. Tätä seuraa Lahjakkuuksien hallinnan käsitteen avaaminen ja sen merkityksen selvittäminen. Lahjakkuuksien hallinnalla kuvataan enemmän organisaatiotason toimintaa, mikä on merkittävää etenkin suunnitelmallisen henkilöstön kehittämisen kannalta. Sen jälkeen avaan ammatillisen kehittymisen ja oppimisen käsitteitä tutkimukseni kannalta olennaisilta osin. Näissä käsitteissä uppoudutaan syvemmälle yksilöön ja tarkastellaan oppimista sekä kehittymistä enemmän subjektiivisesta näkökulmasta. Lopuksi esittelen vielä mentoroinnin käsitteen ja siihen liittyviä mahdollisuuksia, sillä siitä on muodostunut suosittu tapa kehittää henkilöstön osaamista.

Näitä käsitteitä yhdistää tämän tutkimuksen kontekstissa se, että niiden perimmäinen tarkoitus on joko kehittää, löytää tai johtaa organisaation henkilöstöä, siten että yksilöiden mutta myös isompien ryhmien työn tekemisen taso kasvaa. Ne ovat siis osittain limittäisiä ja toistensa ylä- tai alakäsitteitä, mutta tutkimukseni kannalta niiden käsittely erillään on loogista. Käsitteiden

moninaisuus tuo myös hyvin esiin henkilöstön osaamisen kehittämisen eri käsittelyalueet yksilön kehittämisestä aina organisaation kokonaisvaltaiseen henkilöstön kehittämisstrategiaan.

2.1 Henkilöstövoimavarojen kehittäminen

Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja kehittäminen on hyvin laaja ja monia tieteenaloja yhdistävä kenttä, minkä kokonaisvaltainen tarkastelu vaatisi lukuisien kirjojen verran tekstiä. Henkilöstövoimavarojen kehittämisen käsitteellä (HRD) tarkoitetaan prosessia, jonka tarkoituksena on tukea työntekijöiden tietojen, taitojen ja kykyjen kehittymistä henkilökohtaista ja organisationaalista tehokkuutta varten (Nankervis, Rowley & Salleh, 2016). Käsittelen tässä kappaleessa tiivistä juuri tämän tutkimuksen näkökulmasta olennaisia osa-alueita henkilöstön kehittämiseen liittyen. Pyrin luomaan yleiskuvan siitä, mitä kannattaa aiempien tutkimuksien valossa ottaa huomioon henkilöstöjohtamisen ja henkilöstövoimavarojen kehittämisen kannalta juuri tutkimani yrityksen kontekstissa.

Henkilöstövoimavarojen kehittäminen (HRD) on ollut pitkään esillä eri näkökulmista kansainvälisissä tutkimuksissa. Boon, Den Hartog ja Lepak (2019) ovat tehneet kattavan kirjallisuuskatsauksen HR-systeemeistä ja käytännöistä. He havaitsivat tutkimuksessaan, että HR-käytännöt järjestelmien sisällä ovat siirtyneet entisestään kohti laaja-alaisia eriytymättömiä HR-järjestelmiä. Toisin sanoen erilaisissa HR-systeemeissä ja käytännöissä käytetään nykyään entistä enemmän monipuolisia systeemejä, jotka ammentavat toisistaan osa-alueita. Henkilöstöjohtamisen toteuttamiseen on kehitetty lukuisia malleja, mitkä eroavat toisistaan käyttötarkoitusten ja lähestymistapojen osalta.

Henkilöstöjohtamiseen on tuonut muutosta myös työn yksilöityminen, mikä tarkoittaa työntekijöiden osalta lisääntyneitä vastuuta omasta asemastaan organisaatiossaan ja työelämässä (Taskin & Devos, 2005). Tämä tarkoittaa työntekijän henkilökohtaisten ominaisuuksien merkityksen kasvua. Nykyisessä työelämässä oman osaamisen kehittäminen on noussut keskeiseen asemaan. Spreitzer, Cameron ja Garret (2017) ovat myös tutkineet työn luonteen kehitystä. Heidän mukaansa nykyään työtä järjestetään hyvin eri tavoin esim. etätyönä,

joustavammin konsulttityönä, mutta myös ”normaalisti” työvuorojen organisoinnilla. Heidän mukaansa työn järjestäminen on mennyt suuntaan, missä vastuu suoriutumisesta on siirtynyt enemmän työntekijälle. Tutkimani henkilöstöalan yrityksessä työ on myös hyvin työntekijälähtöistä aikataulujen ja työntekopaikan osalta. On tärkeää ottaa huomioon nykyiset työympäristöt ja vapaudet tarkasteltaessa henkilöstöresurssien johtamista, sillä työn vastuun painottuminen on muuttunut.

Henkilöstön kehittämisessä keskeisessä roolissa on myös arviointi. Tutkijat ja työnantajaorganisaatiot ovatkin kehittäneet työntekijöiden arvioimiseen erilaisia arviointityökaluja. Campbell ja Wiernik (2015) ovat tutkineet työssä suoriutumisen mallintamista ja arviointia. Heidän mukaansa työssä suoriutumista voidaan tarkastella eri näkökulmista mitä ovat muun muassa tekninen suorituskyky, aloitteellisuus, sinnikkyys ja ponnistelut sekä epätuottava työkäyttäytyminen. Kaikki mittarit eivät sovi kaikkiin työtehtäviin, joten on tärkeää löytää oman organisaation työnkuvaan sopivat mittarit. Cokings (2009) tuokin esille, että työntekijöiden suorituksen mittaamisessa piilee toisarvoisen datan mittaamisen riski. Hänen mukaansa suorituksen mittaamisessa olennaista on keskittyä suoriutumisen avainindikaattoreihin pelkkien suoriutumisen indikaattoreiden sijaan. Myös Hammerin (2001) mukaan suorituksen mittaamisessa on tärkeää keskittyä mieluummin olennaisen mittaamiseen kuin kaiken kattavan datan keräämiseen. Datan kerääminen vie organisaation resursseja ja työtunteja. On siis tärkeää pohtia, mitä ominaisuuksia on ehdottoman tärkeää mitata.

Henkilöstöön liittyvässä akateemisessa keskustelussa on laajasti huomioitu, että eri sukupolvien ja eri elämäntilanteessa olevien ihmisten johtaminen ja kehittäminen eroavat tietyissä asioissa toisistaan. Eri sukupolvet ovat kasvaneet erilaisissa olosuhteissa ja ympäristöissä, mikä tekee heidän tavastaan tehdä työtä ja toimia erilaista. Buckley, Halbesleben ja Wheeler (2016) ovat tarkastelleet laajasti aiheen kirjallisuutta ja havainneet, että sukupolvien välillä on keskeisiä eroja. He havaitsivat, että vanhemmat työntekijät pitävät työtä keskeisempänä arvona elämässään. Toisaalta myös vanhempien työntekijöiden osalta on havaittu, että he näkivät aiemmin työn keskeisempänä arvona verrattuna nykyiseen tilanteeseen (Smola & Sutton, 2002). Näkemys työstä osana elämää siis eroaa keskimääräisesti sukupolvien välillä. Toki työntekijät

ovat aina yksilöitä ja heidän elämäntilanteensa eroavat toisistaan. Osalla työntekijöistä on pieniä lapsia, mitkä vaativat monesti joustoa työnantajalta ja osa on vasta aloittanut työelämän ja elää esimerkiksi yksin ilman vastuuta jälkikasvusta.

Kun työntekijät näkevät työn perustavanlaatuisesti eri tavalla, on tärkeää ottaa huomioon motivaationaalinen aspekti heidän suoriutumisensa tarkastelussa. Mikä ajaa heitä eteenpäin? Miten työntekijän sitoutumista ja motivaatiota työtä kohtaan voidaan kasvattaa? Motivaatiota on tutkittu laajasti jo pitkään ja sen yhteys työntekijöiden suoriutumiseen on havaittu lukuisissa tutkimuksissa. Esimerkiksi Kuswati (2020) havaitsi tutkimuksessaan vahvan yhteyden motivaatiolla ja työntekijöiden suoriutumisella. Tutkimuksessaan Kuswati (2020) havaitsi, että motivaatioon vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden osallistaminen, kommunikaatio, suoriutumisen tunnustaminen, delegoitu auktoriteetti ja vastavuoroisuus. Kuswatin (2020) tutkimus osoittaa myös, että motivaatiolla on positiivinen vaikutus työntekijöiden työn määrään, laatuun, tuotteliaisuuteen, aikatavoitteiden saavuttamiseen sekä vaikuttavuuteen. Nykyisin motivaatiota on tutkittu paljon on sen merkitys työlle ja organisaatioiden tulokselle on jo laajasti ja yleisesti tunnistettu.

Tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan henkilöstökonsulttien kehittymistä ja oppimista. On siis tärkeää tarkastella motivaatiota myös oppimisen näkökulmasta. Borahin (2021) mukaan motivaatio on hyvin keskeinen tekijä tehokkaalle oppimiselle. Borahin (2021) mukaan alan tutkijat ovat olleet samaa mieltä motivaation keskeisistä ulottuvuuksista. Nämä neljä ulottuvuutta ovat seuraava (Borah, 2021):

1. Kompetenssi
2. Autonomia
3. Kiinnostavuus/hyöty
4. Liittyvyys/sosiaaliset palkinnot

Kompetenssilla tarkoitetaan oppijan näkemystä siitä, onko hän kyvykäs suoriutumaan tehtävistä. Autonomialla tarkoitetaan oppijan näkemystä siitä, että hänen toiminnallaan on vaikutus lopputulokseen. Kiinnostavuudella/hyödyllä tarkoitetaan oppijan kiinnostusta tehtävään tai sen suorittamisesta aiheutuvan hyödyn ymmärtämistä. Liittyvyydellä/sosiaalisilla palkinnoilla tarkoitetaan oppijan saamaa sosiaalista hyötyä tehtävän suorittamisesta. Näistä neljästä

ulottuvuudesta ainakin yhden on täytyttävä, jotta oppija olisi motivoitunut. Mitä suurempi määrä tekijöitä täyttyy, sitä motivoituneempi oppija on. (Borah, 2021)

Motivaation merkitys oppimiselle on suuri ja Borahin (2021) mukaan oppija oppii parhaiten, kun hän tunnistaa tarpeen ja kehittää halun oppia. Motivaatio lisää oppimiseen käytetyn ajan tehokkuutta, keskittymistä tekemiseen, täsmentää tavoitteita ja lisää aloitteellista toimintaa sekä sitkeyttä oppia (Borah, 2021). Kokonaisuudessaan voidaan siis todeta motivaation olevan hyvin tärkeä tekijä ihmisen oppimiselle ja kehittymiselle.

Tässä osioissa olen tuonut esille yksittäisiä tärkeitä asioita henkilöstön kehittämisen johtamisessa. Kappaleessa käsiteltiin HR-systeemien, työn yksilöitymisen, arvioinnin, sukupolvien eroavaisuuden ja motivaation merkitystä. Nämä näkökulmat sisältyvät yleisemmin useiden erilaisten organisaatioiden henkilöstön kehittämiseen, mutta niiden rooli nähdäkseni korostuu henkilöstöalan yrityksen kontekstissa. Näkemykseni perustuu siihen, että henkilöstöalan yrityksen konsulttien työ vaatii erityisesti itseohjautuvuutta, yksiköllisiä voimavaroja ja kapasiteettia sekä vastuun kantoa omasta tekemisestään. Työntekijöitä myös arvioidaan jatkuvasti ja heidän toimintaansa pyritään kehittämään, sillä henkilöstöalan yrityksen tulos riippuu pitkälti konsulttien suoriutumisesta.

2.2 Lahjakkuuksien hallinta

Lahjakkuuksien hallinnasta on muodostunut nykypäivän työmaailmassa keskeinen käsite juuri työn kuvan muutoksen ja konsultointiyritysten määrän myötä. Tästä hyvä esimerkki löytyy Lewisin ja Heckmanin (2006) jo melkein klassikoksi muodostuneessa katsauksessa. Lewisin ja Heckmanin (2006) mukaan vielä vuonna 2004 hakulauseella ”Talent management hr” löytyi 2,700,000 osumaa, kun taas vuoden myöhemmin sama hakulauseke antoi yli 8,000,000 osumaa. Tämä kertookin käsitteen merkityksen kasvusta ja nykyään, kun nyky maailman työympäristö korostaa yksilön ominaisuuksia on sen tarkastelu monissa yrityksissä ensiarvoisen tärkeää. Chartered institute of personnel and development (2022) määrittelee lahjakkuuksien hallinnan toiminnaksi, minkä tarkoituksena on houkutella, tunnistaa, kehittää, sitouttaa, säilyttää ja käyttämään organisaatiolle erityisen arvokkaina pidettyjä henkilöitä.

Akateemisessa keskustelussa lahjakkuuksien hallinnasta on puhuttu suhteellisen paljon. Peter Cappeli ja JR Keller (2014) ovat tehneet laajan kirjallisuuskatsauksen lahjakkuuksien hallinnasta. Heidän mukaansa nykyisillä työmarkkinoilla vallitsevana haasteena ovat avoimet työmarkkinat, mitkä sisältävät työntekijöiden pysyvyyteen liittyviä haasteita. Uudet mallit työntekijöiden liikkumiseen organisaation sisällä ja strategisissa positioissa ovat kasvattaneet työntekijöiden lahjakkuuden kehittämisen merkitystä. Yhdeksi haasteeksi on Cappelin ja Kellerin (2014) mukaan noussut se, että monet tekijät työpaikalla, kuten hierarkiat ja työn organisointi estävät työntekijöitä tunnistamasta kehitys- ja etenemismahdollisuuksia. Tämä johtaa monesti lyhyempiin työsuhteisiin (Cappeli & Keller, 2014). On siis tärkeää, että yrityksen työntekijät paremmin tiedostavat kehitymis- ja etenemismahdollisuuksia, mikäli yritys haluaa sitouttaa heitä paremmin organisaatioon.

Elämme tällä hetkellä neljättä työelämän vallankumousta, mikä on tuonut mukanaan mm. globaalin työvoiman liikkuvuuden, työvoiman moninaisuuden, transformatiiviset muutokset ja tarpeen erilaisille taidoille ja tiedoille (Whysall, Owtram & Brittain, 2018). Teknologisen kehityksen vauhti on aiheuttanut kuilun työntekijöiden osaamisen ja työn uusien vaatimusten välille (Whysall, Owtram & Brittain, 2018). Työntekijöiden työtehtävät ovat myös laajentuneet ja saattavat monesti vaatia hyvin erilaisia ydinominaisuuksia kuin ennen (Whysall, Owtram & Brittan, 2018). Artikkelissaan Whysall, Owtram ja Brittain (2018) osoittavatkin tarpeen strategiselle lahjakkuuksien hallinnalle. Esimerkiksi heidän (2018) tutkimat insinööriyritykset ja niiden työntekijöiden toimenkuvat sisältävät hyvin laajemmin erilaisia taitoja sekä tietoja vaativia osa-aleuita. Tämän takia onkin olennaista tarkastella millaisia tietoja, taitoja ja kapasiteetteja nykyiset toimenkuvat vaativat.

Onnistuneen lahjakkuuksien hallinnan pohjalla on lahjakkuuden tunnistaminen ja siihen liittyvät päätökset (McDonnel & Wiblen, 2020). Monet organisaatiot noudattavat lahjakkuuksien tunnistamisessa kaksivaiheista prosessia, missä lahjakkuutta tarkastellaan subjektiivisesta näkökulmasta objektiivisen näkökulman sijaan ja missä lahjakkuutta tarkastellaan yksilökohtaisesti systemaattisuuden sijaan (McDonnel & Wiblen, 2020). Tämä on McDonnelin ja Wiblen (2020) mukaan tieteellisen tutkimuksen osoittamien

tuloksien vastaista. Heidän mukaansa lahjakkuuksien tunnistaminen on monimutkainen ja haastava prosessi.

Lahjakkuuksien tunnistamisessa perustava tekijöinä on McDonnellin ja Wiblen (2020) mukaan seitsemän ominaisuutta:

1. Se keskittyy organisaation nykyisiin työntekijöihin.
2. Se perustuu näkemyksiin, oletuksiin ja arvioihin, joiden mukaan kaikki työntekijät eivät ole samanarvoisia.
3. Sen tavoitteena on löytää suoriutumiseltaan ja ominaisuuksiltaan ”parhaita” työntekijöitä tai tietyn tyyppisten ominaisuuksien omaavia työntekijöitä.
4. Sen tavoitteena on säilyttää, motivoida ja lisätä sitoutumista lahjakkaiden työntekijöiden osalta erottelemalla työvoimaa.
5. Siihen liittyy prosessi, jossa asianomaiset sidosryhmät osallistuvat tietoisesti tai tiedostamattaan työntekijöiden vertailevaan arviointiin.
6. Se kuvastaa prosesseja, joiden kautta lahjakkuusreservit syntyvät.
7. Se muodostaa perustan henkilöstöön, koulutukseen ja kehittämiseen tehtäville investoinneille sekä investointeja sekä palkitsemista koskeville päätöksille.

Nämä seitsemän kohtaa perustuvat McDonnellin ja Wiblen (2020) kartoittamien tutkimuksien havaintoihin. Lahjakkuuksien löytäminen vaatii strategista HR työtä onnistuakseen (Pruis, 2011).

Tutkijat ovat McDonnellin ja Wiblen (2020) mukaan samaa mieltä siitä, että lahjakkuuksien kehittäminen on kiinteä osa lahjakkuuksien hallintaa. Pruis (2011) on jakanut lahjakkuuden kehittämisen viiteen avain periaatteeseen:

1. Lahjakkuuden määrittelemisen kontekstissaan.
2. Lahjakkuuden hallinnan ymmärtäminen kokonaisvaltaisena prosessina ja sen organisointi yhtenäisenä kokonaisuutena.
3. Organisaation ajankohtaisten ja selkeiden tarpeiden täyttäminen lahjakkuuksien kehittämisellä.
4. Mentoroinnin tarjoaminen
5. Lahjakkuusreservien hyödyntäminen

Lahjakkuuksien kehittäminen on Pruisin (2011) mukaan hyvin tärkeä osa nykypäivän organisaatioiden kehitystä. Hänen mukaansa lahjakkuuden optimointi määrittää kasvaako organisaatio vai hajaantuuko tai uudelleen

järjestäytyy. Pruisin (2011) mukaan on myös tärkeää, että lahjakkuus olisi myös pysyvää. Tällä hän tarkoittaa yksilön jatkuvaa hyvää suoriutumista, mikä lähtee yksilöstä itsestään. Lahjakkuuksien hallinnassa tulisi siis tarkastella suoriutumista pitkällä tähtäimellä eikä tunnustaa vain lyhyen aikaa hyvin suoriutuneen työntekijän osaamista lahjakkuutena. Pruisin (2011) mukaan lahjakkuuden kehittämisessä tulisi asiantuntijoiden kohdalla keskittää resurssit etenkin juuri rekrytoituneisiin, uransa keskivälissä oleviin ja viimeisessä ylennysvaiheessa oleviin. Lahjakkuuden kehittäminen on siis erityisen tärkeää uusille työntekijöille, jotka opettelevat uuden työn sisältöjä ja käytänteitä, jo hieman kokeneemmille, jotka ovat jo sisäistäneet työnsä sekä jo uutta asemaa tavoitteleville. Ryhmänä, oikein ohjattuna ja yhteisen tavoitteen eteen työskennellessä lahjakkuudet tarjoavat organisaatioille suuria mahdollisuuksia. Pruis (2011) tarkasteli vähittäismyyntiorganisaation lahjakkuuksien johtamista käytännössä strategisten toimeksiantojen kautta ja hän havaitsi näiden oikein suunniteltujen toimeksiantojen edistäneen harjoittelua, oppimista, vertaisten valmennusta ja johtamisen kehittymistä. Myös toimeksiantojen tavoitteet ylittyivät Pruisin (2011) mukaan huomattavasti. Näiden tietojen valossa voidaan tehdä johtopäätös, että lahjakkaiden yksilöiden löytäminen sekä heidän sitouttamisensa ja kehittäminen ovat olennaisia tekijöitä konsulttiperusteista toimintaa toteuttaville yrityksille. Tästä syystä on olennaista, että yritykset panostavat rekrytointiprosessiin, työntekijöiden työtyytyväisyyteen sekä tarjoavat heille mahdollisuuksia kehittyä ja oppia.

2.3 Työanalyysi

Kun tutkitaan työntekijöiden osaamista ja sen kehittämistä on tärkeää määritellä, mitä työ pitää sisällään. Organisaatiopsykologian kentällä on puhuttu paljon työanalyysin käsitteestä. Analyysejä voidaan konkreetian tasolla tehdä hyvin eri tavoin, mutta yleensä työanalyysit voidaan jakaa kahteen ryhmään (Chmiel, Fraccaroli & Sverke, 2017):

1. Työorientoituneet työanalyysit
2. Työntekijäorientoituneet työanalyysit

Työanalyysi on systemaattinen prosessi, mikä on luotu työn luonteen ja työntekijältä vaadittujen ominaisuuksien ymmärtämiseen. Työanalyysissä

analysoidaan tarkasti tehtävää työtä ja työntekijää. Työorientoituneessa työanalyysissä työ jaetaan työn osatekijöihin seuraavalla tavalla (Chmiel, Fraccaroli & Sverke, 2017):

1. Työ: Kaikki tehtävä työ, mitä kyseisen alan työntekijät tekevät riippumatta organisaatiosta.
2. Positio: Kokonaisuus työtehtävistä, mistä yksilö on organisaatiossa vastuussa.
3. Tehtävä: Kokonaisuus, mikä kattaa eri suoritteita, jotka johtavat työn vaatimuksiin.
4. Suorite: Kokonaisuus, mikä koostuu työn elementeistä, jotka johtavat yhden työn vaatimuksen täyttämiseen.
5. Elementti: Pienin työn osa-alue, mikä tarkoittaa konkreettista toimintaa kuten nettisivuston avaamista tai puhelimen nostamista.

Tämä jaottelu jakaa työn hierarkkisesti osa-alueisiin, missä ylhäällä on laajemmat kokonaisuudet ja alhaalla yksittäiset työn elementit. Tällainen jaottelu auttaa organisaatioita hahmottamaan työn vaatimuksia eri osa-alueilla. (Chmiel, Fraccaroli & Sverke, 2017).

Työntekijäorientoituneessa työanalyysissä keskitytään tarkastelemaan työntekijän ominaisuuksien soveltumista työrooliin. Yleisesti hyödynnetty malli työntekijäorientoituneessa työanalyysissä on KSAO (Knowledge, skills, abilities and other attributes) malli, mikä jakaa ominaisuuksien tarkastelun seuraavasti (Chmiel, Fraccaroli & Sverke, 2017):

1. Tietämys: Työn tehokkaaseen suorittamiseen vaadittu oppiminen.
2. Taidot: Fyysiset, mentaaliset ja sosiaaliset kapasiteetit suhteessa kyseiseen työnkuvaan.
3. Kyvyt: Sisäiset fyysiset ja kognitiiviset kapasiteetit, mitä voidaan hyödyntää joustavasti useissa eri työtehtävissä.
4. Muut attribuutit: Kaikki muut työn kannalta keskeiset ihmisen ominaisuudet, mitä ei voida laittaa yllä oleviin kategorioihin.

Tällainen työntekijäorientoitunut malli tuottaa organisaatiolle tietoa siitä, millainen työntekijä olisi teoreettisesti täydellinen kyseiseen työhön. (Chmiel, Fraccaroli & Sverke, 2017).

Nämä kaksi työanalyysia voidaan jakaa myös niiden tuottamien lopputuloksien perusteella (Chmiel, Fraccaroli & Sverke, 2017).

Työorientoituneesta työanalyysistä saadaan tuloksia, mitkä kuvaavat sitä, millainen työpaikkakuvaus luodaan. Työpaikkakuvaus sisältää siis roolin kokonaistarkoituksen sekä tärkeimmät työtehtävät ja työsuoritteet, mitä työntekijältä vaaditaan kyseisessä roolissa. Työntekijäorientoituneessa työanalyysissä saadaan tuloksia siitä, millainen henkilö sopii työhön. Tämä analyysi tuottaa profiilin siitä, millaisia ominaisuuksia työntekijältä vaaditaan, jotta hän olisi hyvä kyseiseen rooliin. Työntekijälähtöisessä työanalyysissä kandidaatin ominaisuudet voidaan jakaa työn tehokkaan suorittamisen kannalta olennaisiin ominaisuuksiin sekä ominaisuuksiin, mitkä voivat muuten olla hyödyllisiä. Näitä kahta työanalyysitapaa ei tulisi nähdä kilpailevina versioina työanalyyseista vaan niiden molempien hyödyntäminen on tärkeää työnkuvan syvässä ymmärryksessä. (Chmiel, Fraccaroli & Sverke, 2007).

Työanalyysija ovat tarkastelleet myös Brannick, Levine ja Morgeson (2007). He esittelevät kirjassaan hyvin samankaltaisia havaintoja työanalyyseistä, kuin Chmiel, Fraccaroli ja Sverke (2007), mutta käsittelevät hyvin etenkin työanalyysien hyödyntämistä. Ollakseen hyödyllinen työanalyysi tulisi toteuttaa systemaattisesti ja huolellisesti jakaen työ pienempiin osa-alueisiin pyrkien ymmärtämään työn luonnetta syvemmin (Brannick, Levine & Morgeson, 2007). Prosessin lopputuloksena tulisi olla kirjallinen esitys siitä, mitä työssä tehdään tai mitä ominaisuuksia työntekijältä vaaditaan, jotta hän voi suoriutua tehokkaasti työstä (Brannick, Levine & Morgeson, 2007). Toisin sanoin on turhaa analysoida työtä, jos tämä prosessi ei johda konkreettiseen tavoitteeseen tai esitykseen. Työanalyysissa on tärkeää pohtia myös käytettyjen metodien rakennuspalikoita. Brannick, Levine ja Morgeson (2007) jakavat nämä neljään kategoriaan, jotka ovat kerätyn datan tyypit, datan keräämisen menetöt, työpaikkatietojen lähteet ja analyysiyksiköt (mitä analysoidaan ja kuinka tarkasti). Olennaista on siis pysähtyä tarkastelemaan mitä analysoidaan, miten analysoida, mistä saadaan tietoa ja kuinka tarkasti analysoidaan.

Jos henkilöstöä halutaan kehittää, on hyvin olennaista, että esihenkilöt ymmärtävät työn sisällöt ja vaatimukset. Tästä syystä työanalyysin voi olla hyödyllinen myös henkilöstön kehittämistarkoituksissa. Parbudyal Singh (2008) havaitsi tutkimuksessaan, että työanalyysit ovat informatiivisesti hyödyllisiä nykyisissä luonteeltaan hyvin muuttuvissa töissä. Singh (2008) mukaan työnantajaorganisaatioiden tulisi olla proaktiivisia työanalyysien

hyödyntämisestä, jotta organisaatio voi kehittyä muutoksen mukana. Tämä on nähdäkseni hyvin tärkeää henkilöstön kehittämisen kannalta, sillä koulutusten ja muun työpaikalla tapahtuva oppimisen tulokset nähdään aina tulevaisuudessa. Myös Brannick, Levine ja Morgeson (2007) totesivat kirjassaan, että työanalyysillä voi olla muitakin käyttötarkoituksia, kun oikean työntekijän löytäminen. Heidän mukaansa työanalyysiä voidaan hyödyntää myös mm. suorituksen arviointiin, koulutukseen, työntekijöiden siirtymiseen positiosta toiseen ja työvoiman organisoimiseen suunnitteluun (Brannick, Levine & Morgeson, 2007). Kokonaisuudessaan työanalyysi on hyvin hyödyllinen organisaatiolle, joka haluaa löytää oikeita tekijöitä ja hyödyntää heidän potentiaaliaan tehokkaasti.

2.4 Ammatillinen kehittyminen ja oppiminen

Ammatillisesta kehitymisestä ja oppimisesta on tehty paljon tutkimusta etenkin sosiaali- ja terveysalalla sekä opetuslalla. Annala, Linder, Nokelainen, Skaniakos ja Kukkonen (2019) ovat tutkineet ammatillista kehittymistä korkeakoulujen opettajien kohdalla. Heidän mukaansa ammatillisella kehittämisellä tarkoitetaan käytäntöjä, joilla pyritään kehittämään työntekijöitä perehdytystä ja peruskoulutusta pidemmälle. Ammatillinen kehittyminen tarkoittaa samaa asiaa, mutta terminä se on enemmän latautunut yksilön vastuuksi omasta kehitymisestään. Työntekijöiden ammatillisessa kehitymisessä onkin hyvin olennaista tarkastella sitä sekä yksilön, että organisaation näkökulmista.

Ammatilliseen kehittymiseen liittyy vahvasti myös aikuisten oppimisen tarkastelu. Aikuisten oppiminen sisältää erityispiirteitä, mitä formaalissa opetuksessa olevien nuorten ja lasten oppiminen ei välttämättä sisällä. Ihmisen oppimista on tutkittu hyvin laajasti ja sen kokonaisvaltaiseen käsittelemiseen vaadittaisiin lukuisia teoksia. Oppiminen on monia tieteenaloja yhdistävä ilmiö, mitä voidaan tarkastella mm. psykologian, sosiaalisen psykologian, antropologian ja neurotieteen kautta (Tummons & Ewan, 2014). Olemme kaikki yksilöitä, mikä pätee myös oppimisessamme. Aikuiskasvatuksessa on kaksi hyvin tunnistettua oppijoita jaottelevaa mallia, jotka ovat Honey ja Mumford -malli sekä Fleming -malli (Tummons & Ewan, 2014). Honey Mumford -malli jakaa oppijat aktiivisiin, reflektiivisiin, teoreettisiin ja pragmaattisiin, kun taas Fleming

malli jakaa oppijat visuaalisiin, auditiivisiin ja kinesteettisiin (Tummons & Ewan, 2014). On kuitenkin tärkeää huomata, että oppimistyylyteoriat sisältävät paljon heikkoja kohtia ja niiden hyödyntäminen saattaa aiheuttaa ongelmia väärin ihmistulkintojen ja metodien hyödyntämisen kautta (Tummons & Ewan, 2014). Rogers (2001) on tunnistanut aikuisoppijoiden motivaatioon liittyviä tekijöitä. Hänen mukaansa aikuistenkin kohdalla on hyvä huomioida, että kaikki oppijat eivät ole samanlaisia. Opimme ja omaksumme tietoa siis eri tavoin. Rogersin (2001) mukaan aikuisille sopii hyvin ongelmanratkaisuun pohjautuva oppiminen, sillä he kykenevät yleensä ohjaamaan omaa oppimistaan.

Tutkimuksessani keskityn organisaation sisäisen henkilöstön osaamisen kehittämiseen, joten oppimista ja osaamisen kehittymistä on aiheellista tarkastella myös työhön liittyvän oppimisen tapahtumapaikkojen kannalta. Tarkastelen seuraavaksi uran alkupuolella ja valmistumisvaiheessa olevien työntekijöiden työssä oppimista, sillä tällaisten henkilöiden osalla oppiminen ja kehityksen merkitys korostuu. Lemanski, Mewis ja Overton (2011) jakavat työssä oppimisen kolmeen osa-alueeseen:

1. Oppiminen työtä varten
2. Oppiminen työpaikalla
3. Oppiminen työn kautta

Työtä varten oppimisella tarkoitetaan työn perusasioiden oppimista ja teoreettisten tietojen suhteuttamista käytäntöön. Tämä työssä oppimisen osa-alue koskee yleensä uusia tekijöitä tai uuden roolin saaneita työntekijöitä. Esimerkiksi opiskelijat, jotka saavat harjoittelupaikan omalta alaltaan oppivat niissä työtään varten. Työpaikalla oppimisella tarkoitetaan formaaleja koulutus ja opetustilaisuuksia työpaikalla. Näitä voivat olla esimerkiksi kurssit, mentorointi ja kehityskeskustelut. Oppiminen työn kautta taas tarkoittaa työssä oppimista konkreettisesti työtehtävien kautta. (Lemanski, Mewis & Overton, 2011).

Työssä oppimiseen on kehitetty erilaisia malleja etenkin vasta uraansa aloittavia ja vasta koulusta valmistuvia työntekijöitä varten, mitkä käsittelevät työssä oppimista eri näkökulmista. Ismail ja kumppanit (2014) ovat luoneet kattauksen näistä malleista. Näissä malleissa käsitellään mm. eri tahojen roolia suhteessa oppijaan, teoriapohjaisen oppimisen ja työpaikalla tapahtuvan oppimisen suhdetta sekä koulutusinstituutioiden ja työnantajien suhteita. Mallit lähestyvät työssä oppimista monista eri näkökulmista, mikä kertookin työssä

oppimisesta moninaisena ilmiönä. Kaikkia malleja yhdistää kuitenkin se, että ne korostavat oppijan, kouluinstituution ja työnantajan yhteistyötä yksilön osaamisen kehittämiseksi. Tutkimuksessa havaittiin, että jos yksilön teoreettiseen ja käytännön oppimiseen panostetaan yhteistyössä, oppija omaksuu arvokkaita tietoja ja taitoja, mitä tuottavat kaikkien osapuolien kannalta parhaat lopputulokset. (Ismail, ym. 2014)

Myös Lemanski, Mewis ja Overton (2011) havaitsivat, että työssä oppimisen mallien hyödyntäminen tuo työnantajaorganisaatiolle paljon hyötyä esimerkiksi lisääntyneen tuottavuuden, suoriutuvuuden ja motivaation osalta sekä pienemmän työntekijöiden vaihtuvuuden osalta.

Miten työnantajaorganisaation tulisi sitten lähestyä yksilöiden ammatillista kehittymistä ja työssä oppimista? Yllä olen esitellyt yksilöiden oppimiseen ja kehittymiseen liittyviä tekijöitä. Niiden tiedostaminen on tärkeää, mutta ilman oikeanlaista hyödyntämistä niiden merkitys ei pääse oikeuksiinsa. Perry ja Booth (2021) ovat tarkastelleet ammatillisen kehittymisen käytäntöjä. Heidän mukaansa tärkeitä tekijöitä ovat koulutuksen oikeanlainen sisältö, aktiivisen oppimisen pedagogiikka sekä luottamuksellisen ilmapiirin luominen. Tutkimuksessaan Perry ja Booth (2021) tarkastelivat opettajaopiskelijoiden ammatillista kehittymistä, mutta nämä osa-alueet ovat nähdäkseni yhtä tärkeitä myös yleisesti ammatillisessa kehityksessä. Perryn ja Boothin (2021) näkemys aktiivisen pedagogiikan hyödyntämisestä on myös linjassa aiemmin esittämäni Rogersin (2001) havainnon aikuisoppijoiden oppimisesta ongelmanratkaisun kautta, sillä tällainen oppiminen menee aktiivisen pedagogiikan alle. Työnantajaorganisaation tulisi siis tarjota koulutuksissa työntekijöille työn kannalta relevantteja sisältöjä, toteuttaa aktiivista pedagogiikkaa sisältäen monipuolista oppimista sekä luoda turvallinen ja oppimiseen kannustava ilmapiiri.

Kokonaisuudessaan työntekijöiden ammatillinen kehittyminen ja oppiminen on strategista suunnittelua, pedagogiikkaa ja oppimisen tuntemusta sekä kehittymisen organisointia ja hallintaa vaativa ilmiö, minkä oikeanlainen hyödyntäminen voi antaa työnantajaorganisaatiolle paljon. Näiden tuloksien valossa on nähdäkseni tärkeää, että työntekijöiden kehittämisen eteen organisaatio tarjoaa mahdollisuuksia oppia työtä varten, oppia työpaikalla sekä oppia työn kautta. Mielestäni näiden kaikkien kolmen työssä oppimisen

lähestymistavan hyödyntäminen korostuu tutkimassani yrityksessä, sillä heidän organisaationsa ikärakenne on verrattain nuori.

2.5 Mentorointi

Mentorointi on ollut lähimenneisyydessä paljon esillä akateemisessa keskustelussa ja sitä on tutkittu monista eri näkökulmista. Mentoroinnilla tarkoitetaan ohjauksellista menetelmää, minkä tarkoituksena on kehittää taitoja ja tietoja urakehitystä varten ja, missä keskeisenä on mentorin ja mentoroitavan suhde (Giacumo, Chen & Seguinot-Cruz, 2020). Mentori on työpaikalla yleensä esihenkilö tai kokeneempi kollega, joka jakaa tietojaan ja taitojaan mentoroitavalle. Mentorointi lähtee mentorointiohjelman kehittämisestä ja sen oikeanlaisesta toteutuksesta. Giacumon, Chenin ja Seguinot-Cruzin (2020) mukaan hyvän mentorointiohjelman kehittäminen alkaa tarvearvioinnin tekemisestä. Tämän jälkeen pitää saada yläjohdon tuki ja sitoutuminen sekä luoda suunnitelma mentorointiohjelman etenemiseksi. Tätä seuraa vielä ohjauskomitean tai ryhmän muodostaminen sekä ohjelman johtajan määrittäminen. Mentorointiohjelman toteutus taas alkaa strategian luomisesta. Tätä seuraa mentorointisopimuksen kehittäminen, mentoroinnin ohjeistaminen mentoreille ja mentoroitaville sekä vastaavien ohjeiden luominen esihenkilöille, jotka valvovat prosessia. Mentoreille ja mentoroitaville luotujen ohjeiden pohjalta lähdetään luomaan pilottiversiota, mitä seuraa orientaatio-ohjelman luominen. Sen jälkeen tärkeää on mentorien osoittamien mentoroitaville. Tätä seuraa mentoroinnin aiheiden määrittäminen, oikeanlaisten aktiviteettien tarjoaminen sekä konkreettisen ja käytännön läheisen mentorointisuunnitelman luominen. Lopuksi koko prosessia arvioidaan ja pyritään kehittämään. Tämä suunnitelma on Giacumon, Chenin ja Seguinot-Cruzin (2020) mukaan esimerkki hyvän mentorointiohjelman kehittämisestä ja toteuttamisesta eikä ainut oikea tie mentoroinnin onnistumiseen.

Mentorointiohjelmissa laajasti esiintyneitä keskeisiä teemoja mentorin osalta ovat mentorin valinta ja rekrytointiprosessi, ohjauksen ja palautteen antaminen, mentorin harjoittaminen ohjaamista varten, mentoroinnin vievä aika, mentorin taidot ja pätevyudet ja palautteen arvioiminen. Ohjelmissa keskeisiä teemoja mentoroitavan osalta ovat mentoroitavan valinta ja rekrytoiminen,

ohjauksen ja palautteen vastaanottaminen, selkeästi asetetut oppimistavoitteet, vastuun ottaminen omasta oppimisestaan, realistiset odotukset ja palautteen arviointi. Organisaation osalta nämä ohjelmat sisältävät teemoja kuten selkeää ymmärrystä rooleista ja odotuksista, avoimet keskustelut luottamuksen kasvattamiseen, orientaation ja harjoittelun suunnitteleminen, käsityksien mentoroinnista, sitoutuminen mentorointiin ja oikeiden henkilöiden yhdistäminen. (Giacumo, Chen & Seguinot-Cruz, 2020).

Akateemisissa tutkimuksissa mentoroinnista on havaittu olevan paljon hyötyä organisaatioille (Giacumo, Chen & Seguinot-Cruz, 2020). Mentorointiohjelmien hyötyjä on monia. Mentorointiohjelmat voivat tukea strategisia organisatorisia tavoitteita liittyen muutoksen johtamiseen, työntekijöiden pysyvyyteen ja kapasiteetin kehittämiseen. Tämän lisäksi mentorin oma työtyytyväisyys monesti nousee työn merkityksellisyyden kasvun myötä. (Giacumo, Chen & Seguinot-Cruz, 2020). Myös Afandi (2021) havaitsi tutkimuksessaan selkeän hyödyn mentorointiohjelmien käytöstä. Hänen mukaansa mentorointi on yhteydessä mentoroitavien urakehitykseen ja valmentaa heitä myös tuleviin rooleihin. Mentoroitava voi esimerkiksi tulevaisuudessa siirtyä mentorinsa eli yleensä korkeammassa asemassa olevan työntekijän tai esihenkilön rooliin. Afandi (2021) havaitsi, että mentoroinnilla voidaan kehittää osaavia johtajia. Carter, Carolyn & Youssef-Morgan (2019) havaitsivat tutkimuksessaan, että mentorointi vaikuttaa myönteisesti suorituskyykyyn mentoreiden ja suojattien välisen vuorovaikutuksen ja keskinäisen riippuvuuden kautta. Tämän lisäksi mentorointi vaikuttaa epäsuorasti suorituskyykyyn mentoroitavien psykologisten voimavarojen kehittymisen kautta. Tämä epäsuora vaikutus helpottaa itsenäistä, konsulttimaista ja tarkoituksellista suorituskyykyyn parantumista (Carter, Carolyn & Youssef-Morgan, 2019).

Näiden tulosten valossa voidaankin havaita mentoroinnin tuovan hyötyä mentoroitavalle, mutta myös mentorille ja työnantajaorganisaatiolle. Tutkimassani yrityksessä tiimien esihenkilöt pitävät viikkopalavereita omille konsulteilleen, mutta varsinaista mentorointiohjelmaa ei ole vielä luotu. Mentorointi on yksi tapa kehittää työntekijää ja sen hyödyntäminen osana työssäoppimista voi olla hyvin tehokasta.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa esittelen tutkimuskysymykseni sekä kerron tarkemmin tutkimuksen toteuttamisesta. Luku alkaa tutkimuskysymysten esittelyllä sekä tutkimuksen tarkoituksen täsmentämisellä. Esittelen sen jälkeen tarkemmin tutkimukseni menetelmät sekä avaan tutkimusotettani. Tämän jälkeen käyn läpi tutkimukseni aineiston ja käytännön toteutuksen. Lopuksi avaan vielä, miten olen toteuttanut aineiston analyysin.

3.1 Tutkimuskysymykset

Tutkimukseni voidaan jakaa kolmeen pääkysymykseen. Tutkimuksen yhtenä tavoitteena on selvittää, onko työn kannalta keskeisissä osa-alueissa yhtäläisyyksiä siinä, mitkä osa-alueet konsultit hallitsevat hyvin sekä niissä osa-alueissa, mitkä konsultit hallitsevat heikommin. Tähän pyrin saamaan vastauksen tarkastelemalla henkilöstökonsulttien kokemusta siitä, miten he hallitsevat keskeiset työn osa-alueet. Tällä tarkastelulla pyritään saamaan tietoa siitä, onko henkilöstökonsulttien osaamisessa yhteisiä tekijöitä, mihin kannattaisi reagoida. Tämän lisäksi pyrin selvittämään henkilöstökonsulttien ammatillisen osaamisen kehittymisen luonnetta. Tutkimuksessa tarkastelen näitä asioita yhden henkilöstöpalvelualan yrityksen kontekstissa. Tutkimukseni teoriapohjaan valitut teemat lahjakkuuksien hallinta, ammatillinen kehittyminen ja oppiminen sekä mentorointi kattavat hyvin näiden tavoitteiden saavuttamisen, sillä ne käsittelevät tutkimukseni tavoitetta monesta olennaisesta näkökulmasta. Henkilöstökonsulttien työssä suoriutumista ja heidän näkemyksiänsä omasta kehittymisestään on tärkeä tutkia, sillä heidän työnsä on luonteeltaan hyvin itsenäistä ja omista voimavaroista sekä osaamisesta riippuvaista. Näiden perustelujen pohjalta olen päätenyt seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Mitkä ovat henkilöstökonsulttien työn keskeiset osa-alueet?
2. Miten henkilöstökonsultit hallitsevat työn keskeiset osa-alueet?

3. Millainen on henkilöstökonsulttien ammatillisen osaamisen kehittymisen luonne?

Näistä tutkimuskysymyksistä ensimmäinen tarjoaa tietoa juuri kyseisen henkilöstöpalvelualan yrityksen kontekstissa ja se ei täten tarjoa välttämättä yleistettävää tietoa hyödynnettäväksi alalla. Toisen tutkimuskysymyksen tavoitteena on tarkastella esiintyykö aineistossa yhtäläisyyksiä henkilöstökonsulttien osaamisessa. Kolmas tutkimuskysymys on taas tärkeä yleisen tutkimustiedon luomisessa haastavaa konsulttityötä tekevien yksilöiden kehittämiseksi etenkin henkilöstöalalla.

3.2 Tutkimuksen lähestymistapa ja tutkimusote

Tutkimukseni on toteutettu pääosin laadullisesti eli kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä hyödyntäen. Laadullinen tutkimus kattaa hyvin laajan kirjon erilaisia tutkimussuuntauksia (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Laadullisen tutkimuksen keskeinen piirre on tyypillisesti se, että siinä pyritään ymmärtämään ilmiötä tutkittavien henkilöiden näkökulmasta (Juuti & Puusa, 2020). Laadullisessa tutkimuksessa ollaan yleensä kiinnostuneita henkilöiden ajatuksista tunteista sekä tutkittavien henkilöiden tutkimuksen kohteelle antamista merkityksistä (Juuti & Puusa, 2020). Myös tässä tutkimuksessa pyrin nimenomaan ymmärtämään tutkittavien haastatteluissa antamia merkityksiä tutkimuskysymysteni näkökulmasta. En tulkitse tutkimuksen kohteena olevien konsulttien sanoja suoraan kirjaimellisesti vaan pyrin ymmärtämään mitä he ovat sanoillaan tarkoittaneet. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä myös induktiivisuus eli tarkoitus tehdä johtopäätöksiä aineistosta käsin (Juuti & Puusa, 2020).

Tässä tutkimuksessa olen noudattanut fenomenologis-hermeneuttista tutkimusperinnettä, missä ihminen on tutkimuksen kohteena ja tutkijana (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tämä tarkoittaa sitä, että kokemukset, niiden merkitykset ja tulkinta ovat läsnä aineistoa tulkitessa. Fenomenologis-hermeneuttinen tutkimusote sisältää riippuen tulkinnasta myös ristiriitaisuuksia, sillä se yhdistää kaksi erilaista filosofista ajattelusuuntaa (Kakkori, 2009). Tässä tutkimuksessa käsittelen fenomenologis-hermeneuttista ajatusmallia kuitenkin Leena Kakkorin (2009) esittelemällä tavalla siten, että näen fenomenologian tutkimukseksi ilmiöiden olemuksesta ja hermeneutiikan tulkinnan oppina. Toisin sanoin nämä

kaksi ajattelutapaa yhdistyvät tutkimuksessani täydentäen toisiaan täyttäen kuitenkin eri tarkoituksen.

Fenomenologisen tutkimuksen kohde on ihminen ja vielä tarkemmin heidän kokemuksensa, joka muotoutuu merkitysten mukaan (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Fenomenologiassa keskeistä on havainnoida, miten tutkittavan henkilöt kokevat ilmiöt, jotka ovat läsnä heidän kokemusmaailmassaan (Juuti & Puusa, 2020). Hermeneutiikalla tarkoitetaan ymmärtämisen ja tulkinnan teoriaa, missä ymmärtämisellä tarkoitetaan ilmiöiden merkitysten oivaltamista (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Fenomenologis-hermeneuttisessa tutkimuksessa tutkija tarkastelee ilmiöitä aina tulkinnan kautta (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Esimerkiksi tässä tutkimuksessa olen luonut teemoitellessani yläkäsitteitä pohjautuen omaan tulkintaani sekä teoriaan. Keskeiset periaatteet hermeneutiikassa ovat tutkimuskohteen autonomisuus, merkitysten koherenssi, ymmärtämisen aktualisuus sekä uudelleen ymmärtäminen (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Tutkiessani henkilöstökonsulttien subjektiivisia näkemyksiä, kokemuksia ja erityisesti näiden merkityksiä osaamisestaan sekä kehittymisestään on kvalitatiivisen ja tarkemmin fenomenologis-hermeneuttisen lähestymistavan valinta nähdäkseni järkevää. Tämä perustuu tässäkin kappaleessa esiteltyihin näkemyksiin siitä, että pyrin ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä juuri henkilöstökonsulttien näkökulmasta. Olen kiinnostunut heidän itse kokemuksilleen antamista merkityksistä huomioiden myös itseni tiedon tulkitsijana. Pyrin ymmärtämään konsulttien vastauksista syvemmin niiden merkityksiä, mikä on hyvin tyypillistä hermeneuttiselle tutkimusotteelle.

Koska laadullisen tutkimuksen tulokset muodostuvat tutkijan omista päätelmistä on tutkimusmetodin valinta sekä tulosten huolellinen tarkastelu ensiarvoisen tärkeää. Valitsin kvalitatiivisen tutkimusotteen myös siksi, että tavoitteenani on tuottaa juuri luonteeltaan laadullista tietoa perustuen henkilöstökonsulttien omiin näkemyksiin ja kokemuksiin. Tällainen asetelma tuottaa laadullista aineistoa ja antoisan mahdollisuuden tarkastella tutkijan tulkintaa vaativaa ilmiötä.

Tutkimukseni on luonteeltaan tapaustutkimus, missä syvennyttään tarkemmin yhden henkilöstöalan yrityksen henkilöstökonsulttien näkemyksiin. Tapaustutkimus on käsitteenä hyvin kattava yläkäsite, mikä laajassa muodossaan tarkoittaa kokoavaa tutkimusotetta erityisen, merkittävän, kriittisen

tai kiinnostavan tapauksen tarkemmaksi selvittämiseksi (Laine, Bamberg & Jokinen, 2009). Tarkemmin tutkimukseni on intensiivinen ja kuvaileva tapaustutkimus, sillä tavoitteenani on luoda katsaus yhden yrityksen henkilöstön osaamisesta ja kehitysmahdollisuuksista sekä pyrkiä ymmärtämään tutkimaani ilmiötä tämän yrityksen kontekstissa (Eriksson & Koistinen, 2005). Tutkimuksessani pyrinkin toisaalta luomaan juuri tutkimani yrityksen kannalta hyödyllistä tietoa, mutta toisaalta myös yleisesti hyödynnettävää tietoa henkilöstön kehittämisestä.

3.3 Tutkimuksen aineisto

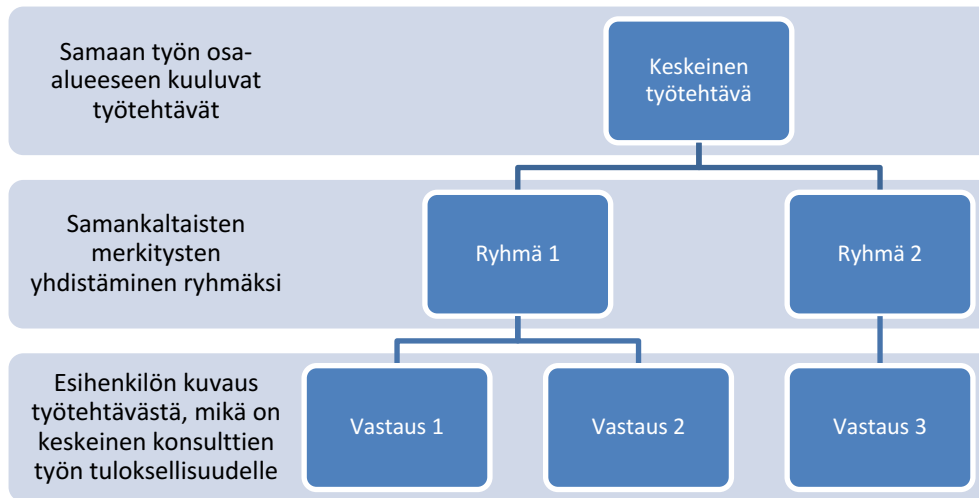
Tutkimuksen aineisto on kerätty kahdella kyselylomakkeella lomakehaastatteluna, missä hyödynnetään sekä strukturoituja että puolistrukturoituja kyselypohjia. Tämän lisäksi olen toteuttanut kuudelle henkilöstökonsultille teemahaastattelun saadakseni syvemmän ymmärryksen ilmiöstä. Ensimmäisellä kyselylomakkeella pyrin selvittämään henkilöstökonsulttien esihenkilöiden näkemyksiä siitä, mitä henkilöstökonsulttien työhön kuuluvia osa-alueita he pitävät keskeisenä henkilöstökonsulttien tulostavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä kysely on puolistrukturoitu. Toisella kyselylomakkeella pyrin selvittämään henkilöstökonsulttien näkemyksiä siitä, miten he kokevat hallitsevansa nämä esihenkilöiden määrittämät työn keskeiset osa-alueet sekä heidän näkemyksiänsä siitä, mikä on ollut ja on edelleen tärkeää heidän osaamisensa kehittymiselle. Tässä kyselyssä on sekä strukturoituja että puolistrukturoituja kysymyksiä. Lopuksi haastattelin vielä kuutta konsulttia syvemmin teemahaastattelulla, mikä toi tietoa kehittymiseen liittyvien toimintojen merkityksistä. Tutkimuksen aineisto koostuu siis tutkimani henkilöstöalan yrityksen esihenkilöiden ja henkilöstökonsulttien vastauksista. Tutkimusluvan sain yrityksen toimitusjohtajalta. Tutkimukseen vastaaminen oli vapaaehtoista ja tutkittaville kerrottiin tutkimuksen tietojen käsittelyn periaatteet.

Kyseisen henkilöstöyrityksen työntekijät valikoituivat tutkimuksen kohteiksi, sillä heidän tekemänsä työ on suoritusperusteista sekä yksilöllistä osaamista ja voimavaroja vaativaa. Yrityksen henkilöstökonsulttien työ on luonteeltaan myös hyvin monipuolista, mikä tuo antoisan lähtökohdan työn eri osa-alueiden tarkasteluun. Tutkimukseen osallistui kokonaisuudessaan kuusi esihenkilöä,

jotka määrittivät henkilöstökonsulttien työn keskeiset osa-alueet sekä 18 henkilöstökonsulttia, joista kuusi kappaletta osallistui myös teemahaastatteluvaiheeseen.

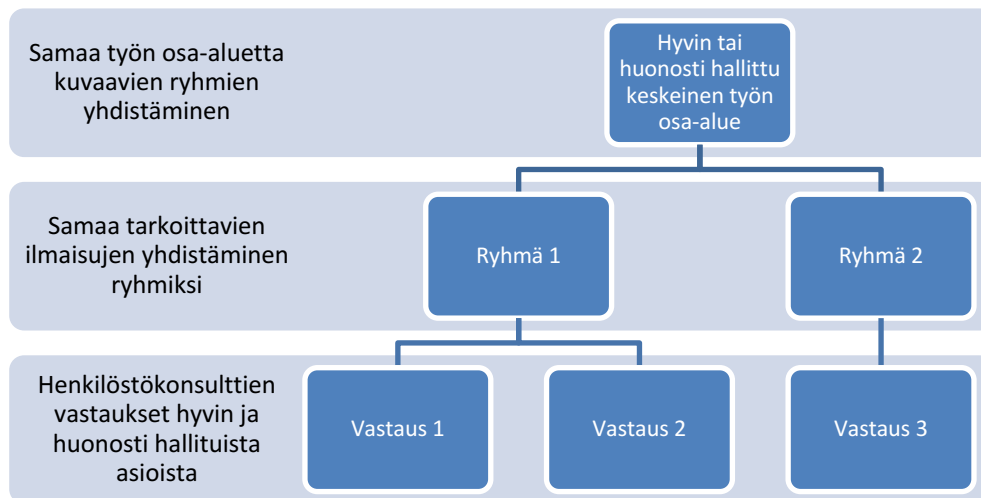
3.4 Aineiston analyysi

Tutkimukseni aineistoa lähestytään aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin. Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen käsitteen tapaan hyvin väljä käsite ja sitä voidaan hyödyntää eri tavoin tutkimusta tehdessä (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Sisällönanalyysit voidaan jakaa niihin, joita ohjaa teoria sekä niihin, joita ei lähtökohtaisesti ohjaa jokin teoria (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tässä tutkimuksessani sisällönanalyysia ohjaa fenomenologis-hermeneuttinen lähestymistapa. Laadullisessa sisällönanalyysissa valitaan, merkitään ja erotellaan tutkimuksen tarkoitukseen pohjautuen aineistosta ne asiat, joista olemme kiinnostuneita (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Nämä merkityt asiat kerätään yhteen, luokitellaan, teemoitellaan tai tyypitellään jollain tavalla, mitä seuraa vielä yhteenvedon kirjoittaminen (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tässä tutkimuksessa on sisällönanalyysissä hyödynnetty teemoittelua, jotta saamme tietää millaiset asiat kuvaavat henkilöstökonsulttien osaamista ja kehittymistä. Teemoittelussa aineisto ryhmitellään tietyiksi tyypeiksi pohjautuen yhteisiin ominaisuuksiin ja näistä luokista muodostetaan teemoja vielä uudelleen yhdistämällä niitä pohjautuen niiden välisiin yhtäläisyyksiin (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tässä tutkimuksessa teetätin kaksi lomakekyselyä, mistä ensimmäinen käsittelee esihenkilöiden näkemyksiä työn keskeisistä osa-alueista. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää, mitkä työn osa-alueet olivat henkilöstöalan yrityksen esihenkilöiden mielestä sellaisia, että niiden hallitseminen on keskeistä konsulttien tulostavoitteiden saavuttamiseksi. Pyysin myös esihenkilöitä perustelemaan valintansa heidän mielestensä keskeisistä osa-alueista. Tällä kyselylomakkeella esihenkilöt saivat vastata vapaasti kirjoittaen kahteen avoimeen kysymykseen.



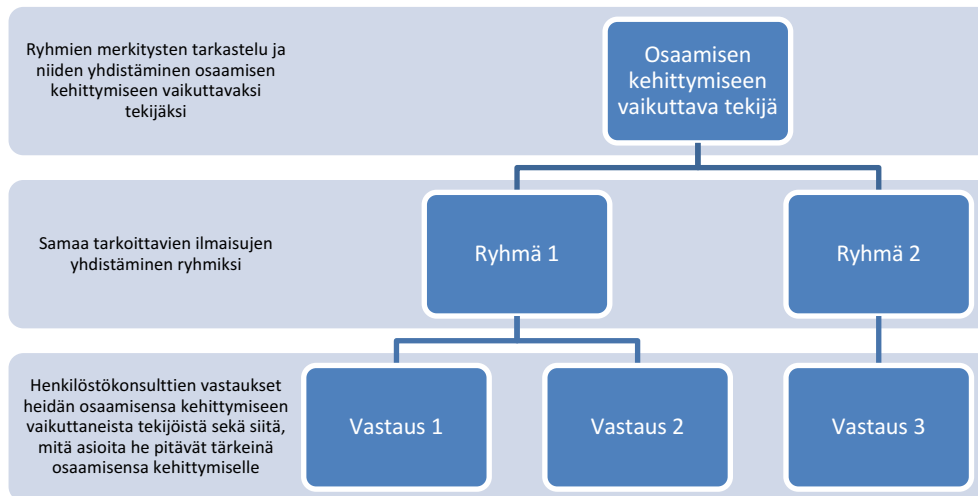
KUVIO 1. Keskeisten työtehtävien määrittämisen prosessi

Toisella kyselyllä pyrin selvittämään henkilöstökonsulttien kokemuksia ja näkemyksiä siitä, miten he hallitsevat keskeiset työn osa-alueet, mitä asioita he hallitsevat hyvin näillä keskeisillä työn osa-alueilla. Konsultit arvioivat osaamistaan suhteessa käsiteltyyn osa-alueeseen Likert-asteikolla sekä analysoiden vapaasti tekstikentässä sitä, mitä asioita he hallitsevat erityisen hyvin tai huonosti tietyllä työn osa-alueella.



KUVIO 2. Hyvin ja huonosti hallittujen työtehtävien määrittämisen prosessi

Konsultit analysoivat toisella kyselylomakkeella myös avoimeen tekstikenttään sitä, miten heidän osaamistaan voitaisiin parhaiten kehittää sekä mitkä asiat ovat vaikuttaneet heidän osaamisensa kehittymiseen käsitellyllä työn osa-alueella. Lopuksi konsultit saivat myös käsitellä avoimessa tekstikentässä asioita, mitä he näkevät yleisesti tärkeäksi omalle ammatilliselle kehittymiselleen. Tästä aineistosta muodostui lopulta teemahaastatteluissa syvemmin käsitellyt teemat.



KUVIO 3. Osaamisen kehittämiseen vaikuttavien tekijöiden määrittämisen prosessi

Teemahaastattelussa käsittelin kuuden konsultin kanssa aineistosta nousseita kehittämisen osa-alueita. Tarkoituksena oli selvittää konsulttien näkemyksiä eri osa-alueiden merkityksistä heidän ammatilliselle kehittymiselleen sekä sitä, miten tärkeitä he pitivät eri kehittämisen osa-alueita suhteessa muihin kehittämisen osa-alueisiin. Konsulttien antamien merkitysten sekä vastauksista ilmenneiden merkitysten voimakkuuden (keskeinen, tukeva, täydentävä) pohjalta muodostettiin kuvaus siitä, millainen on eri kehittämisen osa-alueiden rooli konsulttien ammatilliselle kehittymiselle.



KUVIO 4. Kehittymisen osa-alueiden merkityksien analysoinnin prosessi

Esihenkilöille toteutettu lomakehaastattelu vastaa tutkimuskysymykseen ”Mitkä ovat henkilöstökonsulttien työn keskeiset osa-alueet?”. Toinen lomakehaastattelu, minkä teetätin konsulteilla vastaa tutkimuskysymykseen ”Miten henkilöstökonsultit hallitsevat työn keskeiset osa-alueet?” sekä on osaltaan vastaamassa tutkimuskysymykseen kolme ”Millainen on henkilöstökonsulttien ammatillisen osaamisen kehittymisen luonne?”. Teemahaastattelun tarkoitus on syventyä toisesta lomakehaastattelusta ilmenneisiin kehittymisen tapoihin ja vastata yhdessä toisen lomakehaastattelun kanssa tutkimuskysymykseen kolme ”Millainen on henkilöstökonsulttien ammatillisen kehittymisen luonne?”.

Tutkimuskysymys	Tutkimusmenetelmä	Aineiston analyysi
Mitkä ovat henkilöstökonsulttien työn keskeiset osa-alueet?	Puolistrukturoitu kyselylomake	Aineistolähtöinen sisällönanalyysi induktiivisella päättelyllä (Grönfors & Vilka, 2011).
Miten henkilöstökonsultit hallitsevat työn keskeiset osa-alueet?	Puolistrukturoituja sekä strukturoituja kysymyksiä sisältävä kyselylomake	Aineistolähtöinen sisällönanalyysi induktiivisella päättelyllä (Grönfors & Vilka, 2011).
Millainen on henkilöstökonsulttien ammatillisen osaamisen kehittymisen luonne?	Puolistrukturoituja sekä strukturoituja kysymyksiä sisältävä kyselylomake Teemahaastattelut	Aineistolähtöinen sisällönanalyysi induktiivisella päättelyllä (Grönfors & Vilka, 2011).

KUVIO 5. Tutkimuskysymykset, menetelmät ja aineiston analyysitavat sekä niiden yhteydet

Kaikista aineistoista pyritään havaitsemaan yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia luokkien välillä, mitä seuraa aineiston jakaminen ryhmiin ja teemoihin. Koska tavoitteeni on löytää yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia aineistosta, on laadulliselle sisällönanalyysille tyypillinen tapa jakaa ja teemoitella aineistoa hyvin sopiva tutkimukseni aineiston analysoinnille. Aineiston analysoinnissa käytän induktiivista päättelyä, mikä etenee yksityiskohdista yleistykseen (Grönfors & Vilka, 2011). Tutkimuksessani pyrin siis muodostamaan yksittäisistä tutkittavien vastauksista kokonaisuuksia ja niistä yleistyksiä. Tällainen päättelytapa sopii täten hyvin luokitteluun pyrkivälle analyysitavalle.

Tässä tutkimuksessa aineiston sisällönanalyysi alkoi kaikkien haastatteluiden osalta analyysiyksiköiden määrittelyllä. Varsinainen analyysi alkaa vastausten läpikäymisestä. Tätä seuraa aineistosta nousevien

käsitteiden määrittäminen. Käsitteiden määrittämistä seuraa ala- ja yläluokkien muodostus perustuen siihen, mitkä käsitteet ovat teoreettisesti samankaltaisia. Näistä muodostetaan teoreettiset teemat. Näistä teemoista sekä ylä- ja alakäsitteistä muodostetaan päätelmiä, mitkä kartoittavat henkilöstökonsulttien osaamista ja sen kehitystarpeita sekä heidän näkemyksiä osaamisensa kehittämisestä.

Temaattista sisällönanalyysiä tehdessä on myös haasteita, mitkä on hyvä huomioida. Analyysia tehdessä on riskinä että, ilmiön osia luokitellaan samoihin ryhmiin, vaikka ne ovat perusluonteeltaan erilaisia (Braun & Clarke, 2006). Aineistosta tulee myös antaa riittävästi esimerkkejä, jotta se toimii vakuuttavana perusteluna lukijalle, joka ei ole lukenut koko aineistoa (Braun & Clarke, 2006). Aineisto ja sitä koskevat analyttiset väitteet voivat olla epäsuhdassa eli väitteitä ei voida tukea aineistolla (Braun & Clarke, 2006). Myös teorian ja analyttisen väitteiden tai tutkimuskysymysten ja käytetyn teemoittelun muodon välillä voi olla epäsuhtia (Braun & Clarke, 2006). Temaattista analyysiä tehdessä on hyvä huomioida nämä mahdolliset sudenkuopat, jotta tutkimuksen väitteet ovat hyvin perusteltuja.

4 KONSULTTIEN OSAAMINEN JA KEHITYSKOhteET

Tässä luvussa esittelen tutkimuksen tulokset henkilöstökonsulttien osaamisesta ja sen kehittämistä. Jotta ensimmäiseen tutkimuskysymykseen henkilöstökonsulttien osaamisesta saadaan vastauksia, oli alkuun selvitettävä heidän työnsä keskeisiä osa-alueita. Tämä luku alkaakin henkilöstökonsulttien esihenkilöille lähetetyn lomakkeen tuloksien esittelystä. Toinen kyselylomake on jaettu teemoihin henkilöstökonsulttien työn keskeisten osa-alueiden perusteella. Jokaiseen osa-alueeseen liittyvien kysymysten vastaukset on teemoiteltu tarkoituksena löytää osa-alueista yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia.

4.1 Työn keskeiset osa-alueet henkilöstökonsultin tehtävässä

Ensimmäiseen kyselylomakkeeseen vastasi 6 esihenkilöä kysymykseen työn keskeisistä osa-alueista. Aineistosta ilmeni yhteensä 32 alkuperäisilmausta koskien työn keskeisiä osa-alueita. Näistä ilmaisuista muodostin merkitysluokkia siten, että poimin samoja työtehtäviä tarkoittavat samoihin luokkiin. Näitä merkitysluokkia muodostui lopulta 12. Nämä merkitysluokat yhdistettiin vielä edelleen työn osa-alueisiin liittyviin teemoihin, joita muodostui kuusi kappaletta:

1. Asiakastyöskentely
2. Etsintätyö
3. Työnhakijoiden analysointi
4. Työntekijöiden sitouttaminen
5. Tiimityöskentely
6. Oman työn suunnittelu

Tämän teemoittelun tarkoituksena oli löytää työn osa-alueita, joiden hallitseminen on tärkeää henkilöstökonsulttien tuloksellisuuden kannalta. Teemat kuvaavat esihenkilöiden mielestä keskeisiä työtehtäviä juuri tutkimani henkilöstöalan yrityksen kontekstissa.

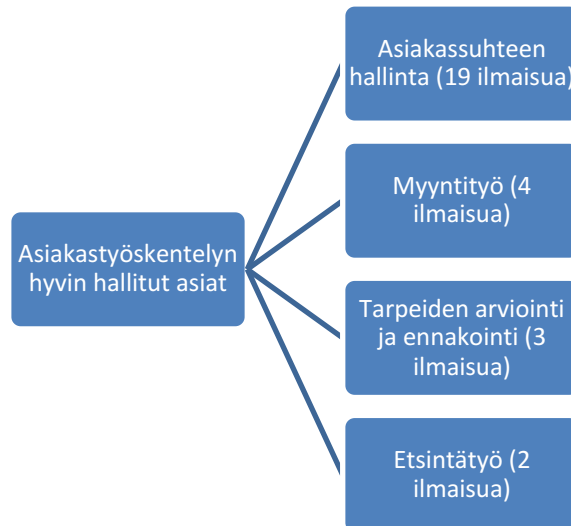
4.2 Asiakastyöskentely

Asiakastyöskentelyllä tarkoitetaan henkilöstökonsultin työssä kaikkea asiakkaiden kanssa tapahtuvaa toimintaa. Henkilöstökonsulttien asiakkaat ovat yrityksiä, jotka tilaavat vuokratyöntekijöitä tai suorarekrytointeja. Osa-alueena se muodostaa suuren osan henkilöstökonsultin työstä, sillä asiakkaiden tilaukset muodostavat pohjan konsulttien tuloksille. Henkilöstökonsultit arvioivat kyselylomakkeella aluksi osaamistaan Likert -asteikolla (1–5). Konsulteista suurin osa (14 vastausta) koki hallitsevansa asiakastyöskentelyn kiitettävästi (tasolla 4). Kaksi konsulttia koki hallitsevansa asiakastyöskentelyn erinomaisesti (tasolla 5) ja kaksi koki hallitsevansa asiakastyöskentelyn hyvin (tasolla 3). Keskiarvoksi muodostui täten 4.00.

4.2.1 Asiakastyöskentelyn hyvin hallitut asiat

Asiakastyöskentelyn osalta sain 23 alkuperäisilmaisua, mitkä kuvasivat hyvin hallittuja asioita asiakastyöskentelyssä. Kysyin haastateltavilta ”Mitkä asiat koet hallitsevasi erityisen hyvin asiakastyöskentelyssä ja minkä näet vaikuttaneen osaamiseesi tällä osa-alueella?”. Näistä vastauksista muodostui yhteensä kuusi kategoriaa, jotka kuvaavat alkuperäisilmaisujen merkitystä. Aineistosta ilmeni, että asiakassuhteen hallintaan liittyvät tekijät nousivat suurimmalla osalla vastaajista asioiksi, jotka he hallitsevat hyvin.

Asiakassuhteen kehittäminen nousi aineistosta hyvin hallittuna asiana. Tähän teemaan liittyneet vastaukset kattoivat suuren osan (19 mainintaa) hyvin hallituista asioista asiakastyöskentelystä.



KUVIO 6. Asiakastyöskentelyn hyvin hallitut asiat

Asiakassuhteen hallintaan liittyneet vastaukset sisälsivät osa-alueita kuten asiakkaiden kontaktointi, kuunteleminen, yhteydenpito, asiakkaan tunteisiin vastaaminen, asiakaspalvelu, toimeen tuleminen ja rauhallisena pysyminen asiakkaiden kanssa toimimisessa. Nämä ilmaukset päätyivät samaan kategoriaan, sillä ne kuvaavat asioita, joiden tarkoituksena on ylläpitää ja kehittää asiakassuhteita.

Myyntityöllä tarkoitetaan henkilöstökonsultin työssä työntekijöiden rekrytoimista tai vuokraamista asiakkaalle. Neljässä vastauksessa tuli ilmi, että vastaaja koki hallitsevansa hyvin myyntityön. Nämä vastaukset sisälsivät ilmaukset: Myyntityö (2 mainintaa), puhelinmyynti ja neuvottelut. Myyntityö oli toiseksi eniten esiintynyt kategoria, mutta jäi selvästi merkityksettömämmäksi kuin asiakassuhteen hallinta.

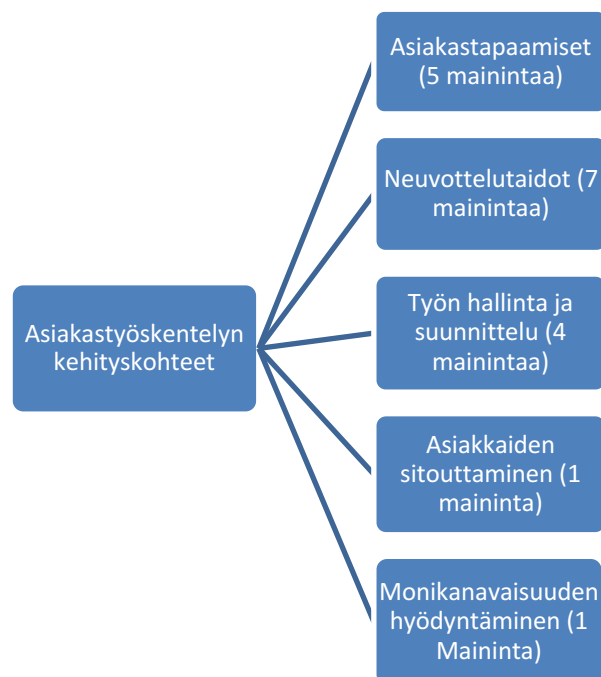
Kategoria tarpeiden arviointi ja ennakointi sisälsi kolme mainintaa, mitkä käsittelivät ymmärrystä asiakkaiden tarpeista ja tilanteista sekä ennakoinnista. Kategoria etsintätyö sisälsi kaksi ilmaisuja, mitkä käsittelivät asiakkaiden etsintää ja uusasiakashankintaa, mitkä ovat synonyymejä toisilleen.

Aineistosta voidaan havaita, että asiakassuhteen hallintaan liittyvät asiat olivat selkeästi monien vastaajien vahvuuksia. Vastausten sisällöt olivat osittain yhtenäisiä, mutta myös eroja löytyi. Useamman kerran tämän kategorian sisällä esiintyivät asiakkaiden kontaktointiin, yhteydenpitoon, asiakkaan

kuuntelemiseen, asiakkaiden kanssa toimeen tulemiseen ja asiakkaiden tunteisiin vastaamiseen liittyvät asiat.

4.2.2 Asiakastyöskentelyn kehityskohteet

Asiakastyöskentelyn kehityskohteiden osalta sain 18 alkuperäisilmaisuja. Kysyin haastateltavilta ”Missä asioissa koet, että sinulla on vielä mahdollisesti kehitettävää asiakastyöskentelyssä ja millä tavoin kehittymistäsi voisi parhaiten edistää juuri tällä osa-alueella?”. Vastauksista poimin tähän osioon konkreettiset asiat, missä haastateltavilla oli heidän mielestään kehitettävää. Näistä vastauksista muodostui yhteensä viisi kategoriaa. Tämän kysymyksen osalta aineistossa ilmeni paljon yhteneväisyyksiä ja alkuperäisilmaisut muodostivat itsessään kategorioita. Esimerkiksi kategoria neuvottelutaidot, mikä nousi aineistosta vahvimmin esille, sisälsi suurimmaksi osaksi alkuperäisilmaisuja, jotka kertoivat neuvotteluista. Sama asia ilmeni myös asiakastapaamisten osalta. Työn hallintaan ja suunnitteluun liittyvät maininnat olivat joko suoria ilmauksia työn suunnittelusta ja organisoinnista tai epäsuoria ilmauksia ajan järjestämisestä esimerkiksi asiakastapaamisille. Asiakkaiden sitouttaminen mainittiin kerran kuten myös monikanavaisuuden hyödyntäminen, millä tarkoitettiin useiden viestintätapojen hyödyntämistä.



KUVIO 7. Asiakastyöskentelyn kehityskohteet

Kokonaisuudessaan aineistosta kävi ilmi, että monet vastaajat kokivat, että kehitettävää löytyisi etenkin neuvottelutaidoissa, asiakastapaamisissa sekä oman työn hallinnassa ja suunnittelussa.

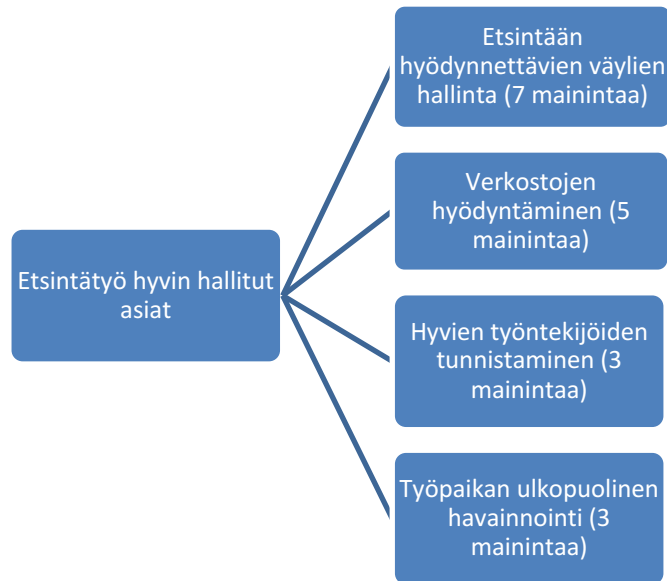
4.3 Etsintätyö

Henkilöstökonsultin työssä etsintätyöllä tarkoitetaan asiakkaiden ja työntekijöiden etsintää eri kanavista. Konsulttien esihenkilöt määrittivät sen tärkeäksi osa-alueeksi. Onnistunut asiakkaiden- ja työntekijöiden etsintä on olennainen osa konsulttien työtä, sillä työntekijöiden ja asiakkaiden yhdistäminen on konsulttien ydintehtävä. Konsultit arvioivat osaamistaan Likert-asteikolla (1–5). Konsulteista suurin osa (11 vastausta) arvioi hallitsemansa etsintätyön kiitettävästi. Konsulteista kuusi koki hallitsevansa etsintätyön erinomaisesti ja yksi hyvällä tasolla. Keskiarvoksi muodostui 4,28, mikä osoittaa, että suurin osa koki etsintätyön olevan kiitettävästi hallussa. Vastaukset havainnollistettu kuvioissa 4.

4.3.1 Etsintätyön hyvin hallitut asiat

Etsintätyön osalta sain 18 alkuperäisilmausta, mitkä kuvasivat etsintätyössä hyvin hallittuja asioita. Kysyin haastateltavilta ”Mitkä asiat koet hallitsevasi erityisen hyvin asiakkaiden ja työnhakijoiden etsinnässä ja minkä näet vaikuttaneen osaamiseesi tällä osa-alueella?”. Näistä vastauksista muodostui yhteensä neljä kategoriaa, jotka kuvaavat alkuperäisilmaisujen merkitystä:

Kategorisointi oli tämän kysymyksen osalta hieman haastavaa, sillä kategoriat sisältävät paljon samoja ominaisuuksia. Esimerkiksi verkostojen hyödyntäminen on yksi väylä työntekijöiden ja asiakkaiden etsintään.



KUVIO 8. Etsintätyön hyvin hallitut asiat

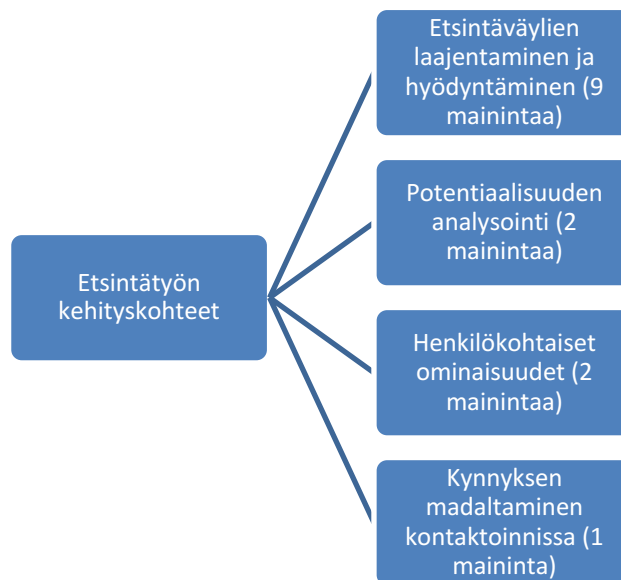
Mainintoja tuli eniten kategoriaan ”Etsintään hyödynnettävien väylien hallinta”. Tämän kategorian vastaukset käsittelivät yleisesti useiden eri väylien hyödyntämistä etsintätyössä, järjestelmien hallintaa, tiedon hankintaa ja yleisesti etsintätyötä. Katteoria ”Verkostojen hyödyntäminen” kuvailee vastauksia, jotka käsittelivät erilaisten verkostojen, kuten asiakkaiden, työntekijöiden ja muiden tuttujen tietojen hyödyntämistä etsintätyössä. Katteoria ”Hyvien työntekijöiden tunnistaminen” sisälsi vastauksia, jotka käsittelivät hyvien työntekijöiden tunnistamista esillä olevista työntekijöistä. Katteoria ”Työpaikan ulkopuolinen havainnointi” sisälsi mainintoja, mitkä käsittelivät havainnointia uusien työmaiden alkamisesta, autojen havainnoinnista (logistiikan toimiala) sekä sosiaalisen median seuraamisesta. Katteoriat liittyivät osittain vahvasti toisiinsa ja aineistosta käy ilmi, että konsultit tunnistavat erilaisia väyliä työntekijöiden etsintään sekä ovat hyvin innovatiivisia hyödyntämään verkostojaan sekä havaintojaan. Aineisto tuo esiin etsintätyön monipuolisen hallinnan olevan hyvällä tasolla.

4.3.2 Etsintätyön kehityskohteet

Etsintätyön kehityskohteiden osalta sain 14 alkuperäisilmausta. Kysyin haastateltavilta ”Missä asioissa koet, että sinulla on vielä mahdollisesti

kehitettävää asiakkaiden ja työnhakijoiden etsinnässä ja millä tavoin kehittymistäsi voisi parhaiten edistää juuri tällä osa-alueella?”. Vastauksista poimin tähän osioon konkreettiset asiat, missä haastateltavilla oli heidän mielestään kehitettävää. Näistä vastauksista muodostui yhteensä neljä kategoriaa.

Suurin osa vastaajista koki, että heillä olisi kehitettävää erilaisten etsintäväylien laajentamiseen ja hyödyntämiseen liittyvissä asioissa. Vastaukset sisälsivät ilmaisia monikanavaisuutta etsintätyössä, etsintäkeinojen laajentamista, erilaisten alustojen, kuten sosiaalisen median hyödyntämistä, ”laatikon” ulkopuolelta ajattelua sekä ”headhuntauksen” opettelua ja hyödyntämistä. Kaksi vastaajaa koki, että heillä olisi kehitettävää potentiaalisuuden analysoinnissa. Vastauksissa tuotiin esille, että potentiaalisten asiakkaiden analysoinnissa sekä ensivaikutelman pohjalta tehtävissä päätöksissä olisi kehitettävää. Kategoria ”Henkilökohtaiset ominaisuudet” sisälsivät kaksi ilmaisua, joista toinen kertoi kehittämisen varaa olevan reaktionopeudessa ja toinen pitkäjänteisyydessä. Yksi vastaaja koki, että hänelle ei ollut tarpeeksi selkeää se, että milloin kannattaa kontaktoida työnhakijoita ja milloin jättää kontaktoimatta.



KUVIO 9. Etsintätyön kehityskohteet

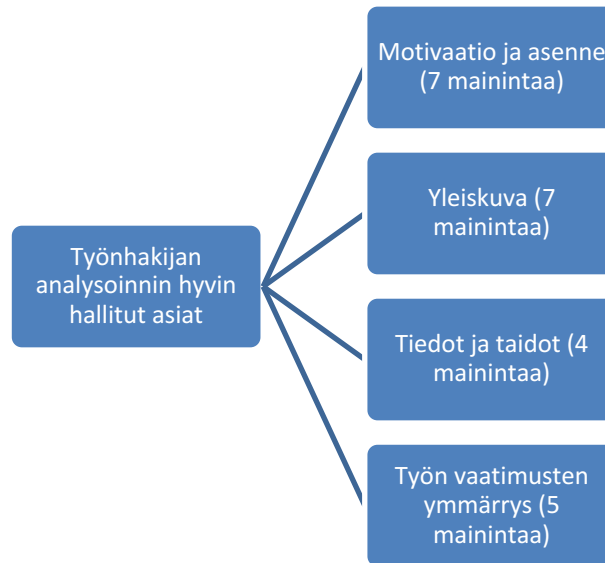
4.4 Työnhakijoiden analysointi

Henkilöstökonsultin työssä työnhakijoiden analysoinnilla tarkoitetaan, työnhakijoiden tietojen ja taitojen analysointia suhteessa tehtävään. Analysointi on tärkeä osa konsultin työtä, sillä pätevät työntekijät suoriutuvat paremmin työtehtävistään. Konsultit arvioivat osaamistaan Likert-asteikolla (1–5). Konsulteista suurin osa (10 vastausta) arvioi hallitsevansa työnhakijoiden analysoinnin kiitettävästi. Konsulteista viisi koki hallitsevansa työnhakijoiden analysoinnin erinomaisesti ja kolme hyvin. Keskiarvoksi muodostui 4,11, mikä osoittaa, että suurin osa koki hallitsevansa työnhakijoiden analysoinnin kiitettävällä tasolla.

4.4.1 Työnhakijoiden analysoinnissa hyvin hallitut asiat

Työnhakijoiden analysoinnin osalta sain 23 alkuperäisilmausta, mitkä kuvasivat hyvin hallittuja asioita työnhakijoiden analysoinnissa. Kysyin haastateltavilta ”Mitkä asiat koet hallitsevasi erityisen hyvin työnhakijoiden analysoinnissa ja minkä näet vaikuttaneen osaamiseesi tällä osa-alueella?” Näistä vastauksista muodostui yhteensä neljä kategoriaa.

Kategoria ”Asenne ja motivaatio” sai paljon mainintoja ja se sisälsi vastauksia, jotka kuvasivat suoraan asenteen ja motivaation analysoimisen olevan hyvin hallussa. Saman verran vastauksia sai kategoria ”Yleiskuva”, mikä sisälsi ilmaisuja ihmistuntemuksesta, ihmisten lukemisesta sekä yleisfiliksen- ja kuvan analysoinnista. Kategorian ”Tiedot ja taidot” vastaukset kuvasivat suoraan hakijan osaamisen ja tietojen analysointia. Kategoria ”Työn vaatimusten ymmärrys” erosi kolmesta edeltävästä kategoriasta siten, että se kuvasi enemmän työanalyysin tyylistä arviota siitä, mitä työn vaatimukset pitävät sisällään ja kuinka hakija suhteutuu niihin vaatimuksiin.



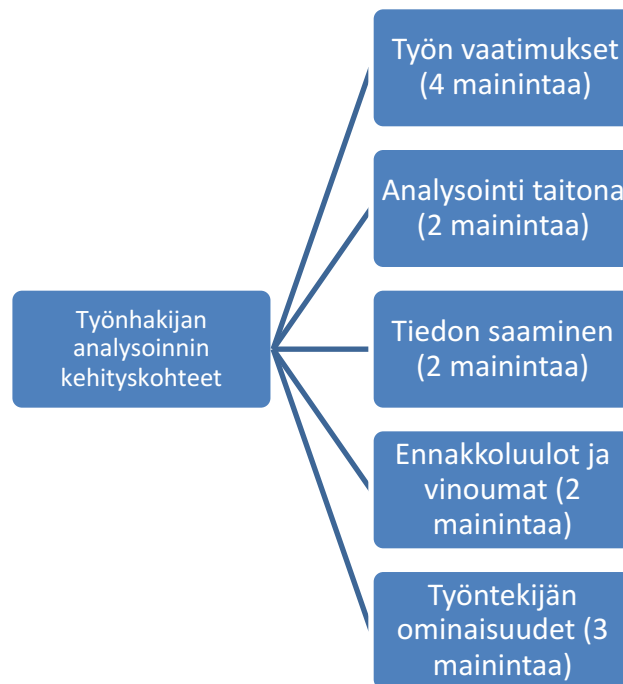
KUVIO 10. Työnhakijan analysoinnin hyvin hallitut asiat

4.4.2 Työnhakijoiden analysoinnin kehityskohteet

Työnhakijoiden analysoinnin osalta sain 13 alkuperäisilmausta, jotka kuvasivat konsulttien nimeämiä kehityskohtia tällä osa-alueella. Kysyin haastateltavilta ”Missä asioissa koet, että sinulla on vielä mahdollisesti kehitettävää työnhakijoiden analysoinnissa ja millä tavoin kehityksesi voisi parhaiten edistää juuri tällä osa-alueella?”. Vastauksista poimin tähän osioon konkreettiset asiat, missä haastateltavilla oli heidän mielestään kehitettävää. Näistä vastauksista muodostui yhteensä viisi kategoriaa.

Eniten vastauksia tuli kategoriaan ”Työn vaatimukset”, mikä sisälsi ilmauksia, jotka kuvasivat kehitystarvetta olevan työtehtävien vaatimusten tietämisessä, jotta hakijoita voisi haastatella laadukkaammin. Kategoria ”Analysointi taitona” sisälsi kaksi vastausta, joista ensimmäinen kuvasi liiallista luottamusta hakijan sanaan ja toinen kehitystarvetta pienien asioiden ja elekielen huomioimisessa. Tiedon saamiseen liittyvä kategoriaan saadut vastaukset kuvasivat kehitystarvetta olevan hakijan taustojen selvittämisessä sekä taidossa saada tietoa irti hakijasta puhelimitse. Kategoria ”Ennakkoluulot ja vinoumat” sisälsi kaksi vastausta, missä haastateltavat kuvasivat haluavansa kehittyä omien ennakkoluulojensa huomioimisessa. Kategoria ”Työntekijän ominaisuudet” sisälsi kolme ilmaisua työntekijöiden ominaisuuksista, joita on

vaikea analysoida. Näitä olivat huolellisuuden, motivaation ja henkisen tasapainon analysointi.



KUVIO 11. Työnhakijan analysoinnin kehityskohteet

Kokonaisuudessaan vaikuttaa siltä, että tämän työn osa-alueen osalta ei noussut esiin yhtä merkittävää osa-aluetta, missä konsulteilla olisi kehitettävää. Nousseet vastaukset kertovat kuitenkin useamman konsultin kokemasta kehitystarpeesta.

4.5 Tiimityöskentely

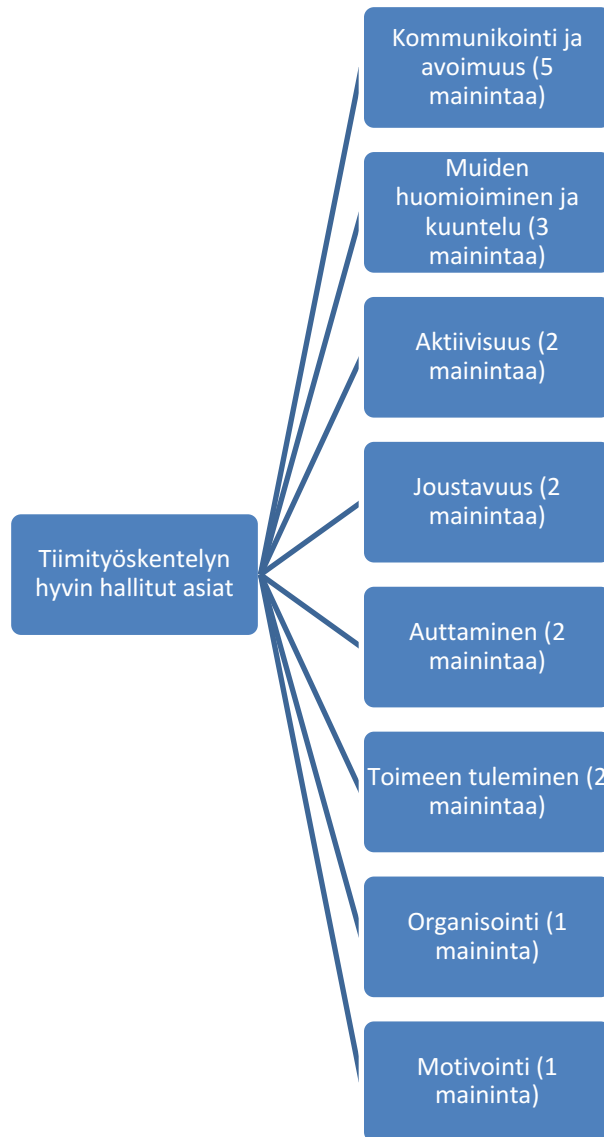
Henkilöstökonsultin työssä tiimityöskentelyllä tarkoitetaan kollegoiden välistä yhteistyötä. Tutkimani yrityksen konsultit tekevät päivittäin yhteistyötä. Toisen konsultin työntekijät päätyvätkin usein työskentelemään toisen konsultin asiakkaalle. Konsultit kommunikoivat keskenään työntekijöiden soveltuvuuteen ja asiakkaan tarjoaman työn vaatimuksiin liittyen. Tämän lisäksi konsultit monesti jakavat työtehtäviä keskenään. Konsultit arvioivat osaamistaan Likert-asteikolla (1–5). Konsulteista suurin osa (11 vastausta) arvioi hallitsevansa tiimityöskentelyn kiitettävällä tasolla. Loput 7 vastaajaa arvioivat hallitsevansa

tiimityöskentelyn erinomaisesti. Keskiarvoksi muodostui täten 4,39. Kokonaisuudessaan vaikuttaa siltä, että konsultit hallitsivat mielestään tiimityöskentelyn erityisen hyvin.

4.5.1 Tiimityöskentelyn hyvin hallitut asiat

Tiimityön osalta sain 18 alkuperäisilmaisua, mitkä kuvasivat tiimityöskentelyssä hyvin hallittuja asioita. Kysyin haastateltavilta ”Mitkä asiat koet hallitsevasi erityisen hyvin tiimityöskentelyssä ja minkä näet vaikuttaneen osaamiseesi tällä osa-alueella?”. Näistä vastauksista muodostui yhteensä kahdeksan kategoriaa, mikä toisaalta osoittavat vastausten moninaisuuden.

Aineistosta tuli esiin hyvin erilaisia vastauksia, minkä takia kategorioita muodostui useita. Ainut kategoria, mikä sisälsi selvästi enemmän vastauksia, oli kommunikointi ja avoimuus. Tämä kategoria sisälsi vastauksia nimensä mukaisesti vahvuuksiin kommunikoinnin, viestinnän ja avoimuuden osalta. Yksi vastaaja myös kertoi olevansa hyvä pitämään kollegansa ajan tasalla. Muiden huomioimista ja kuuntelua käsittelevä kategoria sisälsi vastauksia, missä vastaajat toivat esiin vahvuuksinaan muiden kuuntelun ja huomioimisen. Yksi vastaaja eritteli tarkemmin osaavansa kuunnella ohjeita, tsemppauksia ja huolia. Aktiivisuutta käsittelevä kategoria kuvaa vastauksia, mitkä käsittelivät aktiivista otetta tiimityöskentelyssä sekä asioiden tehokasta eteenpäin saattamista. Joustavuutta käsittelevä kategoria kuvaa vastauksia, missä konsultit kertoivat vahvuutenaan olevan kompromissien löytäminen ja joustavuus tiimityöskentelyssä. Auttamista kuvaava kategoria toi esiin suoria viittauksia kollegoiden auttamiseen. Toimeen tulemista kuvaavan kategorian vastaukset käsittelivät kunnioitusta ja yleisesti toimeen tulemista kollegoiden kanssa. Kategoriat ”Organisointi” ja ”Motivointi” saivat molemmat yhdet vastaukset ja kuvasivat nimiensä mukaisesti organisointia ja työnjakotaitoja sekä tiimin motivoimista.



KUVIO 12. Tiimityöskentelyn hyvin hallitut asiat

Kokonaisuudessaan tiimityöskentely oli todella hyvin konsulteilla hallussa. Etenkin konsultin työlle tärkeät toiminnot kommunikointi ja avoimuuteen liittyvät asiat nousivat esiin. Konsulttien vastaukset erosivat toisaalta paljon toisistaan, mutta kategorioista on hyvä huomata, että ne sisältävät keskenään paljon samanlaisia piirteitä eli vastaukset saattavat limittyä hieman aineistossa.

4.5.2 Tiimityöskentelyn kehityskohteet

Tiimityöskentelyn osalta sain 13 alkuperäisilmausta, jotka kuvasivat konsulttien nimeämiä kehityskohteita tällä osa-alueella. Kysyin haastateltavilta ”Missä

asioissa koet, että sinulla on vielä mahdollisesti kehitettävää tiimityöskentelyssä ja millä tavoin kehittymistäsi voisi parhaiten edistää juuri tällä osa-alueella?”. Näistä vastauksista muodostui yhteensä neljä kategoriaa. Alkuperäisilmauksista yli puolet käsitteli viestintää ja kommunikointia. Tarkemmin haasteena näytti olevan viestinnän määrä ja aktiivisuus eikä niinkään laatu. Kaikki seitsemän vastausta käsittelivät tiimityöskentelyyn ja viestintään liittyvän kommunikoinnin vähyyttä. Yksi vastaaja tiivisti hyvin tilannetta, missä viestintä saattaa jäädä liian vähälle:

”Usein tulee toimittua nopeasti ja tällöin asioita saattaa jäädä informoimatta tiimille.” Vastaja 7.

Kategoria ”Muiden huomiointi” sisälsi vastauksia, missä haastateltavat kokivat voivansa kehittyä ymmärtämään muiden konsulttien tapoja toimia. Konfliktien välttelyä kuvaava kategoria sisälsi kaksi vastausta, missä haastateltavat kokivat voivansa kehittyä omien mielipiteensä sanomisessa ja rohkeudessa pitää oma puolensa. Viimeinen kategoria ”Tiimityön stressi” sisälsi yhden vastauksen, missä vastaaja koki antavansa liikaa aikaa muiden ongelmille löytäen itsensä usein tilanteesta, milloin hänellä on haastava löytää aikaa omille tehtävilleen. Kokonaisuudessaan aineistosta ilmeni, että kehitettävää useilla konsulteista olisi viestinnässä ja kommunikaatioissa.



KUVIO 13. Tiimityöskentelyn kehityskohteet

4.6 Oman työn suunnittelu

Henkilöstökonsulttien työ on hyvin vapaata ja he suunnittelevat itse omat aikataulunsa, sopivat tapaamiset ja organisoivat työtehtäviensä hoitamista. Tämän takia oman työn suunnittelu on erityisen tärkeää juuri heidän työssään. Oman työn suunnittelu oli yksi heikoimmista hallituista osa-alueista, vaikka sekin oli keskimäärin kiitettävän tasolla. Suurin osa (10 vastausta) koki hallitsevansa oman työn suunnittelun kiitettävästi. Tämän lisäksi neljä vastaajaa koki hallitsevansa oman työn suunnittelun erinomaisesti, kolme hyvin ja yksi kohtalaisesti. Keskiarvoksi muodostui täten 3,94.

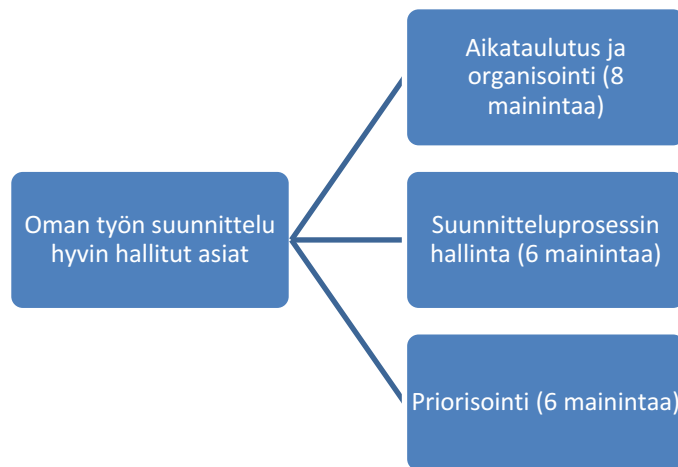
4.6.1 Oman työn suunnittelun hyvin hallitut asiat

Oman työn suunnittelun osalta sain 20 alkuperäisilmausta, mitkä kuvasivat oman työn suunnittelun hyvin hallittuja asioita. Kysyin haastateltavilta ”Mitkä asiat koet hallitsevasi erityisen hyvin oman työsi suunnittelussa ja minkä näet vaikuttaneen osaamiseesi tällä osa-alueella?”. Näistä vastauksista muodostui yhteensä kolme kategoriaa. Aineiston vastauksissa oli hyvin paljon samanlaisia vastauksia, mitkä osoittivat konsulttien hallitsevan hyvin samankaltaisia osa-alueita keskenään. Eniten vastauksia tuli kategoriaan ”Aikataulut ja organisointi”. Vastaukset käsittelevät työtehtävien aikataulutusta ja organisoimista. Alla esimerkki yhdestä vastauksesta:

”Rutiinien suunnittelu. Päivittäiseen kalenteriin on helppo sisällyttää aina tietyt toistuvat toimenpiteet, kuten asiakassoitot, työntekijäsoitot jne.” Vastaaja 13.

Priorisoinnin hallinta tuli myös hyvin esille aineistoista. Kuusi vastaajaa koki hallitsevansa priorisointiin liittyviä asioita. Vastaukset sisälsivät suoria ilmauksia priorisoinnin hallinnasta, mutta myös ilmauksia kokonaiskuvan hahmottamisesta, tilannetajusta ja tehtävien painottamisesta. Kattegoria ”Suunnitteluprosessin hallinta” sisälsi vastauksia liittyen itse suunnitteluvaiheeseen liittyvistä

ominaisuuksista tai työkaluista. Näitä olivat mm. järjestelmällisyys, tehokkuus ja to do -listojen hyödyntäminen.

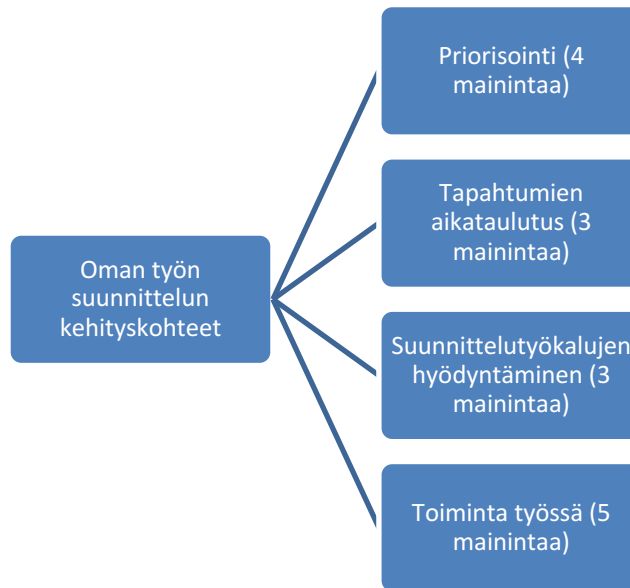


KUVIO 14. Oman työn suunnittelun hyvin hallitut asiat

4.6.2 Oman työn suunnittelun kehityskohteet

Oman työn suunnittelun osalta sain 15 alkuperäisilmaisua, mitkä kuvasivat konsulttien nimeämiä kehityskohteita tällä osa-alueella. Kysyin haastateltavilta ”Missä asioissa koet, että sinulla on vielä mahdollisesti kehitettävää oman työsi suunnittelussa ja millä tavoin kehittymistäsi voisi parhaiten edistää juuri tällä osa-alueella?” Näistä vastauksista muodostui yhteensä neljä kategoriaa. Eniten vastauksia tuli kategoriaan ”Toiminta työssä”, mikä sisälsi ilmaisuja liittyen oman työnsä tehostamiseen, parempaan organisointiin, järjestelmällisyyden lisäämiseen sekä uusien ratkaisujen pohtimiseen, jotta voisi työskennellä tehokkaammin. Priorisointia kuvaava kategoria sisälsi nimensä mukaisesti vastauksia työtehtävien priorisointiin. Kategorian ”Tapahtumien aikataulutus” ilmaisut kuvasivat konkreettisia haasteita sovittaa tapahtumia kalenteriin. Tarkemmin vastauksissa tuotiin esille haasteita olleen etenkin asiakastapaamisten, toistuvien tapahtumien sekä HR-työn ja myynnin sovittamisessa aikatauluihin. Suunnittelutyökalujen hyödyntämistä kuvaavassa kategoriassa kolme vastaajaa kertoi kehitettävää olevan erilaisten suunnittelutyökalujen ja keinojen hyödyntämisessä. Kokonaisuudessaan

vastauksissa ilmeni paljon samaa kuin saman osa-alueen hyvin hallituissa osa-alueissa.



KUVIO 15. Oman työn suunnittelun kehityskohteet

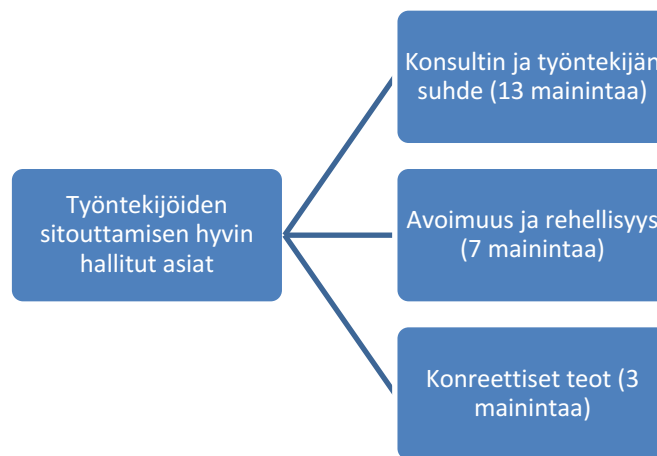
4.7 Työntekijöiden sitouttaminen

Henkilöstökonsulttien haastatteleminen työntekijöiden päädyttyä työsuhteeseen on tärkeää, että nämä työntekijät pysyisivät mahdollisimman pitkään töissä. Konsulttien esihenkilöt määrittivät yhdeksi keskeiseksi työn osa-alueeksi työntekijöiden sitouttamisen. Tällä tarkoitetaan toimenpiteitä, jotka saavat työntekijän pysymään töissä juuri konsulttien oman työnantajan kirjoilla. Suurin osa konsulteista (10 vastausta) koki hallitsevansa työntekijöiden sitouttamisen kiitettävästi. Viisi konsulttia koki hallitsevansa työntekijöiden sitouttamisen erinomaisesti ja kolme koki hallitsevansa sen hyvin. Keskiarvoksi muodostui taten 4,11.

Työntekijöiden sitouttamisen osalta sain 23 alkuperäisilmausta, mitkä kuvasivat työntekijöiden sitouttamisen hyvin hallittuja asioita. Kysyin haastateltavilta ”Mitkä asiat koet hallitsevasi erityisen hyvin työntekijöiden sitouttamisessa ja minkä näet vaikuttaneen osaamiseesi tällä osa-alueella?”. Näistä vastauksista muodostui yhteensä kolme kategoriaa.

Vastauksista suurin osa käsitteli konsulttien ja työntekijöiden välistä suhdetta. Näistä vastauksista useissa käsiteltiin luottamuksellisen suhteen muodostamista. Muut vastaukset käsittelivät konsultin ja työntekijän välistä arvostusta, yhteydenpitoa, vuorovaikutusta ja välittämistä.

Kategoria ”Avoimuus ja rehellisyys” sisälsi vastauksia, missä tuotiin esiin hyvin hallittuna asiana rehellisyyteen ja avoimuuteen liittyviä asioita. Konkreettisia tekoja käsittelevä kategoria toi esiin tekoja, mitä konsultit tekevät sitouttaakseen työntekijöitä. Näitä olivat auttaminen, henkilökohtaisen palvelun tarjoaminen ja haastattelussa sitouttaminen.



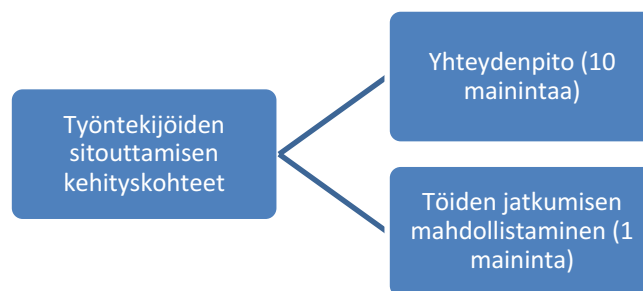
KUVIO 16. Työntekijöiden sitouttamisen hyvin hallitut asiat

Kokonaisuudessaan tämän työn osa-alueen vastauksissa ilmeni paljon yhtäläisyyksiä, mikä kertoo siitä, että konsultit hallitsivat hyvin samankaltaisia asioita.

4.7.1 Työntekijöiden sitouttamisen kehityskohteet

Työntekijöiden sitouttamisen osalta sain 11 alkuperäisilmausta, mitkä kuvasivat kehityskohteita tällä osa-alueella. Huomasin, että monille kysymys oli haastava ja oli vaikea nimetä asioita, mitä konsultit voisivat kehittää tällä osa-alueella. Kysyin haastateltavilta ”Missä asioissa koet, että sinulla on vielä mahdollisesti kehitettävää oman työntekijöiden sitouttamisessa ja millä tavoin kehittymistäsi voisi parhaiten edistää juuri tällä osa-alueella?” Näistä vastauksista muodostui kaksi kategoriaa.

Vaikka vastauksia sain suhteellisen vähän niin keskeinen havainto oli, että melkein kaikki kehityskohteet liittyivät konsultin ja työntekijän väliseen yhteydenpitoon. Vastauksissa käsiteltiin liian vähäistä kommunikaatiota ja tapaamisia, työntekijöiden ajan tasalla pitämistä sekä jopa liiallista viestintää. Kolme konsulttia koki, että he voisivat kysellä enemmän kuulumisia luodakseen parempaa suhdetta työntekijään. Toinen kategoria ”Töiden jatkumisen mahdollistaminen” sisälsi ainoan vastauksen, joka ei liittynyt yhteydenpitoon. Tämä konsultti koki, että hänellä olisi kehitettävää siinä, että kykenisi mahdollistamaan työntekijöille paremmin töiden jatkumisen tai uuden paikan löytämisen.



KUVIO 17. Työntekijöiden sitouttamisen kehityskohteet

5 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

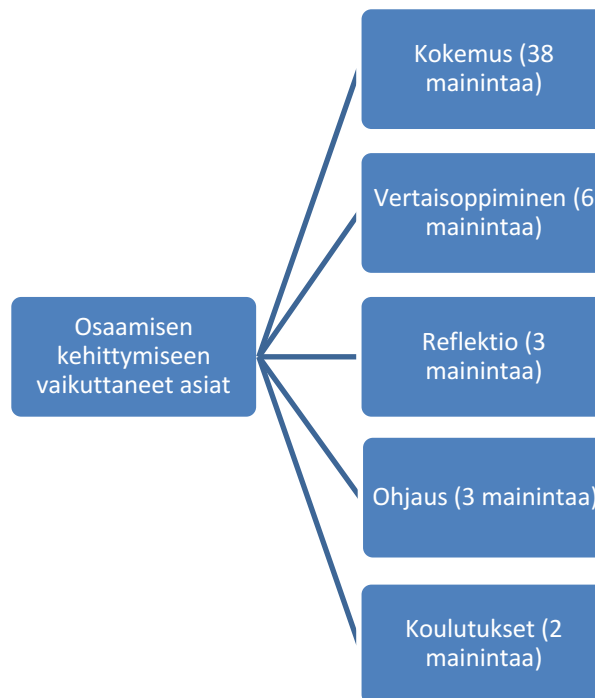
Tässä osiossa tarkastelen henkilöstökonsulttien osaamisen kehittymiseen vaikuttaneita tekijöitä sekä konsulttien kokemusta siitä, mikä heidän mielestään tukisi parhaiten heidän kehittymistään. Kyselylomakkeella selvitin henkilöstökonsulttien osaamista ja kehityskohteita eriteltynä työn keskeisten osa-alueiden perusteella. Jokainen työn keskeinen osa-alue sisälsi lomakkeella myös kysymyksen siitä, mikä on vaikuttanut osaamisen kehittymiseen juuri käsitellyllä työn osa-alueella sekä kysymyksen, miten osaamista voitaisiin parhaiten kehittää juuri käsitellyllä työn osa-alueella. Näin saadaan yksityiskohtaista tietoa siitä, mitkä asiat vaikuttavat henkilöstökonsulttien osaamisen kehittymiseen eri työn osa-alueilla. Ensimmäisessä kappaleessa käsittelen tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet konsulttien osaamisen kehittymiseen ja toisessa kappaleessa käsittelen konsulttien näkemystä siitä, miten heidän osaamistaan voitaisiin parhaiten kehittää.

5.1 Osaamisen kehittäminen yleisesti

Tässä kappaleessa käsittelen kokonaisuutena tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet henkilöstökonsulttien työtehtävien hallintaan liittyvään osaamisen kehittymiseen sekä tekijöitä, jotka konsultit näkevät tärkeänä osaamisensa kehittymiselle. Kuviot 18 ja 19 perustuvat konsulttien vastauksiin, mitkä ovat tulleet esille kysyttäessä osaamiseen vaikuttaneista tekijöistä sekä kehitysmahdollisuuksista eri työn osa-alueilla. Kuvion 20 vastaukset pohjautuvat kysymykseen ”Mitä asioita näet yleisesti tärkeäksi oman ammatillisen osaamisesi kehittymiselle?”. Kuviot käsittelevät siis samoja asioita, mutta kuvioden 18 ja 19 vastaukset pohjautuvat konsulttien pohdintaan yksittäisten työn osa-alueiden kontekstissa ja kuvion 20 vastaukset kuvastavat konsulttien ammatillisen osaamisen kehittymistä ilman tietyn työn osa-alueen tuomaa kontekstia. On hyvä huomioida,

että osaamisen kehittämiseen liittyvässä kysymyksessä painotettiin, että miten osaamista voitaisiin parhaiten edistää juuri käsitellyllä työn osa-alueella. Tällaiseen kysymykseen saadut vastaukset eivät kata konsulttien kaikkia tapoja kehittyä vaan tarkoituksena on saada selville merkittävimmät tekijät osaamisen kehittymiselle.

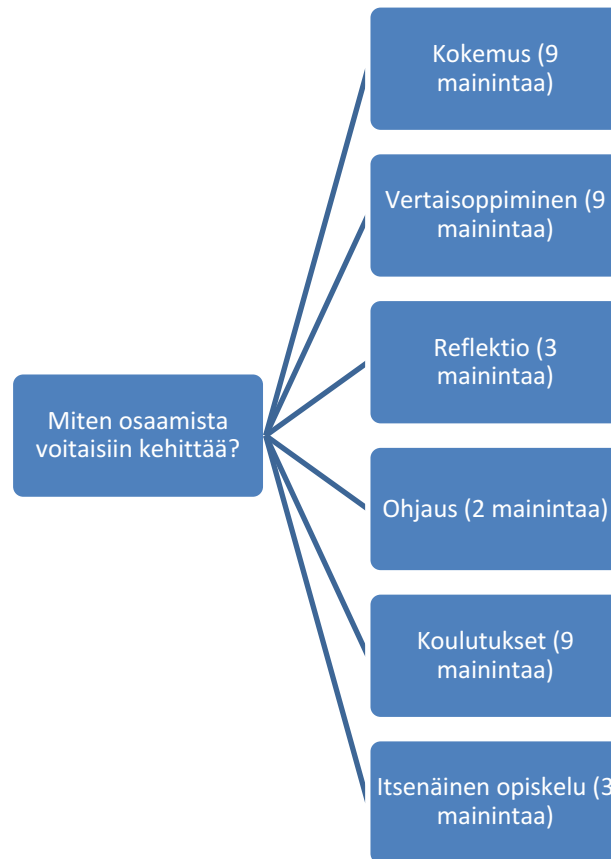
Henkilöstökonsulttien osaamisen kehittämiseen vaikuttaneista tekijöistä (kuvio 18) suurin osa käsitteli kokemuksen tuomaa kehitystä. Ero muihin kategorioihin oli huomattava ja vaikuttaisikin siltä, että suurin osa konsulttien kehittymisestä on tapahtunut kokemuksen kautta. Vertaisoppimisen kategoria sai toiseksi eniten vastauksia, mutta sekin jäi hyvin pieneksi verrattuna kokemusta käsitelleeseen kategoriaan. Muut konsulttien osaamiseen vaikuttaneet kategoriat olivat reflektio, perehdytys ja ohjaus sekä koulutukset.



KUVIO 18. Konsulttien osaamisen kehittämiseen vaikuttaneet asiat

Kysyttäessä millä tavoin osaamista voitaisiin parhaiten edistää eriteltyinä työn eri osa-alueisiin havaitsin, että konsulttien vastaukset erosivat heidän osaamisensa kehittämiseen vaikuttaneista tekijöistä. Kokemus (9 mainintaa) oli edelleen merkittävä tekijä, mutta sen rinnalle nousivat vertaisoppiminen (9 mainintaa) sekä koulutukset (9 mainintaa). Vaikuttaisi siis siltä, että konsultit

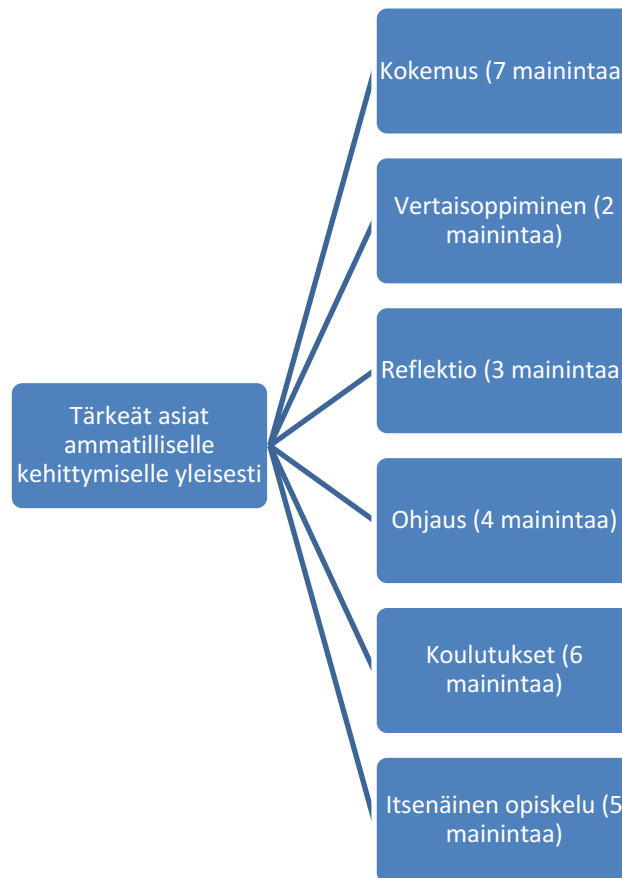
kokevat, että heidän kokemuksensa ovat olleet suurin tekijä heidän osaamisensa kehittymiselle, mutta toisaalta he kokevat, että osaamista voitaisiin kehittää myös muilla tavoin. Tämä herättää kysymyksiä siitä, että ovatko konsultit aiemmin urallaan saaneet esimerkiksi laadukkaita koulutuksia tai oppia vertaisilta? Näkevätkö he niiden arvon nyt eri tavalla, kuin aiemmin urallaan? Muut kategoriat käsittelivät myös samoja teemoja, kuin kuviossa 18. Näitä olivat reflektio (3 mainintaa), ohjaus (2 mainintaa) ja itsenäinen opiskelu (3 mainintaa).



KUVIO 19. Miten osaamista voitaisiin kehittää eri osa-alueilla tulevaisuudessa?

Kysyttäessä yleisesti parhaista tavoista edistää konsulttien ammatillista kehittymistä, samat asiat nousivat esiin, mutta jälleen hieman eri painotuksella. Kokemus (7 mainintaa) oli jälleen suosituin kategoria, mutta sen lisäksi koulutukset (6 mainintaa) ja itsenäinen opiskelu (5 mainintaa) saivat useita mainintoja. Itsenäinen opiskelu ei esiintynyt aiemmissä kuvioissa näin vahvana, mikä herättää kysymyksen siitä, että onko sen merkitys yleisesti merkittävämpi verrattuna yksittäisten työn osa-alueiden hallintaan. Muut kategoriat käsittelivät

samoja teemoja, kuin edellisissäkin kuvioissa. Näitä olivat vertaisoppiminen (2 mainintaa), reflektio (3 mainintaa) ja ohjaus (4 mainintaa).



KUVIO 20. Tärkeät asiat ammatilliselle kehitykselle yleisesti

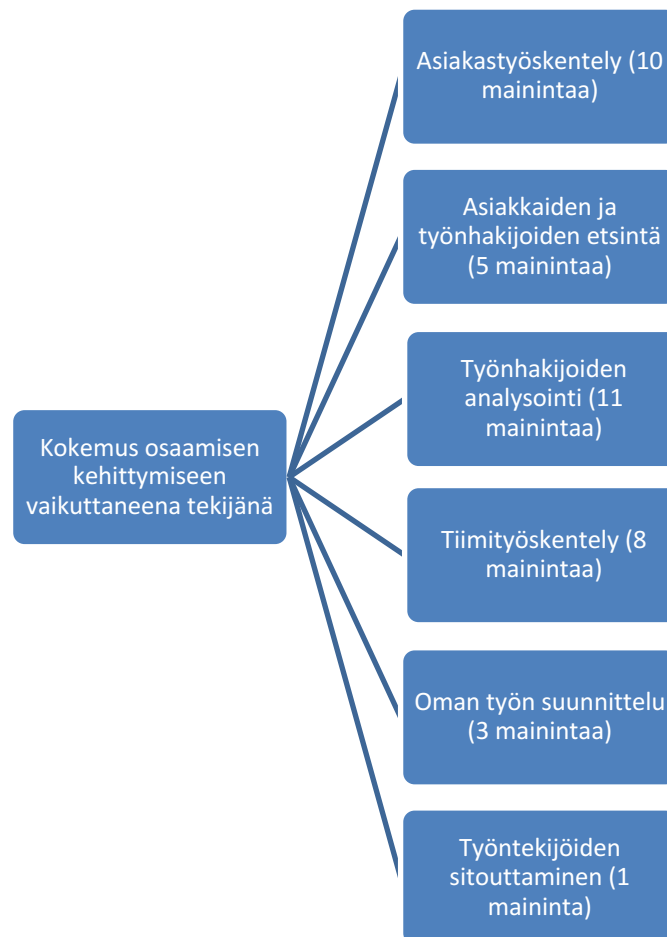
Keskeisenä havaintona huomasi, että konsultit kokivat, että eri asioita voidaan kehittää paremmin eri tavoilla. Kokemus oli kuitenkin merkittävin kategoria riippumatta kysymyksen asetelusta. Näiden tulosten perusteella havaitsin, että konsulttien näkemysten syvempi tarkastelu kertoo paremmin konsulttien ammatillisen osaamisen kehittymisen luonteesta. Tätä varten kehitetyn teemahaastattelun anti on esitelty luvussa 5.2.

5.1.1 Kokemus työn eri osa-alueilla

Kokemuksella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa aiempaa kokemusta erilaisista työelämän tehtävistä ja tilanteista. Kokemus tuli esiin hyvin merkittävänä tekijänä riippumatta siitä käsiteltiinkö osaamisen kehittymiseen vaikuttaneita tekijöitä,

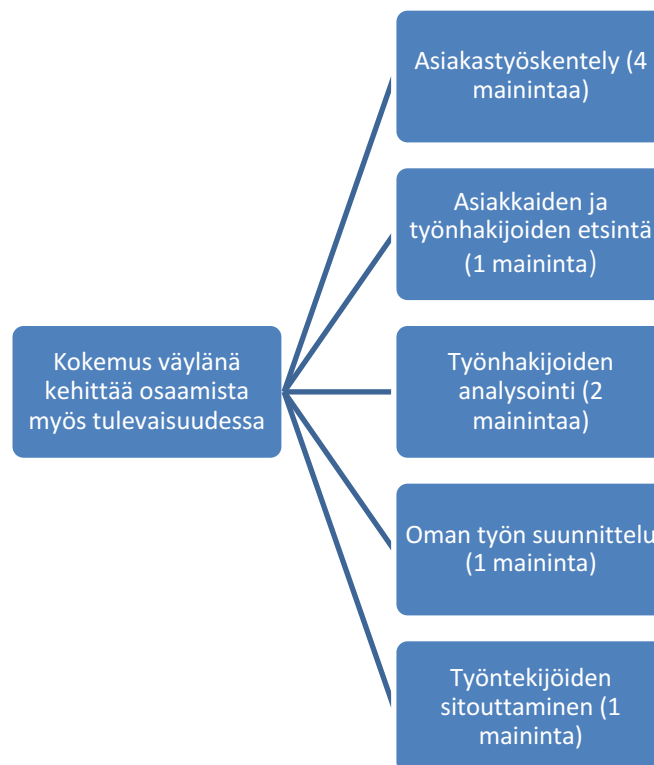
osaamisen edistämistä työn eri osa-alueilla tai ammatillista kehittymistä yleisesti. Erityisesti se nousi vahvasti esiin osaamisen kehittämiseen vaikuttaneena tekijänä. Kuviossa 21 on eritelty konsulttien maininnat kokemuksesta osaamisen kehittämiseen vaikuttaneena tekijänä työn eri osa-alueilla ja kuviossa 22 on eritelty konsulttien maininnat kokemuksesta väylänä kehittää osaamista myös tulevaisuudessa.

Kokemuksen koettiin olleen merkittävä tekijä konsulttien osaamisen kehittämiseksi erityisesti työnhakijoiden analysoinnin (11 mainintaa), asiakastyöskentelyn (10 mainintaa) ja tiimityöskentelyn (8 mainintaa) osalta. Osa vastaajista myös koki kokemuksen vaikuttaneen osaamisen kehittämiseen asiakkaiden ja työnhakijoiden etsinnässä (5 mainintaa), oman työn suunnittelussa (3 mainintaa) ja työntekijöiden sitouttamisessa (1 maininta).



KUVIO 21. Kokemus osaamisen kehittämiseen vaikuttaneena tekijänä työn keskeisillä osa-alueilla

Kokemusta ei nähty enää niin merkittävänä, kun konsulteilta kysyttiin, miten heidän osaamistaan voitaisiin parhaiten edistää. Eniten vastauksia tuli kategoriaan asiakastyöskentely (4 mainintaa). Tämä osoittaa, että asiakastyöskentely saattaisi olla niitä asioita, mitkä konsultit oppivat hyvin tekemällä ja kokemalla. Toiseksi eniten vastauksia tuli kategoriaan työnhakijoiden analysointi (2 mainintaa). Muut kategoriat asiakkaiden ja työnhakijoiden etsintä, oman työn suunnittelu ja työntekijöiden sitouttaminen saivat yhden maininnan. On myös hyvä havaita, että yksikään konsultti ei käsitellyt kokemusta väylänä kehittää tiimityöskentelyä.

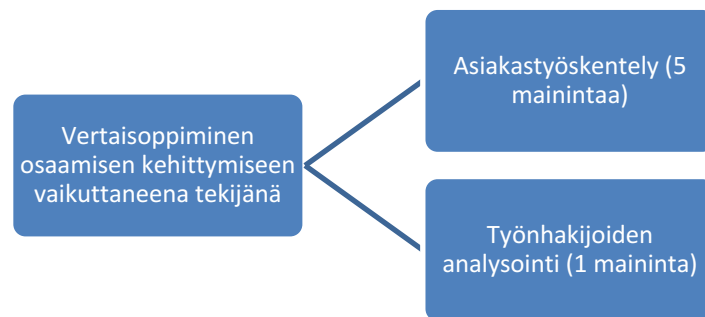


KUVIO 22. Kokemus väylänä kehittää osaamista myös tulevaisuudessa työn eri osa-alueilla

5.1.2 Vertaisoppiminen työn eri osa-alueilla

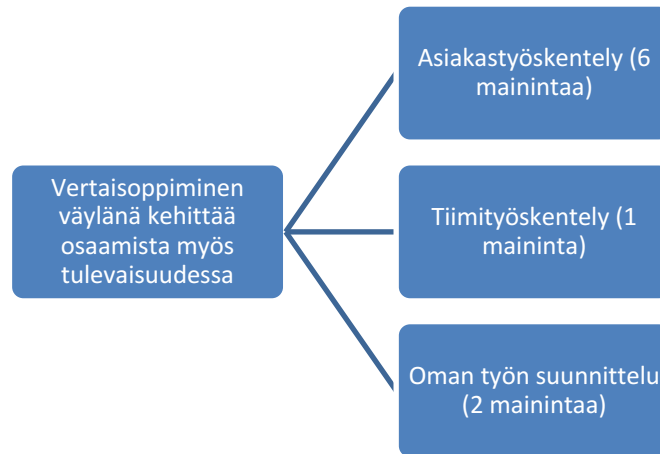
Vertaisoppimisella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa konsulttien kehittymistä ja oppimista vertaisilta eli heidän kollegoiltaan. Vertaisoppiminen oli verrattain merkittävä osa-alue konsulttien kehittymisen kannalta. Vertaisoppiminen oli merkittävä etenkin väylänä kehittyä myös tulevaisuudessa, mutta se oli myös vaikuttanut myös usean konsultin osaamisen kehittymiseen menneisytydessä.

Kuviossa 24 on esitelty vertaisoppiminen osaamisen kehittymiseen vaikuttaneena tekijänä eriteltynä työn eri osa-alueisiin. Vertaisoppimisen merkitys osaamisen kehittymiselle menneisydessä nousi esiin etenkin asiakastyöskentelyn (5 mainintaa) osalta. Vaikka kokemus oli tässäkin kategoriassa merkittävämpi tekijä (10 mainintaa), on hyvä huomata, että vertaisoppimisen merkitys vaikuttaisi korostuneen asiakastyöskentelyssä. Yksi vastaaja koki myös, että vertaisoppiminen on vaikuttanut hänen osaamisensa kehittymiseen työnhakijoiden analysoinnissa. Vertaisoppimista osaamiseen vaikuttaneena tekijänä käsitteleviä vastauksia ei ilmennyt asiakkaiden ja työnhakijoiden etsinnän, oman työn suunnittelun, työntekijöiden sitouttamisen eikä tiimityöskentelyn osalta.



KUVIO 23. Vertaisoppiminen osaamisen kehittymiseen vaikuttaneena tekijänä työn eri osa-alueilla.

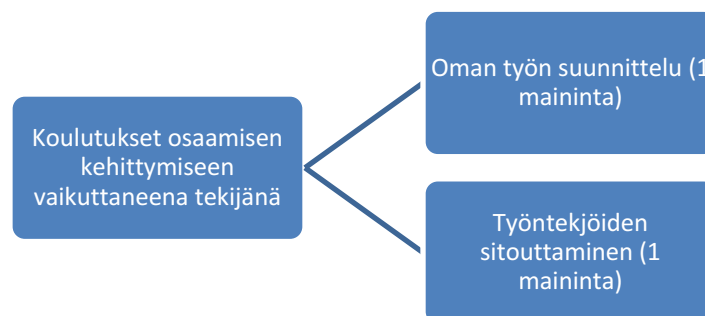
Vertaisoppiminen nähtiin myös merkittävänä väylänä kehittää osaamista myös tulevaisuudessa etenkin asiakastyöskentelyn osalta (6 mainintaa). Tämä on hyvin suhteessa konsulttien kokemukseen siitä, miten vertaisoppiminen on vaikuttanut heidän osaamisensa kehittämiseen menneisydessä. Kaksi vastaajaa koki, että vertaisoppiminen olisi hyvä väylä kehittää osaamista oman työn suunnittelun osalta ja yksi vastaaja koki, että vertaisoppiminen olisi hyvä väylä kehittää osaamista tiimityöskentelyn osalta. Vertaisoppimista väylänä kehittymiseen myös tulevaisuudessa käsitteleviä vastauksia ei ilmennyt työnhakijoiden analysoinnin, asiakkaiden ja työnhakijoiden etsinnän eikä työntekijöiden sitouttamisen osalta.



KUVIO 24. Vertaisoppiminen väylänä kehittää osaamista myös tulevaisuudessa työn eri osa-alueilla

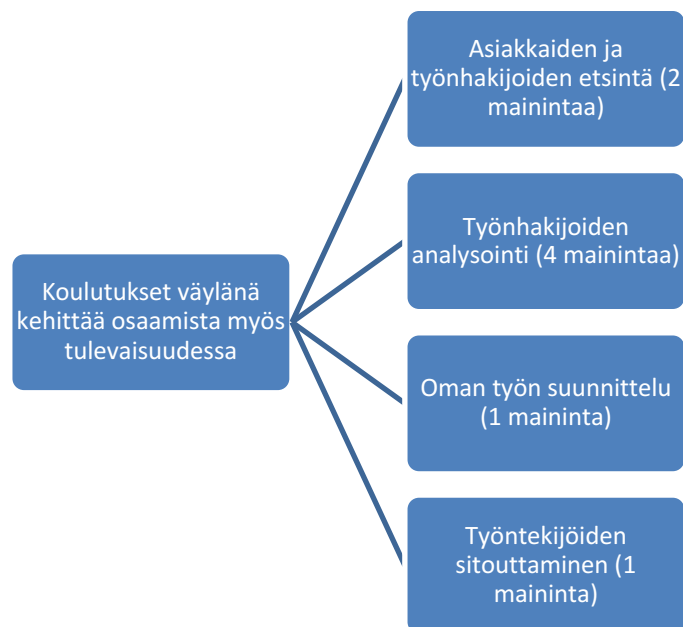
5.1.3 Koulutukset työn eri osa-alueilla

Koulutuksilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa formaaleja koulutustilaisuuksia, joiden tarkoitus on kehittää henkilöstöä. Koulutukset olivat myös verrattain merkittävä osa-alue konsulttien kehittymisen kannalta. Koulutusten merkitys tuli vahvemmin esiin väylänä osaamisen kehittymiselle tulevaisuudessa kuin osaamiseen vaikuttaneena tekijänä. Kuviossa 25 on esitelty koulutukset osaamiseen kehittymiseen vaikuttaneena tekijänä eriteltyinä työn eri osa-alueisiin. Kokonaisuudessaan koulutukset nähtiin osaamiseen vaikuttaneena tekijänä vain kaksi kertaa. Yksi vastaaja koki, että koulutukset ovat vaikuttaneet hänen osaamisensa kehittymiseen oman työn suunnittelun osalta ja yksi vastaaja koki koulutuksien vaikuttaneen hänen osaamisensa kehittymiseen työntekijöiden sitouttamisen osalta. Muiden tässä tutkimuksessa käsiteltyjen työn osa-alueiden osalta ei tullut vastauksia.



KUVIO 25. Koulutukset osaamisen kehittymiseen vaikuttaneena tekijänä työn eri osa-alueilla

Koulutuksen nousivat merkittävämpänä tekijänä väylänä kehittää osaamista myös tulevaisuudessa. Eniten vastauksia liittyen tähän sai kategoria työnhakijoiden analysointi (4 mainintaa). Toiseksi eniten vastauksia tuli asiakkaiden ja työnhakijoiden etsintään (2 mainintaa). Kategoriat oman työn suunnittelu ja työntekijöiden sitouttaminen saivat molemmat yhden maininnan. Muiden tässä tutkimuksessa käsiteltyjen työn osa-alueiden osalta ei tullut vastauksia.

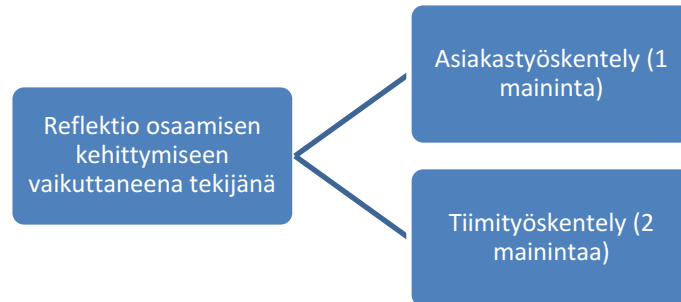


KUVIO 26. Koulutukset väylänä kehittää osaamista myös tulevaisuudessa työn eri osa-alueilla

5.1.4 Reflektio työn eri osa-alueilla

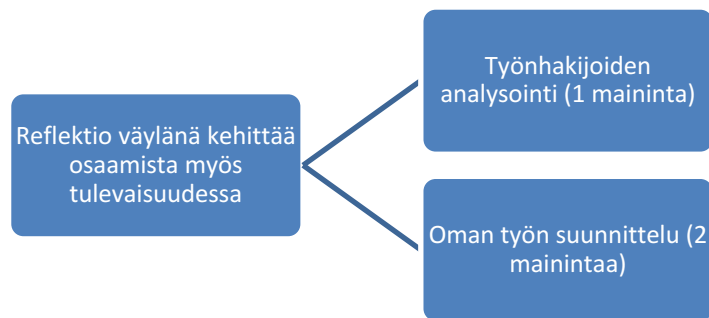
Reflektiolla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa oman osaamisen ja tekemisen analysoimista tarkoituksena kehittää omaa toimintaa. Reflektio sai 3 vastausta jokaisessa kysymyksen asettelussa eli osaamisen kehittymiseen vaikuttaneena tekijänä, osaamisen kehittymiselle merkittävänä asiana suhteessa työn osa-

alueeseen sekä tärkeänä yleisesti ammatilliselle kehittymiselle. Kaksi vastaajaa koki reflektion olleen osaamiseen kehittymiseen vaikuttava tekijä tiimityöskentelyn osalta ja yksi asiakastyöskentelyn osalta. Muiden tässä tutkimuksessa käsiteltyjen työn osa-alueiden osalta ei ilmennyt vastauksia.



KUVIO 27. Reflektio osaamisen kehittymiseen vaikuttaneena tekijänä työn eri osa-alueilla

Kaksi vastaajaa näki reflektion väylänä kehittää osaamista tulevaisuudessa etenkin oman työn suunnittelun osalta. Yksi vastaaja koki, että reflektio olisi hyvä väylä kehittää osaamista työnhakijoiden analysoinnin osalta. Muiden tässä tutkimuksessa käsiteltyjen työn osa-alueiden osalta ei ilmennyt vastauksia.

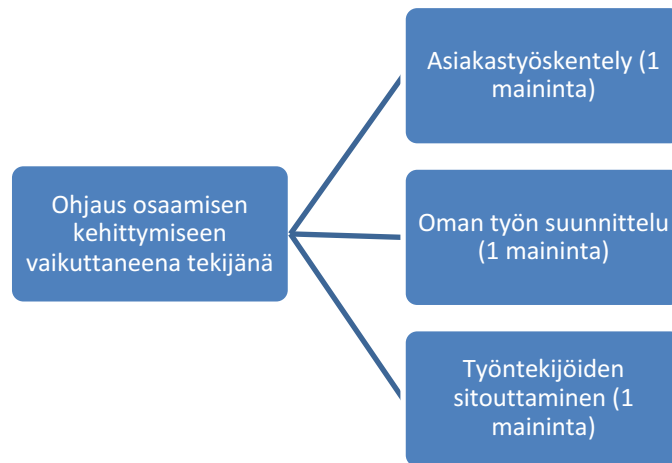


KUVIO 28. Reflektio väylänä kehittää osaamista myös tulevaisuudessa työn eri osa-alueilla

5.1.5 Ohjaus työn eri osa-alueilla

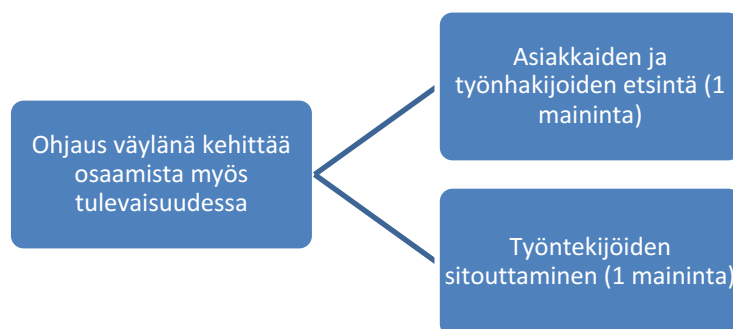
Ohjauksella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa esihenkilön toteuttamaa toimintaa, minkä tarkoituksena on kehittää ja tukea konsultin osaamista. Tähän kategoriaan sisällytettiin myös suorat maininnat perehdytyksestä. Osaamiseen vaikuttaneena tekijänä ohjaus esiintyi kerran asiakastyöskentelyn, oman työn suunnittelun sekä

työntekijöiden sitouttamisen osalta. Muiden tässä tutkimuksessa käsiteltyjen työn osa-alueiden osalta ei ilmennyt vastauksia.



KUVIO 29. Ohjaus osaamisen kehittämiseen vaikuttaneena tekijänä työn eri osa-alueilla

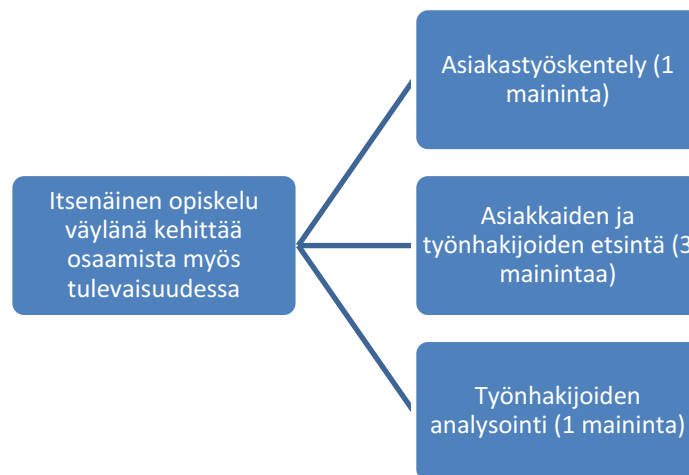
Kaksi vastaajaa näki ohjauksen väylänä kehittää osaamista myös tulevaisuudessa. Vastaukset liittyivät kategorioihin asiakkaiden ja työnhakijoiden etsintä sekä työntekijöiden sitouttaminen. Muiden kategorioiden osalta vastauksia ei ilmennyt. Vaikuttaisi siltä, että ohjaus ei ole ollut merkittävin tekijä osaamisen kehittämisessä eikä näkemyksissä siitä, miten osaamista voitaisiin parhaiten edistää myös tulevaisuudessa. Kokonaisuudessaan se on kuitenkin yksi esille nousseista kategorioista.



KUVIO 30. Ohjaus väylänä kehittää osaamista myös tulevaisuudessa työn eri osa-alueilla.

5.1.6 Itsenäinen opiskelu

Osaamisen kehittymiseen vaikuttaneena tekijänä itsenäinen opiskelu ei esiintynyt kertaakaan. Se esiintyi kuitenkin viisi kertaa väylänä kehittää osaamista tulevaisuudessa. Kolme vastaajaa koki, että itsenäinen opiskelu voisi olla merkittävä keino kehittää osaamista asiakkaiden ja työnhakijoiden etsinnässä. Yksi vastaaja koki, että itsenäinen opiskelu olisi hyvä väylä kehittää osaamista asiakastyöskentelyn osalta ja yksi työnhakijoiden analysoinnin osalta. Kokonaisuudessaan itsenäinen opiskelu oli vastauksissa vähiten käsitelty kategoria.



KUVIO 31. Itsenäinen opiskelu väylänä kehittää osaamista myös tulevaisuudessa työn eri osa-alueilla

5.2 Syvempi tarkastelu osaamisen kehittymisestä

Kyselylomakkeella kerätyistä vastauksista nousi esiin kuusi kategoriaa, mitkä kuvasivat konsulttien ammatillisen kehittymisen tapoja. Näitä olivat kokemus, vertaisoppiminen, reflektio, koulutukset, ohjaus ja itsenäinen opiskelu. Näistä kategorioista muodostin teemahaastattelun, missä selvitin haastateltavilta millaisia merkityksiä, he antoivat kullekin kategorialle, millaisia oppimisen kokemuksia he yhdistivät näihin kategorioihin ja kuinka merkittävänä he nämä

kategoriat näkivät suhteessa toisiinsa. Lopuksi annoin haastateltavien kertoa vapaasti, miten heidän ammatillinen osaamisensa kehittyi kaikista parhaiten. Luokittelin eri kehittymistavat kolmeen luokkaan sen perusteella, kuinka merkittävänä konsultit näkivät osa-alueen omalle ammatilliselle kehitymiselle. Näistä muodostui merkitykset keskeinen, tukeva ja täydentävä. Vastaukset olivat vapaata kerrontaa, mistä oli mahdollista poimia merkityksiä ja muodostaa kategorioita.

5.2.1 Kokemus

Kokemus näyttäytyi konsulttien osaamisen kehitymiselle todella keskeisenä. Kaikki kuusi haastateltavaa pitivät sitä hyvin tärkeänä ammatillisen osaamisensa kehitymiselle. Konsultit kokivat kokemuksen vaikuttavan kokonaisvaltaisesti heidän ammatillisen osaamisensa kehittymiseen. Vastauksista nousi etenkin sen kehittävä merkitys kokonaisuuksien hahmottamiseen, keskeisten työtehtävien hallintaan, asiantuntevuuteen ja toimintatapojen kehittymiseen. Tämän lisäksi useampi konsultti kertoi kokemuksen tehneen hänestä varmemman sekä tietoisemmän omista kyvyistään. Kokemus oli konsulttien mielestä tärkein yksittäinen kategoria heidän ammatillisen osaamisensa kehitymiselle.

”Kokemus tuo varmuutta ja asiantuntevuutta, vankistaa osaamis pohjaa, kehittää keskeisiä osa-alueita, käytännön osaamista, syventää osaamista, teorian vieni käytäntöön ja ymmärtää paremmin työtään. Rooli on hyvin keskeinen.” Vastaja 1.

”Todella merkittävä osa ammatillista kehittymistä. Oon huomannut, että kokemuksen kautta kehittyi työssä. Olen oppinut ratkaisemaan ongelmia. Käytännön asioita ja taitoja kuten myynti, toimintatapojen kehittäminen, ihmisten lukeminen, tieto omista toimialoista. Laajasti tuonut erilaisia asioita.” Vastaja 5.

Kuten kahdesta esimerkkivastauksesta käy ilmi on kokemuksen merkitys hyvin laaja ja voimakkuudeltaan keskeinen konsulttien ammatillisen osaamisen kehittämiselle. Myös muut konsultit käsittelivät vastauksissaan kokemuksen

kokonaisvaltaisuutta kehittymisen kannalta. Tämä tulos on hyvin linjassa aiemmin esiteltyjen lomakkeista saatujen tulosten kanssa.

5.2.2 Vertaisoppiminen

Vertaisoppiminen nähtiin ammatillisen osaamisen kehittymisen kannalta tukevana ja vähenevänä. Vertaisoppiminen nähtiin kyllä hyvin merkittävänä kehitykselle, mutta se ei ollut keskeisessä asemassa. Vähenevällä merkityksellä viitataan konsulttien havaintoon siitä, että vertaisoppiminen ilmeni useissa keskusteluissa olevan merkittävämpi uusille ja uransa alkupuolella oleville työntekijöille, kuin kokeneemmille ja vanhemmille työntekijöille. Konsulttien näkemysten mukaan vertaisoppiminen oli auttanut heitä kehittämään etenkin heidän toimintatapojansa, keskeisten työtehtävien hallintaa ja asiantuntevuutta.

”Vertaisoppimisen kautta mä oon oppinut kaikki niinku, että miten mun kannattaa tehdä tiettyjä asioita ja varsinkin kun tässä tapauksessa ne mun kollegat oli semmoisia ketkä on ollut alalla vähintään 5 vuotta, niin heillä oli sitten ihan erilaista, niin kun perspektiiviä siihen hommaan ja semmoisia asioita mitä mä en osannut itse edes ajatella. Pidin siitä, että he olivat niin läsnä siinä niinku sen vertaisoppimisen kautta siinä mun työssä, että mä pystyin niin nopeasti kehittymään siinä ja niinku pärjäämään myös niissä odotuksissa.” Vastaja 6.

”Se on hyvä lisä omalle kehitykselle. Vertaisoppiminen enemmän semmosta luonteeltaan osaamista hiovaa tekemistä. Voi kuitenkin havaita pieniä kikkoja ja toimintatapoja. Perehdytysvaiheessa vertaisoppiminen toki isossa roolissa. Mutta merkitys pienenee pikkuhiljaa.” Vastaja 2.

Vertaisoppimisen merkitys näyttöä toisille konsulteille merkittävämpänä kuin toisille. Havaittiin, että etenkin nuoremmat kokivat sen jopa keskeiseksi ammatillisen osaamisen kehittymiselle. Useat konsultit kokivat saaneensa hyviä ohjeita ja vinkkejä suoriutuakseen paremmin työtehtävissään. Monet konsultit mainitsivat vertaisoppimisen ”hiovan” heidän osaamistaan vielä hieman pidemmälle. Konsulttien vastauksista oli tulkittavissa, että vertaisoppiminen

nähtiin kokonaisuudessaan ammatillisen osaamisen kehittämistä tukevana tekijänä.

5.2.3 Koulutukset

Koulutukset nähtiin ammatillisen osaamisen kehittymiselle täydentävänä ja vähenevänä. Konsultit kokivat, että koulutukset auttavat heitä pysymään ajan tasalla uusista lainsäädäntöön ja ohjeistuksiin liittyvistä tekijöistä, mitkä ovat heidän työnsä kriittisiä. Osa konsulteista koki myös, että koulutukset ovat kehittäneet heidän asiantuntijuuttaan sekä toimintatapoja. Yksi konsultti mainitsi myös saaneensa yleisesti työelämässä hyödynnettäviä taitoja koulutuksista. Yksi keskeinen asia, mikä ilmeni koulutusten osalta, oli se, että selkeästi koulutusten sisällöllä ja laadulla on suuri merkitys sille, mitä ne tarjoavat konsulttien ammatilliselle kehittymiselle. Vaikutti siltä, että haastattelemillani konsulteilla ei ollut todella merkittäviä oppimisen kokemuksia koulutuksista.

”Rooli ei niin merkittävä. Enemmän semmonen että antaa työkaluja jonkin käytännön asian hoitamiseen. Pitää ajan hermoilla, saa tarkennuksia. Kun on uusi työ niin silloin voi olla erityisen hyödyllistä.” Vastaja 2.

”Ei näyttele niin isoa roolia. On tietenkin tärkeitä, siinä, että täytyy saada lisää tietoa, jos täytyy niinku jotain uuttakin niinku että kyllä se semmoisen niinku ammatillisen itsensä kehittämiseen on tärkeitä, mutta tän hetkiseen työnkuvan en näe koulutuksia kovin tärkeinä.” Vastaja 4.

Tulos on mielenkiintoinen, sillä aiemmalla lomakkeella teetetyillä kyselyillä moni koki, että koulutukset voisivat olla hyvä väylä kehittää tulevaisuudessa. Kokonaisuudessaan haastatteluissa monet konsultit määrittelivät koulutusten näyttelevän suhteellisen pientä roolia heidän ammatilliselle kehittymiselleen. Heistä useat kuitenkin kokivat koulutukset hyödyllisinä ja tarpeellisina. Niiden rooli nähtiin etenkin siinä, kun alalle tulee muutoksia, mitkä pitää ottaa haltuun. Koulutusten merkitys näyttäytyi keskusteluissa ammatillista osaamista täydentävänä.

5.2.4 Reflektio

Reflektio nähtiin keskeisenä ammatillisen osaamisen kehittymiselle. Konsultit kokivat, että reflektio auttoi heitä etenkin keskeisten työtehtävien hallinnassa, haastavien tilanteiden hallinnassa ja kehittämään toimintatapoja. Havaittiin myös reflektion olevan keskeisessä roolissa itsensä johtamisen ja yleisen oman toiminnan kehittämisen kannalta. Reflektio yhdistettiin myös toiseen kehittymisen tapaan eli kokemukseen siten, että se nähtiin tarpeellisena osana kokemusten käsittelyä. Kaksi konsulttia myös korosti sen olevan läsnä käytännössä kaikessa oppimisessa.

”Iso merkitys myöskin, kun tehdään itsenäistä työtä. Tärkeää toimintatapojen kehittämisessä. Auttaa ymmärtämään työn tavoitteita ja omaa toimintaa suhteessa niihin. Etenkin kun tekee asioita ensimmäistä kertaa. Keskeinen asia oppimiselle ja ammattitaidon syventämiselle. Reflektiolla oppii toimimaan jatkossa paremmin ja välttämään virheitä.” Vastaja 1.

”Auttaa haastavien tilanteiden purkamisessa. Auttaa kehittämään toimintaa jatkossa. Hyvin tärkeä osa-alue ammatillista kehittymistä. Ilman sitä saattaisi tulla sokeaksi omalle toiminnalleen. Selviää jatkossa paremmin haastavista tilanteista.” Vastaja 3.

Reflektion merkitys nousi teemahaastatteluissa huomattavasti korkeammalle, kuin aiemmissa lomakkeilla teetetyillä haastatteluilla. Uskon tämän johtuvan osittain siitä, että teemahaastattelussa keskityttiin nimenomaan merkitysten tarkasteluun ja annettiin konsulteille paremmin tilaa pohtia oman osaamisensa kehittymistä. Reflektio on myös ilmenneenä kategoriana luonteeltaan erilainen, sillä sitä tapahtuu osittain huomaamatta työn ohessa. Kokonaisuudessaan reflektion rooli nähtiin keskeisenä ammatillisen osaamisen kehittämiseksi.

5.2.5 Ohjaus

Ohjaus nähtiin keskeisenä ammatillisen osaamisen kehittymiselle. Konsultit kokivat, että sen merkitys näkyi etenkin uusilla ja uransa alkupuolella olevilla työntekijöillä. Konsultit mainitsivat ohjauksen olleen merkittävä heidän perustaitojen hallinnalle (uudet työntekijät), toimintatapojen kehittämiseksi, haastavien tilanteiden hallinnalle ja asiantuntijuudelle. Monet konsultit puhuivat, myös siitä, että he refleктоivat paljon ohjaavan esihenkilön kanssa.

”Ohjauksella tosi iso rooli ammatilliselle kehittymiselle. Ohjauksella saa varmuutta tekemiseen sekä käytännön ohjeita siihen, miten asioita kannattaa tehdä. Ohjauksen merkitys etenkin suuri haastavammissa tehtävissä.” Vastaaja 4.

”Ohjaus motivoi ja kannustaa. Sieltä saa hyviä ohjeita toiminnan kehittämiseen. On pirun tärkeitä. Ohjaus tärkeää, kun rakentaa uutta toimintaa. Ohjauksella on saanut myös enemmän käsitystä siitä millainen tekijä itse on. Tiedostaa omia vahvuuksia ja heikkouksia. Ehkä jopa tärkein tekijä.” Vastaaja 3.

Ohjauksen merkitys nousi reflektion tapaan teemahaastattelussa huomattavasti korkeammalle, kuin aiemmissa lomakkeilla teetetyillä haastatteluilla. Kaikki vastaajat eivät kokeneet sitä aivan yhtä tärkeänä, kuin yllä esitellyissä vastauksissa. Osa konsulteista koki ohjauksen olevan merkittävä etenkin uusien asioiden haltuun ottamisessa. Tällaiset tilanteet korostuvat nuoremmilla työntekijöillä. Kokonaisuudessaan ohjauksen merkitys näyttäytyi keskeisenä ammatillisen osaamisen kehittymiselle.

5.2.6 Itsenäinen opiskelu

Itsenäinen opiskelu nähtiin täydentävänä tekijänä ammatillisen osaamisen kehittymiselle. Sen merkitys nähtiin tärkeänä etenkin asiantuntijuuden kehittämisessä sekä tietojen ajankohtaisuuden ylläpitämisessä. Konsultit antoivat esimerkkejä heidän työlleen keskeisten faktojen selvittämisestä sekä pohjatiedoista, mitkä olivat heidän työlleen olennaisia. Osa konsulteista myös

korosti, että itsenäinen opiskelu on tärkeää tietynlaisten tehtävien, kuten uusien asioiden hallinnassa.

”Toimii substanssiasioiden opiskelussa esim. toimialaan liittyen. Ei niin isojen linjojen juttu. Tukeva toiminto. Spesifien asioiden oppiminen. Ei niinkään ammatillista kehittymistä. Sisältöjen opiskelu. Ymmärtää työn sisältöjä.” Vastaja 2.

”Merkitys ei niin suuri, mutta spesifien ja kompleksisten asioiden ymmärtämisessä tärkeä väline. Tietynlaisissa tehtävissä tärkeässä asemassa, kuten kehitystehtävissä. Uusien asioiden oppiminen. Ajan hermoilla pysyminen. Työhön liittyvä ohjeistukset. Käytäntö.” Vastaja 1.

Itsenäinen opiskelu nähtiin koulutusten tapaa tärkeänä tiettyjen osa-alueiden kannalta. Sen merkitys ammatillisen osaamisen kehittymiselle ei ollut samalla tapaa kokonaisvaltainen, kuten kokemuksen, reflektion ja ohjauksen. Kokonaisuudessaan sen merkitys näyttäytyi ammatillisen osaamisen kehittymiselle täydentävänä.

5.2.7 Merkitysten kokonaisuus

Kokonaisuudessaan konsulttien ammatilliselle kehittymiselle keskeisiä tekijöitä olivat kokemus, reflektio ja ohjaus. Näitä käsiteltäessä konsultit painottivat niiden keskeistä roolia heidän ammatillisen osaamisensa kehittymiselle. Näitä kategorioita yhdisti myös vahvasti se, että niiden nähtiin kehittävän osaamista kokonaisvaltaisemmin verrattuna muihin teemoihin. Kokemuksen ja reflektion osalta konsultit myös nostivat esiin geneeristen työelämätaitojen kehittymisen ammatillisen osaamisen kehittymisen rinnalla. Konsulttien vastauksista ilmenneiden painotusten sekä kategorioiden kokonaisvaltaisuuden vuoksi on tulkittavissa, että kokemuksen, reflektion ja ohjauksen merkitys konsulttien kokonaisvaltaiselle ammatillisen osaamisen kehittymiselle on keskeinen.

Vertaisoppiminen nähtiin myös hyvin merkittävänä tekijänä ammatillisen osaamisen kehittymiselle, mutta sen kohdalla konsulttien ajatuksissa oli hieman

eroavaisuuksia. Kukaan ei pitänyt sitä merkityksettömänä, mutta kaikki konsultit eivät määritelleet sitä aivan ydinasiaksi kehittymiselleen. Monissa vastauksissa kävi ilmi, että vertaisoppiminen ikään kuin hioo jo muodostunutta ammattitaitoa sekä tuo uusia näkökulmia työntekoon. Yhdelle konsultille vertaisoppiminen näyttäytyi jopa keskeisenä tekijänä ammatillisen osaamisen kehittymiselle. Vastauksia analysoidessa havaitsin kuitenkin konsulttien pitävän vertaisoppimista kokonaisuudessaan hyvin tärkeänä. Kuvaukset ammattitaitojen hiomisesta ja uusien näkökulmien saamisesta viittaavat siihen, että vertaisoppiminen tukee hyvin konsulttien ammatillisen osaamisen kehittymistä.

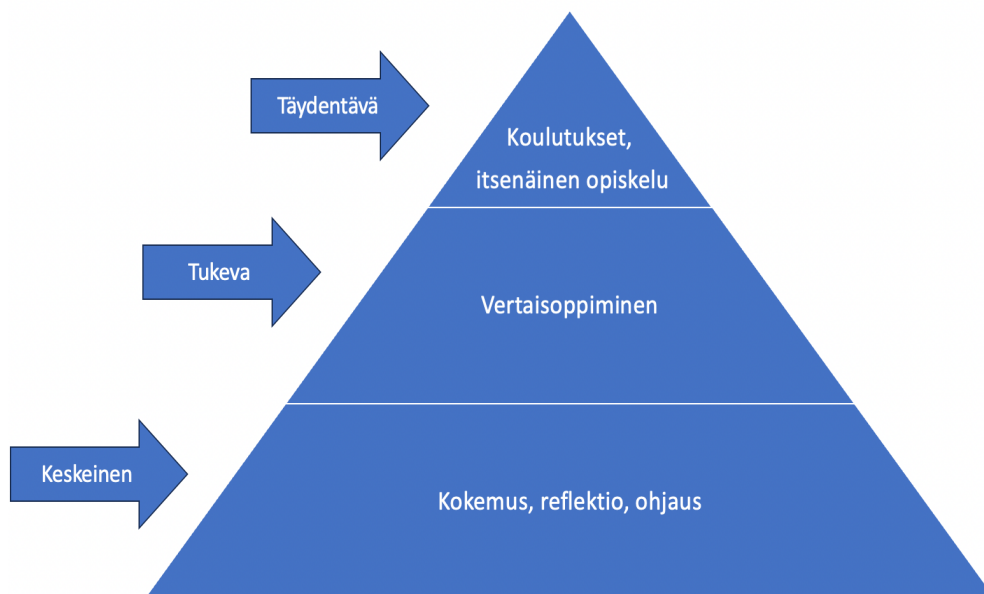
Koulutukset ja itsenäinen opiskelu nähtiin lähinnä täydentävinä tekijöinä konsulttien ammatillisen osaamisen kehittymiselle. Niiden vaikutus korostui konsulttien mielestä etenkin uusien tietojen oppimisessa, tietojen päivittämisessä ja ajan tasalla pysymisessä. Toisaalta useat konsultit kokivat, että nämä koulutusten ja itsenäisen opiskelun myötä saadut tietotaidot ovat hyvin tukeneet heidän asiantuntijuuttaan. Koulutusten havaittiin myös tuovan ajoittain yleisiä työelämän tietoja ja taitoja. Kaikki konsultit näkivät koulutukset ja itsenäisen opiskelun tärkeiksi, mutta kokonaisuuden kannalta niiden rooli näyttäytyi täydentävänä. Tämä näkemys perustuu osittain siihen, että konsultit kokivat koulutukset ja itsenäisen opiskelun tärkeiksi pääosin hyvin spesifien asioiden oppimisessa sekä yleisen tietotaidon kartuttamisessa. Niitä ei nähty kokonaisvaltaisena kehittäväenä tekijänä.

Konsultit saivat haastattelun loppuksi kertoa vielä vapaasti siitä, miten heidän ammatillinen osaamisensa kehittyi parhaiten. Vastaukset olivat hyvin yhtenevät teemoittain käsiteltyihin vastauksiin verrattuna. Kokemus, reflektio ja ohjaus nousivat esiin merkittävimpinä kategorioina. Loppukaneeteissa kokemus nousi konsulttien vastauksista merkittävimpana esiin. Konsultit myös täsmensivät eri osa-alueiden yhteyttä toisiinsa. Useamman konsultin mielestä oli tärkeää päästä oppimaan kokeilemalla ja tätä kokemusta refleктоimalla. Haastattelun loppupuheenvuoroista ilmeni myös, että useat konsultit näkivät ammatillisen osaamisen kehittymisen kokonaisuutena, missä kaikkia kehittymisen osa-alueita tarvitaan. Tämä ilmeni siinä, että konsultit pohtivat avoimesti kaikkien osa-alueiden merkityksiä sekä suorissa ilmaisuissa heidän osaamisensa kehittymisen luonteesta.

”Kokemusta tulee ja sä niinku itse reflektoit sitä sun tekemistä ja sitten sä saat vielä niinku lisäksi palautetta siinä niin sitten se ehkä niin kun auttaa sua. No ehkä kaikki toimii vähän niinku sellain yksi tietyllä tavalla, että kaikkia tarvitaan. Niin ehkä mä nostan sieltä niinku semmoisia sen kokemuksen ohjauksen ja itse reflektion niinku tässä kohtaa ja sitten ne muut on ehkä just enemmän semmoisia niinku nyanssien hiontaa ja semmoista.” Vastaja 2.

Konsulttien vastauksia analysoidessa ilmeni myös, että heidän ammatillinen osaamisensa kehittyi hiljalleen näiden eri osa-alueiden vaikutuksesta. Tämän lisäksi sekä teemakohtaiset että yleisen osion vastaukset korostivat joidenkin osa-alueiden merkitysten mahdollisesti muuttuvan uran eri vaiheissa. Konsultit käsittelivät etenkin vertaisoppimisen sekä koulutusten merkityksen vähenemistä kokemuksen kertyessä.

Kun tarkastelemme kaikkia toteutettuja haastattelukierroksia ja kysymyksiä on selvää, että etenkin kokemus on noussut tässä tutkimuksessa hyvin keskeiseksi tekijäksi konsulttien ammatillisen osaamisen kehittymiselle. Monet konsultit toivat myös esiin, että kokemuksista oppii refleктоimalla ja analysoimalla, joten se on luonteeltaan yhteydessä kokemukseen. Konsulttien ammatillisen osaamisen kehittymisen luonne näyttäytyi tässä tutkimuksessa kokonaisuutena, missä eri kehittymisen osa-alueita voidaan hyödyntää omalla tavallaan ammatillisen osaamisen kehittymiseksi. Näillä kehittymisen osa-alueilla on merkitykseltään ja vaikutuksiltaan erilaiset roolit, mitkä tulivat hyvin esiin teemahaastatteluissa.



KUVIO 32. Ammatillisen osaamisen kehittymisen tavat ja niiden merkitys

Konsulttien kuvaukset eri kehittymisen osa-alueiden merkityksistä olivat hyvin selkeitä. Konsultit kuvasivat osa-alueita pääsääntöisesti joko keskeisinä, tukevinä tai täydentävinä. Kaikki konsultit eivät käyttäneet suoraan näitä sanoja, mutta vastauksista oli hyvin tulkittavissa millainen kunkin kehittymisen osa-alueen merkitys, on konsulttien ammatillisen osaamisen kehittymiselle. Vastauksille toteuttamani analyysin pohjalta muodostin yllä näkyvän pyramidikuvion, mikä kuvaa konsulttien ammatillisen osaamisen kehittymisen luonnetta. Vaikuttaisi siltä, että konsulttien ammatillisen osaamisen kehittymisen perustan muodostaa kokemus, reflektio ja ohjaus. Vertaisoppiminen näyttäytyi tukevana tekijänä konsulttien ammatillisen osaamisen kehittymiselle ja koulutukset sekä itsenäinen opiskelu täydentävinä tekijöinä.

6 POHDINTA

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitkä ovat henkilöstökonsulttien työn keskeiset osa-alueet tuloksellisuuden näkökulmasta, arvioida, miten konsultit hallitsevat työnsä keskeiset osa-alueet sekä selvittää millainen on henkilöstökonsulttien ammatillisen osaamisen kehittymisen luonne. Tutkimusaineisto muodostui kahdesta kyselylomakkeesta, joista toinen lähetettiin konsulttien esihenkilöille ja toinen konsulteille sekä teemahaastatteluista, missä itse ammatillisen osaamisen kehittämiseen syvennyttiin tarkemmin. Tutkimus oli luonteeltaan tapaustutkimus, minkä tavoitteena oli tuottaa myös yleisemmin hyödynnettävää tietoa. Tutkimuksen perimmäisenä tarkoituksena oli tuoda luonteeltaan laadullista tietoa siitä, miten henkilöstökonsultin työtä tekevien ammatillista osaamista voitaisiin kehittää parhaiten. Tähän tarkoitukseen saatiin kartoitettua konsulteille merkityksellisimmät kehittymisen osa-alueet sekä niiden merkitykset suhteessa toisiinsa. Tutkimuksen tulokset on esitelty edellisessä luvussa. Tässä luvussa vedän tulosten keskeisen annin yhteen, suhteutan tuloksia teoriaan, esittelen johtopäätökseni sekä arvioin tutkimukseni luotettavuutta ja eettisyyttä. Lopuksi esittelen myös ajatuksiani mahdolliselle jatkotutkimukselle.

6.1 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen kolmesta tutkimuskysymyksestä ensimmäinen keskittyi selvittämään henkilöstökonsulttien tuloksellisuuden kannalta työn keskeisiä osa-alueita haastatteleamalla esihenkilöitä. Tämän tutkimukseen osa-alueen tarkoitus oli luoda tietoa siihen, minkä osalta konsulttien osaamista tullaan arvioimaan. Työn keskeisten osa-alueiden määrittely lähti Hammerin (2001) ajatuksesta keskittyä mittaamaan vain olennaista dataa, sillä ylimääräisen datan kerääminen vie resursseja, joiden tulos jää usein merkityksettömäksi. Esihenkilöiden vastausten perusteella muodostui kuusi keskeistä työn osa-aluetta, mitkä olivat

asiakastyöskentely, etsintätyö, työnhakijoiden analysointi, työntekijöiden sitouttaminen, tiimityöskentely sekä oman työn suunnittelu. Tämän osion toteutuksen suunnittelu perustui esittelemäni työanalyysin käsitteen hyödyntämiseen. Työanalyysillä voidaan esimerkiksi pyrkiä ymmärtämään työn keskeisiä sisältöjä tai selvittämään millainen henkilö soveltuu parhaiten työnantajan tarjoamaan positioon (Chmiel, Fraccaroli & Sverke, 2017). Tässä tutkimuksessa ajatukseni perustuu Singhin (2008) ajatukseen organisaation proaktiivisesta kehittämisestä. Ajatukseni perustui siihen, että arvioidaksemme konsulttien osaamista oli meidän ensin määriteltävä järkevät osa-alueet arvioinnin pohjalle.

Tutkimuksen toisessa kysymyksessä tarkasteltiin konsulttien ammatillista osaamista suhteessa edellä mainittuihin työn keskeisiin osa-alueisiin. Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että henkilöstökonsultit hallitsevat kokonaisuudessaan keskeiset työn osa-alueet kiitettävästi eikä heidän osaamisensa ollut merkittävästi heikompaa työn eri osa-alueilla. Konsulttien välillä oli eroja, mutta kaikkien osaaminen vaikutti olevan itsearviointin mukaan vähintään hyvällä tasolla. Työn keskeisiä osa-alueita purkaessa havaitsin, että niiden sisältä löytyi pienempiä osa-alueita, mitkä konsultit hallitsivat erityisen hyvin tai vastaavasti pienempiä osa-alueita, missä useilla konsulteilla olisi kehitettävää. Esimerkiksi melkein kaikki konsultit kokivat olevansa hyviä asiakassuhteen hallinnassa ja noin puolet konsulteista koki kehitettävää olevan erityisesti etsintätyössä eri etsintäväylien hyödyntämisessä ja laajentamisessa. Konsulttien välillä oli myös paljon eroavaisuuksia siinä, millaisia pienempiä osa-alueita he hallitsivat erityisen hyvin tai heikommin. Näiden tulosten valossa onkin nähdäkseni tärkeää purkaa keskeiset työtehtävät vielä pienempiin osiin työanalyysin (Chmiel, Fraccaroli & Sverke, 2017) periaatteiden mukaisesti kokonaisvaltaisempaa ja syvempää arviointia varten. Tällaisella kokonaisvaltaisemmalla arvioinnilla voidaan paremmin ymmärtää konsulttien suoriutumista tärkeistä päivittäisistä tehtävistä, jotka ovat osana muodostamassa kokonaisvaltaista onnistumista. Työanalyysit voivat auttaa organisaatiota sekä rekrytoimaan juuri heille sopivia työntekijöitä, mutta myös arvioimaan ja kehittämään nykyisiä työntekijöitä.

Kolmannen tutkimuskysymyksen tarkoituksena oli selvittää millainen on henkilöstökonsulttien ammatillisen osaamisen kehittymisen luonne. Tässä

tutkimuksessa henkilöstökonsulttien ammatillisen osaamisen kehittämiseksi merkittäviksi tekijöiksi nousi kokemus, reflektio, ohjaus, vertaisoppiminen, koulutukset ja itsenäinen opiskelu. Konsulttien teemahaastattelussa esittämistä vastauksista ilmeni, että he kuvasivat joitakin kehittymisen tapoja merkittävinä tai keskeisinä, joitakin tukevinä ja osaamista hiovinä sekä joitakin kehittymisen tapoja osaamista täydentävinä. On siis selvää, että eri kehittymisen tavat näyttelevät erilaista roolia konsulttien ammatillisen osaamisen kehittämiseksi. Konsultit pohtivat omaa ammatillista kehittymistään tarkemmin ja heidän vastauksensa olivat yllättävän samankaltaisia. Henkilöstön osaamisen kehittäminen sijoittuu vahvasti tarkastelemani henkilöstövoimavarojen kehittämisen (HRD) käsitteen alle. Käsite kattaa niin yksilöidenkin kehittämisen, mutta myös organisaation prosessit yksilöiden kehittämiseksi. Henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittäminen on ollut jo pitkään laajasti keskustelua herättänyt aihe. Esimerkiksi Taskin & Devos (2005) ovat tuoneet esille, että työn yksilöityminen on lisännyt henkilöstön vastuuta omasta asemastaan organisaatiossa ja työelämässä. Työn yksilöitymisen yhtenä syynä on työn organisointiin liittyvät näkökulmat kuten etätyö tai konsulttiluonteinen tapa tehdä työtä (Spreitzer, Cameron & Garret (2017), mikä näkyy vahvasti myös tutkimassani organisaatiossa. Tämä työn yksilöityminen vaikuttaa työntekijöiden tarpeeseen kehittyä ja kasvaa, mikä nähdäkseni korostaa osaltaan henkilöstön osaamisen kehittämisen merkitystä sekä heidän tyytyväisyytensä, mutta myös organisaation tuloksellisuuden kannalta. Henkilöstön tyytyväisyys vaikuttaa osaltaan sitoutuvuuteen, mikä liittyy esittelemän lahjakkuuksien hallinnan käsitteen peruseräisiin.

Lahjakkuuksien hallintaa tutkineet Cappel ja Keller (2014) ovat havainneet kehitymis- ja etenemismahdollisuuksien puutteen vaikuttavan negatiivisesti työntekijöiden sitoutumiseen, mikä on itsessään tärkeä elementti menestyväälle organisaatiolle. Henkilöstön kehittämisellä on siis muitakin epäsuoria vaikutuksia kuin pelkästään yksilöiden osaamisen parantuminen. Henkilöstön kehittäminen sijoittuu myös itseisarvona yhteen lahjakkuuksien hallinnan avainperiaatteista. Esimerkiksi Pruisin (2011) on määritellyt lahjakkuuksien hallinnan yhdeksi avainperiaatteeksi organisaation ajankohtaisten ja selkeiden tarpeiden täyttämisen lahjakkuuksien kehittämisellä. Tämä näkyy organisaatiossa yleensä siinä, että sen henkilöstöä valmennetaan uusiin rooleihin, jotta he kykenevät vastaamaan

organisaation muuttuviin tarpeisiin. Kokonaisuudessaan henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittäminen on aina ollut tärkeä osa yritysten toimintaa ja sen merkitys nähdäkseni korostuu tutkimieni konsulttien osalta muuttuvan, itsenäisen ja laajan työnkuvan vuoksi. Tutkimukseni tulokset eivät siis pelkästään auta organisaatiota kehittämään työntekijöitään, vaan niillä voidaan oikein hyödynnettynä kehittää organisaation toimintaa myös laajemmin.

Kehittymisen osa-alueista kokemus oli merkittävin yksittäinen tekijä konsulttien ammatillisen osaamisen kehittymiselle, mutta ei kuitenkaan kaikki kaikessa. Muita osa-alueita pidettiin myös tärkeinä ja konsultit korostivatkin kehittymisensä luonteen olevan kokonaisuus. Henkilöstökonsultin ammatillisen kehittymisen pohjan näyttäisi muodostavan kokemus, reflektio ja ohjaus. Tämä esiintyi melkein kaikkien teemahaastatteluun osallistuneiden vastauksissa. Nämä kolme asiaa nähtiin erittäin tärkeinä kokonaisvaltaisen kehittymisen kannalta. Tulokset näyttäisivät olevan myös linjassa aiemman tutkimuksen kanssa. Esimerkiksi teoriaosuudessa esittelemäni Rogersin (2001) mukaan aikuisille sopii hyvin ongelmanratkaisuun pohjautuva oppiminen, mitä esiintyy paljon kokemuksen, reflektion ja ohjauksen kautta. Yleisesti kasvatuksen kentällä on tunnustettu, että oppijat ovat luonteeltaan erilaisia, joten esittelemääni pyramidimallia tulisi hyödyntää huomioiden yksilöiden erilaisuus. Tässä kohtaa esihenkilön ohjaus nousee tärkeään asemaan.

Henkilökohtaisen ohjauksen keskeinen ja vertaisoppimisen tukeva merkitys ilmeni hyvin teetättämistäni teemahaastatteluista. Teoriaosuudessa esittelemäni käsite ”mentorointi” sulautuu käsitteenä hyvin ohjaukseen ja vertaisoppimiseen. Kuten aiemmin käsittelinkin, on aiemmissa tutkimuksissa havaittu mentoroinnin tuovan paljon hyötyjä sekä mentoroitavalle ja mentorille, mutta myös kokonaisvaltaisesti koko organisaatioille (Giacumo, Chen & Seguinot-Cruz, 2020). Omassa tutkimuksessani havaitsin sekä ohjauksen että vertaisoppimisen tukevan hyvin kattavasti henkilöstökonsulttien ammatillisen osaamisen kehittymistä. Ohjaus ja vertaisoppiminen näyttäytyivät vahvana etenkin uusien työntekijöiden kohdalla, jotka vielä omaksuvat uutta rooliaan. Myös Afandi (2021) on havainnut mentoroinnin tukevan työntekijöiden urakehitystä sekä valmentavan organisaation henkilöstöä siirtymään uusiin rooleihin. Koko organisaation näkökulmasta mentoroinnin on myös havaittu tukevan organisaation strategisia tavoitteita liittyen muutoksen johtamiseen,

työntekijöiden pysyvyyteen ja kapasiteetin kehittämiseen (Giacumo, Chen & Seguinot-Cruz, 2020). Teoriapohjassa esittelemäni mentoroinnista saatavat hyödyt ovat myös samankaltaisia omien havaintojeni kanssa vertaisoppimisesta ja ohjauksesta. Monet tutkimukseni konsultit kokivat ohjauksen ja vertaisoppimisen tukevan osaamista kokonaisvaltaisesti sekä auttavan etenkin uusien näkökulmien saamisessa ja uuden oppimisessa. Tällainen kokonaisvaltainen ammatillisen osaamisen kehittäminen tukee mentoroinnin tavoin nähdäkseni myös laajemmin organisaation toimintaa. Ohjauksen ja vertaisoppimisen etuna on myös se, että niiden henkilökohtaisen luonteen vuoksi niitä hyödyntämällä on mahdollista huomioida konsulttien erilaisuus sekä mahdollisesti eroavat toimenkuvat.

Konsulttien osaamista täydentää myös koulutukset ja itsenäinen opiskelu. Vaikka konsultit kokivat nämä kehittymisen tavat täydentävinä, ilmeni vastauksista myös se, että ilman niitä ei työssä pärjää. Esimerkiksi tiettyjen asioiden, kuten lainsäädännön tai ohjeistuksien selvittäminen täytyy viime kädessä opiskella itse. Eri kehittymisen osa-alueet näyttelivät myös erilaista merkitystä riippuen siitä, millaisia asioita pyrittiin kehittämään. Koulutuksista ja itsenäisestä opiskelusta voidaan saada paljon irti, mikäli niiden toteutus ja sisältö on oikea (Perry & Booth, 2021). Täten todettakoon, että yksikään tässä tutkimuksessa esiintynyt osaamisen kehittämisen osa-alue ei ole turha vaan tarpeellinen osa kokonaisvaltaista kehittymistä.

Kokonaisuudessaan henkilöstökonsulttien ammatillisen kehittymisen luonne näyttäytyi tutkimuksessa hyvin moninaisena, mutta suhteellisen samankaltaisena. Vaikuttaisi siltä, että konsulttien ammatillisessa kehittämisessä konsultti ottaa itse aktiivisen oppijan roolin työkokemusten ja reflektion kautta. Tutkimuksessa käsittelemäni ohjauksen rooli osoittautui myös hyvin tärkeäksi ja konsultteja tulisikin kattavasti ohjata, joko esihenkilön tai kokeneemman kollegan toimesta. Tutkimassani organisaatiossa hyödynnetään jo kattavasti vertaisoppimista, mitä konsultit näyttivät arvostavan vahvasti. Koulutukset ja itsenäisen opiskelu täydentävät konsulttien ammatillista kehittymistä. Niiden kohdalla tulee nähdäkseni kuitenkin olla huolellinen siinä, että ne ovat laadultaan ja sisällöltään oikeanlaisia. Näiden tuloksien valossa lähtisin rakentamaan kehittämissuunnitelmaa, mikä perustuu siihen, että konsulteille annetaan vastuuta ja mahdollisuuksia päästä tekemään kehittäviä tehtäviä, tilaa reflektoida

sekä aikaa esihenkilöltä suunnitelmallisen ohjauksen merkeissä. Tätä tukemaan olisi järkevää hyödyntää vertaisoppimisen tuomia mahdollisuuksia taitojen ja tietojen hiomisessa ja eteenpäin viemisessä. Täydentävänä tekijänä mukaan tulisi ottaa myös aidosti tärkeitä ja laadukkaita koulutuksia sekä antaa konsulteille aikaa ajoittain myös itsenäiselle opiskelulle. Mielestäni tällainen kehityssuunnitelma, mikä perustuu kokemuksiin ja niiden läpikäymiseen itse sekä ohjaajan tai vertaisten kanssa on järkevä toteuttaa myös siltä kannalta, että se ei luonteensa vuoksi vie juurikaan ylimääräistä aikaa konsulttien työn teosta.

6.2 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimukseen liittyvä etiikka on kaikkia tutkimuksen vaiheita käsittävä kokonaisuus, missä tutkija vastaa aineiston eettisestä käytöstä ja säilytyksestä (Bonsdorff, Järvensivu & Bonsdorff, 2018). Työelämään ja ihmisten työhön liittyvissä tutkimuksissa tulee olla huolellinen, sillä huolimaton tietojen käsittely saattaisi aiheuttaa haittaa tutkittavien työelämälle. Bonsdorff ym. (2018) tuovat esiin artikkelissaan ”Tutkimusetiikka yhä tärkeämpää työelämän tutkimuksessa” esille keskeisiä asioita, mitä nykypäivän työelämäntutkijan tulee ottaa huomioon. Bonsdorffin ym. (2018) mukaan keskeiset kysymykset liittyvät tutkittavien informoitiin, suostumukseen, anonymiteettiin ja yksityisyyteen sekä tietosuojaan.

Tämän tutkimuksen osalta eettisyyteen liittyvät kysymykset painottuvat tutkittavien henkilötietojen vastausten käsittelyyn ja anonymisoimiseen. Tutkimus on kokonaisuudessaan toteutettu kunnioittaen haastateltavien sekä yrityksen tietosuojaa. Haastateltavien osallistuminen tutkimukseen oli vapaaehtoista ja he vastasivat kysymyksiin anonymisti. Tämän tarkoitus on luoda asetelma, missä haastateltavia ei voida yhdistää vastauksiin. Tämä on tärkeää sen takia, että haastateltavat arvioivat tutkimuksessani omaa osaamistaan ja kertoivat myös kommentteja yrityksen toiminnasta. Toisin sanoin haastateltaville voisi aiheutua haittaa esimerkiksi siitä, että heidän esihenkilönsä saisivat tietää vastauksien sisältöjä. Haastateltavien vastauksia käsitteli vain tutkimuksen toteuttaja ja niiden säilytys tapahtui asianmukaisella tavalla. Teemahaastatteluun osallistuville esiteltiin myös tietosuojalomake, missä ohjeistin heitä tietojen käsittelyn periaatteista sekä heidän omista oikeuksistaan. Annoin heille myös tietosuojavaltuutetun yhteystiedot, mikäli he olisivat kokeneet, että heidän

tietojansa käsitellään väärällä tavalla. Tutkimuksen osallistujille luotiin haastattelussa luottamuksellinen asetelma ja heiltä kysyttiin vain tutkimuksen tulosten kannalta olennaisia kysymyksiä. Kaikki tarpeettomat heidän kyvykkyyteensä ja osaamiseen liittyvät kysymykset minimoitiin. Vastajille tuotiin selkeästi esille, tutkimuksen tarkoitus ja heidän vastausten käsittelyn perusteet. Myös yrityksen anonymiteetistä on huolehdittu ja tutkimani yritys on kuvailtu tutkimuksessa vain hyvin yleisellä tasolla.

6.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tieteellistä tutkimusta tehdessä on tärkeää arvioida myös sen luotettavuutta. Luotettavuuden arvioinnin laadukkuutta lisätäkseen tutustuin aiempaan kirjallisuuteen laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista. Keskeisiä käsitteitä tutkimuksen arvioinnille ovat validiteetti ja reliabiliteetti (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen kokonaisvaltainen toteutus vastaa tutkimuskysymyksiin. Toisinsanoin tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on sanottu tutkittavan. Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten toistettavuutta. Toisin sanoen, reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, että pystytäänkö tutkimus toteuttamaan uudestaan samalla tavalla saaden samankaltaisia tuloksia. (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Nämä käsitteet eivät kuitenkaan itsessään riitä kattamaan tutkimuksen luotettavuuden arviointia osittain siksi, että ne on kehitetty alun perin määrälliseen tutkimukseen. Ne eivät siis täysin kata kaikkia laadullisen tutkimuksen erityispiirteitä.

Laadullisen tutkimuksen kentällä on kehitetty useampia totuusteorioita, jotka eroavat näkemyksissään esimerkiksi objektiivisuuden näkökulmasta. Objektiivisuutta tarkastellessa keskeisiä käsitteitä ovat havaintojen luotettavuus ja puolueettomuus. Tähän liittyy kysymyksiä tutkittavan omasta kehyksestä, mikä vaikuttaa tulosten tulkintaan. Kehyksellä tarkoitetaan tutkijan omaa kokemusmaailmaa ja siihen vaikuttavia tekijöitä, kuten asenteet, ikä, asema ja monet muut tutkijaa kuvaavat tekijät. Näemme siis todellisuuden omasta näkökulmastamme ja laadullisessa tutkimuksessa onkin periaatteessa tunnustettu, että havainnoimamme tieto suodattuu aina tutkijan oman kehyksen läpi. Tutkimusta tehdessä tämä on tärkeä tunnustaa ja omalla kohdallani olen

pohtinut etenkin oman roolini vaikutusta tulosten analysointiin, sillä olen itse tutkimani organisaation työntekijä ja tutkimani henkilöt ovat minulle tuttuja. Olen kuitenkin pyrkinyt analysoimaan tuloksia mahdollisimman objektiivisesti sekä tulkitsemaan esiin tulleita merkityksiä mahdollisimman ”puhtaina”. Toisaalta olen ymmärtänyt myös niiden kontekstisidonnaisen merkityksen, mikä on mielestäni antanut etua tutkimuksen toteutuksessa. Toki laadullisen tutkimuksen kentällä on käyty keskustelua sisäisen työntekijän toteuttaman tutkijan objektiivisuuden problemaattisuudesta. (Tuomi & Sarajärvi, 2018)

Tutkimukseni uskottavuutta pohtiessa keskeiset kysymykset liittyvät myös objektiivisuuden ongelmiin, mutta tarkemmin tutkimukseni luotettavuutta analysoidessa on hyvä tarkastella sitä, että vastaako omat tulkintani tutkittavien antamia merkityksiä (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tutkimuksen toteutusvaiheessa olen haastatellut toteuttanut siten, että tutkittavilta kysytään samat kysymykset ja annetaan samanlainen vastausympäristö. Teemahaastattelussa saatoin esittää yksittäisiä tarkentavia kysymyksiä, mikäli haastateltava ei ymmärtänyt kysymystä tai alkoi puhua ohi aiheen. Vastaukset olivat luonteeltaan sellaisia, että niille oli helppo toteuttaa sisällönanalyysi, minkä onnistuminen vähensi oman tulkintani merkitystä. Teemahaastattelussa käytin enemmän omaa tulkintaa, mutta haastateltavien vastaukset olivat usein hyvin yhteneväisiä ja tarkoin perusteltuja, mikä helpotti tulosten tulkintaa. On toki myönnettävä, että haastateltavien vastaukset olivat osittain kontekstisidonnaisia, missä riskit väärin tulkinnasta nousevat esiin.

Tutkimuksen lopputuotosta eli haastateltavien antamien merkitysten rekonstruktiota on myös hyvä analysoida. Tuloksien esittelyssä hyödyntämäni kaaviot yhdessä tekstiosuuksien kanssa ovat muodostuneet laadullisen sisällönanalyysin periaatteita noudattaen. Lopputuotoksessa saimme käsityksiä konsulttien työn keskeisistä osa-alueista, konsulttien osaamisesta sekä heidän ammatillisen osaamisensa kehittymisestä. Lopputuotoksen muodostamisessa haasteet liittyivät aluksi ilmenneiden vastausten moninaisuuteen. Sisällönanalyysin kautta sain kuitenkin kattavasti muodostettua merkityksiä ja teemoja, mitkä mielestäni kuvasivat hyvin haastateltavien vastauksia. Sanavalinnat ovat tutkimuksessani hyvin tärkeitä, sillä muodostamani teemat sisältävät tulkinnan varaa. Olen kuitenkin pyrkinyt avaamaan mahdollisimman tarkasti, mistä teemat koostuvat ja mitä niillä tässä tutkimuksessa tarkoitetaan.

Tutkimukseni on luonteeltaan tapaustutkimus ja tulokset ovat muodostuneet tutkimani henkilöstöalan yrityksen kontekstissa. Olen pohtinut sitä, että voidaanko tutkimukseni tuloksia ainakin osittain siirtää yleisesti toiseen ympäristöön. Mielestäni tutkimukseni tuloksia voidaan hyödyntää laajemminkin, mutta niiden hyödyntämisessä tulee olla tarkkana siitä, että organisaation toiminta ja etenkin henkilöstön tekemä työ on luonteeltaan samanlaista, kuin tutkimani konsulttien työ. Tätä käsitystäni vahvistaa se, että tutkimukseni tulokset olivat osaltaan suhteessa aiempaan tutkimukseen henkilöstön osaamisen kehittämisestä.

Kokonaisuudessaan tutkimusprosessi ei edennyt suoraviivaisesti ja haasteita esiintyi myös matkan varrella. Huomasin esimerkiksi, että tutkimuskysymykset hieman muovautuivat tutkimuksen edetessä, sillä haastateltavilta saadut vastaukset vastasivat hieman erilaisiin ongelmiin. Täten päädyin korjaamaan tutkimustani kokonaisvaltaisesti siten, että sen teoria, metodologia, analyysi ja lopulta tulokset ovat keskenään loogisia. Tämä jatkuva arviointi mitä olen tutkimuksessani toteuttanut, on mielestäni johtanut siihen, että olen saanut muodostettua laadukkaan kokonaisuuden. Tutkimusta tehdessäni olen tiedostanut ja pyrkinyt toteuttamaan sitä tieteellistä tutkimusta yleisesti ohjaavien periaatteiden mukaisesti.

Tästä huolimatta on tiedostettava, että tutkijan tulkintaa vaativassa tutkimusotteessa on aina riskinsä. Tutkijan on esimerkiksi oltava tuloksia analysoidessa objektiivinen, huomioida omat ennakkoluulonsa sekä tiedostaa mahdollisten ajatusvinoumien olemassaolo. Tutkija on ihminen ja täten altis virhearvioille. Näiden virheiden minimoimiseksi olen kuitenkin tutkimusta aloittaessani perehtymään mahdollisiin sudenkuoppiin sekä yleisesti luotettavan tutkimuksen tekemiseen. Etenkin Tuomen ja Sarajärven (2018) teos ”Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi” on toiminut itselleni ohjekirjana pohdittaessa tutkimuksen luotettavuutta.

6.4 Jatkotutkimusaiheita

Tässä tutkimuksessa olen arvioinut henkilöstökonsulttien osaamisen tasoa sekä heidän ammatillisen osaamisensa kehittymisen luonnetta. Tutkimukseni tulokset

muodostavat karkean ohjelinjan siitä, miten henkilöstökonsultin ammatillista osaamista kannattaa kehittää. Tutkimukseni ei ole kuitenkaan valmis osaamisen kehityssuunnitelma, mistä saataisiin suoraan konkreettista hyötyä vaan se täytyy jalostaa sellaiseksi. Tutkimalleni organisaatiolle olisi hyödyllistä selvittää miten esiin tuomani ammatillisen kehittymisen tavat saadaan parhaiten hyödynnettyä. Tähän voisi sopia laaja kirjallisuuskatsaus esittelemistäni ammatillisen kehittymisen tavoista ja niiden hyödyntämisestä tai sitten näiden tapojen operatiivinen testaus. Tämä voitaisiin toteuttaa tutkimani organisaation työntekijöille, joita lopuksi haastateltaisiin.

Yleisesti hyviä jatkotutkimusaiheita voisi olla verrokkiryhmiin perustuvat lähestymistavat, missä voitaisiin tarkkailla saman alan toimijoiden ammatillista kehittymistä. Tässä tausta oletuksena olisi se, että löytyisi kaksi samaa ammattia harjoittavaa ryhmää, joiden ammatillisen kehittymisen tavat eroavat toisistaan. Näiden vertaaminen toisi konkreettisia tuloksia ammatillisen osaamisen kehittymisen tapojen vaikutuksista. Olisi hyvä saada varmistusta sille, että kehittyvätkö muidenkin organisaatioiden samankaltaisissa tehtävissä toimivat työntekijät samalla tavalla. Olisi mielenkiintoista päästä tarkastelemaan laajemmin nimenomaan konsulttityypistä työtä tekevien henkilöiden oppimista. Eroaako se millään tavalla muista ammattiryhmistä? Onko konsulttien tekemä työ sen kaltaista, että sitä opitaan yleisesti tietyllä tavalla parhaiten?

Kokonaisuudessaan jatkotutkimusmahdollisuuksia on lukuisia ja niistä mahdollisesti saatavalla tiedolla on mahdollista kehittää organisaatioiden toimintaa, henkilöstöä tai tuottaa yleistä tietoa konsulttityötä tekevien ammatillisesta kehitymisestä. Mikäli saan tutkimassani organisaatiossa muodostettua tästä toimivan kehittämissstrategian mallin niin sen toimivuutta voisi hyvin arvioida tulevaisuudessa.

LÄHTEET

- Afandi, A. (2021). MENTORING PROGRAM: Empowerment and Human Resources Development. *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Humanis*, 1(3), 87-94.
- Annala, J., Linder, J., Nokelainen, P., Skaniakos, P. & Kukkonen, H. (2019). Professional Development in Higher Education (Finland). *Bloomsbury Academic*.
- Armstrong, M. (2006). A Handbook of Human Resource Management Practice. 10th Edition, Kogan Page Publishing, London.
- Boon, C., Den Hartog, DN & Lepak, DP (2019). A Systematic Review of Human Resource Management Systems and Their Measurement. *Journal of Management*. Vol 46 (6), S.2498-2537
- Brannick, M. T., Levine, E. L., & Morgeson, F. P. (2007). Job and work analysis: Methods, research, and applications for human resource management. Sage.
- Bonsdorff, Monika., Järvensivu, A. & Bonsdorff, M. (2018). Tutkimuseettikka yhä tärkeämpää työelämän tutkimuksessa. *Työelämän tutkimus* 16 (1).
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3:2, 77-101
- Buckley, R. M., Halbesleben J. R. B. & Wheeler A. R. (2016). Research in Personnel and Human Resources Management. 34.
- Campbell, JP. & Wiernik BM. (2015) The Modelling and Assessment of Work Performance. Annual Review of Organisational Psychology and Organizational Behaviour. Vol. 2. S.47-74
- Carter, J. W., & Youssef-Morgan, C. M. (2019). The positive psychology of mentoring: A longitudinal analysis of psychological capital development and performance in a formal mentoring program. *Human Resource Development Quarterly*, 30(3), 383-405.

- Chartered Institute of Personnel and Development. (2022). Talent management. <https://www.cipd.org/en/knowledge/factsheets/talent-factsheet/>. Luettu 22.9.2023
- Cokins, G. (2009). Performance Management Integrating Strategy Execution, Methodologies, Risk, and Analytics. *Hoboken, N.J: Wiley*.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. (2005). Monenlainen tapaustutkimus. *Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus. Print*.
- Fraccaroli, F. & Chmiel, N. (2017). An Introduction to Work and Organizational Psychology: An International Perspective. *3rd ed. New York: Wiley, 2017. Print*.
- Gesme, D. H., Towle, E. L., & Wiseman, M. (2010). *Essentials of Staff Development and Why You Should Care*.
- Giacumo, L. A., Chen, J., & Seguinot-Cruz, A. (2020). Evidence on the Use of Mentoring Programs and Practices to Support Workplace Learning: A systematic multiple-studies review. *Performance improvement quarterly*, 33(3), 259-303.
- Grönfors, M. & Vilkkä, H. (2011). Laadullisen tutkimuksen kenttätyömenetelmät. *SoFia-Sosiologi-Filosofiapu Vilkkä*.
- Henkilöstöala. (2022). Henkilöstöpalvelualan yritysten ratkaisut työpaikkojen ja työntekijöiden kohtaamisen parantamiseksi. Saatavilla: <https://henkilostoala.fi/henkilostopalveluala/henkilostopalveluyritysten-ratkaisut-tyopaikkojen-ja-tyontekijoiden-kohtaannon-parantamiseksi/>. Luettu 15.9.2023
- Henkilöstöala. Jäsenpalvelut. Lista jäsenyrityksistä. <https://henkilostoala.fi/jasenpalvelut/lista-jasenyrityksista/> Luettu 4.10.2023
- Hammer, M. (2001). The Agenda: What Every Business Must Do to Dominate the Decade. *New York: Crown Business. S.101*.
- Ismail, S., Mohamad, M. M., Omar, N., Heong, Y. M., & Kiong, T. T. (2015). A Comparison of the work-based learning models and implementation in training institutions. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 204, 282-289.

- Kakkori, L. (2009). Hermeneutiikka ja fenomenologia. Hermeneuttis-fenomenologisen tutkimusotteen sisäisestä problematiikasta. *Aikuiskasvatus*. 4/2009.
- Kuswati, Y. (2020). The Effect of Motivation on Employee Performance. Faculty Public and Administration, Majalengka University, Indonesia. 995-1000
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (2007). Tapauksena tapaustutkimus. Näkökulmia kirjallisuuteen. *Aikuiskasvatus*. 66-67.
- Lemanski, T., Mewis, R. & Overton, T. (2011). A introduction to work-based learning: *A Physical Sciences Practice Guide. The Higher Education Academy, York*.
- Lewis, R. E. & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Personnel Decisions Internatiolan, USA*.
- Lynne, B. H., (2003). Arizona Work-Based Learning Resource Guide. A Guide for Connecting Career and Technical Education to the Workplace. *Arizona Department of Education*.
- Lähteenmäki, L. (2013). Keskusteluja vuokratyöstä. *Vuokratyön diskursiivinen rakentuminen suomessa*. Turun yliopiston julkaisuja. Painosalama Oy.
- McDonnel, A. & Wiblen, S. (2020). Talent management. *Routledge*.
- Nankervis, A., Rowley, C. & Salleh, N. M. (2016). Asia Pacific Human Resource Management and Organisational Effectiveness.
- Perry, E. & Booth, J. (2021). The practices of professional development facilitators. *Professional Development in Education. Taylor & Francis Online*.
- Rogers, A. (2001). Learning and adult education. Supporting Lifelong Learning: Volume I: Perspectives on Learning, 8.
- Rotich, K. J. (2015). History, evolution and development of human resource management: a contemporary perspective. *Global Journal of Human Resource Management*, 3(3), 58-73.
- Taskin, L. & Devos, V (2005). Paradoxes from the Individualization of Human Resource Management: The Case of Telework. *Journal of Business Ethics*. Vol 6. S. 13-24.
- Tummons, Jonathan, and Ewan Ingleby. A-Z Of Lifelong Learning. *Berkshire, England: Open University Press, 2014. Print*.

- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos.). Tammi.
- Pruis, E. (2011). The five key principles for talent development.
- Tilastokeskus. (2022). Työssäkäyntitilasto. Saatavilla:
<https://www.stat.fi/julkaisu/cl8e9iaj0j1y70avukedyye4c>
- Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.
- Singh, P. (2008). Job analysis for a changing workplace. *Human resource management review*, 2008, 18.2: 87-99.
- Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behaviour*, 23(4), 363-382
- Spreitzer, GM., Cameron L. & Garret L. (2017). Alternative Work Arrangements: Two Images of the New World of Work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour*. Vol. 4. S.473-499
- Whysall, Z., Owtram, M. & Brittain, S. (2019). The new talent management challenges of Industry 4.0. *Journal of Management Development*.
- Yusuff, A. Zahari and Razali, Marzuki (June 2007). Diploma in Automotive: A Collaboration between Community College & Proton. A 12 month Work Based Learning (WBL).