

Olli Helminen

Osaamispääoman kehittäminen taloushallinnossa

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Liiketoiminnan kehittäminen

Opinnäytetyö

21.1.2019

Tekijä(t) Otsikko	Olli Helminen Osaamispääoman kehittäminen taloushallinnossa
Sivumäärä Aika	65 sivua + 2 liitettä 21.1.2019
Tutkinto	Ylempi ammattikorkeakoulu; (YAMK)
Koulutusohjelma	Liiketoiminnan kehittäminen
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja	lehtori Erkki Sairanen
<p>Tämän ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön tavoitteena oli määritellä ja dokumentoida minkälaista osaamista Holiday Club Resorts Oy:n taloushallinnon tiimissä tarvitaan, tiivistää eri henkilöiden ja osastojen välistä yhteistyötä selkeyttämällä vastuualueita sekä antaa uusia työkaluja osaamisen johtamiselle. Kehitystehtävän tuli antaa hyödyllistä tietoa myös muiden sisäisten prosessien kehittämiseen. Kehitystehtävä toteutettiin laadullisena toimintatutkimuksena, joka soveltuu yritysten käytännön ongelmien ratkaisuun.</p> <p>Kehitystehtävän teoreettinen viitekehys alkoi osaamisen määrittelyllä. Tämän jälkeen syvennyttiin osaamisen tasojen määrittelyyn, oppivaan organisaatioon sekä muutosjohtamiseen.</p> <p>Kehitystehtävän tiedonhankintamenetelminä toimivat havainnointi, haastattelut sekä teoria. Teemahaastattelut käytiin kohdeorganisaatiossa osaamiseen liittyvissä avaintehtävissä työskentelevien esimiesten kanssa. Haastatteluista saatuja tietoja täydennettiin henkilöstöltä saadun palautteen pohjalta.</p> <p>Kehitystehtävän tuloksena syntyi taloushallinnon osaamiskartta sekä pilottiprojektiksi valitun villas-liiketoiminnan kanban-taulu. Nämä toteutettiin erillisinä projekteina. Molempien tulosten rakentaminen edellytti ihmisten osallistamista. Kanban-taulun käyttöönotossa käytettiin onnistuneesti apuna muutosjohtamisen teoriaa.</p> <p>Kehitystehtävässä onnistuttiin muuttamaan lähtötilannetta edellä mainittujen tavoitteiden mukaisesti. Kehitystehtävän myötä kohdeorganisaatiossa saatiin käyttöön uusia johtamisen työkaluja. Osa niistä saatiin käyttöön jo tämän toimintatutkimuksen aikana, mutta näiden lisäksi kehitystehtävän avulla löydettiin useita tulevaisuuden kehityskohteita, joissa tämän toimintatutkimuksen teoriaa ja tuloksia voidaan suoraan hyödyntää. Tavoite jatkuvan kehittämisen ja parantamisen mallista saatiin käynnistettyä.</p>	
Avainsanat	osaamisen kehittäminen, prosessit, osaamiskartta, Lean-metodologia, kanban

Author(s) Title	Olli Helminen The Development of Intellectual Capital in Financial Management
Number of Pages Date	65 pages + 2 appendices 21 January 2019
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Master's Degree Programme in Business Development
Specialisation option	
Instructor	Erkki Sairanen, Senior Lecturer
<p>The objective of this Master's thesis was to define and document what kind of intellectual capital is needed in the Financial Management team at Holiday Club Resorts Oy and to strengthen the cooperation between individuals, teams and different business units by clarifying the responsibilities and by giving new tools for knowledge leadership. The development project should also provide useful information for other internal development projects. The development project was carried out according to the methodology of a qualitative action research which aims to solve practical problems in companies.</p> <p>The theoretical framework started with the definition of knowledge. Additionally it included the definition of the different levels of knowledge, the concept of a learning organization and change management.</p> <p>The information for this development project was gathered by the author's observations at every-day work, by interviewing the key persons of knowledge management at the company as well as from theoretical literature. The information from the interviews was completed with feedback from the employees.</p> <p>The development project produced a competence map for the financial team as well as a Kanban board for the business unit Villas. These were implemented as separate projects, which were both participative processes. The theory of change management was used successfully in the launching of the Kanban board.</p> <p>The results from the measurement period showed that the development project was able to change the starting point as planned. Because of the development project, the company got new tools for managing its intellectual capital. In addition, several new development targets were found to which the results of this development project can be directly used. The bigger picture target of continual development and improvement was able to get started.</p>	
Keywords	development of intellectual capital, processes, competence map, Lean management, Kanban

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Kehitystehtävän kohdeyrityksen taustat	1
1.2	Toimialan esittely ja tulevaisuuden näkymät	2
2	Tutkimusasetelma	4
2.1	Kehitystehtävän esittely ja lähtötilanne	4
2.2	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	7
2.3	Kehitystehtävän tavoite	8
2.4	Mittarit	8
2.5	Kehitystehtävän rajaus	9
2.6	Kehitystehtävän ennakoitujen riskit	10
3	Tutkimusmenetelmät	11
3.1	Toimintatutkimus	11
3.2	Tiedonhankintamenetelmät	13
3.3	Validiteetti ja reliabiliteetti	14
4	Teoreettinen viitekehys	16
4.1	Osaaminen	16
4.2	Osaamispääoma	18
4.3	Osaamisen eri tasot	21
4.4	Osaamisen määrittäminen osaamiskarttaa hyödyntäen	22
4.5	Oppiva organisaatio	23
4.5.1	Lean	25
4.5.2	RACI-toimenpidelista	28
4.5.3	Kanban	29
4.6	Muutosjohtaminen	30
5	Kehitystehtävän toteuttaminen	33
5.1	Osaamispääoman määrittely	33
5.2	Osaamisen jakamisen kehittäminen	38
5.3	Kehitystehtävän toteutunut aikataulu	47
6	Kehitystehtävän tulokset	48

6.1	Tutkimuskysymys 1: Miten taloushallinnon osaaminen voidaan määritellä ja dokumentoida?	48
6.2	Tutkimuskysymykset 2 ja 3: Miten taloushallinnon prosesseja voidaan tehostaa ja kuinka osaamista voidaan jakaa?	49
6.3	Tutkimuskysymys 4: Kuinka osaamisen johtamista voidaan kehittää taloushallinnon sekä myös koko organisaation näkökulmasta?	50
6.4	Yhteenveto tuloksista	51
7	Toteutuneen kehitystehtävän pätevyys ja luotettavuus	53
7.1	Kehitystehtävän reliabiliteetti, validiteetti ja verifiointi	53
7.2	Analysointia viitekehyksen soveltuvuudesta kehitystehtävään	56
8	Loppupäätelmät	56
8.1	Pohdintaa kehitystehtävän toteutuksesta	56
8.2	Jatkokehitystarpeet	58
8.3	Loppusanat	60
	Lähteet	61
	Liitteet	
	Liite 1. Lähtötilahaastattelun runko	
	Liite 2. Kanban-taulu	

1 Johdanto

Tässä luvussa esitellään kehityskohteena oleva organisaatio sekä kerrotaan yrityksen toimialasta ja tulevaisuuden näkymistä.

1.1 Kehitystehtävän kohdeyrityksen taustat

Tämän kehitystehtävän toimeksiantajana on Holiday Club Resorts Oy. Holiday Club Resorts Oy on yksi Euroopan johtavista viikko-osakeyrityksistä sekä merkittävä vapaa-ajan asumisen ja matkailun toimija. Yritys työllistää noin 800 henkilöä ja sen suurin omistaja on Mahindra Holidays & Resorts India Ltd. Yrityksen vuosittainen liikevaihto on noin 150 miljoonaa euroa. Holiday Club Resorts Oy:n missio on toteuttaa ja myydä unelmalomia.

Holiday Clubin arvot ovat:

1. Kunnioitus ja luottamus

- Ansaitsemme asiakkaittemme luottamuksen ja toistemme kunnioituksen ammattimaisen työskentelytapamme, sitoumuksista kiinni pitämisen ja korkean työmoraalimme kautta.
- Työtämme leimaa inhimillisyys, kunnioitamme toisiamme yksilöinä, välitämme asiakkaistamme, kollegoistamme ja muista ihmisistä.

2. Asiakaskeskeisyys / asiakasläheisyys

- Kuuntelemme ja huomioimme asiakkaittemme tarpeet.
- Huolehdimme asiakkaistamme positiivisesti ja iloisesti.

3. Yrittäjyys

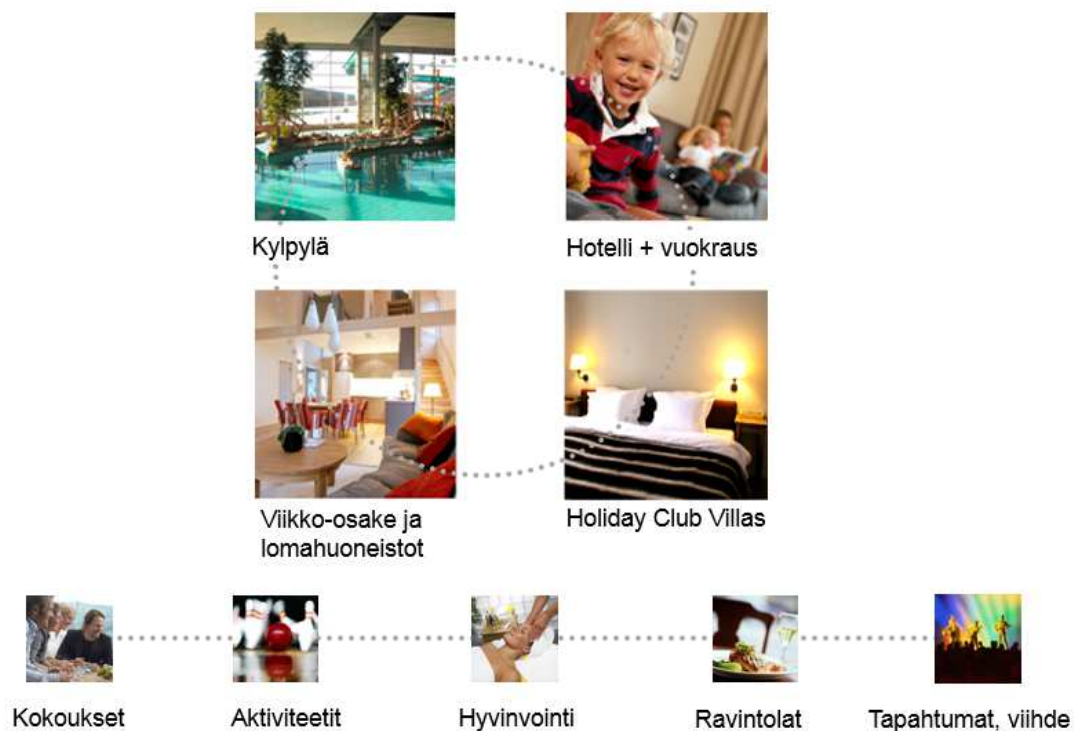
- Olemme sitoutuneita kannattavuuteen ja kannamme vastuun tekemisistämme.
- Olemme joustavia, päätöksenteossa nopeita ja suoraviivaisia.
- Olemme huolellisia resurssiemme kanssa.
- Kehitämme tuotettamme ja palveluamme jatkuvasti.

(Holiday Club Resorts Oy, 2018.)

Minä, kehitystehtävän tekijä, olen toiminut yrityksen palveluksessa kesäkuusta 2017 alkaen Business Controllerin roolissa. Tätä ennen minulla on pitkä tausta taloushallinnon eri tehtävistä monelta eri toimialalta.

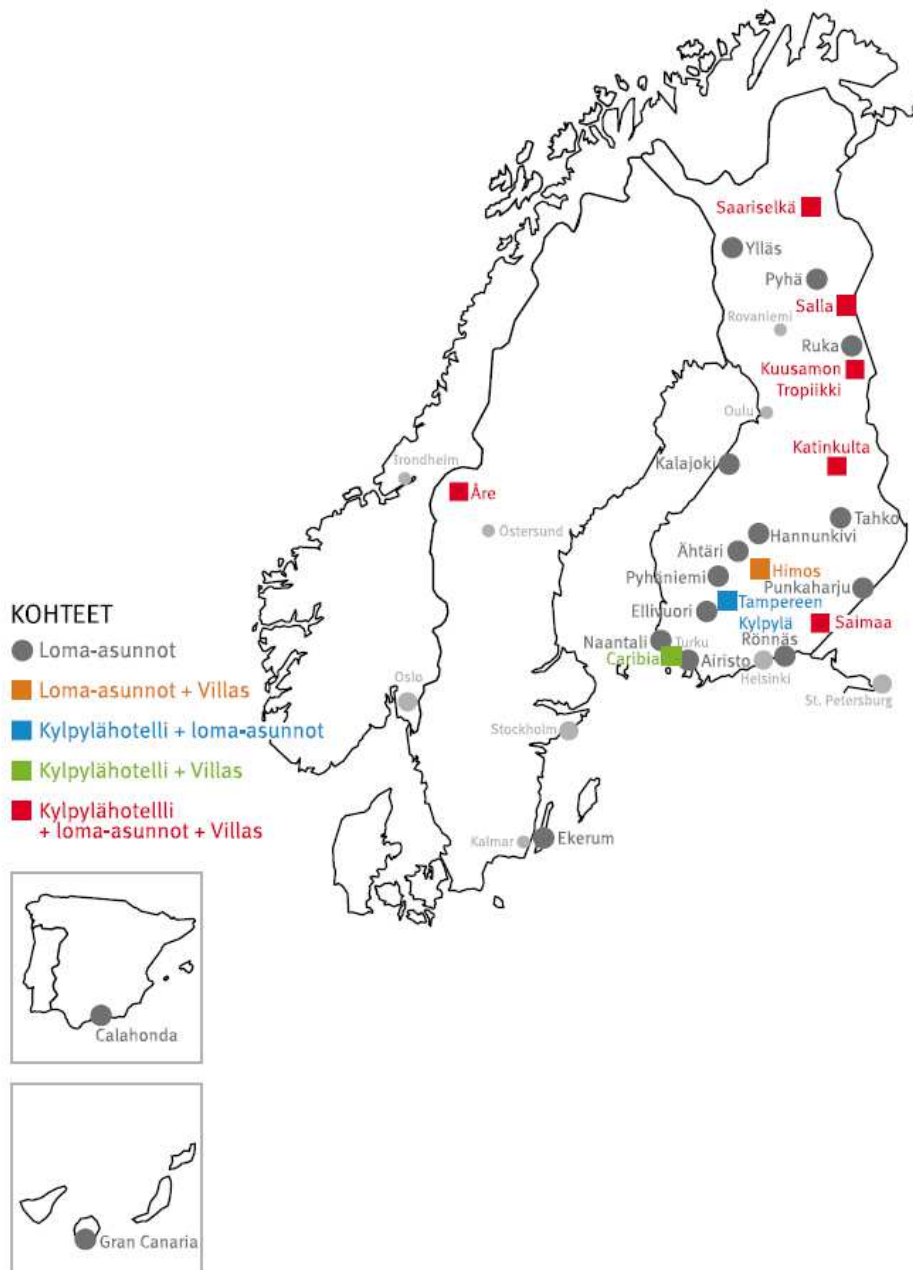
1.2 Toimialan esittely ja tulevaisuuden näkymät

Holiday Clubilla uskotaan, että työssä jaksaminen tulee yhä tärkeämmäksi tulevaisuudessa, aktiivisten eläkeläisten määrä lisääntyy ja ihmisten tarve lomailuun kasvaa. Kuvio 1 kuvaa Holiday Clubin konseptia, joka voidaan piirtää kehän muotoon. Konseptin voidaan sanoa olevan ainutlaatuinen kilpaileviin yrityksiin verrattuna. Yrityksen ensimmäinen tavoite on saada asiakas vierailemaan kylpylähotellissa. Tämä vierailu voidaan katsoa asiakassuhteen ensimmäiseksi vaiheeksi. Toisin sanoen, asiakas saadaan kehän sisälle, minkä pohjalta yritys voi alkaa syventämään asiakassuhdetta. Myöhemmin samalle asiakkaalle tarjotaan mahdollisuutta hankkia viikko-osaketta, yhtä tai useampaa, yhdestä tai useammasta kohteesta. Lopulta asiakasketjun loppupäässä on villas-omistus, jota on myös mahdollista päivittää isompaan asuntoon tai suurempaan omistusoikeuteen. Viikko- ja villas-osakkeiden käyttämiseen liittyy myös vaihto-oikeus kohteisiin, jotka eivät ole Holiday Clubin omistuksessa RCI-pistejärjestelmän kautta.



Kuvio 1. Holiday Club Resorts Oy:n konsepti

Yrityksessä uskotaan viikko-osaketuotteen sekä villas-konseptin kiinnostavan asiakkaita myös tulevaisuudessa. Ihmiset arvostavat lomailun vaivattomuutta sekä laajaa kohdevalikoimaa RCI-vaihtojärjestelmän kautta. Lähitulevaisuudessa viikko-osake ja villasliiketoiminta keskittyvät Suomeen, Espanjaan ja Ruotsiin. Investoinnit kohdennetaan olemassa oleviin kohteisiin pitäen kuitenkin laajenemisen mahdollisuudet avoinna myös muualle Eurooppaan. Tämänhetkiset Holiday clubin kohteet on esitetty kuviossa 2.



Kuvio 2. Holiday Club Resorts Oy:n kohteet

2 Tutkimusasetelma

Tässä luvussa esittelen kehitystehtävän aiheen sekä kerron vallitsevasta lähtötilanteesta. Luvussa pureudutaan myös tutkimusongelmaan ja esitellään varsinaiset tutkimuskysymykset. Myöhemmin kerron kehitystehtävän tavoitteista, mittareista ja rajauksesta. Luvun lopussa arvioin kehitystehtävään liittyviä riskejä.

2.1 Kehitystehtävän esittely ja lähtötilanne

Kehitystehtävän lähtötilanteen analyysi tehtiin vuosien 2017 ja 2018 taitteessa olemassa olevien henkilöstökyselyjen perusteella sekä myös havainnoiden ja haastattelujen pohjalta. Haastattelut käytiin kasvotusten Holiday Clubin talous- ja henkilöstöhallinnosta vastaavien esimiesten kanssa. Heiltä uskottiin saatavan tutkimukselle tärkeää taustatietoa. Teemahaastattelujen runko on esitelty tarkemmin liitteessä 1. Kehitystehtävän tekijän kannalta haastateltavien aikaisempi tuntemus, toimialatietämys ja sen myötä yhteinen ammattikieli helpottivat keskusteluja ja tehostivat kehitystehtävän aiheeseen syventymistä.

Viimeisin henkilöstökysely toteutettiin tammi-helmikuun vaihteessa 2018 ja tätä edeltävä samaan aikaan vuonna 2017. Sitä edellisestä henkilöstökyselystä oli ennättänyt vierähtää viisi vuotta. Kyselyissä on tullut ilmi, että taloushallinnon ja hallinnon työtehtävissä on suhtauduttu suureen osaan asioista huomattavasti kriittisemmin kuin muissa työtehtävissä. Erityisen kriittisiksi kehityskohteiksi taloushallinnossa nousivat:

1. tietoisuus omaa työtä koskevista odotuksista
2. tiedonkulku
3. työskentelyn tehokkuus
4. työvälineet
5. esimiestaidot, erityisesti koulutuksesta huolehtiminen
6. palkkataso
7. työn raskaus ja stressaavuus.

(Oravainen 2017.)

Holiday Club Resorts Oy etsi uutta omistajaa muutaman vuoden ennen kuin Mahindra Holidays & Resorts India Ltd osti yrityksen vuonna 2015. Omistuksenvaihdosta ennen yritys oli kasvanut paljon sekä perustanut kokonaan uuden villas-liiketoimintayksikön.

Viikko-osuuksissa asiakas ostaa omaan hallintaansa valitsemansa viikon valitsemastaan kohteesta. Hänellä on siis aina käytössään sama huoneisto ja sama viikko vuodessa. Villaksessa yksi kokonainen asunto on perinteisesti jaettu kuuteen eri omistukseen eli asiakkaalla on käytössään huoneisto joka kuudes viikko, yhteensä 8–9 viikon ajan vuodessa. Mikäli asiakas ei pääse tai halua käyttää omaa viikkoansa, hän voi jättää omistavansa viikon vuokralle Holiday Clubin kautta. Tällöin Holiday Club vuokraa viikkoa omissa järjestelmissään ja tilittää vuokratulot viikon varsinaiselle omistajalle.

Voimakas kasvu, johdon eli entisten pääomistajien keskittyminen uuden omistajan löytymiseen sekä kokonaan uusi liiketoimintamalli ovat aiheuttaneet suuria puutteita prosessien kehittämisessä sekä osaamispääoman johtamisessa. (Norberg 2017.) Voidaan sanoa, että osaamisen kehittämiseen ei ole systemaattisesti panostettu. Tätä voidaan pitää myös tietoisena tai ehkä paremminkin pakotettuna valintana. (Ihanamäki 2018.)

Opetushallituksen tekemän tutkimuksen mukaan yritysten ansaintalogiikka perustuu tulevaisuudessa etenevässä määrin innovaatioihin. Keskeiseksi asiaksi nousee se osa- taanko yrityksessä työskennellä uudella tavalla ja siten saada aikaan uusia tai uudistettuja tuotoksia. (Hynynen & Juva 2011, 17.) Holiday Clubilla käytetään toisinaan termiä innovaatiovelka. Velka muodostui viiden viimeisen vuoden aikana laajenemisen, yritys- ostojen ja omistajanvaihdoksen johdosta. Taloushallinnon tiimissä, jossa työskentelee vakituisesti noin 40 henkilöä, tehdään monia asioita manuaalisesti ja suurin osa talous- hallinnon raporteista on Excel-pohjaisia, joihin haetaan käsin tietoa monista eri järjestel- mistä. Tämä johtaa siihen, että raporttien laatiminen on aikaa vievää ja virhealtista. (Nor- berg 2017.)

Digitalisaation myötä myös viestintä on monimuotoutunut ja viestintäkanavien määrä on moninkertaistunut viimeisen kymmenen vuoden aikana. Tämä ei kuitenkaan välttämättä tarkoita sitä, että yritysten sisäinen viestintä ja osaamisen jakaminen olisi nykyisin tehok- kaampaa. Uudenlaiset vuorovaikutteiset viestintäalustat kuitenkin mahdollistavat tehok- kaan viestinnän, jos niiden käyttäminen on kaikille selvää. (Pirinen 2014.) Holiday Clubin viestintäkanavat ovat vielä perinteiset: palaverit, sähköposti ja Skype. Työtyytyväisyys- kyselyjen mukaan sähköposteja tulee liian paljon. (Oravainen 2017.) Osaamisen ja tie- don jakamiseksi on nykyisin olemassa monia teknisiä ratkaisuja, joilla tietoa ja osaamista voidaan selkeämmin jakaa. Monet tekniset ratkaisut myös selkeyttävät eri ihmisten vas- tuualueita. Tutkimusten mukaan tehokas sisäisen kommunikointi vahvistaa yrityksen ta- loudellista tulosta sekä ja yhteenkuuluvaisuudentunnetta. (Yates 2006, 79.)

Holiday Clubilla on tällä hetkellä paljon hiljaista tietoa (Ihanamäki 2018). Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan tietoa ja toimintatapoja, jotka kollektiivisesti tiedostetaan, mutta joita ei koskaan ole puettu sanoiksi tai dokumenteiksi. Tiedetään vain, että näin toimitaan. (Ojala 2008, 53; Sydänmaanlakka 2009, 65.) Voidaan sanoa, että oppiminen synnyttää usein osaamista. Osaaminen voi olla joko hyvää tai huonoa, olennaista tai epäolennaista. Osa asioista opitaan opiskellen, mutta suurempi osa asioista opitaan tiedostamatta eli ilman varsinaista koulutusta. Tiedostamatta opittu osaaminen siirtyy suoraan osaajansa hiljaiseen tietoon. Osaamisesta on tullut niin itsestään selvää ja automaattista, että se ei ole enää tunnistettavissa tai muille jaettavissa. Ulkoinen tieto on muuttunut sisäiseksi tiedoksi eli hiljaiseksi tiedoksi. (Toivonen & Asikainen 2004, 15-16.) Tärkeänä tehtävänä olisikin muuntaa taloushallinnon tiimin osaaminen ja prosessit havaittavaksi tiedoksi ja tätä kautta tulevaisuudessa muuntaa se koko organisaation osaamiseksi. Läheisempi osallistuminen muiden sisäisten sidosryhmien, kuten myyntitiimin arkeen, parantaisi taloushallinnon osaamista ja siten edistäisi sisäisen raportoinnin kehittämistä. (Norberg 2017.)

Tällä hetkellä voidaan sanoa, että yrityksen osaamispääoman systemaattinen tunnistaminen, ylläpito ja kehitys ovat alkutekijöissään. Yrityksen henkilöstöhallintoyksikkö on pieni ja heikko suhteessa organisaation kokoon ja toiminnan monimuotoisuuteen. Tätä voidaan pitää rajoittavana tekijänä kehittämisen näkökulmasta. (Norberg 2017.) Yhtiön käytäntönä on ollut se, että henkilöstöasioita ei hoideta henkilöstöhallintojohtoisesti. Liiketoimintajohto päättää hyvin pitkälti, miten heidän omissa tiimeissään hoidetaan henkilöstöhallintoon liittyvät asiat, eikä henkilöstöhallinnolla ole ollut muuta roolia kuin käytännön tehtävissä auttaminen. (Oravainen 2017.)

Holiday Club on pitkään ollut sijoittajien omistama yritys ja se on ilmennyt lyhytnäköisenä voitontavoitteluna. Esimerkiksi omistuksessa olevia hotelleja on ostettu ja myyty moneen kertaan. Myös suuri osa avainhenkilöistä on ollut Holiday Clubin palveluksessa pitkään olematta missään muussa yrityksessä, jossa on mahdollisesti olemassa strukturoidumpia prosesseja. Tiedon jakamisen kulttuuria ei ole päässyt syntymään. Tästä on seurannut erilaisia käytäntöjä eri yksiköille ja osastoille. Ongelmaa kuvaa esimerkiksi se, että monesti tieto kulkee pelkästään sähköpostissa sen sijaan, että yritys pyrkisi hyödyntämään kaikkia järjestelmiä, jotka voisivat tehdä asioiden ylläpitämisen ja tiedon jakamisen systemaattisemmaksi. (Ihanamäki 2018.)

Monet käytännöt ovat muodostuneet vähitellen omanlaisekseen jokaiselle yksikölle ilman systemaattista ja keskitettyä ohjaamista. Tämän lisäksi moni osaamisalue lepää yhden ihmisen dokumentoimattoman tiedon varassa. Prosesseja ei ole kuvattu eikä välttämättä toimita niidenkään mukaan, jotka on kuvattu jollakin tasolla. Konsernin taloushallinnon näkökulmasta eri yksiköiden erilaiset toimintatavat vaikeuttavat analysointia ja raportointia johdolle. (Norberg 2017.)

Yllä esitettyjen havaittujen ongelmien pohjalta rakentui tämän kehitystehtävän varsinainen otsikko: Osaamispääoman kehittäminen taloushallinnossa.

2.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Kuten luvussa 2.1 esitetään, henkilöstökyselyjen tuloksissa sekä esimiesten haastatteluissa ilmenee, että yrityksen ongelmina taloushallinnossa ovat:

- puutteellinen dokumentaatio
- heikot prosessikuvaukset
- epäselvät vastualueet
- tieto ei kulje
- osaamisen johtamisen puute

Nämä ongelmat ovat aiheuttaneet seuraavia seuraamuksia:

- yrityksen riskienhallinta on heikkoa
- katkokset tiedonkulussa hidastavat prosessia
- raportointi on virheeltistä
- perehdyttäminen uuteen tehtävään on hankalaa ja aikaa vievää
- rekrytointiprosessi ei ole systemaattinen

Näiden esitettyjen ongelmien ja seuraamusten pohjalta rakentui tämän kehitystehtävän varsinainen tutkimusongelma: osaamisen johtamisen puute taloushallinnon tiimissä.

Metsämuuronen (2006, 23) määrittelee tutkimusongelmaa tarkentavat tutkimuskysymykset sellaisiksi, jotka ratkaisevat ongelman, tuottavat uutta tutkimusta, lisäävät teoriatieta ja joiden avulla voidaan parantaa ja tehostaa oppimista. Edelliseen määritelmään viitaten, jotta tämän kehitystehtävän tutkimusongelma voidaan ratkaista, se on pilkottu seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Miten taloushallinnon osaaminen voidaan määritellä ja dokumentoida?
- Miten taloushallinnon prosesseja voidaan tehostaa?
- Miten taloushallinnon osaamista voidaan jakaa?
- Kuinka osaamisen johtamista voidaan kehittää taloushallinnon sekä myös koko organisaation näkökulmasta?

2.3 Kehitystehtävän tavoite

Kuten lähtötilanteen kuvauksessa ilmenee, yrityksen lähtötaso osaamispääoman johtamisen suhteen on heikko. Kehitystehtävän tavoite on antaa yritykselle ensimmäiset askelmerkit ja työkalut kohti systemaattisempaa osaamisen johtamista. Toisin sanoen, kehitystehtävän tavoite on määritellä ja dokumentoida minkälaista osaamista Holiday Clubin taloushallinnon tiimissä tarvitaan, tiivistää eri henkilöiden ja osastojen välistä yhteistyötä selkeyttämällä vastuualueita sekä antaa uusia työkaluja osaamisen johtamiselle. Kehitystehtävän tulisi antaa hyödyllistä tietoa myös muiden sisäisten prosessien kehittämiseen. Täten voidaankin sanoa, että kehitystehtävä on hyödyllinen koko organisaatiotasolla.

2.4 Mittarit

Lähtötilanteen ja toteutuneen muutoksen arvioinnissa käytetään on/off –mittareita sekä laadullisia mittareita. On/off –mittareiden vahvuutena on niiden yksinkertaisuus. Mittareiden avulla on helppo osoittaa lukijalle tuottiko kehitystehtävä konkreettiset muutokset. Kehitystehtävän aikaansaama muutos joko tapahtui tai sitten ei tapahtunut, mittareissa ei ole tulkinnanvaraa. On/off-mittareiden lisäksi käytetään laadullisia mittareita, jotka perustuvat talousjohtajan ja hallintojohtajan haastatteluihin sekä myös henkilökunnan suulliseen palautteeseen. Myös syntyneiden työkalujen käyttöönoton onnistumista mitataan. Näiden laadullisten mittareiden tehtävänä on tuoda lukijalle analyyttisempaa arviota muutoksessa onnistumisesta.

Organisaation koko henkilöstöä ei voida tässä vaiheessa vielä mitata, koska kyseessä on rajattu sidosryhmä sekä pilottihanke rajatun sidosryhmän sisältä. Taulukko 1 esittää ongelman ja sitä mittaavan mittarin.

Taulukko 1. Ongelmat ja niiden mittarit

Ongelma	Mittari
Puutteellinen dokumentaatio	<ul style="list-style-type: none"> Saatiinko taloushallinnon tiimin osaaminen määriteltyä? (on/off) Saatiinko taloushallinnon tiimin osaaminen dokumentoitua? (on/off)
Heikot prosessit	<ul style="list-style-type: none"> Saatiinko prosessien tehostamiseen uusia metodeja? (haastattelut talousjohtaja ja hallintojohtaja sekä suullinen palaute henkilökunnalta)
Epäselvät vastualueet ja heikko tiedonkulku	<ul style="list-style-type: none"> Saatiinko osaamisen jakamiseen uusia työkaluja ja ovatko työkalut käytössä? (haastattelut talousjohtaja ja hallintojohtaja sekä suullinen palaute henkilökunnalta) Miten vastualueita ja tiedonkulkua saatiin tehostettua? (haastattelut talousjohtaja ja hallintojohtaja sekä suullinen palaute henkilökunnalta)
Osaamisen johtamisen puute	<ul style="list-style-type: none"> Mitä lisäarvoa talousjohtaja koki saaneensa kehitystehtävästä ja sen tuloksista toiminnalleen ja esimiestyölleen? (haastattelu talousjohtaja) Miten kehitystehtävä on sovellettavissa muualle kohdeyrityksessä? (haastattelu hallintojohtaja)

Kehitystehtävän mittaustulokset esitellään luvussa 6.

2.5 Kehitystehtävän rajaus

Kuten luvussa 2.3 käy ilmi, kehitystehtävän tavoite on määritellä ja dokumentoida minikälaista osaamista Holiday Clubin taloushallinnon tiimissä tarvitaan, tiivistää eri henkilöiden ja osastojen välistä yhteistyötä selkeyttämällä vastualueita sekä antaa uusia työkaluja osaamisen johtamiselle. Otalan (2008, 31) mukaan itse osaamispääoman laskeminen on vaikeaa. Tiedon keskittämisen ja tehtävien kuvaamisen avulla on välillisesti mahdollista saada aikaan kustannussäästöjä. Prosessien jatkuva kehittäminen parantaa tehokkuutta, jolloin virheiden korjaamiseen, tiedon etsimiseen ja hyödyntämiseen kuluva aika vähenee. Kustannussäästöt eivät kuitenkaan sisälly kehitystehtävän varsinaisiin tavoitteisiin tai mittareihin, vaikka niitä toissijaisesti pidemmällä aikavälillä oletettavasti muodostuu.

Kehitystehtävä ei myöskään sisällä Holiday Club Resortsin taloushallinnon nykyosaamisen mittausta henkilötasolla. Yrityksen lähtötaso osaamisen johtamisen suhteen on todella alhainen, joten jo pelkkä osaamisen määrittely ja sen dokumentointi olisi merkittävä askel kohti systemaattisempaa osaamispääoman johtamista.

Kehitystehtävä tehdään Holiday Club Resorts Oy:n Suomen taloushallinnon yksikölle sekä sen tukitiimeille eikä kehitystehtävä ota kantaa muihin yksiköihin tai konsernin muiden maiden konttoreihin ja niiden työtapoihin.

2.6 Kehitystehtävän ennakoitut riskit

Kehitystehtävän onnistumisen suurimpana riskinä etukäteen arvioituna on oppimiseen ja tiedon jakamiseen liittyvä muutosvastarinta. Vaikka osaamisen tärkeys tiedostetaan yleisesti, edellyttää osaamisen systemaattinen jakaminen muutoksia nykyisiin toimintatapoihin eli koko yrityskulttuuriin. Suuri osa Holiday Clubin taloushallinnon tiimistä on ollut yrityksen palveluksessa pitkään ja heille saattaa muodostua epävarmuutta tai pelkoa oman reviirin tai vastualueen menettämisestä. Muutosjohtaminen, kehitystehtävän tarpeellisuuden argumentointi, selkeä viestintä sekä ihmisten osallistaminen muutokseen tulevat olemaan kriittisessä asemassa kehitystehtävän onnistumisen kannalta.

Yrityskulttuurin muuttaminen tiedon ja oppimisen jakamisen suhteen tulee edellyttämään uuden ja avoimen ajattelumallin hyväksymistä sekä uuden teknologia-alustan käyttöönottoa. Teknologiseen alustaan liittyy riski verkostovaikutuksesta. Toisin sanoen, mikäli yrityksessä kaikki eivät sitoudu käyttämään samaa alustaa, teknologian kautta saavutettava hyöty on mahdotonta saavuttaa. Verkostovaikutukseen liittyvää riskiä voidaan myös vähentää systemaattisella muutosjohtamisella.

Kaikessa kehitystyössä on myös omat riskinsä aikataulun suhteen. Nämä voivat johtua muun muassa minusta kehitystehtävän tekijänä tai yllättävistä ennalta arvaamattomista ulkoisista seikoista. Aikatauluriskiin on varauduttu joustavalla aikataululla, jolloin mahdolliset viivästykset eivät tule yllätyksenä eivätkä sinänsä haittaa kehitystehtävän suorittamisen laatua. Alustavasti kehitystehtävän tavoite on valmistua syksyllä 2018. Luvussa 5.3 on esitetty toteutunut aikataulu.

3 Tutkimusmenetelmät

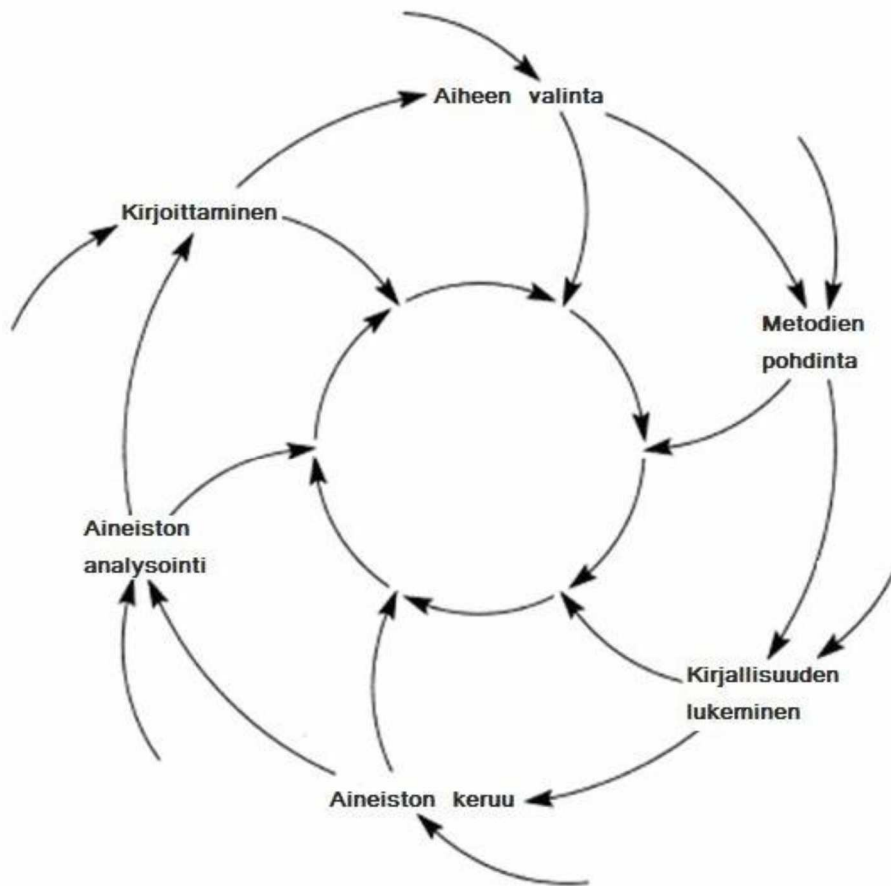
Tässä luvussa kuvataan kehitystehtävän tutkimusmenetelmä sekä käytetyn aineiston tiedonhankintamenetelmät.

3.1 Toimintatutkimus

Tämä kehitystehtävä toteutetaan laadullisena toimintatutkimuksena. Toimintatutkimus on yhdistelmä erilaisia tutkimusmenetelmiä ja sen avulla pyritään ratkaisemaan työyhteisön käytännön ongelmia. Toimintatutkimuksessa tutkija on osa tutkimuskohdetta ja toimii varsinaisen tutkimuksen projektipäällikkönä, mutta myös muut osanottajat ovat selvillä tutkimuksen tavoitteista ja voivat osallistua tutkimusaineiston kokoamiseen ja analysointiin. Toimintatutkimuksen keskeisiä piirteitä ovat käytännönläheisyys, toimintaan vaikuttaminen ja ratkaisukeskeisyys. Usein toimintatutkimus määritellään laadullisten tutkimusmenetelmien joukkoon, mutta Kanasen (2012, 37) mukaan toimintatutkimus alkaa siitä, mihin laadullinen ja määrällinen tutkimus loppuvat. Toimintatutkimuksessa tutkijan rooli ei ole ainoastaan kuvata tutkimusongelmaa, teoriataustaa ja johtopäätöksiä vaan hän aktiivisesti vaikuttaa tutkimuskohteeseen ja pyrkii saamaan aikaan muutoksia käytännön toimintatapoihin. Toimintatutkimuksen tekijän tulee perustaa omat johtopäätöksensä omiin tiedonhankintamenetelmiin, ja pyrkiä unohtamaan henkilökohtaiset näkemykset ja mielipiteet. Voidaankin sanoa, että tutkijan rooli toimintatutkimuksessa on haasteellinen, sillä häneltä edellytetään syy-seuraussuhteiden ymmärtämistä sekä ongelmanratkaisukykyä käytännön tasolla. (Kananen 2012, 37-38.) Toimintatutkimuksen toimintaan ja aktiivisuuteen keskittyvän näkökulman vuoksi, se soveltuukin erityisen hyvin työelämälähtöiseen tutkimukseen ja vaikuttamiseen. Aktiiviseen muutokseen pyrkiminen onkin toimintatutkimuksen erottava tekijä ns. perinteisistä tutkimuksista. (Kuula 1999, 9-11.)

Tyypillistä toimintatutkimukselle on sen syklinen ja vaiheittainen luonne. Sitä on usein kuvattu spiraalin muodossa. Kuviossa 3 on esitetty vaiheittainen tutkimusprosessi. Vaiheiden osa-alueina ovat aiheen valinta, metodin pohdinta, kirjallisuuden lukeminen, aineiston keruu, aineiston analyysi sekä kirjoittaminen. Prosessi voidaan aloittaa yleensä mistä kohdasta tahansa. Eri vaiheet ohjaavat harkitsemaan uudestaan aiemmin tehtyjä valintoja. (Blaxter & Hughes & Tight 1996, 10; Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2005, 14.) Toimintatutkimus pyrkii toimintaympäristön sekä sen kulttuurin muutokseen niin, että

prosessit jatkaisivat omaa itsenäistä kehittymistään kohdeyrityksessä myös varsinaisen tutkimustyön loputtua. Toimintatutkimuksen tärkeimpiä tavoitteita onkin se, että toimintaympäristö muuttuisi niin, että jatkuva parantaminen olisi luonnollinen osa sen toimintaa. (Heikkinen & Rovia & Syrjälä 2006, 83.)



Kuvio 3. Tutkimuspiraali (Blaxter & Hughes & Tight 1996, 10).

Riittävien kehityssykliden määrä on haastava arvioida ennakkoon, mutta tutkimuksen suhteellisen lyhyen keston vuoksi tässä tutkimuksessa tehdään yksi kehityssyklin. Yhteen sykliin keskittymällä mahdollistetaan laadukas työ niin, että esimerkiksi aikataulujen puolesta ei tule ylimääräisiä riskejä. Toimintatutkimuksessa tärkeintä on, että se sisältää suunnittelun, idean, toiminnan ja arvioinnin. Käytettävien sykliden määrä ei ole niin oleellinen. (Heikkinen & Rovia & Syrjälä 2006, 19, 82.)

Toimintatutkimuksen haasteena voidaan pitää tutkittavan kohteen rajallisuutta jolloin erilaisia muuttujia on vaikea hallita ja tulosten yleistettävyyden epävarmuus. On myös mahdollista, että teorian ja käytännön yhteys jää lopulta epäselväksi. (Metsämuuronen 2006, 105-106.)

3.2 Tiedonhankintamenetelmät

Kehitystehtävän tiedonhankintamenetelminä toimivat havainnointi, haastattelut sekä teoria. Kehitystehtävän tekijällä on usean vuoden työkokemus taloushallinnon eri tehtävistä ja laaja näkemys monelta eri toimialalta. Voidaankin sanoa, että havainnointi, joka on yksi laadullisen tutkimuksen tiedonhankintamenetelmä, alkoi jo ennen virallisen kehitystehtävän aloittamista.

Havainnointi voidaan jakaa neljään eri kategoriaan. Puhutaan piilohavainnoinnista, havainnoinnista ilman osallistumista, osallistuvasta havainnoinnista sekä osallistavasta havainnoinnista. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija toimii aktiivisessa yhteistyössä tutkimuksen tiedonantajien kanssa. Sosiaaliset vuorovaikutustilanteet ovatkin tärkeä osa tiedonhankinnassa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 84.)

Osallistavalla havainnoinnilla pyritään ehkäisemään ongelmatilanne, jossa tutkimuksen kohteena oleva yhteisö toimii aktiivisesti tutkijan kanssa mukana, mutta tutkimuksen loputtua hyvin alkanut toiminta ei jää osaksi yrityskulttuuria. Osallistavan havainnoinnin päätavoitteena onkin osallistuttaa tutkimukseen osallistuvat henkilöt siten, että toiminta jatkuisi myös ilman tutkijan tukea. Osallistava havainnointi tuo myös arvostuksen tunnetta henkilöille kaikkien saadessa tuotua oma näkemyksensä esiin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 85.)

Teemahaastattelua voidaan kuvata lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun väli muodoksi. Teemahaastattelu kuuluu laadulliseen tutkimukseen, jossa tarkoituksena ei ole etsiä tilastollista säännönmukaisuutta, joten tämän vuoksi myöskään aineiston koolla ei ole niin suurta merkitystä. Aineistona voi toimia esimerkiksi yhden henkilön haastattelu. Nimensä mukaisesti teemahaastattelu on puolistrukturoitu ja siinä edetään keskeisten etukäteen valittujen teemojen varassa. Teemahaastattelu antaa tutkijalle mahdollisuuden keskittyä valitsemiinsa teemoihin, mutta samalla se jättää avoimelle keskustelulle riittävästi tilaa. Tästä syystä teemahaastattelut sopivatkin tähän tutkimukseen hyvin. Haastattelijan eli tutkijan tehtävänä on käydä teema-alueet läpi ennen haastattelua,

mutta varsinaisten teemojen laajuus ja järjestys voivat vaihdella haastattelusta riippuen. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2005, 203.)

Syvähaastattelu on täysin strukturoimaton haastattelumuoto ja siinä käytetään avoimia kysymyksiä. Syvähaastattelusta käytetään myös nimeä avoin haastattelu. Kaikki avoimet haastattelut eivät kuitenkaan ole syvähaastatteluita vaan syvähaastattelussa haastattelijan tehtävänä on syventää saamiaan vastauksia rakentamalla haastattelun jatko saamiensa tietojen varaan. Tutkittava ilmiö pyritään aina avaamaan perusteellisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 77-78, 184.) Koska kvalitatiivisen tutkimuksen perustarkoitus on ymmärtää tutkimuskohdetta, aineistonkeruuseen voidaan hyvin lähteä päättämättä etukäteen kuinka monta haastattelua tehdään. Haastatteluja on tarkoitus jatkaa siihen asti kun haastattelut tuovat lisätietoa ongelmaan. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2005, 168-171.)

Ryhmäkeskustelut ovat työpajoja, joissa on tarkoitus saada kattavampi käsitys yrityksen osaamisesta. Kyseessä on vapaamuotoinen keskustelutuokio, jossa on etukäteen valittu aihealueet, josta keskustelua käydään. Metsämuurosen (2006, 115) mukaan keskusteleva menetelmä sopii muun muassa silloin, kun käsitellään heikosti tiedostettuja asioita.

Havainnoinnin ja haastattelujen lisäksi tiedonhankintamenetelmänä on kirjallinen materiaali. Kirjallista aineistoa ovat aikaisemmin tehdyt henkilöstökyselyt, organisaation toimintaohjeet, sähköpostit, internet- ja intranet-sivut. Tätä aineistoa löytyy yrityksen sisältä runsaasti ja se toimii isona apuna muun muassa lähtötilanteen kartoituksessa.

Laadullinen toimintatutkimus mahdollistaa useamman tiedon hankintamenetelmän käytön joko vaihtoehtoisina, rinnakkain tai eri tavoin yhdisteltyinä. Aikaisemmin kuvattujen menetelmien lisäksi tietoa voidaan hankkia esimerkiksi kyselyjen avulla. Kyselyssä haastateltavat täyttävät itse heille esitetyn kyselylomakkeen. Esitetyt lomakkeiden etuina ovat mahdollisuus kerätä laaja tutkimusaineisto, ajankäytön tehokkuus ja helpous. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 77-78, 184.)

3.3 Validiteetti ja reliabiliteetti

Validiteetilla viitataan tutkimuksen pätevyyteen eli mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Haastatteluissa se esimerkiksi tarkoittaa haastateltavan kykyä ymmärtää kysymys niin kuin se on tarkoitettu ymmärrettäväksi. (Hirsjärvi

& Remes & Sajavaara 2005, 216.) Validiteettitarkisteluun kuuluu tutkimuksesta riippuen aineisto, menetelmät, prosessi ja tulokset. Laadullisen tutkimuksen validiteetti rakentuu tutkijan kykyyn valita oikea kohderyhmä, rakentaa toimiva tutkimusasetelma, sekä tulokinnan paikkansapitävyys siinä kohdealueessa mitä halutaan tutkia (Likitalo & Rissanen 1998, 71-72.) Jos tutkija käsittelee vastauksia oman ajattelumallinsa mukaisesti, ei tuloksia voida pitää valideina.

Kananen (2012) on tarkentanut terminologiaa jakamalla validiteetin sekä ulkoiseen validiteettiin että sisältö- ja kriteerivaliditeettiin. Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan pätevätkö tutkimustulokset samanlaisissa tutkimustilanteissa yleisesti. Sisältövaliditeetilla tarkoitetaan oikeanlaisten mittareiden käyttöä eli sitä, että valitut mittarit mittaavat juuri sitä, mitä niiden on tarkoitettukin mitata. Sisältövaliditeettia voidaan parantaa perustelemalla käytettyjä mittareita sekä dokumentoimalla mittareiden käyttö. Kriteerivaliditeetin voidaan sanoa toteutuvan tutkimuksessa, mikäli muut tutkijat ovat saaneet samasta aiheesta samankaltaisia tutkimustuloksia. (Kananen 2012, 168-170.)

Tämän kehitystehtävän validiteetti pyritään varmistamaan valitsemalla mittarit sillä perusteella, että ne mittaavat viitekehysmallin sopivuutta juuri tähän tutkimukseen. Validiteettia parantavat myös selkeät perustelut, jotka auttavat ymmärtämään, miksi joku asia tehdään tai jätetään tekemättä. Tavoitteena on, että lukija pystyy helposti ymmärtämään tehdyt toimenpiteet ja muutokset.

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2005, 226). Luotettavuuden kannalta olisi syytä tutkia kaikki tekijät, jotka voivat vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. Varsinkin pitkäkestoisessa tutkimuksessa tutkijassa itsessään saattaa esiintyä luotettavuuteen vaikuttavia muutoksia, koska tutkijan rooli ulkopuolisena tarkkailijana saattaa vaarantua. (Syrjälä & Ahonen & Syrjäläinen & Saari 1994, 101.)

Omasta mielestäni tämä kehitystehtävä tulee olemaan luotettava, koska kaikki tutkimuksen aineisto dokumentoidaan ja tutkimuksen tekijän tavoitteena on olla mahdollisimman objektiivinen keskittyen vain olennaisiin asioihin. Toki lukijan on hyvä muistaa, että toimintatutkimuksessa kehitystehtävän tekijän oman subjektiivisuuden tuominen osaksi kehitystyötä on ensiarvoisen tärkeää. Toimintatutkimusta ei ole mahdollista tehdä ilman sen tekijän omaa vaikutusta kehitettävään asiaan. Näin ollen tämänlaisessa laadullisessa tutkimuksessa ei olisi mahdollista saada täsmälleen samanlaista tulosta toisen

tekijän toteuttamana. Heikkinen, Huttunen ja Moilanen (1999, 113-114) ottavatkin kantaa kirjassaan toimintatutkimuksen validiteettiin ja reliabiliteettiin. Heidän mielestään näiden käsitteiden käyttö on hankalaa toimintatutkimuksessa ja ne aiheuttavat ristiriitaa, koska toimintatutkimuksen koko tarkoitus on aiheuttaa muutos tilanteeseen, eikä vain tutkia sitä. Tästä syystä käytän termejä kehitystehtävä ja kehitystehtävän tekijä tutkimuksen ja tutkijan sijasta.

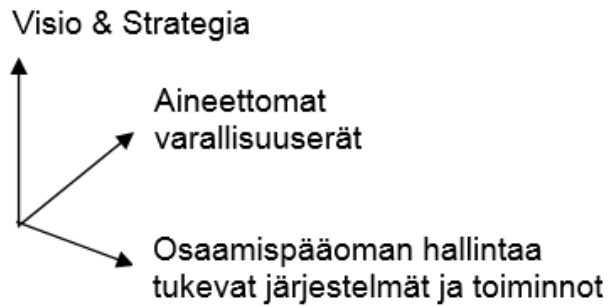
4 Teoreettinen viitekehys

Tässä luvussa käsitellään teoreettista viitekehystä. Aluksi määritellään mitä osaaminen on sekä käsitellään osaamista osana yrityksen visiota ja sen merkitystä osana organisaation strategista liiketoimintaa. Tämän jälkeen syvennytään oppivaan organisaatioon sekä muutosjohtamiseen.

4.1 Osaaminen

Osaamisen määritelmä ei ole yksiselitteinen. Osaaminen on yrityksen aineetonta pääomaa, jonka Lönnqvist, Kujansivu ja Antola (2005, 33) määrittelevät yksilön kyvyksi, taidoksi, valmiuksiksi ja tiedoiksi. Tuomen ja Sumkinin (2012, 27) mukaan osaaminen on toimintaa, joka koostuu tiedoista, taidoista ja kokemuksesta. Jalava, Palonen, Keskinen ja Kontkanen (1999, 62) sanovat osaamisen olevan strategia tai väline toteuttaa visiota. Ojala (2008, 47) puolestaan kirjoittaa osaamisen olevan yksilön kyky suoriutua tehtävistään, parantaa ja kehittää työtään sekä ratkaista ongelmia.

Sullivan (2000, 23-27) jakaa osaamisen kolmiulotteiseen viitekehukseen, joka on kuvattu kuviossa 4. Osaamispääoman roolin valinta edellyttää visiota ja strategiaa. Tällä tarkoitetaan sitä, että yrityksen osaamispääoman johtaminen on kiinteässä yhteydessä yrityksen visioon ja strategiaan. Tarvittava osaaminen (aineettomat varallisuuserät) on kuvattava ja lopulta on vielä määritettävä osaamispääoman hallintaa tukevat järjestelmät ja toiminnot.



Kuvio 4. Osaamispääoman ulottuvuudet (Sullivan 2000, 26)

Visio eli haluttu tulevaisuuden kuva, antaa yritykselle syyn ryhtyä niihin toimenpiteisiin, joita vision toteuttaminen edellyttää. Vision tavoittelu asettaa täten myös vaatimuksia yrityksen osaamiselle. Yrityksen täytyy analysoida onko visio mahdollista saavuttaa nykyosaamisella. Yrityksen tulee myös tiedostaa, että visioon sitoutuminen edellyttää, että sillä on visioon vaadittava osaaminen. Voidaankin sanoa, että ilman visiota tapahtuva resurssien, kuten osaamisen, kehittäminen ei yleensä ole suunnitelmallista. (Jalava & Palonen & Keskinen & Kontkanen 1999, 28.)

Edellä kuvattu visio suunnitellaan yleensä pidemmän ajanjakson päähän. Tällä tavoin yritys lupaa sekä itsellensä että sidosryhmillensä toteuttaa visio määritellyn ajan puitteissa. Strategia puolestaan kuvaa sitä tietä, jolla visiota kohti kuljetaan. Visio ja strategia liittyvät siis aina saumattomasti yhteen. (Jalava & Palonen & Keskinen & Kontkanen 1999, 43.)

Organisaation strategia voidaan jakaa moneen eri tasoon. Näitä ovat muun muassa yritys-, liiketoiminta- ja operatiivisen tason strategiat. Yritysstrategia määrittelee missä liiketoiminnassa yritys haluaa olla mukana. Liiketoimintastrategiassa yritys puolestaan määrittelee miten se varmistaa menestymisen valitsemassaan liiketoiminnassa. Operatiivisia strategioita ovat esimerkiksi henkilöstö-, tuotanto- ja markkinointistrategia. Operatiivisten strategioiden tavoitteena on valitun liiketoimintastrategian toteuttaminen. (Viitala 2007, 61.)

Yrityksen liiketoimintaa ohjaavaan strategiaan liittyy vahvasti henkilöstösuunnittelu, joka on eräs osaamisen johtamisen välineistä. Henkilöstösuunnittelun avulla varmistetaan, että yrityksen liiketoiminnalla on osaavat henkilöstövoimavarat myös tulevaisuudessa. Liiketoimintastrategia asettaa yrityksen henkilöstöjohtamiselle reunaehdoja. Tästä syystä henkilöstökysymykset ja liiketoiminnan johtaminen ovat kytköksissä toisiinsa. (Viitala

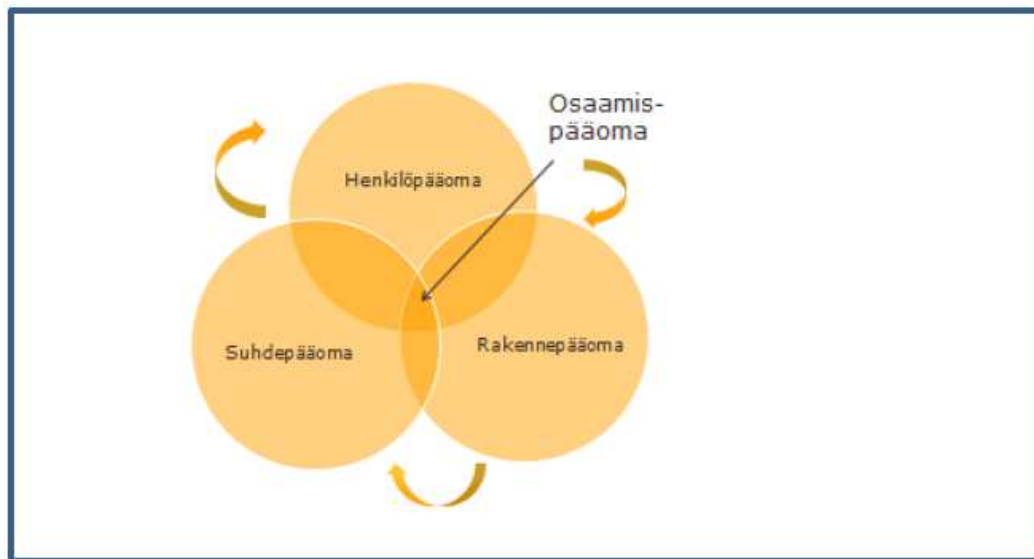
2007, 54, 59.) Liikeidean onkin tärkeää sulautua henkilöstöideaan. Henkilöstöidealla tarkoitetaan vastaavaa dokumentoitua käsitystä henkilöstöstä ja sen merkityksestä kuin toiminnan liikeideallakin. Henkilöstöidean avulla yritys kuvaa minkälainen henkilökunta on yritykselle sopiva ja mitä heidän osaamiseltaan vaaditaan. (Viitala 2007, 60.) Osaamisen näkökulmasta tärkeimpänä strategia onkin henkilöstöstrategia. Henkilöstöstrategia on henkilöstövoimavarojen ja henkilöstöjohtamisen kehittämissuunnitelma, jossa määritellään henkilöstöpoliittiset päämäärät, tavoitteet ja toimenpiteet. Sen tulee sisällöltään tukea yrityksen liiketoimintastrategiaa. Henkilöstöstrategian osa-alueita ovat osaamisen kehittäminen, henkilöstön hankinta, tavoitteiden määrittely ja arviointi, palkitseminen, motivaatiosta ja sitoutumisesta huolehtiminen, hyvinvointiasiat sekä johtamisen kehittäminen. (Viitala 2007, 61.)

Yritysten uudistaessa strategiaansa, kriittisen ydinosaamisen tunnistaminen on haastava tehtävä. Ydinosaamisen määrittely edellyttää ainutlaatuisuuden, lisäarvon ja tulevaisuusnäkökulman kautta tehtävää analysointia. Ydinosaaminen muodostuu yhdestä tai useammasta strategisesta osaamisesta ja sen avulla yritys luo kilpailuetua. Ydinosaamisen syntyminen edellyttää tietoista kehittämistä, itsestään se ei tapahdu. (Ojala 2008, 54-55.) Yksilöiden ominaisuudet voivat oikein johdettuna siirtyä organisaation ominaisuuksiksi. Olennaista on tuolloin nähdä henkilöstöresurssit dynaamisena kokonaisuutena, joita voidaan kehittää ja uudistaa organisaation tavoitetilan saavuttamiseksi. (Helsilä & Salojärvi, 46.)

4.2 Osaamispääoma

Osaamispääomasta käytetään myös termejä aineeton pääoma, älyllinen pääoma, tietopääoma, aineeton varallisuus ja näkymättömät voimavarat (Lönngqvist & Kujansivu & Antola 2005, 18). Osaamispääomalla tarkoitetaan organisaation inhimillisten, organisaatioon liittyvien ja ulkoisiin vuorovaikutussuhteisiin liittyvien voimavarojen yhdistämistä. Sen avulla osaaminen saadaan toimimaan yrityksen hyväksi ja luomaan arvoa. (Sokura 2004, 5.) Yksilön osaaminen koostuu tiedoista, taidoista, kokemuksesta, kontakteista ja asenteesta, jotka mahdollistavat työntekijän hyvän työsuorituksen. Organisaation osaamista kuvaa yhteinen näkemys tai käsitys tärkeästä asiasta, se on yhteisesti omaksuttu toimintatapa. Organisaation osaamista syntyy silloin, kun yksilöt jakavat, yhdistävät ja kehittävät osaamistaan yhdessä ja se muunnetaan yhteiseksi näkemykseksi ja toiminnaksi. (Ojala 2008, 51.)

Osaamispääoman osa-alueet jaotellaan kuvion 5 esittämällä tavalla inhimilliseen, rakenne- ja suhddepääomaan.



Kuvio 5. Osaamispääoman osa-alueet (Ojala 2008, 58)

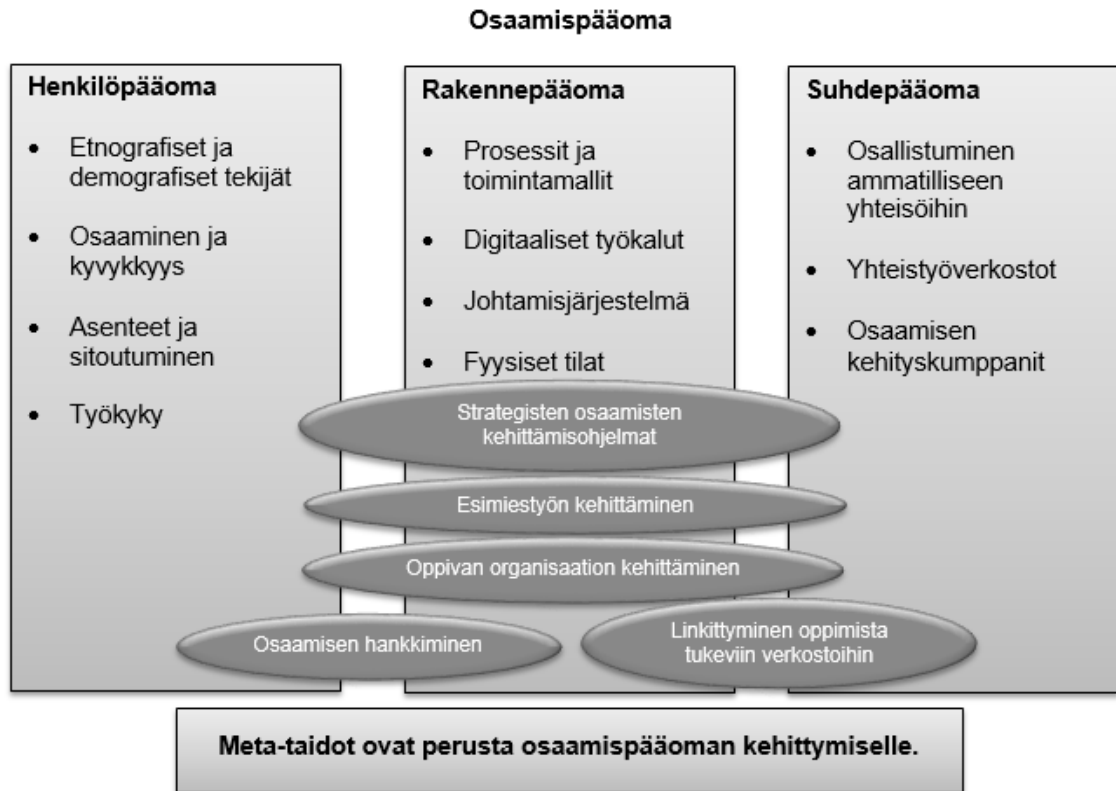
Kuviosta 5 voi nähdä myös osaamispääoman dynaamisuuden. Jatkuva virtaus varmistaa, että osaamispääoma kehittyy ja lisääntyy. Mikäli eri osa-alueiden väliset rattaat eivät pyöri dynaamisesti, tarkoittaa se osaamisen kehittymisen pysähtymistä ja lopulta osaamisen arvon menettämistä. (Ojala 2008, 57-58.)

Henkilöpääomalla eli inhimillisellä pääomalla tarkoitetaan henkilöstön ja johdon osaamista ja innovatiivisuutta, tietoja, taitoja ja henkilökohtaisia ominaisuuksia ja kyvykkyys, joita yritys ei voi omistaa. Koska rutiinimaiset työtehtävät ovat vähentyneet ja tietotekniikan hyödyntäminen lisääntynyt, on työ kokonaisuudessaan muuttunut dynaamisemmaksi. Työn sisältö ja työympäristöt ovat jatkuvassa muutoksessa ja yrityksissä tarvitaan entistä monipuolisempaa osaamista. (Lönngqvist & Kujansivu & Antola 2005, 31.) Henkilöpääomaan liittyvän arvoa synnyttävän näkemyksen mukaan, pääasiallisena tavoitteena on kasvattaa työntekijöiden taitoja ja osaamista, jotta voidaan luoda uusia innovaatioita kaupallistettavaksi. Työntekijän arvo organisaatiolle riippuu siitä, kuinka hyvin yksilön taidot ja osaaminen sopivat työtehtävään, jossa henkilö työskentelee. (Aldisert 2002, 8.) Henkilöpääoma on mahdollista jakaa vielä eri osaamisalueisiin, kuten substanssi-, liiketoiminta-, tuotanto- ja organisaatio-osaamiseen ja sosiaalisiin taitoihin. Nämä pitävät sisällään esimerkiksi oman ammattialan tai kyseisen liiketoiminnan erityistä osaamista, viestintäosaamista, vuorovaikutus- ja prosessien kehittämistaitoja.

Rakennepääomalla tarkoitetaan yrityksen rakenteissa olevia tietoja, toimintatapoja ja prosesseja, joita yritystoiminnassa on luotu. Rakennepääomaan kuuluu myös aineeton varallisuus, joita ovat esimerkiksi yrityksen arvot ja organisaatiokulttuuri. Vahvalla ja arvostetulla organisaatiokulttuurilla on todettu olevan vaikutusta yritysten menestykseen. Organisaatiokulttuuri antaa työntekijöille identiteetin ja sitouttaa yhteisiin päämääriin. Kilpailukyvyn kannalta myös prosessit ovat tärkeitä. Niiden avulla ohjataan toimintaa ja samalla hyödynnetään ihmisten osaamista, kun he suunnittelevat, organisoivat ja kehittävät toimintaa edelleen.

Suhdepääomaan voidaan katsoa kuuluvaksi kaikki organisaatioon ja sen ulkopuolisiin sidosryhmiin liittyvät aineettomat tekijät, kuten asiakkaat, edustajat, media ja yhteiskunta. Suhdepääomassa oleellista on, että yritys tunnistaa sen tärkeimmät sidosryhmät ja kumppanit ja pitää niihin suhteita yllä. Hyvällä maineella yritys saa houkuteltua itselensä lisää asiakkaita sekä osaavaa henkilökuntaa, jotka puolestaan tuovat yritykselle taloudellista etua. (IC Partners 2004, 12-14, 17; Lönnqvist & Kujansivu & Antola 2005, 31, 33, 39, 42, 44-45; Roos & Fernström & Pionius & Rastas 2006, 13-14.)

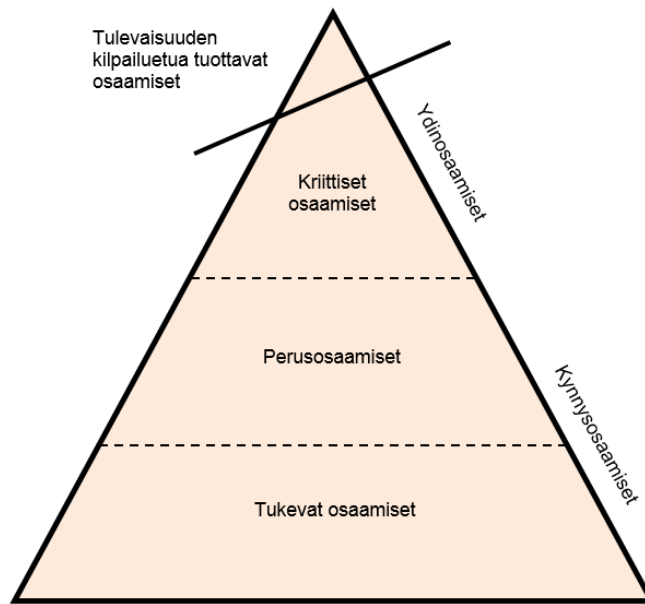
Kuvio 6 esittää osaamispääoman sisällön visuaalisessa muodossa.



Kuvio 6. Osaamispääoman sisältö (mukaellen Ojala 2008)

4.3 Osaamisen eri tasot

Organisaation tulee pystyä määrittelemään minkälaista osaamista yrityksessä tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa. Määrittely auttaa yritystä johtamaan osaamistaan ja siten tekemään strategiset toimenpiteet pyrkiessään kohti visiota. Kuviossa 7 on kuvattu organisaation osaamistasot. Kynnysosaamisella tarkoitetaan osaamista, jota ilman ei voi toimia toimialalla. Tämä osaaminen ei tarjoa kilpailuetua, mutta ilman sitä yrityksen olisi mahdotonta osallistua kilpailuun. Ydinosaaminen puolestaan tarkoittaa tämän päivän kilpailussa tarvittavaa keskeistä osaamista. Sen avulla yritys luo kilpailuetua. (Viitala 2007, 177.)



Kuvio 7. Osaamisen tasot (mukaellen Viitala 2007)

Ydinosaamisen ratkaisevaksi tekijäksi on määritelty Longin ja Vickersin (1995, teoksessa Viitala 2007, 173) toimesta tekijä, joka tuottaa lisäarvoa asiakkaalle ja toimii erottavana tekijänä suhteessa muihin yrityksiin. Ydinosaamisalueet ovat vaikeita kopioida ja niitä on vaikea synnyttää nopeasti. (Viitala 2007, 173.) Kuviossa 7 olevat osaamistasot voivat vaihdella markkinoilla olevien yritysten välillä.

Yhteenvedon voidaan sanoa, että ydinosaaminen on yhdistelmä henkilöiden ja organisaation osaamisesta, järjestelmästä ja teknologiasta. Ydinosaamista on yleensä organisaatiotasolla. Se on osaamista, jota yritys pyrkii hyödyntämään liiketoiminnassaan tuottaakseen lisäarvoa asiakkaille. (Sydänmaanlakka 2004, 235.) Otalan (2008, 347) mukaan ydinosaaminen on tapa, jolla yritys toimii pidemmällä ajanjaksolla. Sen avulla voidaan muodostaa tekninen kilpailuetu, ainutlaatuinen tekijä hallita markkinoita tai mahdollisuus operatiiviseen tehokkuuteen.

4.4 Osaamisen määrittäminen osaamiskarttaa hyödyntäen

Kun tarvittavaa osaamista määritellään organisaatiossa, siinä voidaan käyttää apuna osaamiskarttaa. Osaamiskartan avulla organisaation johdon on helpompi tunnistaa niitä osaamisia, joita strategian mukainen toiminta edellyttää, koska osaamiskartta tarkastelee yrityksen strategiaa osaamisen näkökulmasta. Osaamiskarttaan listataan asioita, jotka tekevät strategian toteuttamisen mahdolliseksi. Sen avulla voidaan tunnistaa ne

ydinosaamiset, jotka ovat kriittisiä yrityksen menestykselle. Organisaatiotasolla nämä kyseiset osaamiset määrittävät sen, missä organisaation osaamistaso on kokonaisuudessaan ja missä osa-alueilla sen tulee kehittyä. (Tuomi & Sumkin 2012, 89.)

Osaamiskartta voi sisältää koko organisaation tarvitsemat osaamisalueet, tietyn henkilöstöryhmän osaamisalueet, ryhmän tai tiimin osaamisalueet tai jonkin erikseen valitun osaamisalueen (Hätönen 2011, 18). Tässä tutkimuksessa osaamiskartan avulla pyritään kartoittamaan taloushallintoon liittyvät ydinosaamisalueet, jolla menestyminen strategian mukaisissa osaamisissa mahdollistetaan. Ydinosaamisen määrittely ja osaamiskartan tekeminen tulevat olemaan tämän tutkimuksen tärkeä vaihe, sillä ne luovat pohjan koko osaamisen kehittämistyölle.

4.5 Oppiva organisaatio

Osaamisen merkitys organisaation kilpailukyvyn varmistajana on kasvanut lähivuosina yhä enenevässä määrin. Ydinosaamiset takaavat yrityksen menestyksen toimintaympäristössä ja siten synnyttävät kilpailuetua. Organisaation oppimiskyvyssä on kyse siitä kuinka se osaa yhdistellä ja koordinoida erilaisia tuotantotaitoja, teknologioita, ihmisten välistä vuorovaikutusta, osallistumista sekä ylläpitojen tapahtuvaa sitoutumista yhteiseen visioon. (Ruohotie & Honka 1997, 1.)

Oppiva organisaatio on asiakaslähtöinen, se reagoi nopeasti muutoksiin, sallii virheitä ja oppii niistä sekä oppii muilta. Nimensä mukaisesti oppivaa organisaatiota voidaan kuvata organisaatioksi, joka kehittää ja kehittyä kaiken aikaa. Sarala ja Sarala (1997, 54-55) esittävät oppivalle organisaatiolle kolme näkökulmaa. Ensimmäisessä näkökulmassa paneudutaan hierarkian poistamiseen. Tämä mahdollistaa henkilöstön vastuunoton ja yhteisten tavoitteiden saavuttamisen. Toinen näkökulma keskittyy henkilöstön osallistamiseen. Kolmantena näkökulmana on vuorovaikutus, joka mahdollistaa muutos- ja kehitystoimet.

Senge (1994, 3-4) puolestaan kirjoittaa oppivasta organisaatiosta, että yritykset eivät voi enää toimia yhden tai muutaman henkilön oppimisen varassa, oppimista on tapahduttava yrityksen jokaisella tasolla ja jokaisen henkilön toimesta. Mikäli organisaatiot haluavat menestyä, nopeasti muuttuva maailma, lisääntynyt kilpailu ja hektinen toimintaympäristö pakottavat yritykset toimimaan edellä kuvatulla tavalla. Organisaation, ryhmien ja

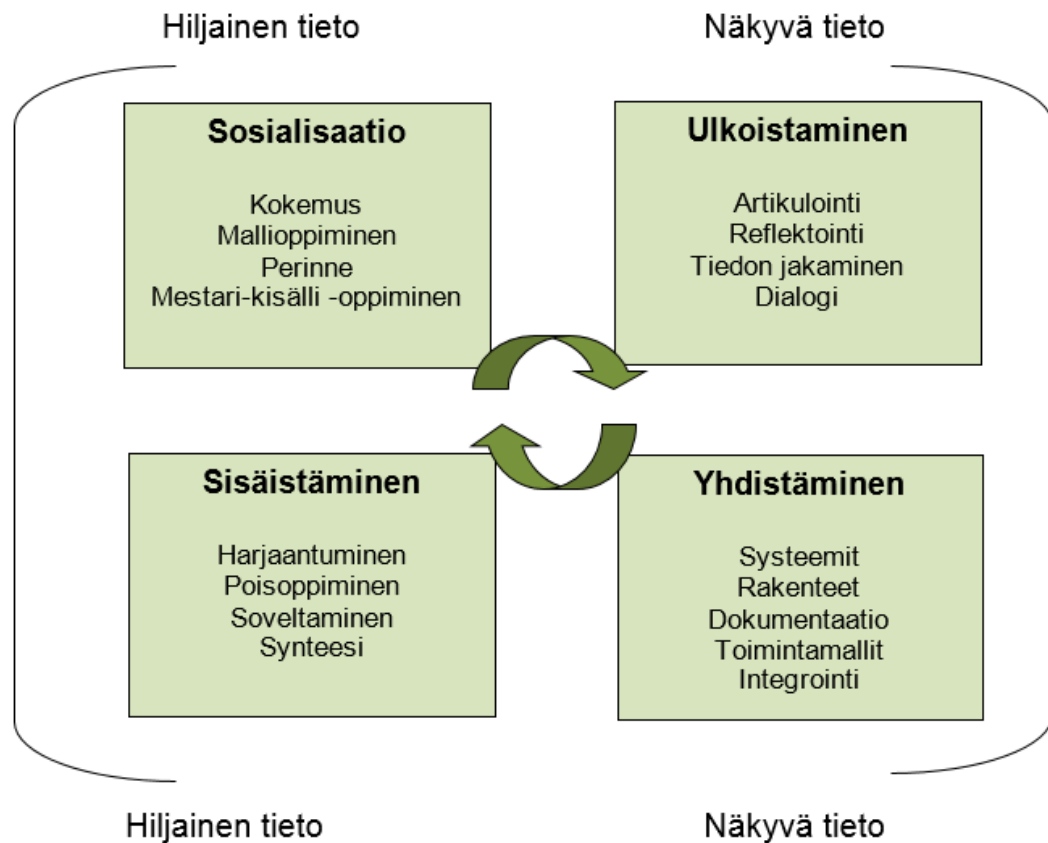
yksilöiden on kyettävä ratkaisemaan vaikeita kysymyksiä sekä analysoimaan ongelmia nopeasti.

Österbergin (2005, 119-21) mukaan organisaation ja henkilöstön välinen molemminpuolinen luottamus ja arvostus ovat oppivan organisaation keskiössä. Ilman avoimuutta ja riittävää luottamusta, tietojen, taitojen ja ideoiden jakaminen ei ole mahdollista. Organisaation tulee panostaa avoimeen koko organisaation läpi menevään tiedonkulkuun. Österberg on listannut oppivan organisaation tunnusmerkit seuraavasti:

1. kyky luoda ilmapiiri, joka kannustaa kehittämän ja oppimaan
2. kyky hyväksyä epäonnistumiset
3. kyky kannustaa kokeilemaan
4. kyky auttaa henkilökuntaa uudistumaan ja oppimaan uutta
5. kyky muuttaa toimintaa uuden tiedon valossa

(Österberg, 2005, 119-121.)

Viitala (2005, 169) kirjoittaa, että oppiminen tapahtuu henkilötasolla vaiheissa. Oppimissyklissä hiljainen tieto muuttuu näkyväksi tiedoksi. Myös organisaation oppiminen tapahtuu oppimissyklissä. Tämä on kuvattu kuviossa 8. Mallin lähtökohtana on yksilön osaaminen ja tämän osaamisen tuominen aktiivisesti yrityksen käyttöön.



Kuvio 8. Oppimissykli. Mukaillen Nonako & Konno 1998 (Viitala 2005, 168)

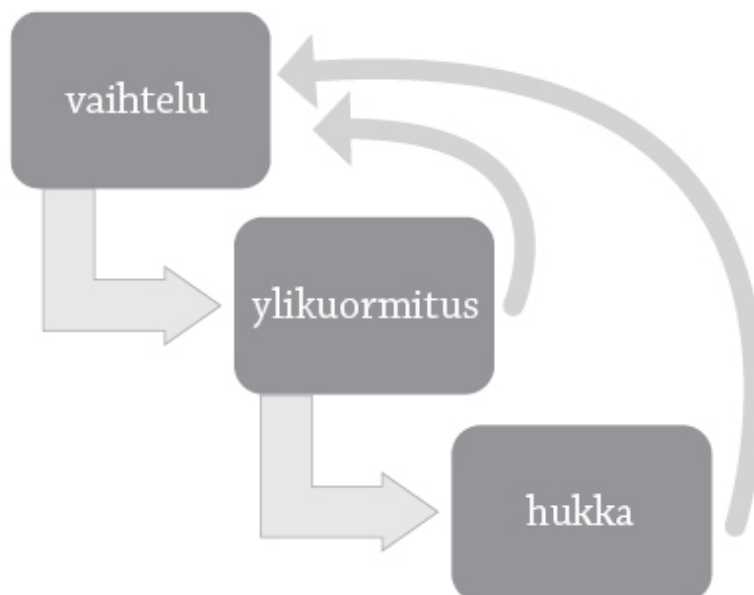
Kuvion 8 oppimissyklissä sosialisaatiolla tarkoitetaan kokemus- ja mallioppimista. Näissä osaaminen siirtyy toiselle yhteisen tekemisen kautta vuorovaikutustilanteessa. Jotta hiljainen tieto tulee ulkoistaessa näkyväksi, toimintamalleja käsitellään avoimesti ja julkisesti yhdessä. Avoin dialogi edellyttää turvallista ilmapiiriä ja ympäristöä. Yhdistämisvaiheessa sanoiksi puettu uusi tieto ja/tai toimintamallit tuodaan osaksi organisaation olemassa olevaa kokonaisuutta esimerkiksi ohjeiden ja muiden näkyvien menetelmien avulla. Sisäistämisvaiheessa yksilö ottaa uuden toimintamallin käyttöönsä jokapäiväisessä arjen toiminnassaan. Usein tämä edellyttää poisoppimista vanhasta totutusta toimintamallista ja tarvitsee siksi tuekseen kokeiluvaiheen, jonka aikana uusi tapa koetetaan hyväksi ja toimivaksi. (Viitala 2005, 169.)

4.5.1 Lean

Kouri (2010, 16) kirjoittaa, että työtapojen, menetelmien ja osaamisen kehittäminen edellyttää standardoituja työskentelytapoja. Vakiinnuttamisella pyritään tehostamaan hyvien työskentelytapojen kehittämistä, tietojen jakamista, työn laatua ja työn tuotettavuutta.

Ympäristön jatkuvassa muutoksessa, optimiratkaisu vanhenee ajan kuluessa. Siksi tarvitaan jatkuvan parantamisen rutiini. Suorituskyvyn ylläpitämiseksi, systeemiä pitää parantaa ja huoltaa jatkuvasti. Osaamispääoman systemaattisella hallinnoinnilla ja johtamisella karsitaan tuottamattomia toimintoja. Tehokkaampi ja analyttisempi taloustiimi auttaa yritysjohtoa muun muassa riskienhallinnassa sekä liiketoiminnan kehittämisessä.

Lean-ajattelu on johtamisfilosofia, joka on kiinteästi yhteydessä oppivaan organisaatioon. Siinä keskitytään tuottamattoman toiminnon poistamiseen. (Torkkola 2015.) Tämä on esitetty myös kuviossa 9.



Kuvio 9. Vaihtelu on ylikuormituksen ja hukan juurisyy (Torkkola 2015.)

Lean ajattelussa hukka on arvoa tuottamatonta tekemistä, josta asiakas ei ole valmis maksamaan. Se on tyypillisesti jaettu seitsemään eri kategoriaan:

1. Ylituotanto

- Ylituotantoa voidaan kutsua pahimmaksi hukan muodoksi, koska siitä seuraa muita hukan muotoja. Ylituotannolla tarkoitetaan, että tehdään liian paljon, liian aikaisin tai varmuuden vuoksi.

2. Keskeneräinen työ

- Kaikki tehtävät, jotka on aloitettu, mutta joita ei ole saatu valmiiksi. Ne voivat olla mm. sähköposteja, projekteja tai raportteja.

3. Odottaminen
 - Odottamisella tarkoitetaan, että työtä siirrellään ihmiseltä toiselle ja asia joutuu jonoon odottamaan uutta käsittelyä jokaisen siirron yhteydessä.
 4. Ylimääräinen työntekijän tai materiaalin liike
 - Tämä viittaa huonoihin työkaluihin, esimerkiksi käsin syötetään tietoa järjestelmästä toiseen tai useiden sovellusten käyttämistä.
 5. Siirtäminen
 - Siirtämisellä tarkoitetaan, että työtä siirretään henkilöltä toiselle sen sijasta, että pyrittäisiin minimoimaan tarvittavien henkilöiden määrä. Mikäli työ vaatii eri osaajien välistä kommunikointia, heidät pitäisi sijoittaa mahdollisimman lähelle toisiaan.
 6. Virheet ja uudelleen tekeminen
 - Tämä viittaa tyytymättömyyden asiakkaaseen. Työ palautuu kokonaan tai osittain uudelleen tehtäväksi, jolloin tehtävä vie käytännössä tarvittavat resurssit kahteen kertaan. Sama voi tapahtua myös sisäisen työketjun sisällä
 7. Epätarkoituksenmukainen käsittely
 - Tietämättömyys asiakkaiden todellisista tarpeista saattaa johtaa ylimääräisten asioiden tekemiseen. Tätä lisäarvotonta hukun muotoa saattaa esiintyä silloin, kun oikea työ on huonosti organisoitu ja työn laatutasoa ei ole yhdessä määritetty.
- (Torkkola 2015.)

Lean-kehitystoiminta perustuu toiminnan jatkuvaan systemaattisen parantamiseen, tätä filosofiaa kutsutaan termillä Kaizen, joka on alun perin kiinan kielestä japanin kieleen lainattu sana. Se yhdistää kaksi käsitettä: muutoksen (Kai) ja hyvän (Zen), ja se merkitsee parannusta. Myöhemmin merkitykseen on lisätty päivittäisin pienin askelin tapahtuva muutos. Kaizenissa vastuu laadusta on jokaisella työntekijällä. (Kouri 2010, 14.)

Otalan (2008, 245) mukaan laadun kehittäminen on oppimista parhaimmillaan. Jatkuva parantamisessa pyritään löytämään aktiivisesti asioita, jotka voitaisiin tehdä paremmin. Tämä edellyttää asioiden syvää tuntemusta sekä koko organisaation henkilöstön aktiivista osallistumista uuden tiedon soveltamiseen ja jatkuvaan arvioimiseen.

Parannus-kata on yksi Lean-kulttuurin johtamismetodi, jonka avulla pyritään jatkuvan kehittämiseen. Johtamismalli perustuu Demingin PDSA kehään, joka on kuvattu kuviossa

10. Kehä koostuu neljästä eri vaiheesta, jotka toistuvat samassa järjestyksessä kerta toisensa jälkeen. Kehän eri vaiheet ovat:

1. Plan = suunnittelu
 - Mietitään, miten muutos toteutetaan.
 2. Do = tekeminen
 - Toteuta suunnitelma mahdollisimman pienessä mittakaavassa.
 3. Study = arviointi
 - Pysähdytään pohtimaan saavutettiin odotettu tulos.
 4. Act = vakiinnuttaminen
 - Jos muutos on ollut haluttu, se levitetään käytäntöön.
- (Torkkola 2015.)



Kuvio 10. Demingin kehä (Torkkola 2015)

Pähkinänkuoressa Leanin kokonaisvaltainen tavoite on tehdä asioita tehokkaammin. Prosesseja kehittäessä, tulee aina muistaa kysyä tuottaako se lisäarvoa asiakkaalle.

4.5.2 RACI-toimenpidelista

Rooli on joukko velvollisuuksia, toimia ja vastuita, jotka on myönnetty jollekin henkilölle tai tiimille, jotka suorittavat rooliin asetettua tehtävää. Yhdellä henkilöllä tai ryhmällä voi olla useita rooleja. Prosessien ja vastualueiden selkeyttämisessä voidaan käyttää RACI-periaatetta. RACI:lla tarkoitetaan projektinhallintaan liittyvää toimenpidelistä, jossa selkeästi ilmenee eri henkilöiden vastuut ja tehtävät. RACI koostuu seuraavista käsitteistä:

- R = responsible (vastuullinen)
Henkilö, joka suorittaa tehtävän
- A = accountable (vastuussa oleva)
Henkilö, joka vastaa että työ tulee valmiiksi
- C = consulted (neuvoja)
Henkilö, joka konsultoi tarvittaessa
- I = informed (tiedotettava)

(Haughey)

Matriisin, joka on esitetty taulukossa 2, avulla on myös helppo suunnitella resurssien uudelleenjärjestämistä, mikäli sellaiselle tulee tarvetta. Taulukossa vasempaan reunaan on määritetty työtehtävät ja ylös osallistujat. Hyödyntämällä RACI-kirjaimia pystytään määrittämään ja selkeyttämään roolit kullekin työtehtävälle.

Taulukko 2. Esimerkki RACI-matriisista

	Henkilö 1	Henkilö 2	Henkilö 3	Henkilö 4	Henkilö 5
Tehtävä 1	R	A	I	I	I
Tehtävä 2	I	R	A	A	C
Tehtävä 3	I	R	C	C	I
Tehtävä 4	I	R	A	A	I

4.5.3 Kanban

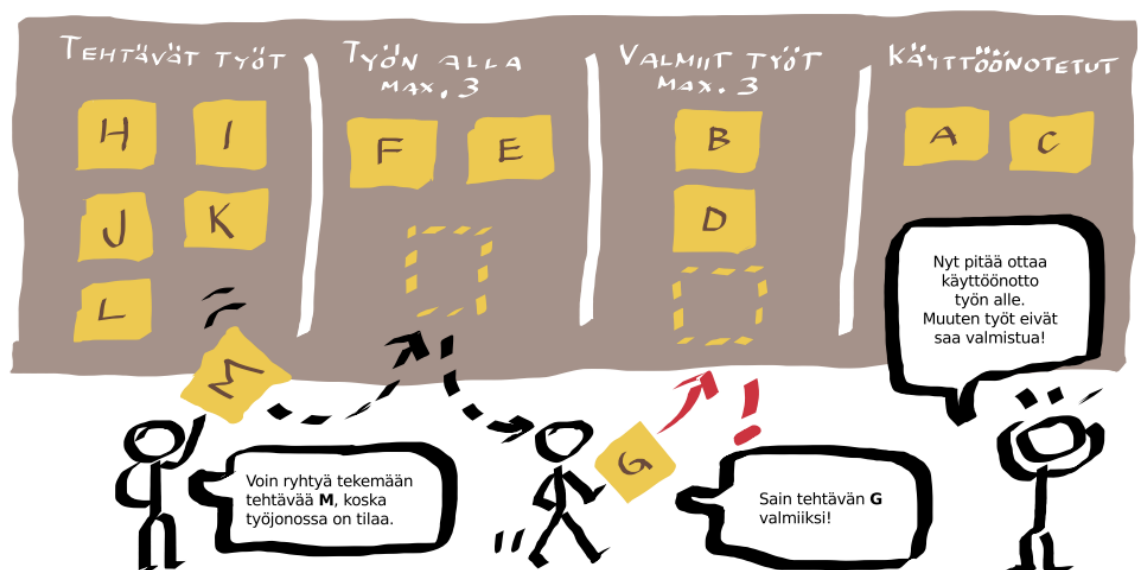
Kuten aikaisemmin esitetystä kuviosta 9 käy ilmi, Lean on johtamisoppi, jossa pyritään poistamaan hukkaa ja kehittämään toimintaa jatkuvasti. Kanban on työnohjauksen tai perinteisemmin projektinhallinnon menetelmä, jonka avulla organisaatio voi muuttaa nykyisiä prosessejaan Leanin periaatteiden mukaisesti. Voidaankin sanoa, että kanban nähdään vahvasti myös kehittämisen välineenä. Sana kanban tulee japanin kielestä ja tarkoittaa kirjaimellisesti taulua tai mainoskylttiä. Kanban-taulu koostuu sarakkeista ja työtehtävistä jokaisessa sarakkeessa. Yksinkertaisimmillaan siinä on kolme saraketta,

jotka kuvaavat eri työvaiheita: tehtävät työt, käynnissä olevat työt sekä tehdyt työt. Sarakkeet kuvaavat työprosessia ja sen eri vaiheita. Työtehtävät liikkuvat taululla työn eteenemisen mukaan. (Lehtonen & Tuomivaara & Rantala & Känsälä & Mäkilä & Jokela & Könnölä & Kaisti & Suomi & Isomäki & Ylitolva 2014, 8.)

Kanban-taulu perustuu kolmeen peruseriaatteeseen.

1. visualisoidaan meneillään oleva työ
2. rajoitetaan yhtäaikaisen työn määrää (hukka)
3. jatkuva parantaminen, virtauksen tehostaminen

Kolmen vaatimuksen ansiosta kanban on teorian tasolla löyhästi määritelty ja sen vuoksi helppo ottaa käyttöön. Sen opettelu ei vaadi suurta ajallista panostusta. Mikäli organisaatio haluaa lisäsääntöjä tai joitakin täsmennyksiä, kukaan ei kiellä lisäämästä sellaisia, mutta kanban ei itsessään määrittele edellä mainittuja kolmea sääntöä enempää. Tärkeintä kanban-työkalussa on tarjota näkyvyys kaikille projektiin osallistuville, tiimiläisille sekä myös projektin sidosryhmille. (Krajewski & Malhotra & Ritzman 2016, 243.) Taulussa voidaan hyödyntää RACI-matriisissa esitettyjä vastuuta ja tehtäviä. Kuviossa 11 on esitetty esimerkki nelisarakeisesta kanban-työkalusta.

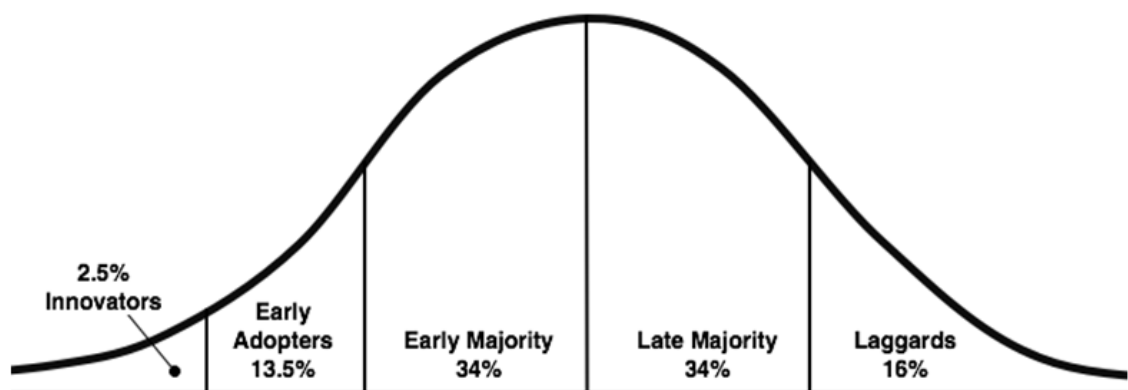


Kuvio 11. Kanban-taulu (Lehtonen & Tuomivaara & Rantala & Känsälä & Mäkilä & Jokela & Könnölä & Kaisti & Suomi & Isomäki & Ylitolva 2014, 9)

4.6 Muutosjohtaminen

Kuten luvun 2.1 lähtötilanneanalyysistä ilmenee, Holiday Club Oy:n osaamispääoman tunnistaminen, ylläpito ja kehittäminen ovat alhaisella tasolla. Asioiden muuttaminen strukturoidummiksi edellä esitettyjen teorioiden avulla edellyttää muutosjohtamista sekä ihmisten osallistumista. Muutosjohtamisessa tärkeintä on sen suunnittelu. (Russell-Jonesin 2000, 75-80.) Olettavasti nykyisten ja totuttujen toimintatapojen muutokseen liittyy vahva muutosvastarinta, koska ihmiset ovat jo tottuneet erittäin vapaaseen ja strukturoimattomaan työympäristöön. Kuten Kvist ja Kilpiä kirjassaan Muutosaskeleita kertovat, ihmiset pelkäävät menettävänsä jotain arvostamaansa. Esimerkiksi työn jatkumisen epävarmuus lisääntyy ja pelko oman reviirin tai vastualueen menettämisestä. (Kvist & Kilpiä 2006, 135-136.)

Ihmisillä on myös erilainen suhtautuminen muutoksen. Prosessin kehittämisen avuksi on kehitetty erilaisia menetelmiä, hyvänä sellaisena toimii Rogersin malli, joka on kuvattu kuviossa 12. Mallin mukaan muutosten ensimmäiset omaksujat ovat innovaattorit, joita seuraavat varhaiset omaksujat. Vasta kun riittävän usea varhainen omaksuja puoltaa muutosta, ja uusi innovaatio on saanut uskottavuutta, seuraa varhais- ja myöhäisenemistöstä koostuva pääjoukko. Muutosta tehdessä on siis tärkeintä liikkua kuviossa vasemmalta oikealle ja viesti mielipidejohtajille tulee varmistaa tarpeeksi ajoissa. Vastahakoisetkin lähtevät mukaan, kun enemmistö on muutoksen takana. (Rogers 1995, 262.)



Kuvio 12. Rogersin malli (Rogers 1995, 262)

Jotta Rogersin mallissa päästään etenemään vasemmalta oikealle, tarvitaan viestintäsuunnitelma. Muutostilanteissa viestinnän rooli korostuu entisestään. Ydinsanomisen toistamista pitää jatkaa väsymiseen saakka, hiljaisuus herättää epäilyksiä ja synnyttää

huhuja. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 22.) Viestintäsuunnitelman tavoitteena on suunnitelmallisen toiminnan lisäksi myös muutokseen sitouttaminen. Alla oleva taulukko 3 toimii hyvänä muutosviestinnän perusohjeena.

Taulukko 3. Muutosviestinnän perusohjeet (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 23)

Muutosviestinnän perusohjeet	
Määritä selkeä tavoitetila	<ul style="list-style-type: none"> Selkeytä tavoitetila ja visio Muista tavoitetila viestiessäsi Perustele muutoksen syyt ja seuraukset
Toista keskeistä viestiä väsymiseen saakka	<ul style="list-style-type: none"> Hiljaisuus koetaan uhkana, ”no news is bad news” Jos virallista viestintää ei ole, huhut alkavat liikkua
Keskustele avoimesti ja anna tilaa keskustelulle	<ul style="list-style-type: none"> Ole läsnä ja tavoitettavissa Lisää kahdenkeskistä viestintää Hyväksy esiin tulevat negatiiviset tunteet Hyväksy vaikeatkin kysymykset ja valmistaudu vastaamaan niihin Älä provosoidu Kerää työntekijöiden kokemuksia ja palautteita
Käytä monipuolisesti eri viestintävälineitä	<ul style="list-style-type: none"> Kaiken pohjana on kasvokkainen viestintä
Viesti selkeästi	<ul style="list-style-type: none"> Puhu asioista yksinkertaisesti ja niin että kaikki ymmärtävät sanomasi Älä käytä monimutkaisia lauseita, vieraita käsitteitä tai lyhennyksiä
Seiso sanomasi takana	<ul style="list-style-type: none"> Ilmeet ja eleet ovat suurin osa viestintää Viesti samaa sanomaa paikasta ja kuulijoista riippumatta Pidä linjasi myös epävirallisissa keskusteluissa Älä anna katteettomia lupauksia Puhu totta Ole jämäkkä
Kerro onnistumisista	<ul style="list-style-type: none"> Jaa pienetkin onnistumiset kaikkien kanssa

5 Kehitystehtävän toteuttaminen

Tämä luku käsittelee kehitystehtävän käytännön toteutusta sekä sisällön että aikataulun näkökulmasta.

Kehitystehtävä toteutettiin luvussa 3.1 kuvatun laadullisen toimintatutkimuksen menettelytavoittein. Toimintatutkimus tarjosi kehitystehtävälle loogisen etenemisjärjestyksen. Aluksi keskityttiin ongelman määrittelyyn, sitten suunniteltiin käytäntöä huomioiden teoreettinen viitekehys ja kehitystehtävän lopussa toteutettiin varsinainen muutos ja arvioitiin onnistumista. Muutoksen jälkeinen tavoitetilä huomioitiin jo tutkimuksen tavoitteissa ja sen määrittelyssä. (Kuula 1999, 219.)

Kehitystehtävälle annettiin kaksi varsinaista päätavoitetta. Ne olivat:

- 1) määrittellä ja dokumentoida minkälaista osaamista Holiday Clubin taloushallinnon tiimissä tarvitaan
- 2) tiivistää eri henkilöiden ja osastojen välistä yhteistyötä selkeyttämällä vastuualueita sekä antaa uusia työkaluja osaamisen johtamiselle

Nämä kaksi toisistaan irrallista, mutta samalla toisiinsa sidonnaista tavoitetta toteutettiin samanaikaisesti omina projekteinaan. Jotta teorian ja käytännön yhteys tulee lukijalle selkeästi esille, on tässä luvussa myös suoria viittauksia aiemmin käsiteltyyn teoreettiseen viitekehykseen.

5.1 Osaamispääoman määrittely

Kuten kehitystehtävän rajauksessa todetaan, yrityksen lähtötaso osaamisen johtamisen suhteen oli todella alhainen, osaamispääoman määrittely ja dokumentaatio puuttui taloushallinnosta kokonaan. Tästä syystä kehitystehtävän ensimmäisenä lopputavoitteena oli saada taloushallinnon osaaminen määriteltyä ja dokumentoitua mahdollisimman yksinkertaiseen visuaaliseen muotoon. Jo pelkkä osaamisen määrittely ja sen dokumentointi olisi merkittävä askel kohti systemaattisempaa osaamispääoman johtamista.

Osaamispääoman määrittely tehtiin seitsemässä eri vaiheessa:

1. Teemahaastattelut lähtötilanteen selvittämiseksi
2. Olemassa olevaan materiaaliin tutustuminen (henkilöstökyselyt, Intranet, julkiset julkaisut, tilinpäätökset yms.)

3. Kehitystehtävään osallistuvien henkilöiden valinta
4. Teorian esittely
5. Kyselyn laatiminen sekä henkilökohtaisten vastausten kerääminen
6. Yhteenvedon laatiminen
7. Työpaja osaamiskartan viimeistelylle

Työn pohjana toimi lähtötila-analyysi, joka on kuvattu tarkemmin luvussa 2.1. Kvistin ja Kilpiän (2006, 123) mukaan kykyjen, taustojen, taitojen ja luonteenpiirteiden monipuolisuus johtaa innovatiivisempaan lopputulokseen. Tällä perusteella osaamispääoman määrittelyyn valikoituivat mukaan kaikki taloushallinnon asiantuntijatehtävissä työskentelevät henkilöt sekä esimiehet (taulukko 4).

Taulukko 4. Osaamispääoman määrittelyyn osallistuneet henkilöt

Titteli	Asemapaikka
Head Accountant	Tampere
Team Leader, Sales Service Center & Villas	Tampere
Business Controller	Helsinki
Manager, Financial Services	Tampere
Controller	Helsinki
Business Controller	Vuokatti
Service Center Manager	Tampere
Director, Finance & Control	Helsinki
HR manager, Contracts and Legal Issues	Helsinki
Controller	Vuokatti
Business Controller	Helsinki

Ennen varsinaista kehitystehtävän aloittamista, pidin valitsemalleni tiimille tiiviin infotilaisuuden, jossa kerroin opinnäytetyöstäni ja valitsemastani aihepiiristä. Tämä tapahtui vuoden 2017 lopulla, jonka jälkeen alkoi varsinaisen viitekehyksen rakentaminen. Teoreettisen viitekehyksen valmistuttua keväällä 2018, palasin kehitystehtävään tarkemmin ja kävimme yhdessä yksityiskohtaisesti läpi työn tavoitteita ja teoriaa. Tämän jälkeen valmistelin kaikille sähköpostikyselyn, jossa kerrattiin lyhyesti teoria ja pyydettiin vastajia antamaan henkilökohtainen näkemys Holiday Clubilla tarvittavasta taloushallinnon osaamisesta Longin ja Vickersin teorian mukaan, jossa osaaminen on jaettu kolmen varsinaisen pääotsikon alle. Tähän malliin päädyin siitä syystä, että malli on visuaalinen ja siten helposti ymmärrettävissä.

Kuten teoreettisessa viitekehyksessä todetaan, kynnysosaamisella tarkoitetaan osaamista, jota ilman yritys ei voi toimia toimialalla. Kynnysosaaminen ei tuota varsinaista kilpailuetua, mutta ilman sitä yrityksen olisi mahdotonta osallistua kilpailuun. Ydinosaaminen puolestaan tarkoittaa tämän päivän kilpailussa tarvittavaa keskeistä osaamista. Sen avulla yritys luo kilpailuetua. Viimeisenä otsikkona oli tulevaisuuden kilpailuetua tuottavat osaamiset. (Viitala 2007, 173.) Kuvio 13 esittää sähköpostitse lähetettyä liitetiedostoa ensimmäisestä kartoituksesta. Kyselyn vastausprosentti oli 80%, jota pidin riittävänä, koska kaikilla oli mahdollisuus myös myöhemmissä vaiheissa esittää mielipiteensä.

MINKÄLAISTA OSAAMISTA TALOUSHALLINNON NÄKÖKULMASTA HOLIDAY CLUBILLA TARVITAAN?		
TÄYTÄ VIHREÄT KENTÄT		
Kynnysosaaminen	Ydinosaaminen	Tulevaisuuden osaaminen
esim kirjanpito	esim. projekti-osaaminen (Villas)	esim. kirjanpidon automatisointiin liittyvä IT-osaaminen
Määritelmät		
- Kynnysosaamisella tarkoitetaan osaamista, jota ilman ei voi toimia toimialalla. Tämä osaaminen ei tarjoa kilpailuetua, mutta ilman sitä yrityksen olisi mahdotonta osallistua kilpailuun.		
- Ydinosaaminen puolestaan tarkoittaa tämän päivän kilpailussa tarvittavaa keskeistä osaamista. Sen avulla yritys luo kilpailuetua.		
- Tulevaisuuden osaamista voi ajatella mm. digitalisaation liittyvät osaamisesta.		

Kuvio 13. Sähköpostitse lähetetty kartoituspyyntö ennen työpajaa

Vastaukset saatuani, keräsin kaikki vastaukset aakkosjärjestyksessä yhteen luetteloon kolmen pääkategorian alle taulukon 5 mukaisesti. Tässä vaiheessa tarkoituksena oli vain

tuoda kaikki vastaukset esiin, jotta seuraavan vaiheen keskustelusta tulisi mahdollisimman syvä ja laaja-alainen.

Taulukko 5. Kaikki vastaukset aakkosjärjestyksessä

Kynnysosaaminen	Ydinosaaminen	Tulevaisuuden osaaminen
Asiakaspalvelutaidot (sisäisten asiakkaiden palveleminen parhaalla mahdollisella tavalla)	Aikataulutus	Ammatillinen valmius muutokseen, nopea reagointikyky muuttuvissa olosuhteissa
Budjetointitaidot	Asiakaslähtöinen ajattelu-tapa, riittävä asiakaskunnan tuntemus	Asiantuntijatiimin johtamistaidot
Järjestelmien hallinta (perusosaaminen)	HR-osaaminen (tulospalkkauksen eri tasot ja muodot sekä eri työehtosopimusten tunteminen)	Ennakointi-, ennustamis ja suunnittelutaidot
Kannattavuuslaskenta	Excel-taidot	CRM:n kehittämistaidot
Kirjanpidon perusteet	Johtamistaidot	Empatia- ja vuorovaikutustaidot
Kokonaisuuksien hahmottaminen yli oman toimenkuvan	Raportointiosaaminen	Eri ohjelmien osaaminen
Maksuliikenneosaaminen	Kielitaito	Prosessienhallintataidot
Oman ajankäytön hallinta	Rekrytointiosaaminen	Itseohjautuvuustaidot
Palkanlaskenta	Ohjelmien käyttöosaaminen ja hallinta	Kokonaisuuksien hahmottamis- ja ymmärtämistaidot
Riittävä kielitaito	Priorisointitaidot	Uusiin maksutapoihin liittyvät taidot
Talousmatematiikka (perusteet)	Oman työn kehittämistaidot	laaja sähköinen HR-järjestelmä
Toimialan ja taloushallinnon lainsäädännön tuntemus	Organisoimistaidot	Laskennan ja raportoinnin automatisointitaidot
Tuloslaskelman perusteet	Projektiosaaminen	Henkilökunnan sitouttamistaidot
Veroasiantuntemus	Rahoitusosaaminen	Omaksumis- ja oppimistaidot
Yrityksen toimintatavat ja niiden omaksuminen	Substanssiosaaminen (toimialan erityispiirteet)	Projektien hallintataidot
	Syy-yhteyksien tunnistaminen ja hallinta	SQL raportointitaidot

	Tiedonhallintamoduuli	Digitalisaatiotaidot
	Tiimityöskentelytaidot	Koulutustaidot
	Tunnuslukujen ymmärtäminen ja laskeminen	Varainsiirtovero-automatiikan kehittämistäidot
	Vuorovaikutustaidot	Järjestelmien yhteinäistämisaosaaminen

Vastaukset esiteltiin Tampereella 31.10.2018 järjestetyssä työpajassa. Kävin esittelyssä ensin lyhyen kertauksen teoriasta ja esittelyn kaikista vastauksista, joita olin saanut. Tämän jälkeen vastaajat jakautuivat pareittain vielä miettimään omia vastauksiaan. Mukaan kukin pari sai listauksen kaikista vastauksista (taulukko 5) sekä alla olevan ohjeistuksen:

1. Miettikää Holiday Clubia taloushallinnon näkökulmasta ja peilatkaa sitä kyvykkyuspyramidiin.
2. Mitkä aineistossa mainitut osaamiset koette kynnysosaamiseksi?
3. Mitkä aineistossa olevat osaamiset koette ydinosaamiseksi?
4. Mitkä aineistossa olevat osaamiset koette tulevaisuuden/käänteentekeväksi osaamiseksi?
5. Mitä osaamista lisäisit kerättyyn aineistoon?

Parituokion jälkeen jokainen pari sai oman puheenvuoronsa, jossa esitteli oman versionsa osaamiskartasta.

Lopulta kaikki parisessiot vedettiin yhteen ja kävimme johdollani yhteisen keskustelun osaamiskartalle päätyvistä osaamisista. Tässä vaiheessa yhteinen mielipide oli jo selkeä, lähinnä pohdimme sanamuotoja. Lopputuloksena oli kaikkien vastaajien yhteinen mielipide osaamiskartasta, joka on esitetty taulukossa 6.

Taulukko 6. Holiday Club Resorts Oy:n taloushallinnon osaamiskartta

Kynnysosaaminen	Ydinosaaminen	Tulevaisuuden osaaminen
Taloushallinnon substanssi-osaaminen (ulkoisen ja sisäisen laskenta, verotus, rahoitus yms.)	Substanssiosaaminen (liiketoiminnan erityispiirteet)	Muuntautumiskyky
Vuorovaikutustaidot	Projektiosaaminen	Tiedolla johtaminen => nopea reagointikyky

Ohjelmisto-osaaminen (perustaso)	Ohjelmisto-osaaminen (prosessien ja ohjelmistojen kehittäminen)	Ohjelmisto-osaaminen (digitalisaatio, automatisaatio, robotiikka)
	HR-osaaminen: oppiva organisaatio -kulttuurin luominen	
	Soveltamistaidot (lait, säädökset, ohjelmat yms.)	

Työn tavoitteena oli osaamisen määrittely ja dokumentointi, joten varsinaista osaamiskartan testausta ei tehty. Jatkokehitystarpeet jäivät kehitystehtävän jälkeiselle ajanjaksolle, niitä on analysoitu tarkemmin luvussa 8.2.

5.2 Osaamisen jakamisen kehittäminen

Kehitystehtävän toisena varsinaisena tavoitteena oli tiivistää eri henkilöiden ja osastojen välistä yhteistyötä selkeyttämällä vastuualueita sekä antaa uusia työkaluja osaamisen johtamiselle. Tästä syystä toteutuksen keskiössä olivat viestintä, prosessien tehostamiseen liittyvät ratkaisut sekä uusien toimintatapojen opettelu. Kuten osaamiskartan suhteen, työkalujen kehittämisessä hyödynnettiin teemahaastatteluissa sekä työtyytyväisyystutkimuksissa esille tulleita ongelmia tiedon ja oppimisen jakamisesta.

Oppivan organisaation kehittämisessä keskityttiin villas-liiketoimintaan. Tämän valinnan tein siitä syystä, että villas-liiketoiminta on projektiluontoista, jolloin tuloksia on mahdollista kerätä nopeammassa syklissä ja tulosten mittaaminen on luotettavampaa sekä yksinkertaisempaa. Villas-liiketoiminnan kehittämiselle oli myös lähtötilanneanalyysin mukaan eniten tilausta.

Työ alkoi koko villas-liiketoiminnan pilkkomisilla osiin. Tavoitteena oli eritellä eri vaiheet mahdollisimman tarkasti. Tässä vaiheessa ei ollut tarvetta mennä kaikkein pienimpiin yksityiskohtiin, joten pyysin tehtävään avukseni ainoastaan talousjohtajan sekä villas myyntitoimistojen johtajan. Aluksi vaiheet ja tehtävät listattiin Excelliin satunnaisessa järjestyksessä kuuden eri pääotsikon alle:

1. Prosessin osa-alue
2. Kuvaus
3. Nykyiset järjestelmät

4. Haasteet (sis. järjestelmähaasteet)
5. Kehitysideat, jatkotoimenpiteet
6. Liitännäiset henkilöt

Taulukko 7 esittää ensimmäisen vaiheen dokumentin muotoa.

Taulukko 7. Kuvakaappaus yhdestä osasta villas-proessin kuvaukseen käytetystä Excel-tiedostosta

VILLAS-PROSESSI					
Prosessin osa-alue	Kuvaus	Nykyiset järjestelmät	Haasteet (sis. järjestelmähaasteet)	Kehitysideat, jatkotoimenpiteet	Liitännäiset henkilöt
Hankkeen suunnittelu	Myyntijohtaja suunnittelee hankekohtaiset tuotot ja kulut (sis. kiinteähintainen urakka, kalustus, maaperä yms.) Rakentamisaikataulun suunnittelu	Excel			Tapio Anttila, Riku Rauhala
Hallituksen investointipäätös	myyntijohtajan esityksen perusteella. Osa projekteista vaatii tietyn		hyväksytyin investointipäätöksen ja -budjetin tiedottaminen	Vastuuhenkilön määrittäminen tiedottamiselle	
Yhtiön (koy) perustaminen	Lakiosasto perustaa myyntijohtajalta ja isännöinnin johtajalta saatujen tietojen perusteella		Tieto perustetusta yhtiöstä kaikille asianosaisille, yhtiöjärjestyksen kommentointi ennen rekisteröintiä kaupparekisteriin	Vastuuhenkilön määrittäminen tiedottamiselle/yhtiöjärjestyksen kommentoinnille	Julia, Heli, Petri, Riku (kokonaiskuva)
Ennakkomyynti	Hallitus tai rahoittajat voivat vaatia tietyn ennakkomyyntimäärän toteutumisen ennen positiivista investointi- Ennakkolaskutus tehdään vain Hansassa (ei SPI:ssä)	Hansa	Ennakkolaskutusta ei ole mahdollista tehdä SPI:ssä ilman laskutusmoduulia. Vaatisi teknisesti ilmoittaa Hansan tuotekoodin Julialle ennakkolaskutuksen		

Tämä taulukon 7 mukainen dokumentti oli usean sivun mittainen ja ensimmäinen kirjallisesti tehty dokumentointi villas-liiketoiminnan eri vaiheista. Dokumentin tarkoituksena oli kartoittaa minkälaisia osa-alueita villas-liiketoiminnan rakennusprojekteihin liittyy, minkälaisia järjestelmiä niissä hyödynnetään ja minkälaisia haasteita eri vaiheissa esiintyy. Tämä ensimmäinen kartoitus syvensi lähtötasoanalyysia, joka oli tehty muutamaa kuukautta aikaisemmin. Prosessin vaiheita kuvatessa, minulle tuli entistä selvemäksi liiketoiminnan monimuotoisuus sekä vastualueiden osittainen sekasorto. Tehtäviä kuvattaessa, minulle myös selkisi melko nopeasti tehtäväkenttien laajuus ja kuinka jokainen vaiheen aloitus on aina riippuvainen siitä, että edellinen vaihe on hoidettu kuntoon.

Tämän ensimmäisen laajemman dokumentin jälkeen, aiheita ryhmiteltiin joko suuremmiksi kokonaisuuksiksi tai pienemmiksi osiksi riippuen vaiheen tekijästä ja informaation tärkeydestä muille työntekijöille. Tässä vaiheessa otin avukseni kartoitukseen myös hallintojohtajan, lakiassistentin sekä talouden palvelujen johtajan. Kun eri osa-alueet oli saatu määriteltyä, siirryin kuvaamaan kuka kyseisen vaiheen tekee ja ketkä kyseistä tietoa tarvitsevat. Edellä oleva toimintatapa vastaa RACI-periaatetta, joka on kuvattu luvussa 4.5.2. Kun prosessit ja vastuualueet oli saatu määriteltyä, järjestin ne vielä mahdollisimman tarkkaan kronologiseen järjestykseen neljän pääotsikon alle. Nämä päätöskot olivat:

1. Vaihe 1

- Kun Holiday Club päättää alkaa rakentamaan uutta kohdetta, sitä varten perustetaan kiinteistöyhtiö. Vaihe 1 sisältää eri vaiheita, joita yrityksessä tehdään ennen varsinaisen ennakkomyynnin aloittamista.

2. Ennakkomyynti

- Tällä vaiheella tarkoitetaan ennakkomyyntiä eli vaihetta, jolloin rakentamista ei ole vielä aloitettu, mutta varsinaiset suunnitelmat ovat kuitenkin jo selvillä.

3. RS-vaihe

- Kaikissa Holiday Clubin rakentamissa kohteissa tehdään RS-sopimus pankin kanssa. RS on lyhenne sanoista Rahalaitosten neuvottelukunnan Suositteleva. Olennainen osa RS-järjestelmää ovat vakuudet, jotka perustajaosakkaan on talletettava pankkiin konkurssin ja rakennusvirheiden varalta. Mahdolliset rakennusvirheet rakentajan pitää kuitenkin korjata omalla kustannuksellaan. Käytännössä RS-järjestelmän tarkoitus on siis varmistaa, että kohde rakennetaan suunnitelmien mukaan.

4. Asunto valmis

- Viimeiseen vaiheeseen on listattu asioita, jotka hoidetaan rakennusprojektin päättyttyä.

Taulukko 8 esittää hahmotelmaa järjestelmästä tässä vaiheessa.

Taulukko 8. Hahmotelma järjestelmästä

VILLAS PROJEKTIT					
	Asia	kuka tekee	vastuuhenkilö	ketkä tarvitsevat	huomioitava
STEP 1.	Estimaatti	Tapio, Riku, Petri	Olli	ed.mainitut	
	Yrityksen avaaminen (perustamisasiakirja)	Anne/Jenni		Tuija	Anne / Jenni
	Yhtiöjärjestys	Jenni, Anne	Anne	Petri, Olli, Julia, Petri, Tuija	
	Yhtiö kauppakisterissä	Jenni, Anne	Anne	Petri, Julia	
	kauppakisterimaksu	Anne		Kirsi, Tuija	
	missä vaiheessa y-tunnus?				
	Mikä prosessi sen hallituksen pöytäkirja ja	Anne		Tuija	
	Koy tilien avaaminen	Tuija		Tuija	
	opo	Tuija		Kirsi	
	Järjestelmien avaaminen (Hansa, Basware IP, Opus, Tilintarkastajan lausunto opon maksamisesta	Tuija		Kirsi, Reija, Ninni, Olli, Hannele, kirjanpitäjä, Julia	
Myyntibudjetti	Tapio, Petri	Olli	Tapio, Olli		
ENNAKKO	KET tili		Olli ilm. Hannele		
	Talousarvio	Riku, Marja	Riku, Marja	Petri, Olli, Julia, Heli, talhal (Reijan tiimi)	
	Yhtiövastikkeen määrittäminen	Riku, Marja	Riku, Marja	talhal (Reijan tiimi), Pekka, Heli, Tuija, Petri	
	Myyntimateriaali	Sari Päiviniemi, Petri	Petri	Heli >web	
	Hinnoittelu	Petri, Tapio	Petri	Heli, myynti, spitiimi, Olli, myynti, spitiimi, Olli, Julia	
	Hinnaston laatiminen	Heli	Heli		
	Ennakkokaupparjojen+op eraattorisopimuksen	Julia	Julia	myynti	
	Kohdekoodin perustaminen	Hannele	Julia	Julia, Olli, Tuija	
	Tuotekoodin perustaminen	Olli	Julia	Julia, Olli, Tuija	
	Ennakkomyynnin		Petri	Julia, Olli, Tuija,	
	Lainan nostaminen	Tapio	Tapio	Petri, Olli, Julia, Tuija, Anne JJ	>RS kauppoja ei voi tehdä ennen kuin lainasopimus
RS-VAIHE					
	Tuotteen perustaminen	spi-tiimi	Olli, Julia		about 1 kk ennen RS-päivää
	Omakustanteet	spi-tiimi	Olli, Julia		Olli laittaa YJ:n +
	Kohteen tuominen	Olli	Olli	Olli, Tuija ja Hannele	
	RS -kaupparjojen laadinta	Julia	Julia		
	Kauppahinnan tilinumerot	Julia, RS pankki	Julia	Tuija, Anne JJ, spitiimi	
	RS -kaupparjojen postitus	Julia	Julia		varattava aikaa 2 viikkoa
	Osakekirjojen tilaaminen	Julia, RS pankki	Julia		
	Huolto-, isännöinti ym. sopimukset	Riku, kohteen isännöitsijä (Marja Paija)	Riku, Minna Sirviö	Heli, Pekka, Tuija	
	Linx; kohteen perustaminen	Heli, Maire	Maire	Pekka	
	Vuokraushinnasto	Marko			
	Linx; vuokrauksen	Heli, Maire	Heli, Maire		
	Kohteen käyttöönotto/katselmuks/av	Heli	Heli ja Riku	Petri, Julia, kohteen mypa	
	Vastikelaskutuksen aloittaminen	Riku	Riku	Tuija, Olli, Petri, Julia, Pekka, Heli, Reijan tiimi,	
ASUNTO VALMIS					
	Valmiusastetodistukset	rakennuttaja	Olli	Julia, Tuija, Anne JJ	kuukausittain
	Kohteen omavaraustiedote	Heli	Heli		
	Omavarauste siirto linx	Heli	Heli	Maire, Pekka, Heli, Tuija	
	Luovutustase	Kirjanpitäjä			
	Hallinnonluovutuskokous	isännöitsijä	isännöitsijä	Julia, Petri, Heli	
	Yhtiökokous	isännöitsijä	isännöitsijä	Julia, Petri, Heli, Tuija, Reijan tiimi, Pekka	
	Kassavirta	Julia, Olli	Julia, Olli	Anne JJ	kuukausittain
	Tulevan ennusteen tekeminen kuukausittain	Olli	Olli	Nina, Tapio, Anne JJ	kuukausittain
	Rakennuskustannusten	Olli, kirjanpitäjä	Riku	Tapio, Nina, kirjanpitäjä,	

Kun rakennemalli oli tehty Excel-muotoon, alkoi työkalun alustan valinta. Tarkoituksena oli löytää nykyaikainen ja interaktiivinen alusta, joka on helppokäyttöinen, mobiili ja mahdollistaa kaikkien käyttäjien samanaikaisen käyttämisen ja tietojen tallentamisen.

Ideointivaiheessa kuvasimme eri tehtäviä tussitaululla ja liimattavilla Post-it -lapuilla. Post-it lappuja sekä tussitaulua voidaan pitää yksinkertaistettuna kanban-menetelmänä. Kuten teoriaosuudessa on esitetty, kanban-aulun tarkoituksena on työnkulun visualisointi, samanaikaisen työn rajoittaminen ja työn tehostaminen. Samaa ideaa sähköisesti käytetään Microsoftin Planner ohjelmassa, johon Holiday Club Resortsilla oli valmiiksi käyttöoikeudet vaikkakaan ohjelmisto ei ollut käytössä. Planner on Microsoftin suunnitteluohjelma, joka on suoraan synkronoidussa yhteydessä Microsoft Teamsiin. Teams on keskustelupohjainen ryhmätyöväline ja sen avulla pystyy pitämään työyhteisön sisäisiä keskustelutuokioita ja kokouksia. Myös aineiston ja tehtävien jakaminen ryhmän kesken onnistuu. Microsoft Plannerilla pystyy puolestaan tekemään suunnitelmia, jakamaan tehtäviä, jakamaan tiedostoja, harjoittamaan viestintää, tekemään yhteistyötä ja seuraamaan projektin edistymistä. Sovellukset ovat helppokäyttöisiä sekä visuaalisia, ja ne ovat myös mobiileja. Microsoftin sovelluksiin päädyttiin ilman sen suurempia vertailuja. Tähän syynä oli hyvä ensivaikutelma, hyvät referenssit sekä se, että uuden ohjelmiston käyttöönotto ei vaatinut lisäinvestointia. Tein päätöksen ohjelmiston valinnasta itsenäisesti talousjohtajan sekä Holiday Clubin IT-henkilöstön konsultoimana.

Ohjelmiston käyttöönotossa sovelsin muutosjohtamisen teorioita sekä erityisesti Rogersin mallia. Kehitystehtävän vetäjänä valitsin testiryhmään henkilöt, jotka olivat äänekäästi esittäneet mielenkiintonsa muutokseen ja mahdolliseen uuden alustan käyttämiseen osaamisen jakamisen tukena. Ennen varsinaista testausta, loin Planneriin projektipohjan ja pohjan toimivuutta arvioitiin testiryhmän kesken.

Varsinaisen testausvaiheen oli tarkoitus kestää kaksi kuukautta, mutta lopulta se venähti kuuteen kuukauteen. Syynä tähän oli taloushallinnon sisäiset henkilöstömuutokset sekä minun omassa terveydessä tapahtuneet muutokset. Varsinaista lanseerausta en myöskään halunnut toteuttaa kesälomakuukausina, jolloin käyttöönotossa ei olisi ollut kaikki heti mukana. Vaikkakin alkuperäisenä tarkoituksena oli toimia ketterästi ja nopeasti, suunnitellun aikataulun viivästys ei vaikuttanut tavoitteiden saavuttamiseen (Norberg 2018).

Kuten luvussa 4.5.3 kerrotaan, kanban-aulun tärkein tehtävä on tarjota näkyvyys kaikille projektiin osallistuville, tiimiläisille sekä myös projektin sidosryhmille. Oletuksena oli, että kanbanin teorian mukaan tieto prosessin eri vaiheista ja eri vaiheiden vastuuhenkilöistä leviää yrityksen sisällä ja täten myös prosesseihin liittyvien henkilöiden yhteistyö kasvaisi, oppiminen lisääntyisi ja sitä kautta myös toiminnan tehokkuus parantuisi. Toisin sanoen aikaisemmin Lean-teoriassa esitelty hukka vähenisi. Jokainen tietäisi mistä tieto projektin etenemisestä löytyy ja nimetyltä vastuuhenkilöltä voisi tarvittaessa kysellä lisätietoja. Taulukko 9 esittää lopullista villas kanban-aulun jäsenistöä.

Taulukko 9. Villas kanban-aulun jäsenistö

Titteli	Asemapaikka
Head Accountant	Tampere
CEO, HC Villas Oy	Tampere
Team Leader, Sales Service Center & Villas	Tampere
Business controller	Helsinki
Manager, Financial Services	Tampere
Controller	Helsinki
Team Coordinator	Tampere
General Ledger	Vuokatti
Sales Assistant	Helsinki
Business Controller, Rentals	Vuokatti
Group controller	Helsinki
Legal Assistant	Helsinki
Service Center Manager	Tampere
Sales Director, TS-Sales	Tampere
eCommerce Manager	Helsinki
Revenue Manager	Helsinki
Director, Finance & Control	Helsinki
Team Leader, Payments, Accounts Payable	Tampere
HR manager, Contracts and Legal Issues	Helsinki
Controller	Vuokatti
General Manager	Tampere
Property Assistant	Vuokatti
Business controller	Helsinki
Sales Director, Villas	Tampere

Taulusta voi nähdä sidosryhmien laajuuden ja diversiteetin. Myös maantieteellinen haajonta suosi internet-pohjaista ja reaaliaikaista alustaa.

Kun uuden alustan toimivuutta oli saatu testattu riittävästi, se lanseerattiin kaikille, jotka olivat RACI-toimenpidelistassa mukana jossakin prosessin eri roolissa. Tämä tapahtui lokakuussa 2018. Ohjelmiston käyttöönotosta oli jo ennakkoon tiedotettu kaikkia joko suoraan minun kauttani tai sitten muiden testiryhmäläisten toimesta suullisesti, mutta varsinaisesta lanseerauksesta tiedotettiin seuraavin kuvion 14 saatesanoin sähköpostilla.

Hei,

Olemme ottaneet käyttöön Microsoft Teams -ohjelmiston uusille Villas-projekteille. Tarkoituksenamme on:

- *selkeyttää tiedonkulkua Villas-projekteista*
- *tehdä rakentamisen prosessista systemaattisempi malli*
- *parantaa omaa oppimistamme*
- *muistuttaa meitä, että kaikki vaiheet tulee hoidettua*
- *selkeyttää vastuuta*
- *vähentää turhaa sähköpostia*
- *käyttää tästä pilottiprojektista saatua oppia hyödyksi ja lanseerata tulevaisuudessa sama käytäntö TS-puollla ym ym.*

Tällä hetkellä ryhmän jäsenet on kerätty sillä perusteella, että he ovat joko jollain tavalla prosessissa mukana tai sitten osallistuvat viikoittaiseen TS/Villas-palaveriin. Ohjelmisto on lähettänyt teille automaattiviestejä. Osa on pelkinä jäseninä, osalle puolestaan on annettu erinäisiä tehtäviä. Seuraava vaihe on, että jokainen jäsen tekee seuraavat stepit:

1. *Käy kirjautumassa Microsoft Teamsiin: <https://login.microsoftonline.com>, Käyttäjätunnus ja salasana samat kuin koneesi windows-tunnukset*
2. *Käy tutustumassa ohjelmistoon ja katsomassa eri projektien stepit*
3. *Ne joilla on määrättyä tehtäviä, käy asettamassa arvoidun päivämäärään, kirjoittamassa lisätietoihin jotain tai merkitsemässä tehtävän valmiiksi*
4. *Ilmoittaa minulle, mikäli joku tehtävä kuuluu jollekin muulle henkilölle*
5. *Ilmoittaa minulle, mikäli joku oleellinen tehtävä puuttuu tehtäväkentästä.*
6. *Tarvittaessa kysyy apua minulta tai Julialta*

Varsinaista ohjekirjaa ei ole, mutta ohjelmistoa on erittäin helppo käyttää. Periaatteessa keskustelu toimii kuin, mikä tahansa sosiaalinen media. @-merkillä saat kohdistettua keskusteluviestin suoraan oikealle henkilölle. Kaikkiin viesteihin ei tarvitse vastata, peukutus riittää yms. Tehtävät ovat puolestaan kuin keltaiset post-laput. Niitä voi siirrellä ja muokata miten haluaa. Kaikki

muutokset ovat reaaliaikaisia eli näkyvät heti kaikilla. Ohjelman käyttö on niin simppeleä, että se ei välttämättä vaadi minkäänlaista ohjeistusta. Toki tarvittaessa voit soittaa minulle Skypellä tai kysyä apua vaikka Julialta, jonka kanssa olemme systeemiä rakentaneet. 5-10 minuutin opetussessiossa oppii kaiken olennaisen. Myös YouTubesta löytyy paljon ohjevideoita. Muistattehan, että kysessä on sisäinen ohjelmisto! Kieliopilla ei ole väliä. Ei ole oikeaa ja väärää tapaa käyttää ohjelmaa. Virheitä saa tehdä. Tyhmii kysymyksiä pitää esittää. Huumori tuo päivään iloa.

Voit käyttää Teamsia kolmella eri tavalla:

- 1. selaimen kautta (joko 0365 tilisi kautta tai suoraan <https://teams.microsoft.com>) <https://login.microsoftonline.com>*

Käyttäjätunnus ja salasana samat kuin koneesi windows-tunnukset

- 2. lataamalla työpöytäsovelluksen (kun painat Teamsin etusivulla profiiliasi pääset lataamaan työpöytäsovelluksen)*
- 3. lataamalla puhelimeen appin (kun painat Teamsin etusivulla profiiliasi pääset lataamaan mobiilisovelluksen)*

Otetaan tämä tekninen haaste yhdessä haltuun ja laitetaan meidän sisäinen tiedonkulku uusille raiteille. Muistetaan myös yhdessä tukea niitä, jotka tarvitsevat tekniikan suhteen enemmän apua!

Ystävällisin terveisin,

Olli Helminen

Kuvio 14. Lanseerauskirje

Tiedotuksen jälkeen, kaikilla vastaanottajilla oli pääsy lopulliseen kanban-tauluun, joka on kuvattu alla kuviossa 15. Versio on esitelty tarkemmin liitteessä 2.

Petäjälammennranta 7 > Yleinen

Keskustelut Tiedostot Wiki Petäjälampi 7 +

Taulu Kaaviot Aikataulu

STEP1

- GDPR sopimus Koy HCR (13.11)
- Mokhammad Iiona
- Pilota valmiit 11
- Y-tunnus (02.11)
- Suorittanut Ihanamäki Tuja 02.11
- Hallituksen pöytäkirja ja valtuutukset (30.10)
- Suorittanut Ihanamäki Tuja 02.11
- Yhtiöjärjestys (16.10)
- Suorittanut Helminen Olli 01.10
- Koy-tiien avaaminen (01.07)
- Suorittanut Ihanamäki Tuja 30.10
- Osakepääoman maksu (02.11)
- Suorittanut Ihanamäki Tuja 31.10
- Talintarkastajien lausunto-oppo maksamisesta (08.11)

ENNAKKOMYNTI

- Pilota valmiit 13
- Yhtiön tiedot RS-kauppakirjaan (07.11)
- Suorittanut Farshid-Tainen Julia 07.11
- Talousasio (11.10)
- Tulee Riku Rauhalalta
- Suorittanut Farshid-Tainen Julia 08.10
- Hoitovastikkeen määrittäminen (11.10)
- Tulee Riku Rauhalalta
- Suorittanut Farshid-Tainen Julia 08.10
- Hinnoittelu
- Suorittanut Helminen Olli 27.09
- Hinnaston laatiminen (Excel)
- Suorittanut Helminen Olli 27.09
- Myyntimateriaali (10.10)
- Suorittanut Farshid-Tainen Julia 08.10
- Ennakkokauppakirjat + operaattorisopimus

RS-VAIHE

- RS-sopimus (16.11)
- Tapion kommentti 12.11.2018: Kuusamon PLR 7 sopimukset tehty 7.11. mutta uuden protokollan mukaisesti RS-sopimus käy keskeytyn palvelun kautta ja kun kuittaus sieltä, voi aloittaa myynnin. Odotan kuittausa tällä viikolla. (OH)
- Pöytäkirjat, joissa päätetty isännöintisopimuksesta ja operaattoriyhtiöstä (11.11)
- Mokhammad Iiona
- Kohteen tuominen varastoon (10.11)
- SPI kunnossa. Tuodaan varastoon RS-sopimuksen yhteydessä. Heti kun myynti alkaa
- Helminen Olli
- RS-kauppakirjojen postitus
- Farshid-Tainen Julia
- Osakekirjojen tilaaminen (10.10)
- RS-pankki tilaa osakekirjat, faji hoitaa pankin kanssa
- Farshid-Tainen Julia
- Huolto-, isännöinti ym. sopimukset (2019)
- Minna Sirviö hoitaa. Kohde valmis kesäkuussa 2019

ASUNTO VALMIS

- Hallinonluovutuskokous
- Luovutustase
- Rakennuskustannusten seuranta / KET täsmäytys (Kiet-tiilin seuranta)
- Helminen Olli
- Kohteen omavaraustiedote asiakkaille
- Myyntien ennusteen päivitys
- Kassavirta
- Yhtiökokokous
- Omavarausten siirto Linx

Kuvio 15. Kuvakaappaus valmiista kanban-aulusta, joka on toteutettu Microsoft Planner/Teams -ohjelmistolla.

Heti alustan lanseerauksen jälkeen aloin seurata käyttäjien aktiivisuutta. Ohjelmiston suuri vahvuus on se, että se ikään kuin pakottaa käyttäjän käyttämään ohjelmistoa. Ohjelmiston käyttäminen perustuu määräaikoihin, joita asetetaan kullekin yksittäiselle kanban-kortille. Mikäli korttia ei käy kommentoimassa tai merkitsemässä valmiiksi, ohjelmisto lähettää käyttäjälle automaattiviestejä, kunnes asia on hoidettu kuntoon. Jos automaattiviestit eivät auta, ohjelmisto patistaa toisia käyttäjiä tiedustelemaan miksi jokin asia ei kanban-aulun mukaan etene.

Kuten lanseerauskirjeessä kirjoitan, ohjelmiston käyttäminen on helppoa. Ensimmäisen viikon aika yhteydenottoja käyttämisestä tuli kuusi kappaletta, seuraavalla viikolla kaksi ja tämän jälkeen yhteydenotot ovat olleet satunnaisia. Tämä kertoo ohjelmiston käyttöönoton helppoudesta ja lanseerauksen onnistumisesta. Myös käyttäjiltä tullut palaute on ollut samankaltaista.

5.3 Kehitystehtävän toteutunut aikataulu

Ennen varsinaisen kehitystehtävän aloittamista, sisäisissä keskusteluissa talousjohtajan kanssa ilmeni tarve osaamisen kartoittamiselle sekä projektityön parantamiselle. Yrityksen puolesta kehitystehtävälle oli siis heti tilaus sekä johdon tuki. Aloittamisvaiheessa aikataulua tuki myös kohdeorganisaation vakaa tila. Kyseisellä hetkellä ei ollut meneillään mitään muuta suurta sisäistä taloushallinnon projektia, joka olisi vaatinut mittavaa resursointia perustyötehtävien lisäksi.

Varsinaisen työn pääsin aloittamamaan 2017-2018 taitteessa. Tässä vaiheessa tavoiteaikataulu työn valmistumiselle oli syksy 2018. Kehitystehtävän aikana kuitenkin tapahtui henkilöstömuutos. Tämän muutoksen seurauksena, jouduin priorisoimaan lakisääteiset taloushallinnon vaatimukset, kuten tilinpäätökseen ja kvartaaliraportointiin liittyvät työt, kaiken kehittämistyön edelle. Myös omassa terveydessä tapahtui muutos, enkä ollut 100% työkykyinen usean kuukauden aikana kevään ja kesän 2018 aikana. Kehitystehtävä ei kuitenkaan myöhästynyt alkuperäisestä aikataulusta kuin muutamalla kuukaudella. Osaamiskartan viivästys ei vaikuttanut siitä saatuihin tuloksiin. Toki osaamiskartta olisi ollut optimitalanteessa valmistunut aikaisemmin, mutta itse tuloksiin myöhästyminen ei vaikuttanut. Kanban-aulussa ylimääräinen aika tarkoitti ainoastaan pidempää testausjaksoa. Loppuraportti valmistui nopeassa tahdissa. Sitä avusti hyvä ja kattavasti tehty viitekehys sekä mukaansa tempaava aihe. Myös kaikki kehitystehtävässä mukana olleet ihmiset olivat innokkaasti mukana ja erittäin yhteistyöhaluisia koko kehitystehtävän ajan. Taulukko 10 esittää toteutuneen aikataulun.

Taulukko 10. Kehitystehtävän toteutunut aikataulu

Tehtävä	Alkaa	Loppuu
Kehittämiskohteesta sopiminen organisaatiossa		12/2017
Lähtötilan kartoitus ja mittaus	12/2017	2/2018
Tietoperustaan (teoria, mallit) tutustuminen	12/2017	3/2018
Ratkaisuvaihtoehtojen pohdinta	3/2018	4/2018
Kehitystehtävän toteuttaminen käytännössä (sisältää kanban-aulun testauksen)	5/2018	10/2018
Tulosten (kehittämishankkeen onnistumisen) mittaus	11/2018	12/2018
Opinnäytetyön kirjoittaminen	1/2018	12/2018

6 Kehitystehtävän tulokset

Organisaatioiden menestys on vahvasti sidoksissa sen henkilökunnan osaamiseen. Toimintaympäristön nopea muuttuminen, globalisaatio, digitalisaatio ja monet muut uudet voimat, asettavat organisaatioille uudenlaisia haasteita pärjätä kilpailussa. Lopulta yksittäisen organisaation selviäminen haasteista riippuu sen resilienssikyvystä. Tätä toimintatutkimusta tehdessä, ilmeni haastatteluissa, työpajoissa, käytäväkeskusteluissa sekä myös teoreettisessa viitekehyksessä, että organisaation resilienssikykä voidaan kehittää systemaattisella osaamisen johtamisella ja osaamisen kehittämällä.

Tämän kehitystehtävän tulokset perustuvat talousjohtajan ja hallintojohtajan kanssa käytyihin teemahaastatteluihin sekä henkilökunnalta tulleeseen palautteeseen. Tuloksissa on huomioitu myös omien havaintojen kautta tehdyt päätelmät. Tulokset on pyritty esittämään niin, että niistä muodostuu lukijalle mahdollisimman selkeä syy ja seurauksen välisestä suhteesta ja, että syy tapahtui ennen seurausta. Luvun lopussa kehitystehtävän tulokset on vielä koottu taulukkojen muotoon.

6.1 Tutkimuskysymys 1: Miten taloushallinnon osaaminen voidaan määrittellä ja dokumentoida?

Ensimmäinen tutkimuskysymys mitattiin kahdella on/off –mittarilla. Ensimmäinen tehtävä oli määrittellä osaamisalueet ja toinen tehtävä oli saada ne dokumentoitua. Molemmat tavoitteet saavutettiin ja kehitystehtävän tuloksena syntyi osaamiskartta, joka esiteltiin luvussa 5.1.

Sekä hallintojohtaja että talousjohtaja pitivät osaamiskartan syntymistä merkittävänä kehityssaskeleena vaikkakin jo etukäteen oli tiedossa, että tämän kehitystehtävän aikana sen varsinaisia hyötyjä organisaatiolle ei saada mitattua. Kehitystehtävän tarkoitus oli löytää visuaalinen malli, joka selkeyttää tavoitekuvan. Osaamiskartta pyrittiinkin tekemään sellaiseen muotoon, että sitä voitaisiin käyttää myös muissa tiimeissä. Näissä tavoitteissa onnistuttiin erinomaisesti. Hallintojohtaja Oravainen (2018) kiteytti osaamiskartan onnistumisen seuraavaan lauseeseen: ”Hienoa, että osaamiskartan tekemisessä olivat mukana henkilöt, jotka oikeasti tietävät taloushallinnon asioista. HR-vetoisesti ei olisi voitu tehdä yhtä yksityiskohtaista ja hyvää. Käytetty tapa soveltuu erityisesti asian-tuntijatiimeihin ja on niihin suoraan siirrettävissä.”

Ensimmäinen varsinainen hyöty osaamiskartasta saadaan jo vuodenvaihteessa, jolloin yrityksen henkilöstöhallinto yrittää raamittaa sähköisen koulutusalueen tarvetta ja mahdollista käyttöönottoa (Oravainen 2018). Norbergin mukaan (2018) taloushallinnossa osaamiskartta toimii hyvänä apuna koulutustarveanalyysille, joka on tarkoitus tehdä lähitulevaisuudessa. Myös kehityskeskusteluissa se otetaan käyttöön heti. Edellä mainittuja jatkokehitystarpeita on analysoitu tarkemmin luvussa 8.2.

6.2 Tutkimuskysymykset 2 ja 3: Miten taloushallinnon prosesseja voidaan tehostaa ja kuinka osaamista voidaan jakaa?

Pilottihankkeena olleen villas-rakentamisen heikkoja prosesseja saatiin tehostettua kehitystehtävässä valmistuneen kanban-aulun avulla. Koska kyseessä oli uusi vuorovaihteinen alusta, ensimmäinen edellytys siitä saataviin hyötyihin on, että kaikki käyttäjät käyttävät kyseistä työkalua. Työkalun käyttöä ei varsinaisesti mitattu, mutta kuten luvussa 5.2 kirjoitan, ohjelmiston käyttöperiaate kannustaa toisia käyttäjiä aktiivisuuteen ja käytännössä voitiin havaita kaikkien henkilöiden ottaneen uusi alusta käyttöönsä. Käyttäjät olivat erittäin tyytyväisiä käyttöliittymän helppouteen. Tämä koski myös villas-liiketoiminnan ylintä johtoa, joka kehitystehtävän alussa vaikutti kaikkein kriittisimmältä muutoksen tarpeellisuudesta.

Tehtävässä ei mitattu kustannussäästöjä, mutta Norberg (2018) arvio virheiden korjaamisen vähentyneen. Samalla tunnistettiin myös päällekkäisiä toimintoja useammassa prosessissa. Päällekkäisiä toimintoja todettiin mm. raportoinnissa ja kyseinen havainto käynnistikin tämän toimintatutkimuksen ulkopuolelle jäävän seuraavan vaiheen, jossa pureudutaan päällekkäisiin raportteihin koko yrityksen kannalta. Myös kanban-aulua käyttänyt henkilökunta koki päällekkäisen työn vähenemisen. Prosessin pilkkominen pieniin osiin oli haasteellista ja aikaa vievää, mutta lopulta siitä saadut tulokset osoittavat sen kannattavuuden. Sanonta ”hyvin valmistelu on puoliksi tehty”, piti tässä tapauksessa paikkansa tekemieni haastattelujen ja saamani palautteen perusteella.

Osaamisen jakamista sekä ihmisten eri vastuualueita saatiin selkeytettyä myös tuloksena syntyneen sähköisen kanban-aulun avulla. Sekä talousjohtaja Norberg (2018) että hallintojohtaja Oravainen (2018) arvioivat, että rakennusprosessin pilkkominen osiin, on helpottanut asioiden seuraamista sekä toimii myös riskienhallinnan kannalta isona kehitysaskeleena. Norbergin (2018) näkemyksen mukaan tarkan prosessikuvauksen teke-

minen lisäsi osaamisen tasoa erityisesti projektiryhmän jäsenillä, mutta lisäsi myös asioiden tiedostamista läpi organisaation. Tiedonkeruuvaiheessa myös kaikkien osallistuvien henkilöiden osaaminen kasvoi ja ymmärrys eri vastuualueista selkeni. Oravainen (2018) kertoo, että yksityiskohtien selvittäminen johti lähes poikkeuksetta perinteisten rajapintojen hälvenemiseen eri yksiköiden välillä, mikä puolestaan paransi kaikkien sidosryhmien osaamista.

Kanban-taulua lähdettiin rakentamaan oppiva organisaatio –teorian pohjalta ja siinä myös onnistuttiin. Lähtötilanteessa prosessin kehittämiseksi oli vahva organisaation johdon tuki, mutta liiketoiminnan johdon tuki puuttui. Norbergin (2018) mukaan, kehitystehävän yhtenä merkittävimmistä saavutuksista oli villas-liiketoiminnan johdon tuen saaminen ja sitoutuminen ohjelman käyttöön. Tämä on tehnyt sisäisestä kommunikoinnista avoimempaa. Aikaisemmin rakennusprojektien etenemistä käytiin suullisesti viikoittain läpi, mutta nyt prosessi on tuotu läpinäkyväksi ja sen myötä vastuualueet ovat entistä selkeämmät. Kanban-taulun määrääjat tekevät näin myös palavereista systemaattisempia. Taulu toimii ikään kuin esityslistana. Läpinäkyvyys on myös mahdollistanut prosessin pullonkauloihin ja tekemättömiin töihin puuttumisen ennakoivasti parantaen riskienhallintoa. Parantuneen riskienhallinnan sekä pilkotun prosessin myötä, rakennusprojektien kassavirta- ja ennustamisraportointia on myös voitu edistää.

6.3 Tutkimuskysymys 4: Kuinka osaamisen johtamista voidaan kehittää taloushallinnon sekä myös koko organisaation näkökulmasta?

Viitala (2005, 357-358) kirjoittaa, että uudelle työntekijälle perehdytys on yleensä ensimmäinen kokemus organisaatiosta. Laadukas perehdyttäminen onkin tärkeä osa positiivisen työnantajamielikuvan syntymistä. Hyvä perehdytys tukee työntekijän sitoutumista organisaatioon ja työtehtävään. Uuden henkilön liittyminen mukaan organisaation toimintaan on aina alku oppimisen syklissä. Holiday Clubilla ollaan yhtenäistämässä perehdytysohjelmaa henkilöstöhallinnon toimesta. Oravainen (2018) kertoo, että osaamiskarttaa voidaan käyttää tässä hyödyksi. Uudella henkilöllä voi olla merkittävää osaamista osaamiskartassa todetuista ydinosamisalueista, joka kuitenkin saadaan koko yrityksen käyttöön vasta perehdytyksen jälkeen. Uuden henkilön on hallittava riittävällä tasolla uudet työtehtävänsä hyödyntääkseen osaamistaan organisaatiota hyödyttävällä tavalla. Norberg (2018) lisää, että kanban-taulu toimii osaamiskartan lisäksi perehdytysvälineenä. Pilkottu yksityiskohtainen prosessi ja siihen liitetyt vastuuhenkilöt toimivat hyvänä lisänä perehdytystä suunnitellessa.

Heikkinen, Rovia ja Syrjälä (2006, 83) kirjoittavat toimintatutkimuksen tärkeimmäksi tavoitteeksi sen, että toimintaympäristö muuttuisi niin, että jatkuva parantaminen olisi luonnollinen osa sen toimintaa. Tämä tavoite saavutettiin. Kehitystehtävän aikana käydyt lukuisat epäviralliset keskustelut toivat uusia pienempiä oivalluksia päivittäisen operatiivisen työn suorittamiseen. Norbergin (2018) mukaan kehitystehtävä auttoi fasilitoimaan keskusteluja, luomaan runkoja ja suunnitelmia, joiden avulla voidaan edistää oppivan organisaation kulttuuria. Hän kiteytti osaamiskartan ja kanban-taulun hyödyt sanomalla ”uudet työkalut antavat meille valmiudet lähteä toteuttamaan asioita eteenpäin”. Näitä jatkokehitystarpeita olen kuvannut tarkemmin luvussa 8.2.

Laajensin kehitystehtävän aikana myös omaa osaamistani huolimatta siitä, että minulla oli jo usean vuoden asiantuntijakokemus taloushallinnon eri tehtävistä. Osaamiskarttaa tehdessä kävin lukemattomia kahdenkeskisiä epävirallisia keskusteluja usean eri ihmisen kanssa. Suurin osa keskusteluista käytiin hyvässä hengessä, mutta koin joidenkin tulkitsevan jo pelkästään aiheesta puhumisen jonkinlaisena uhkana. Nämä epäviralliset keskustelut sekä kehitystehtävään liittyneet virallisemmat keskustelut sekä työpajat antoivat oppimisen lisäksi minulle hyvän suuntaviivan sille, minkälaista osaamista haluan tulevaisuudessa itselleni kehittää. Sähköisen kanban-taulun avulla minun oli puolestaan helpompi ymmärtää koko villas-liiketoiminnan monimuotoisuutta.

6.4 Yhteenveto tuloksista

Taulukoihin 11 ja 12 on koottu kehitystehtävän tulokset taulukkomuotoon. Ensimmäisessä taulukossa verrataan alkutilanteen havaittua ongelmaa lopputilanteeseen ja jälkimmäisessä taulukossa esitetään yksinkertaiset kyllä/ei –vastaukset kaikkiin mittareihin.

Taulukko 11. Yhteenveto kehitystehtävän tuloksista, alku- ja lopputilanne

Alkutilanne	Lopputilanne
Taloushallinnon osaamista ei ollut määritelty.	Taloushallinnon osaaminen on määritelty.
Taloushallinnon osaamista ei ollut dokumentoitu.	Taloushallinnon osaaminen on dokumentoitu. Kehitystehtävä tuotti osaamiskartan.
Monessa yrityksen prosessissa on epäselvät ja dokumentoimattomat vastuualueet. Ihmiset	Pilottihakkeeksi valitun villas-rakentamisen vastuualueet saatiin selkeytettyä hyödyntäen RACI-teoriaa ja Leaniin pohjautuvaa kanban-

<p>eivät tiedä onko joku asia hoidettu vai ei. Viikkopalavereissa asioihin ei osata puuttua, koska ongemia ei osata tuoda esityslistalle. Tilanteen kokonaiskuva puuttuu.</p>	<p>taulua. Taulu toteutettiin sähköisessä vuorovaikutteisessa alustassa. Tauluun liitännäiset sidosryhmät saatiin käyttämään kyseistä alustaa ja alustalle saatiin myös liiketoiminnan johdon tuki.</p> <p>Kanban-taulua käytetään hyödyksi viikkopalavereissa. Taulu on tehostanut palavereja antamalla niille prosessimaisen ja selkeän rakenteen.</p>
<p>Puutteelliset prosessikuvaukset ovat johtaneet heikkoon riskienhallintaan.</p>	<p>Kehitystehtävässä otettiin pilottihankkeeksi villas-liiketoiminnan rakentamisen prosessi. Tämä saatiin kuvattua tarkalla tasolla kanban-aulun avulla. Tämä edisti yrityksen riskienhallintaa pilottihankkeessa sekä tehokkaampaa puuttumista prosessin pullonkauloihin. Parantuneen riskienhallinnan sekä pilkotun prosessin myötä rakennusprojektien kassavirta- ja ennustamisraportointi parantuivat.</p>
<p>Yrityksen tiedonkulku ei toimi eikä osaamisen jakamiseen ole työkalua.</p>	<p>Kehitystehtävän myötä yritys sai uuden työkalun, kanban-aulun. Pilottihanke onnistui ja tiedonkulun koettiin parantuneen merkittävästi henkilöstön keskuudessa tältä osin. Kanban-aulun perusidea on laajennettavissa muualle organisaatiossa. Yksityiskohtien selvittäminen mursi yksiköiden perinteiset rajapinnat. Tämä edisti kaikkien sidosryhmien osaamista jo tässä vaiheessa. Myös tiedonkeruuvaiheeseen osallistuvien henkilöiden osaaminen kasvoi. Kehitystehtävä käynnisti Lean-ajattelun.</p>
<p>Systemaattisen osaamisen johtamiseen koko organisaatiotasolla ei ole välineitä.</p>	<p>Osaamiskartta ja kanban-aulu syntyivät tämän kehitystehtävän ansiosta. Organisaatiotasolla osaamiskartan suurimmat hyödyt ovat vielä edessäpäin, näitä on analysoitu tarkemmin luvussa 8.2. Tässä vaiheessa sitä voidaan jo hyödyntää taloushallinnon tiimin kehityskeskusteluissa sekä rekrytoinnissa. Kehitystehtävässä käytetyt menetöt osaamiskartan</p>

	<p>tekemiseen ovat laajennettavissa muualle organisaatiossa, erityisesti asiantuntijatiimeihin. Kanban-työkalun tekemä on myös laajennettavissa koko organisaatiolle ja on oletettavaa, että pilottihankkeessa saadut myönteiset tulokset tapahtuisivat myös muissa vastaavissa hankkeissa. Jo nyt sitä on mahdollista käyttää koko organisaatiossa apuna mm. perehdytyksen suunnittelussa.</p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Taulukko 12. Kehitystehtävän tavoitteen toteutuminen, kyllä/ei

Tavoite	Toteutuminen
Osaamisen määrittely	Kyllä
Osaamisen dokumentointi	Kyllä
Uusia metodeja prosessien kehittämiseen	Kyllä
Uusia työkaluja osaamisen jakamiseen	Kyllä
Selkeämmät vastualueet	Kyllä
Tehokkaampi tiedonkulku	Kyllä
Kehitystehtävän sovellettavuus muualle organisaatiossa	Kyllä

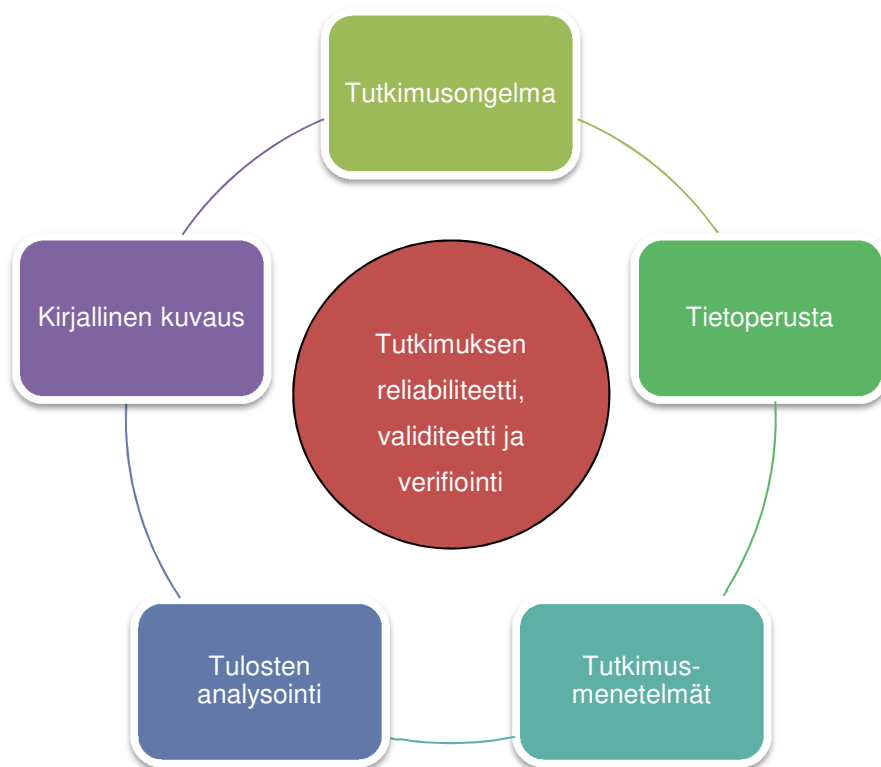
7 Toteutuneen kehitystehtävän pätevyys ja luotettavuus

Tässä luvussa analysoin toteutuneen kehitystehtävän reliabiliteettia, validiteettia ja verifiointia. Luvussa analysoidaan myös viitekehyksen soveltumista kehitystehtävään.

7.1 Kehitystehtävän reliabiliteetti, validiteetti ja verifiointi

Toimintatutkimukseen kuuluu kehitystehtävän luottavuuden eli reliabiliteetin sekä ja pätevyyden eli validiteetin arviointi. Toisin sanoen, tutkimusmenetelmät tulee valita niin, että ne kykenevät antamaan tutkittavasta kohteesta luotettavia ja ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimusmenetelmien tulee myös antaa vastaukset alkuperäiseen tutkimusongelmaan sekä tutkimuskysymyksiin. Tämän lisäksi tutkimustuloksia pitää pystyä hyödyntämään käytännön elämässä. Kehitystehtävän dokumentoinnissa tulee tavoitella mahdollisimman vakuuttavaa ilmaisua. Lukijalle tulee jäädä realistinen ja riittävän tarkka ku-

vaus tutkimusprosessista ja kehitystehtävän tekijän tekemistä päättelyistä ja analyysistä. (Anttila 2006, 128, 511-512, 518-519.) Kananen mukaan (2012) tutkimustulosten luotettavuuden osoittamiseksi ei riitä tutkijan omat vakuuttelut oikeiden menetelmien valinnasta, niiden käytöstä ja oikeiden johtopäätösten vetämisestä. Luotettava tutkimus vaatii tarkan ja perustellun dokumentaation. Dokumentaation tulee vastata kysymyksiin: mitä on tehty, miksi ja miten. (Kananen 2012, 166.) Toimintatutkimukselle on tyypillistä tutkijan vahva vaikuttaminen tutkimuksen kulkuun ja suuntaan. Kehitystehtävän luotettavuuspohdinnoissa tulisikin ottaa huomioon myös tutkijan puolueettomuusnäkökulma. Tutkijan tulee arvioida, pyrkiikö tutkija todella ymmärtämään tiedonantajaa itseään vai vaikuttaako hänen havainnointiinsa esimerkiksi tutkijan omat taustat, kuten sukupuoli, ikä, uskonto, kansalaisuus, virka-asema tai muu vastaava. Yleisesti laadullisessa tutkimuksessa sanotaan, että näin väistämättä tapahtuu, koska tutkija on sekä tutkimusasetelman luoja että tuloksien tulkitsija. Näiden asianhaarojen objektiivinen arviointi parantaa tutkimuksen luotettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 133.)



Kuvio 16. Tutkimuksen reliabiliteetti, validiteetti ja verifiointi

Tämän kehitystehtävän luotettavuuden varmistamiseksi olen kuvannut haastattelut ja prosessit sekä tekemäni valinnat mahdollisimman tarkkaan. Näin myös ulkopuolinen lu-

kija voi arvioida tutkimustyön kaikki vaiheet ja niiden luotettavuuden. Tältä osin tutkimusta voidaan pitää luotettavana. Kuten aikaisemmin kirjoitin, lukijan on hyvä kuitenkin muistaa, että toimintatutkimuksessa kehittämistehtävän tekijän oman subjektiivisuuden tuominen osaksi kehitystyötä on ensiarvoisen tärkeää. Toimintatutkimusta ei ole mahdollista tehdä ilman kehitystehtävän tekijän omaa vaikutusta kehitettävään asiaan. Näin ollen tämänlaisessa laadullisessa tutkimuksessa ei olisi mahdollista saada täsmälleen samanlaista tulosta toisen tekijän toteuttamana.

Tätä kehitystehtävää tuki moniulotteinen tietoperusta. Teoria-aineistoa on kerätty useasta eri lähteestä: kirjallisuudesta, verkosta, haastatteluin sekä havainnoiden. Kehitystehtävän aikana käytettiin monipuolisesti erilaisia tutkimusmenetelmiä. Tutkimusmenetelmien valintaan vaikutti tapauskohtaisesti se, minkälaista tietoa haluttiin kerätä. Kehitystehtävän aikana vallitsi hyvä keskusteluyhteys niin kohdeorganisaation ohjaajan kuin muidenkin relevanttien henkilöiden kanssa. Tältä osin tieteellinen perusta kehityshankkeelle mielestäni hyvä ja päättelyt ovat oikeita perustuen laajaan aineistoon sekä kriittiseen tulkintaan.

Tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia tukevana asioina voidaan katsoa kehitystehtävän selkeä tarve ja tavoite. Määrälliset mittarit, kuten kustannustehokkuuden mittaaminen, jätettiin tarkoituksella kehitystehtävästä pois. Kuten tuloksissa kerrotaan, on oletettavaa, että kustannushyötyjäkin syntyi tehostuneen villas-prosessin myötä, mutta niiden suoraa yhteyttä kehitystehtävään ei voida laskea. Kehitystehtävän mittarit onkin valittu sillä perusteella, että niillä voitiin analysoida viitekehysmallin sopivuutta juuri tälle kehitystehtävälle. Näillä perusteilla voidaan sanoa, että kehitystehtävän mittarit mittasivat onnistumista alkuperäisten tavoitteiden mukaisesti. Kehitystehtävän aikana saatiin vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin sekä ratkaisu tutkimusongelmaan. Toimintatutkimus tehtiin kohdeorganisaation tarpeisiin, ja tutkimuksen ulkoinen validiteetti huomioitiin selvittämällä henkilöstöhallinnon arvio toimintamallin soveltuvuudesta yrityksen muille yksiköille.

Verifiointilla eli todentamisella tarkoitetaan tulosten todentamista ja niiden koettelemista. Kehitystehtävän tuotoksena syntyi kaksi varsinaista päätuotetta: osaamiskartta sekä sähköisellä alustalla toimiva kanban-taulu. Kehitystehtävän tulokset esiteltiin tarkemmin luvussa 6.

7.2 Analysointia viitekehysten soveltuvuudesta kehitystehtävään

Kehitystehtävän teoriaosuudessa käsiteltiin osaamisen tasoja sekä osaamisen kehittämistä. Nämä kaksi eri lähestymistapaa tukivat hyvin toisiaan. Näin ollen tutkimusaiheen tarkastelu oli laajaa eikä jäänyt liian yksipuoliseksi. Osaamiskartan rakentamisessa koettiin erityisen arvokkaaksi mallin sisältämä ulottuvaisuus tulevaisuuden osaamisten suhteen, sillä se tulee erottamaan yrityksen kilpailijoistaan tulevaisuudessa. Kehitystehtävän myötä yrityksen tiedonkulku ja osaamisen jakaminen hyppäsi seuraavalle tasolle. Kanban-taulu tarjoaa näkyvyyden kaikille projektiin osallistuville, tiimiläisille sekä myös muille sisäisille sidosryhmille. Nämä havainnot vahvistivat viitekehysten soveltumista tutkimukseen.

Jo kehitystehtävän aikana saadun palautteen mukaan, teoria on konkreettinen ja auttaa hahmottamaan osaamista huomioiden myös muutosjohtamisen. Tämän takia myös teorian jatkohyödyntäminen on mahdollista. Tiivistetysti voidaan siis sanoa, että käytetty viitekehys soveltui kehitystehtävään erinomaisesti.

8 Loppupäätelmät

Tässä luvussa pohditaan kehitystehtävän toteutusta ja jatkokehitystarpeita. Pyrin tekemään pohdintaa objektiivisesti. Laadullisessa tutkimuksessa ja erityisesti toimintatutkimuksessa tekijän oma rooli on erittäin tärkeä, joten tutkimuksen toteutumiseen ja arviointiin vaikuttaa väistämättä minun omat mielipiteet vaikkakin ne on pyritty minimoimaan.

8.1 Pohdintaa kehitystehtävän toteutuksesta

Toimintatutkimus on hyvin käytännönläheinen tapa kehittää toimintatapoja tai yrityksen prosesseja. Toimintatutkimus soveltuu juuri käytännönläheisyytensä vuoksi erinomaisesti organisaatioiden kehittämiseen. Toimintatutkimus on ikään kuin jatkuvaa parantamista, tosin sanoen tekemisen kautta oppimista ja sen tavoitteena on aina saada aikaan muutos organisaatiossa.

Tässä toteuttamassani toimintatutkimuksessa tarve muutoksesta oli selkeästi olemassa. Osaamisen käsittelyä aihealueena ei aikaisemmin ollut organisaatiossa aktiivisesti käsitelty eikä sitä myöskään ollut dokumentoitu. Toimintatutkimus antoi konkreettisten tulosten lisäksi työkaluja systemaattisemman osaamisen johtamisen käynnistämiseksi koko organisaatiotasolla. Jo kehitystehtävän aikana aikaansaadut muutokset kohti kokonaisvaltaisempaa osaamisen johtamista kertovat organisaation kyvystä ja tahdosta muuttua.

Kehitystehtävä oli varsin laaja-alainen. Osaamiskartta tai tiedon jakamisen kehittäminen yksistään olisi varmasti riittänyt opinnäytetyön kirjoittamiseen. Tavoitteena oli kuitenkin pelkän teorian tai toimintamallin sijasta saada aikaan konkreettisia työkaluja. Pelkkä osaamisen käsittely tai esimerkiksi osaamisen johtamisen toimintamallin kuvaaminen olisi jäänyt helposti teoriatasolle pelkäksi mallin kuvaukseksi ja kehitystehtävän päätyttyä kehittäminen olisi pysähtynyt. Tiedon jakamisen kehittämistä ei puolestaan olisi ollut mahdollista tehdä ilman osaamiseen liittyvää teoriaa. Tulkitsen, että tästä jatkuvan kehittämisen näkökulmasta katsottuna, aihevalinta sekä organisaation että myös itseni kannalta oli erittäin onnistunut.

Kehitystehtävän selkärankana toimi alusta asti kattava tietoperusta. Aiheen tarkastelu kirjallisuuden avulla monesta eri näkökulmasta tuki toimintamallin suunnittelua ja ratkaisuvaihtoehtojen arvioimista. Kehitystehtävässä tehdyn muutoksen läpiviennissä muutosjohtajuustaidot olivat erittäin tärkeässä asemassa. Tämä koski erityisesti kanban-työkalun testiryhmän valintaa, työkalun tarpeellisuuden argumentointia sekä myös lanseerauksen jälkeistä tilaa. Uskon, että ilman suunnitelmallista muutosjohtajuutta kanban-työkalun käyttöönotto olisi epäonnistunut. Mielestäni myös kiinnostava aihe johti muun muassa huolelliseen lähtötilanteen selvittämiseen sekä ongelman perinpohjaiseen analysointiin.

Kehitystehtävän aihepiiri koettiin mielenkiintoiseksi myös kollegoiden kesken. Tämä puolestaan helpotti muutoksen tarpeellisuuden argumentointia ja teki kehittämisestä myös itselleni mielenkiintoisempaa. Minulla oli tunne, että tein jotain tarpeellista ja merkityksellistä. Jään mielenkiinnolla odottamaan kuinka organisaatio onnistuu jalkauttamaan uudet työkalut myös muihin tiimeihin.

Toimintatutkimuksen perusidea on, että sen tarkoituksena on kehittää valitun yrityksen valittua ongelmaa valitussa ympäristössä. Tästä johtuen toimintatutkimuksen tutkimuksellisesta hyödynnettävyydestä muualla kuin oman organisaation sisällä voidaan olla

montaa eri mieltä. Tämä kyseinen toimintatutkimus on siirrettävissä vastaavaan ympäristöön. Toisin sanoen, ympäristön tulee olla strukturoimaton eli lähtötason osaamisen johtamisen suhteen tulee olla heikko. Organisaation tulee myös olla hierarkkisesti matala, muuten tässä tutkimuksessa käytetyt menetelmät eivät toimi. Tässä toimintatutkimuksessa päästiin hyviin tuloksiin osallistamalla muita asiantuntijoita. Näihin syihin vedoten, koen, että samoilla metodeilla on mahdollista kehittää tiedonkulkua ja luoda osaamisen johtamiselle ensiaskeleita kaikissa strukturoimattomissa asiantuntijaorganisaatioissa tai asiantuntijatiimeissä riippumatta toimialasta.

Yhteenvedona kehitystehtävän suunnittelu ja toteuttaminen oli mielenkiintoista, opettavaista ja motivoivaa. Aihe oli jo entuudestaan kiinnostava ja se muuttui kehitystehtävän aikana entistä mielenkiintoisemmaksi. Kehitystehtävän työstäminen avasi minulle uusia tapoja ajatella osaamisesta, esimiestyöstä sekä vuorovaikutussuhteista organisaation sisällä. Kehitystehtävän tekijän kannalta koin myös hyvin mielenkiintoiseksi kaikki keskustelut yrityksen henkilöstöhallinnon kanssa. Keskustelut olivat laajempia kuin oma toimenkuva yrityksessä oli aikaisemmin mahdollistanut. Tulevaisuudessa tulen varmasti hyödyntämään toimintatutkimuksen elementtejä kehittäessäni organisaation muita prosesseja. Vaikka virallisesta tieteellisestä tutkimuksesta toimintatutkimuksessa ei ole kyse, tutkimuslähteinä kehitystapa parantavat varmasti lopputuloksen laatua. Toimintatutkimuksen osallistava näkökulma sopii muutenkin erittäin hyvin käytännön ongelmien ratkaisemiseen yritysmaailmassa.

8.2 Jatkokehitystarpeet

Kehitystehtävän tuloksena syntyi taloushallinnon osaamiskartta sekä villas-liiketoiminnan kanban-taulu. Seuraava kehityssaskel taloushallinnossa olisi arvioida tiimin jäsenien nykyisestä osaamisesta ja peilata tuloksia tehtyyn osaamiskarttaan. Tämän jälkeen voidaan edetä prosessissa eteenpäin ja miettiä miten olemassa oleva osaaminen saadaan vastaamaan tarvittavaa osaamista. Tämän laajan kokonaisuuden käsittelyssä tulee analysoida miten koulutus toteutetaan ja miten siitä saadut tulokset jälleen mitataan eli saavutettiin koulutuksella haluttua osaamista. Jo tässä vaiheessa osaamiskartta soveltuu apuvälineeksi useaan eri tarpeeseen. Rekrytoidessa sitä voidaan käyttää apuna. Osaamiskartan pohjalta on jo tässä vaiheessa helppo luoda haastattelukysymyksiä. Sen jälkeen, kun profiilit ja henkilökohtainen osaaminen on määritelty, sitä voidaan käyttää rekrytoinneissa entistä paremmin, esimerkiksi tilanteissa, joissa työntekijä jättää yrityksen.

Silloin työntekijän mukana lähtevää osaamista voidaan peilata osaamiskarttaan ja tarkemmin analysoida minkälaista osaamista yritykseen uudessa rekrytoinnissa halutaan. Taulukossa 13 on kuvattu seuraavat vaiheet, jotka voidaan luoda tässä toimintatutkimuksessa syntyneen osaamiskartan pohjalta. Tärkeys on kuvattu asteikolla, kriittinen, merkittävä, kohtalainen ja vähäinen. Aikataulu on kuvattu asteikolla heti, vuoden sisällä tai kahden vuoden sisällä.

Taulukko 13. Mahdolliset jatkokehityshankkeet, joissa tämän kehitystehtävän osaamiskarttaa on hyödynnetty

Toiminto	Tärkeys	Aikataulu
Taloushallinnon tiimin nykyosaamisen mittaus	Kriittinen	Heti
Taloushallinnon tiimin nykyosaamisen mittaustulosten peilaus osaamiskarttaan	Kriittinen	Vuoden sisällä
Osaamiskartan hyödyntäminen taloushallinnon tiimin kehityskeskusteluissa	Kriittinen	Heti
Osaamiskartan hyödyntäminen haastattelukysymyksissä koskien uutta taloushallinnon työntekijää	Kriittinen	Heti
Osaamiskartan hyödyntäminen taloushallinnon rekrytoinneissa (osaamisprofiili)	Kriittinen	Vuoden sisällä
Osaamiskartan hyödyntäminen taloushallinnon tiimin koulutusbudjetin laadinnassa	Kohtalainen	Kahden vuoden sisällä
Osaamiskartan hyödyntäminen palkitsemisjärjestelmän luonnissa	Vähäinen	Kahden vuoden sisällä
Teorian hyödyntäminen organisaatiossa laajemmin	Kriittinen	Heti
Osaamiskartan teko muissa tiimeissä	Kriittinen	Heti

Jatkuva parantamisen ja oppimisen malli saatiin implementoitua osaksi villas-liiketoimintaa. Kanban-työkalun periaate on laajennettavissa myös viikko-osakepuolelle. Tämä edellyttää, että viikko-osakepuolella kaupan tekemiseen liittyvät vaiheet pilkotaan vastaavasti kuin tämän toimintatutkimuksen aikana tehtiin villakselle. Sama periaate on laajennettavissa myös moneen muuhun taloushallinnon sisäiseen prosessiin. Esimerkiksi kvartaaliraportointiin ja tilinpäätökseen liittyvät prosessit on mahdollista pilkkoa pieniin osiin. Tämä oletettavasti tehostaisi kyseisiä prosesseja, vähentäisi hukkatyötä sekä myös laajentaisi ihmisten osaamista. Jo kehitystehtävän aikana, käytäväkeskusteluissa kuuluikin kommentteja ”eikös tässäkin voisi käyttää sitä Teamsia”. Taulukossa 14 on kuvattu seu-

raavat vaiheet, jotka voidaan luoda tässä toimintatutkimuksessa syntyneen kanban-aulun pohjalta. Tärkeys on kuvattu asteikolla, kriittinen, merkittävä, kohtalainen ja vähäinen. Aikataulu on kuvattu asteikolla heti, vuoden sisällä tai kahden vuoden sisällä.

Taulukko 14. Mahdolliset jatkokehityshankkeet, joissa tämän kehitystehtävän kanban-aulua on hyödynnetty

Toiminto	Tärkeys	Aikataulu
Kanban-aulun teko muissa taloushallinnon projekteissa	Kriittinen	Heti
Kanban-aulun hyödyntäminen muissa liiketoimissa	Merkittävä	Vuoden sisällä
Kanban-aulun hyödyntäminen perehdytyksessä	Kohtalainen	Heti
Teorian hyödyntäminen organisaatiossa laajemmin	Kriittinen	heti

Uskon, että toimintatutkimuksella saatu muutos käynnisti laajemman positiivisen pyörän, joka pyörii niin kauan liikkeessä, kun sen pyörimisestä huolehditaan. Jatkotoimenpiteinä suosittelenkin, että prosessien jatkuva kehittäminen, tulisi operatiivisen asiantuntijoiden vastuualueelle osaksi varsinaista toimenkuvaa.

8.3 Loppusanat

Tätä kehitystehtävää varten sain tukea useilta yrityksen henkilöiltä. Vaikka varsinaista benchmarkkausta ei toimintatutkimuksessa tehty, hyödynsin omia verkostojani ja kävin aihepiiristä monia hyviä keskusteluja muissa yrityksissä toimivien taloushallinnon asiantuntijoiden kanssa. Kiitos toimintatutkimuksen onnistumisesta kuuluu kaikille. Olettamus siitä, että pitkän työuran tehneet henkilöt olisivat osaavampia kuin lyhyen työuran tehneet henkilöt piti mielestäni paikkaansa. Samaan hengenvetoon täytyy todeta, että olettamus siitä, että pitkän työuran tehneet henkilöt olisivat muutosvastarintaisempia kuin uudet työntekijät, piti myös paikkaansa. Kehitystehtävän onnistumisen kannalta molempia osapuolia tarvittiin ja toimintatutkimus toi hyvin esiin, että henkilökunnan diversiteetti on rikkaus, joka kasvattaa koko organisaation osaamispääomaa.

Lähteet

Aldisert, Lisa M. 2002. Valuing People: How Human Capital Can Be Your Strongest Asset. Dearborn Trade Publishing, Chicago.

Anttila, Pirkko 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. 2. p. Hamina: Akatiimi.

Blaxter, Loraine & Hughes, Christina & Tight, Malcolm 1996. How to research. Open University Press, Buckingham.

Haughey, Duncan. RACI Matrix. Project Smart. Luettu 16.1.2018. <https://www.projectsart.co.uk/raci-matrix.php>.

Heikkinen, Hannu & Huttunen, Rauno & Moilanen, Pertti 1999. Siinä tutkija, missä tekijä – Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Atena Kustannus, Juva.

Heikkinen, Hannu & Roivio, Esa & Syrjälä, Leena 2006. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Kansanvalistusseura, Helsinki.

Heinonen, Sirkku & Klingberg Rea & Pentti, Päivi 2011. Kaikkien aivot käyttöön. 3. painos. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Helsilä, Martti & Salojärvi, Sari 2009. Strategisen Henkilöstöjohtamisen Käytännöt. Talentum Media Oy, Helsinki.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2005. Tutki ja kirjoita. Tammi, Helsinki.

Holiday Club Resorts Oy 2018. Holiday Club Resorts Oy:n intranet. Vain sisäiseen käyttöön. Viitattu 15.1.2018.

Hynynen, Anna & Juva, Kirsi 2011. Oivallus: Loppuraportti. Elinkeinoelämän keskusliitto, Helsinki.

Hägg, Outi 2010. Ammatillisen osaamisen hahmottaminen ja kehittäminen. Aalto-yliopisto. Kauppakorkeakoulu. Pienyrityskeskus <http://docplayer.fi/4337015-Ammatillisen-osaamisen-hahmottaminen-ja-kehittaminen-outi-hagg-km-aalto-yliopisto-kauppakorkeakoulu-pienyrityskeskus-sefe-9-3.html>.

Hätönen, Heljä 1998. Osaava henkilöstö – nyt ja tulevaisuudessa. MET-julkaisu nro 4/98. Metalliteollisuuden kustannus Oy.

Hätönen, Heljä 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Edita Prima Oy, Helsinki.

IC Partners 2004. Aineettoman pääoman johtaminen; työkirja. IC Partners.

Ihanamäki, Tuija 2018. Johtaja, talouden palvelut. Holiday Club Resorts Oy. Haastattelu 8.1.2018, Helsinki.

Jalava, Urpo & Palonen, Tuire & Keskinen, Soili & Kontkanen, Leila 1999. Osaaminen yrityksessä. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisu A:74. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus, Turku.

Kananen, Jorma 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisu –sarja (134). Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Kouri, Ilkka 2010. Lean-taskukirja. Teknologiainfo Teknova.

Krajewski, Lee J., Malhotra, Manoj K., Ritzman, Larry P. 2016. Operations Management. Edinburgh Gate: Pearson Education.

Kuula, Arja 1999. Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Kustannusosakeyhtiö Vastapaino, Tampere.

Kvist, Hasse & Kilpiä, Teemu 2006. Muutosaskeleita. Performance Power Associates.

Lehtonen, Teijo & Tuomivaara, Seppo & Rantala, Ville & Känslä, Marja & Mäkilä, Tuomas & Jokela, Tero & Könnölä, Kaisa & Kaisti, Matti & Suomi, Suomi & Isomäki, Minna

& Ylitolva, Marko 2014. Sulautettujen järjestelmien ketterä käsikirja. Turun yliopisto & Työterveyslaitos. Painosalama Oy, Turku.

Likitalo, Heikki & Rissanen, Riitta 1998. Tutkimusmenetelmät, menetelmätietoutta tradenomiopiskelijoille. Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu, Kuopio.

Lönnqvist, Antti & Kujansivu, Paula & Antola, Juha 2005. Aineettoman pääoman johtaminen. Tammerpaino Oy, Tampere.

Metsämuuronen, Jari 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. International Methelp Oy, Helsinki.

Norberg, Nina 2017. Talousjohtaja. Holiday Club Resorts Oy. Haastattelut 3.10.2017 ja 14.12.2017, Helsinki.

Norberg, Nina 2018. Talousjohtaja. Holiday Club Resorts Oy. Haastattelu 5.11.2018, Helsinki.

Oravainen Anne 2017. Hallintojohtaja. Holiday Club Resorts Oy. Haastattelu 20.12.2017, Helsinki.

Oravainen Anne 2018. Hallintojohtaja. Holiday Club Resorts Oy. Haastattelu 6.11.2018, Helsinki.

Otala, Leenamajja 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.

Pirinen, Helka 2014. Esimies Muutoksen Johtajana. Talentum Media Oy, Helsinki.

Rogers, Everett M. 2003. Diffusion of Innovations. 5th ed. Free Press, New York.

Roos, Göran & Fernström, Lisa & Piponius, Leena & Rastas Taru 2006. Aineeton pääoma johdon käsikirja. Edita Prima Oy, Helsinki.

Ruohotie, Pekka & Honka, Juhani 1997. Osaamisen kehittäminen organisaatiossa. Saarijärven Offset OY, Saarijärvi.

Russell-Jones, Neil 2000. Muutosjohtaminen. Infoviestintä.

Sarala, Urpo & Sarala, Anita 1997. Oppiva organisaatio. Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 4. painos. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus, Helsinki.

Senge, Peter M. 1994. The Fifth discipline. The art and practice of learning organization. Currency Doubleday, New York.

Sokura, Bertta 2004. Osaamispääoman ulottuvuudet: Arvoa luova näkökulma. Helsingin kauppakorkeakoulu, Helsinki.

Sullivan, Patrick 2000. Value Driven Intellectual Capital: How to Convert Intangible Corporate Assets into Market Value. John Wiley & Sons, Inc., New York.

Sydänmaanlakka, Pentti 2009. Jatkuva uudistuminen - Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Talentum Media Oy, Helsinki.

Syrjälä, Leena & Ahonen, Sirkka & Syrjäläinen, Eija & Saari, Seppo 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Kirjayhtymä Oy, Helsinki.

Toivonen, Veli-Matti & Asikainen Riitta 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen. Kehittämisen uusi taso. Hakapaino, Helsinki.

Terävä, Kimmo & Mäkelä-Pusa, Pirkko 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Kuntoutussäätiö, Tampere.

Torkkola, Sari 2015. Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Talentum Media Oy, Helsinki.

Tuomi, Lauri & Sumkin, Tuula 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Annikki 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Viitala, Riitta 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu.

Viitala, Riitta 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 6. painos. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Yates, Kathryn 2006. Internal communication effectiveness enhances bottom-line results. *Journal of Organizational Excellence*, 25(3).

Österberg, Maritta 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Lähtötilahaastattelun runko

Teema 1, yleiset:

1. Miten henkilöstöasiat on jaettu/organisoitu yrityksessä/omassa tiimissäsi?
2. Keille vastuu henkilöstöasioista on jaettu?
3. Mikä on HR:n tehtävä ja asema?
4. Onko teillä tehty työilmapiirikyselyitä?
5. Mitä asioita on kyselyissä noussut esille?

Teema 2, ydinosaaminen:

6. Onko yrityksessä/tiimissä analysoitu ja dokumentoitu minkälaista osaamista yrityksessä tarvitaan tällä hetkellä sekä tulevaisuudessa? Jos kyllä, miten? Jos ei, miksi?
7. Miten ja millä perusteilla eri ihmisten vastualueet on jaettu tiimin sisällä?
8. Onko vastualueet dokumentoitu? Jos kyllä, miten? Jos ei, miksi?

Teema 3, henkilöpääoma:

9. Millä valintakriteereillä valitaan haastatteluun?
10. Millä perusteilla palkataan taloon?
11. Millainen perehdytysjärjestelmä yrityksessä on?
12. Millaisia koulutusmahdollisuuksia henkilöstölle tarjotaan?
13. Miten koulutustarve määritellään?
14. Millaisia urallaetenemismahdollisuuksia yritys tarjoaa?
15. Järjestetäänkö yrityksessä/tiimissä säännöllisiä kehityskeskusteluita?
16. Jos kysymys 15 kyllä, kuinka usein ja kuinka kauan tätä on tehty?
17. Jos kysymys 15 kyllä, miten kehityskeskustelun tuloksia on hyödynnetty?

Teema 4, rakennepääoma:

18. Miten kuvaisit yleisellä tasolla yrityksen toimintatapoja ja prosesseja koko organisaation näkökulmasta (esim. prosessikuvaukset ja dokumentointi)? Entä oman tiimisi?

Teema 5, suhdepääoma:

19. Miten organisaatiossa suhdepääoma on huomiota koko yrityksen näkökulmasta? Entä oman tiimisi näkökulmasta?

Teema 6, tiedon ja osaamisen jakaminen ja johtaminen:

20. Miten ja millä työkaluilla (esim. viestintäkanavat) tietoa ja osaamista jaetaan yrityksessä/omassa tiimissäsi?

21. Miten/millaisena osaamisen johtaminen näkyy yrityksessä/omassa tiimissäsi?

22. Miten osaamisen johtamista ja jakamista voisi kehittää?

1 (6)

Kanban-taulu

ENNAKKOMYYNTI

Pilota valmiit 13

Yhtiön tiedot RS-kaupparajaan
07.11. ...
FJ Suorittanut Farshid-Tiainen Julia 07.11.

Talousarvio
Tulee Riku Rauhalta
13.10. ...
FJ Suorittanut Farshid-Tiainen Julia 08.10.

Hoitovastikkeen määrittäminen
Tulee Riku Rauhalta
13.10. 1 ...
FJ Suorittanut Farshid-Tiainen Julia 08.10.

Hinnoittelu
...
Suorittanut Helminen Olli 27.09.

Hinnaston laatiminen (Excel)
...
Suorittanut Helminen Olli 27.09.

STEP1

Pilota valmiit 12

GDPR sopimus Koy HCR
23.11. ...
Suorittanut Mokhammad Ilona 21.11.

Y-tunnus
02.11. ...
Suorittanut Ihanamäki Tuija 02.11.

Hallituksen pöytäkirja ja valtuutukset
30.10. ...
Suorittanut Ihanamäki Tuija 02.11.

Yhtiöjärjestys
16.10. ...
Suorittanut Helminen Olli 01.10.

Koy tilien avaaminen
01.07. ...
Suorittanut Ihanamäki Tuija 30.10.

RS-VAIHE

Rakennuskustannusten seuranta / KET täsmäytys
Käydään läpi joka kk.
30.11. ...
RR

Osakekirjojen tilaaminen
RS-pankki tilaa osakekirjat, faju hoitaa pankin kanssa
17.06.2019 ...
FJ Farshid-Tiainen Julia

Siivoussopimus
Minna on laittanut viestiä N-Cleanille siivoussopimuksesta. Kohde valmis kesäkuussa 2019
15.12. ...
Suorittanut Ihanamäki Tuija 02.11.

Myyntilajien luominen; taustatietojen koodaus; kohde, tilit, kustannuspaikat
...
KM Korhonen Maire

Vuokraushinnasto
Marko tekee
...

ASUNTO VALMIS

KOHTEEN KÄYTTÖÖNOTTO 26.7.2019 - ÄLÄ POISTA TÄTÄ
26.07.2019 ...
FJ Farshid-Tiainen Julia

Hallinnonluovutuskokous
...

Luovutustase
...

Kohteen omavaraustiedote asiakkaille
...

Myyntin ennusteen päivitys
...
TP


Kassavirta
...
FJ

Yhtiökokous
...

2 (6)

ENNAKKOMYyntI	
Osakepääoman maksu	...
📅 02.11.	...
IT Suorittanut Ihanamäki Tuija 31.10.	
Tilintarkastajien lausunto -open maksamisesta	...
📅 08.11.	...
IT Suorittanut Ihanamäki Tuija 30.10.	
Kaupparekisterimaksu	...
Ilona ilmoittaa Tuijalle, testinä jos tähän pitäisi tehdä korjaus niin aktivoidaan uudelleen ja laitetaan uusi eräpv.	
📅 09.11.	...
IT Suorittanut Ihanamäki Tuija 02.11.	
Estimaatti ja myyntibudjetti	...
📅 28.09.	...
 Suorittanut Helminen Olli 28.09.	
Yrityksen avaaminen (perustamisasiakirja)	...
 Suorittanut Helminen Olli 28.09.	

STEP1	
Myyntimateriaali	...
📅 10.10.	...
FJ Suorittanut Farshid-Tiainen Julia 08.10.	
Ennakkokaupparijat + operaattorisopimus	...
📅 06.10.	...
FJ Suorittanut Farshid-Tiainen Julia 08.10.	
Kohdekoodi (Hansa)	...
Hannele perustaa -> meili laitettu 081018/faju	
📅 06.10.	...
FJ Suorittanut Farshid-Tiainen Julia 10.10.	
Tuotekoodi (Hansa)	...
Luotu: ENNPETÄJÄ7	
📅 07.10.	...
 Suorittanut Helminen Olli 08.10.	
Ennakkomyynnin aloittaminen	...
Todennäköisesti vko 44 -> EI ALOITETA ENNAKKOMYyntI, SUORAAN RS VAIHE TAPSAN KUITTAUKSELLE!	
📅 27.10.	...
FJ Suorittanut Farshid-Tiainen Julia 24.10.	

RS-VAIHE	
MA Männistö Anne	...
Valmiusastetodistukset	...
Valmistuu 12.7.2019 (valmiusaste 30.11.2018 23%)	
📅 01.01.2019	...
 Helminen Olli	
Hintojen luominen Clouidiin	...
MA Männistö Anne	...
Oma käyttö varausten tekeminen Clouidiin	...
KT Kettunen Tomi	...
Kapasiteettien avaaminen julkiseen vuokraukseen	...
KM Korhonen Maire	...

ASUNTO VALMIS	
Omavarausten siirto Linx	...

3 (6)

ENNAKKOMYYNTI

Yhtiö kaupparekisterissä

📅 24.10. ...

IT Suorittanut Ihanamäki Tuija 02.11.

Järjestelmien avaaminen (Hansa, Basware IP, Opus)

...

IT Suorittanut Ihanamäki Tuija 02.11.

STEP1

Tuote-spihin

Julia / Ninni ->faju laittanut matskun Ninnille 081018! Ninni hoitaa spin 23.10.18

📅 23.10. ...

FJ Suorittanut Farshid-Tiainen Julia 25.10.

RS-tilit (kauppahintatilit)

📅 30.10. ...

FJ Suorittanut Farshid-Tiainen Julia 02.11.

Omakustanteet

Ilmoitettu Ninnille

📅 26.10. ...

FJ Suorittanut Farshid-Tiainen Julia 25.10.

RS-VAIHE

Ostajien kokous ✓

1/3 myyty, pidetään ostajien kokous. Isännöinti järjestää/kutsuu koolle.

...

FJ Farshid-Tiainen Julia

Linx: kohteen perustaminen

...

FJ Farshid-Tiainen Julia

Kohteen käyttöönotto/katselmus/avajaiset

...

FJ **RR**


Tilitysohjelma/daily

...

FJ Farshid-Tiainen Julia

Vastikelaskutuksen aloittaminen

...

IT  **FJ** **RR**

ASUNTO VALMIS

4 (6)

ENNAKKOMYYNTI

STEP1

RS-VAIHE

Piilota valmiit 13

Uuden koyin info OP Yrityspankille


...

 Suorittanut Farshid-Tiainen Julia 22.11.

RS-materiaalin keräys

 26.10.

...

 Suorittanut Oravainen Anne 08.11.

RS-sopimus

OK, 20.11.2018 (Olli) Kuittaavat, kun kaikki kunnossa, myynti alkaa heti (OH 19.11.2018).
Tapion kommentti 12.11.2018: Kuusamon PLR 7 sopimukset tehty 7.11, mutta uuden protokollan mukaisesti RS-sopimus käy keskitetyn palvelun.

 20.11.

...

 Suorittanut Helminen Olli 20.11.

Pöytäkirjat, joissa päätetty isännöintisopimuksesta ja operaattoriyhtiöstä

 23.11.

...

 Suorittanut Mokhammad Ilona 16.11.

Lainan nostaminen

RS-sopimuksen yhteydessä - lainapapereiden allekirjoitus.
Tarkista palaverissa onko Tapio allekirjoittanut lainapaperit?

ASUNTO VALMIS

5 (6)

ENNAKKOMYYNTI

STEP1



RS-VAIHE

ASUNTO VALMIS

 Suorittanut Ihanamäki Tuija 12.11.

Kohteen tuominen varastoon

OK (22.12.2018), SPI kunnossa. Tuodaan varastoon RS-sopimuksen yhteydessä. Heti kun myynti alkaa

 20.11. ...
 Suorittanut Helminen Olli 21.11.


RS-kauppakirjojen postitus

...

 Suorittanut Farshid-Tiainen Julia 20.11.

Huolto-, isännöinti ym. sopimukset

Minna Sirviö hoitaa. Kohde valmis kesäkuussa 2019

 02.12. ...
 Suorittanut Sirviö Minna 22.11.

HotelliCloud: kohteen perustaminen

...

 Suorittanut Korhonen Maire 29.11.

Kapasiteettien luominen

...

 Suorittanut Korhonen Maire 29.11.

6 (6)

ENNAKKOMYYNTI

STEP1

RS-VAIHE

ASUNTO VALMIS

Vastaanottopalvelusopimus

📅 15.12. 📄 ...



Suorittanut Oravainen Anne 09.12.

Pool-tilin avaaminen

...



Suorittanut Alaruusi Hannele 08.11.

Kustannuspaikkakoodin luominen

...



Suorittanut Petäjärvi Tarja 09.11.