

PK-YRITYKSEN RESILIISSIN VAHVISTAMINEN OSAAMISEN TUNNISTAMISEN JA SYSTEMAATTISEN KEHITTÄMISEN KEINAIN

Työterveyslaitoksen OsaavaPK-osahankkeelle toteutettu yrityscaase

Tiivistelmä

Tekijä(t) Heinonen, Annukka	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 65+5	Valmistumisaika Kevät 2019
Työn nimi Pk-yrityksen resilienssin vahvistaminen osaamisen tunnistamisen ja systemaattisen kehittämisen keinoin Työterveyslaitoksen OsaavaPK-osahankkeelle toteutettu yrityscase		
Tutkinto Tradenomi YAMK		
Tiivistelmä Pk-yrityksillä on merkittävä rooli yhteiskunnassa. Muuttuva toimintaympäristö haastaa niitä vahvistamaan resilienssiään eli uudistumiskykyään. Toiminnan jatkuva kehittäminen on myös näiden, usein rajallisilla resursseilla toimivien organisaatioiden olemassaolon edellytys. Osaaminen ja henkilöstö ovat tuloksellisen toiminnan keskiössä. Tässä Työterveyslaitoksen OsaavaPK-osahankkeen ohessa toteutetussa kehittämishankkeessa tutkittiin sitä, kuinka pk-yritys voi tukea resilienssiään tunnistamalla, hyödyntämällä ja kehittämällä organisaatiossaan olevaa osaamista systemaattisesti. Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, ja sen aineisto kerättiin osallistavien menetelmin. Kohderyhmänä oli yhdeksästä, yksittäisen pk-yrityksen tuotantotyöntekijästä koostuva joukko. Tietopohja rakennettiin osaamisen käsitteen laaja-alaisen tarkastelun sekä suunnitelmallisen kehittämisen kautta yksilön ja organisaation resilienssiin peilaten. Siinä hyödynnettiin muun muassa Branickin, Sullivan-Taylorin & Livschitzin (2017), Näswallin, Malisen & Kuntzin (2017), Sydänmaanlakan (2009) ja Korhonen-Yrjänheikin (2014) ajatuksia. Aineiston analyysissä hyödynnettiin aineistolähtöistä sisältöanalyysiä. Tulokset osoittavat, että resilienssiä voi ja kannattaa vahvistaa osaamisen avulla myös pk-yrityksissä. Kehittämisen tulee linkittyä vahvasti käytäntöön, yrityksen resurssit huomioiden. Toimiva, moniääninen kommunikaatio ja avoin, arvostava yrityskulttuuri tukevat kehittämistä ja siten resilienssiä. Koko henkilöstön osallistaminen luo kehitettävästä aiheesta tarkemman kuvan ja motivoi toimimaan. Tutkimus tukee kohdeyritystä ja muita pk-yrityksiä vahvistamaan resilienssiään kehittämällä osaamistaan. Se myös vahvistaa omalta osaltaan aiheesta tehtyä tutkimusta, ja laajentaa sen näkökulmaa.		
Asiasanat osaaminen, resilienssi, pk-yritys, kehittäminen, osallistaminen		

Abstract

Author(s) Heinonen, Annukka	Type of publication Master's thesis	Published Spring 2019
	Number of pages 65+5	
Title of publication Strengthening the resilience of an SME through identification and systematic development of competence		
A Case study for a sub project of the Finnish Institute of Occupational Health, (FIOH)		
Name of Degree Master of Business Administration		
Abstract <p>SMEs have an integral role in society. The ever changing operating environment challenges them to strengthen their resilience. The ability for renewal and development is a prerequisite for survival even for these organizations often operating on limited resources. Competent personnel are at the core of successful business.</p> <p>This qualitative case study was conducted for the Finnish Institute of Occupational Health's OsaavaPK –subproject. The aim was to find out how an SME can enhance its resilience by recognizing, utilizing and develop its competence in a systematic way. The research material was gathered using inclusive methods, from a group of nine production workers of an SME company. The knowledge base was built on studying competence as an extensive notion, looking at a systematic approach to development and mirroring those to building resilience in both an individual and an organizational context. It utilizes the thoughts of for example Branicki, Sullivan-Taylor & Livschitz (2017), Näswall, Malinen & Kuntz (2017) as well as Sydänmaanlakka (2009) and Korhonen-Yrjänheikki (2014). The analysis was conducted using research material based context analysis.</p> <p>The findings show that resilience can and should be strengthened utilizing competence also in an SME. Development should be firmly linked to practice, and take availability of resources into consideration. Good polyphonic communication and an open and appreciative company culture provide a strong basis for utilizations and development of competence thus strengthening resilience. Including personnel in the development helps form a clearer picture and strengthens motivation. This study supports the case company and other SMEs in strengthening their resilience by developing their competence. It also strengthens research in this field also widening its view.</p>		
Keywords Competence, Knowledge, Resilience, SME, Development, Inclusive Methods		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Kehittämishankkeen tausta.....	1
1.2	Tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	3
1.3	Tutkimusstrategia ja rajaukset	4
2	KEHITTÄMISHANKKEEN ESITTELY	6
2.1	Kohdeorganisaatio ja alkutilanne	6
2.2	Toimialakatsaus.....	7
2.3	Kehittämishankkeen sidosryhmät	8
3	KEHITTÄMISEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS	9
3.1	Kehittämisen pääteemat	9
3.2	Pk-yritykset.....	10
3.3	Resilienssi eli uudistumiskyky.....	11
3.4	Osaaminen	15
3.5	Johtaminen.....	22
3.6	Systemaattisuus	25
4	TUTKIMUS	28
4.1	Tutkimusmenetelmä ja tiedonhankinta.....	28
4.2	Tutkimusjoukko ja tutkimusetiikka.....	29
4.3	Hankesuunnitelma ja hankkeen toteutus	31
4.4	Aineiston käsittely ja analysointi.....	36
5	TULOKSET.....	39
5.1	Osaamisen tunnistaminen	39
5.2	Osaaminen kehittämisen mahdollistajana	40
5.3	Pk-yrityksen resilienssin vahvistaminen osaamisen keinoin.....	43
5.4	Yhteenveto tuloksista.....	44
5.5	Työkaluja osaamisen kehittäjälle	48
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	51
6.1	Tulosten pohdintaa	51
6.2	Vastaukset tutkimuskysymyksiin.....	56
6.3	Kehittämishankkeen arviointi ja hyödyntäminen.....	58
6.4	Havaintoja kehittämistyöstä	61
6.5	Tulevat tutkimus- ja kehittämiskohteet	64
	LÄHTEET	66
	LIITTEET	73

1 JOHDANTO

1.1 Kehittämishankkeen tausta

Usein todetaan, että henkilöstö on yrityksen suurin voimavara. Tosiasia on, että yritykset koostuvat yksilöistä, jotka tuovat osaamisensa kirjon yrityksen käyttöön. Pienissä ja keskisuurissa eli pk-yrityksissä ihmiset ovat myös suuri riski ja kuluerä. Pk-yritysten toimintaa värittää usein resurssipula, oli kyse sitten ihmisistä, erityisosaamisesta tai euroista. Ihmisen kapasiteetti on suuri, joten henkilöstö on mahtava vahvuus ja mahdollisuus, joka kannattaa kuunnella. Kysymys kuuluukin, kuinka koko henkilöstön saisi mukaan esimerkiksi kehittämistyöhön, kun muutos tuntuu olevan uusi normaali, ja katseiden tulisi olla vahvasti tulevaisuudessa vaikka arkityö tehdään nyt.

Muutos nähdään tässä työssä laaja-alaisesti. Kyseessä voi olla yrityksen sisäisten tai ulkoisten tekijöiden muutos, tahaton tai tavoiteltu tila, merkitykseltään huomattava tai vähäpätöinen ja se voidaan nähdä onnistumisena tai katastrofina. Muutos on nykyisin normaali olotila myös kaiken kokoisille yrityksille. Lisääntynyt verkostoituneisuus ja tietotulva, joita tietoyhteiskunta on luonut, on tehnyt elämästä entistä monimutkaisempaa ja vaikeammin ennustettavaa eli kompleksista. Myös ilmastonmuutos muuttaa fyysisistä toimintaympäristöämme paikoin rajusti. Kyetäkseen menestymään turbulentissa toimintaympäristössä on yritysten tärkeää vaalia uudistumiskyvykkyyttään eli resilienssiään. Organisaatiot ovat kuitenkin usein tietämättömiä omasta resilienssistään, tai tekijöistä, joiden varaan niiden resilienssi rakentuu (Jones 2015, 2).

Muutokseen on syytä tarttua proaktiivisesti, sillä kukin yritys ja yksilö luo omaa tulevaisuuttaan itse. Osaaminen vahvistaa kykyä reagoida ja vaihtaa lennosta suuntaa.

Yritykset, jotka saavat organisaatiossaan olevan tiedon ja osaamisen ripeästi hyötykäyttöön, saavat siitä kilpailuedun (Heinonen, Klingberg & Pentti 2011, 12–13; Wong & Aspinwall 2005, 64). Muilta yrityksiltä voi ja kannattaa ottaa oppia, mutta pk-yritysten haasteena on usein se, että suurempien yritysten hyväksi havaitsemia parhaita käytänteitä voi olla mahdotonta toteuttaa niiden resursseilla (Sullivan-Taylor & Branicki, 2011, 4).

Onneksi halu oppia uutta ja kehittyä on osa ihmisen perusluontoa. Motivaatio siihen voi olla sisäistä tai ulkoista (Martela & Jarenko 2014, 43–44). Nykyisin ajatellaan, ettei osaamisen kehittämisen tarvitse tapahtua työelämän ulkopuolella, vaan sitä voidaan tehdä limittäin yritysten arkityön ohessa. Tällöin kehittäminen hyödyttää organisaatiota nopeammin. (Ojala 2018, 16.) Systemaattisuuden eli suunnitelmallisen toiminnan käsite linkittyy myös joustavaan kehittämiseen.

Muutoksen, osaamisen kehittämisen ja resilienssin teemat valikoituivat tämän tutkimuksellisen kehittämishankkeen aiheeksi syksyllä 2017, kun tutkija tutustui Työterveyslaitoksen, Jyväskylän ammattikorkeakoulun ja Lappeenrannan teknillisen yliopiston keväällä 2017 aloittamaan valtakunnalliseen ”OsaavaPK – tuottavuutta rekrytointia, osaamista ja uudistumiskyvykkyyttä kehittämällä” -hankkeeseen. OsaavaPK-hanketta rahoittaa Euroopan Sosiaalirahaston (ESR) Tuottavaa ja tuloksellista työelämää yhteistyöllä - kehittämishankkeeseen, jota koordinoi Hämeen ELY-keskus. Hankkeen tarkoituksena on tukea pienyritysten tuottavuutta kehittämällä muun muassa niiden uudistumiskykyä ja osaamista yhdessä yritysten johdon kanssa (TTL 2017a). Tutkija sai tilaisuuden tarjota Työterveyslaitoksen osahankkeen Päijät-Hämeen yritysryhmän osallistujille mahdollisuuden laajentaa aiheen käsittelyä omassa organisaatiossaan osallistumalla opinnäytemuotoiseen tutkimukselliseen kehittämishankkeeseen. Yksi yrityksistä oli kiinnostunut osaamisen kehittämistä resilienssin vahvistamiseksi omassa organisaatiossaan, joten tämä kehittämishanke rakentuu kyseisen tapauksen ympärille. Alkuvaiheessa ajatuksena on laajentaa resilienssiajattelua strategisesta johtamisesta osaksi operatiivista toimintaa hyödyntäen yrityksen olemassa olevaa osaamispotentiaalia.

Aiempi tutkimus

Aiheen mielenkiintoisuutta ja ajankohtaisuutta lisää se, että tuoretta tutkimustietoa siitä on saatavilla verrattain niukasti. Pk-yritysten, sekä suorittavaa työtä tekevien ihmisten näkökulmasta ei ole juuri saatavilla tietoa. Pk-yritykset ovat kuitenkin suomalaisessa yrityskehittämisessä erittäin merkittävässä roolissa paikallisina työllistäjinä ja talouden tukipilareina, joten asetelma on erittäin kiinnostava. Työntekijänäkökulma lisää oman mausteensa aiheen käsittelyyn.

Osaamisen johtamisessa ja kehittämisessä on kyse ihmisistä, joten aihetta on tutkittu luokusten tieteenalojen näkökulmista. Muun muassa liiketalouden ja kasvatustieteen parissa on tutkittu osaamisen johtamista, osaamisperusteista johtamista sekä oppivia organisaatioita (Lehtonen 2002, 20). Aiempien tutkimusten painopiste on ollut organisaatioiden toimialoista huolimatta paljolti johdon, esimiesten tai asiantuntijoiden osaamisessa, osaamisen johtamisessa tai tietoteknisissä ratkaisuissa. Tämän työn on tarkoitus tarjota uutta tietoa tuotantovaltaisen, teollisen pk-yrityksen työntekijöiden näkökulmasta, jotta kokonaiskuva aiheesta laajentuisi ja tarkentuisi. Muutosjohtajuutta taas on lähiaikoina tutkinut muun muassa Marianne Laurila Vaasan yliopistosta. Hyvää muutosjohtajuutta esimiesten ja henkilöstön näkökulmasta käsittelevässä väitöskirjassaan Laurila nostaa esiin muutosjohtajuuden monimutkaisen luonteen, ja korostaa tunteiden käsittelyn tärkeyttä muutosjohtamisen prosessissa. (Laurila 2017.)

Resilienssitutkimuksen osalta tilanne on samankaltainen kuin edellä kuvattujen osaamisen hyödyntämisen ja johtamisen. Suuryritysten näkökulma on vahvasti edustettuna, samoin johtotehtävissä toimivien ajatukset, kun taas pk-yritysten resilienssi, sekä työntekijänäkökulma ovat jääneet vähemmälle huomiolle. Eräs viime vuosilta löytynyt kiinnostava esimerkki on australialaisten ja uusiseelantilaisten tutkijoiden Isossa-Britanniassa toteuttama tutkimus. Siinä keskityttiin pk-yritysten resilienssiin, ja siihen millä tavoin niissä vahvasti esillä oleva yrittäjyys vaikuttaa resilienssin muodostumiseen. Tutkijat totesivat, että pk-yritysten resilienssiä tukevat toiminnot eivät yleensä ole virallisia rakenteellisia prosesseja tai muita paljon resursseja vaativia välineitä, vaan yrittäjyysominaisuuksiin, mielipiteisiin ja toimintatapoihin pohjautuvia, vapaamuotoisempia malleja. Tutkimuksensa päätelmässä he toteavat, että pk-yrityksiä ei saada motivoitua tarttumaan resilienssiin kasvattamiseen yksisuuntaisella viestinnällä tai ulkoisella määräyksellä vaan tukemalla verkostoitumista ja vuorovaikutusta sekä yksilöiden resilienssiä, joka puolestaan tukee yrityksen resilienssiä. (Branicki, Sullivan-Taylor & Livschitz 2017, 1257–1258.)

1.2 Tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tässä kehittämishankkeessa tutkitaan pk-yrityksen resilienssin eli uudistumiskyvyn vahvistamista kokonaisvaltaisen osaamisen tunnistamisen ja systemaattisen hyödyntämisen keinoin työntekijänäkökulmasta tarkasteltuna. Tutkimuksellisella kehittämisellä tarkoitetaan tässä työssä rajattuun aiheeseen keskittyvää ja systemaattisesti toteutettua projektia, jossa kohdeyrityksen toimintaa kehitetään tutkimuksellisin keinoin. Kyse on vahvasti käytännön tarpeesta kumpuavasta, yrityslähtöisestä toiminnasta (Vilka 2015, 17). Käyttämällä kehitystyössä apuna yrityksen ulkopuolista tutkijaa, pyritään tuomaan uusia näkökulmia kytkemällä mukaan muita verkostoja, tekemään kehittämisestä järjestelmällisempää ja mahdollistamaan organisaation sekä muiden asiasta kiinnostuneiden oppiminen (Kasvio 2014, 127).

Työn tarkoituksena on kehittää osallistujayrityksen henkilöstön osaamista systemaattisesti ja siten parantaa yrityksen kykyä vastata muuttuviin tilanteisiin menestyksekkäästi. Kehittämishankkeen **tavoitteena** on puolestaan löytää keinoja osaamisen kokonaisvaltaiseksi tunnistamiseksi ja systemaattiseksi hyödyntämiseksi. Hankkeen **hyöty** yritykselle ovat käytännön kehittämisajatukset ja -työkalut koko henkilöstön osaamisen tunnistamiseksi ja resilienssiprosessin jatkokehittämiseksi.

Lopputuotteena syntyy käytännönläheisiä toimintaohjeita sisältävä raportti johdolle seuraavien askelten ottamiseksi, jotta tämä työ olisi alkusysäys uudelle toimintatavalle, eikä vain yksittäinen tutkimusprojekti muiden joukossa.

Tutkimuskysymykset

Tutkimuksellinen kehittämishanke nojaa tutkimuskysymyksiin, jotka ovat syntyneet yrityksen tarpeesta, olemassa olevan teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Kysymykset ohjaavat työskentelyä kaikissa työvaiheissa. Kehittämishankkeen päätutkimuskysymys on:

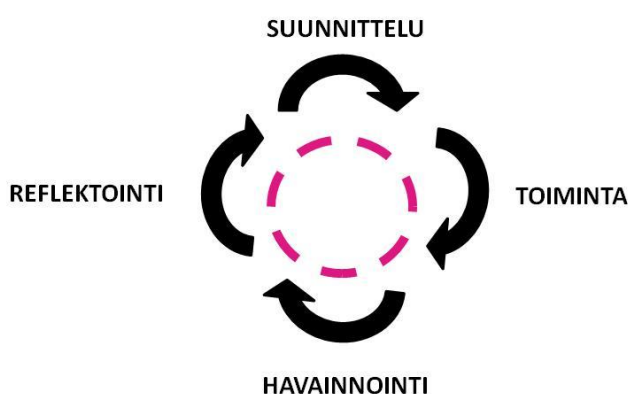
- Kuinka vahvistaa pk-yrityksen uudistumiskykyä osaamisen keinoin?

Pääkysymystä tukevat apukysymykset ovat:

- Kuinka tunnistaa osaamista yksilöissä ja organisaatiossa?
- Millaisin keinoin organisaatiossa olevaa osaamista voidaan hyödyntää systemaattisesti?

1.3 Tutkimusstrategia ja rajaukset

Tutkimus toteutetaan osallistavia menetelmiä tiedonhankinnassa hyödyntävänä toimintatutkimuksena, jonka avulla pyritään tuottamaan käytännönläheistä tietoa rajatusta kohteesta. Keskiössä ovat ihminen ja vuorovaikutus. Tässä metodissa tutkija osallistuu tutkimustilanteeseen pyrkien mahdollistamaan ja vahvistamaan tutkittavien kasvua ja kehittymistä, jotta olemassa olevat käytänteet saadaan näkyviksi ja/tai toimivammiksi. Tutkija analysoi ja peilaa aineistoa jatkuvasti prosessin aikana omaan kokemukseensa sekä teorioihin, muodostaen näin uutta tietoa, jota kokeilee ja kehittää hyödyntäen mun muassa hermeneuttista kehää (kuvio 1). (Heikkinen, 2006, 16–21.)



KUVIO 1. Toimintatutkimuksen hermeneuttinen kehä (Mukaiillen Heikkinen, Rovio & Kiilakoski, 2006, 79)

Toimintatutkimus ja osallistavat menetelmät on valittu siksi, että muutosten tekeminen edellyttää organisaation toimintatapojen tuntemista, ja työntekijöiden ottaminen mukaan muutoksiin synnyttää positiivista omistajuutta sekä voimaantumista, joka puolestaan helpottaa muutoksen läpivientiä. Organisaation johdon tuki on kuitenkin ensiarvoisen tärkeää, jotta vältetään me ja ne –vastakkainasettelu, joka taas vähentää sitoutumista. (Näswall, Malinen, & Kuntz 2017, Chmiel ym. 2017, 512 mukaan.)

Rajaukset

Tässä kehittämishankkeessa osaamisen tunnistamista ja kehittämistä kuvataan työntekijän näkökulmasta. Henkilöstöstä on siksi valittu mukaan ainoastaan tuotantoon linkittyneitä työntekijöitä, jotta näkökulma olisi vahvasti käytäntölähtöinen ja siten poikkeaisi aiemmasta, asiantuntija- ja johtolähtöisestä kehittämisestä. Osaamisen tunnistamisen ja kehittämisen osalta konkreettisen osaamisen kartoittaminen ja käsittely rajataan työstä pois. Myös osaamisen jaottelu ja esimerkiksi toiminnan kannalta kriittisen osaamisen tai hiljaisen tiedon käsittely on jätetty tarkastelun ulkopuolelle. Tutkimuksen lopputuotoksena toteutettavassa käytännönläheisessä kehittämismateriaalissa käsitellään kuitenkin aihetta hiukan laajemmin kokonaiskäsitelmän luomiseksi, ja kehittämistyön aloittamisen tai jatkamisen helpottamiseksi.

Pk-yritykset ovat muun muassa toimialoiltaan, kooltaan sekä johtamiseltaan hyvin heterogeeninen ryhmä. Muun muassa omistajuus, johtaminen ja yrittäjäyys voivat määrittää pk-yrityksen toimintaa erittäin vahvasti, sillä monet pk-yrityksistä ovat yrittäjävetoisia. Johtamista käsitellään tässä työssä kuitenkin ainoastaan kehittämistyön mahdollistajana ja organisoijana, sekä osana osaamisen hallintaa, sillä johtamis- ja esimiestyön näkökulmista on jo olemassa runsaasti ajantasaista tutkimustietoa. Näistä pääpiirteisistä rajauksista huolimatta tutkimuksen näkökulmaa värittää käytännön syistä vahvasti kohdeyrityksen tilanne, joten aiheita voidaan kuitenkin sivuta.

2 KEHITTÄMISHANKKEEN ESITTELY

2.1 Kohdeorganisaatio ja alkutilanne

Kehityshanke toteutetaan yhteistyössä Vuohelan Herkku Oy:n kanssa. Vuohelan Herkku valmistaa gluteenittomia ja esimerkiksi vilja-allergikoille soveltuvia leipomotuotteita, ja on kotimaan markkinajohtaja gluteenittomissa tuoretuotteissa. Vuohelan Herkun liikevaihto oli vuonna 2017 8,6 MEUR, ja se työllistää nykyisin n. 80 henkilöä. Kyseessä on perheyritys, jossa yrittäjä Pirkko Hämäläinen toimii yrityksen toimitusjohtajana. Vuohelan Herkku Oy on perustettu 2011, mutta gluteenitonta leipomotoimintaa Hämäläinen on harjoittanut pienimuotoisemmin jo 2000-luvun alusta. (Reilimo 2018.)

Tehdas sijaitsee tutkimuksen alussa Hartolassa, mutta yrityksen toiminnan laajennuttua viime vuosina sen toimintaa oltiin siirtämässä uusiin, suurempiin tiloihin Lahteen syksyllä 2018 (kuva 1). Yritystoiminta ja henkilöstö ovat siis tutkimushetkellä vahvasti hyvin konkreettisten muutosten keskiössä, joten yrityksessä on tunnistettu tarve saada rajalliset resurssit hyötykäyttöön, sekä varmistaa toiminnan jatkuvuus myös muutostilanteissa. (Saario 2017.)



KUVA 1. Vuohelan Herkku Lahdessa talvella 2018

Yritys oli lähtenyt vuonna 2017 mukaan vuoden mittaiseen Työterveyslaitoksen OsaavaPK-osahankkeeseen, jossa paneuduttiin osaamisen kehittämiseen yrityksen johtoa sparraamalla. Syksyllä 2017 Työterveyslaitos toteutti osana tätä hanketta koko Vuohelan Herkun henkilöstölle alkukyselyn, jossa kartoitettiin yrityksen nykytilaa, muun muassa osaamisen hyödyntämisen ja yrityksen resilienssin näkökulmista. Tämän kyselyn tuloksena Vuohelan Herkun johto totesi vuodenvaihteessa 2017/2018, että osaamisen ja ammattitaidon kehittämiseen tulisi suunnata lisäpanostusta. Koko organisaation eri tasoilla oli siis

aitoa halua osaamisen kehittämiseen. Muun muassa moniosaajuutta, työn kiertoa, sekä itseohjautuvuutta haluttiin kehittää. Henkilöstö toivoi työnantajaltaan myös entistä vahvempaa panostusta koulutukseen ja perehdytykseen. Tämä opinnäytetyö ja kehittämissanke rakentuivat tätä taustaa vasten. (TTL 2017b.)

2.2 Toimialakatsaus

Leipomoala on Suomessa monipuolista, alalla toimii niin suur-, pk- kuin pienyrityksiä. Kannattavuus vaihtelee myös suuresti, mutta yleinen tunnelma on positiivinen. ”Yli puolet kesällä 2017 pk-yritysbarometriin vastanneista leipomoyrityksistä arvioi suhdanteiden paranevan seuraavan vuoden aikana”. (Hyrylä 2017, 1–3.) Perinteikkään leipomoalan tuotekehitys on nykyisin erittäin monipuolista, koska asiakkaiden kulutustottumukset elävät globaalin kehityksen mukana. Tällä hetkellä valtaosa toimialalla saadusta liikevaihdosta tulee pehmeiden tuotteiden sektorilta. (Hyrylä 2017, 9–10.) On siis erittäin ajankohtaista ja tärkeää huolehtia pk-yritysten toimintaedellytyksistä kehittyvässä liiketoimintaympäristössä. (Wilenius 2015, 215.)

Gluteenitonta ruokavaliota terveydellisistä syistä noudattavien joukko on Suomessa varsin pieni. Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen suorittamaan Suomalaisen aikuisväestön terveyskäyttäytyminen 2014 – tutkimukseen vastanneista miehistä 2,7 % ja naisista 4,6 % toteusi käyttävänsä gluteenitonta ruokavaliota (Helldán & Helakorpi 2015, 153). Yleisen hyvinvoinnin näkökulmasta tarkasteltuna gluteeniton ruokavalio on ollut esillä jo vuosia, ja sen kokonaissuosio on suurempaa. Kuluttajat ovat nykyisin entistä valveutuneempia ja kokeilunhaluisempia, joka näkyy muun muassa erityistuotteiden kuten gluteenittomien tuotteiden kysynnän kasvun jatkumisena. Vuohelan Herkun kilpailutilanne on nykyisin entistä tiukempi, kun kasvavat markkinat ovat houkuttelleet mukaan niin koti- kuin ulkomaisia toimijoita. (Hyrylä 2017, 23–24 ja 26–28.)

Esimerkkiä tulevasta voidaan hakea muotiteollisuudesta, jossa nopeat vaihtelut näkyvät jo vahvasti. Kuluttajien toiveet ovat osin ristiriitaisia. Esimerkiksi vastuullisuudesta on tullut ns. perusarvo, jonka on toteuduttava vaikka uusia ja alati yllättäviä tuotteita on saatava nopeasti ja helposti. Muotiteollisuus onkin jo uuden ajan portilla – vanhat toimintatavat eivät enää toimi, eikä muutosta voi jäädä odottamaan ulkoa, vaan yritysten itsensä on haastettava jatkuvasti omaa toimintaansa. Seuraava taantuma on aina edessä, joten Vuohelan Herkun kaltaisten kuluttajatoimialalla toimivien yritysten on syytä hioa omaa strategiaansa itseohjautuvampaan muotoon, jossa voimakkaat muutokset voivat olla tarpeen, jotta yritys voi jatkaa toimintaansa. Tässä muutoksen ristitulella on resilientille ajattelulle sijaa. Muidenkin pk-yritysten kannattaa siis seurata Vuohelan Herkun esimerkkiä, ja

ryhtyä toteuttamaan muutosta aktiivisesti jo ennen kuin niin on pakko tehdä. (Niipola 2018)

2.3 Kehittämishankkeen sidosryhmät

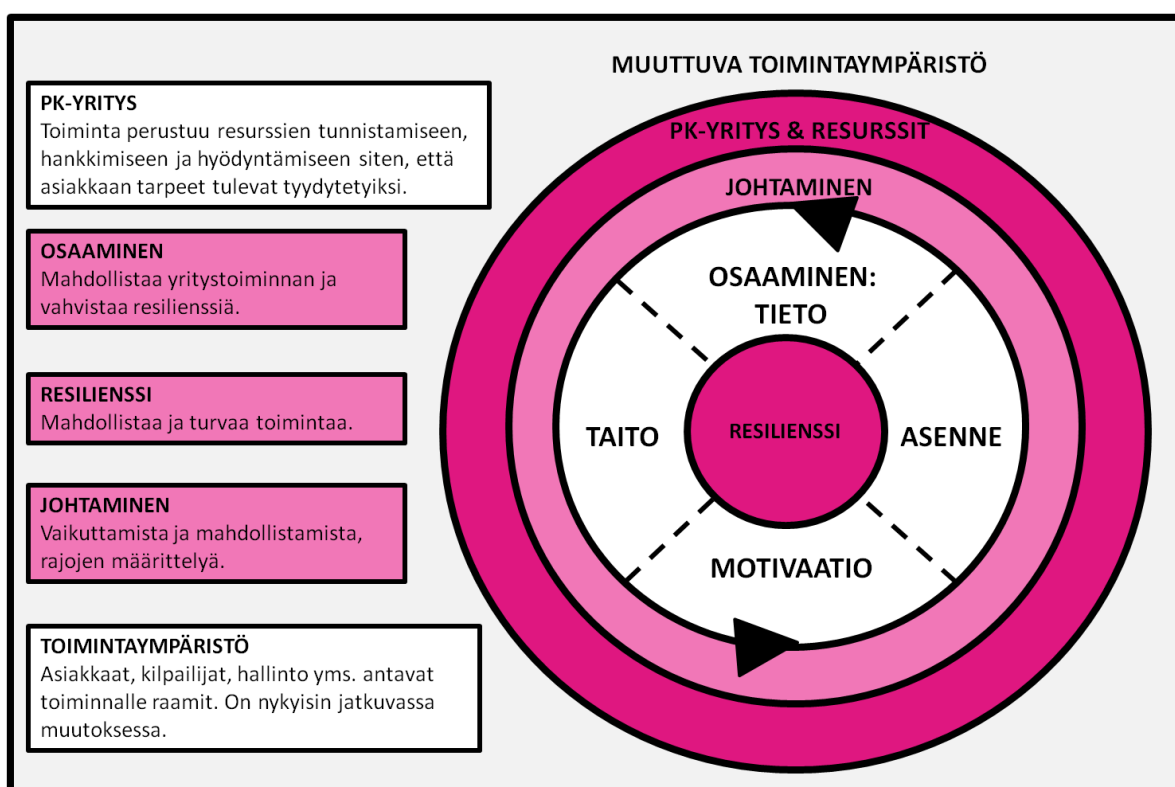
Kehittämishankkeeseen osallistuivat tutkimuksen toteuttajan eli tutkijan lisäksi ohjaava opettaja Sari Suominen (LAMK) sekä yhteyshenkilö Sara Lindström Työterveyslaitokselta (OsaavaPK), sekä kohdeyrityksen vastuuhenkilö. Vastuuhenkilönä toimi aluksi henkilöstöasioista vastannut henkilö, mutta kesällä 2018 vastuuhenkilöksi vaihtui vastavalittu tuotantojohtaja.

Nämä toimijat eivät muodostaneet virallista ohjausryhmää vaan he osallistuivat hankkeen toteutukseen omissa työrooleissaan tarvittaessa. Kehittämishankkeen toteuttaja tiedotti sidosryhmäläisiä hankkeen etenemisestä tarpeen mukaan.

3 KEHITTÄMISEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

3.1 Kehittämisen pääteemat

Vuohelan Herkun menestysresepti kokoaa tämän opinnäytetyöhankkeen tietoperustan yhteen (kuvio 2). Työn teoreettinen viitekehys rakentuu laajasti nähdyn osaamisen ja resilienssin ympärille. Teemojen käsittelyä värittää aiheen rajaaminen pk-yrityksiin. Pääteemojen lisäksi käsitellään johtamista osana osaamisen hallintaa, vaikka työn painopiste on henkilöstön näkökulmassa. Asiakkuudet ja muut toimintaympäristöön liittyvät tekijät rajataan tarkastelun ulkopuolelle.



KUVIO 2. Vuohelan Herkun menestysresepti osaamisen hyödyntämiselle (Mukaillen Sumkin & Tuomi 2012, 27; Sydänmaanlakka 2009, 81)

Osaamisen systemaattiset, taloudelliset ja hyvinvointiin liittyvät hyödyt koskevat paitsi yksilöitä ja yrityksiä, myös yhteiskuntaa (Viitala & Uotila 2014, 111–112). Osaamisesta voidaan tehdä kilpailuetu, joka erottaa yrityksen muista alan toimijoista, ja mahdollistaa yrityksen päätehtävän, eli asiakkaan palvelemisen ja siitä syntyvän positiivisen taloudellisen kehityksen myös tulevaisuudessa (Koskinen 2006, 68). Yrityksen ja johdon näkökul-

masta resurssien tehokkaalla hyödyntämisellä ja uudistumiskyvyn eli resilienssin varmistamisella voidaan saavuttaa huipputuloksia (Wilenius 2015, 154 ja 157–158). Osaamisen kehittämisestä tulee siis tehdä systemaattista toimintaa. Tämän muutoksen ytimessä on muutos paitsi ajattelussa myös teoissa. Koko yrityksen täytyy tarttua toimeen muutoksen aikaansaamiseksi – ylhäältä sitä ei voi kenellekään antaa (Wilenius 2015, 157–159).

Ihmisten resurssien, kuten osaamisen, täysimääräisessä hyödyntämisessä tulee kuitenkin ottaa huomioon myös inhimilliset rajoitteet, joita toiminnan tehostamiseen liittyy. Tutkijat huomauttavat muun muassa, että ihmisen aivot on rakennettu rutiineille. Vaikka ne ovatkin joustavasti mennyttä, nykyhetkeä ja tulevaa luotaava elin, joka mahdollistaa kehittämisen, on muutokseen suhtauduttava vakavasti, ja etsittävä keinoja kohdata se mahdollisimman sujuvasti ja kuormittavuusnäkökohdat huomioiden. (Huotilainen & Saarikivi 2018, 208-219; Korhonen-Yrjänheikki 2014, 101–104.)

3.2 Pk-yritykset

Tilastokeskuksen määritelmän mukaan yritykset, joissa on alle 250 työntekijää, ja joiden liikevaihto on enintään 50 MEUR, ovat pieniä ja keskisuuria eli pk-yrityksiä (Stat.fi 2017). Pk-yritysten joukko on siis hyvin moninainen. Pk-yrityksillä on kansantaloudelle merkittävä rooli, sillä Suomen yrityksistä niitä on 99,8 %, ja niiden yhteenlaskettu liikevaihto oli v. 2016 n. 227 miljardia euroa. 2000-luvulla uudet työpaikat ovat syntyneet pääasiassa pk-yrityksiin. Vuonna 2016 65 % suomalaisista on työssä pk-yrityksessä, joten niiden rooli on siltäkin osin merkittävä. (Yrittäjät 2018, 9.)

Pk-yritysten tilannetta puolivuositain mittaavan, Suomen Yrittäjien, Finnvera Oyj:n ja työ- ja elinkeinoministeriön tilaaman pk-yritysbarometrin mukaan tulevaisuuden näkymät ovat loppuvuodesta 2018 hieman aiempaa epävarmemmat. Epävarmuus tulevasta tilanteesta on vähentänyt yleisesti kehittämistä. Muun muassa tuotannon kehittämiseen, sekä tuotekehitykseen panostetaan aiempaa vähemmän. Barometri korostaa kuitenkin, että pysyäkseen mukana yhteiskunnan yleisessä kehityksessä, on pk-yritystenkin löydettävä tapoja uudistua. Organisaatioiden tulee paitsi kehittää omia toimintatapojaan ja konkreettista osaamistaan, myös löytää toimintaansa tukevia verkostoja, joiden avulla pärjätä jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Suurimmat kehityskohteet ovat barometrin mukaan myynnissä ja markkinoinnissa, mutta henkilöstön kehittäminen nähdään heti seuraavaksi tärkeimpänä kohteena. Vuohelan Herkun kaltaisilla kasvuyrityksillä halu kehittää henkilöstöä korostuu barometrin tuloksissa. (Suomen Yrittäjät ym. 2018, 16, 24 ja 27–28.)

Pk-yrityksillä on monia vahvuuksia. Niiden organisaatio on usein matala, ja omistaja vahvasti, jopa yrittäjämuotoisesti, mukana käytännön toiminnassa. Tieto olemassa olevien

asiakkaiden tarpeista, sekä yrityksen omista resursseista on tällöin myös laajemmin koko organisaation saatavilla. Yritysmuoto tuo mukanaan myös haasteita. Kuten muun muassa Branicki, Sullivan-Taylor ja Livschitz toteavat pk-yritysten resilienssiä käsittelevässä tutkimuksessaan, pk-yritysten erityispiirteinä ja niiden resilienssiä vähentävinä tekijöinä pidetään yleisesti niiden niukkoja, muun muassa taloudellisia-, henkilö-, ja poliittisia resursseja. (Branicki, Sullivan-Taylor & Livschitz 2017, 1244 –1245; Cerchione, Esposito & Spadaro 2015, 10210.) Muun muassa systemaattiseen osaamisen hyödyntämiseen ei usein panosteta, ja käytössä ei ole siihen räätälöityjä työkaluja (Durst, & Wilhelm 2011, 25).

3.3 Resilienssi eli uudistumiskyky

Resilienssi esiintyy terminä monilla eri tieteen aloilla, kuten luonnontieteissä ja tekniikan alalla, ja sillä on siten monia merkityksiä aineen ominaisuuksien palautumisesta ihmismielen kriisijoustavuuteen asti. Liike-elämän puolella aihe on noussut esiin eritoten viime vuosikymmeninä (taulukko 1). (Malinen 2018b; Annarelli & Nonino 2016, 3; Hyvönen, & Juntunen 2016, 206–207 ja 219–220; Saari 2016, 235-236; Räikkönen 2013, 34–35.)

TAULUKKO 1. Katsaus resilienssitutkimukseen

ARTIKKELIT	VÄITÖSKIRJAT
Sellberg, M.M., Ryan, P., Borgström, S.T., Norström, A.V. & Peterson, G.D. 2018. From resilience thinking to Resilience Planning: Lessons from practice.	Grossman, M.R. 2017. The Structure of Resilience: An Empirical Examination of Resilience Factors. University of South Florida
Branicki, L.J., Sullivan-Taylor, B. & Livschitz, S.R. 2017. "How entrepreneurial resilience generates resilient SMEs"	Jones, B. A. 2015. Benchmarking Organizational Resilience: A Cross-Sectional Comparative Research Study. New Jersey City University
White, R.K., Edwards, W.C., Farrar, A. & Plodinec, M.S. 2015. A Practical Approach to Building Resilience in America's Communities. Community Resilience Assessment and Intervention.	Yang, R. 2014. The Role of Non-Cognitive Skills in Students' Academic Performance and Life Satisfaction: A Longitudinal Study of Resilience. University of Pennsylvania
Räikkönen, T. 2013. Kestävä työn tulevaisuus resilienssiajattelua hyödyntämällä? – tehokkuusajattelusta selviytymiskyvyn vahvistamiseen.	Stephenson, A. 2010. Benchmarking the Resilience of Organisations. University of Canterbury

Työterveyslaitos määrittelee resilienssin siten, että se on ”sujuvaa ja joustavaa toimintaa ylläpitävissäkin tilanteissa, sekä ennakkointia ja yhdessä oppimista” (TTL 2018a). Annarelli ja Nonino puolestaan kokoavat yhteen muiden tutkijoiden ajatuksia päätyen määrittelemään resilienssin siten, että se on kykyä kestää ja vastustaa sisäistä tai ulkoista shokkia, ja selviytyä siitä tai muuttua sen kautta jopa paremmaksi (Annarelli & Nonino 2016, 2–3;

Räikkönen 2013, 35). Tässä työssä resilienssi ymmärretään kykynä uudistua ja sitä kautta varmistaa yrityksen toiminnan menestys myös muuttuvissa tilanteissa.

Annarelli & Nonino (2016) nostavat kirjallisuuskatsauksessaan esiin Sawikin (2013) huomion siitä, että jos aiemmin resilienssiä on pyritty rakentamaan reaktiivisesti ja puolustavasta näkökulmasta, on nyt syytä siirtyä koko organisaation ymmärrykseen ja proaktiiviseen toimintaan, jonka avulla resilienssistä tehdään kilpailuetu (Sawik 2013, Annarelli & Nonino 2016, 2, mukaan). Tulevaisuuden ennakoiminen on ihmiselle mahdollista joskin varsin epätarkkaa toimintaa. Yhteiskunta ja organisaatiot voivat kuitenkin halutessaan pyrkiä vahvistamaan resilienssiään omaksumalla ennakoivan lähestymistavan. Usein ennakkoinnin ja selviytymisen vastaparina on kuitenkin maksimaalisen hyödyn ja tehokkuuden tavoite, jolloin on päätettävä millaisin painotuksin edetä. Räikkönen toteaa artikkelissaan, että kompleksisessa maailmassa erilaiset muutokset lienevät kuitenkin tulevaisuudessa yhä monimuotoisempia, joten resilienssin vahvistaminen on siitäkin näkökulmasta järkevää. (Räikkönen 2013, 37 ja 43.)

Aina resilienssiin liittyvä muutos ei ole yksittäinen katastrofi, vaan esimerkiksi nykytyöelämää paljolti kuvaava jatkuvien pienten muutosten kirjo sekä kiireen tunne. Saari on tutkinut teemahaastatteluin resilienssin suhdetta asiantuntijatyössä vaikuttaviin aikapaineisiin. Hän toteaa, että yksilöt omaavat erilaisen resilienssin. Muun muassa työkokemus ja ikä vaikuttavat siihen miten muutoksissa pärjätään. Resilienssiä näyttävät tämän tutkimuksen mukaan tukevan yksilön ammatillinen luottamus sekä kokemuksen mukanaan tuomat selviytymiskeinot. Tärkeää on myös pyrkiä itse vaikuttamaan omaan työhönsä, jolloin hallinnan tunne lisää resilienssiä. Saari kuitenkin muistuttaa, että työyhteisön resilienssi on yhdistelmä yhteisiä toimintatapoja eli organisaation resilienssiä tukevia toimia ja yksilön resilienssiä. (Saari 2016, 233 ja 241–242.)

Hyvönen ja Juntunen nostavat puolestaan resilienssiä turvallisuuspolitiikan näkökulmasta käsittelevässä artikkelissaan esiin ruotsalaisen resilienssitutkija Carl Folken (2006) ja hänen tutkimusryhmänsä ajatuksen, jonka mukaan resilienssi koostuu a) kyvystä kohdata ja sietää kriisejä, b) toimintakyvystä ja sen säilyttämisestä sekä c) kyvystä toimia itseohjautuvasti uutta oppien ja hyödyntäen uudenaikaisessa ryhmässä. (Folke ym. 2006 teoksessa Tierny 2014, 164, Hyvönen & Juntunen 2016, 208 mukaan.)

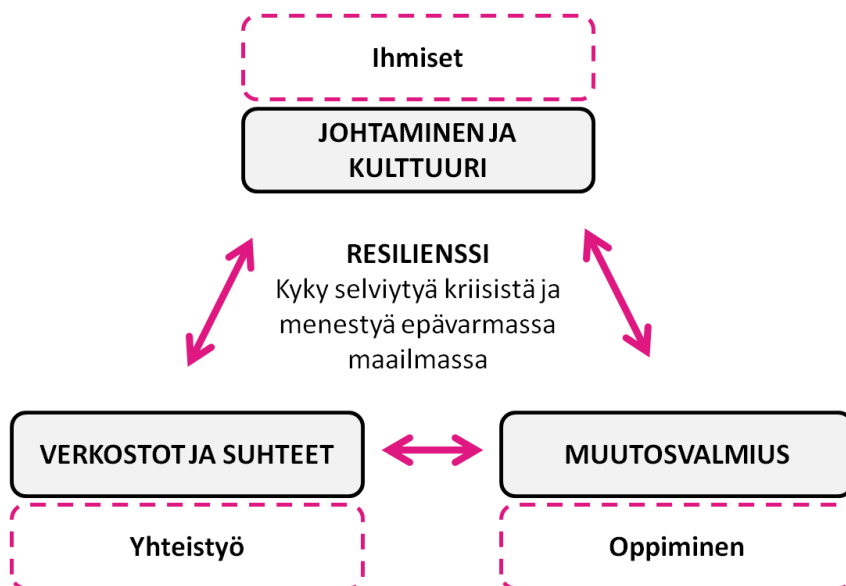
Resilienssiä voidaan myös tarkastella esimerkiksi toiminnan kehittämisen näkökulmasta. Tuottavuus ja tehokkuus ovat perinteisiä toiminnan mittareita, mutta eritoten tietotyössä niitä on usein vaikeita mitata. Bergström tarjoaa ratkaisuksi sujuvuuden käsitettä. Hän käsittelee väitöskirjassaan tietotyötä ja sen sujuvuutta rakentaen mallin, jonka avulla kuvata sitä yksilö tai ryhmätehtävissä. Bergström määrittelee sujuvuuden väitöskirjansa tiivis-

telmässä siten, että se on: ”Suunniteltua, tehokasta ja tavoitteellista työnkulkua, joka saadaan näkyväksi sujuvuuskokemuksia tarkastelemalla.” (Bergström 2011.) Sujuvuuden käsitettä voisi hyödyntää myös tuotannollisessa työssä, koska saman väitöstutkimuksen mukaan tällainen tarkastelutavan laajentaminen antaa enemmän tietoa toiminnasta työntekijätasolla, sekä mahdollistaa kokemusasiantuntijuuden kehittämisen ja hyödyntämisen organisaation kaikilla tasoilla. Tämä puolestaan parantaa työmotivaatiota ja laajentaa työntekijöiden katsontakantaa. Avoin kommunikaatio, sekä selkeät ja hyvin viestitetyt tavoitteet tukevat sujuvuutta parantaen siten tuottavuutta ja tukien sitä kautta organisaation resilienssiä. (Bergström 2011, 156.)

Nykyisessä, aiempaa verkottuneemmassa maailmassa yksilön ja yksittäisen organisaation resilienssillä on kaiken kaikkiaan myös suurempi merkitys. Resilientit yksilöt muodostavat resilienttejä organisaatioita, jotka puolestaan levittävät resilienssiajattelua muuhun toimintaympäristöönsä tehden lopulta yhteiskunnista entistä resilientimpiä. (Jones 2015, 122.)

Resilienssin kehittyminen, kehittäminen ja mittaaminen

Jatkuvasti muuttuvassa maailmassa ei muutoskyvykkyyksään ole pysyvä ominaisuus vaan sitä on vaalittava jatkuvasti (Wastiau 2015, 396). Luonnonkatastrofeille, kuten maanjäristyksille, alttiin Uuden Seelannin tutkijat ovat alan uranuurtajia (Jones 2015, 28). Uusiseelantilaisvetoisen Resilient Organisations Research Programme -ryhmän tutkijat Nilakant & Walker ym. ovat rakentaneet organisatorisen resilienssin mallin, jossa resilienssin vaaliminen tiivistyy seuraaviin asioihin, joita johtamisella tulee mahdollistaa ja tukea: ihmiset ja inhimillisyys, yhdessä tekeminen ja erilaiset verkostot sekä jatkuvasti oppiminen (kuvio 3). (Nilakant & Walker ym., Malinen 2018b mukaan, Janhonen & Pahkin 2018.) Myös Heidi Ahokallio-Leppälä peräänkuuluttaa väitöskirjassaan osaamista, sekä oppimistaitoja resilienssin vahvistajina (Ahokallio-Leppälä 2016, 34–35). Yksilöiden osaamisen tunnistaminen ja kehittäminen on siitäkin syystä tärkeää, että siten voidaan tunnistaa kriittinen osaaminen ja ryhtyä käytännön toimiin sen varmistamiseksi (Wilenius 2015, 186; Durst & Wilhelm 2011, 36). Amerikkalaisessa yhteisöjen resilienssin vahvistamista käsittelevässä tutkimuksessa puolestaan nousi esiin kolme resilienssityötä tukevaa huomiota: 1) koko yhteisö linkitettävä kehittämiseen, 2) resilienssiä parantavat toimet tukevat myös jatkuvaa päivittäistä toimintaa, 3) tueksi tarvitaan yksinkertaisia työkaluja ja ratkaisuja. (White, Edwards, Farrar & Plodinec 2015, 206–207.)



KUVIO 3. Organisatorisen resilienssin malli (Mukaillen Nilakant & Walker ym. Malinen 2018b mukaan)

Räikkönen kokoaa artikkelissaan listauksen tekijöistä, joiden avulla organisaatio voi tukea resilienttiä toimintaansa: ”monimuotoisuus, modulaarisuus, lyhyet palauteketjut, oppimis- ja innovointikyky sekä sosiaalinen pääoma” ovat tärkeässä asemassa. (Räikkönen 2013, 37.) Resilienttiä suunnittelua käsittelevässä tutkimuksessa taas tunnistettiin seuraavat neljä toimintaa tukevaa tekijää: 1) tuo organisaation erilaiset ryhmät yhteen, 2) arvio resilientin toiminnan mahdollisuudet organisaatiossa, 3) tuo resilienssin kehittämiseen mukaan sisäiset ja ulkoiset toimijat ja 4) luo reflektioivia strategioita monimutkaisuuden ja epävarmuuden johtamiseen. (Sellberg, Ryan, Borgström, Norström & Peterson 2018, 914.)

Eräänlaisena yhteenvetona aiemmista ajatuksista toimii uusiseelantilaisen tutkijaryhmän kehittämän mallin: ”Tool to Measure and Compare Organizations’ Resilience” (Lee, Vargo, & Seville 2013), pohjalta muokattu listaus, johon on kerätty organisatorisen resilienssin syntymistä ja ylläpitoa tukevia tekijöitä (taulukko 2). Tunnistamalla näitä tekijöitä sekä kehittämällä niitä omassa organisaatiossa, voidaan erilaisten organisaatioiden resilienssiä tukea. Listausta voidaan hyödyntää kehittämisprosessia suunniteltaessa tukemaan konkreettisia toimia muistilistanomaisesti. (Lee, Vargo & Seville 2013, Malinen 2018a mukaan.)

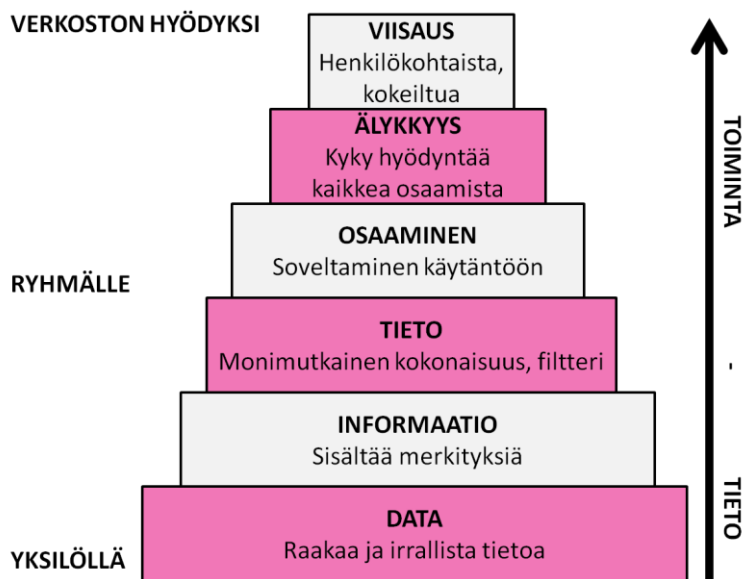
TAULUKKO 2. Organisatorisen resilienssin syntymistä tukevia tekijöitä (Mukaillen Lee, Vargo & Seville 2013, Malinen 2018a mukaan)

ORGANISATORISEN RESILIENSSIN SYNTYÄ TUKEVIA TEKIJÖITÄ	
1.	Strategioiden luominen
2.	Ennakoiva toiminta
3.	Tilannetaju
4.	Henkilöstön sitouttaminen
5.	Innovatiivisuus ja luovuus
6.	Johtajuus
7.	Toimivat kumppanuudet
8.	Päätöksenteko
9.	Tiedon jakaminen
10.	Siilojen purkaminen
11.	Yhteinen tavoite / toiminta-ajatus
12.	Sisäiset resurssit
13.	Suunnitelmien testaaminen

3.4 Osaaminen

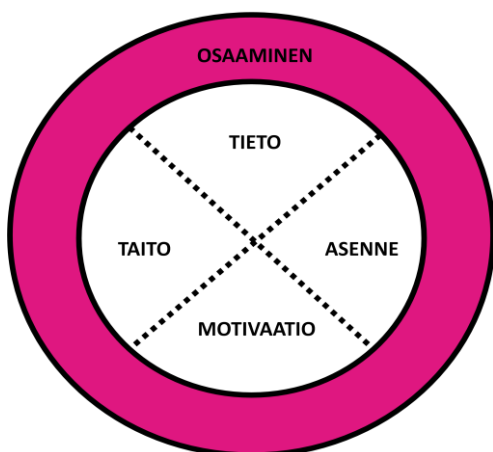
Myös osaamiselle on monta määritelmää. Uotila, Viitala ja Pihkala kuvaavat sitä kokonaisuudeksi, joka sisältää kaiken sen tiedon ja taidon, jonka avulla yksilö tai yritys toimii (Uotila, Viitala, Pihkala 2010, 1). Sydänmaanlakka puolestaan kiteyttää sen ajatukseen, että ”osaaminen on tiedon siirtämistä käytäntöön” (Sydänmaanlakka 2009, 233). Hrbarometrin vastaajat taas näkivät osaamisen jakautuvan neljään luokkaan: resurssina josta on puutetta, joka on välttämättömyys, joka on vahvasti käytännön läheistä ja taktista, tai voimavarana, jonka varaan rakentaa tulevaa toimintaa. Osaaminen on kaiken kaikkiaan muuttuva ja mukautuva resurssi, joten sitä on vaikea hallita, vaikka sitä voikin muokata, kehittää ja hankkia. (Viitala & Uotila 2014, 100–104.)

Sydänmaanlakan mukaan osaaminen pohjautuu siis tietoon, joka voidaan jakaa moneen erilaiseen ryhmään (kuvio 4). Osaaminen sijoittuu arvoketjussa tiedon ja toiminnan keskivaiheille, jossa yksilöillä olevaa tietoa jalostetaan käytäntöön ja hyödynnetään ryhmän hyväksi. Osaamisen hyödyntäminen vaatii siis tietoa, taitoa toimia tietoa hyödyntäen, sekä motivaatiota toimia ryhmän tai verkoston hyödyksi yksilön arvot ja asenteet huomioiden. (Sydänmaanlakka 2009, 42–44.)



KUVIO 4. Tiedon jalostumisen ketju osaamisen kehittämisen tueksi (mukailen Sydänmaanlakka 2009, 42–43)

Sosiaalinen media, tiedon jakaminen ja muokkaaminen, sekä globaali verkottuneisuus ovat tuoneet valtavan määrän tietoa helposti saataville, ja sitoneet osaamisen ja oppimisen käsitteet yhä tiukemmin toisiinsa (Wastiau 2015, 395). Tässä työssä osaaminen käsitetään laajana kokonaisuutena, jossa yhdistyvät muodollinen koulutus eli tieto, vapaamuotoisesti hankittu pätevyys eli taito sekä motivaatio oppia uutta sekä asenne (kuvio 5). Kukin osa-alueen painotus on tilannekohtainen ja muuttuva.



KUVIO 5. Osaamisen kulmakivet (Mukailen Sumkin & Tuomi 2012, 27; Sydänmaanlakka 2009, 81)

Osaamisen tärkeys on nykyisessä tietoyhteiskunnassa korostunut. Osaaminen nähdään jo kilpailukyvyyn säilyttämisen elinehtona ja siten strategisessa roolissa, vaikkei sen johtaminen yrityksen ydintehtävä olekaan. Osaamisen kehittämisessä on kuitenkin huomioitava, että yrityksen ja yksilön eli työntekijän odotukset saattavat olla ristiriidassa. Yritys näkee resurssin ja pyrkii kehittämään sitä liiketoimintansa kehittymisen kannalta suotuisasti, ja työntekijä taas hakee omaa kehittymistään inhimillisistä näkökohdistaan. (Laine 2017, 35–36; Koskinen 2006, 9.) Haasteeksi on muodostunut yksilön ja organisaation osaamisen suhde – miten luoda yhteiset raamit osaamisen johtamiseksi kun osaamista voidaan tarkastella muun muassa yksilön, ryhmän ja organisaation näkökulmista. (Uotila, Viitala, Pihkala 2010, 2). Haasteena voidaan tämän kehittämistyön näkökulmasta nähdä myös osaamistarpeiden rooli tuotannollisessa, suorittavassa työssä. Kuinka suhteuttaa tarpeet kulloinkin kyseessä olevaan tehtävään siten, että työntekijän motivaatio säilyy? (Viitala & Uotila 2014, 109.)

Osaamisen tunnistamisesta hyödyntämiseen ja kehittämiseen

Nykyinen, osaamista ja sen tarvetta korostava työelämä lisää reflektion eli itsetutkiskelun ja -arvioinnin tarvetta. Työntekijöiden tulee olla kiinnostuneita kehittämään omaa työtään, jotta kallisarvoiset ihmisresurssit ohjataan tuottavaan käyttöön. (Huotilainen & Saarikivi 2018, 65.). Jotta osaaminen voidaan nähdä strategisena tekijänä jota voi johtaa, on se tunnistettava ja sitä on voitava mitata myös systemaattisemmin (Uotila, Viitala, Pihkala 2010, 1–2).

Henkilöstön osaaminen vaikuttaa yrityksen toimintaan monin tavoin. Se vaikuttaa muun muassa tuotekehitysprosessiin, tuotteiden ja toiminnan laatuun, sekä toiminnan sujuvuuteen, mahdollistaen resilientin toiminnan ja joustavan ongelmanratkaisun. Jotta osaamista voidaan seurata ja kehittää, sekä yrityksen tilannetta verrata muihin esimerkiksi kilpailijoihin, tulee osaamista mitata. Matošková toteaa osaamisen mittaamista käsittelevässä kirjallisuuskatsauksessaan, että osaamisen mittaamista ei ole tutkittu vielä laajasti, mutta joitakin tutkimuksia aiheesta on. (Matošková 2016, 5.)

Osaamista voidaan havainnollistaa ja siten mitata monilla tavoilla. Matošková esittää kirjallisuuskatsauksessaan pohjaksi neliportaisen osaamisen ryhmittelyn asteikon, joka perustuu Pelikánin (1998) ja Urbánekin, Denglerován & Širůčekin (2011) ajatuksiin. Sen mukaan osaamista voidaan ryhmitellä (esimerkiksi sukupuoli), jaotella suhteessa toiseen (pienempi, suurempi), jakaa valitulle asteikolle (lämpötila, Celsius) tai suhteuttaa (pituus, leveys, aika). Matošková huomauttaa kuitenkin Sveibyä (2010) lainaten, ettei osaamisen kaltaista sosiaalista tapausta voi mitata tieteellisellä tarkkuudella, vaan tuloksiin tulee suh-

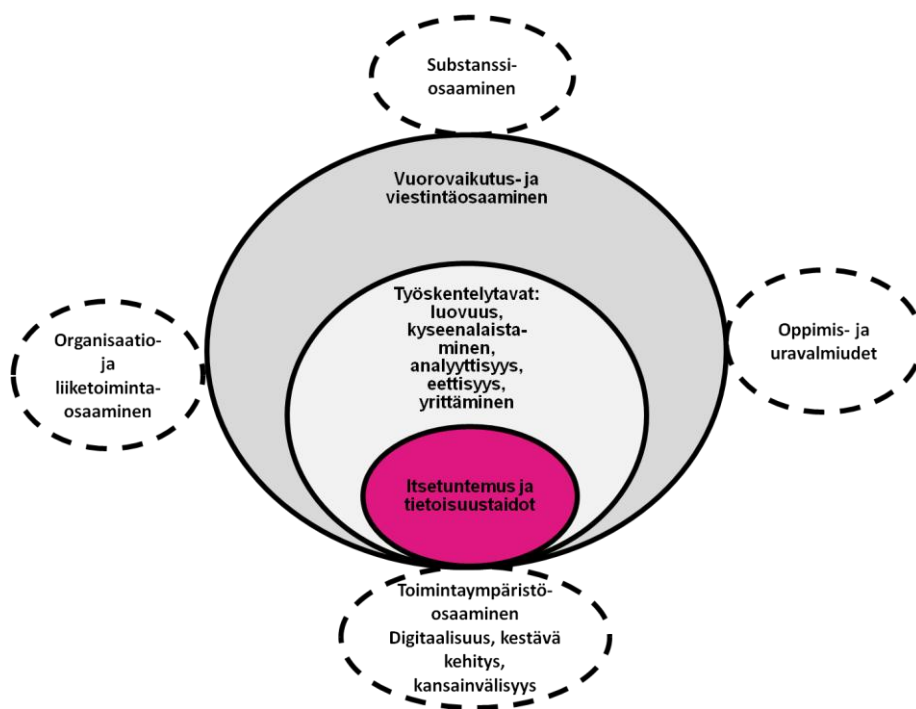
tautua suuntaa-antavina. (Pelikán (1998), Urbánek, Denglerová & Širůček (2011); Sveiby (2010) Matoškován 2016,10 mukaan.)

Osaamista voidaan kartoittaa organisaatio-, ryhmä- ja yksilötasoilla monella eri tavalla. Organisaatiotasolla voidaan seurata esimerkiksi taloudellisia onnistumisen indikaattoreita tai hyödyntää Balanced Score Card – mittareita sekä havainnointia ja skenaariotyöskentelyä. Ryhmätasolla puolestaan voidaan hyödyntää esimerkiksi osaamisen jakamiseen liittyviä mittareita ja tiedon omistajuuden tunnistamiseen kehitettyjä analyysejä. Yksilötasolla taas voidaan käyttää esimerkiksi osaamiskartoituksia, kyselyitä sekä observointia. Parhaisiin tuloksiin päästään yhdistämällä tapoja ja tasoja kokonaiskäsityksen luomiseksi. (Matošková 2016, 15–17 ja 21–22.)

Eräs sairaaloiden ja tekstiilialan yritysten parissa toteutettu tutkimus osoitti muun muassa, että yritysten näkemykset osaamisesta, sekä ns. tärkeän osaamisen muodot vaihtelivat suuresti paitsi toimialojen, myös yritysten välillä. Mahdollisuus hyödyntää yrityksen sisäistä tietoa monipuolisesti helpottaa tutkimuksen mukaan osaamisen ja erityisesti strategisen osaamisen tunnistamista. Erityisen tärkeässä roolissa ovat esimiehet, jotka pystyvät hyödyntämään tietoa monista lähteistä. (Wilcox King, & Zeithaml 2003, 769–771.)

Erilaiset hankkeet pyrkivät kehittämään suomalaisen työelämän tasoa varmistaakseen muutосkykyämme osaamista hyödyntämällä. (Viitala & Uotila 2014, 98). Yhteiskunnalliset toimijat kuten Sitra, Ilmarinen ja HENRY ry ovatkin nostaneet osaamisen teemoja esiin lähiaikoina. Sitran Ratkaisu 100 – haastekilpailu kannusti suomalaisia etsimään ratkaisuja osaamisen hyödyntämisen haasteisiin vuonna 2017. 231 tiimiä lähetti kilpailuun omat ideansa, joista 15 parasta palkittiin. Niissä aihetta käsiteltiin monesta näkökulmasta, muun muassa erilaisuuden, digitalisaation ja asiantuntijuuden kautta. Sitran, Ilmarisen ja HENRY ry:n yhteinen Tulevaisuuden työpaikka – projekti syksyllä 2017 puolestaan tarjosi yrityksille käytännön työkaluja uudenlaisten haasteiden kohtaamiseen osallistavien mini-bootcampien muodossa. (Sitra 2017; Sitra, Ilmarinen & Henry ry 2017.)

Osaaminen liittyy usein myös asiantuntijuuden käsitteeseen, jota on nykyisin alettu tarkastella entistä laajemmin. Vahvasti tietoperustaiset ja osaamisintensiiviset yritykset kuten konsultti- ja opetusala on perinteisesti nähty asiantuntija-aloina. Osaamista tarvitaan kuitenkin modernissa tietoyhteiskunnassa kaikilla toimialoilla, ja kaikissa tehtävissä, jotta niitä voidaan kehittää. (Heinonen, Klingberg & Pentti 2011, 12–13.) Tällaisen laajemmin käsitellyn asiantuntijan osaaminen rakentuu monipuolisille, moderneille työntekijätaidoille, jotka ovat pitkälti alasta ja tehtävästä riippumattomia (kuvio 6) (Korhonen-Yrjänheikki 2014, 108).



KUVIO 6. Esimerkki asiantuntijan osaamisprofiilista resilienssissä toimintaympäristössä (Mukaillen Korhonen-Yrjänheikki 2014, 108)

Tästä näkökulmasta työtehtävän tieto- tai konkretiapainotteisuus, yksilön organisatorinen asema, asiantuntijuus, esimiestehtävä tai työntekijän rooli ei saa rajoittaa aiheen tarkastelua, mikäli aiheesta halutaan saada selkeä kokonaiskuva (Korhonen-Yrjänheikki 2014,108). Korhonen-Yrjänheikin uudenlaisen, entistä laajemman asiantuntijuuden käsitteen näkökulmaa on kiinnostavaa peilata aihetta ns. aiemman asiantuntijuuden näkökulmasta kartoittaneisiin tutkimuksiin, ja luoda niin monimuotoisempi kokonaiskuva aiheesta. Ernersto Villalban Tukholman yliopistossa 2006 tekemä väitöstutkimus käsittelee tiedon ja osaamisen johtamista työnantajastrategiana jatkuvan oppimisen viitekehyksessä. Työssä tutkitaan 18 ruotsalaisen opetus- ja konsulttipalveluita tarjoavan pk-yrityksen kautta tiedon ja osaamisen mahdollistavan ympäristön ja erillisen oppimisen tarpeen yhteyttä, eli sitä miten osaamis pohjaiset yritykset huolehtivat osaamisestaan. Tietoteknisten ratkaisujen hyödyntäminen nousi tutkimuksessa tärkeään rooliin osaamisen kehittämisessä. (Villalba 2006.) Cerchione, Esposito ja Spadaro ovat puolestaan tutkineet osaamisen johtamista (Knowledge Management, KM) pk-yritysten näkökulmasta Napolin yliopistossa tekemällä kirjallisuuskatsauksen, jonka pohjalta luomiaan kysymyksiä he testasivat kenttätutkimuksella korkeanteknologian yrityksissä. Heidän mukaansa tekijät, jotka vaikeuttavat tieto-/osaamisen johtamista pk-yrityksissä, kuten resurssipula, ovat varsin laajalti tiedossa,

mutta hyödyntämisen osalta tutkimus on keskittynyt pitkälti suuryritysten tilanteeseen, jolloin pk-yritysten osalta kuva on vielä sirpaloitunut. Tulostensa pohjalta he toteavat, että kehitystä on tapahtunut, ja tietotekniset ratkaisut vievät omalta osaltaan tieto-/osaamisen johtamista enenevässä määrin pk-yrityksiin. (Cerchione, Esposito & Spadaro 2015.)

Asiantuntijaorganisaation osaamistarpeita on tutkinut muun muassa Heidi Ahokallio-Leppälä, jonka väitöstutkimus koski ammattikorkeakoulujen henkilöstön osaamistarpeita osaamisen strategisen johtamisen näkökulmasta, alati muuttuvassa toimintaympäristössä. Lopputulemana oli entistä laaja-alaisempi sekä tulevaisuusorientoituneempi osaamisen johtamisen toimintamalli eräälle ammattikorkeakoululle. Tämän raportin kehittämishankkeen aihepiiriin se linkittyy, koska Ahokallio-Leppälän tutkimus korostaa osallisuuden ajatusta. Hänen mukaansa on tärkeää nostaa esille myös yhteisö ja sen kehittäminen, joka jää usein yksilöiden asiantuntijuuden varjoon. (Ahokallio-Leppälä 2016.)

Kehittämistyötä osaamisen ympäriltä on tehty Pro Gradujen ja YAMK-opinnäytetöiden (taulukko 3) sekä väitöskirjojen ja artikkeleiden muodossa (taulukko 4), mutta nekin painottuvat usein suuryrityksiin. Kokonaiskäsityksen rakentamiseksi, ja aiheen kirkastamiseksi on syytä tuoda esiin työntekijänäkökulma.

TAULUKKO 3. Opinnäyttekatsaus, osaamisen kehittäminen

PRO GRADUT JA YAMK-OPINNÄYTETYÖT
Kursula, H. 2017. Osaamisen hallinta ja kehittäminen – Case: Stora Enso Veitsiluodon tehdas. Lapin ammattikorkeakoulu, Tekniikan ja liikenteen ala.
Kalema, K. 2016. Osaamisen johtamisen muotoja pk-yrityksissä. Vaasan yliopisto, Kauppatieteellinen tiedekunta.
Lehtinen, S. 2016 Suorituskykyä tukeva johtaminen pk-yrityksissä. Turun yliopisto, Kauppakorkeakoulu.
Paronen, V. 2016. Arvostava kehittäminen pk-yrityksessä. Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu.
Vuorialho, K. 2016. Osaamisen johtaminen kartoituksesta kehittämiseen – tapaustutkimus. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, School of Business and Management.
Pietiläinen, S. 2016. Osaamisen johtaminen pk-yrityksen haasteena. Savonia-ammattikorkeakoulu, Tekniikan ja liikenteen ala.
Lillberg, T. 2014. Osaamisen johtaminen – käytäntöjä ja kehittämistarpeita henkilöstön näkökulmasta. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Kauppakorkeakoulu.

TAULUKKO 4. Katsaus artikkeleista ja väitöskirjoista, osaamisen kehittäminen

ARTIKKELIT	VÄITÖSKIRJAT
Wastiau, P. 2015. What Does Learning Prepare for Today? Co-creating Knowledge for Action. <i>European Journal of Education</i> , Vol. 50, No. 4, 2015 DOI: 10.1111/ejed.12149	Laurila, M., 2017. "Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan". Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Vaasan yliopisto, Kauppatieteellinen tiedekunta.
Durst, S. & Wilhelm, S. 2011. Knowledge management in practice: insights into a medium-sized enterprise's exposure to knowledge loss. <i>Prometheus</i> Vol. 29, No. 1, March 2011, 23–38 Institute for Entrepreneurship, University of Liechtenstein, Vaduz, Principality of Liechtenstein	Ahokallio-Leppälä, H. 2016. Osaaminen keskiössä – Ammattikorkeakoulun uusi paradigma. Tampereen yliopisto, Kasvatustieteiden yksikkö.
Halvarsson Lundkvist, A. & Gustavsson, M. 2011. Conditions for Employee Learning and Innovation Interweaving Competence Development Activities Provided by a Workplace Development Programme with Everyday Work Activities in SMEs. <i>Vocations and Learning</i> DOI 10.1007/s12186-017-9179-6.	Timilsina, B. 2017. Kilpailukykyisten toimintojen saavuttaminen ja säilyttäminen turbulentsissa liiketoimintaympäristössä: Mitä ja Miten? Vaasan yliopisto, Teknillinen tiedekunta.
Bratianu, C. & Orzea, I. 2010. Organizational Knowledge Creation. <i>Management, Marketing, Challenges for Knowledge Society</i> (2010) Vol. 5, No. 3, pp. 41-62 Academy of Economic Studies, Bucharest, Romania	Villalba, E. 2006. The uniqueness of knowledge management in small companies – Managing knowledge as an employer strategy for lifelong learning. Institute of International Education, Department of Education, Stockholm University.
Ernest-Jones, T. & Lofthous, G. (toim.) 2005. The Economist, The Intelligence Unit. Know how - Managing knowledge for competitive advantage.	Bergström, H. 2011. Fluency Experiences in Knowledge-Intensive Individual Work and Collaboration. Aalto University School of Science, Department of Industrial Engineering and Management.

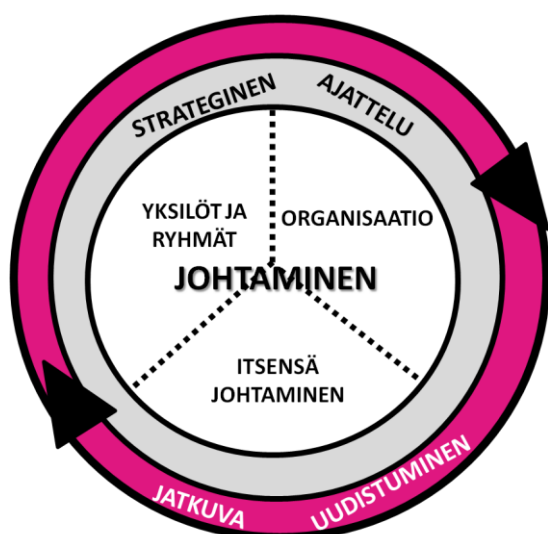
Wilenius kuvaa aika, jota nykyisin elämme ”vuorovaikutusyhteiskunnaksi”. Yksi tämän ajan kulmakivistä on tunnistaa osaaminen kaikissa ihmisissä, ja kohdata muut tasavertaisina yksilöinä erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Osaaminen käsitetään siis laajemmin kuin vain erilaisina taitoina – se pitää sisällään muun muassa sosiaaliset taidot ja vuorovaikutustaidot. Kaikesta tästä muodostuu kokonaisvaltainen, tiedostava yksilö. (Wilenius 2015, 224.)

Yrityksen tai yhteisön osaaminen sijaitsee siinä vaikuttavissa yksilöissä. Osaamisen kehittäminen on pitkäjänteistä työskentelyä, jonka avulla saavutetaan asetettuja tavoitteita. Käytännössä kehittämisellä tarkoitetaan tässä osaamisen tunnistamista, tukemista ja täysmittaista hyödyntämistä. (Viitala & Uotila 2014, 98). Viitala ja Uotila nostavat esiin Nonakan (1994) ja Nonakan ja Takeuchin (1995) luoman teorian, jossa kuvataan organisationaalisen tiedon luomista. Teorian pohjalta voidaan todeta, että yksilöt muodostavat organisaatiot ja luovat siten organisaatioiden osaamisen keskinäisellä vuorovaikutuksellaan. Mikäli organisaation halutaan tukevan oppimista ja osaamisen hyödyntämistä, on se huomioitava kaikessa organisaation toiminnassa prosesseista ja johtamisesta yksilöön. (Viitala & Uotila 2014, 102; Lehtonen 2002, 34.)

3.5 Johtaminen

Johtamisen teema on hyvin laaja, ja sen voi määritellä monella tavalla. Laurila perustaa johtamisen määritelmänsä 1950-luvulla syntyneeseen ajatukseen siitä, että johtaminen on tietoista toimintaa jota harjoitetaan, jotta jokin ryhmä saataisiin toimimaan kohti yhteistä tavoitetta (Hemphill 1949: 4; Hemphill & Coons 1957: 7; Cartwright & Zander 1968: 304, alkup. vuodelta 1953; Fiedler 1967: 36, Laurilan 2017, 19 mukaan). Laurila huomauttaa myös, että johtajuus (prosessi) ja johtaminen (henkilö) on erotettava termeinä toisistaan (Laurila 2017, 21–22).

2000-luvun alussa kehitetyn älykkään johtamisen viitekehyksen ytimessä ovat resilientin yrityksen peruspilarit eli jatkuva uudistuminen, luova toiminta ja innovatiivisen ajattelun tukeminen (kuvio 7). Tässä mallissa korostuvat yhteisöllinen asenne sekä ihmisten kohtaaminen kokonaisvaltaisina yksilöinä. Keskiössä on eräänlainen mahdollistamisen asenne. Ajatuksena on löytää tasapaino erilaisten, usein varsin ristiriitaistenkin vaatimusten, kuten tehokkuus, tuottavuus ja henkilöstön hyvinvointi sekä moraalit, välillä. Johtaminen nähdään kollektiivisena tekemisena, jossa valtaa ja vastuuta jaetaan – samalla siitä on kuitenkin hyvä erottaa erilaisia ilmentymismuotoja. Itsensä johtamisen taito on tärkeää kaikille, johtamistyötä tekevät johtavat, paitsi yksilöitä, myös erilaisia reaali- ja virtuaalitiimejä. Verkostoitunut maailma tuo mukaan myös erilaisten sidosryhmien ja verkostojen johtamisen haasteet. Tätä kaikkea on Sydänmaanlakan mukaan älykäs johtaminen, jota voidaan toteuttaa niin operatiivisella kuin strategiselläkin tasolla. (Sydänmaanlakka 2009, 17–18 ja 243–249.)



KUVIO 7. Älykkään johtamisen malli (mukaillen Sydänmaanlakka 2009, 17)

Osaamisen rooli muutoksen johtamisessa

Johtamisen tehtävänä on mahdollistaa kokonaisvaltainen osaamisen hallinta, jolloin yritys saa paitsi näkyvät myös piilevät resurssinsa hyötykäyttöön. Johtamisella varmistetaan myös se, että toimet ohjautuvat strategisesti oikeisiin kohteisiin, jolloin osaaminen ei jää vain taktiseksi tekijäksi. (Boudreau & Ramstad 2008, 39–41.) Usein puhutaan henkilöstöjohtamisen erästä muodosta, osaamisen johtamisesta (Viitala & Uotila 2014, 98).

Nyky-yhteiskuntamme perustuu pitkälti osaamiseen. Knowledge Management ja Competence Management eli osaamisen johtaminen nousi esiin 1980-luvulla, ja tieteelliset tutkimukset lisääntyivät eritoten 1990-luvulla. Aihetta on käsitelty monista eri näkökulmista, usein esiin nousee tietoteknisten ratkaisujen hallitsema ns. tietohallinnollinen näkökulma. (Laine 2017, 46–47.) Osaamisen johtamisessa osaaminen, sekä organisaatiossa jo oleva osaaminen, että tarvittava uusi osaaminen, nähdään mitattavana hyödykkeenä, jota voi ja pitää johtaa (Anjum 2017, 235).

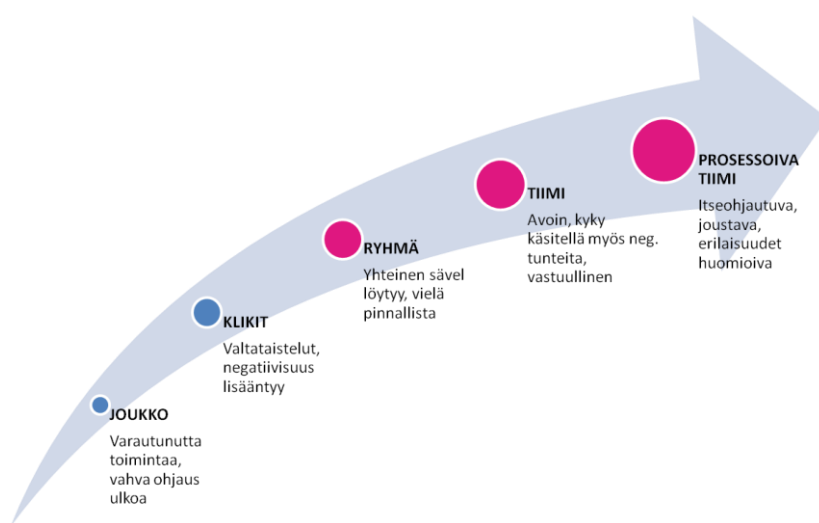
Osaamista tulee johtaa myös resilienssinäkökulmasta, koska usein tärkeää, jopa välttämätöntä tietoa ei huomioida yrityksessä ennen kun sitä ei ole enää saatavilla esimerkiksi avainhenkilön lähdettyä yrityksestä tai tietojärjestelmien häiriötilanteissa. (Cheung, Li, Shek, Lee & Tsang 2007, 140–141.) Amerikkalainen väitöstutkimus selventää johdon ja johtamistyön asemaa resilienssityössä. Johdon tehtävänä on Jonesin mukaan rakentaa organisatoriselle resilienssille perusta luomalla ja ylläpitämällä organisaation toimintamalleja ja käytänteitä, jotka ohjaavat käytännön toimia. Johtamisella on myös osoitettava resilienssiajattelun strateginen tärkeys. Johdon sitoutumisen tulee näkyä resursoinnissa ja strategisessa päätöksenteossa, jotta koko organisaatio ymmärtää asian tärkeyden ja voi omilla toimillaan tukea tätä päämäärä. (Jones 2015, 27.)

Resilienssin myötä mukaan tulee myös muutoksen teema. Muutosjohtaminen on Laurilan mukaan: ”sellaista esimiestoimintaa, joka suuntaa alaisten toimintaa ja tunteita kohti työryhmän yhteisiä muutostavoitteita” (Laurila 2017, 26). Muuttuneessa tilanteessa toimiminen ei ole helppoa, joten systemaattinen ote aiheeseen on tarpeen. Muutosjohtaminen voidaan nähdä henkilöstöhallinnollisena yritystoimintaa kehittävänä toimintana, jonka tehtävänä on tukea liiketoimintaa (Laine 2017, 34). Muutosjohtamista on tutkittu 1990-luvulta, mutta aiheen käsittely on ollut melko abstraktia, ja koskenut usein ylintä johtoa.

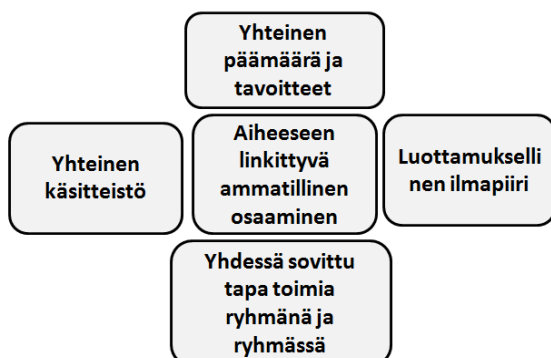
Osallisuus ja ryhmä

Ryhmänä toimiminen on avainasemassa osallistavassa osaamisen kehittämisessä. Jonkin asian äärelle koottu joukko ihmisiä ei vielä ole varsinaisesti ryhmä. Ryhmäytyminen eli ryhmän identiteetin löytäminen vie aikaa. Ryhmäytymistä voi ja tulee tukea, ja ryhmätyö-

taitoja harjoitella ja harjoittaa. On hyvä tiedostaa, että ryhmän jäsenillä on erilaisia työtehtäviin ja toimintatapoihin liittyviä rooleja, ja lisäksi ryhmässä heille muodostuu uusia rooleja, jotka vaikuttavat ryhmän työskentelyyn. Ryhmän muodostumista voidaan tarkastella muun muassa vaiheittaisena prosessina (kuvio 8). (Laamanen, Räsänen & Juutilainen 2016, 113–115.) Lehtonen ajatuksena on puolestaan, että ryhmänä toimiminen rakentuu tiettyyn aiheeseen liittyvän osaamisen ympärille siten, että kokonaisuus muodostaa viitekehyksen tulokselliselle toiminnalle (kuvio 9) (Lehtonen 2002, 35).



KUVIO 8. Joukosta kohti itseohjautuvaa, prosessoivaa tiimiä (Mukaiillen Laamanen, Räsänen & Juutilainen 2016, 115.)



KUVIO 9. Ryhmänä toimimisen perusta (Mukaiillen Lehtonen 2002, 35)

3.6 Systemaattisuus

Jatkuva muutos aiheuttaa muutoksia myös oppimiseen, jonka on tapahduttava entistä nopeammin ja tehokkaammin. Yritysten on syytä miettiä, millaisin keinoin osaamisen kehittämistä ja hyödyntämistä voitaisiin tehdä systemaattista. Ennalta suunnitellut toimintamallit ja -tavat mahdollistavat joustavan toiminnan. Systemaattisen toimintatavan suunnittelussa ja toteutuksessa on myös huomioitava, että organisaatioiden yhteisöllinen oppiminen rakentuu aina sen muodostavien yksilöiden varaan, joten yksilönäkökulma on merkittävä. (Korhonen-Yrjänheikki 2014, 101.)

Resilienssin systemaattista kehittämistä kuvataan tässä opinnäytteessä toimintatapana, jossa tekemistä (tässä osaamisen kehittäminen) ohjaa tietty, ennalta kohdeorganisaatiossa määritelty järjestys tai toimintamalli (kuvio 10). Kyse on johdonmukaisesta toiminnasta, ei niinkään monimutkaisen ja tarkasti määritellyn säännösten luomisesta, vaan toivotun toiminnan tukemisesta ohjaamalla ja mahdollistamalla. White, Edwards, Farrar & Plodinec toteavat yhteisöjen resilienssiä käsittelevässä tutkimuksessaan, että resilienssin tukemiseksi tarvitaan yhteisiä, arkityöhön linkittyviä ja konkreettisia ratkaisumalleja (White, Edwards, Farrar & Plodinec 2015, 206–207).

Käskytyks, tai ulkopuolelta annetut tavoitteet eivät toimi. Yrityksen yksilöt on innostettava kehittämään paitsi omaa resilienssiään, myös yrityksen resilienssiä toimimalla yhdessä yrityksen ja muiden sen toimintaa tukevien verkostojen kanssa. (Branicki, Sullivan-Taylor & Livschitz 2017, 1244.) Ihminen pystyy toimimaan yhteistyössä muiden kanssa monenlaisissa ryhmissä. Ryhmätyössä korostuvat tarve keskinäiselle luottamukselle ja joustavalle toiminnalle. Ryhmää rakennettaessa on myös syytä huomioida yksilöiden erot, jotta kaikki ryhmän jäsenet tulevat kuulluiksi yksilöinä. (Huutilainen & Saarikivi 2018, 15–18.)



KUVIO 10. Resilienssin eli muutoskyvyn systemaattinen kehittäminen (mukaillen Sydänmaanlakka 2009, 59)

Systemaattinen toiminta edellyttää johdolta ja myös henkilöstöltä kykyä strategiseen ajatteluun, jonka keskiössä ovat havainnointi, analyttinen ajattelu, ideointivalmiudet sekä uskallus toteuttaa suunnitelmia. Strategisen ajattelun periaate linkittyy kaikkeen työhön, mutta ilmenee erilaisissa tehtävissä eri tavalla. On tärkeää huomata, että myös ajattelua voi ja tulee harjoitella ja harjoittaa. Tukemalla strategista ajattelua saadaan yrityksen resurssit suunnattua yritystoiminnan tuloksellisuuden kannalta oikein, eli kohti yrityksen viisiota. (Koskinen 2006, 92.)

Yhteenveto

Osaamisen kehittämisen ja resilienssin tutkimus on keskittynyt paljolti suuryritysten ja tietotyön tarpeisiin, sekä johdon ja asiantuntijatehtävissä toimivien näkökulmiin. Laajempaa katsausta muiden henkilöstöryhmien, ja varsinkaan tuotantotyöntekijöiden ajatuksiin ei ole juuri tehty. Tämän tutkimuksellisen kehittämishankeen aihe onkin siksi paitsi ajankohtainen myös tutkijaa kiinnostava.

Tietoperusta onkin pyritty kokoamaan siten, että luvun alussa esitelty, tätä tutkimuksellista kehittämishanketta varten luotu Vuohelan Herkun osaamisen kehittämisen menestysresepti toimisi yhteenvetona pk-yrityksen tilanteesta yleisemmin (kuvio 2). Esiin nousevat osaamisen, kehittämisen ja resilienssin teemat pienen ja keskisuuren yrityksen kontekstissa. Tietoperustalla pyritään luomaan aiheen käsittelylle moniääninen ja selkeä perusta, jonka varaan uutta tietoa lähdetään tutkimuksellisin menetelmin rakentamaan.

Pk-yritykset ovat Suomessa hyvin yleisiä, ja niitä kuvaavat sekä Suomessa että ulkomaille usein varsin samankaltaiset, toimialasta riippumattomat piirteet. Liiketoiminnan kehittämisen vaatimat resurssit, kuten raha, aika, erityisosaaminen, ovat yleisesti ottaen pk-yrityksissä varsin rajalliset. Matala ja usein yrittäjävetoinen organisaatorakenne kuitenkin puhkuu usein halua ja intoa, sekä sitoutumista. Kuinka siis hyödyntää vahvuudet ja tukea heikkouksia?

Resilienssillä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa yrityksen kykyä toimia muuttuvassa toimintaympäristössä, sekä paitsi vastata muutoksiin myös luoda ja hyödyntää niitä aktiivisesti. Resilienssin vahvistaminen vaatii yrityksen ydinresurssien kuten osaamisen kehittämistä eli määrittelyä, johtamista ja konkreettisten toimintatapojen ja käytänteiden luomista.

Osaaminen tulee nähdä monimuotoisena kokonaisuutena, jota hallitsevat organisaatiossa toimivat yksilöt, mutta joka on kokonaisuutena suurempi kuin osiensa summa. Koko

henkilöstö on siis vastuussa omasta osaamisestaan ja sen kehittämisestä, jotta organisaation osaaminen voi kehittyä.

Systemaattinen toiminta rakentuu tässä yhteydessä sovittujen, käytännönläheisten toimintamallien luomiseen ja jatkuvaan kehittämiseen (kuvio 10.). Jäykät ja tekemistä rajoittavat säännökset ja määräykset korvataan joustavan ajattelun ja ketterän toteuttamisen keinoin siten, että koko henkilöstö paitsi suorittaa myös kehittää toimintaa.

Erilaisia systemaattisen toiminnan ja kehittämistyön valmiuksia, kuten kommunikaatiotaitoja, havainnointia ja ideointia tulee myös harjoitella ja harjoittaa arkityössä. Tällöin valmiudet ovat käytettävissä yrityksen resilienssin vahvistamiseksi, kun niiden varaan voidaan rakentaa erilaisia kehitystapoja ja toimintamalleja. Kaiken kaikkiaan resilienssin vahvistaminen osaamista hyödyntämällä ja kehittämällä voidaan nähdä eräänlaisena yritystoiminnan perustusten rakentamisena ja vahvistamisena, jonka avulla mahdollistetaan yrityksen taloudellinen menestys ja sitä kautta toiminnan jatkuminen myös tulevaisuudessa.

4 TUTKIMUS

4.1 Tutkimusmenetelmä ja tiedonhankinta

Tämän kehittämishankkeen tutkimuksellinen osuus on tyypiltään laadullinen tutkimus, jolla pyritään selvittämään rajattua tutkimuskohdetta yksityiskohtaisesti, sillä laadullisella tutkimuksella pyritään ymmärtämään muiden toimintaa, ei vain kuvaamaan sitä (Scott & Garner 2013, 9–11).

Tutkimus toteutetaan tapaustutkimuksellista tiedonhankintaa hyödyntävänä toimintatutkimuksena, sillä tarkoituksena on muuttaa sen avulla tutkittavan yhteisön toimintaa käytännössä. Tapaustutkimuksellisuus tarkoittaa tässä sitä, että yksittäiseen tapaukseen paneudutaan mahdollisimman syvällisesti käyttämällä apuna monipuolista aineistoa. Tapaustutkimuksellinen näkökulma soveltuu hyvin tämän kehittämishankkeen tiedonhankintatavaksi, koska sen pohjalta voidaan myös suunnitella käytännön toimintaa. (Cohen & Manion 1995, 123, Metsämuuronen 2006, 90–91 mukaan.)

Tiedonhankinnan päämenetelmäksi on valittu osallistuva havainnointi, jota toteutetaan workshop-menetelmää soveltaen. Osaamisen kehittämistä tutkitaan ja pilotoidaan testiryhmässä, jotta mahdollisimman monen tuotannon toiminnon henkilöstöryhmän ja osaston ääni saadaan kuuluviin (Toikko & Rantanen 2009, 98–101). Workshoppien suunnittelussa ja toteutuksessa noudatetaan oppimista tukevia periaatteita, kuten oppijan motivaation tukeminen, oikea-aikaisuus, osallistujien henkilöresurssit, tilaisuuksien kesto ja sopiva tauotus (Huotilainen & Saarikivi 2018, 85–86.) Workshopit on suunniteltu siten, että ne sisältävät erilaisia osallistamisen menetelmiä, jotka tukevat ideointia, ajatusten vaihtoa ja suunnittelua. Tällaisia menetelmiä ovat muun muassa ryhmäkeskustelut, 1-2-monta sekä erilaiset Mind Mapit ja muut visualisointitavat. Ryhmäkeskusteluissa ryhmien kokoa ja kokoonpanoa vaihdellaan, jotta osallistujat työskentelisivät myös itselleen vieraammassa kokoonpanoissa. 1-2-monta – metodissa aiheita käsitellään ensin itsenäisesti, sitten parin kanssa ja lopuksi ajatukset vedetään ryhmässä yhteen. Näin kukin osallistuja voi ensin työstää rauhassa oman näkökulmansa, jonka saa sitten kertoa muille jatkokehitettäväksi. Ryhmän ajatuksista muodostuu näin moniäänisen taustatyön jälkeen yhteinen ymmärrys. Kehittämiseen tuodaan myös mukaan mahdollisuus toteuttaa ajatuksia visuaaliseen muotoon, sekä liikkeen avulla, eli kineettisesti, jotta erilaiset oppimistyyli- ja – persoonat tulevat huomioituiksi. (Salonen, Eloranta, Hautala & Kinos 2017, 55.) Liikkeen yhdistäminen oppimistapahtumiin tukee aivotutkijoiden mukaan kognitiivista toimintaa parantaen muun muassa havainnointikykyä ja keskittymistä (Huotilainen & Saarikivi 2018, 46). Ajatuksena on rakentaa osallistujille eräänlainen yhdessä tekemisen työkalupakki, ja vahvistaa näin

heidän kykyään toimia mahdollisesti työntekijälähettiläinä erilaisissa, työelämässä esiin tulevissa muutostilanteissa.

Tiedonhankintamenetelmien valintaan on vaikuttanut myös se, että niiden avulla on mahdollista löytää vastaukset edellä esitettyihin tutkimuskysymyksiin, jotka ovat syntyneet käsiteltyjen teorioiden pohjalta. Tutkimuksessa sovelletaan myös aineistotriangulaatiota, koska tutkittavasta aiheesta on tarkoituksena muodostaa monipuolinen kuva, ja saada kohdeorganisaatiossa aikaan konkreettinen muutos. Triangulaatiolla tarkoitetaan tässä sitä, että tutkimuksessa yhdistellään erilaisia, ja eri lähteistä kerättyjä aineistoja kuten Työterveyslaitoksen toteuttamaa OsaavaPK-osahankkeen alku- ja loppukyselyä (TTL 2017b & TTL 2018b), testiryhmän itse workshoppeissa tuottamaa aineistoa sekä tutkijan workshoppeissa suorittamaa havainnoinnin tuloksia, sekä mahdollisia oheishaastatteluja tarpeellisen lisätiedon hankkimiseksi esimerkiksi yrityksen toimintatapojen osalta. (Vilkkä 2015, 71–73.)

4.2 Tutkimusjoukko ja tutkimusetiikka

Tutkimusjoukoksi on valittu yhdessä kohdeyrityksen johdon kanssa 9 henkilön ryhmä, eli yrityksessä hupulaisiksi nimetty joukko tuotannon työntekijöitä, sekä heidän sihteerinään toimiva henkilö. Ryhmän jäsenet sitoutuvat osallistumaan kaikkiin workshoppeihin mahdollisuuksiensa mukaan. Hupulaiset ovat Vuohelan Herkun tuotannon työntekijöistä vuoden vaihteessa 2017/2018 koottu ryhmä, jonka yleisenä tavoitteena on parantaa tiedon kulkua yrityksen eri henkilöstöryhmien, johdon ja henkilöstön välillä (Saario 2017). Tähän opinnäytehankkeeseen hupulaiset on valittu siksi, että he edustavat kattavasti yrityksen tuotantohenkilöstöä. Heidän uuden, viestinnällisen hupulaisroolinsa ajatellaan lisäksi tukevan osaamisen tunnistamisen ja kehittämisen myöhempää jalkautusta organisaatiossa. Tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta on huomattava, että osallistujat pyydettiin ryhmään erikseen, eivätkä he hakeutuneet siihen oma-aloitteisesti. Osallistujien valinta on siis voinut tapahtua osin tarkoitushakuisesti tai hyvän tutkimustavan vastaisesti, sillä tutkija ei voinut vaikuttaa lopullisiin valintoihin.

Hupulaiset ovat hyvin heterogeeninen joukko (taulukko 5). Mukana on 3 miestä ja 6 naista. Heidän koulutus- ja työkokemustaan ovat moninaiset – osalla on koulutus leipomoalalle, sekä vuosien kokemus alan tehtävistä Vuohelan Herkussa tai muualla, kun taas muutamilla ei ole lainkaan alan koulutusta tai aiempaa työkokemusta alalta. Hupulaistointi on tutkimuksen alkuvaiheessa niin alussa, ettei varsinaista ryhmäytymistä sen tiimoilta ollut juuri ehtinyt tapahtua.

TAULUKKO 5. Vuohelan Herkun tutkimusryhmä eli hupulaiset

OSASTO	OSALLISTUI SEURAAVIIN WORKSHOPPEIHIN	VUOHELASSA (V. PROJ. ALUSSA)	ALAN TYÖKOKEMUS
Lähetämö, pakkaamo, mylly	0,1,2,3, 4A, 4B	10	Vuosien kokemus Vuohelan Herkun eri tehtävistä
Kunnossapito	0,1,2,3, -, -	4 kk	Vuosien kokemus alalta eri yrityksistä
Pakkaamo/lähetämö	0,1,2,3, 4A, 4B	13	Vuosien kokemus Vuohelan Herkun eri tehtävistä
Leipuri, taikinantekijä	0,1,2,3, 4A, -	10	Vuosien kokemus Vuohelan Herkusta
Paisto/tuotanto	0,1,2,3, -, -	1,5	Vuosien kokemus alalta eri yrityksistä
Taikinantekijä	0,1,2,3, -, 4B	1,5	Vuosien kokemus alalta
Pakkaamo	0,-,2,-, 4A, -	5	Tullut uutena alalle
Mylly	0,-,3, -, -	12	Vuosien kokemus eri aloilta
Tuotanto	0,1,2,3,4A, 4B	3 kk	Tullut uutena alalle. Vuosien kokemus laajasti eri aloilta

Tutkimusetiikka

Laadukasta tutkimusta tehdessään tulee tutkijan vastata sekä tutkimuksen luotettavuudesta, että eettisyydestä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 23–24). Luotettavaa tutkimusta tehtäessä tulee vastaajien voida osallistua hankkeeseen avoimin mielin ja tuoda ajatuksena julki luottamuksellisessa ilmapiirissä. Tutkimusryhmän yksityisyydestä on huolehdittava niin aineistoa kerätessä, säilytettäessä kuin analysoitaessa ja raportoitaessakin. Koska workshopit tallennetaan jatkokäsittelyä varten, aineiston käsittely ja säilyttäminen on tehtävä huolella. Aineistoa ei saa luovuttaa ulkopuolisille, ja aineisto tulee hävittää kuuden (6) kuukauden kuluttua raportin julkaisusta. Kaiken kaikkiaan kehittämishankkeessa toimitaan hyvien tutkimusperiaatteiden mukaisesti. (TENK 2018) Tutkija menee tässä hankkeessa ulkopuolisena yritykseen, ja leipomotoimialalle, eikä tutkijalla ole kytköksiä myöskään Työterveyslaitokseen tämän opinnäytetyön ulkopuolella.

Tutkijan rooli on toimintatutkimuksessa ristiriitainen, koska hän osallistuu omana itsenään tutkimuksen toteuttamiseen, mutta tutkittavien äänen pitää kuulua tutkimuksen keskiössä. Aihetta on pohdittu paljon, ja näkökulmat roolista vaihtelevat. Tämän työn tutkija allekirjoittaa Kuulan ajatuksen siitä, että puolueettomuudestaan huolimatta tutkijan on luotava yhteys tutkittaviin, ja ikäänkuin osallistuttava heidän kanssaan yhteiselle matkalle. Vuorovaikutuksen avulla toimintatutkimuksen löydökset saadaan kytkettyä käytäntöön,

tukien näin todellisen muutoksen tapahtumista kohdeorganisaatiossa. (Kuula, 1999, 207–208.)

Toiminnan eettisyyden varmistamiseksi, tämän kehittämishankkeen toteuttamiseksi on hankittu lupa toimeksiantajalta Työterveyslaitokselta (sopimus salainen), osallistujayritykseltä eli Vuohelan Herkulta sekä tutkimukseen osallistuvilta hupulaisilta (liite 1).

4.3 Hankesuunnitelma ja hankkeen toteutus

Kehittämishanke käynnistettiin alkuvuodesta 2018, ja se jatkui vuodenvaihteeseen 2018/2019 (kuvio 11). Aikataulu suunniteltiin yhteistyössä toimeksiantajan ja osallistujayrityksen kanssa, ja siinä huomioitiin niin OsaavaPK-osahanke kuin Vuohelan Herkun tuotannon ja yrityksen muuton aikataulut. Tutkija painotti hankkeen suunnittelussa toimien sujuvuutta ja sitä, että OsaavaPK-osahankkeen ja opinnäytetyöprosessin aikana syntyneet erilaiset elementit, kuten Ttl:n alku- ja loppututkimus ja workshopit, saatiin nivottua järkevästi yhteen. Aikatauluun varattiin tämän vuoksi joustovaraa. Alkuperäinen arvio hankkeen valmistumiselle oli loka-marraskuu 2018, mutta hankkeen viimeisten workshopien toteutus viivästyi hiukan tuotannollisista syistä, ja siten tulosten arviointi, raportointi ja julkaisu tapahtuivat vasta tammikuussa 2019.



KUVIO 11. Kehittämishankkeen vaiheet ja aikataulu

Resursointi

Workshop-työskentely edellytti henkilöresurssia paikan päälle, sekä tiloja ja apuvälineitä. Tutkija veti kaikki workshopit yksin, ja huolehtii niiden pohjalta kerättyjen tallenteiden jatkokäsittelystä ja analysoinnista itse. Tähän oli varattava runsaasti aikaa, jotta työ oli mahdollista toteuttaa huolellisesti, ja toisaalta aineistoa tarkastella kriittisesti tietopohjaan peilaten. Osallistujaryitys huolehti tiloista ja muista käytännön apuvälineistä, sekä mahdollisti työntekijöidensä osallistumisen työaikana. Työterveyslaitos antoi tutkijan käyttöön omia osaamisresurssejaan – tutkija sai osallistua OsaavaPK-osahankkeen Lahden yritysryhmän tapaamisiin sekä resilienssityöpajoihin, sekä mahdollisti vuoropuhelun Ttl:n asiantuntijoiden kanssa. Lahden ammattikorkeakoulu puolestaan tuki tutkimuksen tekemistä tarjoamalla tutkijalle ohjaavan opettajan tuen koko prosessin ajaksi.

Käytännön toteutus

Työpaja- eli workshopityöskentely rakentuu usein kolmivaiheisen prosessin mukaisesti, jossa aiheen rajauksen ja tavoitteiden asettamisen jälkeen ideoidaan ratkaisuvaihtoehtoja, ja lopuksi suunnitellaan käytännön toimet muutosten tekemiseksi. Tämän tutkimuksellisen kehittämishankkeen workshopit suunniteltiin tämän ajatuksen mukaisesti, sekä yksittäisten tilaisuuksien, että kokonaisuuden osalta. (Nummi 2018, 86–87.)

Workshopit (kuviot 13 ja 14) järjestettiin yrityksen muutosta johtuen kahdessa erässä eli tapaamiset 0-3 kevään 2018 aikana ja yhteenvetotilaisuudet 4A ja 4B syksyllä 2018. Kevään tilaisuudet järjestettiin Hartolan tehtaan tiloissa ja ne kestivät kukin kaksi tuntia. Työvuorosyistä tapaamiset toteutettiin perjantaisin klo 12–14 vuoronvaihdon yhteydessä, jolloin osa osallistujista oli tulossa työhön ja osa lähdössä työpäivän jälkeen kotiin. Syksyn workshopit järjestettiin tuotannon Lahteen siirtymisen jälkeen, eli loka-marraskuussa 2018. Nämä tilaisuudet poikkesivat hiukan keväisistä, ollen kestoiltaan tunnin mittaisia, mutta ajoittuivat myös vuorojen vaihtotilanteeseen.

Hupulaisjoukko oli kehittämishankkeen alkaessa tavannut vasta muutamia kertoja uudessa roolissaan, joten ryhmän jäsenet eivät olleet vielä kovin tuttuja keskenään. Lämmittelytapaamisen aikana ryhmä laati siksi toiminnalleen säännöt, joiden mukaisesti yhteisissä tapaamisissa toimittiin (kuvio 12).

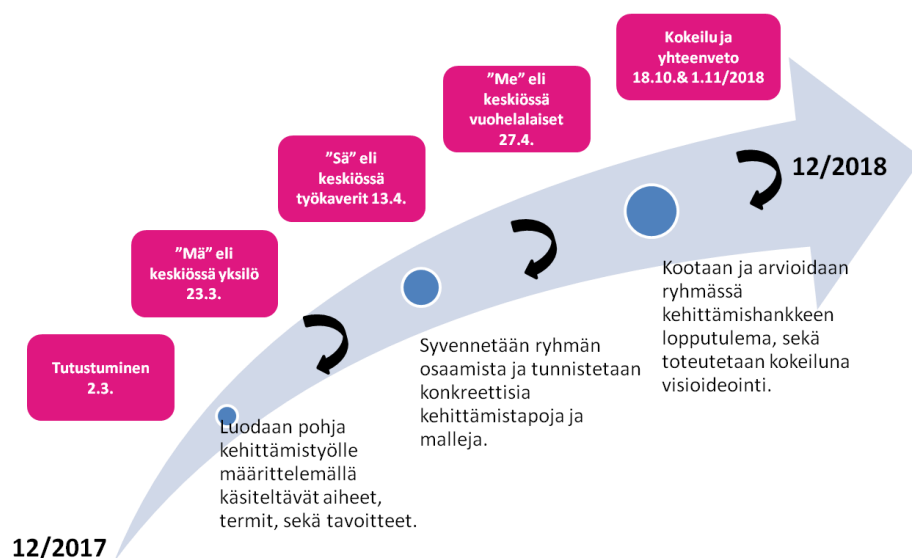


KUVIO 12. Ryhmän workshoptyöskentelylleen laatimat säännöt

Workshop-työskentely ja kehittämistyö olivat osallistujille varsin vieraita työtapoja, joten ryhmäläiset olivat alkuvaiheessa vielä varsin varautuneita. Joukossa vallitsi kuitenkin avoin ja kehittämismyönteinen ilmapiiri. Tuloksista nousi esiin selkeä käsitys käytäntöön linkittyvistä aiheista, kuten omasta työnantajasta, Vuohelan Herkusta. Abstraktimpien aiheiden, kuten osaamisen kohdalla oli havaittavissa hankaluuksia. Aiheiden määrittely tuotti vaikeuksia ja oman työtehtävän linkittäminen niihin oli haasteellista. Yksittäisten ryhmäläisten välillä oli myös suuria eroja siinä, miten joustavasti he sanoittivat ajatuksiinsa, ja pystyivät tarttumaan kehittämistehtäviin.

Suhina vaan käy korvien välissä, totesi eräs osallistujista spontaanisti, ja tarkoitti vielä muiden ryhmäläisten tukemana, että tällaista kehittämistä ei ole paljon tehty, joten on vaikeaa saada vastaus kasaan.

Aikataulu osoittautui käytännössä toimivaksi, sillä kevään tasatahtinen ja suhteellisen nopea tempo piti ajatukset aiheessa, ja uudet opit mielissä, kun taas kesätauko tarjosi osallistujille mahdollisuuden reflektointiin. Kehittämistoiminnan käytäntöön viemisen näkökulmasta olisi tosin ollut järkevää hyödyntää taukoa jonkin konkreettisen kokeilun tekemiseen, jotta osaamisen näkökulma olisi pysynyt kirkkaana mielissä. Tässä vahvassa muutostilanteessa, jossa toimipaikka muuttui, sekä tapahtui lukuisia henkilömuutoksia, ei kehittämiseen ollut sillä hetkellä resursseja. Hupulaisprojekti oli kesätauon aikana päätetty lopettaa, joten tämä vaikutti myös hiukan kehittämishankkeen toteuttamiseen, vaikka ryhmäläiset saivatkin jatkaa kehittämishankkeen parissa.



KUVIO 13. Aiheen rakentuminen workshoppien kautta

Workshoppien (kuva 2) sisällöt ja harjoitukset rakennettiin (liite 2) antamaan tutkimuksen aiheesta mahdollisimman laaja ja selkeä kuva, jotta kehittämistyön avulla saataisiin paitsi vastaukset aiemmin esitettyihin tutkimuskysymyksiin, myös konkreettisia vinkkejä osallistavan osaamisen kehittämisen jatkamiseksi. Kukin workshop rakentui ikään kuin edellisen oheen, joten tehtäviä, ryhmiä ja toteutusta muokattiin aiemmissa tilaisuuksissa tehtyjen huomioiden pohjalta. **Workshopissa 1** tarkasteltiin osaamista ja osaamisen kehittämistä yksilön näkökulmasta. Toisella kerralla **workshopissa 2** puolestaan laajennettiin tarkastelua muihin ryhmän jäseniin eli työtovereihin. Kolmannessa ja kevään viimeisessä **workshopissa 3** otettiin näkökulmaksi yritystaso sidosryhmineen.

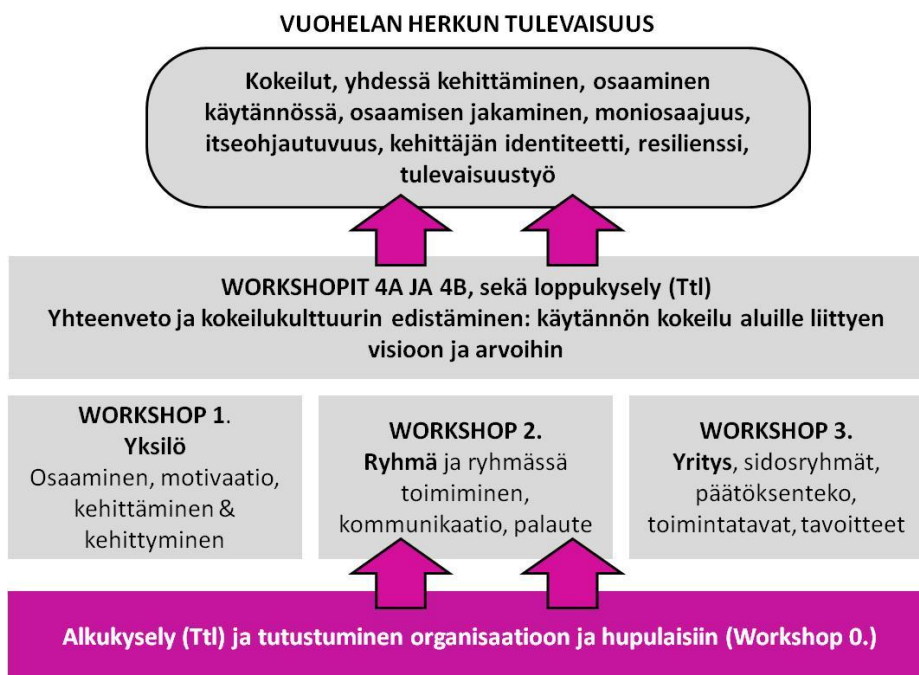


KUVA 2. Hupulaiset workshopissa Hartolassa keväällä 2018

Syksyn **workshopit 4A** ja **4B** hyödynnettiin ryhmän ajatusten yhteenvetoon, sekä nopean, konkreettisen kokeilun tekemiseen. Kokeilussa ryhmäläiset tarkastelivat Vuohelan Herkun tuoretta visiota: ”Tulevaisuuden leipoja”, osaamisen näkökulmasta, pohtien niiden suhdetta, ja kehittämällä omia ajatuksia tällaisesta osaajasta.

Tutkija testasi workshopit itsekseen muokaten tehtävien toteutusta tai kysymyksiä esille nousseiden huomioiden, esimerkiksi ajankulun kautta, jotta todelliset tilanteet olisivat mahdollisimman sujuvia. Olisi kuitenkin voinut olla järkevää ottaa tähän koevaiheeseen mukaan joku ulkopuolinen henkilö, mutta se ei ollut aikataulun puitteissa mahdollista. Kysymysten ja tehtävien myöhempi tarkastelu osoitti, että osa aiheista toimi paremmin ajatusten herättäjinä ja kehittämistä laajentavina harjoitteina, kuin suoranaisten tutkimuskysymyksiin vastaavana tietona.

Tutkimustyö tehtiin peilaten toimintaa koko ajan teoriaan, ja muutokset muokkasivat kokonaisuutta jo prosessin aikana (Toikko & Rantanen 2009, 66–67). Hankkeen käytännön toteutus oli rakennettu samalla periaatteella siten, että tieto ja ymmärrys aiheesta lisääntyi ja syventyi vaiheittain. Tutkija kulki testiryhmän kanssa kohti yhteistä, prosessin aikana kirkastuvaa päämääräänsä tukien heidän kehittymistään tarjoamalla heille uusia virikkeitä (kuvio 14).



KUVIO 14. Toteutuneet workshopit ja ajatuksia jatkokehittämisen tueksi

4.4 Aineiston käsittely ja analysointi

Alkukyselyn aineistoon tutustumisen ja empiiristen tulosten keräämisen ohessa, sekä erityisesti workshoppien jälkeen, työ jatkui aineiston jaottelulla ja analysoinnilla. Aineiston käsittelyssä hyödynnettiin aiemmin esitettyä hermeneuttista kehää, jossa tutkija peilaa aineistoaan jatkuvasti teoriaan ja omiin tulkintoihinsa, ja pyrkii siten syventämään ymmärrystään tutkittavasta asiasta (Vilka 2015, 180–182).

Työterveyslaitoksen toteuttaman alkukyselyn aineisto oli tutkijan käytettävissä valmiiksi Excel-muotoisena, kvantitatiivista aineistona, sekä lyhyinä sanallisina yhteenvetoina. Niiden pohjalta tehtiin tulkintaa ja päätelmiä muuhun, itse kerättyyn aineistoon peilaen.

Aineiston käsittely ja analysointi tapahtui vaiheittain (taulukko 6). Aineisto käytiin läpi ja jaoteltiin **vaiheessa A**) siten, että workshoppien video- ja audiotallenteet käytiin tarkasti läpi, ja kustakin tapahtumasta kirjoitettiin selkosanaiset yhteenvedot. Workshopeista tehtyjä tallenteita ei ollut perusteltua litteroida kokonaisuudessaan, vaan tallenteet kuunneltiin tarkasti, ja niiden pohjalta tehtiin muistiinpanoja. Workshopeissa toteutetut kirjalliset tehtävät kirjattiin aluksi PowerPointiin ja Exceliin ryhmittelyä varten. Tutkija kävi aineiston läpi yksityiskohtaisesti, ja täydensi kirjallisia vastauksia tallenteista saadulla aineistolla, jotta kokonaisuus saatiin vedettyä yhteen. Työterveyslaitoksen toteuttaman alkukyselyn aineis-

to käytiin tarkasti läpi, ja sen pohjalta tehtyjä päätelmiä hyödynnettiin muun aineiston analyysin tukena.

TAULUKKO 6. Aineiston käsittelyn ja analyysin vaiheet

A) AINEISTON KERÄÄMINEN							
Ttl/ alkukysely	Workshop 0.	Workshop 1.	Workshop 2.	Workshop 3.	Workshop 4a	Workshop 4b	Ttl /loppukysely
Aineistoon tutustuminen	Aineistoon tutustuminen & video/audio	Aineistoon tutustuminen & audio	Aineistoon tutustuminen & video/audio	Aineistoon tutustuminen & video/audio	Aineistoon tutustuminen & video/audio	Aineistoon tutustuminen & video/audio	Aineistoon tutustuminen
Päätelmät ja tulkinnat	Havainnointi ja huomioiden kirjaaminen	Havainnointi ja huomioiden kirjaaminen	Havainnointi ja huomioiden kirjaaminen	Havainnointi ja huomioiden kirjaaminen	Havainnointi ja huomioiden kirjaaminen	Havainnointi ja huomioiden kirjaaminen	Päätelmät ja tulkinnat
	Aineiston kirjaaminen excel- muotoon, sekä pääteemojen tunnistaminen	Aineiston kirjaaminen excel- muotoon, sekä pääteemojen tunnistaminen	Aineiston kirjaaminen excel- muotoon, sekä pääteemojen tunnistaminen	Aineiston kirjaaminen excel- muotoon, sekä pääteemojen tunnistaminen	Aineiston kirjaaminen excel- muotoon, sekä pääteemojen tunnistaminen	Aineiston kirjaaminen excel- muotoon, sekä pääteemojen tunnistaminen	
B) TEEMOITTELU							
Yksilön ominaisuudet		Yhteisön toimintatavat		Ammattiosaaminen		Johtaminen	
C) AINEISTON JAOTTELU SEURAAVIIN ALARYHMIIN TEORIAN TESTAAMISEKSI:							
Johtaminen ja kulttuuri		Verkostot ja suhteet			Muutosvalmius		
C) AINEISTON VERTAAMINEN 13-PORTAISEEN RESILIESSIMALLIIN TEORIAN TESTAAMISEKSI:							
				Pohjautuen sanapilviin			

Vaiheessa B), aineistosta etsittiin merkityksiä, teemoja ja niiden välisiä suhteita. Näin pyrittiin muodostamaan konteksti, jossa tutkittava asia esiintyy. Vastauksista pyrittiin löytämään avainsanoja ja merkityskokonaisuuksia, jotka kertoivat tutkittavasta aiheesta ja vastaavat asetettuihin tutkimuskysymyksiin. (Vilka 2015, 160–162.) Analyysissä hyödynnettiin aineistolähtöistä sisältöanalyysiä. Siinä aineisto pelkistettiin, jaettiin aiheiden mukaisesti ja luotiin niiden avulla yhtenäisiä pääryhmiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–132.)

Lopuksi vaiheessa C) aineistoa ja esiin nousseita teemoja verrattiin kahteen aiemman tutkimuksen pohjalta muiden tutkijoiden toimesta luotuun, tietopohjassa esiteltyyn malliin (kuvio 3 ja taulukko 2). Tämän työvaiheen tarkoituksena oli rakentaa linkki olemassa olevaan tutkimustietoon ja tarkentaa analyysiä. Työterveyslaitoksen alkukyselyä ja syksyn aineistoja eli workshoppien 4A ja 4B tuloksia, sekä Työterveyslaitoksen loppukyselyä ei liitetty tähän analyysiin, koska ne olivat luonteeltaan erilaisia kuin kevään workshoppien kautta saatu aineisto. Niitä tarkasteltiin suhteessa tarkemmin analysoituun aineistoon si-

ten, että pyrittiin löytämään samankaltaisuuksia ja eroja. Työterveyslaitoksen koko henkilöstölle tekemien kyselyiden tulokset tukivat tässä tutkimuksessa esiin nousseita teemoja. Hupulaisryhmän syksyllä tuottaman aineiston osalta saatiin esiin tarkennuksia osaamisen kehittämiseen liittyen, sekä ajatuksia kehittämishankkeesta yleisesti. Visio-kokeilusta saatu aineisto ei sinällään antanut vastauksia tutkittavaan aiheeseen, vaan tarjosi ryhmäläisille mahdollisuuden heittäytyä kokeiluun. Tästä työstettiin Vuohelan Herkulle erillinen raportti.

Kuvion 3. kuvaaman teoreettisen viitekehyksen osalta analyysi rakentui seuraavasti. Workshopeista tunnistettiin mallin luokkien: Johtaminen ja kulttuuri, Verkostot ja suhteet sekä Muutosvalmius, mukaiset tehtävät ja niiden vastaukset jaoteltiin Exceliin teemoittain. Kustakin workshopista löytyi tehtäviä jokaiseen luokkaan, joten tämä tuki ajatusta workshoppien sisällön tasapainoisuudesta, ja vahvisti osaltaan linkkiä tämän tutkimuksen ja aiempien tutkimusten kanssa. Taulukossa 2. esiteltyä 13-osaista organisatorisen resilienssin syntymistä tukevien menetelmien mallia puolestaan hyödynnettiin analyysissä siten, että kustakin edellisen mallin teemasta etsittiin samankaltaisuuksia tähän malliin. Aineistosta oli selkeästi havaittavissa yhtymäkohtia myös tähän malliin, joten tämäkin tuki ajatusta tutkimuksellisen kehittämishankkeen luotettavuudesta.

5 TULOKSET

5.1 Osaamisen tunnistaminen

Osaamisen tunnistamiseksi on tärkeää määritellä, miten ja millaiseksi osaaminen yhteisössä käsitetään. Tulokset osoittavat, että vastaajat hahmottivat osaamisen kentän varsin suppeasti paneutuen usein ns. kovaan osaamiseen eli tietoon ja taitoon. Ns. pehmeä osaaminen eli arvot ja asenteet jäivät usein käsittelyn ulkopuolelle. Oman osaamisen sanoittaminen koettiin haastavaksi. Monet vastaajista eivät myöskään olleet juuri pohtineet osaamistaan arjessaan.

Mä oon huono näissä fiksuissa sanoissa.

Mä en vaan osannu kirjoittaa niitä (ajatuksiani).

Ei tällaista kukaan ole kysynyt.

Osaaminen ilmeni itsessä ja muissa hyvin vahvasti konkreettisten tekojen ja arkityön kautta. Osaamisen tunnistamista tuki työstä tai toiminnasta saatu palaute. Osaamisesta kertoi tulosten mukaan myös se, että mahdolliset ongelmat osattiin ratkaista joustavasti, työ sujui ja lopputulos oli laadukasta. Osaamista ryhmäläisten mielestä pystyi osoittamaan monella tavalla. Tässäkin korostui käytäntö, eli koettiin, että hyvin tehty työ on näyttö osaamisesta. Osaaja kykeni myös ottaa vastuuta työstään:

Osaaminen näkyy muun muassa opettamalla muita, ja ottamalla vastuuta.

Osaamisen pehmeät ilmentymät, kuten arvot ja asenteet, nousivat vastauksista esiin lähinnä muiden organisaation osastojen toimintaa kuvattaessa. Esimerkiksi hyvä yhteishenki ja toimeliaisuus olivat asioita, jotka olivat kiinnittäneet muiden huomion, niitä ei niinkään korostettu osana omaa osaamista. Ryhmäläiset olivat havainnoineet muun henkilöstön osaamista oman työnsä ohessa satunnaisesti ja vapaamuotoisesti. Toimivia käytänteitä ja toimintatapoja haluttiin kokeilla, jos niitä havaittiin tai työtoverit jakoivat osaamistaan. Myös omaa osaamista oli jaettu arjessa, ei niinkään systemaattisesti esimerkiksi opastajana toimimalla, vaan vapaamuotoisesti työn lomassa. Vastauksissa nousi kuitenkin esiin, että henkilöstön asenteet osaamisen jakamiseen olivat varsin vaihtelevat. Ryhmäläisillä oli kokemuksia siitä, että kaikki eivät halunneet toisten neuvoja, ja toisaalta kaikki eivät ha-

lunneet jakaa omia käytänteitään. Virallista yrityksen linjaa osaamisen jakamiseen ei ole käytössä, joten toiminta riippuu yksilöistä. Mielikuva oman osaston tai toisten osastojen osaamisesta rakentui vahvasti käytäntöön. Muilta haluttiin oppia paitsi konkreettisia taitoja, kuten taikinoiden käsittelyä, myös kulttuuriin liittyviä asioita, kuten yhdessä tekemistä ja positiivista ajattelua, joiden nähtiin tukevan joustavuutta ja toimitusvarmuutta.

Osaamista vastaajat olivat kerryttäneet lähinnä koulutuksen ja käytännön työkokemuksen avulla. Kokonaisuutena osaaminen nähtiin ryhmänäkökulmasta laajempaan kokonaisuutena, kuin yksilön omaa osaamista käsiteltäessä. Tuloksista näkyi myös ajattelun kehittyminen. Alussa vaikeana ja suppeana pidetty aihe, osaaminen, oli ryhmän mielestä hankkeen kokonaistarkastelussa jo paitsi käytännön tekemistä, myös kommunikaatiota ja sosiaalisia taitoja, joista kaikki yhteisön jäsenet ovat omalta osaltaan vastuussa.

Kaiken kaikkiaan voidaan sanoa, että osaamisen tunnistamisen kulmakiviä ovat paitsi yksilöiden itsetuntemus ja kyky sanoittaa ajatuksiaan, mahdollisuus tutustua työtovereihin ja keskustella heidän kanssaan paitsi arkityön lomassa, myös vapaamuotoisemmissa tilanteissa. Tutuus tuki vahvasti mahdollisuutta tunnistaa osaamista toisissa ja nostaa sitä esiin. Yrityksen yleisten toimintatapojen ja kulttuurin toivottiin tukevan osaamisen huomiointia ja tarkempaa tarkastelua, jolloin aihe nousee mieliin ja keskusteluihin myös arkityössä.

5.2 Osaaminen kehittämisen mahdollistajana

Ryhmäläiset näkivät osaamisen hyödyntämisen ja kehittämisen tärkeäksi keinoksi kehittää yrityksen toimintaa ja kulttuuria. Osaamista kehitettiin samantyyppisillä tavoilla kuin sitä oli alun perin saatu, eli opiskelemalla ja työssä oppimalla. Esiin nousi myös ajatus kokonaisvaltaisesta kehittymisestä itsestä huolehtimalla, sekä työssä jaksamisen teema.

Osaamisen systemaattisen kehittämisen toivottiin olevan monimuotoista, jotta jokainen löytää oman, yksilöllisen tapansa kehittyä ja kehittää. Työnantajan odotettiin muun muassa tukevan opiskelua sekä järjestämällä mahdollisuuden osallistua kursseille ja koulutuksiin työn ohessa, sekä tukevalla omaehtoista opiskelua. Tehtävänkierron ja moniosaajuuden tukemisen koettiin myös olevan hyödyllisiä tapoja hyödyntää osaamista laajemmin, sekä mahdollistaa kiire- ja muutostilanteiden vaatima jousto. Lisäksi toivottiin yrityksen mahdollistavan henkilöstön tutustumisen ja virkistymisen jonkin yhteisen asian parissa esimerkiksi harrastekerhoissa tai yhteisissä työhyvinvointipäivissä. Lisäksi toivottiin parempaa kommunikaatiota tukemaan osaamisen kehittämistä saamalla henkilöstön edustaja yrityksen johtoryhmään tai muuhun päättävään elimeen. Vastauksissa korostui erityisesti halu saada tietoa organisaation johdolta ja esimiehiltä.

Konkreettisten tavoitteiden saavuttamisessa nousivat kovien osaamisen ilmentymismuotojen kuten tiedon ja taidon ohien vahvasti myös osaamisen pehmeät ilmentymät eli arvot ja asenteet, kuten ryhmässä toimimisen käytänteet (delegointi, palaute) sekä vastuunottohalu ja – kyky, ja joustavuus. Tulokset osoittavat, että henkilöstöllä on kaiken kaikkiaan halua kehittää työtään, sekä paljon käytännönläheisiä ajatuksia arkityönsä kehittämiseksi. Osaamista kehittämällä ja hyödyntämällä tämä hiljainen tieto voidaan ottaa hyötykäyttöön.

Vastauksissa kehittämistyön käytännön haasteeksi nousi eräänlaisen kehittäjän identiteetin tai -itseluottamuksen puute. Tarvetta muutoksille nähdään ja kehittämistä halutaan toteuttaa, mutta arkaillaan oman osallisuuden oikeutuksen kanssa. Arvostusta kaivataan muutoinkin erityisesti työnantajalta ja esimiehiltä, mutta mikä on oman työn arvostuksen laita? Tulokset osoittavat, että henkilöstön oli kaiken kaikkiaan haastavaa nähdä oma työnsä laajemmasta näkökulmasta, ilman rajoitteita. Esimerkiksi luovuuden yhteyttä tuotantotyöhön oli vaikeaa nähdä, koska olemassa olevat toimintatavat ja tehtävänkuvat rajoittivat ajatuksia. Koettiin, ettei luovuudelle ole juuri sijaa omassa työssä. Tuloksista nousivat kuitenkin esiin työtehtävien tekemiseen liittyvät luovuuden konkreettiset muodot, kuten työjärjestykseen vaikuttaminen ja mahdollisuus työtehtävien vaihtamiseen. Myös ongelmanratkaisun katsottiin edellyttävän arjen luovuutta. Suhteellisen pienessä organisaatiossa toimintatavat eivät vielä ole täysin vakiintuneita, joten ainakin osa vastaajista on törmännyt työssään tilanteisiin, joissa oltiin uuden luomisen äärellä:

Tiedon etsiminen ja löytäminen haastaa - on palkitsevaa olla luova.

Resilienssin näkökulmasta osaamisen kehittämisen osalta nousi esiin vahva tarve kommunikaatiolle, sekä palautteen antamisen ja saamisen tarpeellisuus – kehittäminen vaatii onnistuakseen ohjausta ja motivointia, jota palautteen pyytäminen, antaminen ja saaminen parhaillaan ovat. Palautteen antaminen ja saaminen koettiin tärkeäksi myös käytännön arkityössä. Ryhmäläiset kokivat, että palaute olisi tärkeä motivaattori ja ohjaaja, mutta nykyisin palautetta annetaan liian harvoin, ja se on lähes poikkeuksetta korjaavaa. Palautteen antaminen arkityön ohessa koettiin myös haastavaksi, sillä konkreettiset hyvää tarkoittavat neuvot ja vinkit saatettiin kokea riidan haastamiseksi tai haukkumiseksi.

Tiedonkulku ja palautteen antaminen ja saaminen puhuttivat erityisesti eräällä tapaamiskerralla silmiinpistävän vaisua ryhmää tavanomaista enemmän. Tehtävän tuoksinassa kävi ilmi, että ryhmäläiset olivat saaneet työssään juuri korjaavaa palautetta, joka oli jäänyt kaiheartamaan mieliä. Motivaatiota aiheen käsittelyyn oli, kuten eräs osallistuja totesi:

”selkeesti kaikilla kynä sauhuu – aihe lähellä sydäntä”. Aiheesta käytiin erittäin monipuolinen ja avaava keskustelu, joka varmasti puhdisti asianosaisten mieliä, vaikka ei liittynyt kukaan suoranaisesti kyseiseen tapaukseen. Kehittämisenäkökulmasta on siis huomioitava, ettei kehittäminen ole arkityöstä tai organisaatiosta irrallista toimintaa, vaan sitä tehdään vuorovaikutuksessa muun organisaation ja arkityön kanssa.

Oli palaute minkälaista tahansa, tärkeää on se miten sen sanoo oli se sitten negatiivista tai positiivista.

Herkemmin tulee ja antaa myös palautetta huonosta tuotteesta. Eli enemmän pitäisi itsekin muistaa antaa palautetta hyvin tehdystä työstä tai hyvän näköisistä tuotteista.

Osaamisen kehittämisen katsottiin vaativan sitoutumista paitsi yritykseltä, myös yksilöiltä. Oppimismotivaatiota tuki aineiston mukaan mukavista ihmisistä koostuva, toimiva työyhteisö, jonka eteen yksilöt haluavat työskennellä. Oman ja perheen toimeentulon turvaaminen nähtiin myös yhtenä tärkeänä tekijänä. Osaamisen kautta työstä saatava arvostus ja yhteenkuuluvuuden tunne koettiin myös motivoivaksi. Osaamisen kehittämisen kautta koettiin myös aukeavan mahdollisuuksia, joten onnistumisten katsottiin ruokkivan kehittämistä. Omien osastojensa henkilöstöä haastatteleamalla ryhmäläiset olivat tunnistaneeet osaamiseen liittyviksi onnistumisiksi muun muassa hyvän yhteishengen, toimivan yhteistyö, vastuullisuuden sekä laadukkaan lopputuloksen aikaansaamisen.

Kommunikaatio toimii hyvin (koska olemme ryhmänä niin pieni?). Työnjako on selkeä, päivät sujuu hyvällä rutiinilla ilman suurempia epäselvyyksiä. Osaamme ottaa palautetta vastaan ja uskallamme antaa sitä myös toisillemme. Kaikki pyrkivät parhaaseen mahdolliseen työtulokseen.

Ryhmä ei ollut aiemmin perehtynyt tulevaisuus- tai strategiatyöhön, joten niiden linkittäminen käytännön työhön oli haasteellista. Aineiston pohjalta voidaan todeta, että tulevaisuus nähtiin jossain määrin epämääräisenä, mutta pitkälti samansuuntaisena kuin mennyt aika. Yrityksen muuton ja siitä mahdollisesti seuraavien henkilö-, tila- ja työtapamuutosten vaikutukset kuitenkin värittivät vastauksia 2018 kohdalla. Muiden tulosten tavoin, myös tulevaisuus linkittyi vahvasti käytäntöön. Kiireen arvioitiin lisääntyvän, mutta se nähtiin myös positiivisena merkinä yrityksen kannattavuudesta. Kuten eräs vastaaja totesi kysymykseen: Miltä työmme näyttää toukokuussa 2019?:

Aika samanlaiselta kai? Toivottavasti kaikki menee niin kuin tähänkin asti. Kiirettä on usein, mutta hyvin on selvitty.

Tulevaisuus nähtiin ryhmässä verrattain selkeästi ikään kuin annettuna tekijänä, johon tulee sopeutua, eli yksilöt eivät kokeneet voivansa vaikuttaa siihen omalla panoksellaan merkittävästi. Tulokset osoittavat yrityksen työskulttuurissa ja tulevaisuuden hahmottamisessa olevan kehittämisen varaa ainakin asenteen sekä oma-aloitteisuuden, ja kommunikaation avoimuuden osalta, joten tähän tulisi panostaa tulevaisuudessa.

5.3 Pk-yrityksen resilienssin vahvistaminen osaamisen keinoin

Resilienssi oli käsitteenä ryhmäläisille verraten vieras. Muutokset ja niihin sopeutuminen puolestaan olivat erittäin tuttuja. Yritys oli koko tutkimushankkeen ajan suuressa muutoksessa, joka kosketti henkilöstöä monella tavalla, ja tämä näkyi vastauksissa. Organisaatio ja yrityksen toimipaikka muuttuivat ja muuttivat, joten konkreettiselle uudistumiskyvylle nähtiin tarvetta. Aineisto osoittaa, että resilienssiä rakentavia työkaluja, kuten toimivaa kommunikaatiota sekä avointa keskusteluilmapiiriä kaivattiin, koska systemaattisia tapoja saavuttaa se, ei ollut vielä käytössä. Kehittämishankkeen kaltainen osallistava menetelmä koettiin hyödylliseksi tavaksi koota ihmisiä organisaation eri osastoilta yhteisen asian ääreen. Vastauksissa korostui myös tarve tulla kohdatuksi yksilönä. Erilaiset oppimistavat, kuten kirjalliset tehtävät, visualisointi ja keskustelut innostivat eri ihmisiä, joten kehittämisen toivottiin olevan tulevaisuudessakin monipuolista.

Johtamisen ja toiminnan koordinaation näkökulma näkyi tuloksissa siten, että ryhmäläisille oli selvää kuka päätökset tekee, vaikka virallista organisaatiokaaviota ei ollutkaan käytössä. Johtamisen toivottiin tosin näkyvän selkeämmin arjen ohjaavana ja mahdollistavana toimintana, jossa epämuodolliset kohtaamiset antavat mahdollisuuden tarttua mieltä painaviin teemoihin nopeasti lisäten näin joustavuutta. Toiminnan koordinoinnin näkökulmasta voidaan todeta, että vastauksissa näkyi halu lisätä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä, ja toisaalta tarve kehittää tavoitteiden asettamista. Tavoitteiden asettaminen nähtiin tekemistä ohjaavana työkaluna, mutta keinoja tavoitteiden tunnistamiseen ja asettamiseen kaivattiin.

Konkreettisina esimerkkeinä resilienssiä vahvistavista käytännön kehittämisajatuksista nousivat esiin yrityskulttuurin kehittäminen osallistavammaksi kommunikaatiota vahvistamalla, sekä perehdytykseen ja koulutukseen panostaminen, jonka nähtiin lisäävän kaivatua moniosaajuutta vahvistamalla henkilöstön kykyä reagoida muuttuviin tilanteisiin. Moniosaajuus, samoin kuin monet muut resilienssiä tukevat osaamiset, syntyvät vastaajien mielestä vain ajan kanssa, tekemällä ja harjoittelemalla. Resilienssin kehittämisen nähtiin

tapahtuvan yksilön tekojen avulla, mutta edellyttävän vahvaa sitoutumista ja mahdollistamista johdolta ja esimiehiltä, jotta yksilöiden kehittyminen todella näkyy yritystasolla.

Muutosvalmiuden näkökulmasta tulokset osoittavat, että vaikka henkilöstö ymmärtää periaatteessa oman työnsä roolin yrityksen menestymisessä, ei heillä ole selkeää kuvaa siitä, kuinka he voisivat yksilöinä vaikuttaa yrityksen tulevaisuuteen. Kärjistetysti voidaan todeta, että muutokset näyttäytyvät ulkoa annetuilta tilanteilta, joihin tulee vain sopeutua. Niitä ei nähdä tilaisuuksiksi itse vaikuttaa aktiivisesti muutosten suuntaan tai voimaan. Toimintaympäristön seuraaminen oli kuitenkin ryhmäläisille tuttua, ja he toteuttivat sitä itsenäisesti tukeakseen omaa ammatillista osaamistaan. Varsinainen johdettu tulevaisuustyö oli vastaajille vierasta.

Tulokset osoittavat myös, että ryhmäkehittämisessä ja osallistamisessa on tärkeää huomioida erilaiset yksilöt, sekä huolehtia siitä, että kaikki saavat äänensä kuuluviin. Tutkimusryhmässä tapahtui kehittämishankkeen aikana selkeää kehittymistä ts. ryhmäytymistä, mutta silti ryhmänä toimimisen kulttuuri on vasta alussa. Työtehtävien hoitamiseen liittyvät ryhmät, kuten osastot nähtiin kuitenkin jo kehittyneempinä yhteisinä, joten niiden hyödyntämistä kehittämistyössä kannattaisi vahvistaa.

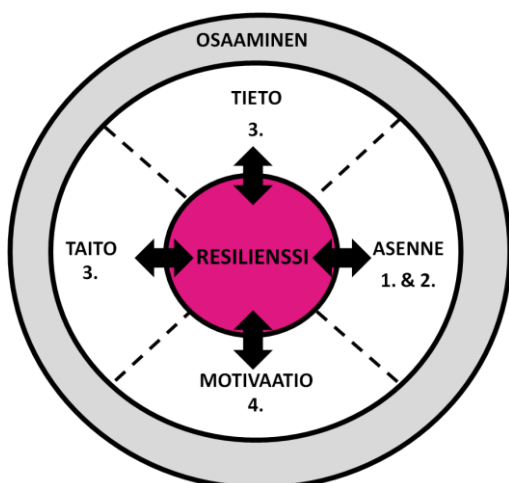
5.4 Yhteenveto tuloksista

Tulosten pohjalta voidaan todeta, että osaaminen näyttäytyy tässä tutkimuksessa monimuotoisena kokonaisuutena, johon vaikuttavat paitsi yksilöiden omat, myös organisaation toimet, kulttuuri ja asenteet. Tuloksissa korostuivat kaikkien tutkimuskysymysten osalta seuraavat neljä päänäkökulmaa, joiden kautta vastaajat hahmottivat ja käsittelivät osaamisen tunnistamista, kehittämistä ja hyödyntämistä, sekä siten resilienssiä. 1) Yksilön ominaisuudet, 2) Yhteisön toimintatavat, 3) Ammattiosaaminen ja 4) Johtaminen (taulukko 7).

TAULUKKO 7. Aineistosta esiin nousseita näkökulmia

NÄKÖKULMA	SELITE	LAVENNUS	YHTEENVETO
1. YKSILÖN OMINAISUUDET: ASENNE, ITSETUNTEMUS	Yksilö, yksilön ominaisuudet, tavat toimia, toiveet, halut	Kyky kehittää Itseluottamus Ajatusten sanoittaminen Motivaatio Vastuu itsestä	Tutustu itseesi ja muihin
2. YHTEISÖN TOIMINTATAVAT: KOMMUNIKAATIO, SOSIAALISUUS	Ryhmässä toimiminen, kommunikointi	Empatia Ohjaaminen Kuuntelu ja tiedonkulku Auttaminen Avun pyytäminen Luottamus Avoimuus	Jaetaan arki ja juhla yhdessä, ja pidetään kaikki ajantasalla!
3. AMMATTISAAMINEN: TIEDOT, TAIDOT, KYVYT	Osaaminen yleisesti hyvin konkreettisella tasolla, työtehtäviin peilaten	Ammattitaito Kokemus Koulutus Työkokemus Käytäntö Soveltaminen	Kehitetään osaamista käytäntölähtöisesti, ja annetaan henkilöstölle mahdollisuus ottaa vastuuta
4. JOHTAMINEN: KOORDINOINTI, MAHDOLLISTAMINEN, TOIMINNAN ORGANISOINTI	Työtehtävien jakaminen, motivointi, tulevaisuustyö	Palaute Jakaminen Tutuksi tuleminen Priorisointi Tavoitteellisuus Skenaariot	Johtaminen ja esimiestyö vaatii kehittämistä, jotta se tukee tavoitteellisuutta ja mahdollistaa ketterän toiminnan

Pääajatusten katsottiin tulosten mukaan paitsi tukevan resilienssiä, myös kehittyvän resilientin toiminnan avulla. Nämä pääajatukset löytyvät vahvasti myös Vuohelan Herkun menestysreseptistä, tietopohjan kuvioista 2, tosin hiukan eri painotuksin (kuvio 15).



KUVIO 15. Resilienssin tukeminen osaamisen avulla

Yksilön ominaisuuksissa korostuvat yksilöiden toimintatavat, asenteet, ominaispiirteet sekä luonne- ja motivaatiotekijät, jotka tutkimusryhmä harvemmin yhdisti suoraan osaamiseen. Kehittämisen haasteena on tehdä nämä ominaisuudet näkyviksi paitsi yksilöille itselleen, myös muulle organisaatiolle.

Turhautuneisuus, tai siis kuinka parantaa motivaatiota?

En mä tämmöisestä tiedä.

Vaikeita kysymyksiä.

Yhteisön toimintatavat, kuten kommunikaatiotaidot ja sosiaaliset taidot korostuvat osallistavassa kehittämisessä, jossa toimitaan usein vaihtuvissa ryhmissä. Yksilön vastuu ryhmässä toimimisesta korostuu, koska johto ei voi tehdä kaikkea itse, ts. jokainen tekijä vaikuttaa kokonaisuuteen. Erilaiset roolisidonnaiset taidot, kuten alaistaidot tai johtamistaidot edustavat tätä ryhmää. On tärkeää ymmärtää oma paikkansa, ja tekemisensä tavoitte ja tarkoitus kokonaisuuteen peilaten, jotta ryhmä toimii.

Monipuolinen porukka.

Voiko kaveria neuvoa? Jos haluaa riidellä niin voi.

Eri asia kuinka vastaanottavainen on.

Ammattisaaminen on nimensä mukaisesti hyvin konkreettista, ja perinteistä osaamisen kenttää, jonka ryhmäläiset yhdistivät sujuvasti osaamiseen. Tässä korostuvat tiedot, taidot, teot ja työtehtävät. Tämän ryhmän osalta osaamisesta on helppoa puhua ja sitä on sujuvaa analysoida ja mitata/arvottaa. Tämän ryhmän osaamista on myös helppoa tunnistaa itsessä ja muissa.

En kai mä tekis töitä, jollen osais?

Osaan hallita kaikki koneet.

Voin näyttää osaamisen hyvin tehdyllä työllä.

Johtaminen ja työn organisointi puolestaan nähtiin kehittämisen mahdollistajina. Kuinka tiedämme, mitä tehdä? Miten hyödynnämme resurssejamme tehokkaasti? Mihin olemme

menossa, ja mitä osaamista tarvitsemme siellä? Toimintaan kaivattiin selkeämpiä tavoitteita, jotka linkittyvät käytäntöön, ja joiden kehittymistä on helppoa seurata. Tulevaisuustyö ja resilienssiajattelu edustavat kaiken kaikkiaan tätä teemaa.

Tiedonkulku tökkii.

Tiedottamisella ja toiminnan suunnittelulla voitais jo pelastaa paljon.

Tulokset osoittavat, että vastaajat hahmottivat osaamisen hyvin vahvasti käytännön tekemisen kautta. Työtehtävien sujuvuus kertoi heidän mielestään siitä, että osaamista on tai ei ole. Näkökulma oli varsin kapea ja se keskittyi tietopohjan kuviossa 5 esitetyn mallin ns. koviin teemoihin eli tietoon ja taitoon, jolloin pehmeämmät osaamisen osiot eli asenne ja motivaatio jäivät sivuun.

Uudistumiskyky eli resilienssi oli käsitteenä varsin vieras. Tarkemmassa käsittelyssä kuitenkin ilmeni, että uudistumiskyky näkyi arkityössä ajatuksena siitä, että oikealla osaamisella voi pärjätä uusissa tilanteissa. Kekseliäisyys ja maalaisjärki kuvasivat parhaiten ryhmän ajatusta. Muuttuvista tilanteista ja niihin varautumisesta ei ollut aiemmin keskusteltu, eikä tulevaisuustyötä tehty. Muutoksen koettiin olevan enemmän ulkoinen tekijä, joka koskettaa yksittäistä työntekijää ikään kuin valmiiksi annettuna, eikä niinkään mahdollisuutena, johon voisi vaikuttaa, ja joka avaa uusia polkuja. Esimerkiksi yrityksen muuton mukana tapahtuva, henkilöstömuutosten aikaansaama osaamisen muutos koettiin vahvasti osaamisen menettämisenä, eikä niinkään mahdollisuutena saada yritykseen tai omaan ryhmään uutta osaamista.

Pk-yrityksen näkökulma näkyi aineistossa lähinnä resurssien niukkuusajattelussa, sekä tunnistettavan johtajuuden kautta. Niukat henkilöresurssit nähtiin esteenä arkiselle kehittämiseksi, esimerkiksi osaamisen jakamiselle, ja taloudelliset tekijät rajasivat myös erillisten tapahtumien ja motivoinnin kirjoa. Selkeä omistaja ja sitä kautta johtaja tulivat esiin ryhmän keskusteluissa – ns. marssijärjestys oli hyvin tiedossa, vaikka tiedonkulussa olikin haasteita.

Aineistosta nousi kaiken kaikkiaan esiin vahva tarve arvostukselle, tiedonkulkua ja kuuluksi tulemistä edesauttavien kommunikaatiotaitojen harjoittamiselle sekä uudistumisen mahdollistamiselle. Vastauksissa kaivattiin konkreettisilla toimia kehittämisen tukemiseksi, kuten aiempaa vahvempaa perehdytystä, sekä ohjaavaa ja mahdollistavaa johtamista. Halu ja tarve työntekijöiden osallistumiseen oli tunnistettu johdossa ja henkilöstössä, mutta aiemmat toimintatavat ja organisaatiokulttuuri eivät olleet tukeneet kehittämisidentitee-

tin luomista tai ylläpitämistä, joten osallistujien mielissä oli päällimmäisenä eräänlainen käytäntölähtöinen kädentaitajaidentiteetti. Omien ajatusten sanoittaminen koettiin haastavaksi, ja avointa keskustelukuluttuuria ei juuri ollut. Osaamisen jakamiselle esimerkiksi opastamalla ja ohjaamalla toivottiin raameja, jotta tiedon jakaminen nähtäisiin koko organisaation tasolla positiivisena avun tarjoamisena, eikä negatiivisena puuttumisena.

5.5 Työkaluja osaamisen kehittäjälle

Tämän kehittämishankkeen tulosten pohjalta toimeksiantajalle ja osallistujayritykselle koottiin resilienssin vahvistamiseksi osaamista kehittämällä lisäaineisto, jonka avulla Vuohelan Herku ja muut vastaavassa tilanteessa olevat pk-yritykset voivat aloittaa tai jatkaa käytännön kehittämistyötään koko henkilöstönsä voimin. Aineisto rakennettiin hyvin käytännönläheiseksi, jotta kynnys aloittaa osaamisen kehittäminen tai jatkaa jo aloitettua prosessia olisi mahdollisimman matala. Tämä resilienssin tukemisen roadmap – aineisto rakentuu muistilistanomaisen työkalun, Kehittäjän kymppin pohjalle (kuvio 16 & liite 3). Kehittäjän kymppi on tämän tutkimus- ja kehityshankkeen kautta syntynyt kuvaus osaamisen kehittämisen prosessin kehityskaaresta. Se sisältää käytännön ohjeita yhdessä kehittäjälle ja soveltuu hyödynnettäväksi erilaisissa ryhmissä, sekä erilaisten käytännönläheisten kehittämistehtävien tukena.

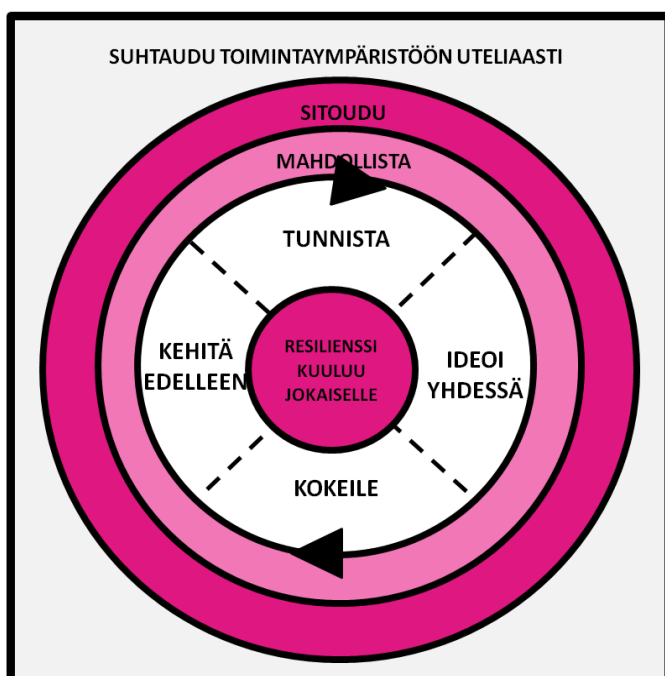
KEHITTÄJÄN KYMPPI – käytännön vinkkejä yhdessä kehittämisen polulle

- 1. KARTOITA**
- 2. KARSI**
- 3. KOKOAJA KOHTAA**
- 4. KOMMUNIKOI**
- 5. KUNNIOITA**
- 6. KUROTA**
- 7. KIRITÄ**
- 8. KARISTA**
- 9. KONKRETIAA**
- 10. KEEP GOING**

KUVIO 16. Kehittäjän kymppi

Roadmapissa kehittäjän kymppin kehikkoa on täydennetty osallistujien ideointia, ajatusten jatkojalostamista sekä muutosten toimeenpanoa tukevilla työkaluilla ja fasilitointi-ideoilla, sekä lähdeaineistolla, joten sitä voi hyödyntää omana, tästä raportista erillisenä työväli-

neenä. Mukana on myös Vuohelan Herkulle tämän tutkimuksen pohjalta luotu resilienssihyrrä (kuvio 17). Aineiston avulla osaamisen tunnistamisesta ja kehittamisestä, tai jostakin muusta vahvasti kohdeorganisaation käytäntöön linkittyvästä, ja sen resilienssiä tukevan aiheen käsittelystä, voi tehdä näkyvää ja siten systemaattista arkityötä, johon koko henkilöstö voi osallistua. Kehittäjän roolissa nähdään roadmap – aineistossa kuka tahansa organisaation jäsen, joka haluaa kehittyä ja kehittää toimintaa tietoisesti. Yrityksen resilienssin vahvistamisen näkökulmasta roadmap toimii tekemistä aktivoivana työkaluna, jonka avulla kehittämisen erilaiset projektit voidaan sitoa yhteen ja juurruttaa yhteisön toimintatapoja muokkaaviksi toimintatavoiksi. Kootun aineiston lisäksi tämä raportti tarjoaa ajantasaista tutkimus- ja teorian tietoa osaamisen kehittäjälle.



KUVIO 17. Vuohelan Herkun resilienssihyrrä

Vuohelan Herkun osalta on tärkeää huomioida myös työ jota hupulaisryhmä on tehnyt oman osaamisensa tunnistamisen ja kehittämisen kanssa noin vuoden ajan. Tutkimusjoukon asema työntekijöinä oli kiinnostava lähtökohta kehittämislle, joka yleisesti painottuu asiantuntija-, esimies- tai johtajatasoille. Tämä näkyi tutkijan mielestä lähinnä siinä, kuinka hyvät valmiudet ryhmällä oli käytännön kehittämistoimenpiteiden toteuttamiseen. Erot koulustaustassa ja työkokemuksessa selittänevät sitä, että työntekijät tarvitsevat tukea ottaakseen käyttöön omasta arkityöstään merkittävästi poikkeavia käytänteitä, kuten ideointityökaluja ja keskusteleuvia metodeja.

Tutkijan näkökulmasta on toivottavaa, että osallistujat ovat vieneet yhteisestä taipaleesta paitsi itselleen myös omaan työyhteisöönsä mukana ajatuksia ja kehitysvinkkejä, joiden täyspainoiseksi hyödyntämiseksi tarvitaan työnantajan tukea. Ryhmäläiset ovat myös tutustuneet paitsi lukuisiin erilaisiin fasilitointimenetelmiin, joita he voivat hyödyntää tulevis- sa kehitystehtävissä, myös ennen kaikkea itseensä ja toisiinsa. Tutkija uskaltaa sanoa, että he ovat jo rohkeasti matkalla kohti entistä selkeämpää kehittäjän identiteettiä ja siten vahvempaa resilienssiä.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Tulosten pohdintaa

Osaamisen tunnistaminen voi tämän tutkimuksen mukaan olla yksilöille haastavaa. Oma osaaminen ehkä tunnistetaan, mutta sitä ei osata sanoittaa siten, että se olisi muille näkyvässä. Osaaminen nähdään yrityksen toiminnan ja onnistumisen kannalta tärkeänä tekijänä, mutta osaamisen kokonaiskuva jää helposti vajavaiseksi, koska osaaminen on monisäikeinen kokonaisuus, jonka hallitseminen ja hallinnoiminen on paitsi yksilö- myös organisaatiotasolla haastavaa. Painotukset ja näkökulmat vaihtelevat sen mukaan tarkastellaanko osaamista yksilön-, ryhmän tai koko yrityksennäkökulmasta, joten osaamisen tunnistamistyössä tarvitaan myös yrityksen strategiasta ja visiosta johdettua tarpeellisuusnäkökulmaa. (Uotila, Viitala, Pihkala 2010, 2.)

Aiempi tutkimus tukee erittäin vahvasti kommunikaation roolia osaamisen kehittämisen keskiössä. Wileniusen kuvaamassa vuorovaikutusyhteiskunnassa kommunikaatiolla vahvistetaan itsetuntemusta ja muun organisaation tuntemusta, joka mahdollistaa yksilöiden kohtaamisen uniikkeina kokonaisuuksina (Wilenius 2015, 224). Huotilainen ja Saarikivi painottavat reflektion merkitystä. Osaamisresurssit saadaan organisaation käyttöön vain kun ne tunnistetaan ja motivaatiota niiden hyödyntämiseen tuetaan. (Huotilainen & Saarikivi 2018, 65; Uotila, Viitala, Pihkala 2010, 1–2.)

Varsinainen ns. virallinen osaamisen kehittäminen nähdään tutkimuksessa johdon asiana, johon yksittäisen työntekijän ei tarvitse tai tule puuttua. Yksilöt ovat kuitenkin kiinnostuneita omasta osaamisestaan ja sen kehittämisestä, mutta linkkiä omaan arkityöhön tai työnantajan tarpeisiin ei välttämättä nähdä selkeästi. Tulevaisuus näyttäytyy jatkuvien muutosten tulvassa epämääräisenä ja vaikeasti hahmotettavana, jolloin sitä kohti kehittäminen koetaan haasteelliseksi. Tällöin tavoitteiden asettaminen on myös haasteellista. (Bergström 2011.) Lisäksi yksilöiden omat lähtökohdat, kuten ikä ja vaihe työuralla vaikuttavat kehittämisen motivaatioon (Saari 2016). Halua kehittämiselle siis on, mutta epätie-toisuutta ensisijaisista kehittämiskohteista tai kehittämistavoista on havaittavissa. Kuten Räikkönen 2013 ja Sellberg, Ryan, Borgström, Norström & Peterson 2018 myös toteavat, tarvitaan tässä johdon ohjausta, resilienssiajattelua tukevaa yrityskulttuuria sekä kokemuksia yhteisistä tavoitteista, jotta kehittäminen saadaan suunnattua yritystoiminnan kannalta järkevään suuntaan (Räikkönen 2013; Sellberg, Ryan, Borgström, Norström & Peterson 2018). Kärjistetyksi voidaan sanoa, että johdon on ensin motivoitettava ja sitoudut-tava, ja sitten motivoitava ja sitoutettava muu henkilöstö mukaan yhteiselle matkalle eli luomaan yrityksestä oman olemassa olonsa herraa.

Koko henkilöstön osallisuutta tukevat muun muassa Heinosen, Klingbergin ja Pentin, sekä Korhonen-Yrjänheikin ajatukset osaamisen ja resilienssien työntekijäominaisuuksien yhteydestä. Osaamisen kehittäminen ja kehittyminen kuuluvat nyky-yhteiskunnassa koko henkilöstön tehtäviin. (Heinonen, Klingberg & Pentti 2011, 12–13; Korhonen-Yrjänheikki 2014, 108.) Ahokallio-Leppälä muistuttaa myös väitöstudiossa, ettei työyhteisön kehittäminen saa jäädä asiantuntijuuden kehittämisen jalkoihin, vaan molempia tulee kehittää rintarinnan (Ahokallio-Leppälä 2016.) Tämän tutkimuksen tulokset osallistamisen tärkeydestä, sekä vaikutusmahdollisuuksien lisäämisestä tukevat tätä ajatusta.

Osallistavat menetelmät, kuten tässä työssä hyödynnetty workshop-menetelmä toimivat hyvin kehittämisen välineenä henkilöstöä osallistettaessa. Yhteisten aiheiden äärelle voidaan tällöin kerätä vaihtuva, ja moniääninen joukko, jolloin aiheen käsittely on laaja-alaista. Kehittämisen tapoja on myös hyvä muunnella ja lähestyä kehittämistä eri tavoilla. Yhteisen harrastuksen ympärille kerätty vapaa-ajankerho, työhyvinvointipäivä tai joululounas voivat myös tarjota vapaamuotoisen foorumin kehittämiskulttuurin luomiselle tai ylläpitämiselle. Arjen kohtaamisia tukevat, yhteisiin tiloihin sijoitetut ideanurkat ja suunnitteluseinät ovat myös vaivaton tapa tukea osallistavaa kehittämistä käytännönläheisesti. Prosessin alkuvaiheessa tulee kuitenkin pohtia sitä, millaisin lähtötiedoin kehittämiseen ryhdytään, ja millaisia yksilöitä mukaan liittyy, koska kehittämisen menetelmät vaativat omanlaistaan osaamista. Tässä kehittämishankkeessa sisällöntuotanto aiheutti aluksi haasteita, kun osallistavaa kehittämiskulttuuria ei yrityksessä, ja eritoten tuotantotyöntekijöiden parissa vielä laajemmalti ollut. On hyvä muistaa, ettei vahva ammattilaisuus ole vielä tae vahvasta kehittäjäidentiteetistä, vaan sen kasvattaminen vaatii harjoitusta.

Tämän kehittämishankkeen tulosten pohjalta voidaan sanoa, että osaamisen kehittämisen viitekehyksestä oli tunnistettavissa neljä päänäkökulmaa, joiden kautta resilienssin tukemisen kokonaisuutta tarkasteltiin: 1) Yksilön ominaisuudet 2) Ammattiosaaminen, 3) Yhteisön toimintatavat sekä 4) Johtaminen. Näkökulmat ovat hyvin linjassa olemassa olevaan tutkimukseen, kuten kuvion 3. ja taulukon 2. resilienssimalleihin. Tämän tutkimuksen perusteella näyttää siis siltä, että henkilön asema työyhteisössä ei ole kovinkaan merkityksellinen tekijä osaamisen kehittämisen ja resilienssin suhdetta tarkasteltaessa. Lähinnä asema organisaatiossa näyttäisi tämän tutkimuksen perusteella vaikuttavan yksilöiden kehittämisvalmiuksiin, ts. mahdollisuuteen ryhtyä heti kehittämään. Taustalla näkyvät yksilöiden heterogeeniset koulutus- ja työkokemustaustat, sekä erilainen tiedon saataavuus, jolloin kehittämisessä tarvittavat kommunikaation, strategisen ajattelun ja ideoinnin taidot ja mahdollisuudet voivat olla lähtötilanteessa varsin erilaiset. Kehittämisen käytännöt on siis rakennettava ottamaan tämä asia huomioon, mikäli koko henkilöstö halutaan osallistaa. Vastaukset osoittavat, että jokainen haluaa tehdä merkityksellistä työtä, joka

motivoi ja vahvistaa tunnetta arvostuksesta. Kokemus siitä, että kukin työskentelee yhteisen asian äärellä tasavertaisena yksilönä, on tärkeä tavoite kehittämisen tiellä. Näiden ns. osaamisen pehmeiden arvojen merkityksen voidaan olettaa digitalisaation levitessä vain kasvavan, sillä robotisaation ja tekoäly- eli AI-ratkaisujen tueksi ja kehittämiseksi tarvitaan yhä inhimillisiä tekijöitä, sillä kaikki linkittyy nykyisin kaikkeen. Sitran tuoreesta julkisen päätöksenteon ja data-analytiikan suhdetta käsittelevästä muistiosta löytyy yllättäviä yhtymäkohtia tämän kehittämishankkeen näkökulmaan. Julkiset ja yksityiset organisaatiot toimivat maailmassa, joka on alati monimutkaisempi. Viheliäiset ongelmat haastavat perinteisiä toimintatapoja ja johtamista. (Ikäheimo 2018, Takala, Ikäheimo & Hellström 2018, 1, mukaan.) Tarkemman tilannekuvan luomiseksi tarvitaan moniäänisyyttä ja reflektointia otetta kuten esimerkiksi toimintatutkimuksestakin tuttua hermeneuttista kehää, jotka kannustavat organisaatioita joustaviin kokeiluihin (kuvio 1). Siis samoja ominaisuuksia, joita tässä tutkimuksellisessa kehittämishankkeessa on noussut esiin. (Takala ym. 2018, 2 ja 7–8.)

Sitran muistion ajatukset tukevat myös näkemystä osallistamisen tärkeydestä. Tässä tilanteessa tarvitaan hajautettua päätöksentekoa, jossa kokonaisymmärrys aiheesta muodostetaan mahdollisimman lähellä päätöksenteon kulloistakin kohdetta. Prosessissa hyödynnetään vuorovaikutuksen avulla eri toimijoiden ymmärrystä ja näkökulmia. Tieto ja analytiikka tarvitsevat siis tuekseen inhimillistä vuorovaikutusta, joten kommunikaatio- ja ryhmätöitä ovat tärkeitä tulevaisuudessakin. (Takala ym. 2018, 14–16 ja 22.)

Viitala ja Uotila pohtivat osaamisen kehittämisen motivoivaa vaikutusta tuotannollisessa työssä. Tämän tutkimuksen aineistosta nousi esiin lukuisia henkilöstön motivaatiota tukevia tekijöitä, kuten arvostus, hyvä työyhteisö, sekä mahdollisuus edetä. Motivaatiotekijät näyttävät siis olevan varsin yleisluonteisia, eivätkä niinkään linkity henkilön asemaan organisaatiossa. (Viitala & Uotila 2014, 109.)

Osaamisen kehittämisen haasteeksi nousee kyky tukea yksilöiden osaamisen tunnistamista ja sanoittamista, joissa tämän tutkimuksen mukaan oli haasteita, siten, että yritystason hyödyntäminen ja kehittäminen on mahdollista. Organisaation osaaminen kun rakentuu yksilöiden osaamisen varaan, kuten Sydänmaanlakka kuviossa 4 toteaa. Kuten tässäkin tutkimuksessa on käynyt ilmi, osaamisen kehittämisen tulee olla pitkäjänteistä, suunnitelmallista ja käytännönläheistä työtä, jotta hyödyt konkretisoituvat. (Viitala & Uotila 2014, 98; Sydänmaanlakka 2009, 42–43.)

Resilienssityö on tämän tutkimuksen pohjalta pk-yrityksen henkilöstölle vierasta. Yksittäisiä, yksilön tai yhteisön resilienssiä tukevia tekoja toteutetaan ilman, että aihetta pohditaisiin tai käsiteltäisiin tietoisesti tai systemaattisesti. Tulevaisuusnäkökulma nähdään tu-

lostien mukaan myös helposti ”jonkun muun asiana” eli johdon tai omistajan tehtävänä, johon ei ole tarvetta tai lupaa puuttua, vaikka yksilöt toteuttavatkin sitä pienemmässä mit-takaavassa oman ammattiosaamisensa tukemiseksi jo nyt. Bergströmin väitöstutkimuk- sessaan (2011) esiin nostama sujuvuuden käsite voisi toimia konkreettisenä linkkinä arki- työn ja tulevaisuusnäkökulman välillä, jolloin resilienssin ajatus olisi helpompaa hahmot- ta.

Osaaminen linkittyy tämänkin tutkimuksen vastauksissa konkreettiseen sujuvuuteen ja toiminnan tehostamiseen. Mikäli osaamisen kehittämisellä halutaan tukea yrityksen resi- lienssiä, on se nostettava strategiseksi painopistealueeksi, ja siten huomioitava laaja- alaisesti yrityksen toiminnassa (Viitala & Uotila 2014, 102; Lehtonen 2002, 34). Ensiaskel- leena kohti systemaattisempaa ajattelua tai toimintaa voidaan hyödyntää resilienssin tu- kemista käsitteleviä olemassa olevia teorioita, kuten taulukossa 2 esiteltyä listausta, jossa on selkeitä yhtymäkohtia henkilöstön tämän hankkeen kautta ikään kuin tiedostamattaan tekemään resilienssityöhön (Lee, Vargo, Seville, 2013, Malinen 2018a mukaan). Esimer- kiksi ymmärrys omasta työstä ja sen merkityksestä yrityksen toiminnalle, toimivan kom- munikaation kriittisyys sekä itseohjautuva toiminta nousivat esiin myös tässä aineistossa.

Tutkimuksen aineistosta esiin noussut henkilöstön toive siitä, että organisaatio mahdollis- taa toimimisen omana, uniikkina ja kokonaisena yksilönään siten, että yritys hyötyy tästä ja toisaalta yksilö kokee onnistumisia ja arvostusta tekemästään työstä, on linjassa Sydänmaanlakan älykkään johtamisen kehityksen kanssa (kuvio 7). Kehyksessä yritys toimii ikään kuin osaamista mahdollistavana ja hyödyntävänä voimana, joka kokoaa riveihinsä moniäänisen, toisiaan täydentävän joukon osajia. He puolestaan antavat itsensä aidosti yrityksen käyttöön kadottamatta silti omaa minuuttaan. Tässä tarvitaan paitsi mahdollista- vaa johtamista, myös hyvää kommunikaatiota ja itsensä johtamisen taitoja. (Sydänmaan- lakka 2009, 17–18 ja 243–249.)

Pk-yritysten kirjo on moninainen yksinyrittäjistä muutamia satoja henkilöitä työllistäviin yrityksiin (Stat.fi 2018). Suuryrityksiin verrattuna mittakaava on kuitenkin inhimillinen, ja mahdollistaa usein sen, että yksilöt voidaan tuntea, ja kaikilla on mahdollisuus tulla kuul- luiksi. Myös ketterien kokeilujen toteuttaminen on helpompaa, kun byrokratia on vähäistä. Yhteiset tavoitteet tukevat tekemistä ja pienistäkin onnistumisista kannattaa iloita, koska ne tukevat motivaatiota. Vastuun jakaminen ja yhdessä tekeminen tulee kuitenkin mahdol- listaa tietoisesti siten, että yrityskulttuuri tukee sitä käytännössä. Arki ja juhlapuheet kerto- vat samaa tarinaa. Henkisen ja fyysisen joustavuuden tukeminen on myös tärkeää.

Tulosten perusteella näyttää siltä, että tuotantotyöntekijöitä tulisi osallistaa rohkeammin tulevaisuuden kehittämistyöhön jo mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, jotta heille syn-

tyy selkeä linkki heidän omien tehtäviensä vaikutuksista yrityksen taloudelliseen tilanteeseen ja sitä kautta tulevaisuuden näkymiin. Eräs tapa laajentaa näkökulmaa ja tukea henkilöstön kehittämistä on valjastaa koko organisaatio keräämään tietoa toimintaympäristöstä. Ryhmäläiset seurasivat jo nykyisin toimialaa varsin monipuolisesti tukeakseen ammatillista kehittymistään, mutta toiminnasta puuttuu systemaattisuus ja tavoitteellisuus, joiden avulla tieto voitaisiin valjastaa yrityksen käyttöön.

Kuten Branicki, Sullivan-Taylor ja Livschitz toteavat, myös tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että resilienssiä voidaan tukea aidolla vuorovaikutuksella, sekä tukemalla yksilöiden ja organisaation osien välistä verkostoitumista käytännön teoilla, eikä luomalla tiukkoja strategioita ja määräyksiä. Mikäli osallistavasta kehittämistyöstä halutaan tehdä tehokasta, tarvitaan siis erilaisia toiminnan sujuvuutta lisääviä toimintamalleja, sekä johtamista ja yrityskulttuuria, joka mahdollistaa resilienssiä tukevat käytännön kehittämistoimet. (Branicki, Sullivan-Taylor & Livschitz 2017, 1244.)

Yhteenveto

Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että yrityksen resilienssin tukeminen osaamista hyödyntämällä ja kehittämällä on tietoperustan Vuohelan Herkun menestysreseptin mukaisesti lukuisista tekijöistä koostuva kokonaisuus (kuvio 2). Tuotantohenkilöstöllä on selkeästi oma paikkansa tässä prosessissa, mutta koko organisaation ja eritoten johdon sekä omistajan panostusta ei pidä unohtaa. Parhaan lopputuloksen varmistamiseksi osaaminen kannattaakin nostaa osaksi strategista toimintaa, jolloin kehittämistyötä voidaan tehdä samanaikaisesti monella rintamalla. Hyödyntämällä organisaation eri toimijoiden näkemykset, kuten tuotantotyöntekijöiden konkreettinen, taktinen näkökulma, ja johdon laajempi, strateginen näkökulma, muodostuu aiheesta kattavampi kokonaiskäsitys. Kehittämällä toimintaa osallistavasti ja käytäntölähtöisesti sekä monipuolisesti eri näkökulmista peilaten, saadaan rajalliset resurssit hyötykäyttöön. Pk-yrityksen rajoitteet kannattaa siis kääntää vahvuuksiksi, sillä kehittäminen nojaa tämän tutkimuksen mukaan enemmän motivaatioon ja sitoutumiseen, avoimeen kommunikaatioon koko organisaatiossa sekä rohkeaan kokeiluun kuin kalliisiin ja aikaa vieviin tietojärjestelmäratkaisuihin tai kankeisiin prosessikaavioihin.

6.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tutkimusongelman ”Kuinka vahvistaa pk-yrityksen uudistumiskykyä osaamisen keinoin?” ratkaisemiseksi asetettiin seuraavat kaksi lisäkysymystä. Niiden avulla kehitettävästä aiheesta saatiin kattava kuva, ja löydettiin lopulta vastaus varsinaiseen ongelmaan.

Kuinka tunnistaa osaamista yksilöissä ja organisaatiossa?

Yksilön osaamisen tunnistamisen perusta on itsetuntemuksessa ja kyvyssä sanoittaa ajatuksiaan itselleen ja muille. Yksilön tietoisuus omasta osaamisesta mahdollistaa sen, että omaa osaamista voi jaotella, arvottaa, arvostaa ja kehittää, sekä jakaa myös muille. Organisaation osaaminen on siinä toimivien yksilöiden osaamisen summan lisäksi yhdessä tekemisen kautta syntyvä kokonaisuus. Organisaation osaamista voidaan tunnistaa kehittämällä toimintatapoja, joiden avulla olemassa olevaa osaamista voidaan kartoittaa, mitata ja kehittää. Tällaisia ovat esimerkiksi erilaiset osaamiskartoitukset, sekä tehtäväluokitukset, joiden avulla saadaan ymmärrys siitä, millaista osaamista yrityksessä tarvitaan.

Kaiken kaikkiaan voidaan sanoa, että toimiva kommunikaatio ja yhteisössä vallitseva kulttuuri ovat tärkeitä tekijöitä osaamisen tunnistamisessa. Avoin ja keskusteleva kulttuuri antaa yksilöille mahdollisuuden peilata omaa osaamistaan yrityksen tarpeisiin, ja jakaa osaamistaan sitä tarvitseville. Itsensä ilmaisu sekä muu kehittämis- tai opiskeluosaaminen tai sen puute nousi aineistossa vahvasti esiin. Vahva ammattilaisuus, joka on rakentunut koulutukselle ja työkokemukselle ei vielä takaa sitä, että henkilöllä on vahvoja kehittäjäominaisuuksia, joten näitä ominaisuuksia on harjoitettava ja kehitettävä osallisuuden lisääntyessä. Kommunikaatio ja yrityskulttuuri olivat myös tärkeässä asemassa. Onkin tärkeää huolehtia siitä, että organisaation ja yksilöiden lähtötilanne selvitetään ennen varsinaisen kehittämisen aloittamista, jotta mahdollinen lisätuentarve voidaan tunnistaa ja huomioida jo mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Osaaminen tunnistettiin tässä hankkeessa vahvasti konkreettisten tekojen ja taitojen kautta, joten esille kannattaa nostaa myös abstraktimpia osaamisen lajeja kuten asenteet ja motivaatio, monipuolisen osaamisen tunnistamisen vahvistamiseksi.

Käytännössä osaamisen tunnistaminen on siis itseensä ja muihin tutustumista. Avoin ja kiinnostunut ote työhön antaa mahdollisuuden nähdä osaamista. Kukin organisaation jäsen voi kehittää itselleen parhaiten soveltuvia arjen toimintatapoja osaamisen aktivoimiseksi. Ohessa muutamia vaihtoehtoja:

- Kysy itseltäsi sekä työkavereiltasi aika ajoin missä olet hyvä, tai missä onnistuit viimeksi? Entä mitä sinun pitäisi vielä oppia, jotta ryhmänne saavuttaisi parempia tuloksia? Pohdi myös mitä haluat oppia ja miksi?

- Tee osaaminen näkyväksi: Jaa onnistumiset ja epäonnistumiset matalalla kynnyksellä muiden kanssa.
- Luo työkaluja peilata arjen tekemistä osaamiseen ja uusien osaamistarpeiden tunnistamiseen. Miten onnistumiset näkyvät – näkevätkö ne vain yksilöt itse vai voisiko ne tehdä näkyväksi koko ryhmälle? Mitä kaikkia osaamisen lajeja omassa yhteisössä tunnistetaan, voisiko niitä nostaa konkreettisesti esiin? Onko aina palkittava yksilö? Voisiko joskus nostaa esiin itse teon, oikean asenteen tai saavutetun hyödyn?

Millaisin keinoin organisaatiossa olevaa osaamista voidaan hyödyntää systemaattisesti?

Tunne arvostuksesta tukee motivaatiota kehittyä ja kehittää, joten palautteen antamisella ja saamisella on tärkeä rooli. Arvostus voidaan käsittää tässä sekä oman työn tai osaamisen arvostuksena, että ulkopuolelta saatavana arvostuksena.

Aineiston ja aiemman tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että systemaattisen hyödyntämisen tulee pk-yrityksessä rakentua vahvasti arkityön oheen. Osaamisen kehittämiseksi on luotava joustavia toimintamalleja, joiden toteutumista tuetaan työvälinein ja käytäntein, ei kankeaa ja rajoittavaa byrokratiaa. Systemaattisuutta voi rakentaa muun muassa seuraavasti:

- Nosta osaamisen näkökulma mukaan kaikkeen tekemiseen.
- Arvosta omaa ja muiden osaamista, ja näytä se teoillasi.
- Luo yritykseen selkeät käytänteet osaamisen tunnistamiseen ja kehittämiseen kaikille organisaatiotasoille. Määrittele miten, mihin ja mitä tietoa kerätään ja kuka tästä vastaa.
- Ruoki vastuullisuutta. Motivoi jokainen kehittämään toimintaa pitämällä silmänsä auki ja hyödyntämään ”Käsi ylös” – tekniikkaa eli huomaa ja korjaa tai jaa tieto.
- Tee kehitysprosessista näkyvää. Esimerkiksi kukin asettaa itselleen oman, osaamiseen liittyvän tavoitteen, jota seurataan yhdessä.

Näiden vastausten pohjalta löytyi vastaus varsinaiseen tutkimuskysymykseen:

Kuinka vahvistaa pk-yrityksen uudistumiskykyä osaamisen keinoin?

Yrityksen resilienssiä tukeva joustavuus edellyttää osaamisen kaikkien osa-alueiden kehittämistä eli on huolehdittava paitsi tiedosta ja taidosta, myös asenteesta ja motivaatiosta. Osaamista kannattaa hyödyntää suunnitelmallisesti ja mahdollisimman käytäntölähtöisesti. Kehittämisessä on huomioitava koko organisaation osallistaminen, jota voi tukea erilai-

silla, eri henkilöstöryhmille räätälöidyillä tehtävillä. Tällöin resilienssin vahvistamiseen saadaan linkitettyä paitsi taktisia toimenpiteitä myös strategista näkökulmaa ja kokonaiskuva on monipuolisempi. Tähän kaikkeen tarvitaan siis toimivaa kommunikaatiota, yhteisiä tavoitteita sekä konkreettisia toimintamalleja, sekä sitoutumista ja motivaatiota.

Yksi pk-yrityksen selkeistä vahvuuksista voi olla Vuohelan Herkun tapaan sen inhimillinen mittakaava. Tällöin koko kannattaa hyödyntää osaamisen kehittämisessä. Henkilöstö ja heidän osaamisensa on mahdollista tuntea, ja ihmiset kohdata yksilöinä. Esimiehet ja työntekijät työskentelevät usein myös fyysisesti lähellä toisiaan, joten edellytykset matalan kynnyksen arkiseen vuorovaikutukseen ovat olemassa. Vähäinen byrokratia ja matala hierarkia tukevat myös joustavien kokeilujen tekemistä. Yrityksen on tunnistettava osaamistarpeensa nyt ja tulevaisuudessa ja kyettävä asettamaan yhteiset tavoitteet siten, että koko henkilöstöä tuetaan konkreettisesti toimivalla kommunikaatiolla, selkeillä toimintatavoilla ja osallistamisella sekä mahdollistamisella vastaamaan osaamishaasteisiin. Osaamisen täysipainoinen hyödyntäminen ja kehittäminen vaatii siis myös kulttuurityötä, jotta sillä on perusta, jonka päälle rakentua.

6.3 Kehittämishankkeen arviointi ja hyödyntäminen

Tutkimus- ja kehittämishankkeen suunnittelussa ja toteutuksessa on tärkeää huomioida tutkimuksen, sekä sen tulosten luotettavuus, tulosten hyödynnettävyyttä unohtamatta. Tulosten luotettavuuteen vaikuttavat monet tekijät, joten tulosten luotettavuuden varmistamiseksi tulee tarkastelua ja arviointia suorittaa koko prosessin ajan.

Raportin tutkimus suoritettiin hyvän tutkimustavan mukaisesti ja tutkimuseettiset näkökohdat huomioiden. Luotettavuuden rakentaminen aloitettiin tässä työssä tutkimuskysymysten valinnasta ja muotoilusta, jossa pyrittiin käsittelemään tutkittavaa aihetta mahdollisimman selkeästi ja kattavasti. Tietopohja rakennettiin systemaattisesti ja lähdekriittisesti tarkastellen koti- ja ulkomaisista, mahdollisimman tuoreista lähteistä. Aineiston keruussa hyödynnettiin osallistavia menetelmiä, sekä havainnointia, ja aineistotriangulaatiota, jotta käsiteltävästä aiheesta saatiin muodostettua selkeä ja kuitenkin riittävän monipuolinen kuva. Tätä tavoitetta tuettiin myös koeryhmän valinnalla, eli mukaan valittiin työntekijöitä, jotka toimivat kattavasti eri osastoilla, jotta erilaiset näkökulmat saataisiin esille. Tulosten analysointi toteutettiin huolellisesti, ja saatuja tuloksia verrattiin myös ajankohtaiseen tutkimustietoon.

Tutkimuksen **reliabiliteettia** eli toistettavuutta arvioitaessa tulee huomioida, että tämän tutkimuksen tulokset ovat vahvasti ryhmä-, aika- ja paikkasidonnaisia, koska kyseessä on laadullinen tapaustutkimus. Tulokset kuvaavat kuitenkin varsin hyvin yhdeksän, samassa

pk-yrityksessä työskentelevän vastaajan ajatuksia tietyinä, rajattuna ajankohtana eli noin yhden vuoden (2018) aikana. Aineisto on kerätty huolellisesti, ja ryhmän kanssa on vietetty säännöllisesti aikaa noin 9kk:n aikana. Kyseistä ajanjaksoa kuvaa hyvin voimakas muutoksen aika. Vuohelan Herkku muutti toiselle paikkakunnalle siirtäen leipomotoimintansa Hartolasta Lahteen elokuussa 2018. Tästä aiheutui yleistä epätietoisuutta ja –varmuutta omasta ja yrityksen tulevaisuudesta. Myös yrityksen johdossa ja johtamismalleissa tapahtui tämän kehityshankkeen aikana merkittäviä muutoksia, jotka ovat varmasti osaltaan vaikuttaneet työntekijöiden ajatuksiin, motivaatioon sekä kehittämistyöhön. Toisenlaisissa olosuhteissa tulokset olisivat siis voineet olla erilaisia, ja aineiston **saturaatio** eli kylläntyminen selkeämpää (Tuomi & Sarajärvi 2018, 99–100). Nyt aineisto oli osin varsin niukkaa, joten aihetta laajentavat syvähaastattelut olisivat voineet tuottaa mielenkiintoista lisätietoa tutkittavasta aiheesta. Prosessin loppuvaiheessa kävi myös ilmi, että aiheen käsitteilyn kannalta olisi ollut tarpeen laajentaa tutkimusta koskemaan myös johtoa, jolloin aineistoon olisi saatu lisää syvyyttä taustoittamalla yrityskulttuuriin ja johtamiseen liittyviä teemoja.. Tämä ei kuitenkaan ollut enää aikataulun puitteissa mahdollista. Tutkimuksen validiteetin näkökulmasta aineiston laatua olisi voinut parantaa rajaamalla workshoppien tehtäviä vielä selkeämmin tutkimuskysymyslähteisesti, jolloin aineisto olisi syventynyt eikä laajentunut. Tutkijan ymmärrys tutkimuksen luonteesta ja tutkimuksen kohteesta oli siis selvästi laajentunut hankkeen aikana, joka on tyypillistä kvalitatiivisessa toimintatutkimuksessa. (Kiviniemi 2018, 76 ja 83–86.)

Tutkimuksen **validiteetti** eli oikeellisuus puolestaan nojaa tutkimuskysymysten asetteluun, joka tehtiin huolella, sekä aineiston hankintametodien tarkkaan suunnitteluun, joka pohjautui tutkimuksen tietoperustaan. Kokonaisuutena arvioiden voidaan todeta, että kerätty aineisto mittasi tutkittavaa aihetta varsin hyvin, vaikka joidenkin yksittäisten tehtävien tai kysymysten tarpeellisuutta olisi voinut pohtia tarkemmin.

Tutkimuseettisestä näkökulmasta tutkija pyrki säilyttämään objektiivisen otteen tutkimusryhmään ja tutkittavaan aiheeseen koko hankkeen ajan, jotta tuloksista kuuluisi nimenomaan ryhmän ääni (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160). Kaiken kaikkiaan tutkimusta voidaan pitää luotettavana, koska se toteutettiin hyvän tutkimustavan ja laaditun suunnitelman mukaisesti, ja sen avulla saatiin vastaukset teorian pohjalta asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tulosten ja niistä tehtyjen johtopäätösten pohjalta luotiin myös käytännönläheinen aineisto kohdeyrityksen ja muiden pk-yritysten käyttöön. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 163–165.)

Tätä kehittämishanketta seurattiin ja arvioitiin monien eri tahojen toimesta prosessin aikana ja sen tultua päätökseen. Oppilaitoksessa hanketta seurattiin ohjaavan opettajan toi-

mesta, sekä vertaisarviointina seminaareissa. Toimeksiantajan edustaja ja osallistujayrityksen edustaja tukivat myös hanketta antamalla palautetta prosessin aikana. Virallisesta arvioinnista vastasivat oppilaitoksen edustajat. Oman arvionsa lopullisesta tuotoksesta antoivat myös toimeksiantajan ja kohdeyrityksen edustajat. Hupulaisten kanssa toteutettiin lyhyt yhteenveto hankkeen toteutuksesta ja lopputulemasta viimeisessä tapaamisessa. Lisäksi tutkija toteutti itsearviointia koko prosessin ajan kirjaamalla vapaamuotoisesti ylös erilaisia tunnelmia, tapahtumia, sekä aineiston kanssa käydyn jatkuvan vuoropuhelun kautta prosessin aikana esiin nousseita ajatuksia.

Tuloksellisen tutkimuksellisen kehittämishankkeen tavoitteena oli löytää konkreettisia kehitysideoita osallistujayrityksen toiminnan kehittämiseksi. Aineistosta nousi esiin selkeitä painotuksia, joita kehittämällä Vuohelan Herkku voi tehostaa osaamisen tunnistamista ja hyödyntämistä tulevaisuudessa. Vuohelan Herkun on myös aiempaa helpompaa tarttua resilienssinsä kehittämiseen, koska johto on työstänyt aihetta OsaavaPK-osahankkeessa, ja hupulaisryhmä tämän opinnäytetyön kautta. Kokonaisvaltaisessa kehittämisessä on hyvä huomioida kaikki neljä esiin noussutta päänäkökulmaa, ja hyödyntää niitä käytännönläheisten kehittämiskohteiden tunnistamisessa ja osallistavien toimintatapojen luomisessa. Osaamisen hyödyntämistä, kehittämistä ja siten resilienssiä voitaisiin tukea pyrkimällä kehittämään keskinäistä kommunikaatiota organisaation sisällä, vahvistamalla yrityskulttuuria käytännönläheisillä ja ryhmänä toimimista tukevilla prosesseilla, sekä tukeamalla henkilöstön motivaatiota kehittämistä kohtaan antamalla palautetta, sekä ylläpitämällä arvostuksen ja osallisuuden tunteita. Yleisemmin pk-yrityksen näkökulmasta voidaan tämän tutkimuksen tulosten pohjalta todeta, että resilienssin luomisen ja vahvistamisen keskiössä on mahdollistamisen käsite. Yrityksen omistajan, sekä toimivan johdon tulee sitoutua mahdollistamaan tavoiteltu kehitys, oli kyse sitten arjen toimintamallien tai henkilöstön fyysisen tai psyykkisen joustavuuden tukemisesta, osaamisen kehittämisestä kouluttautumalla tai resilienssin tukemisesta tulevaisuustyötä lisäämällä. Koko henkilöstön tulee puolestaan sitoutua mahdollistamaan tehtyjen kehityssuunnitelmien toteutuminen omalla konkreettisella toiminnallaan.

Saadut tulokset eivät ole suoraan yleistettävissä suuremmalle joukolle, mutta ne vahvistavat ja laajentavat aikaisempaa tutkimusta. Tuloksia voidaan hyödyntää tulevien tutkimuskohteiden tunnistamisessa ja suunnittelussa, sekä ennen kaikkea kohdeyrityksen toiminnan kehittämisessä. Tulosten pohjalta voidaan kuitenkin todeta, että osaamisen kehittämiselle on tarvetta ja kykyä myös pk-yrityksissä, ja osallistavat menetelmät voivat toimia yrityksen organisaation kaikilla tasoilla, laajentaen tietoisuutta tutkittavasta asiasta. Tulokset tukevat viitteitä siitä, että resilienssin tukeminen alkaa yksilöstä, mutta on koko organi-

saation asia. Yhteisen päämäärän luomiseksi ja sitoutumisen vahvistamiseksi tarvitaan kuitenkin eritoten johdon panostusta, koska muutoin kehittäminen jää irralliseksi.

Kaiken kaikkiaan voidaan sanoa, että saadut tulokset ovat selvästi sidoksissa paitsi teoriaan ja aiheesta tehtyyn aiempaan tutkimukseen, myös Työterveyslaitoksen alku- ja loppukyselyn tuloksiin. Esiin nousseet teemat olivat luonteeltaan varsin yleispäteviä eivätkä koko- tai toimialasidonnaisia. Tämä yllätti osin tutkijaa, joka oletti löytävänsä selkeämpiä eroja olemassa olevaan, keskisuuria ja suuryrityksiä painottavaa tutkimusaineistoon. Tuotantohenkilöstön näkökulma osoittautui myös kiinnostavaksi. Heidän erittäin vahvasti konkretiapainotteiset ajatuksensa antoivat lisävalaistusta aiempaa tutkimustietoon täydentäen kuvaa osaamisesta ja resilienssistä yrityksissä ja työpaikoilla. Tutkimusta voidaan siis pitää mielenkiintoisena lisänä aihetta käsittelevään tutkimukseen.

Tutkimuksellisessa kehittämishankkeessa tietoa jakaa ja hyödyntää moni taho. Tämän hankkeen osalta suora hyöty menee paitsi tutkijalle oman osaamisen ja asiantuntijuuden vahvistumisena, myös Työterveyslaitokselle, Vuohelan Herkulle ja Lahden ammattikorkeakoululle, jotka voivat hyödyntää tuoretta tietoa omassa toiminnassaan eri tavoin. Kehittämishankkeen loppupuolella 11/2018 aiheesta julkaistiin Työterveyslaitoksen blogissa tutkijan kirjoittama artikkeli, ja aihetta käsittelevä artikkeli julkaistaan myös Lahden ammattikorkeakoulun sivustolla tämän loppuraportin tultua julkiseksi. Kyseiset artikkelit antavat suurelle yleisölle mahdollisuuden päästä arvioimaan tuotosta (LAMK 2018). Vuohelan Herkulle on puolestaan toimitettu roadmap –aineisto osaamisen kehittämiseen ja hyödyntämiseen, joten he voivat jatkaa ja laajentaa tämän hankkeen sekä OsaavaPK-osahankkeen aikana aloitettua kehittämistä oman organisaationsa arkityössään. Roadmap annetaan myös Työterveyslaitoksen OsaavaPK-hankkeen käyttöön, jolloin kaikki valtakunnalliset osallistujayritykset voivat halutessaan hyödyntää tämän tutkimuksen huomioita. Jakamalla hankkeen avulla tuotettua tietoa mahdollisimman laajasti, voidaan tutkimuksen tulosten vaikutusta alan kehitykseen, tulevaan tutkimukseen ja yhteiskunnalliseen keskusteluun vahvistaa ja siten muokata yhteiskuntaa. (Koskinen, Ruuska, Suni 2018, 23–29.)

6.4 Havainnot kehittämistyöstä

Tutkimus- kehittämishankkeen aikana tehty konkreettinen osaamisen kehittämistyö herätti ryhmäläisissä monenlaisia ajatuksia. Hankkeen puolivälissä ennen kesätaukoa kehittämistyön haasteet olivat tuoreina mielissä, mutta yhteiset tapaamiset ja harjoitukset olivat saaneet ajatusprosessia alkuun ainakin osalle ryhmäläisistä:

Mun on hirveen vaikee pistää ajatuksia paperille, ku en oo opiskellut vuosiin vaan tehnyt vaan näitä töitä.

Nyt on pystynyt ihan ajan kanssa juttelemaan porukan kanssa asioista.

En oo opiskelijaihminen, joten jotkut asiat vaan meni ihan yli hilseen, mutta on uusia ajatuksia herännyt.

Lopputunnelmat olivat positiivisemmat. Tulokset osoittavat, että osaamisen koettiin mahdollistavan kehittämisen, ja että tähän kehittämishankkeeseen osallistuminen tuki ryhmäläisten kehittymistä itseilmmaisussa ja osallistuvassa kehittämisessä. Osallistujat arvostivat mahdollisuutta osallistua oman työnsä kehittämiseen, sekä kokivat yhteistyön toisten osastojen työntekijöiden kanssa hedelmälliseksi. Myös uskallus tarttua uusiin haasteisiin oli saanut vahvistusta. Haasteita tuottivat ajoittain omien ajatusten sanoittaminen, sekä omasta arkityöstä poikkeavaa osaamista vaativat aiheet sekä harjoitteet. Osallistujat toivoivat, että heidät kohdattaisiin yksilöinä, koska erilaiset kehittämisen ja itseilmmaisun muodot olivat aktivoineet osallistujia eri tavoilla. Tulevaisuusnäkökulmassa korostui yksilöiden aktiivisuus, oli kyse sitten kouluttautumisesta, asenteesta tai työn tekemisestä. Osallistujat hakivat siis ensisijaisesti tukea omaan kehittämiseensä, ja ryhmää ajateltiin vasta toissijaisesti.

OsaavaPK-osahankkeen loppukyselyn osalta voidaan todeta, että tilanne Vuohelan Herrussa on pysynyt suhteellisen samanlaisena kuin alkukyselyssä, vaikka henkilöstömuutoksia on vuoden aikana tapahtunut runsaasti. Vastaukset olivat myös linjassa tämän opinnäytetyön tulosten kanssa, vaikka vastaajat, joita oli selkeästi vähemmän kuin aiemmin, olivatkin suurelta osin eri henkilöitä. Osin oli havaittavissa entistä avoimempaa kritiikkiä. Tämän voidaan arvella johtuvan muutosilmapiiristä sekä siitä, että uudet henkilöt tarkastelevat yritystä uusin silmin. Henkilöstöä on myös sekä Työterveyslaitoksen OsaavaPK-osahankkeen, että tämän kehittämishankkeen kautta kannustettu löytämään oma äänensä ja nostamaan asioita esille.

Osallistavien menetelmin toteutettu kehittämishanke oli mielenkiintoinen ja opettavainen kokemus paitsi osallistujille, myös workshopit suunnitelleelle ja fasilitoineelle tutkijalle, jolla oli vain rajallisesti aiempaa kokemusta vastaaventyyppisestä toiminnasta. Resilienssin teeman mukaiset sattumukset värjivät huolellisesti suunniteltua toteutusta aika-ajoin, mutta ne tuntuivat onneksi vain keventävän tunnelmaa ja luovan yhteishenkeä, tarjoten ryhmäläisille mahdollisuuden ideoida ratkaisuehdotuksia. Tutkija törmäsi erilaisiin toteutusteknisiin haasteisiin hankkeen aikana. Puhelimella tehty nauhoitus kuului heikosti ja

videokamera putosi workshopin alussa lattialle lopettaen toimintansa. Rauhallinen, mutta pieni neuvottelutila osoittautui yllättäen hankalaksi workshoppien pitopaikaksi, kun hupulaiset kokivat liikkeen omaksi elementikseen. Vastaus löytyi tauoista ja paikkojen vaihtamisesta ryhmätehtävissä, sekä muutamista liikettä hyödyntävistä harjoitteista. Kaikesta kuitenkin selvittiin kunnialla.

Osallistavuuden näkökulmasta esiin nousi myös workshoppien toteutustapa ja -ajankohtavalinta. Koko ryhmä ei pystynyt osallistumaan kaikkiin tilaisuuksiin, koska ne toteutettiin työaikana, jolloin selkeän kehityskaaren luominen oli vaikeaa – toki ryhmää olisi ehkä ollut vaikea motivoida vapaa-ajalla kehittämiseen. Tulevissa kehittämissessissä kannattaakin pohtia myös sitä, että osa workshoppeista sijoitettaisiin johonkin ulkopuoliseen paikkaan ja työn ulkopuoliseen ajankohtaan. Työpaikalla ajatukset pysyvät helposti konkretiassa, mikä näyttää toisaalta hiukan kahlitsevan vapaata ideointia. Ryhmäläisistä oli myös aika-ajoin nähtävissä väsymystä, koska osa osallistujista tuli tilaisuuteen suoraan aamuyöllä alkaneen työvuoronsa jälkeen. Vireystilaan kannattaa siis kiinnittää huomiota, kun osallistavia menetelmiä lähdetään toteuttamaan eritoten vuorotyötä tekevien parissa.

Tutkijan mieleen jäivät kuitenkin parhaiten ihmisyyteen eli inhimillisiin tekijöihin ja joustavuuteen liittyvät kammellukset ja onnistumiset. Ryhmässä ihmisten erilaiset toimintatavat ja kommunikaatiomallit korostuvat, joten fasilitaattorin tulee olla valmiina kohtaamaan erilaisia haasteita ja muutoksia. Kuinka muokata tehtävää lennossa jos ryhmä ei koe toteutustapaa omakseen, tai pääse aiheesta kiinni? Osallistava havainnointi antaa mahdollisuuden ottaa kehittämiseen osaa, mutta kuinka varmistua siitä, että ryhmäläisten ääni kuuluu kaikessa? Ryhmäläiset olivat kaiken kaikkiaan hyvin mielenkiintoinen, heterogeeninen ryhmä erilaisine koulutustaustoineen, työkokemuksineen ja persoonallisuuksineen. Kehittäminen ja osallistavat menetelmät olivat suurelle osalle uusi kokemus, joten aiheiden taustoitusta ja tehtävien räätälöintiä ryhmälle sopiviksi nousi tärkeään rooliin. Esimerkiksi ryhmässä avoimesti ideointi nousi ryhmäläisille helpommaksi tavaksi toimia, kuin itsenäisen työskentely. Tutkija pyrki hyödyntämään tekemiään huomioita, jotta saisi kokemuksesta hupulaisille mahdollisimman positiivisen, ja toisaalta löytäisi vastaukset tutkimuskysymyksiin.

Tärkeimmäksi onnistumiseksi tutkija laskee sen, että ryhmässä vallitsi positiivinen ja luottamuksellinen ilmapiiri. Workshopit saatiin pääsääntöisesti vietyä läpi alkuperäisten suunnitelmien mukaan aikataulussa. Osaa tehtävistä tosin muokattiin toteutusvaiheessa ryhmän toiveiden mukaan. Kukin tapaaminen opetti lisää aiheesta ja ryhmästä, ja auttoi näin

tutkijaa muokkaamaan seuraavia tapaamisia haluttuun suuntaan. Tässä olivat keskiössä kuuntelu ja havainnointi, sekä avoin mieli.

Tutkimuksen edetessä kirkastui, että ryhmässä tekemisen ja oppimisen keskiössä ovat vuorovaikutustaidot. Yhteistä ymmärrystä ei voi saavuttaa, jollei ryhmällä ole toimivaa tapaa kommunikoida. Kehityshankkeen loputtua voidaan todeta, että ryhmä olisi kaivannut selkeää ja yhteistä tavoitetta, jonka asettamisessa olisi ollut mukana työnantajan edustaja. Nyt seuranta oli vaikeaa tehdä, kun konkreettinen tavoite oli epäselvä. (Korhonen-Yrjänheikki 2014, 103 ja 105.) Tutkijan olisi pitänyt huomioida tämä näkökohta jo hankesuunnitelmassa.

Hanke opetti tutkijalle, että kaiken kaikkiaan ihmisten erilaisuuden ymmärtäminen oli tämänkin prosessin aikana ja sen onnistumisen kannalta kenties tärkeintä ja samalla haastavinta. Työn toimeksiantajan Työterveyslaitoksen hankeryhmästä, sekä työtä ohjaavalta opettajalta löytyi onneksi hyvää tukea ja kannustusta haastavien tilanteiden kohtaamiseen. Kehittämistyössä on siis syytä palata perusasioiden eli yrityskulttuurin ja kommunikaation, sekä itsetuntemuksen äärelle. Kun nämä asiat ovat kunnossa, tuntee henkilöstö paitsi itsensä, myös muut ja voi siten lähteä asettamaan tavoitteita ja kehittämään kokonaisuutta yhteiseen suuntaan.

6.5 Tulevat tutkimus- ja kehittämiskohteet

Kehityshanke on nostanut esiin lukuisia kiinnostavia jatkotutkimuspolkuja, jotka liittyvät resilientin toiminnan haasteisiin eritoten pk-yrityksissä. Vuohelan Herkun osalta esiin nousivat erityisesti seuraavat teemat. Joustavuutta tukevan yrityskulttuuri luominen ja ylläpitäminen pk-yrityksen rajallisilla resursseilla olisi kiinnostava aihe, joka linkittyisi selkeästi tähän tutkimukseen. Kaikki muutokset tarvitsevat otollisen maaperän kukoistaakseen, joten kulttuuriin panostaminen hyödyttäisi organisaatiota paitsi osaamisen kehittämisen näkökulmasta, vahvistaisi myös yleisesti yrityksen resilienssiä. Resilienssi ajattelun ja tulevaisuustyön tuominen osaksi arkityötä esimerkiksi tekemällä toiminnan kehittämisestä henkilöstöä osallistavampaa ja tavanomaisempaa, olisi myös kiinnostava kehittämiskohde. Eräänlainen ”Käsi ylös” – ajattelu, jossa työn haasteisiin ja epäkohtiin tartuttaisiin omaaloitteisesti ja aiempaa aikaisemmassa vaiheessa, voisi toimia sysäyksenä jatkuvalla kehittämiselle. Tämä tukisi myös yrityksen resilienssiä.

Yleisellä tasolla kiinnostusta herättää erityisesti kysymys osaamisen kehittämisestä ja resilienssin tukemisesta suhteessa työvoiman vaihtuvuuteen ja varsin yleisiin ns. epätyypillisiin työsuhteisiin, kuten vuokra- ja 0-tuntityöläisiin. Monet pk-yritykset hakevat jousa-

vuutta suhdannevaihteluihin tällaisista henkilöstöratkaisuista. Kuinka tämä vaikuttaa yrityksen pitkäjänteiseen kehittämiseen, jota osaamisen kehittämisen tulisi olla? Kuinka motivoida henkilöstöä kehittämään osaamistaan yrityksen tarpeista lähtien, eli millainen linkki sitoutumisella on osaamisen kehittämiseen ja resilienssin vahvistamiseen? Asiantuntijuiden käsitteen laajentaminen tuotannollista työtä tekevien osalta siten, että siinä yhdistyisivät, paitsi konkreettinen kädentaitajaidentiteetti myös resilienssityössä tarvittavan kehittäjäidentiteetin piirteet olisi myös mielenkiintoinen tutkimuskohde.

Tulevaisuus on tuntematon pienille ja suurille yrityksille, mutta nykyisyyteen voi vaikuttaa omilla teoillaan ja toimillaan, ja sitä kautta pyrkiä rakentamaan tulevaisuudesta itselleen suotuisan. Resilienssityö tulisi nähdä eräänlaisena nykyaikaisen yrityksen olemassa olon oikeutuksena, jolla ei ole erillistä omistajaa tai siiloa, ja joka ei ole kallista rakettitiedettä vaan käytännön tekoja, jotka ovat jokaisen työntekijän tehtävällä joka päivä. Tällöin useammat silmät ja korvat seuraavat nykytilaa ja hahmottavat tulevaisuutta, jolloin organisaation käytössä on aiempaa kirkkaampi kuva. Nostamalla osaaminen aidosti yrityksen strategiseksi kilpailutekijäksi, on vision saavuttaminen taas askelen lähempänä.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Boudreau, J.W. & Ramstad, P.M. 2008. Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus. Helsinki: Talentum.

Heikkinen, H. L. T. 2006. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen, H. L. T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) 2006. Toiminnasta tietoon – Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 16–21.

Heikkinen, H. L. T., Rovio, E. & Kiilakoski, T. 2006. Teoksessa Heikkinen, H. L. T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) 2006. Toiminnasta tietoon – Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura, 79.

Heinonen, S., Klingberg, R. & Pentti, P. 2011. Kaikkien aivot käyttöön. Helsinki: WSOYPro.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Huotilainen, M. & Saarikivi, K. 2018. Aivot työssä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Kasvio, A. 2014. Kestävä työ ja hyvä elämä. Helsinki: Gaudeamus.

Kiviniemi, K. 2018. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Valli, R. (toim.), 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä, PS-kustannus, 76 ja 83–86.

Korhonen-Yrjänheikki, K. 2014. Yhteisöllinen oppiminen: miksi, mitä ja miten? Futura-lehti, 3/2014, 101–109.

Koskinen, K. 2006. Johda yrityksesi osaamista – näkökulmia pk-yrityksille. Turku: Turun kauppakorkeakoulu, Yritystoiminnan tutkimus- ja koulutuskeskus.

Koskinen, I., Ruuska, M. & Suni, T. 2018. Tutkimuksesta toimintaan – Tieteentekijän opas viestintään ja vaikuttamiseen. Helsinki, Art House.

Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus: Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.

Laamanen, K., Räsänen, T. & Juutilainen, A. 2016. Innostava uudistuminen – kestävä kasvu. Tampere: Teknologiateollisuus ry.

- Metsämuuronen, J. (toim.) 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp Ky.
- Niipola, J. 2018. Ketteryys on muotia 2019. McKinseyn ja Business of Fashionin raportti ennustaa muotialalle haastavia aikoja. Pysyvää on vain muutos. Kauppalehti, 3.12.2018.
- Nummi, P. 2018. Fasilitoivan johtamisen käsikirja – 9 avainhetkeä. Helsinki: Alma Talent.
- Näswall, K., Malinen, S. & Kuntz, J. 2017. Resilience Development Through an Organization-Led Well-Being Initiative. Teoksessa Chmiel, N., Fraccaroli, F. & Sverke, M. 2017. An Introduction to Work and Organizational Psychology: An International Perspective, Third Edition. John Wiley & Sons, Ltd. 506-513.
- Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen - keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.
- Räikkönen, T. 2013. Kestävä työn tulevaisuus resilienssiajattelua hyödyntämällä? – tehokkuusajattelusta selviytymiskyvyn vahvistamiseen. Futura-lehti 1/2013, refereeartikkel, 34-45.
- Salonen, K. Eloranta, S., Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämismenetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 108. Tampere: Juvenes Print.
- Scott, G. & Garner, R. 2013. Doing Qualitative Research: Designs, Methods, and Techniques. 1. painos. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Sumkin, T. & Tuomi, L. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen – organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: SanomaPro.
- Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen – Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna: Talentum.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 3 korjattu painos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Wilenius, M. 2015. Tulevaisuuskirja – Metodi seuraavan aikakauden ymmärtämiseen. Helsinki: Otava.

Elektroniset lähteet

- Ahokallio-Leppälä, H. 2016. Osaaminen keskiössä – ammattikorkeakoulun uusi paradigma. Väitöskirja. Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden yksikkö.
- Anjum, N.A. 2017. Knowledge Management Dilemma at Airbus. *Abasyn Journal of Social Sciences – Vol (10), Issue (2), 2017*. School of Management, Institute of Business Administration, Karachi. Saatavissa: <https://www.researchgate.net/publications/322273241>
- Annarelli, A. & Nonino, F. 2016. Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. *Omega* 62(2016)1–18. Saatavissa: <https://www.sciencedirect.com/journal/omega/vol/62>
- Bergström, H. 2011. Fluency Experiences in Knowledge-Intensive Individual Work and Collaboration. Väitöskirja. Aalto-yliopiston perustieteiden korkeakoulu, Tuotantotalouden laitos.
- Branicki, L.J., Sullivan-Taylor, B. & Livschitz, S.R. 2017. "How entrepreneurial resilience generates resilient SMEs", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. Saatavissa: <https://doi.org/10.1108/IJEBr-11-2016-0396>
- Cerchione, R., Esposito, E. & Spadaro, M.R. 2015. The Spread of Knowledge Management in SMEs: A Scenario in Evolution. *Sustainability* 2015, 7, 10210–10232. University of Naples Federico II. Department of Industrial Engineering. Saatavissa: DOI:10.3390/su70810210
- Cheung, C.F., Li, M.L., Shek, W.Y., Lee, W.B. & Tsang, T.S. 2007. A systematic approach for knowledge auditing: a case study in transportation sector. *Journal of Knowledge Management* vol. 11 no. 4 2007, pp. 140–158. Emerald Group Publishing Limited. Saatavissa: DOI: 10.1108/13673270710762774
- Durst, S. & Wilhelm, S. 2011. Knowledge management in practice: Insights into a medium-sized enterprise's exposure to knowledge loss. *Prometheus* Vol. 29, No. 1, March 2011, 23–38. University of Liechtenstein, Vaduz, Principality of Liechtenstein. Institute for Entrepreneurship. Saatavissa: <https://doi.org/10.1080/08109028.2011.565693>
- Helldán, A. & Helakorpi, S. 2015. Raportti 6/2015: Suomalaisen aikuisväestön terveystähtäytyminen ja terveys, kevät 2014. Helsinki: Terveystieteen ja hyvinvoinnin laitos. Saatavissa: http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/126023/URN_ISBN_978-952-302-447-2.pdf?sequence
- Hyrylä, L. 2017. Toimialaraportit: Satojen leipomoiden Suomi – Leipomo- ja konditorioala. Työ- ja elinkeinoministeriö, Toimialapalvelu. Saatavissa:

<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160371/Leipomoteollisuus.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hyvönen, A-E. & Juntunen, T. 2016. *Politiikka* 58:3, s. 206–223, 2016. Sopeutuva yhteiskunta ja resilienssi: turvallisuuspoliittinen analyysi. Saatavissa: <http://elektra.helsinki.fi.aineistot.lamk.fi/se/p/politiikka/58/3/sopeutuv.pdf>

Janhonen, M. & Pahkin, K. 25.2.2018. Työterveyslaitoksen blogi: 3+1 askelta uudistumiskykyiseen organisaatioon. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/blogi/31-askelta-uudistumiskykyiseen-organisaatioon/>

Jones, B.A. 2015. *Benchmarking Organizational Resilience: A Cross-Sectional Comparative Research Study*. USA: New Jersey City University. Saatavissa: <https://search.proquest.com/openview/747181cb69be56508faef0f83572413f/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>

Laine, P. 2017. *Osaaminen, hyvinvointi ja sosiaalinen vastuu työorganisaatioissa*. Turku: Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan julkaisu C: 21.

LAMK 2018. *Opinnäytetyöohje, ylempi AMK-tutkinto*. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu. Saatavissa: <http://reppu.lamk.fi/course/view.php?id=11311>

Laurila, M. 2017. "Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan". *Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta*. Väitöskirja. Vaasa: Vaasan yliopisto, kauppatieteellinen tiedekunta.

Lehtonen, T. J. 2002. *Organisaation osaamisen strateginen hallinta*. Väitöskirja. Tampereen yliopisto, kasvatustieteellinen tiedekunta.

Martela, F. & Jarenko, K. 2014. *Sisäinen motivaatio - Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat*. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Helsinki, Eduskunta. Saatavissa: www.eduskunta.fi/fi/tietoaeduskunnasta/julkaisut/documents/tuvj_3+2014.pdf

Matošková, J. 2016. *Measuring Knowledge*. *Journal of Competitiveness*, Vol. 8, Issue 4, pp. 5–29, December 2016. Saatavissa: DOI: 10.7441/joc.2016.04.01

Saari, T. 2016. *Resilienssi työntekijän voimavarana asiantuntijatyön aikapaineiden hallinnassa*. *Hallinnon tutkimus* 35 (3) 2016, s. 232–243. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-1813756>

Sellberg, M.M., Ryan, P., Borgström, S.T., Norström, A.V. & Peterson, G.D. 2018. *From resilience thinking to Resilience Planning: Lessons from practice*. Research article.

- Journal of Environmental Management 217 (2018) 906–918. Saatavissa:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0301479718303888?via%3Dihub>,
<https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2018.04.012>
- Sitra, 2017. Ratkaisu 100 –haastekilpailu [viitattu 26.3.2018]. Saatavissa:
<https://www.sitra.fi/aiheet/ratkaisu100/>
- Sitra, Ilmarinen, Henry ry, 16.8.2017. Tulevaisuuden työpaikka –projekti. [viitattu 26.3.2018]. Saatavissa: <https://www.sitra.fi/hankkeet/tulevaisuuden-tyopaikka/#ajankohtaista>
- Stat.fi 2018. Käsitteet/PK-yritys [viitattu 26.3.2018]. Saatavissa:
https://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html
- Sullivan-Taylor, B. & Branicki, L. 2011. Creating Resilient SMEs: Why One Size Might Not Fit All. University of Warwick, Warwick Business School. Coventry, UK.
- Suomen Yrittäjät, Finnvera Oyj & työ- ja elinkeinoministeriö 2018. Pk-yritysbarometri, syksy 2018 [viitattu 27.12.2018]. Helsinki. Saatavissa:
https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/sy_pk_barometri_syksy2018.pdf
- Takala, P., Ikkäheimo, H-P. (toim.) & Hellström, E. (toim.) 2018. Kohti jatkuvaa tilannekuvaa. Sitra muistio 30.11.2018. Helsinki: Saatavissa:
<https://media.sitra.fi/2018/11/29153842/kohti-jatkuvaa-tilannekuvaa.pdf>
- TENK 2018. Tutkimuksellisen neuvottelukunnan ohjeistot [viitattu 1.4.2018]. Saatavissa:
<http://www.tenk.fi/fi/tenkin-ohjeistot>
- TTL 2017a. Työterveyslaitoksen OsaavaPK-hankkeen esittely [viitattu 22.2.2018]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tutkimushanke/osaavapak/>
- TTL 2018a. Mitä resilienssi on? [viitattu 29.3.2018] Saatavissa:
<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyon-kehittaminen/mita-on-resilienssi/>
- Uotila, T-P, Viitala, R. & Pihkala, T. 2010. Johdanto. Teoksessa Uotila, T-P., (toim.) 2010. Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen. Artikkelikokoelma. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia, 293, s. 1–2. Saatavissa:
https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-313-4.pdf
- Viitala, R. & Uotila, T-P. 2014. Osaamisen uhkana tehokkuusajattelu. Teoksessa Viitala, R. & Järnlström, L. (toim.) 1/2014. Henkilöstöjohtaminen uuden edessä - Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. ResearchGate: Vaasan yliopiston

julkaisu 302, s. 98–113. Saatavissa: https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf

Villalba, E. 2006. The uniqueness of knowledge management in small companies – Managing knowledge as an employer strategy for lifelong learning. Stockholm University, Institute of International Education, Department of Education.

Wastiau, P. 2015. What Does Learning Prepare for Today? Co-creating Knowledge for Action. *European Journal of Education*, Vol. 50, No. 4, 2015 [viitattu 20.2.2018].
Saatavissa: DOI: 10.1111/ejed.12149

White, R.K., Edwards, W.C., Farrar, A. & Plodinec, M.S. 2015. A Practical Approach to Building Resilience in America's Communities. *Community Resilience Assessment and Intervention. American Behavioral Scientist* 2015, Vol. 59(2) 200–219. SAGE.
Saatavissa: DOI: 10.1177/0002764214550296

Wilcox King, A. & Zeithaml, C. P. 2003. Measuring Organizational Knowledge: A Conceptual and Methodological Framework. University of Virginia, McIntire School of Commerce. Charlottesville, Virginia, U.S.A. *Strategic Management Journal*, 24: 763–772 (2003).
Saatavissa: DOI: 101002/smj.333

Wong, K.Y. & Aspinwall, E. 2005. An empirical study of the important factors for knowledge-management adoption in the SME sector. *Journal of Knowledge Management: Vol. 9 No. 3 2005*, pp. 64–82. Emerald Group Publishing Limited. Saatavissa: DOI 10.1108/13673270510602773

Yrittäjät 2018. PK-barometri 2018 [viitattu 1.4.2018] Saatavissa:
https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/pk_barometri_kevat2018.pdf

Suulliset lähteet

Malinen, Sanna. 2018a. Associate Professor, University of Canterbury. Organizational Resilience Framework Workshop. Helsinki: Työterveyslaitos 17.4.2018. Luento ja sisäinen resilienssityöpaja.

Malinen, Sanna 2018b. Associate Professor, University of Canterbury. Getting through and thriving: Building organizational resilience for severe disruptions. Helsinki: Työterveyslaitos 7.5.2018. Luento ja sisäinen resilienssityöpaja.

Reilimo, Jani. 2018. Tuotantojohtaja. Vuohelan Herkku Oy. Sähköpostiviesti 12.12.2018.

Saario, Mia. 2017. Laatu- ja henkilöstöpäällikkö. Vuohelan Herkku Oy. Puhelinkeskustelu 19.12.2017.

Muut lähteet

TTL 2017b. Työterveyslaitoksen OsaavaPK-osahankkeeseen toteuttama alkukysely. Ei saatavissa julkisesti.

TTL 2018b. Työterveyslaitoksen OsaavaPK-osahankkeeseen toteuttama loppukysely. Ei saatavissa julkisesti.

LIITTEET

LIITE 1

Sopimukset:

Vuohelan Herkku

OSAAMISEN TUNNISTAMINEN JA KEHITTÄMINEN

21.2.2018

OPINNÄYTETYÖ, YAMK, LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU

ANNUKKA HEINONEN

YHTEISTYÖSOPIMUS

Hyväksymme, että Annukka Heinonen suorittaa yrityksessämme vuoden 2018 aikana YAMK-opinnäytetyötutkimuksen osaamisen tunnistamisesta ja kehittämisestä Työterveyslaitoksen OsaavaPK-hankkeen osana. Heinonen saa kerätä aineistoa ja hyödyntää sitä tutkimuksessaan. Aineistoa kerätään ja käsitellään hyvän tutkimustavan mukaisesti.

Annukka Heinonen saa mainita Vuohelan Herkun nimen ja muita tietoja opinnäytetyönsä raportissa.

Hartolassa 2.3.2018

Vuohelan Herkun puolesta

Annukka Heinonen

Hupulaiset

SUOSTUMUS AINEISTON KERÄÄMISEEN JÄ HYÖDYNTÄMISEEN TUTKIMUSKÄYTÖSSÄ

Osallistun Annukka Heinosen (Lahden ammattikorkeakoulu) Vuohelan Herkku Oy:lle tekemään osaamisen tunnistamista ja kehittämistä käsittelevään YAMK-opinnäytetyötutkimukseen. Annan suostumukseni siihen, että tutkimustilanteita havainnoidaan ja dokumentoidaan tutkimuskäyttöä varten (muun muassa haastattelut, videotallenteet, valokuvat, muistiinpanot). Kerättyjä tietoja käsitellään hyvän tutkimustavan mukaisesti ja luottamuksellisesti siten, ettei henkilökohtaisia tietoja julkaista, eikä anneta ulkopuolisten käyttöön.

HARTOLASSA _____,2018

Allekirjoitus

Nimen selvennys

Yhteenveto workshopeista

Vuohelan Herkussa v. 2018 toteutettava tutkimuksellinen kehittämisprojekti: **”Pk-yrityksen muutokkyvyn vahvistaminen osaamisen tunnistamisen ja systemaattisen kehittämisen keinoin”**

Aikataulu ja alustava sisältö:

Workshopit eli työpajat perjantaisin klo 12-14 Hartolassa

2.3. ”Tutustutaan”: Mitä, missä, milloin ja miksi

23.3. ”Mä”: Oman osaamisen tunnistaminen, hyödyntäminen ja kehittäminen

13.4. ”Sä”: Työkaverit; kuinka tunnistaa osaamista muissa ja jakaa parhaita käytänteitä

27.4. ”Me”: Yritysnäkökulma

18.10. ”Kokeilu”: Vuohelan Herkun visio”: Millainen osaaaja vision mukainen tulevaisuuden leipoja on, ja miten sellaiseksi tullaan?

1.11. ”Loppuyhteenveto”: Visiotyön viimeistely ja kehittämisprojektin yhteenveto

Yhteenveto elo-/syyskuussa 2018

”TUTUSTUTAAN” WORKSHOP 0.

Tutustutaan osallistujiin, projektiin ja aiheisiin

- Tutustumista
- Ryhmässä toimimisesta – ryhmän säännöt
- Vuohelan Herkku
- Osaaminen
- Resilienssi
- Muutos

"MÄ" WORKSHOP 1.

- Minä ja osaaminen
- Motivaatio
- Sitoutuminen
- Kehittäminen ja kehittyminen
- "En ole yksin": Yhdessä tekeminen

"SÄ" WORKSHOP 2.

- Sinä
- Kommunikaatio
- Kuunteleminen
- Palaute
- Kehuminen
- KOTITEHTÄVÄ: Kyselkää omalta porukaltanne (jokainen kysyy väh. 3 hlöltä, ei muilta hupulaisilta)
 - ONNISTUMISET: Missä olemme ryhmänä hyviä, missä onnistumme?
 - OSAAMINEN/PARANNUKSET: Mitä haluaisimme parantaa omassa työssä? Miten voisimme tehdä työstämme vieläkin sujuvampaa? Miten pääsisimme hyödyntämään osaamistamme monipuolisemmin?
 - TULEVAISUUS/TAVOITTEET: Tunnetmeko yrityksen tavoitteet, ja tiedämme miten ne näkyvät meidän työssämme?
 - Varautukaa kertomaan ideoista muille, eli kirjatkaa kommentit ylös.

"ME" WORKSHOP 3.

- Kotitehtävän käsittely
- Katsaus alaan
- Päätöksenteko
- Toimintatavat: Luovuus, tavoitteet
- *Tauko*
- Osaamisen kehittäminen resilienssin vahvistamiseksi
- Valinnat & kokeilukulttuuri

Kesätauko

“KOKEILU” WORKSHOP 4A

- Kuulumiset ja viitekehysten kertaus
- Pikakysely: Missä mennään nyt?
- Ryhmätehtävänä kokeilu: Vuohelan Herkun visio: ”Tulevaisuuden leipoja”. Millainen hän on ja mitä hän osaa?

“LOPPUYHTEENVETO” WORKSHOP 4B

- Edellisen kerran Visio-tehtävän esittely toiselle ryhmälle
- Tehtävän jatkokehitys aiheesta: ”Kuinka tulevaisuuden leipojaksi kehitytään?”
- Kirjallinen loppukysely ”Viimeiset viisi”:
 1. Millä tavalla tämä projekti on tukenut osaamistasi ja osaamisen hyödyntämistä työssäsi? Mainitse ainakin kaksi tapaa.
 2. Millaisia käytännön oivalluksia olet saanut? Mainitse ainakin kaksi oivallusta.
 3. Millaisista harjoitustyypeistä pidit eniten? Mainitse ainakin kaksi erilaista.
 4. Mikä tuntui projektissa haastavalta, mikä helpolta?
 5. Miten aiot jatkossa kehittää osaamisen hyödyntämistä itse / työyhteisössäsi? Mainitse ainakin kaksi tapaa
- Kiitokset

KEHITTÄJÄN KYMPPI – käytännön vinkkejä yhdessä kehittämisen polulle

1. **KARTOITA:** Hanki käsiteltävästä asiasta monipuolisesti tietoa, jotta saat luotua selkeän kokonaiskuvan aiheesta.
2. **KARSI:** Rajaa ja kuvaa käsiteltävä aihe selkeästi yhteisen ymmärryksen synnyttämiseksi.
3. **KOKOA JA KOHTAA:** Joukkoista kehittäminen, eli hae jo aikaisessa vaiheessa tietoa, ideoita ja osaamista myös muilta omassa organisaatiossa sekä verkostoissa. Unohda kankeat siilot ja organisaatiotasot.
4. **KOMMUNIKOI:** Toimiva kommunikaatio on yhteistyön ydin. Huolehdi viestinnästä ja sitä tukevista työkaluista. Varmista myös, että henkilöstöä kuullaan ja yksilöt kokevat aidosti tulleensa kuulluiksi.
5. **KUNNIOITA:** Hyväksy eriävät mielipiteet ja toimintatavat, pyydä perusteluja ja perustele itse.
6. **KUROTA:** Aseta yhdessä koko ryhmän kanssa konkreettisia ja sopivasti haastavia tavoitteita, jotka mahdollistavat ja tukevat jatkuvaa kehittymistä. Yhdessä sopiminen, ja prosessin seuraaminen tukevat yksilöiden omaehtoista sitoutumista kehittämistyöhön.
7. **KIRITÄ:** Hyväksy myös vastoinkäymiset ja epäonnistumiset. Ne kertovat siitä, että olette uskaltaneet kurottaa tavallista pidemmälle, ja voitte olla uuden jäljillä.
8. **KARISTA:** Vanhoista toimintatavoista luopuminen ja poisoppiminen ovat tärkeä osa kehittämistä ja osaamista.
9. **KONKRETIAA:** Käytäntö karsii jyvät akanoista, eli aloita rohkeasti ja peilaa uusia ideoita koko ajan arkityöhön. Uuden toimintatavan esitaistelijana voit käyttää muun muassa kokeilukulttuuria, jonka avulla on helpompaa aloittaa.
10. **KEEP GOING:** Huomioi kehittäminen kaikessa ja aina – kyseessä ei ole projekti vaan jatkuva prosessi.