

# Tampereen työ- ja elinkeinotoimiston matka oppivaksi organisaatioksi



Heiskanen, Hanna

Lindholm, Sari

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Lohja

## Tampereen työ- ja elinkeinotoimiston matka oppivaksi organisaatioksi

Hanna Heiskanen  
Sari Lindholm  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2010

Hanna Heiskanen ja Sari Lindholm

**Tampereen työ- ja elinkeinotoimiston matka oppivaksi organisaatioksi**

Vuosi 2010 Sivumäärä 81

---

Opinnäytetyön tarkoitus oli tehdä Tampereen työ- ja elinkeinotoimistolle perustellut toimenpiteet siitä, miten ja millä alueilla se voisi kehittää toimintaansa matkallaan oppivaksi organisaatioksi. Tampereen työ- ja elinkeinotoimisto aloitti kehittämistyön oppivaksi organisaatioksi vuoden 2009 alussa teettämällä henkilöstölleen Oppivan organisaation testin. Testillä selvitetiin henkilöstön näkemys testissä esitettyjen väittämien nykytilasta ja niiden tärkeydestä organisaatiossa testin tekohetkellä. Testin vastaukset toimitettiin valmiina opinnäytetyöntekijöille, joiden tehtäväksi jäi tulosten esittely ja kuvailu sekä vastauksista nousseiden kehittämiskohteiden raportointi sekä perusteltujen kehittämistoimenpiteiden muodostaminen teoriin ja testin vastausten perusteella.

Opinnäytetyössä käytettiin Leenamaija Ojalan Oppivan organisaation testiä. Testin tutkimusote oli määrällinen eli kvantitatiivinen. Oppivan organisaation testillä voidaan selvittää, missä vaiheessa organisaatio on matkalla oppivaan organisaatioon sekä tunnistaa niitä asioita, joissa tarvitaan eniten kehittämistä organisaation oppimisen edellytysten parantamiseksi. Testiin vastasi 73 henkilöä 168 työntekijän henkilöstöstä ja se toteutettiin Digium-kyselyohjelman avulla.

Oppivan organisaation testissä saatujen tulosten perusteella kehitettäviksi asioiksi nousivat esimiestoiminta, yhteistyö organisaatiossa ja tiedon jakaminen, selkeä tiedottaminen osaamistarpeista ja osaamisvaatimuksista, yhteisöllisyyden parantaminen, jatkuvan oppimisen tukeminen henkilökohtaisten valmennusprojektien avulla ja työssäjaksamisen seuranta.

Opinnäytetyön toimenpidesuosituksina esitettiin asioita, joiden hallitseminen voisi auttaa yhteistyökumppania kehittymään oppivaksi organisaatioksi. Näitä asioita olivat coaching, mentorointi ja benchmarking välineinä oppimisessa, selkeät osaamistarpeet ja osaamisvaatimukset muutoksen keskellä, avoin keskustelu ja tiimityöskentelyn kehittäminen, johtaminen sekä työhyvinvointi ja sen seuranta. Oppivan organisaation testi tullaan uusimaan noin kahden vuoden kuluttua alkutilanteesta, jolloin kartoitetaan ovatko toimenpidesuositukset ja käytännön toimet muuttaneet testin tuloksia.

Jatkotutkimusehdotuksena esitettiin koulutusmuotojen kehittämistä organisaatiossa sellaisiksi, että ne olisivat kaikkien saatavilla. Toisena tutkimusehdotuksena esitettiin vastaavan tutkimuksen toteuttamista toisessa työ- ja elinkeinotoimistossa, jolloin tuloksia voisi vertailla keskenään. Muutospainotteisessa yhteiskunnassa voisi myös tutkia, missä vaiheessa kunnallista tai yksityisellä sektorilla ollaan matkalla oppivaksi organisaatioksi.

Asiasanat: oppiva organisaatio, johtaminen ja työhyvinvointi.

Hanna Heiskanen and Sari Lindholm

**Tampere Employment and Economic Development Office - a journey to become a learning organization**

Year	2010	Pages	81
------	------	-------	----

---

The purpose of this thesis was to provide well-supported measures to Tampere Employment and Economic Development Office on how and where it could develop its activities to become a learning organization. Tampere Employment and Economic Development Office began its development towards a learning organization in early 2009 by first arranging its employees to take a learning organization test. The test revealed the employee's views of the present state of learning organisation issues and also their importance within the Office. The results of the test were handed to authors of this thesis to be analyzed, reported and presented to Tampere Employment and Economic Development Office. On the basis of our analysis, the main development subjects were identified and measures recommended based on literature and the results of the test.

The test used in this thesis was Leenamajja Ojala's Learning organization. The test was quantitative. An organization can use this test to determine at what stage it is on its way towards a learning organization and to identify the issues that require the most development in order to improve the organization's learning ability. The test was sent to 168 employees and 73 persons answered it. The test was carried out by using the Digium survey software.

The test revealed that work of superiors, cooperation within the organization and information flow policy need development the most. Ambiguity and lack of clarity concerning the need and requirements of personal know-how, the sense of community, the support for ongoing learning with a help of personal training projects as well as the monitoring of employee's well-being also emerged as development areas to be taken into consideration.

The recommendations given to Tampere Employment and Economic Development Office aim to help it to become a learning organization. The raised subjects, to be used in learning, were; coaching, mentoring and benchmarking, clear needs and requirements to increase the know how in changing business environment, open discussion, management, development and monitoring of teamwork and well-being at work. The test for a learning organization shall be carried out again in approximately two years after starting this development project. The renewed test will reveal whether the measures carried out based on the recommendations have made a difference.

It was suggested that the training forms could be further developed to be accessible to all. It was also recommended that it could be interesting to execute a similar test in another Employment and Economic Development Office to see whether the results differ from each other. In a society with a strong emphasis on change, it could be interesting to monitor the stages on which the different actors in municipal or private sector are in the process to become a learning organization.

Key words: a learning organization, management, well-being at work.

## Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Tausta .....	7
1.2	Tarkoitus ja tavoite.....	8
1.3	Opinnäytetyön rakenne .....	9
1.4	Keskeiset käsitteet.....	10
2	Toiminnallinen viitekehys .....	11
2.1	Työ- ja elinkeinotoimistot .....	11
2.2	Tampereen työ- ja elinkeinotoimisto.....	12
2.2.1	Organisaatio ja työjärjestys .....	13
2.2.2	Esimiestyöskentely .....	13
2.2.3	Osaamisen kehittäminen .....	14
2.2.4	Henkilöstön hyvinvointi.....	15
3	Teoreettinen viitekehys.....	16
3.1	Oppiva organisaatio.....	16
3.1.1	Oppivan organisaation määritelmiä .....	16
3.1.2	Peter Sengen viiden osa-alueen malli The Fifth Discipline.....	18
3.1.3	Oppimisen tasot.....	20
3.1.4	Koulutus .....	22
3.2	Johtaminen.....	22
3.2.1	Benchmarking .....	24
3.2.2	Benchlearning® .....	24
3.2.3	Mentorointi .....	24
3.2.4	Coaching.....	25
3.2.5	Organisaation johtaminen.....	26
3.2.6	Osaamisen/oppimisen johtaminen .....	27
3.2.7	Osaamispääoman johtaminen .....	29
3.2.8	Jaettu johtajuus .....	30
3.2.9	Henkilöstövoimavarojen johtaminen.....	30
3.2.10	Henkilöstösuunnittelu .....	31
3.2.11	Henkilöstön kehittämistarpeet .....	32
3.2.12	Arvojen merkitys johtamisessa .....	33
3.2.13	Muutosjohtaminen .....	33
3.2.14	Työn organisointi muutoksessa .....	36
3.3	Työhyvinvointi .....	36
3.3.1	Työhyvinvointi ja Maslow'n tarvehierarkian portaat .....	38
3.3.2	Työyhteisöjen toimintamallit.....	39
3.3.3	Työhyvinvoinnin mittaaminen .....	40

	3.3.4 Työssä motivoituminen .....	41
	3.4 Teoreettisen viitekehyksen synteesi .....	42
4	Tutkimusmenetelmä ja tulosten esittely .....	44
	4.1 Oppivan organisaation testi .....	45
	4.2 Tutkimuksen toteutus .....	45
	4.3 Tulokset .....	47
	4.3.1 Tavoitteet ja arvot .....	47
	4.3.2 Avoimuus ja asioista puhuminen .....	48
	4.3.3 Yhteistyö ja työssä viihtyminen .....	49
	4.3.4 Asiakkaiden vaatimukset ja henkilöstön osaamistarpeet .....	50
	4.3.5 Yhteisöllisyys .....	51
	4.3.6 Jatkuva oppiminen ja tiedon jakaminen .....	52
	4.3.7 Kehityskeskustelut ja palautteen anto .....	53
	4.3.8 Työssäjaksaminen .....	54
	4.4 Keskeiset kehittämiskohteet .....	55
5	Toimenpidesuosituksien perusteluineen .....	56
	5.1 Coaching, mentorointi ja benchmarking välineinä oppimisessa .....	56
	5.2 Selkeät osaamistarpeet ja osaamisvaatimukset muutoksen keskellä .....	58
	5.3 Avoin keskustelu ja tiimityöskentelyn kehittäminen .....	60
	5.4 Johtaminen muutoksessa .....	61
	5.5 Työhyvinvointi ja sen seuranta .....	62
6	Kehittämistyön yhteenveto .....	63
	6.1 Tulosten ja toimenpiteiden esittely yhteistyöpalaverissa .....	63
	6.2 Kehittämistyön luotettavuus .....	67
	6.3 Jatkotutkimusehdotukset .....	68
	6.4 Opinnäytetyöntekijöiden oma oppiminen .....	68
	6.5 Kehittämistyön arviointi .....	69
	Lähteet .....	71
	Kuvat .....	73
	Liitteet .....	74
	Liite 1 Organisaatiokaavio .....	74
	Liite 2 Oppivan organisaation testin väittämät .....	75
	Liite 3 Saatekirje .....	76
	Liite 4 Oppivan organisaation testitulokset prosentteina .....	77

## 1 Johdanto

### 1.1 Tausta

Julkinen sektori elää muutoksessa. Pidentynyt elinikä, väestön ikääntyminen, muuttuvat elämäntilanteet sekä myöhäinen työelämään siirtyminen yhdessä suurten ikäluokkien eläkkeelle jäämisen kanssa lisäävät tarvetta julkisille palveluille ja erilaisille palvelutuotteille. Nämä ja muut vallalla olevat trendit aiheuttavat muospaineita julkisen sektorin toimintaympäristölle, rakenteille ja rahoitukselle. Suomalainen julkinen sektori tarvitsee toiminnan uudelleenorganisointia, jolla ylläpitää toimintansa taloudellisuutta, tehokkuutta ja laatuksiteerejä.

Laki kunta- ja palvelurakennemuutoksesta tuli voimaan vuonna 2007. Lain tavoitteena on elinvoimainen, toimintakykyinen ja ehjä kuntarakenne, joka pystyy varmistamaan valtakunnallisesti laadukkaat ja saatavilla olevat palvelut. Lain tarkoituksena on vahvistaa kunta- ja palvelurakennetta, kehittää palveluja, uudistaa rahoitus- ja valtionosuusjärjestelmiä sekä tarkistaa kuntien ja valtion välistä tehtäväjako siten, että tuottavuus kasvaa ja menot pienenevät. (Finlex 2010.)

Erilaisten palvelutuotteiden uudistukset ja henkilöstömäärän väheneminen tuovat osaamiselle ja osaamispääoman johtamiselle suuria haasteita. Osaamispääoman muodostuminen vaatii johtamista, jotta olemassa olevaa osaamista saadaan kehitettyä muuttuvien toimintatarpeiden mukaan. Tehokkaalla johtamisella osaaminen saadaan tehokkaasti palvelemaan organisaation varsinaista toimintaa.

Johtaminen on jatkuvasti muutoksessa, koska olosuhteet muuttuvat nopeasti monilla eri toimialoilla. Johtaminen on alkanut tieteellisestä liikkeenjohdosta 1900-luvulla, josta on edetty erilaisten johtamisatteen kautta tietojohdamiseen ja älykkääseen johtamiseen. Tällä hetkellä johtamisessa ovat vallalla pehmeät ismit, kuten laatujohtaminen, prosessijohtaminen, kompetenssijohtaminen, kaaosjohtaminen, syväjohtaminen, muutosjohtaminen, mainejohtaminen, tunnejohtaminen ja arvojohtaminen. Nämä johtamisopit ovat vastareaktio koveneviin arvoihin ja ankariin oloihin. (Lyytinen 2010, D1-D2.)

Menestystekijöistä kärkipaikalle työelämässä ovat nousseet tieto ja osaaminen. Organisaatio, jonka organisaatorakenne tukee ja mahdollistaa oppimista, kuvaa oppivaa organisaatiota. Oppivan organisaation jäsenten on oltava oppivia omasta halustaan. Organisaatio voi olla vain niin oppiva kuin sen jäsenet. Oppivan organisaation ja oppivien jäsenten ydin löytyy avoimesta ja sen jäseniä tukevasta organisaatiosta. Oppivan organisaation johtajat ottavat vastuuta

jäsenten oppimisesta kannustamalla uuden oppimiseen ja uusien toimintatapojen kehittämiseen.

Työelämänmuutokset edellyttävät organisaatiolta ja henkilöstöltä jatkuvaa sopeutumista ja uudistumista. Muutos on sekä myönteinen että kielteinen kokemus ja sen sietokyvyssä on suuret yksilölliset erot. Muutoksiin sopeutuminen on osa organisaation työhyvinvointia. Kun organisaation henkilöstö kokee voivansa hyvin ja työssä koetaan onnistumista ja iloa, oppiminen ja työn organisointi muutoksissa mahdollistuu.

## 1.2 Tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyö on kehittämistyö, jonka tarkoitus on tehdä opinnäytetyöntekijöiden yhteistyökumppanille Tampereen työ- ja elinkeinotoimistolle perustellut toimenpiteet siitä, miten ja millä alueilla se voisi kehittää toimintaansa matkallaan oppivaksi organisaatioksi. Tampereen työ- ja elinkeinotoimisto aloitti kehittämistyön oppivaksi organisaatioksi vuoden 2009 alussa teettämällä henkilöstölleen Oppivan organisaation testin. Testillä selvitettiin henkilöstön näkemys testissä esitettyjen väittämien nykytilasta ja niiden tärkeydestä organisaatiossa testin tekohetkellä.

Testin toteutuksen jälkeen Tampereen työ- ja elinkeinotoimistosta otettiin yhteyttä opinnäytetyöntekijöihin ja sovittiin yhteisestä kehittämistyöstä organisaatiossa. Tampereen työ- ja elinkeinotoimisto halusi ulkopuolisen tahon tuoreen näkemyksen siitä, mitä kyseisessä organisaatiossa voitaisiin tulevaisuudessa tehdä oppimisen sekä jatkuvan kehittymisen ja muutoksen tuoman palvelujen uudistamisen parantamiseksi.

Kehittämistyö eteni testin vastausten toimittamisella valmiina opinnäytetyöntekijöille sekä vastausprosentteina että frekvenssiarvoina. Opinnäytetyön tekijöiden tehtäväksi jäi tulosten esittely ja kuvailu sekä vastauksista nousseiden kehittämiskohteiden raportointi sekä perusteltujen toimenpidesuosituksen muodostaminen.

Testistä esille nousseista kehittämiskohteista on kasattu opinnäytetyön teoreettinen viitekehys. Kehittämistyön tarkoituksena on sellaisten toimenpidesuosituksen tekeminen, joiden avulla Tampereen työ- ja elinkeinotoimisto voisi kehittyä oppivaksi organisaatioksi. Toimenpidesuositukset on tehty käyttäen apuna opinnäytetyön teoriaa ja testistä nousseita kehittämiskohteita. Kehittämistyön tavoitteena on, että opinnäytetyön toimenpidesuosituksia hyödyntämällä Tampereen työ- ja elinkeinotoimisto saa työskentelyideoita toiminnan tavoitteita tukevan osaamisen kehittämisessä sekä arvioitaessa organisaation oppimiskykyä.



Opinnäytetyön kehittämistehtävän pääkysymys on muotoiltu seuraavasti:

- Miten ja millä alueilla Tampereen työ- ja elinkeinotoimisto voisi kehittää toimintaansa matkallaan oppivaksi organisaatioksi?

Kehittämistehtävän avustavia tukikysymyksiä ovat seuraavat kolme kysymystä:

- Mikä on oppiva organisaatio?
- Miten kehittyä oppivaksi organisaatioksi johtamisen avulla?
- Miten työssä viihtyminen tukee oppivaksi organisaatioksi kehitymisessä?

Opinnäytetyössä esitetyt Oppivan organisaation testitulokset ja toimenpidesuositukset käytiin läpi yhteisessä tilaisuudessa 17.4.2010, johon osallistui opinnäytetyöntekijät sekä yhteistyökumppani Tampereen työ- ja elinkeinotoimistosta. Yhteistyökumppani piti tulosten vastauksia luotettavina ja uskottavina sekä koki esitetyt toimenpidesuositukset hyödyllisinä. Oppivan organisaation testi tullaan uusimaan noin kahden vuoden kuluttua alkutilanteesta, jolloin kartoitetaan ovatko testissä esiin tulleet kehittämiskohteet ja käytännön toimet muuttaneet testin tuloksia.

### 1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö on tutkielmatyyppinen kehittämistyö. Kehittämistyön pohjana käytetty Oppivan organisaation testi on määrälliseen tutkimusotteeseen perustuva. Opinnäytetyö koostuu kuudesta pääluvusta: johdanto, toiminnallinen viitekehys, teoreettinen viitekehys, tutkimusmenetelmä, toimenpidesuositukset perusteluineen ja yhteenveto.

Johdannossa esitellään opinnäytetyön tausta, tarkoitus ja tavoite sekä käydään läpi opinnäytetyön keskeiset käsitteet. Toisessa kappaleessa käydään läpi toiminnallinen viitekehys, joka on Tampereen työ- ja elinkeinotoimisto. Kappaleessa esitellään TE-toimistot yleisellä tasolla ja sen jälkeen erikseen Tampereen toimipisteet, organisaatiokaavioineen ja toimintatapoineen. Apuna on käytetty Tampereen TE-toimiston henkilöstösuunnitelman luonnosta, työjärjestystä ja toimiston johtajan haastattelua.

Kolmas kappale sisältää teoreettisen viitekehysten, joka koostuu oppivasta organisaatiosta, johtamisesta ja työhyvinvoinnista. Kappaleen tarkoitus on antaa lukijalle käsitys siitä mikä on oppiva organisaatio. Oppivalla organisaatiolla ei ole yhtä selkeää määritelmää, joten opinnäytetyössä on pyritty antamaan mahdollisimman kattava kuva erilaisista oppivan organisaation määritelmistä sekä oppimisesta oppimisen eri tasoilla. Lisäksi teoreettisessa viitekehyksessä tuodaan esille erilaisia johtamisoppeja, muutoksen johtamista sekä johtamisen vaikutusta oppimiseen. Kappaleen kolmannessa osiossa käsitellään työhyvinvointia työyhteisön toimin-

tamallien, mittaamisen sekä työssämotivoitumisen kannalta. Viimeinen osio sisältää teoreettisen viitekehyksen synteessin.

Neljännessä kappaleessa kuvaillaan tutkimusmenetelmä ja tulokset. Kappaleessa esitellään Leenamajja Otalan Oppivan organisaation testi. Tulokset on esitelty ryhmittäin koottuna seuraavien otsikkojen alle: tavoitteet ja arvot, avoimuus ja asioista puhuminen, yhteistyö ja työssäviihtyminen, asiakkaiden vaatimukset ja henkilöstön osaamistarpeet, yhteisöllisyys, jatkuva oppiminen ja tiedon jakaminen, kehityskeskustelut ja palautteen anto sekä työssäjaksamisen seuranta. Lopuksi esitellään vastauksista esille nousseet kehittämiskohteet.

Viides kappale sisältää opinnäytetyön varsinaisen tarkoituksen eli toimenpidesuositukset. Toimenpidesuositukset ovat yhteenveto Oppivan organisaation testistä esille nousseista kehittämiskohteista sekä teoriasta. Toimenpidesuositukset ovat opinnäytetyön kehittämistehtävä, jonka avulla yhteistyökumppani voisi kehittää toimintaansa oppivaksi organisaatioksi.

Viimeisessä kappaleessa tehdään koko kehittämistyön yhteenveto. Yhteenvedossa kerrotaan yhteistyökumppanin ja opinnäytetyöntekijöiden yhteisestä tilaisuudesta, jossa esiteltiin testin tulokset kehittämiskohteineen ja toimenpidesuositukset. Lisäksi esitetään kehittämistyön luotettavuus ja jatkotutkimusaiheet. Lopuksi pohditaan opinnäytetyöntekijöiden omaa oppimista sekä arvioidaan kehittämistyön onnistumista.

#### 1.4 Keskeiset käsitteet

Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat oppiva organisaatio, johtaminen ja työhyvinvointi. Oppiva organisaatio tarvitsee sellaista osaamisen johtamista, joka luo hyvät puitteet oppimiselle. Oppiva organisaatio innovoi uuden luomiseen, joka puolestaan lisää työssäviihtymistä sekä työssämotivoitumista. Nämä puolestaan lisäävät työhyvinvointia koko organisaatiotasolla. Opinnäytetyön käsitteet on avattu tarkemmin teoreettisessa viitekehyksessä, jossa kuvataan miten nämä käsitteet liittyvät toisiinsa ja miten ne voivat olla osana organisaation kehittämisessä oppivaksi organisaatioksi.

Oppivan organisaation käsite on noussut tieteellisessä keskustelussa näkyväksi 1990-luvulla. Käsitteellä ei ole sellaista määritelmää, jonka kaikki tutkijat hyväksyisivät. Yhteisenä piirteenä määritelmässä voidaan kuitenkin pitää sitä, että oppivassa organisaatiossa kaikki sen jäsenet oppivat kannustavassa ilmapiirissä saavuttaakseen yhteiset tavoitteet. Erilaiset määritelmät johtuvat siitä, että oppivaa organisaatiota voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Tarkastelijoina ovat johtajat, työntekijät, kehittäjät ja asiantuntijat sekä ulkopuoliset tarkkailijat. Oppimista tapahtuu oppimisen eritasoilla, joita ovat yksilötaso, tiimitaso ja organisaatiotaso.

Johtaminen on laaja käsite, joka onnistuakseen vaatii useiden osatekijöiden menestyksellistä yhteen liittämistä. Johtamiseen kuuluu henkilöstöjohtamisen lisäksi erilaisten organisaation toimintojen johtamista. Oikeata johtamistapaa ei ole olemassa, sillä jokainen johtaja ja johdettavat ovat erilaisia. Teoriaosuudessa käydään läpi erilaisia johtamistyyliä ja johtamisen osa-alueita, jotka voivat osaltaan vaikuttaa oppimiseen ja sitä kautta oppivan organisaation kehittymiseen. Muutokset organisaatioissa ovat tämän päivän työelämää, joka edellyttää koko organisaatiolta sopeutumista ja uudistumista. Muutoksen johtamisessa haasteena on saada johtajat toimimaan mallina muutoksissa. Johtajilla on vaikutusvaltaa, joten heidän osallistuminen muutokseen käytännön tasolla ja sanojen takana seisomiseen luovat pohjan onnistu-neelle muutokselle.

Hyvin johdetussa organisaatiossa ammattitaitoiset työntekijät tekevät tuottavaa työtä. Jos työ koetaan mielekkääksi ja palkitsevaksi, työntekijä kokee onnenhetkiä, joka luo pohjan onnistuneelle työhyvinvoinnille ja työilmapiirille. Työhyvinvointi on sidoksissa organisaation jokapäiväiseen toimintaan ja työilmapiiri on osa tätä kokonaisuutta. Esimiestyöskentely ja johtaminen luovat omalla osaamisellaan työhyvinvointia organisaatiossa. Tärkeä osa työhyvinvointia on työssä motivoituminen. Sen ylläpitämiseksi ei riitä pelkästään tehty työ, vaan siihen tarvitaan muita ulkoisia tekijöitä, kuten korvaus tehdystä työstä sekä työn tekemisestä koettu merkitys niin yksilöllisesti, organisaatiotasolla kuin yhteiskunnallisesti.

## 2 Toiminnallinen viitekehys

Työ- ja elinkeinotoimistot ovat työ- ja elinkeinohallinnon pääasiallisia asiakaspalveluyksiköitä ja niillä on kattava kontaktipinta sekä työtä hakeviin ja työtä tarjoaviin tahoihin. Työ- ja elinkeinotoimistot ovat työ- ja elinkeinoministeriön alaisia valtion paikallishallinnon viranomaisia, joiden ohjaus ja valvonta kuuluu 1.1.2010 aloittaneille elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksille eli ELY-keskuksille. (T. Tuominen, henkilökohtainen tiedonanto 18.3.2010.)

Työ- ja elinkeinotoimistoja on tällä hetkellä 90 ja paikallistason palveluja saa noin 180 toimipisteestä. Organisaation henkilöstö koostuu asiantuntijoista, joten kyseessä on asiantuntijaorganisaatio. Tästä syystä työ- ja elinkeinotoimiston tärkein voimavara onkin siellä työskentelevä henkilöstö. (Henkilöstösuunnitelma luonnos vuosille 2010-2015.)

### 2.1 Työ- ja elinkeinotoimistot

Työvoimatoimistot muutettiin vuoden 2009 alussa työ- ja elinkeinotoimistoiksi ja samalla niiden tehtäväaluetta laajennettiin elinkeinopolitiikan tehtäviin liittyen. TE-toimistojen toiminta-ajatuksen kärjessä on työnvälityksen tehokas hoitaminen ja osaavan työvoiman saamisen turvaaminen. (Henkilöstösuunnitelma luonnos vuosille 2010-2015.)

TE-toimistojen palvelumallia yhdenmukaistetaan sekä yritys- ja työnantajälähtöisillä palveluilla että työhakijapalvelun lähtökohdista. TE-toimistojen uudistuksessa on kehitteillä myös monikanavainen palvelumalli. Palvelukanavana toimivat tällöin henkilökohtainen asiakaspalvelu, Contact-, Center- ja muut puhelinpalvelut sekä verkkopalvelut. (Henkilöstösuunnitelma luonnos vuosille 2010-2015.)

Työ- ja elinkeinotoimistojen ennakoinnalla henkilöstörakenteella halutaan ennakoita henkilöstörakenteessa ja hallintotehtävissä sekä henkilöstöresursseissa tapahtuvat muutokset niin paikallisesti kuin alueellisestikin. Uusien työntekijöiden rekrytoinnissa halutaan sukupuolijakaumaa tasata. Pyrkimyksenä on myös monipuolistaa hakijoiden koulutus- ja työkokemuksen taustoja. (Henkilöstösuunnitelma luonnos vuosille 2010-2015.)

## 2.2 Tampereen työ- ja elinkeinotoimisto

Tampereen työ- ja elinkeinotoimisto on Suomen toiseksi suurin työ- ja elinkeinohallinnon yksikkö. Sen toimialueena on Tampereen kaupunki ja Pirkkalan kunta. Työ- ja elinkeinotoimistossa työskentelee yhteensä 168, joista 125 on vakituisessa virka- tai työsuhteessa. Toimipaikkoja Tampereella on kaksi, joita ovat Hämeenkadun ja Hervannan toimipaikat. Asiakaspalveluyksiköitä on neljä, joita ovat Hämeenkadun, Hervannan ja Kauppakadun toimipaikat sekä palvelupiste Pirkkalan kunnanvirastossa toimivassa yhteispalvelupisteessä. Lisäksi Tampereen työ- ja elinkeinotoimisto toimii Tampereen kaupungin ja muiden kaupunkiseudun kuntien sekä Keski-Pirkanmaan työ- ja elinkeinotoimiston kanssa yhteistyössä Tampereen kaupunkiseudun työvoiman palvelukeskuksessa. Yhteistyökumppaneina toimivat kunnat, työnantajat, ammattioppilaitokset, oppilaitokset sekä muut koulutuksen järjestäjät, yksityiset työvoimapaalvelut, kuntoutuslaitokset, kolmannen sektorin toimijat kuten järjestöt ja yhdistykset. (T. Tuominen, henkilökohtainen tiedonanto 18.3.2010.)

T. Tuomisen (henkilökohtainen tiedonanto, 18.3.2010) mukaan Tampereen työ- ja elinkeinotoimiston keväällä 2006 vahvistama toiminta-ajatus on ”osaavaa työvoimaa, osuvaa työtä, asiantuntevaa kumppanuutta”. Vuoteen 2011 ulottuvan vision mukaan Tampereen työ- ja elinkeinotoimisto on alueellaan verkostoitunut aktiivinen työn ja tekijän kohtaamispaikka. Palvelut ovat räätälöityjä ja tuloksellisia, toimintaympäristön muutoksiin ennakoivia. Tampereen työ- ja elinkeinotoimiston käytännön läheisesti määritellyt strategiset linjaukset ovat linjassa hallinnon strategisten linjausten kanssa. Strategiset linjaukset ovat seuraavat:

- vahva alkuvaiheen työnvälitykseen painottuva ennakoiva linja
- selkeytetään kuvaa henkilö- ja työnantaja-asiakkaistamme
- palvelemme asiakkaitamme oikea-aikaisesti ja tehokkaasti
- puhallamme yhteiseen hiileen
- edistetään työn hyvää hallintaa ja henkilöstön jaksamista

- ostopalveluiden ja yhteistyöverkoston tehokas hyödyntäminen.

### 2.2.1 Organisaatio ja työjärjestys

Tampereen TE-toimiston organisaatio kaavio on esiteltyä liitteessä 1. Organisaation vastuualueet ovat henkilöasiakaspalvelut, työnantaja-asiakaspalvelut, työvoiman palvelukeskus sekä talous- ja hankinta. TE-toimistossa toimii myös työttömyysturvayksikkö ja johdon tukitoiminnot. TE-toimistolle kuuluvat asiat ratkaisee TE-toimiston johtaja, ellei työjärjestyksessä toisin mainita. (Tampereen työ- ja elinkeinotoimiston työjärjestys.)

Lain mukaan julkisen työvoimapalvelun päätöksiä voi tehdä toimenpiteestä ja päätöksestä riippuen toimialajohtajat, ammatinvalintapsykologit, kehittämispäälliköt, kuntoutusneuvojat, muutosturva-asiiantuntijat, työvoimaneuvojat, työvoimaohjaajat, palveluohjaajat, palvelupäälliköt, projektipäälliköt, psykologit, urasuunnittelijat, yritysneuvojat, yksikön päälliköt sekä toimistosihteerit. (Tampereen työ- ja elinkeinotoimiston työjärjestys.)

Tampereen työ- ja elinkeinotoimiston johtoryhmään kuuluu TE-toimiston johtaja, toimialajohtajat, kehittämispäällikkö, tiedottaja ja henkilöstön edustaja. Kokoukset kutsuu koolle TE-toimiston johtaja. Pöytäkirjat ovat luettavissa toimiston sisäisessä sähköisessä tiedotuskanavassa. Laajennettu johtoryhmä, johon kuuluu varsinaisen johtoryhmän lisäksi palvelupäälliköt ja palveluvastaavat, sovittavat ja koordinoivat TE-toimiston toimintaa sekä huolehtii tulostulosalueesta. Kunkin vastuualueen esimiehen tulee järjestää vastuualueen toiminnan kehittämiseksi ja organisoimiseksi kokouksia pääsääntöisesti kaksi kertaa kuukaudessa. (Tampereen työ- ja elinkeinotoimiston työjärjestys.)

Työjärjestyksen mukaan kaikkien esimiesasemassa olevien tulee johtaa toimintaa sovittujen tulostavoitteiden mukaisesti. Heidän tulee myös huolehtia tehtävien huolellisesta suorittamisesta ja niiden tarkoituksenmukaisesta jakamisesta eri virkamiehille. Esimiehet seuraavat TE-toimiston kehitystä ja tekevät tarpeellisia kehittämis ehdotuksia. (Tampereen työ- ja elinkeinotoimiston työjärjestys.)

### 2.2.2 Esimiestyöskentely

Henkilöstösuunnitelman mukaan organisaation menestys riippuu siitä, miten ihmiset onnistuvat, saavuttavat tavoitteensa ja toimivat yhteistyössä. Työyhteisön avoimuutta ja keskinäistä arvostusta edistää keskusteleva johtamistapa. Tämän tarkoituksena on kannustaa työntekijöitä kehittymään sellaisiksi työntekijöiksi kuin he itse haluavat. Keskusteleva esimies tunnistaa ihmisen ainutlaatuisuuden. Johtamisessa tulee huomioida sekä ihmisten että asioiden johtaminen. Ihmisten johtamisessa on tärkeää osaaminen ja sen kehittäminen, innostaminen, yh-

teiset tavoitteet sekä muutos ja innovaatiot. Asioiden johtamisessa on tärkeää erilaiset strategiat, rakenteet, järjestelmät sekä vakaus ja ennustettavuus. Henkilöstösuunnitelman mukaan johtamisen ja esimiestyöskentelyn tulee perustua tilanneherkkyyteen, tilanteen johtamistaitoon sekä tyylijouktoon. Johtamisen tulee kehittää valtuuttamisen ilmapiiriä, sillä se lisää työn mielekkyyttä. (Henkilöstösuunnitelma luonnos vuosille 2010-2015.)

Henkilöstösuunnitelmassa määritellyt johtamisperiaatteet ja suunniteltu vähenevä henkilöstö muuttuvassa toimintaympäristössä lisäävät esimiestyöskentelyn vaatimuksia. Huomio tulee erityisesti kiinnittää työtehtävien tasapuoliseen jakautumiseen. Tavoitteena on, että kaikki esimiehet ovat suorittaneet joko lähiesimiesvalmennuksen tai johtamisen ammattitutkinnon. Varsinaisia haasteita henkilöstösuunnitelmassa vuosille 2010-2015 tulevat olemaan oheiset asiat:

- sähköisten palvelujen ja asianhallintajärjestelmien kehitys
- henkilöstön poistuma/vähentyminen
- niukkenevat taloudelliset resurssit
- laatuajattelu
- tuottavuusajattelu
- palvelukeskisuudistukset
- tulosoajauksen riittämättömyys
- muutosjohtaminen.

### 2.2.3 Osaamisen kehittäminen

Henkilöstösuunnitelman mukaan perehdyttäminen antaa ensivaikutelman työ- ja elinkeinohallinnosta niin arvojen, toimintatapojen, strategioiden, työtehtävien kuin toimintaympäristön suhteen. Perehdyttämisellä voidaan varmistaa tasainen ja laadukas asiakaspalvelu, työyhteisön toimivuus ja kehittäminen, sekä uusien näkemysten ja ajatusten esilletulo. Onnistunut perehdytys tarjoaa onnistumisen tunteita ja mahdollisuuksia, jotka lisäävät motivaatiota ja luovat työssä menestymisen valmiuksia. Jatkuva toimintaympäristön, rakenteiden, lakien ja säädösten sekä käytännön työtapojen muuttuminen vaatii perehdytystä sekä vanhoille että uusille työntekijöille. (Henkilöstösuunnitelma luonnos vuosille 2010-2015.)

Perehdytyksen haasteena on isojen kokonaisuuksien ja pienten käytännön asioiden yhdistäminen riittävän ajan puitteissa. Perehdyttämisaineiston ajantasaisuudesta ja käytännön toimenpiteistä huolehtii perehdyttäjryhmän jäsenet omien vastualueiden osalta. Kokonaisvastuu on kehittämispäälliköllä. Tampereen TE-toimisto on vuonna 2010 mukana työ- ja elinkeinoministeriön asettamassa työryhmässä suunnittelemassa ja toteuttamassa verkkoon sijoittuvaa virkailijoiden valtakunnallista perehdyttämissivustoa TE-toimistoille. (Henkilöstösuunnitelma luonnos vuosille 2010-2015.)

Henkilöstösuunnitelman mukaan suurin osa oppimisesta tapahtuu työtä tekemällä. Päivittäiset työtehtävät sekä ongelmat ja mahdollisuudet voidaan kääntää oppimiskokemukseksi. Työssä-oppiminen tehostuu, kun toimintaa suunnitellaan, arvioidaan, ymmärretään ja sovelletaan. Peruslähtökohtana työ on oppimista ja oppiminen työtä. TE-toimistossa käynnistettiin vuonna 2009 osaamistiimitoiminta, jonka tuloksena syntyi Opinmatka-prosessi. ”Opinmatka on osaamisen kehittämistyökalu, joka perustuu tietojen ja taitojen jakamiseen.” Opinmatkaan osallistuva pääsee tutustumaan toisen työntekijän työhön oppiakseen uusia näkökulmia ja työtapoja. (Henkilöstösuunnitelma luonnos vuosille 2010-2015.)

Henkilöstökoulutusta tarvitaan työtehtävien vaativuustason kasvamisen myötä. Koulutus perustuu sekä oma-aloitteeseen että johdon suosittelemaan koulutukseen. Kattava koulutus-suunnittelu ja tarjonta toteutuvat vuosittain valmisteltavassa valtakunnallisessa työ- ja elinkeinohallinnon henkilöstön koulutus- ja kehittämisohjelmassa, työ- ja elinkeinoministeriön sisäisen kehittämisen ohjelmassa sekä ELY-keskusten ja TE-toimistojen ohjelmissa. Tampereen työ- ja elinkeinotoimistossa on mahdollista suorittaa verkko-opintoja Työväilytyksen verkkofoorumilla. ”Henkilöstökoulutuksen tarkoituksena on kehittää henkilöstön ammattitaitoa ja työyhteisön toimintakykyä sekä tukea henkilöstön aktiivista itsensä kehittämistä ja näin parantaa työn tuloksellisuutta.” (Henkilöstösuunnitelma luonnos vuosille 2010-2015.)

Tampereen TE-toimistossa on mahdollisuus työnkiertoon, henkilökiertoon sekä etätyöskentelyyn. Työnohjausta tehdään sekä yksilö- että ryhmäohjauksena. Tällä hetkellä koko henkilöstöä koulutetaan käyttämään Sympa-ohjelmaa, jonka kautta kartoitetaan koko henkilöstön osaamista ja lähimmän vuoden ajan koulutustarpeita. Sympa-ohjelma sisältää kehityskeskusteluissa ja suoritusarvioinneissa käytettäviä lomakkeita. Täytetyt lomakkeet tallennetaan Sympa-ohjelmaan seurantaa varten. (T. Tuominen, henkilökohtainen tiedonanto 18.3.2010.)

#### 2.2.4 Henkilöstön hyvinvointi

Työympäristö on osa hyvinvointia. Työtilat tulevat olla turvalliset ja työhön sopivat ergonomiia, ilmanvaihto ja turvajärjestelmät huomioiden. Psykkisiä tekijöitä ei ole nostettu isoksi ongelmaksi riskikartoituksessa. Henkilöstösuunnitelman mukaan hyvä työyhteisö auttaa jakamaan työssä suurtenkin haasteiden edessä. Asioista keskustelu voisi lisätä tietoa, jolla kehittää TE-toimistoa. (Henkilöstösuunnitelma luonnos vuosille 2010-2015.)

Henkilöstösuunnitelman mukaan työsuojelulla parannetaan ja kehitetään työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennaltaehkäistään ja torjutaan työtapaturmia, ammattitauteja sekä muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja. Työsuojelun koetaan olevan uudella tavalla keskeistä, sillä ikääntyminen ja toimintaympäristön muutokset vähentyvine henkilö-

resursseineen, lisääntyvine tehokkuus- ja muuttuvine osaamisvaatimuksineen vaativat huomion kiinnittämistä työn riskitekijöihin. (Henkilöstösuunnitelma luonnos vuosille 2010-2015.)

Työterveyshuollon palveluista vastaa Tampereen Lääkärikeskus Oy Koskiklinikka. Henkilöstösuunnitelman mukaan työssä selviytymistä tuetaan ja seurataan. Esimiehen vastuulla on ottaa esille työkykyyn ja jaksamiseen vaikuttavia asioita. Tällä pyritään ennaltaehkäisemään sairautta. Sairauspoissaolot lisääntyivät vuonna 2008 suuren toimintamallin muutoksen myötä. Työhyvinvointia ja työkykyä ylläpitävää toimintaa ylläpidetään koko ajan. (Henkilöstösuunnitelma luonnos vuosille 2010-2015.)

### 3 Teoreettinen viitekehys

#### 3.1 Oppiva organisaatio

Moilasen (2001, 77) mukaan oppivan organisaation määritelmä perustuu tietoisesti johdettuun kokonaisuuteen, jossa keskeiset tekijät, kuten organisaatio ja yksilöt, yhdistävät yhteisen suunnan, tunnistavat esteet, soveltavat keinoja ja arvioivat niitä. Tärkeintä tässä on, että yrityksen sisällä päästään yhteiseen ymmärrykseen siitä, mitä yritys on ja miten ja mihin suuntaan sitä kehitetään.

##### 3.1.1 Oppivan organisaation määritelmiä

Sydänmaanlakan (2007, 55) mielestä oppivalla organisaatiolla on kyky sopeutua, muuttua ja uudistua jatkuvasti ympäristön vaatimusten mukaisesti. Oppivalla organisaatiolla on myös kyky oppia kokemuksistaan ja se pystyy tarvittaessa nopeasti muuttamaan toimintatapojaan.

Sydänmaanlakka (2007, 57 - 58) esittää kirjassaan joitakin kuuluisia oppivan organisaation määritelmiä, joista kaikista tulee esiin tietyt oppivalle organisaatiolle olennaiset ominaisuudet, kuten Sengen (1991) määritelmä, jossa oppivalla organisaatiolla tarkoitetaan organisaatiota, jossa ihmisillä on jatkuva mahdollisuus kehittyä ja saavuttaa haluamansa tulokset. Organisaatiossa, jossa herää uusia ajatusmalleja, ihmisillä on yhteiset tavoitteet ja oppiminen on yhteistä. Pedlerin, Brugoynein ja Boydellin (1997) kirjoittamassa määritelmässä, yritys on oppiva, jos se auttaa jokaista jäsentään oppimaan ja uudistamaan itseään ja ympäristöä. Argyrisin (1993) määritelmän mukaan oppivan organisaation jäsenten tulee jatkuvasti kyseenalaistaa omaa toimintaansa, korjata havaitsemiaan virheitä tai poikkeavuuksia uusimalla itse omaa ja organisaation toimintaa. Garwinin (1993) kirjoittamassa määritelmässä oppivasta organisaatiosta, osaamisen luominen, hankkiminen ja siirtäminen ovat mahdollisia, samoin kuin käyttäytymisen muuttaminen uusien tietojen ja näkemysten mukaan. Petersin (1993) määritelmässä oppivan organisaation ominaisuuksiin kuuluu kokeiluun kannustaminen, virheiden ja epäonnistumisten salliminen, sisäiseen kilpailuun rohkaiseminen, tiedon lisääminen ja välit-



täminen sekä ideoinnin edistäminen. Handyn (1991) määritelmässä oppivalla organisaatiolla tarkoitetaan organisaatiota, joka oppii itse ja jossa ihmisiä kannustetaan oppimaan.

Sydänmaalakka (2007, 55) käyttää oppivasta organisaatiosta termiä älykäs organisaatio. Hänen mukaansa älykkäällä organisaatiolla on kolme erityistä kykyä uusiutua:

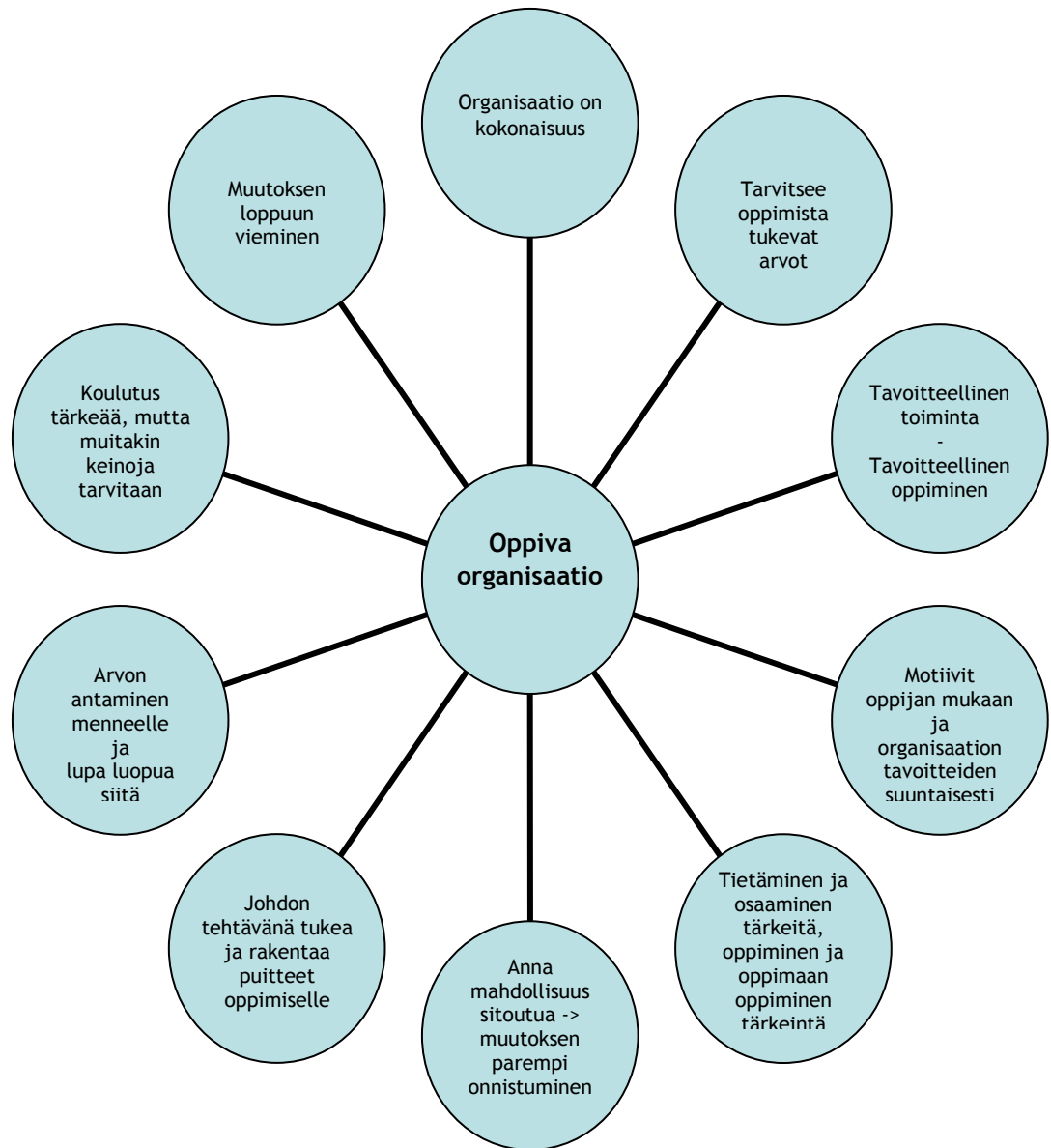
- se osaa nähdä muutostarpeensa hyvin varhaisessa vaiheessa
- se oppii nopeammin kuin kilpailijaorganisaatiot
- se pystyy viemään uudet asiat käytäntöön nopeammin kuin sen kilpailijat.

Moilanen (2001, 69) määrittelee oppivan organisaation tietoisesti johdetuksi kokonaisuudeksi, jossa organisaatio ja yksilötasolla keskeisimmät tekijät liittyvät yhteiseen suuntaan, esteiden tunnistamisella, keinojen soveltamisella ja arvioinnilla. Oppimista ja oppijoita johdetaan yksilötason osa-alueilla tietoisella johtamisella, johon kuuluu yksilöiden motivoinnin, oppimisen esteiden, oppimisen keinojen ja arvioinnin johtaminen.

Yksi oppivan organisaation rakennusaineista tai tuotteista on tieto. Organisaatiolle on erittäin tärkeää käytännössä opittu, kokemusperäinen tieto, joka saattaa joskus olla vaikeasti muuttavissa. Tiedon hankinta erilaisten lähteiden kautta on mahdollista, mutta tieto itsestään ei muuta vielä mitään vaan se on saatava muuttumaan toiminnaksi, joka tukee organisaation tavoitteita. Useissa organisaatioissa syynä ja lähtökohtana oppimiselle pidetään muutosta. (Moilanen 2001, 69-70.)

Oppivassa organisaatiossa ei ole ainoastaan kyse uudistavasta oppimisesta organisaatiossa, vaan siitä että pystytään toteuttamaan erilaisia oppimismuotoja ja jatkuvasti käyttämään kaikkia olemassa olevia tietoja toiminnan uudistamiseksi. Siinä nojaututaan mahdollisimman paljon eteenpäin, ympäriltä kerättyjen tietojen ja näkemyksien avulla ja luomaan tulevaisuudesta mahdollisimman hyvä yhteinen näkemys. Rakennepääoma on oppivan organisaation kannalta tärkeää, sillä sen avulla organisaatio pystyy tunnistamaan liiketoiminnan kannalta tärkeimmät osaamistarpeet, hankkimaan tai kehittämään tarvittavaa osaamista sekä hyödyntämään osaamista kaikessa tekemisessä. (Ojala 2008, 78.)

Kuvassa 1 esitetään Moilasen (2001, 51-52) oppivan organisaation 10 teesiä.



Kuva 1: Oppivan organisaation 10 teesiä

Sydänmaanlakka (2007, 56) määrittelee organisaation oppimisen organisaation kyvyksi uusiutua, muuttaa toimintatapoja ja prosesseja. Ollakseen valmis uusiutumaan organisaation on oltava valmis jatkuvasti hankkimaan uutta osaamista ja osattava hyödyntää sitä välittömästi.

### 3.1.2 Peter Sengen viiden osa-alueen malli The Fifth Discipline

Oppivan organisaation ideologian isänä pidetään Peter Sengeä, joka on kirjoittanut useita teoksia siitä miten organisaatiota voidaan johtaa inhimillisiä arvoja korostaen. Senge kirjoitti

kirjan *The Fifth Discipline* ensimmäisen kerran vuonna 1990. Kirja esittelee Sengen oppivan organisaation viisi peruspilaria. Kirja on uudistettu vuonna 2006, johon on lisätty teorian toteutumista käytännössä.

Sengen (2006, 5-11) mukaan viisi oppivan organisaation peruspilaria on systeemiajattelu (*Systems Thinking*), itsehallinta (*Personal Mastery*), toimintaa ohjaavat mallit (*Mental Models*), jaettu visio (*Building Shared Vision*) ja tiimioppiminen (*Team Learning*).

Sengen (2006, 11-12) mukaan on tärkeää, että kaikki viisi peruspilaria kehittyvät yhtenä kokonaisuutena. Se on haastavaa, mutta tulokset ovat huikeat toteutuessaan. Systeemiajattelu liittää asiat kokonaisuuksiksi. Systeemiajattelun puute johtaa esimerkiksi sellaisten visioiden luomiseen, joiden luomiseksi ei ole mietitty toimintatapoja. Visiot ovat irrallisia kauniita kuvia jostakin, mutta niiden toteutuminen käytännössä ei koskaan tapahdu. Systeemiajattelu perustuu kykyyn nähdä asiat kokonaisuutena sisältäen asioiden väliset suhteet sekä toimintadynamiikan. Oppivassa organisaatiossa ihmiset saavat jatkuvasti selville miten asioita todellisuudessa luodaan ja miten niitä voi muuttaa.

Itsehallinta on oppivan organisaation sielu. Organisaatio oppii vain oppivien jäseniensä kautta. Oppivat jäsenet eivät kuitenkaan takaa koko organisaation tasoista oppimista ilman itsehallintaa. Itsehallinta on yksilöllistä kasvua ja oppimista. Ihmiset, joilla on korkea itsehallinta, laajentavat jatkuvasti kykyään luoda tuloksia elämässä. Itsehallinta on enemmän kuin ihmisen kyky ja taidot. Se koostuu kahdesta perusosasta. Ensimmäinen on jatkuva selkeyttäminen siitä mikä on itse kullekin tärkeää. Toinen on jatkuva oppiminen siten, että näkee tämänhetkisen todellisuuden selkeästi. (Senge 2006, 129-132.)

Toimintaa ohjaavat mallit ovat syvään juurtuneita yleistyksiä, jotka vaikuttavat ihmisten toimintaan ja ajatteluun. Nämä mallit ovat usein tiedostamattomia tapoja, jotka voivat estää systeemiajattelua ja uusien ideoiden käyttöönottoa. Ihmisillä on usein oletuksia siitä miten asiat ovat pelkän kuulemisen tai näkemisen perusteella. Ihmisillä on tapana yleistää asioita ja tehdä johtopäätöksiä erilaisista asioista, jotka todellisuudessa voivat olla aivan päinvastaisia. Jos organisaatiossa ei ole vakiintunutta filosofiaa ja toimintamalleja, ihmisiltä voi jäädä huomaamatta systeemiajattelun tärkeys. (Senge 2006, 188-190.)

Yhteinen visio ei ole idea tai asia. Se on vaikuttava voima. Yksinkertaisimmillaan jaettu visio vastaa kysymykseen, ”Mitä me haluamme luoda?”. Jaettu visio tulee olla yhteisesti muodostettu, joka syntyy asioiden yhteisellä työstämisellä ja avoimen keskustelun avulla. Jaettu visio heijastaa ihmisten omia visioita. Se on elintärkeä oppimiselle, koska se tarkentaa huomion ja energian oppimiseen. Jaettu visio nostaa ihmisten odotuksia. Työstä tulee laajempi tarkoitus kuin pelkkä työsuorituksen tekeminen. Jaettu visio ei synny ilman systeemiajattelua. Visio luodaan

kuvan siitä mitä halutaan tehdä. Systeemiajattelu paljastaa miten olemassa oleva on luotu. (Senge 2006, 191-193.)

Tiimioppiminen luo uusia asioita, mutta ennen kaikkea se kasvattaa tiimin jäsenten oppimista. Tiimioppiminen alkaa dialogilla, jossa tiimin jäsenet esittävät oletuksia, joista siirrytään aitoon yhteiseen ajatteluun. Tiimioppiminen on tärkeää, koska tiimityöskentely on keskeinen toimintatapa nykyisissä organisaatioissa. Mikäli tiimit eivät opi, eivät organisaatiotkaan voi oppia. Tiimioppimisessa tarvitaan vuoropuhelua ja keskustelua yhteisellä kielellä, jotta asiat voisivat kehittyä kohti systeemiajattelua. (Senge 2006, 251-252.)

### 3.1.3 Oppimisen tasot

Osaaminen syntyy oppimalla, joka on pysyvä muutos ihmisen tai organisaation toiminnassa ja ajattelussa (Ojala 2008, 65). Yksilötasolla osaaminen jaotellaan tietojen, taitojen, asenteen, kokemuksen ja kontaktien mukaan. Tärkeää on muistaa se, että tieto itsessään ei ole osaamista. Osaamiselle ominaista on myös olemassa olevien tietojen ja taitojen vieminen ja soveltaminen käytännön tasolle. Myös kontaktiverkkojen laajuudella on merkitystä yksilön osaamiselle. Yksilötason kehittämisprosessissa lopputulokset syntyvät näistä osa-alueista. Osaamisen kehittämisprosessissa tärkeäksi asiaksi nousee myös sen hallitseminen. Verkon välityksellä tapahtuvassa oppimisessa, oppimisoosaaminen on nousut entistä tärkeämmäksi taidoksi. (Sydänmaanlakka 2009, 64-65.)

Tiimeissä osaaminen jaotellaan samoin kuin yksilötasollakin, erona siihen on kuitenkin se, että tiimissä osaamisesta tulee kumuloitunutta ja yhteistä. Osaamisesta tulee tällöin jaettua ja yhteistä tulkintaa. Tiimien tieto perustuu usein niin sanottuun hiljaiseen tietoon, jota ei ole tallennettu. Yksi tiimin tärkeistä tehtävistä on saada tiimissä oleva osaaminen esille, jolloin siitä tulee osa organisaation osaamista. Tiimin osaamista lisää myös se kuinka hyvin se pystyy oppimaan yhdessä. (Sydänmaanlakka 2009, 65.)

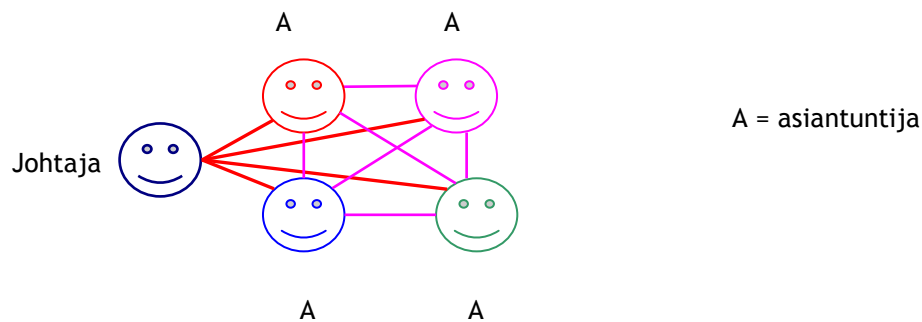
Tiimit muodostetaan tiettyä tehtävää varten ja tiimin jäsenet täydentävät toinen toistensa osaamista, tiimin jäsenillä on myös yhteisiä tavoitteita sekä itsenäisiä tehtäviä. Yrityksessä huipputiimit työskentelevät lähellä yrityksen ylintä johtoa, kehityksen keskipisteessä. (Aaltio 2008, 154.)

Huipputiimi on olotila, jota jokainen tiimi työssään tavoittelee, mutta ei kuitenkaan koskaan täydellisesti saavuta, vaan tiimiä kehitetään jatkuvasti eteenpäin. Huipputiimille ominaista on sen itseohjautuvuus ja sen kyky kehittyä edelleen. Tiimin jäsenten sitoutuneisuus tiimiin ja tiimin sisäinen yrittäjyys ovat erittäin korkealla tasolla. Tiimissä toisten jäsenten auttaminen

toimii ja tiimin tarkoitus on kaikille selvä asia ja se samalla ohjaa myös tiimin toimintaa. (Skyttä 2000, 116.)

Huipputiimiksi kehittyminen vaatii paljon valmennusta ja aikaa ennen kuin tiimin yksittäiset jäsenet kehittyvät eri vaiheiden kautta tiimiksi ja siitä todelliseksi tiimiksi, jolla on mahdollisuuksia päästä huippusuorituksiin. Kun todellinen tiimityö on saavutettu, pystytään sillä parantamaan yrityksen tuottavuutta ja hyödyntämään olemassa olevia resursseja tehokkaammin. Ongelmien ratkaisu ja päätösten tekeminen on helpompaa, jolloin tuotteen laatua saadaan parannettua sekä on mahdollisuuksia luoda uusia innovatiivisia ja luovia ratkaisuja. (Sydänmaanlakka 2009, 161.)

Sydänmaanlakka (2009, 161) kuvaa tiimin johtamista kuvan 2 mukaisesti:



Kuva 2: Tiimin johtaminen

Oppiva tiimi on avoin kaikelle kokemalleen. Sillä ei ole tiettyjä uskomuksia, jonka mukaan toimia, vaan se on valmis ottamaan vastaan ristiriitaistakin tietoa ja käsittelemään ne rauhallisesti ja kehittämään niihin eri vaihtoehtoja. Tiimissä jokainen tiimijäsen tuntee olonsa turvalliseksi ja hyväksytyksi juuri sellaisena kuin hän henkilönä on ja hänen ajatuksiaan ymmärretään ja kuunnellaan. Tiimin on tärkeää osata myös arvioida omaa työskentelyään, jolla voidaan vähentää puolustamisen tarvetta, jolla voi olla merkitystä havaintojen vääristymiseen, jolloin kokemuksellinen tieto vähenee ja teknillinen tiedon ja rutiinien määrä kasvaa. Oppiva tiimi on kulttuuriltaan ja säännöiltään avoin. Jokaisella tiimin jäsenellä on vapaus ilmaista itseään omalla persoonallisella ajattelullaan ja toiminnallaan tiettyyn rajaan asti. (Jalava, Palonen, Keskinen & Kontkanen 1999, 88.)

Osaaminen organisaatiotasolla perustuu dataan, informaatioon ja tietoon, joista organisaation toimintatavat ja prosessit ovat lähtöisin. Näihin sisältyvät organisaation toiminnan kannalta tärkeät arvot ja kulttuuriset asiat. Organisaatiolla tärkeitä ovat sisäisten verkostojen lisäksi myös ulkoiset verkostot, sillä organisaatiotasolla osaaminen on hajautunut näihin kumpaankin

verkostoon, jolloin sosiaalisen ja teknologisen osaamisen tärkeys korostuu. Syvällinen strateginen ajattelu on perusta, jonka pohjalta lähdetään johtamaan osaamista. Strategisen osaamisen määrittelemiseksi organisaation on selvennettävä sen visiota ja strategiaa ja sitä kuvaankin organisaation ydinosaamiseksi, joka on yhdistelmä osaamista, teknologiaa ja tietojärjestelmiä. Ydinosaaminen on organisaatiotason osaamista, jossa tieto on kumuloitunutta ja jota käytetään, kun halutaan tuottaa lisäarvoa nykyisille ja tuleville asiakkaille. (Sydänmaanlakka 2009, 65.)

#### 3.1.4 Koulutus

Oppivalle organisaatiolle ominaista on, että organisaation jokaisella tasolla henkilöstön koulutus on arvossaan ja siihen annetaan mahdollisuus. On kyseessä sitten yritys tai organisaatio koulutusta on mahdollista saada talon sisällä järjestettävissä koulutustilaisuuksissa tai talon ulkopuolisissa koulutustilaisuuksissa. Koulutukset ovat sisällöltään osallistujien tarpeita vastaavia ja monipuolisia. (Moilanen 2001, 97.)

Talon sisäisellä koulutuksella on oma erityinen arvostuksensa, sillä niiden aikana tulee yleensä esiin paljon ajatuksia ja ehdotuksia, jotka ovat toiminnan kehittämisen kannalta hyviä. Tästä syystä melko usein ainakin yksi esimiesasemassa oleva henkilö on kuuntelemassa koulutustilaisuutta ja näin tieto uusista kehitysehdotuksista välittyy myös johdon tietoon. (Moilanen 2001, 97.)

Oppivassa organisaatiossa koulutukseen osallistuneita henkilöitä ei jätetä yksin uuden osaamisensa kanssa, vaan esimiehet ovat kiinnostuneita kuulemaan heidän oppimiaan uusia kehittämisuunnitelmia ja ajatuksia, joita koulutus heissä herätti. Koulutukseen osallistujille voidaan järjestää tilaisuus, jossa he voivat jakaa koulutuksessa saamaansa osaamista työyhteisön muille jäsenille tai he voivat käyttää tiedon jakamiseen talon sisäisiä verkostoja. Uusia toiminta- ja kehitysideoita voidaan pohtia myös laajemmalti talon sisällä ja niistä parhaimpia voidaan soveltaa myös käytännön työelämään, jonka jälkeen niiden toteutumista tullaan jatkossa seuraamaan ja tukemaan. (Moilanen 2001, 97.)

#### 3.2 Johtaminen

Johtajaksi voidaan sanoa yhteisön jäsentä, jolla yhteisön näkökulmasta katsottuna on kyky antaa paras vastaus niihin ongelmiin, joita yhteisössä esiintyy. Hän on yleensä henkilö, jolla on muista tarjolla olevista ehdokkaista tehokkaimmat ja uskottavimmat ratkaisut yhteisössä ilmeneviin ongelmiin. (Jalava 2001, 8.)

Tyypillisenä piirteenä johtajilla pidetään aktiivisuutta ja aloitteellisuutta. Aloitteentekijä tai henkilö, jolla on idea ratkaista yhteisössä oleva ongelma, johtaa ainakin hetkellisesti yhteisöä. Nimetyllä johtajalla on kuitenkin viime kädessä vastuu johtajuuden onnistumisesta ja sen seurauksena organisaation tuloksesta sen omistajille. (Jalava 2001, 8-9.)

Onnistuakseen johtaminen vaatii monien eri osatekijöiden onnistunutta yhteen liittämistä. Kokonaisuutena johtaminen on muutakin kuin vain henkilöstön johtamista. Siihen kuuluu lisäksi myös asioiden johtamista sekä sellaisten toimintojen johtamista, jotka ovat toiminnan pyörittämisen kannalta tärkeitä. Tästä syystä voidaankin sanoa, että yhtä ainoa ja oikeaa tapaa johtaa ei ole olemassa, vaan siihen vaikuttavat jokaiselle organisaatiolle ominaiset asiat. (Lönqvist 2007, 13.)

Lönqvistin mukaan (2007, 51) 1960-luvulla Fiedler toi tutkimuksessaan johtajuudesta esiin asian, joka on käytännössä lähes itsestään selvää. Tutkimuksessa ilmeni, ettei johtajuudelle ole mitään yleisesti pätevää tyyliä, vaan jokainen johtamistyyli on riippuvainen sen hetkisistä tilannetekijöistä. Lisäksi 1979 Saha on todennut, että tehokasta johtamistyyliä ja johtamiskäyttäytymistä esiintyy vain tietyissä olosuhteissa.

Johtajan valintaan vaikuttavat aikakauden tilanteet, tarpeet ja arvostukset. Johtajaa valitessa ryhmäkäyttäytymisellä on myös oma vaikutuksensa. Ryhmän jäsenten on helpompi ratkaista johtajuuteen liittyvä kysymys, kun sillä on selkeä kuva siitä mikä on ryhmälle asetettu yhteinen tavoite. (Lönqvist 2007, 51.)

Japanilaisesta johtamisfilosofiasta peräisin oleva JIT tunnetaan suomenkielessä paremmin lyhenteellä JOT. Filosofia sisältää lähestymistapoja ja menetelmiä, joissa odotusajat ovat lyhyet ja läpimenoajat puolestaan optimaaliset, joiden seurauksena työn tehokkuus kasvaa. Joskus kuuluu puhuttavan myös säästävästä tuotannosta sekä varastottomasta tuotannosta. JOT motto kuuluukin: ”Oikea asia oikeassa paikassa oikeaan aikaan.” (Karlöf & Lövingsson 2004, 77.)

Karlöfin ja Lövingssonin (2004, 79) mukaan Kaizen on perustajansa Masaki Imain mukaan sekä toimintaa kehittävää filosofiaa että menetelmä. Perusajatuksena Kaizen-käsitteessä on saada aikaan jatkuvia parannuksia ilman suurempia investointeja sekä muuttaa ajattelu- ja työskentelytapoja, jotka pitkällä aikavälillä ovat menestymisen kannalta tärkeitä. Tärkeää on myös se, että henkilöstön lisäksi myös johto osallistuu parannustöihin.

### 3.2.1 Benchmarking

Benchmarking on peräisin Japanista. Siinä toiminta-ajatuksena on saada oppia itseään kyvykkäimmiltä henkilöiltä. Omaa osaamista verrataan parhaimpaan osaamiseen ja siitä saatuja oppeja omaksutaan omaan tekemiseen ja pyrkimyksenä on tulla itse parhaaksi. Benchmarkingissa tarkoituksena on oppia tuntemaan oman organisaation heikkoudet ja vahvuudet mahdollisimman perusteellisesti. Näiden asioiden korjaamiseksi ja ylläpitämiseksi tutustutaan johtavassa asemassa olevien ja parhaiten menestyvien toimintaan. Heiltä saatuja menettelytapoja sovelletaan omaan toimintaan ja kehitellään eteenpäin. (Salminen & Uitti 1997, 103.)

Benchmarkingissa oleellisinta on, että ylivertaisuuden ylläpitämiseksi, prosessin on oltava jatkuvaa. Sekä kvalitatiivisilla että kvantitatiivisilla mittauksilla pyritään määrittelemään, kuinka paljon parempia parhaat ovat verrattuna omaan toimintatasoon nähden ja mikä sen aiheuttaa. (Salminen & Uitti 1997, 104.)

Benchmarkingin onnistumiseksi, koko organisaation pitää tuntea tarvetta oppimiselle ja sen tulee kyetä oppimaan maailmanlaajuisesti. Opittavia asioita on pystyttävä kehittämään ja oppimaan organisaation kaikilla tasoilla ja toimipisteissä. Niitä on pystyttävä siirtämään nopealla aikataululla myös muihin yksiköihin. Oppimisen tarkoituksena ei ole sokeasti matkia tai vakoilla parhaimpia, vaan tarkoituksena on etsiä ja soveltaa parhaimpia toimintamalleja, joilla on mahdollisuus saavuttaa ylivertaisuus muihin nähden. (Salminen & Uitti 1997, 104.)

### 3.2.2 Benchlearning®

Vuonna 1994 Karlöf Consulting- yhtiö kehitti Benchlearning® eli vertailuoppimisen, joka on tulosta pitkäaikaisesta työskentelystä benchmarkingin eli vertailuanalyysin parissa. Vertailuanalyysille ominaista ovat tunnusluvut ja prosessit. Vertailuoppimisessa edetään pidemmälle ja etsitään syysuhteita, jonka jälkeen tutkitaan organisaation oppimista sekä sitä mitkä ihmisten tietoon saamat asiat ovat heidän mielestään yrityksen menestyksen kannalta tärkeitä. (Karlöf & Lövingsson 2006, 109.)

### 3.2.3 Mentorointi

Mentoroinnissa on kyse tukemisesta ja ohjaamisesta, jossa senioriasemassa oleva, osaamista ja kokemusta omaava henkilö mentor, ohjaa ja antaa tukea nuoremmalle henkilölle aktorille, jolla on halua kehittyä työssään. Mentoroinnissa tarkoituksena ja toisaalta tavoitteena on siirtää tietyssä ajassa vanhemman työntekijän elämäntietoa ja kokemusperäistä tietoa nuoremmalle henkilölle. Samalla halutaan kehittää edelleen nuoren henkilön koulutuksessa ja työelämässä saatua osaamista. (Ojala & Ahonen 2005, 168.)



Mentorointi perustuu mentorin ja aktorin väliseen kahdenkeskiseen vuorovaikutussuhteeseen, jolle ominaista on molemminpuolinen avoimuus, luottamus ja sitoutuneisuus näiden kahden henkilön välillä. Tapaamiset näiden kahden henkilön välillä ovat säännöllisiä ja keskusteluissa käsitellään nuoren henkilön työhön mahdollisesti liittyvästä ongelmasta, työn alla olevasta projektista tai kehityshankkeesta. Mentorin tehtävänä on kysymysten ja tehtävien avulla ohjata aktorin oppimista. Työn aikana opitut asiat ja oivallukset kirjataan ylös ja niitä verrataan niihin oppimistavoitteisiin, jotka asetettiin mentoroinnin alussa. (Ojala & Ahonen 2005, 168.)

### 3.2.4 Coaching

Sana coaching tulee englannin kielestä ja tarkoittaa valmentamista. Sana coach taas puolestaan tarkoittaa itse valmentajaa. Varsinkin englanninkielissä sana coaching on saanut monia eri alalajeja. Työ ja liiketoiminnan puolella puhutaan Business Coachingista ja Executive Coachingista, kun taas yksityiselämään ja siihen liittyvästä valmennuksesta puhutaan Personal Coaching ja Life Coaching termeillä. (Hirvihuhta 2006, 6-9.)

Työelämässä coaching on keinojen, asenteiden ja menetelmien löytämistä. Näiden avulla voidaan valmennettavina olevia johdon edustajia, esimiehiä, avainhenkilöitä tai ryhmää, joka sisältää yrityksen tuloksenteon kannalta merkittäviä asiantuntijoita tai esimiehiä, auttaa saavuttamaan tai jopa ylittämään omat sekä organisaation heille asettamat tavoitteet sekä parantamaan omaa ammatillista osaamista ja suorituskykyä. Valmentaja voi olla myös yrityksen johtaja tai esimies, joka haluaa olla osa yrityksen osaamisen kehittämistä ja jolla on halua auttaa työntekijöitä löytämään parempia ratkaisuja ja keinoja työnsä tekemiseen. Yrityksen johtajana tai esimiehenä toimiva valmentaja tuo esiin organisaation asettamat tavoitteet, mutta pyrkii samalla toimimaan yrityksen johdon ja työntekijöiden välisenä keskustelukumppanina. Lisäksi hän pyrkii haastamaan yrityksen työntekijöitä keksimään ja tuomaan esiin uusia ideoita siitä, miten yritys pääsee annettuihin tavoitteisiin. (Hirvihuhta 2006, 6-7.)

Yrityksen ottaessa käyttöönsä coaching-menetelmän, on sen saatava käännettyä organisaation tehtävä yksilön kielelle. Tämä tarkoittaa sitä, että valmennettava voi luottamuksellisesti keskustella omasta työstään valmentajan kanssa ja siitä mitä organisaation asettamat päämäärät ja tavoitteet hänen kohdallaan ja hänen tekemässään työssä tarkoittavat. Samalla, kun valmennettava käy läpi omaa työtään ja sen tavoitteita suhteessa yrityksen kokonaistoimintaan, hän tulee tietoiseksi myös oman työnsä merkityksellisyydestä ja siitä miten tärkeää se on koko yrityksen toiminnan kannalta. Tämä lisää valmennettavana olevan henkilön sitoutumista organisaatioon ja näkyy hänen työtyytyväisyytensä lisääntymisenä. (Hirvihuhta 2006, 10-11.)

Valmennuksessa valmentaja käy läpi yhdessä valmennettavan kanssa myös työyhteisön välisiä yhteistyöhön liittyviä kysymyksiä ja ongelmia. Valmentajan tehtävä ei kuitenkaan ole ratkais-

ta yrityksessä esiin tulevia ongelmia valmennettavan puolesta, vaan tarvittaessa auttaa ja laittaa valmennettava itse järjestelmällisesti etsimään keinoja ja ratkaisuja työssä tai yhteistyössä esiintyvien ongelmien korjaamiseksi. Valmennuksen tarkoituksena on, että henkilöt oppivat jatkuvasti kehittämään itseään ja omaa osaamistaan nopeasti muuttuvassa yhteiskunnassa, mikä on yrityksen menestymisen kannaltakin erittäin oleellinen asia. (Hirvihuhta 2006, 10-11.)

Valmentajana on muistettava oheiset säännöt:

- Valmentaja ei saa tehdä valmennettavansa töitä. Oppimassa olevan henkilön oppiminen voi viivästyä tai estyä kokonaan, kun itseluottamus ammatilliseen osaamiseen katoaa.
- Valmentaja ei saa antaa suoria neuvoja ongelman ratkaisemiseksi. Hyvä tapa on käyttää kysymyksiä, joilla voi ohjata työntekijää oikeaan suuntaan. Työntekijällä olevan teoreettisen tiedon ja työtilanteen yhteensovittamisella saadaan aikaan uutta, uuteen tekijään liittyvää tietotaitoa. Työntekijän ratkaistessa ongelman, muistetaan antaa siitä hänelle myös tunnustusta.
- Valmentajan tuen tarve vähenee, kun työntekijän osaaminen lisääntyy. Valmentajan onkin syytä muistaa antaa työntekijälle tilaa kehittyä. Annettavan tuen määrä tulisikin suhteuttaa osaamisen kehittymisen mukaan kannustavaksi ja määrältään kohtuullisen vaativaksi.
- Valmentajan on hyvä muistaa, että liiallinen kritiikki voi aiheuttaa sen, että valmennussuhde lukkiutuu. Valmentajan onkin hyvä muistaa, että virheet ovat osa oppimista. Kritiikin sijasta olisikin hyvä arvioida ja selvittää, mistä kyseinen virhe johtui. Virheiden työstämisellä saadaan aikaan korkeatasoista ammattitaitoa.
- Valmentajan rooliin ei kuulu turhautumista tai tunteenpurkauksia. Valmentajan on aina noudatettava tiettyä varovaisuutta antaessaan kielteistä palautetta. Positiivisen palautteen antaminen voi sen sijaan olla vapaampaa. Palautetta annettaessa on hyvä, jos valmentajan oma tunnetila ja valmistautuminen faktojen ja perustelujen osalta on sellainen, että valmentaja pystyy antamaan suorituksessa järkevää palautetta. (Jalava 2001, 86-87.)

### 3.2.5 Organisaation johtaminen

Viitalan (2005, 295) mukaan Katz ja Kahn (1978) olivat sitä mieltä, että jatkuva muutos ja kehitys tarvitsevat johtajuutta. Kun taas Kotter (1988) vertaa johtajuuden tarvetta sotatilaan, jossa tarve johtamiseen, leadership, kasvaa. Hän vertaa nykyisiä yrityksiä ja niiden tilaa kovenevassa kilpailutilanteessa kuvainnollisesti taistelukentäksi, jossa jatkuvien muutosten takia johtajuudella on tärkeä asema. Yrityksen ollessa muutostilassa sen toiminta voi olla melkoisessa kaoottisessa tilassa. Tällöin yrityksen johdolta ja esimiehiltä odotetaan selkeitä tavoitteiden ja toiminnan periaatteita, joilla luodaan järjestystä muiden puolesta. Tällainen

kaoottinen tilanne yleensä luo enemmänkin ahdistusta henkilöstössä ja vaikuttaa yrityksen toiminnan laatuun.

Johtajuus ei ole staattinen tila, joka olisi sidoksissa johtajan persoonaan, vaan johtajuus on ennemminkin prosessi. Siinä johtaja nähdään yhtenä prosessin osapuolena, johon liittyy kolme eri tekijää: tilanne, johdettavat ja johtaja itse. Merkityksellistä on, miten näiden kolmen eri osatekijän keskinäiset suhteet muotoutuvat. Määriteltäessä johtajuutta korostuvat tietyt asiat kuten ryhmä, kommunikaatio, tavoitteet ja vaikuttaminen. Näistä vaikuttaminen johtajuuden näkökulmasta tarkoittaa lähinnä tukemista. (Viitala 2005, 296.)

Ylintä johtoa tarvitaan, kun osaamisen johtamista luodaan. Käytännössä osaamisen johtaminen tapahtuu kuitenkin yrityksen eri yksiköissä, eikä johto pysty huolehtimaan, miten kullakin tasolla osaamisen johtamista käytetään käytännön arkitilanteissa hyväksi. Jokaisessa yksikössä esimiehillä on suuri vaikutus siihen, miten yrityksen eri yksiköissä pystytään asioita muuttamaan toiminnan kautta parempaa tulosta tuottaviksi. Vaikka osaamista ja sen johtamista suunnitellaan yrityksen ylimmässä johdossa, on se tarkoitettu kaikille yrityksen toimintatasoille käytettäväksi aina johtoportaasta eri tiimienvetäjiin. (Viitala 2005, 297.)

### 3.2.6 Osaamisen/oppimisen johtaminen

Oppivan organisaation määritelmä perustuu tietoisesti johdettuun kokonaisuuteen, jossa keskeiset tekijät, kuten organisaatio ja yksilöt yhdistävät yhteisen suunnan, tunnistavat esteet, soveltavat keinoja ja arvioivat niitä. Tärkeintä tässä on, että yrityksen sisällä päästään yhteiseen ymmärrykseen siitä, mitä yritys on, miten ja mihin suuntaan sitä kehitetään. (Moilanen 2001, 77.) Hyvin usein organisaatioissa valitetaan, että suunnitelmia ja tavoitteita laaditaan toiminnan edistämiseksi, mutta niitä ei toteuteta. Suurissa yrityksissä ongelmia tuovat toiminnan ohjauksen monimutkaisuus, jonka takia johdon on vaikea nähdä kokonaisuutta. Tällaisia ongelmia voidaan käsitellä johtamisjärjestelmän avulla. (Karlöf & Lövingsson 2004, 75.)

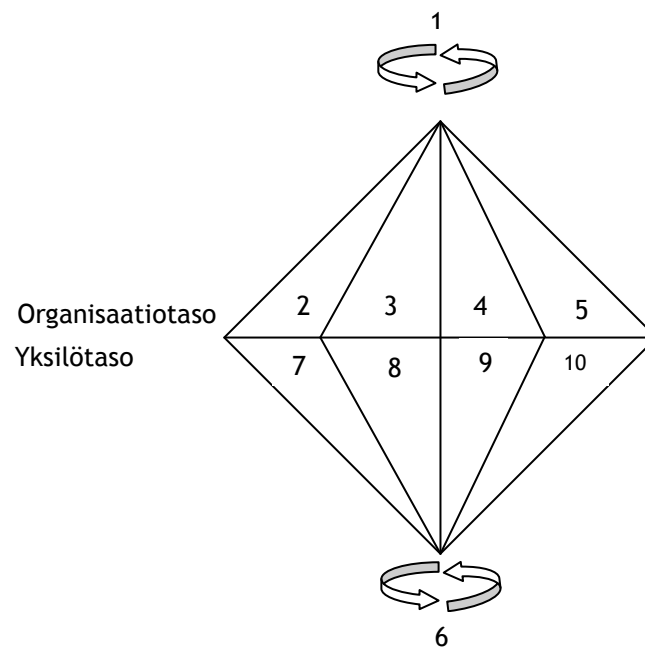
Karlöfin ja Lövingssonin (2004, 76) mukaan johtamisjärjestelmän tulee pitää sisällään seuraavat tekijät:

- käytössä olevat ohjaavat asiakirjat kuten toimintasuunnitelmat, budjetti, strateginen suunnitelma, toiminta- ja markkinointisuunnitelma, laatuohjelma, toimintaperiaatteet, operatiiviset suunnitelmat, tasapainotettu mittaristo jne.
- edellä mainittujen asiakirjojen sisältö ja niiden liittyminen toisiinsa
- ketkä asiakirjoja laativat, millä aikataululla ja kuka niistä päättää
- miten raportointi rakentuu ja miten sitä seurataan
- kokonaistavoitteiden ja strategioiden vaikutus yksittäiseen työntekijään ja hänelle asetettuihin tavoitteisiin ja toimintasuunnitelmiin

Menestyvästä johtamisjärjestelmästä on löydettävissä seuraavat tunnuspiirteet:

- johtamisjärjestelmä on yksinkertainen ja ymmärrettävä
- ainoastaan yksi ja ainoa johtamisjärjestelmä, joka on yhteinen koko toiminnalle
- johdolla pitää olla omistamisen tunne johtamisjärjestelmästä. (Karlöf & Lövingsson 2004, 76.)

Yrityksen lähtökohtana on omien vahvojen osaamisalueiden ylläpitäminen ja niiden kehittymisen seuraaminen, kun taas yksilötasolla henkilöstö haluaa ylläpitää omaa ammattiosaamistaan ja säilyttää näin kilpailukykyä työmarkkinoilla (Moilanen 2001, 36). Moilanen (2001, 167) kuvaa oppivan organisaation johtamisen ulottuvuudet kuvan 3 mukaisesti.



1. Oppivan organisaation rakentaja
2. Suunnan näyttäjä
3. Kyseenalaistaja
4. Edellytysten luoja
5. Kokonaisuuden arvioija
6. Oppijoiden ja oppimisen johtaja
7. Innostaja
8. Herättäjä
9. Keinojen osoittaja
10. Oppimisen arvioija

Kuva 3: Oppivan organisaation johtamisen ulottuvuudet

Osaamisen johtamisen tarkoitus on jatkuva osaamisen kehittäminen, jotta organisaatio suoriutuisi tehtävästään (Sydänmaalakka 2007, 131). Osaamisen jatkuvaksi kehittämiseksi organisaation on määriteltävä oma ydinosaamisensa sekä osaaminen, joka pohjautuu organisaation omaan visioon, strategiaan ja tavoitteisiin. Osaamisen kartoittamista jatketaan vertaamalla organisaation nykyistä osaamistasoa haluttuun tavoitetasoon verrattuna. Saatujen tietojen pohjalta organisaatiolle, tiimeille ja yksilöille tullaan laatimaan kehityssuunnitelmat, joita tullaan viemään tehokkaasti käytännön tasolle. Kehitettäessä ja ylläpidettäessä organisaation osaamista on hyvä muistaa, että kaikkea osaamista ei tarvitse löytyä organisaation sisältä. Osaamista voidaan ylläpitää käyttämällä verkostoja ja yhteistoimintaa hyväksi. (Sydänmaalakka 2009, 63.)

Talouselämä lehden numerossa 12/2010 (6) dosentti ja kauppatieteiden tohtori Heidi Keso väittää, että osaaminen ei voi kehittyä hoputtamalla. Hänen mielestään työpaikoilla oleva osaaminen pitää hyödyntää mahdollisimman laajasti ja luoda sitä kautta uusia kokemuksia. Lisäksi organisaation henkilöstön tulisi muodostua kaikenikäisistä työntekijöistä ja tämä tulisi ottaa huomioon myös rekrytoitaessa henkilöstöä sekä saneeraustilanteissa. Hänen mukaansa toimintavaihtoehtoja suunniteltaessa tietojen ja kokemusten välistä hierarkiaa ylläpitävät yhteiskunta ja organisaatiot. Mikäli tämä tapahtuu suunnittelematta, tietointensiivisestä toiminnasta jää kehollisuus puuttumaan. Heidi Keson mukaan: ”Puhe osaamisintensiivisyydestä ja oppivasta organisaatiosta ei riitä, jos työpaikoilla ei ole tilaa ihmisille, jotka ovat lihaa ja verta, ja heidän erilaisille kokemuksilleen.”

### 3.2.7 Osaamispääoman johtaminen

Liiketoimintaympäristössä, joka jatkuvasti muuttuu, kansainvälistyy ja kehittyy teknologisesti, kykyjen löytäminen ja niiden pitäminen on yksi tärkeimmistä kilpailutekijöistä. Menestyneimpiä ovat ne yritykset, joilla on taitoa houkuttaa, kehittää ja pitää palveluksessaan henkilöitä, joilla on riittävästi kokemusta, taitoa ja näkemystä johtaa kansainvälistä liiketoimintaa. Osaamispääoman varmistamiseksi on johtajuuden käsite määriteltävä uudelleen. Tulevaisuuden johtajuutta kuvaa tiimityöskentely ja vastuun jakaminen. Johtajuus nähdään jatkuvana prosessina, jossa otetaan riskejä ja tehdään urauurtavia ratkaisuja. (Ulrich 2007, 34-35.)

Osaamispääoman varmistamiseksi, organisaation on opittava jakamaan ideoitaan ja tietojaan nopeammin. Dave Ulrich (2007, 35) kertoo: ”Tutkiessamme oppivia organisaatioita havaitsimme, että oppimista tapahtuu siellä, missä ideoita sekä luodaan - esimerkiksi uuden lähestymistavan keksiminen työn suorittamiseen - että yleistetään levittämällä tietoa laajalti yrityksen sisällä. Osaamispääoman varmistaminen merkitsee sitä, että uusia ideoita tulee sekä

luoda että yleistää yrityksen sisällä. Esimiesten ja henkilöstöammattilaisten tulee kehittää toimintaperiaatteita ja käytäntöjä, jotka kannustavat tällaista toimintaa.” (Ulrich 2007, 35.)

Johtajuuteen kuuluu tietämyksen kokoaminen asiantuntija-alaisilta ja toiminta sen tietämyksen pohjalta. Tällainen toiminta vaatii johtajalta herkkyyttä ja erilaisuuden sietämistä. Tärkeämpää organisaation kannalta on kuitenkin yhteisöllisyyden rakentaminen kuin keskinäisen kilpailun lietsominen työyhteisön sisällä. Pysyviä rakenteita ei pyritä luomaan, vaan kesken-eräisyys ja väliaikaisuus hyväksytään. Esiin nousevat ihmisten väliset suhteet ja prosessit. Osaaminen tai ainakin tarvittavat edellytykset osaamiselle ovat jo olemassa organisaation sisällä, ne vain tulisi osata ottaa käyttöön. (Ojala & Ahonen 2005, 192.)

### 3.2.8 Jaettu johtajuus

Jaettu johtajuus sisältää johtamisen joka tulee ylhäältä, vaikuttamisen joka tulee alhaalta ylöspäin sekä vaakasuorassa tapahtuvan yhtäaikaisen yhteisvastuullisuuden. Tämä johtaa organisaation madaltumiseen, jossa johto lähestyy asiakaskuntaa, vastuun ja vallan jakautumista useammalle henkilölle eikä ainoastaan johtoportaalille vaan myös organisaation alimmille tasoille asti. Jaetussa johtajuudessa pyritään kehittämään omaa osaamista joko itse tai toisten avulla ja oppimaan jotakin uutta. Tarkoituksena on luoda jokaiselle osapuolelle lisäarvoa, sekä kehittämään yhteistyökulttuuria laadukkaaseen suuntaan, niin ettei menetetä mitään sellaista, joka olisi menestyksen kannalta tärkeää. (Kukkonen 1995, 10.)

Organisaation johtamisessa yksi tärkeimmistä ominaisuuksista on yrityksen joustavuus jatkuvan muutoksen ja kehityksen ilmapiirissä. Työntekijöiden väliset henkilökohtaiset sosiaaliset suhteet muihin työtovereihin sekä eri työryhmien väliset suhteet vaativat yrityksen johdolta ja varsinkin ryhmien esimiehiltä henkilöstön kehittämissuunnitelmissa rakennekehityksen joustavaa ratkomista sekä kykyä toimia joustavasti eri muutostilanteissa. Tiettyjen osa-alueiden, kuten henkilöstöpalveluiden, työhönoton, perehdyttämisen ja henkilöstön kehittämiseen on tarvittaessa käytettävä asiantuntijoita, jotka osaavat motivoida työntekijöitä kehittymään nimenomaan heidän työyhteisölleen soveltuvia kehittämismuotoja soveltaen. (Ritala & Tarvainen, 16-17.)

### 3.2.9 Henkilöstövoimavarojen johtaminen

Henkilöstövoimavarojen johtaminen on organisaation ihmisjärjestelmän hankintaa, motivointia, ylläpitoa, kehittämistä ja palkitsemista (Kauhanen 2006, 16). Henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara. Henkilöstövoimavaroille tulee asettaa tavoitteet, kehittää menetelmiä tavoitteiden saavuttamiseksi ja laatia henkilöstöpolitiikka. Henkilöstövoimavaroihin vaikuttavia ulkoisia asioita ovat mm. taloudellinen suhdannevaihe, poliittinen tilanne, lainsäädäntö,

väestörakenne, teknologia, yhteiskunnan arvot, työmarkkinat, ammattiyhdistykset, toimiala ja sidosryhmät. (Kauhanen 2006, 24.)

Henkilöstöosastojen tehtävänä ei enää yksin ole henkilöstön johtaminen, vaan sen voidaan sanoa olevan yhteisön vastuulla, joka vastaa henkilöstöjohtamisesta. Tällaiseen yhteisöön kuuluvat kaikki ne organisaation eri puolilla toimivat henkilöt, jotka hyödyntävät organisaatiossa käytössä olevaa henkilöstöosaamista, suunnitellessaan ja sopeuttaessaan sitä organisaation osaamiseen. (Ulrich 2007, 283.)

Henkilöstöosastoilla työskentelevät henkilöstöammattilaiset ovat asiantuntijoita, joilla on vankka teoriapohja ja he ovat päteviä tekemään päätöksiä, jotka perustuvat liiketoiminnallisiin tietoihin. Henkilöstökäytännöt ovat organisaation prosesseja, joiden avulla on luotava ja saatava aikaan lisäarvoa ja tuloksia. (Ulrich 2007, 14.) Jokaisella työpaikalla on omat pelisäännöt, joilla on vaikutusta henkilöstön onnistumiseen ja epäonnistumiseen ja niistä muodostuu yrityksen kulttuuri. Nämä pelisäännöt voivat olla joko kirjoitettuja eli virallisia tai kirjoittamattomia eli epävirallisia. Lisäksi ne voidaan ihmiskäsityksen mukaan jakaa kahteen eri ryhmään, joissa ensimmäisessä luotetaan ihmiseen ja toisessa taas ei luoteta. (Holmberg 2001, 41.)

Yrityksessä, jossa ihmiseen luotetaan, uskotaan, että ihmisellä on pohjimmiltaan halu pyrkiä parempaan. Tästä syystä yrityksessä tiedostetaan ja hyväksytään erilaisuudet sekä mielipiteet, jotka ovat eriäviä. Henkilöstö nauttii toimintavapaudesta ja vallan siirto ja asioiden delegoiminen alaspäin on luonnollista organisaatiolle. Tiedon kulku on vapaata, henkilöstö on tietoinen asioiden kulusta, he tietävät olemassa olevat tavoitteet sekä tietävät mitä heiltä odotetaan. Jokaisella on mahdollisuus tulla kuulluksi ja vaikuttaa asioiden kulkuun sekä saada tarvittaessa kannustusta. (Holmberg 2001, 41.)

Yrityksessä, jossa ihmiseen ei luoteta, ei myöskään siedetä erilaisuutta eikä mielipiteitä, jotka ovat eriäviä. Valtaa pitävät omistajat ja muutamat johtoon kuuluvat henkilöt. Toiminta on rajoitettua ja tiedon kulku huonoa. Tavoitteet eivät ole henkilöstölle selvät ja turhautuminen ja epäonnistuminen kuuluvat henkilöstön arkeen. Henkilöstö ei voi vaikuttaa itse mihinkään ja heidän mielipiteitään ei kuunnella. (Holmberg 2001, 41.)

### 3.2.10 Henkilöstösuunnittelu

Henkilöstösuunnittelussa tarkastelun kohteena on organisaation työvoima, lähinnä sen kysyntä ja tarjonta. Suunnitellessaan tulevaisuuden toimintaa ja laatiessaan budjettejia, organisaatiot käyttävät hyväkseen markkinoilta saatuja tuote- ja palveluennusteita. Ennusteiden pohjalta tehdyt suunnitelmat luovat pohjan myös henkilöstön kokonaistarpeen suunnittelulle. Lisävai-

keutta henkilöstösuunnitteluun tuo henkilöstön vaihtuminen, eläkkeellesiirtyminen ja sairauspoissaolot. Muutokset suuntaan tai toiseen näissä kolmessa eri tekijässä voivat muuttua nopeasti ja niihin voivat vaikuttaa organisaatiosta riippuvat tai riippumattomat tekijät. (Kauhanen 2006, 35-36.)

Suurten ja keskisuuren organisaatioiden menestymisen ja tiedon jakamisen kannalta on tärkeää, että organisaatio käyttää henkilöstösuunnittelua. Suunnittelun avulla löydetään oikeat henkilöt oikeisiin työtehtäviin ja heidän palkkatasonsa on tehtävän vaatimustason mukainen. Apuna tiedon hallitsemisessa voidaan käyttää tietojärjestelmää, joka on keskitetty henkilöstöjohtamiseen ja josta voidaan tarvittaessa tuottaa organisaation johdon ja esimiesten tarvitsemia raportteja. (Kauhanen 2006, 35-36.)

Henkilöstösuunnitelman keskeisenä lähtökohtana ovat organisaation ulkoiset ja sisäiset ympäristötekijät. Tehtäessä henkilöstösuunnitelmaa organisaation eri osa-alueille on tärkeää, että suunnitteluun otetaan mukaan myös organisaation strategia. Henkilöstösuunnittelu on jatkuvaa ja sen tavoitteena on löytää oikea määrä oikeita henkilöitä oikeisiin työtehtäviin. Tukea suunnittelulle antavat organisaation tuottamat ennusteet, joissa ennustetaan työvoiman tarve, ulkoisen työvoiman tarjonta ja sisäisen työvoiman tarjonta. (Kauhanen 2006, 35-36.)

### 3.2.11 Henkilöstön kehittämistarpeet

Menestyneiden organisaatioiden keskeisin voimavara, jota pyritään hyödyntämään, on niiden tietopääoma. Kauhasen (2006, 140) mukaan Kirjavainen ja Laakso-Manninen ovat jaotelleet ja nimenneet eri koulukuntien ja niiden tutkimusnäkökulmat neljään kategoriaan, nimenneet niiden tärkeimpiä kehittäjiä ja heidän pääasiallista antiaan näistä näkökulmista. Yhtenä neljästä näkökulmasta on oppivan organisaation näkökulma. Siinä muutokset ovat usein pieniä ja jatkuvia, mutta organisaation omistajien, johdon ja henkilöstön kannalta ne ovat turvallisia, sillä organisaation jatkuva virittäminen koskee koko toimintaa. Organisaation menestyksen keskeisenä osana on henkilöstön osaaminen. Osaamisen kehittämisessä organisaation johdon on valittava oikeat suuntaviivat tulevaisuuden ja tämänhetkisen liiketoiminnan mukaan.

Yksilöiden ja organisaation jatkuvasta sopeutumisesta ja uusiutumisesta muutoksessa on tullut pysyvä olotila. Osaamisen vanhentumisen nopeutuessa, organisaatioiden ainoana keinona on uusien työtehtävien vaatimien tietojen ja taitojen nopea oppiminen sekä valmius niiden omaksumiseen, jotta se pystyy säilyttämään työmarkkinakelpoisuutensa. Uuden tiedon rinnalla on myös sellaista tietoa, joka kokemuksen ja perusosaamisen kautta kumuloituu ihmisille organisaatioon. (Kauhanen 2006, 139-141.)



Osaamisen kehittamisestä ja toteuttamisesta on tullut osa organisaation strategiaa. Säilyttääkseen kilpailukykyensä organisaation on jatkuvasti uusiuduttava. Uusiutumisen edellytyksenä on kekseliäisyys ja jatkuva uuden oppiminen. HRD eli Human Resource Development henkilöstön kehittäminen on liiketoiminnan varmistamisen kannalta yksi niistä keinoista, joilla organisaatio varmistaa osaamisensa tulevaisuudessakin. (Kauhanen 2006, 141.)

### 3.2.12 Arvojen merkitys johtamisessa

Arvot ovat yrityksen kivijalka. Arvot ovat organisaatiolle tärkeitä asioita, jotka kertovat oikeasta ja väärästä sekä tavoiteltavista ja vältettävistä asioista. (Viitala 2007, 34.) Arvot antavat perustan myös eri ihmisten tekemille valinnoille. Ihmisten arvomaailmat vaikuttavat paljolti siihen millaisia ratkaisuja ja valintoja he tekevät missäkin tilanteessa. Arvoilla on myös tiedon vastaanottamiseen ja niihin suhtautumiseen oma vaikutuksensa. Ihmisten arvot ovat yleensä sellaisia, joita halutaan tavoitella tai joihin halutaan päästä. (Pirnes 2003, 64.)

Otalan (2008, 29) mukaan Brynjolfssonin & Yangin tutkimuksissa 1999 yritysten omistamilla uusilla koneilla, rakennuksilla ja muilla aineellisilla resursseilla on vain vähän vaikutusta yrityksen arvoihin. Sen sijaan arvoa lisäävät niin sanotut aineettomat tekijät kuten: prosessit, jotka ovat kilpailijoita tehokkaampia, tuotteet, joita saapuu markkinoille jatkuvasti lisää, kustannustehokkuus kilpailijoihin nähden sekä yrityksen luoma imago ja brändi. Yrityksen aineettomina resursseina voidaan pitää kaikkia niitä fyysisiä ja ei-rahamääräisiä resursseja, ovat ne sitten luonteeltaan, omistukseltaan tai määräysvallaltaan millaisia tahansa. Jalostettaessa aineettomia resursseja, kuten tietoa ja toimintatapaa, saadaan aikaan pääomaa joka on aineetonta. Aineettoman pääoman lähteenä ovat siis ihmisten tiedot ja taidot josta muodostuu osaamista, mikäli niitä osataan johtaa ja kehittää oikealla tavalla.

### 3.2.13 Muutosjohtaminen

Muutokselle on olemassa monia erilaisia nimiä. Puhutaan kulttuurisesta muutoksesta, uudelleenkeksimisestä, sopeutumisesta, joustavuudesta, nopeasta oppimisesta, muodonmuutoksesta, uudelleensuunnittelusta jne. Mistä muutoksessa todellisuudessa on kyse? Vaikka muutoksella on monta erilaista nimeä ja nimitystä, haaste yritysten kilpailukykyyn kannalta on aina sama. Yritysten johdon, organisaation ja työntekijöiden oppimisen on oltava vaivatonta ja nopeaa. Jotta tällaiseen tilanteeseen päästäisiin, on yrityksen henkilöstöammattilaisten ja esimiesten ja yrityksen johdon luotava malli jolla muutos voidaan toteuttaa sekä saatava se levitettyä koko organisaatioon. Tämä yksinään ei riitä vaan, muutoksen jatkuvaan soveltamista organisaation sisällä on tuettava. (Ulrich 2007, 32.)

Pekka Aulan (2000, 134) mukaan Peter Senge on arvioinut, että 1990-luvulla tehdyistä johtamisstrategioista suurin osa oli tuomittu epäonnistumaan jo alusta lähtien. Vuosien ajan on tehty havaintoja, että ylhäältä käsin johdetuilla strategioilla on vain marginaalinen vaikutus. Uusia strategioita yleisempiä ovat yritysten uudelleen organisoinnit. Ne eivät kuitenkaan tuota todellisuudessa uusia yrityksiä, jotka olisivat jollakin tavoin selkeästi aiempia yrityksiä erilaisempia. Samoin voidaan sanoa käyneen fuusioissa ja yrityskaupoissa ja niiden onnistumisessa sen jälkeen. Ylhäältä käsin johdettu perinteinen muutos ei anna kovin vaikuttavaa näyttöä muutoksesta.

Muutoshankkeiden herkkyyden syynä ovat muutos- ja viestintämallit sekä niiden liiallinen yksipuolisuus. Johtamisen näkökulmasta ulkoisella viestinnällä on pyritty lieventämään epävarmuutta, joka vallitsee ympäristössä. Todellisuudessa tarkoituksena on vastata muutospainisiin jotka ovat ympäristön asettamia, sekä muutospainisiin, jotka nousevat organisaation sisältä. (Aula 2000, 134-135.)

Muutos vaatii muutakin kuin yrityksen johdon vakuuttavia puheita muutoksen tarpeellisuudesta ja seurauksista, mikäli näitä muutoksia ei saada aikaan. Se vaatii yrityksen johdon henkilökohtaista mukanaoloa ja osallistumista muutokseen. Hyvin usein muutos jää johdon tasolla pelkäksi puheeksi. Se ei ole itse valmis muutokseen, eikä valmis toimimaan tavalla, jota se puheissaan esittää. Tämä sanojen ja tekojen vastakkainasettelu johtaa siihen, että muutoshankkeet epäonnistuvat tai kariutuvat, sekä organisaatiotasolla että yksilötasolla, sillä todellisuudessa työntekijöiden mielenkiinto kohdistuu enemmän siihen, mitä yrityksen johto tekee muutoksen eteen, kuin siihen mitä he ovat puheissaan sanovat. (Ulrich 2007, 33.)

Henkilöstöammattilaisten velvollisuutena katsotaankin olevan saada yrityksen johtajat, joilla on vaikutusvaltaa ja menestystä takanaan, mukaan muutokseen ja seisomaan sanojensa takana. Tämä puolestaan tuo henkilöstöammattilaisille oman haasteensa; Miten vaatia ja edellyttää johdolta jotakin, ilman että on röyhkeä ja epäkohtelias? Toisaalta sellaiset yritykset joissa, yrityksen johto ja henkilöstöammattilaiset ovat onnistuneet luomaan yrityksestä nopeasti reagoivan joko ennustettaviin tai arvaamattomiin tilanteisiin, ovat yrityksiä joiden selviytyminen kilpailusta voittajina on todennäköisempää. (Ulrich 2007, 33.)

Aulan (2000, 135) mukaan hallittu muutos voidaan jaotella vaiheittain seuraavalla tavalla:

- tiedostetaan muutospainet eli ongelmat
- suunnitteluvaihe
- toimenpidepäätökset
- toimenpiteiden toteutus
- seuranta.

Hallittu muutos toteutetaan aina ennalta määrätyn järjestyksen mukaan, jolloin toteutus tapahtuu vasta suunnitteluvaiheen jälkeen. Tuloksena tästä on se, että haluttu muutos etenee järjestyksessä ja sitä korjataan mikäli näyttää siltä, että jokin ei mene niin kuin on suunniteltu. Muutoksen etenemistä voidaan seurata tekemällä mittauksia tai jakamalla ulkoisia muutosmotivaatiota lisääviä palkintoja. (Aula 2000, 135.)

Muutosenergia on resurssina aina rajallinen ja sitä on osattava käyttää taloudellisesti, sillä strategian toteutuksessa nousu- ja laskuvaiheet vuorottelevat. Muutoksen kriittisimmät hetket ovat silloin, kun muutosprosessissa on päästy innostuneen alkuvaiheen yli ja päivittäiset työtehtävät ottavat vallan. Tällöin esiin pyrkii kyllästyneisyyden olotila ainaiseen puheeseen tulevista muutoksista. Muutos vaatii toteutuakseen paljon energiaa. Johdon tehtävänä onkin huolehtia siitä, että energiatason vähentyessä se palauttaa mieliin organisaation strategiset ydinasiat, roolit ja vastuut. Sekä tuottaa lisäksi uutta, muutosta tukevaa energiaa henkilöstön keskuudessa silloinkin, kun muutos edistyy tavoitteiden mukaisesti. (Salminen 2008, 260-262.)

Muutosprosessissa johdon tehtävä ei ainoastaan ole lisätä energiaa ja vauhdittaa muutosta. Sen on myös osattava jarruttaa muutosta aika ajoin, jotta organisaatiolla on mahdollisuus hengähtää. Mikäli muutos on liian nopeaa se saattaa tukahduttaa organisaation toiminnan, tai muutosvauhtia on hidastettava siitä syystä, että jokin tai jotkut organisaation tasoista eivät pysy muutoksen vauhdissa mukana. (Salminen 2008, 262.)

Muutosprosesseissa yksi tärkeimmistä syistä niiden epäonnistumisiin on siinä, että organisaation johto on liian hätäinen odottamaan tuloksia eikä malta johtaa prosessia loppuun asti. Syyinä tähän on se, että johto ja johdettavat ovat prosessissa ajallisesti eri tasoilla ja heidän mielestään asia on pelkästään vanhan asian kertausta. Organisaation keskijohto ja organisaation muut tasot taas tarvitsevat aikaa ymmärtääkseen, käsitelläkseen ja hyväksyäkseen suunnitteluprosessin. Lisäksi aikaa tarvitaan siihen, että keskijohto yhdessä alaistensa kanssa muuntaa kyseisen strategian sisältö ja kieli sellaiseksi, jotta toiminnallisilta lähtökohdiltaan on omalle organisaatiolle sopiva. Tämä ei kuitenkaan tapahdu hetkessä, vaan vaatii keskijohdolta aikaa ja ponnisteluja. (Salminen 2008, 266-267.)

Karlöfin ja Lövingssonin (2004, 96-97) mukaan muutosjohtamisen yhtenä kehittämisen muotona voidaan käyttää kuiluanalyysiä, jonka pyrkimyksenä on selvittää, millainen kuilu nykyisellä ja toivotulla tilanteella on, sekä määrittellä millä keinoin kuilu on kurottavissa umpeen. Kuiluanalyysin toteutuu kuuden eri vaiheen kautta:

- määrittellään kohdealue
- nykytilanteen analysointi, tukena mahdolliset mittaustulokset
- kuvataan toivottu tilanne, mitattavilla olevilla tavoitteilla
- kuvaus toive- ja nykytilanteen eroista

- tehdään päätöksiä toimenpiteistä
- seuranta ja tarvittavat korjaustoimenpiteet.

### 3.2.14 Työn organisointi muutoksessa

Töiden organisoimiseen on monia eri syitä. Sopeutuakseen usein muuttuviin markkina- ja taloustilanteisiin organisaation on pohdittava sen mukanaan tuomia muutoksia niin henkilöstön määrän, työtehtävien kuin työnjaonkin kannalta sekä mahdollisten muutosten vaikutusta vastuualueita koskeviin kysymyksiin. Työn uudelleen organisointi on osa organisaation kehittämistoiminnan ennakoimista, jolla tavoitellaan parempaa asiakaslähtöisyyttä, toimivuutta, joustavuutta, tuottavuuden kehittämistä sekä henkilöstön hyvinvointia ja motivaatiota. (Kauhanen 2006, 53.)

Työnsuunnittelu on yksi keskeisimmistä keinoista uusien tavoitteita saavutettaessa ja motivoitaessa henkilöstöä. Työn organisointi ei nykyisin enää ole mikään arvo sinällään, vaan sen merkitys organisaatiolle on ainoastaan strateginen ja jotta se menestyy kilpailussa. Menestyäkseen kilpailussa organisaation tarvitsee jatkuvasti kehittää omaa tuottavuuttaan, sillä kehittyminen ei tapahdu itsestään. (Kauhanen 2008, 55.)

Otalan ja Ahosen mukaan (2005, 45) Stermann on 2000-luvun alkupuolella todennut, että organisaatiot toimivat syklisesti eli tietyin väliajoin samat asiat toistuvat. Näin ollen iäkkäämpien työntekijöiden kokemus ja hiljainen tieto ovat erittäin arvokkaita lähteitä organisaation toiminnalle. Iäkkäämmistä henkilöistä on lisäksi todettu, että he sietävät paljon paremmin työnkuormitusta, kuin nuoremmat henkilöt, joka tekee heistä soveltuvampia johtamaan erilaisia projekteja.

Tuottavuuden määrittelyssä aikaansaatu tuotosta verrataan työmäärään tai vastaavaan panostukseen joka siihen on käytetty. Rajoittavina tekijöinä tuottavuuden kehittämiseksi ovat ihmisen fyysiset ja henkiset kapasiteetit jotka on syytä ottaa huomioon, ovat olosuhteet siten minkälaisia tahansa. Työkokonaisuuksia suunniteltaessa tulisi kiinnittää huomiota siihen että työ antaisi sen tekijälle tyydytystä ja sisältöä elämään. Siksi työkokonaisuuksia suunniteltaessa tulisi ottaa huomioon, että työn tavoitteet tunnetaan ja että ne ovat hyväksytyjä ja ymmärrettyjä. Merkittävä osuus kehitettäessä hyvää työkokonaisuutta on sillä, että henkilöstö otetaan mukaan kehittämiseen. (Kauhanen 2008, 55.)

## 3.3 Työhyvinvointi

Kauhasen (2006, 195) mukaan työhyvinvoinnilla tarkoitetaan sellaista työolojen kehittämistä ja työn sisällön rikastuttamista, töiden järjestämistä ja johtamista, joka tyydyttää sekä yksi-

löitä että organisaatiota. Kaikkia näitä osa-alueita on kehitettävä samanaikaisesti optimaalisen tuloksen aikaansaamiseksi. Salminen (2006,130) puolestaan toteaa että työhyvinvointi ei ole pelkästään erilaisilla projekteilla luotava ilmiö, vaan se on sidoksissa yrityksen jokapäiväiseen toimintaan. Työhyvinvointi koostuu keskeisesti yrityksessä vallitsevasta ilmapiiristä, jossa esimiestyö on tärkeä työhyvinvointia luova tekijä.

Käyttäytymistieteiden vanhimpia havaintoja on se, että me heijastamme ympäristöämme. Esimerkiksi jos henkilö jonka kanssa olemme, on surullinen, niin meistäkin tulee surullisia. Jos taas olemme energiasa ja intoa täynnä ja muut taas suhtautuvat asiaan negatiivisesti, niin omakin intomme hiipuu. Nauru ja huumori vapauttavat ja auttavat meitä selviytymään ikäviä ja vaikeista asioista. Se ei auta meitä ratkaisemaan ongelmia, mutta sillä on vapauttava vaikutus. (Tiensuu, Partanen & Aaltonen 2004, 103.)

Työpaikassa, jossa on huumoria, viihtyvät myös työntekijät. Työyhteisöissä esiintyykin usein huumoria, joka on kyseiselle työyhteisölle ominaista, mutta jota ulkopuolisen henkilön on vaikea ymmärtää. Huumorin avulla on helpompi käsitellä vaikeita, arkoja ja kipeitäkin asioita. Huumorin tulee olla työyhteisölle ainoastaan ilmapiirin lisämauste, ei itsetarkoitus. Sen tulee olla iloista, mutta sillä ei saa ivata, pilkata, häpäistä, alistaa tai olla pahansuopa toista henkilöä kohtaan. Huumoria voidaan sanoa luovuuden lähteeksi silloin, kun töissä on vapaus nauraa ja sen avulla työyhteisössä osataan käsitellä kaikenlaisia asioita. (Kaivola 2003, 157.)

Tiensuun ym. (2004, 103) mukaan erinomaisen yrityksen piirteisiin kuuluvat nämä asiat:

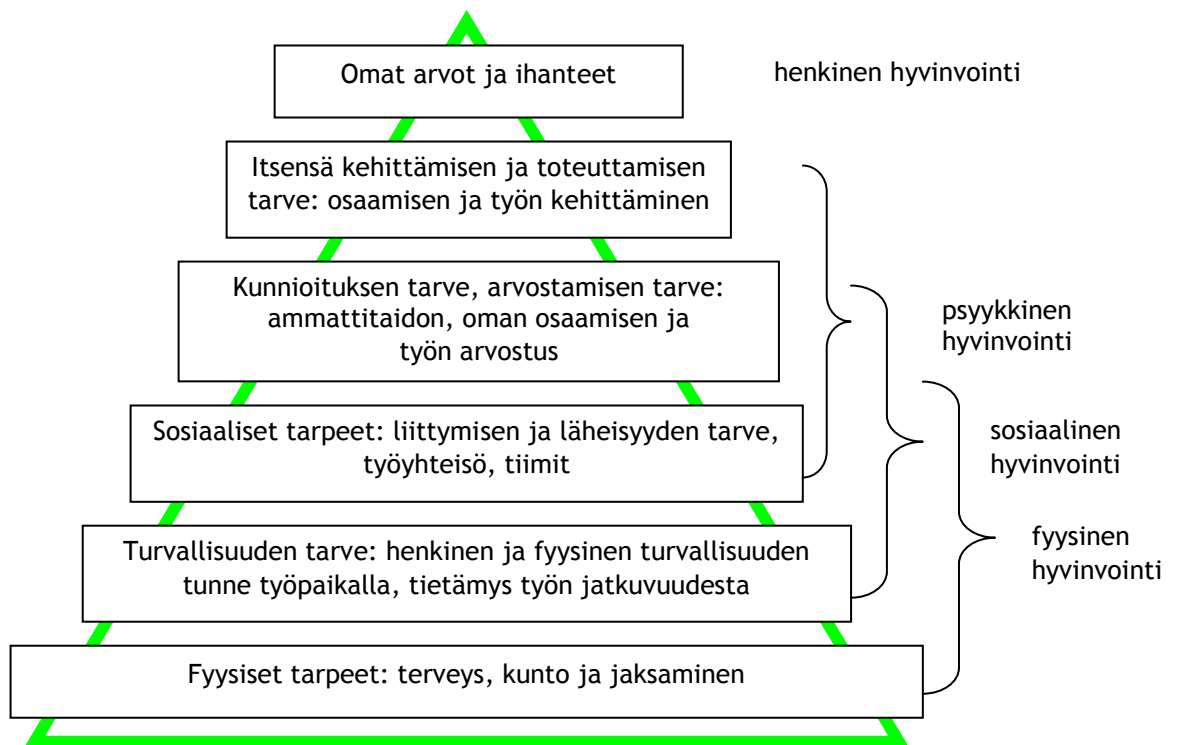
- liiketoimintaan sisältyvä hauskuus
- työtä on kiva tehdä
- yritys on työpaikkana houkutteleva
- työvoiman vaihtuvuus ja
- asiakaskato on pieni.

Työterveyslaitoksen Työ Terveys Turvallisuus -lehdessä 3/2010 (36-37) Kaaja kirjoittaa artikkelissaan, että monipuolisessa, kohtuullisen itsenäisessä ja mielekkäässä työssä jokainen voi kokea onnenhetkiä. ”Onnellisuus työssä syntyy suhteellisen pysyvällä, myönteisestä ja parhaimmillaan innostuneesta suhteesta omiin tehtäviin, työyhteisöön ja työelämään.” Artikkelin mukaan kuusi askelta työniloon koostuvat seuraavista asioista:

- tehtävien monipuolisuus
- työn tuntuminen tärkeältä
- mahdollisuus vaikuttaa päätöksiin
- kannustava palaute
- esimies tukena
- hyvä yhteishenki.

### 3.3.1 Työhyvinvointi ja Maslow'n tarvehierarkian portaat

Työhyvinvointia voidaan peilata Maslow'n tarvehierarkian portaikon avulla. Tarvehierarkian alimmalle tasolle tulevat ihmisen perustarpeiden tyydyttäminen kuten ravinnon ja nesteen saanti sekä riittävä uni, joita vasten voidaan verrata ihmisten fyysistä kuntoa ja terveyttä. Toiselle tasolle sijoittuvat turvallisuuteen liittyvät asiat, kuten työympäristö, työvälineiden turvallisuus, henkinen turvallisuuden tunne. Henkiseen turvallisuuden tunteeseen voidaan lukea myös työilmapiiri, jossa ei esiinny kiusaamista ja pelkoa siitä mitä tai miten työ tulisi tehdä, vaan jokainen tietäisi omat tehtävänsä ja sen miten työ pitää tehdä. Henkiseen hyvinvointiin liittyy osana myös luottamus siihen että työt jatkuvat. Toiseksi työhyvinvoinnin kannalta tärkeäksi alueeksi voidaan lukea psyykkiseen hyvinvointiin liittyvät asiat. (Ojala & Ahonen 2005, 29.)



Kuva 4: Työhyvinvoinnin kuvaus Maslow'n tarvehierarkian avulla

Kolmannella tasolla painottuvat läheisyys ja liittymisen tarve. Näitä tarpeita esiintyy sekä työyhteisössä että sen ulkopuolella. Työyhteisössä tällaisia voivat olla osallistuminen työ- ja ammattiyhteisön toimintaan sekä työpaikan ihmissuhteet. Siihen kuuluvat myös työn ulkopuolella sidotut ihmissuhteet. (Ojala & Ahonen 2005, 30.)

Neljännellä portaalla ovat arvostukseen liittyvät tarpeet, jotka perustuvat työelämän puolella osaamiseen ja ammattitaitoon. Hyvä ammattitaito lisää turvallisuuden tunnetta ja tukee samalla sosiaalista työhyvinvointia. Osaaminen puolestaan vaikuttaa ihmisen mahdollisuuksiin tulla valituksi tiettyyn tehtävään tai työhön. (Ojala & Ahonen 2005, 30.)

Korkeimmalle tasolle nousevat ihmisen omat tarpeet itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeista. Siihen kuuluu esimerkiksi halu kehittää omaa toimintaa, luovuutta, omaa osaamista ja itseään, jotta itselle asetetut päämäärät saavutettaisiin elämässä. Näiden kaikkien portaiden yläpuolelle voidaan vielä lisätä vielä yksi portas, joka on draivi ja henkisyys. Tähän portaan kuuluu ihmisen sisäiset arvot ja motiivit sekä ihmisen sisältä tuleva energia, joka ohjaa ihmistä innostumaan asioita ja sitoutumaan eri asioihin. Yhteiskunnassa ja työelämässä aiemmin olleet turvarakenteet ovat poissa ja ihmisten on otettava itse vastuu omasta itsestään. Työhyvinvointi on viime kädessä kiinni ihmistä itsestään ja hänen omasta halusta, arvoista ja ihanteista. (Ojala & Ahonen 2005, 30.)

Ammattitaito ja osaaminen eivät yksinään riitä siihen, että innovatiivisuus saadaan jatkuvaan. Tarvitaan myös työyhteisö, jossa erilaista osaamista voidaan yhdistää ja jossa ihmiset osaavat olla luovia ja innostuneita oman työnsä kehittämiseen. Taloudellisen menestyksen lisäksi on kiinnitettävä huomiota myös osaamiseen ja työhyvinvointiin asetettuihin tavoitteisiin ja niiden jatkuvaan seurantaan. Työhyvinvoinnilla on siis merkitystä organisaation taloudelliseen menestymiseen. (Ojala & Ahonen 2005, 62-63.)

### 3.3.2 Työyhteisöjen toimintamallit

Ojalan ja Ahosen (2005, 36-37) mukaan työmarkkinajärjestöjen tehtävänä on laatia yhteinen suositus toimintamalleista, joilla työyhteisöjen toimintaa voidaan suunnitelmallisesti kehittää. Kehittämistyötä tehdään yhdessä työnantajien ja työntekijöiden edustajien kanssa. Työhyvinvointiin liittyy nämä säädökset:

- laki yhteistoiminnasta yrityksissä, johon sisältyy esimerkiksi tiedotusvelvollisuus, kuten muutostilanteet jotka koskevat työyhteisöä sekä suunnitelmat jotka liittyvät henkilöstöön ja sen koulutukseen
- työturvallisuuslaki, joka velvoittaa laatimaan työsuojelusuunnitelman, sen toteutusseurannan ja siihen liittyvien vastuiden jakautumisen työyhteisössä
- laki työsuojelun valvonnasta ja muutoksenhausta työsuojeluasioissa, jossa säädetään yhteistoimintamenettelystä yli 10 hengen yrityksissä sekä toimialakohtaisista erikoismääräyksistä yli 20 hengen yrityksissä
- työterveyshuoltolaki, jonka mukaan työnantaja on velvollinen kustantamaan työterveyspalvelut joilla voidaan ehkäistä työstä johtuvat terveysvaarat

- laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta, jolla pyritään edistämään tasa-arvoa ja toisaalta ehkäisemään sukupuolista syrjintää.

### 3.3.3 Työhyvinvoinnin mittaaminen

Työhyvinvoinnin mittaamiseen voidaan käyttää monia erilaisia mittareita. Niiden avulla voidaan mitata ja saada tietoa jostakin yksityiskohtaisesta asiasta tai ilmiöstä, tai ne voivat toimia laajoina kokonaisvaltaisina mittareina, jolloin tulokset ovat yleensä arvioita tai niillä mitataan erilaisia ilmiöitä. Mittauksilla saatujen tietojen kerääminen ei yksistään riitä vaan organisaation johdon on aktiivisesti analysoitava ja tulkittava tutkimuksista saatuja tuloksia. Kehityshankkeita käynnistettäessä olisi hyvä sopia myös niiden seurannasta. Uuden toiminnan ja kasvun saavuttamiseksi on työhyvinvoinnin rinnalla hyvä seurata työilmapiiriä, aloitteiden ja ehdotusten lukumäärää, tuotekehitysprosessien lukumäärää sekä uusien tuotteiden määrää liikevaihdosta. (Ojala & Ahonen 2005, 232.)

Työhyvinvointiin vaikuttavat monet eri tekijät, eikä työhyvinvointi synny hetkessä vaan sen edistämiseksi tarvitaan pitkäjännitteistä työtä. Jotta henkilöstön tilaa ja kehitystä voidaan mitata, siihen vaaditaan monipuolisia mittareita. Pelkät rahamääräiset mittarit eivät yksinään riitä. Henkilöstöä voidaan kuvata iän, sukupuolen, osaamisen, ajankäytön sekä työsuhteen mukaan. Henkilöstön kuvaamiseen voidaan käyttää myös terveyteen liittyviä asioita, kuten sairauspoissaolot ja työkyky, tai yhteisöllisyyteen liittyviä asioita, kuten tiimityöskentely, työtyytyväisyys, asiakastyytyväisyys sekä tulokseen vaikuttavien asioiden avulla, kuten myynti, tuotos tai voitto. (Ojala & Ahonen 2005, 232-233.)

Haluttaessa saada tietoa henkilöstön työhyvinvoinnista, hyviä suuntaviivoja antavia mittareita ovat Ojalan ja Ahosen (2005, 233) mukaan henkilöstön sairauspoissaolot, tilastot työtapahtumista, henkilöstön vaihtuvuus sekä asiakaspalautteet ja tutkimukset asiakastyytyväisyydestä.

Haluttaessa selvittää henkilöstön tunnetilaa erilaisista asioista, mittareina voidaan Ojalan ja Ahosen (2005, 233) mukaan käyttää kokonaisvaltaisia kyselyjä, jotka voivat olla seuraavat:

- työilmapiirikyselyt
- työn kuormittavuuteen, stressiin ja tyytyväisyyteen liittyvät asiat
- työtyytyväisyys
- työssä tapahtuneet muutokset
- kehittämistarpeiden kartoitus
- organisaation jaksamiseen liittyvät asiat
- johtajuuteen ja johtamiseen liittyvät asiat.



### 3.3.4 Työssä motivoituminen

Motivaation ylläpitämiseksi ei riitä yksinään työ jota tehdään. Työntekijälle on tarjottava myös muita ulkoisia tekijöitä motivaation ylläpitämiseksi, kuten mahdollisuus oppia uusia asioita, saada tehdystä työstä korvausta sekä tuntee että tehdystä työstä on yhteiskunnallista merkitystä. Nämä tekijät vaikuttavat merkittävästi siihen kuinka tehokkaasti työ suoritetaan. (Kaivola 2003, 150.)

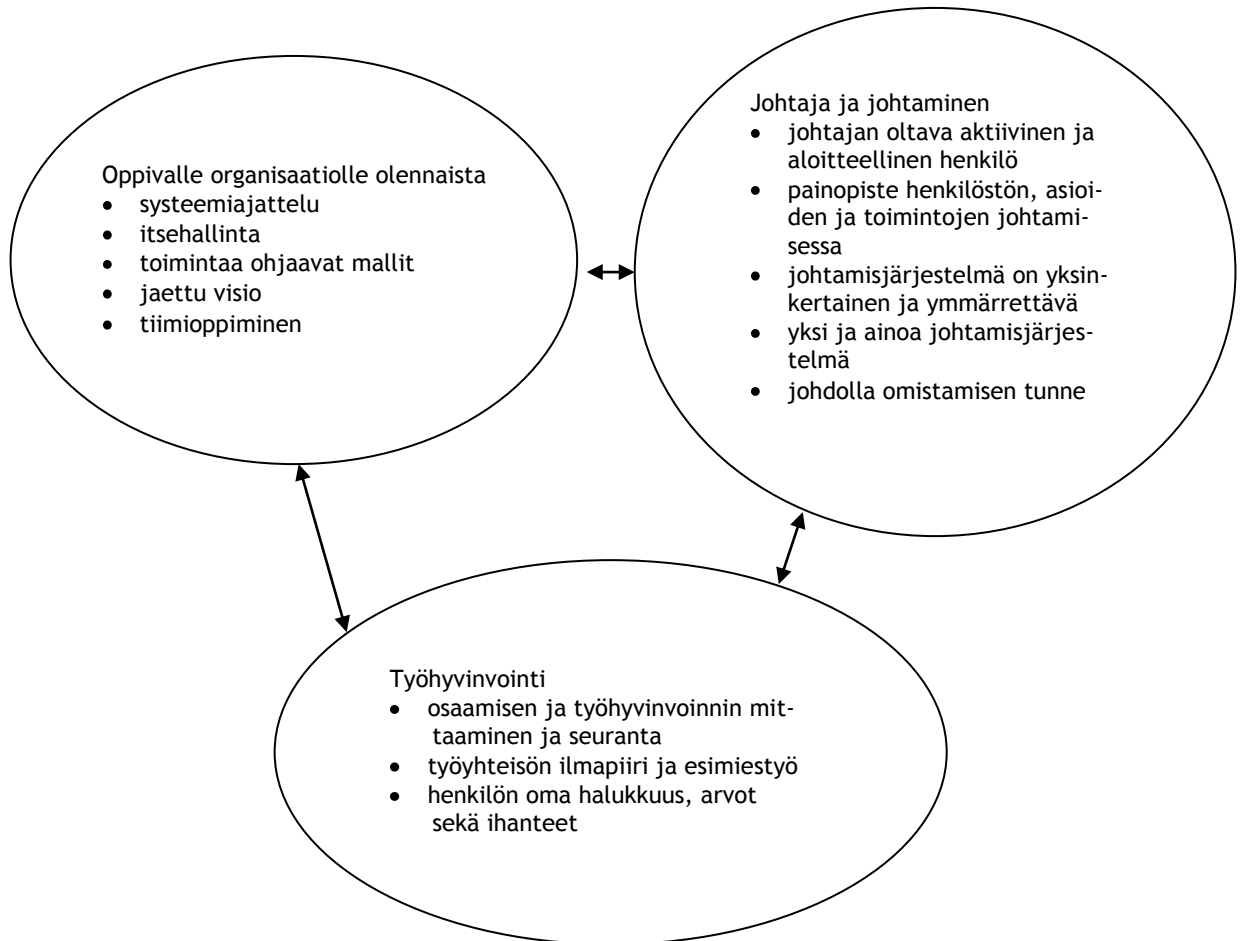
Viitala (2005, 142-143) esittää Deciin (1971) viitaten että tällainen kontrolloitu, ulkoapäin säädelty toiminta, voi ajan kanssa muuttua autonomiseksi toiminnaksi, joka tulee henkilöstä itsestään. Kyseiseen tilanteeseen päästään kolmen eri tason kautta. Ensimmäisessä tasossa henkilön toimintaan vaikuttaa ulkoinen vaatimus tai toive asian tekemiseksi tai toiminnasta saatava palkkio. Toisessa vaiheessa henkilö huomaa, että annetusta tehtävästä on hänelle itselleen hyötyä ja arvostus omaa itseään kohtaan lisääntyy. Kolmannessa vaiheessa henkilö huomaa että oman itsensä arvostamisen lisäksi, myös annetulla tehtävällä on myönteisiä seurauksia henkilön toimintaan. Viimeisimmässä vaiheessa henkilö on jo sisäisesti motivoitunut suorittamaan annettua tehtävää, sen sisällön ja kiinnostavuuden vuoksi.

Motivoituneella työntekijällä on paljon korkeampi suorituskyky eikä työstä aiheudu merkittävää rasitusta. Työskennellessään motivoituneena ihminen imee itseensä lisää energiaa ja hänen olemuksensa luo ympäristöön positiivista ilmapiiriä ja henkeä, jolla on vaikutusta myös työn ulkopuolisiin rooleihin. Motivoitumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat myös työympäristö ja sen fyysiset tekijät, kuten töiden organisointi, omaan työhön vaikuttaminen sekä työstä saadut kannusteet. Motivoituminen työyhteisössä on myös yksilöllistä. Mikäli henkilön itseluottamus on kunnossa ja oma minäkuva, niin yleensä myös käsitys muista ihmisistä ja ympäristöstä on myönteinen ja päinvastoin. Motivaatioon vaikuttavat myös sosiaaliset ja psyykkiset suhteet. (Kaivola 2003, 151.)

Tutkijoiden mukaan olisikin erittäin tärkeää kiinnittää huomiota henkilöön käyttäytymiseen vaikuttaviin tekijöihin ja että ne sopisivat yhteen henkilölle annettujen tehtävien kanssa. Tutkija Victor H. Vroom on lisäksi korostanut sitä, kuinka tärkeää on, että työntekijän motivaatio ja toiminta on yhteneväinen organisaation tavoitteiden kanssa. (Karlöf 1999, 165-166.)

### 3.4 Teoreettisen viitekehyksen synteesi

#### Oppivan organisaation tärkeimmät osa-alueet



Kuva 5: Oppivan organisaation tärkeimmät osa-alueet

Peter Seng (2006), jota pidetään koko oppivan organisaation isänä, kirjoitti jo vuonna 1990 kirjan, jossa esiteltiin oppivan organisaation viisi peruspilaria. Viiteen peruspilariin kuuluu, systeemijattelu, itsehallinta, toimintaa ohjaavat mallit, jaettu visio ja tiimioppiminen. Olennaista näille kaikille viidelle pilarille on se, että niiden kaikkien tulee kehittyä yhtenä kokonaisuutena.

Moilasen (2001) mukaan oppiva organisaation on tietoisesti johdettu kokonaisuus, jossa organisaatio ja yksilöillä on yhteinen näkemys siitä miten ja mihin suuntaan yritystä kehitetään. Ominaispiirteisiin liittyy myös koulutuksen tukeminen ja arvostaminen. Sydänmaanlakka (2007) puolestaan määrittelee oppivan organisaation kyvyksi muuttua ja uudistua ympäristös-

tä tulevien vaatimusten mukaan. Hän käyttää siitä termiä älykäs organisaatio, jolla on kolme erityistä kykyä uusiutua, kuten muutostarpeiden näkeminen, nopea oppiminen, uusien asioiden nopea vieminen käytäntöön.

Jalavan (2001) mukaan tyypillisiä piirteinä joita johtajaksi aikovalta henkilöltä tulee löytyä, ovat aloitteellisuus ja aktiivisuus. Lönnqvistin (2007) mukaan johtajuus on monien osatekijöiden onnistunutta liittämistä yhteen. Siihen kuuluu henkilöstöjohtamisen lisäksi myös asioiden ja toimintojen ohjaamista, jotka organisaation toiminnan kannalta ovat tärkeitä. Viitalan (2005) mukaan johtajuus ei ole staattinen tila vaan prosessi, jossa johtaja on itse yksi prosessin osasista tilanteen ja johdettavien lisäksi. Otalan ja Ahosen (2005) mukaan hyvään johtajuuteen kuuluu myös tietämyksen kartuttaminen asiantuntija-alaisilta ja toiminta näiden tietojen pohjalta. Tämä vaatii johtajalta herkkyyttä ja erilaisuuden sietämistä.

Salmisen ja Uitin (1997) mukaan johtamisen yhtenä muotona voidaan käyttää Benchmarkingia, jossa opitaan itseään viisaammilta henkilöiltä. Oleellisinta Benchmarkingissa on että koko organisaation pitää oppimista tarpeellisenä kaikilla organisaation tasoilla. Otalan ja Ahosen (2005) mukaan mentorointi on hyvä johtamisen muoto. Heidän mukaansa mentorointi perustuu mentorin ja aktorin väliseen kahdenkeskiseen vuorovaikutussuhteeseen, jossa avoimuus, luottamus ja sitoutuneisuus kahden ihmisen välillä, on molemminpuolista.

Hirvihuhdan (2006) mukaan johtaminen on esimiestoiminnassa työskentelevien henkilöiden valmentamista. Valmentamisella pyritään saavuttamaan, mahdollisesti jopa ylittämään omat sekä organisaation asettamat tavoitteet sekä parantamaan omaa ammatillista osaamista ja suorituskykyä. Valmennuksen perusajatuksena on, että henkilöt oppivat jatkuvasti kehittämään itseään ja omaa osaamistaan yhteiskunnan muuttuvien tarpeiden mukaan. Karlöfin ja Lövingssonin (2004) mukaan johtamisjärjestelmän tulee olla yksinkertainen ja ymmärrettävä. Niitä tulee olla ainoastaan yksi ja sama koko toiminnalle. Johtamisjärjestelmä tulee olla sellainen että johdolla on omistamisen tunne.

Kauhasen (2006) mukaan työhyvinvoinnilla tarkoitetaan sellaisten työolojen kehittämistä ja työn sisällön rikastuttamista sekä töiden järjestämistä ja johtamista samanaikaisesti, jotka tyydyttävät sekä yksilö- että organisaatiotasolla. Salmisen (2006) mukaan työhyvinvointia ei voida luoda pelkästään erilaisilla projekteilla, vaan se on sidoksissa yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa. Yrityksessä vallitsevalla ilmapiirillä sekä esimiestyöllä on myös keskeinen rooli työhyvinvoinnille. Otalan ja Ahosen (2005) mukaan pelkkä ammattitaito ja osaaminen eivät yksinään riitä innovatiivisuuden jatkumiseksi. Taloudellisen menestyksen lisäksi on kiinnitettävä huomiota osaamiselle ja työhyvinvoinnille asetettuihin mittareihin ja niiden seurantaan, sillä työhyvinvoinnilla on vastaavasti merkitystä organisaation taloudelliseen menestymiseen. Tiensuun, Partasen ja Aaltosen (2004) mukaan käyttäytymistieteiden vanhimpia havaintoja on

se, me heijastamme ympäristöämme. Energisyys ja into katoavat, jos toisten suhtautuminen asiaan on negatiivista. Nauru ja huumori ilmapiiriin lisämausteena ovat vapauttavia ja auttavat selviytymään ikävien ja vaikeiden asioiden yli. Erinomaisiksi yrityksen ominaispiirteiksi he lukevat, liiketoimintaan sisältyvän hauskuuden, työn tekemisen mukavuus, työpaikan houkuttelevuus, työntekijöiden vaihtuvuus sekä asiakaskadon pienuus. Otalan ja Ahosen (2005) mukaan työhyvinvointi on lopulta ihmisestä itsestään kiinni sekä hänen omasta halusta, arvoista ja ihanteista.

Työterveyslaitoksen Työ Terveys Turvallisuus -lehdessä (3/2010) määritellään kuusi askelta työniloon, joita ovat tehtävien monipuolisuus, työn tärkeys, vaikutusmahdollisuudet, kannustava palaute, esimiehen tuki sekä hyvä yhteishenki.

#### 4 Tutkimusmenetelmä ja tulosten esittely

Tutkimukset ovat joko teoreettisia tai empiirisiä. Teoreettinen tutkimus on lähinnä perustutkimusta, jolla etsitään uutta tietoa ja luodaan uusia menetelmiä ilman käytännön sovelluksia. Empiirinen tutkimus on soveltavaa tutkimusta, jossa nojaututaan perustutkimuksen tuloksiin, mutta tavoite on itsenäisen ja omaperäisen tiedon etsintä. Empiirinen tutkimus voi olla laadullista, määrällistä, havainnoivaa tai kokeellista. (Holopainen & Pulkkinen 2002, 17 -18.)

Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen aineisto kerätään standardoidulla tutkimuslomakkeella valmiine vastausvaihtoehtoineen. asiat kuvataan numeerisesti ja tuloksia havainnoidaan taulukoin tai kuvioin. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla saadaan kartoitettua olemassa olevaa tilannetta, mutta ei asioiden syitä. Kvantitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin mikä, missä, paljonko ja kuinka usein. (Heikkilä 2008, 16-17.)

Tässä opinnäytetyössä on käytetty kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää, jonka tavoitteena on ollut toimenpidesuosituksen tekeminen opinnäytetyössä käytetyn testin ja teorian pohjalta. Pyrkimyksenä on ollut luoda Tampereen työ- ja elinkeinotoimistolle uutta tietoa siitä, mihin sen tulisi tulevaisuudessa panostaa, jotta se kehittyisi oppivaksi organisaatioksi. Opinnäytetyössä käytetyn Oppivan organisaation testin valitsi ja toteutti Tampereen työ- ja elinkeinotoimisto.

Testin tulokset toimitettiin valmiina opinnäytetyöntekijöille sekä vastausprosentteina että frekvenssiarvoina. Sijaintiluvilla kuvaillaan jollain tavoin jakauman sijaintia, jossa keskilukuja ovat keskiarvo, moodi ja mediaani. Keskiarvo saadaan jakamalla havaintoarvojen summa havaintojen lukumäärällä. Kun yhtä suuret muuttujan arvot kerätään yhteen tai muuttujan arvoista kerätään tietyllä välillä olevat arvot samaan luokkaan, puhutaan arvojen lukumäärästä eli frekvensseistä. (Heikkilä 2008, 83.) Tulokset esitellään ja kuvataan opinnäytetyössä frekvenssiarvoista muodostettuina kuvina. Vastaukset on myös esitelty prosenttilukuina (liite 4).

#### 4.1 Oppivan organisaation testi

Oppivan organisaation testi (Liite 2) on Leenamaija Otalan kirjasta Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Oppivan organisaation testi kuvaa sellaisia tarvittavia rakenteita, jotka auttavat organisaatiossa jakamaan tietoa ja auttaa kyvyssä oppia asioita. Testillä voidaan selvittää, missä vaiheessa organisaatio on matkalla oppivaan organisaatioon. Testin avulla voidaan myös tunnistaa niitä asioita, joissa tarvitaan eniten kehittämistä organisaation oppimisen edellytysten parantamiseksi. (Ojala 2008, 339.)

Oppivan organisaation testissä selvitetään eri asioiden tilaa tällä hetkellä ja miten tärkeänä asia koetaan organisaatiossa. Testin mukaan tärkeys on ajattelumalli, jonka mukaan ihmiset toimivat. Mikäli testin tuloksena jokin asia ei ole hyvässä tilassa eikä sitä pidetä tärkeänäkään, sen kehittämiseen on turha käyttää resursseja. Asioihin tulisi puuttua, mikäli tulos on alle 3 pistettä, mutta asia koetaan tärkeänä. (Ojala 2008, 339.) Johdon ja muun henkilöstön käsitys asioiden tärkeydestä voi olla erilainen. Mikäli näin on, tulee johdon saada henkilöstö ymmärtämään organisaation kannalta tärkeät asiat, jos niiden katsotaan olevan toiminnan ja oppimisen kannalta tärkeitä asioita.

Oppivan organisaation testi (Liite 2) sisältää 35 eri väittämää, joilla selvitetään missä oppivan organisaation vaiheessa ollaan. Testissä selvitetään ensin kunkin väittämän nykytila. Vastausvaihtoehtojen nykytilan asteikko: 1 = ei toteudu koskaan, luultavasti ei; 2 = harvoin, saattaa olla mahdollista; 3 = joskus, hyvin mahdollista; 4 = useimmiten, käsitykseni mukaan kyllä; 5 = aina ehdottomasti. (Ojala 2008, 340.)

Tämän jälkeen testissä selvitetään kunkin väittämän tärkeys. Vastausvaihtoehtojen tärkeyden asteikko: 1 = tarpeetonta; 2 = ei tärkeä, mutta mukavaa, jos näin on; 3 = hyödyllistä ja toivottavaa; 4 = välttämätöntä; 5 = ehdottoman välttämätöntä. (Ojala 2008, 340.)

#### 4.2 Tutkimuksen toteutus

Tampereen työ- ja elinkeinotoimisto aloitti kehittämistyön oppivaksi organisaatioksi teettämällä oppivan organisaation testin henkilöstölle. Testin tarkoituksena oli selvittää henkilökunnan näkemystä Tampereen työ- ja elinkeinotoimistosta oppivana organisaationa ja miten hyvin sen henkilökunnan oppimista ja tiedon jakamista tukevat rakenteet ovat tällä hetkellä järjestetty. Kyselyssä ei kartoitettu kenenkään henkilökohtaista osaamista ja osaamistarpeita. Kyselyn kautta vastaajat saivat antaa näkemyksiä niistä järjestelmistä ja toimintatavoista, joilla omassa organisaatiossa vaalitaan ja siirretään osaamista, tuetaan oppimista ja kannustetaan oivaltamaan ja löytämään uusia ratkaisuja.

Testi on teetetty henkilöstölle tammikuussa 2009. Testistä lähetettiin saatekirje (Liite 3) henkilöstölle, jossa oli nähtävillä testin internet-osoite sekä syyt ja tavoitteet testin toteuttamisesta. Saate lähetettiin koko henkilöstölle eli 168 henkilölle. Kysely tehtiin anonyymillä tasolla, jolloin vastaajien yksityisyydensuoja säilyi. Anonyymiä vastausmuotoa käyttämällä pyrittiin saamaan henkilöstöltä mahdollisimman totuudenmukainen kuva siitä, mikä on heidän käsityksensä Tampereen työ- ja elinkeinotoimiston oppivan organisaation tilasta vuonna 2009 alussa. Testiin vastattiin internet-osoitteen kautta ja vastaamisen kerrottiin kestävän viisi minuuttia.

Testiä suoritettaessa hyödynnettiin Digium-kyselyohjelmaa, jonka organisaatio tai yritys voi ostaa käyttöönsä hankkimalla kyseisen ohjelman lisenssin. Ohjelman avulla organisaatiot tai yritykset voivat tehdä kyselyitä joko sähköpostitse, paneelina tai tekstiviestinä. Kyselyjen suorittamiseen voi käyttää ohjelmassa jo aiemmin käytettyä kyselypohjaa, valmiiksi luotua kyselypohjaa organisaation tai yrityksen eri osa-alueilta tai luoda organisaation tai yrityksen omiin käyttötarkoituksiin soveltuvia kyselylomakkeita. Ohjelmassa kyselyt on mahdollista suorittaa joko niin että vastanneiden henkilöllisyys jää näkyviin tai niin että vastaukset saadaan anonyymisti, jolloin vastaajien yksityisyydensuoja säilyy. (Digium 2010.)

Matriisiluonteisessa kyselyssä voidaan selvittää kahta eri asiaa saman kyselyn aikana, kuten arviota kyselyn aiheena olevan asian nykytilasta ja sen tärkeydestä. Tällä tavalla saatuja vastauksia voidaan myöhemmin tarkastella raportoinnissa nelikenttäanalyysin avulla. Haluttaessa monivalintakysymyksille voidaan lisäksi luoda niin sanottuja avoimia kysymyksiä monivalintakysymyksistä saatujen tietojen perusteella. (Digium 2010.)

Kysely voidaan tehdä organisaation kotisivuilla olevan avoimen linkin kautta tai lähettää sähköpostiviestinä kaikille niille, joita kysely koskettaa. Kyselyn edistymistä voidaan seurata Digium-ohjelmassa olevan sähköpostihallinnan avulla, josta nähdään kenelle kutsu on jo lähetetty, ketkä kyselyyn ovat jo vastanneet tai muistutuksia niille, jotka eivät vielä ole kutsuun vastanneet. Kyselyn vastaukset tallentuvat kaikki samaan kyselyyn reaaliajassa vastaustavasta riippumatta, jolloin saatujen tulosten raportointi on helppoa. Saaduista tuloksista voidaan tehdä yhteenvetoja, kuten yhteenveto ja arvoasteikkoraportteja. Lisäksi niitä voidaan tarvittaessa pilkkoa pienempiin osiin eri kysymysten osalta tai kriteerien mukaan ja niitä voidaan tarkastella erilaisilla raporttimalleille kuten keskiarvotaulukko. Saadut tulokset on myös helppo siirtää esitettävään muotoon PowerPoint-, Excel-, Word-, ja PDF-tiedostoiksi, jolloin niitä on helppo käyttää apuna vastauksista saatujen vastausten esittämisessä ja organisaation toimintaa kehitettäessä. (Digium 2010.)

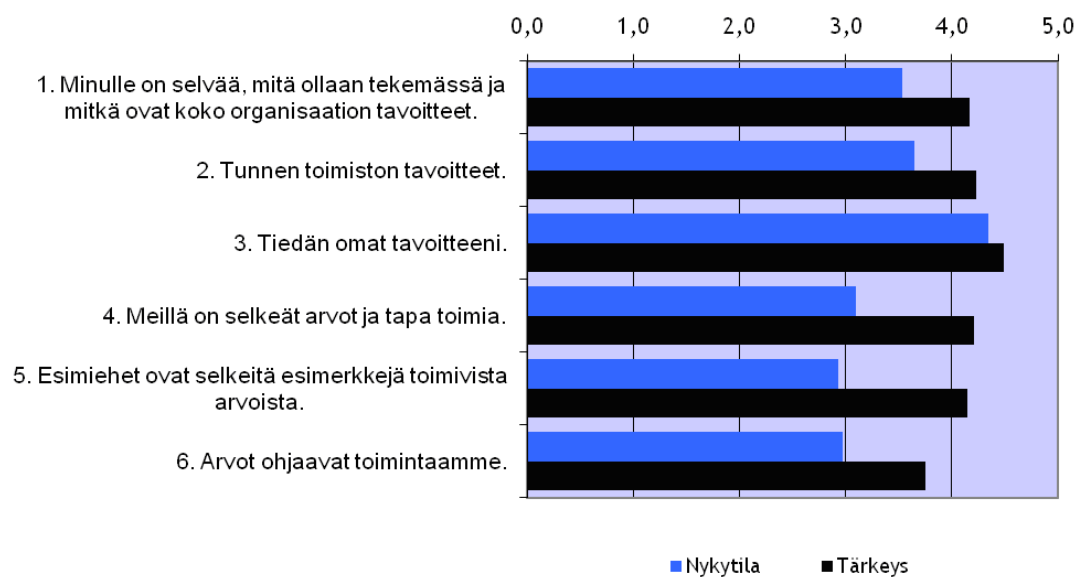
Testiin vastasi 73 henkilöä. Tämä on vain noin 44 prosenttia henkilöstöstä, joten kattavaa kuvaa koko henkilöstön mielipiteistä ei saada. Vastaukset antavat kuitenkin kuvan organisaation osan henkilöstön mielipiteistä nykytilan ja tärkeyden osalta.

### 4.3 Tulokset

Kyselyssä selvitettiin vastaajien mielipidettä 35 eri väittämän avulla. Kuhunkin kysymykseen vastattiin ensin arvioimalla nykytilaa ja tämän jälkeen arvioitiin kyseisen asian tärkeys. Koko kyselyn tulosten keskiarvo oli 3,52, josta väittämien nykytilan osuus oli 3,10 ja väittämien tärkeys oli 3,93. Asiat, joissa pisteet ovat alle kolme, kaipaavat parannusta. Tässä tulee kuitenkin ottaa huomioon se miten tärkeänä asiaa pidetään. Tärkeää on kehittää sellaisia asioita, jotka ovat tärkeitä ihmisille ja jotka nykytilanteessa saivat selkeästi heikommät pisteet kuin tärkeys. Testin kaikki väittämät tärkeyden osalta saivat pisteitä vähintään kolme, joka tarkoittaa sitä, että asia on hyödyllistä ja toivottavaa. Nykytilaa arvioitaessa väittämistä 19 sai pisteitä alle kolme, joka on yli puolet väittämistä ja tarkoittaa, että kyseiset väittämät ovat nykytilaltaan harvoin väittämän kaltaisia.

#### 4.3.1 Tavoitteet ja arvot

Oppivan organisaation testissä esitettiin kuusi erilaista väittämää tavoitteista ja arvoista. Väittämät koskivat koko organisaatiota, vastaajan omaa toimistoa sekä omia toimintamalleja. Kuvassa 6 selviää, että vastaajat kokivat tavoitteiden ja arvojen olen tärkeämpiä kuin mitä nykytilan koettiin olevan. Vastaukset on esitetty kaikista vastauksista laskettuna pisteiden keskiarvona.



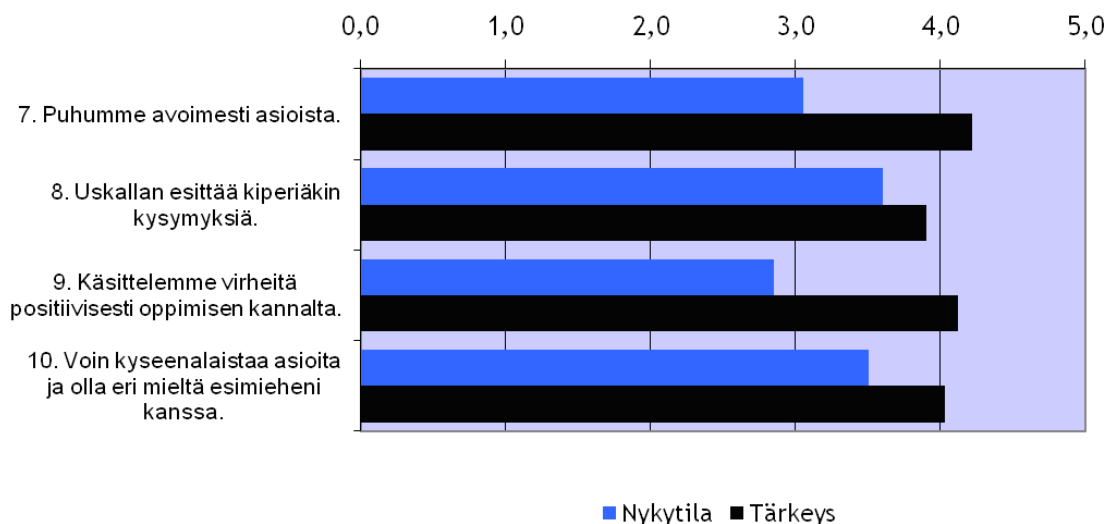
Kuva 6: Tavoitteiden sekä arvojen nykytila ja tärkeys

Ensimmäisessä väittämässä nykytila on 3,53 ja tärkeys 4,16. Toisen väittämän nykytila on 3,64 ja tärkeys 4,23. Kolmannen väittämän nykytila on 4,34 ja tärkeys 4,49. Neljännen väittämän nykytila on 3,10 ja tärkeys 4,21. Viidennen väittämän nykytila on 2,93 ja tärkeys 4,15. Kuudennen väittämän nykytila on 2,97 ja tärkeys 3,75.

Vastausten perusteella väittämät 1-3, jotka käsittelivät tavoitteita, olivat lähellä toisiaan nykytilan ja tärkeyden suhteen. Vastaukset saivat 3-5 pistettä. Väittämässä 4-6, jotka käsittelivät arvoja, koettiin tärkeys välttämättömänä eli yli neljän pisteen arvoisena. Nykytilan koettiin kuitenkin olevan vain tasolla kaksi tai kolme. Liitteessä selviää tarkemmin vastausten hajonta eri vastausvaihtoehtojen osalta (Liite 4).

#### 4.3.2 Avoimuus ja asioista puhuminen

Oppivan organisaation testissä esitettiin neljä väittämää, jotka koskivat avoimuutta ja asioista puhumista. Väittämät koskivat asioiden avointa keskustelua yleisesti koko organisaatiossa sekä vaikeissa asioissa että virheissä. Kuvassa 7 selviää, että vastaajat kokivat avoimuuden ja asioista puhumisen olevan tärkeämpää kuin nykytilan koettiin olevan. Vastaukset on esitetty kaikista vastauksista laskettuna pisteiden keskiarvona.



Kuva 7: Avoimuuden sekä asioista puhumisen nykytila ja tärkeys

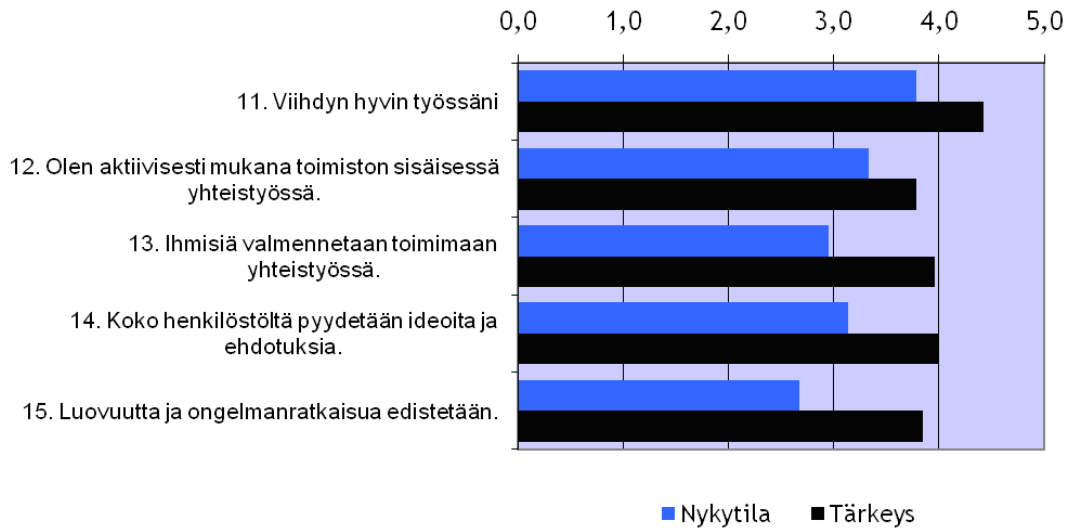
Seitsemännessä väittämässä nykytila on 3,05 ja tärkeys 4,22. Kahdeksannessa väittämässä nykytila on 3,60 ja tärkeys 3,90. Yhdeksännessä väittämässä nykytila on 2,85 ja tärkeys 4,12. Kymmenennessä väittämässä nykytila on 3,51 ja tärkeys 4,03.



Vastausten perusteella väittämät kahdeksan ja kymmenen, jotka käsittelevät kiperien kysymysten esittämistä ja asioiden kyseenalaistamista, ovat lähes samalla tasolla tärkeyden ja nykytilan osalta. Väittämät seitsemän ja yhdeksän, jotka käsittelevät avoimuutta ja virheistä puhumista, ovat vastaajien mielestä nykytilassa huonommin kuin asian tärkeys. Tämän osion tärkeimmäksi asiaksi koettiin avoin asioista puhuminen. Huonoimmat pisteet sai nykytilaa arvioitaessa väite, jossa kysyttiin virheiden positiivista käsittelyä oppimisen kannalta. Liitteessä selviää tarkemmin vastausten hajonta eri vastausvaihtoehtojen osalta (Liite 4).

#### 4.3.3 Yhteistyö ja työssä viihtyminen

Oppivan organisaation testissä esitettiin viisi väittämää, jotka koskivat yhteistyötä ja työssä viihtymistä. Väittämät koskivat omassa työssä viihtymistä, omaa aktiivisuutta yhteistyössä, työpaikan panosta viihtyvyyden ja yhteistyön edistämiseksi. Kuvassa 8 selviää, että vastaajat kokivat yhteistyön ja työssä viihtymisen olevan tärkeämpiä kuin nykytilan koettiin olevan. Vastaukset on esitetty kaikista vastauksista laskettuna pisteiden keskiarvona.



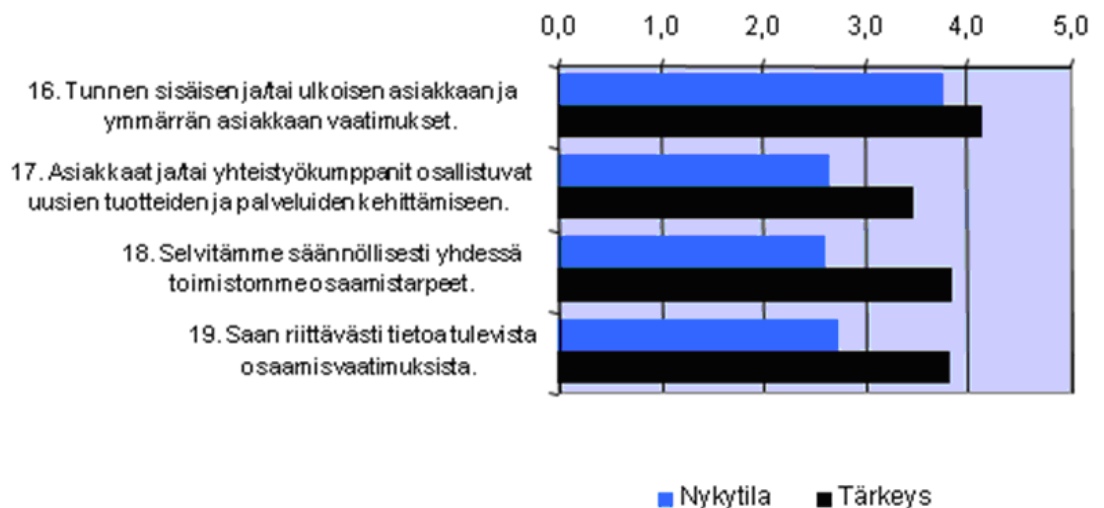
Kuva 8: Yhteistyön sekä työssä viihtymisen nykytila ja tärkeys

Väittämässä 11 nykytila on 3,78 ja tärkeys 4,42. Väittämässä 12 nykytila on 3,33 ja tärkeys 3,78. Väittämässä 13 nykytila on 2,95 ja tärkeys 3,96. Väittämässä 14 nykytila on 3,14 ja tärkeys 4,00. Väittämässä 15 nykytila on 2,67 ja tärkeys 3,85.

Vastausten perusteella lähimpänä toisiaan nykytilan ja tärkeyden kannalta oli väittämä, jossa kysyttiin työntekijän aktiivisuutta toimiston sisäisessä yhteistyössä. Väittämässä 13-15, jossa kysyttiin työnantajan aktiivisuutta henkilöstön yhteistyön valmennuksessa, henkilöstön ideoiden ja ehdotusten kysymisessä ja luovuuden ja ongelman ratkaisun edistämisessä olivat nykytilaltaan arvosanan verran heikompia kuin tärkeyden koettiin olevan. Tämän osion tärkeimmäksi asiaksi koettiin työssä viihtyminen sekä tärkeyden että nykytilan osalta. Huonoimmat pisteet sai väittämä, jossa kysyttiin luovuuden ja ongelmanratkaisun edistämisestä. Liitteessä selviää tarkemmin vastausten hajonta eri vastausvaihtoehtojen osalta (Liite 4).

#### 4.3.4 Asiakkaiden vaatimukset ja henkilöstön osaamistarpeet

Oppivan organisaation testissä esitettiin neljä väittämää, jotka koskivat asiakkaiden vaatimuksia ja henkilöstön osaamistarpeita. Väittämässä tuli miettiä asiakkaan vaatimusten ymmärtämistä, heidän osallistumistaan palveluiden kehittämiseen sekä näistä johtuvaa osaamistarpeiden ja osaamisvaatimusten jatkuvaa seuraamista. Kuvassa 9 selviää, että vastaajat kokivat asiakkaiden ymmärtämisen ja osaamistarpeiden huomioimisen tärkeämpinä kuin nykytilan koettiin olevan. Vastaukset on esitetty kaikista vastauksista laskettuna pisteiden keskiarvona.



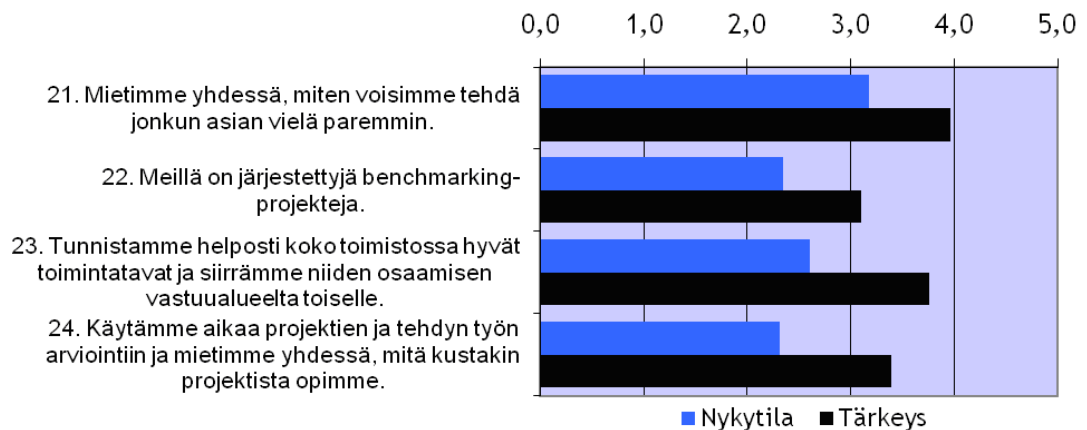
Kuva 9: Asiakasvaatimusten sekä henkilöstön osaamistarpeiden nykytila ja tärkeys

Väittämässä 16 nykytila on 3,77 ja tärkeys 4,16. Väittämässä 17 nykytila on 2,67 ja tärkeys 3,49. Väittämässä 18 nykytila on 2,63 ja tärkeys 3,86. Väittämässä 19 nykytila on 2,67 ja tärkeys 3,85.

Vastausten perusteella lähimpänä toisiaan nykytilan ja tärkeyden kannalta oli väittämä 16, jossa kysyttiin asiakkaan tuntemista ja vaatimusten ymmärtämistä. Väittämät 17-19 saivat nykytilan pisteitä alle kolme, vaikka tärkeys koettiin yli kolmen pisteen arvoiseksi. Eniten hajontaa oli väittämissä 18-19 nykytilan ja tärkeyden suhteen. Näissä väittämissä kysyttiin osaamistarpeiden yhteistä selvittämistä ja tulevien osaamistarpeiden riittävästä tiedottamisesta. Vastajat pitivät osaamistarpeiden ja vaatimusten selvittämistä tärkeämpänä kuin nykytilan koettiin olevan. Liitteessä selviää tarkemmin vastausten hajonta eri vastausvaihtoehtojen osalta (Liite 4).

#### 4.3.5 Yhteisöllisyys

Oppivan organisaation testissä esitettiin neljä väittämää, jotka koskivat yhteisöllisyyttä. Yhteisöllisyyttä arvioitiin koko henkilöstön yhteisen oppimisen kautta. Väittämissä tuli arvioida toteutuuko asioiden yhdessä miettiminen ja tiedon siirtäminen muille. Kuvassa 10 selviää, että vastaajat kokivat yhteisöllisyyttä käsittelevien väittämien olevan tärkeämpiä kuin nykytilan koettiin olevan. Vastaukset on esitetty kaikista vastauksista laskettuna pisteiden keskiarvona.



Kuva 10: Yhteisöllisyyden nykytila ja tärkeys

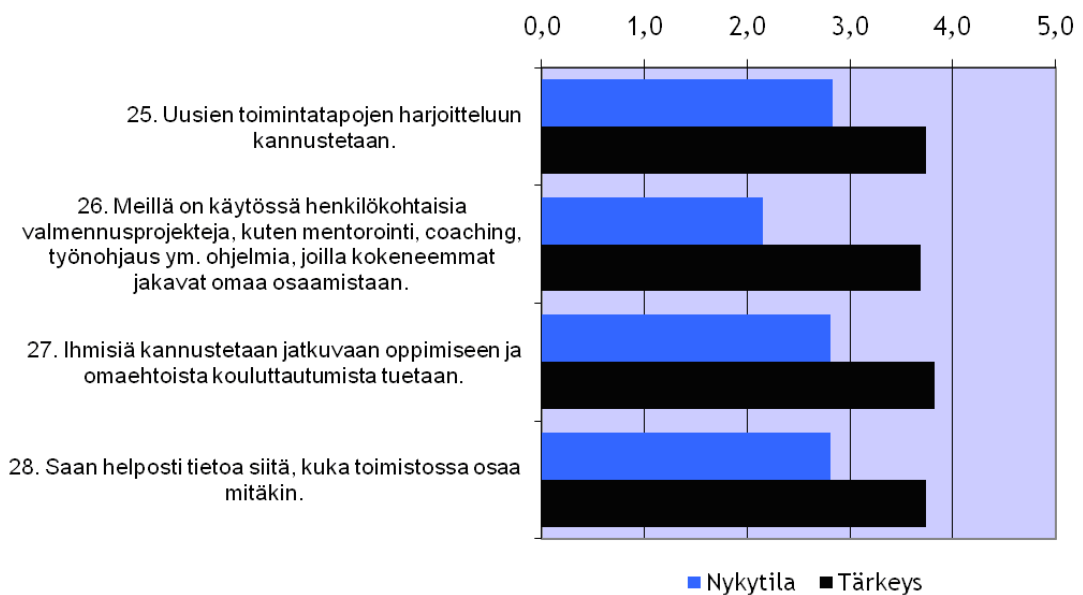
Väittämässä 21 nykytila on 3,18 ja tärkeys 3,96. Väittämässä 22 nykytila on 2,34 ja tärkeys 3,10. Väittämässä 23 nykytila on 2,60 ja tärkeys 3,75. Väittämässä 24 nykytila on 2,32 ja tärkeys 3,40.

Vastausten perusteella kaikki väittämät olivat nykytilaltaan heikompia kuin tärkeyden koettiin olevan. Väittämien 22-24 nykytilan koettiin olevan alle kolme. Näiden väittämien tärkeys oli

kuitenkin yli 3. Selkeästi tärkeimmäksi asiaksi yhteisöllisesti nousi asioiden yhdessä miettiminen ja sitä kautta asioiden tekeminen paremmin. Eniten hajontaa mykytilan ja tärkeyden osalta oli väittämässä 23, jossa selvitettiin tunnistetaanko toimistossa helposti hyvät toimintatavat ja siirretäänkö niiden osaaminen vastuualueelta toiselle. Liitteessä selviää tarkemmin vastausten hajonta eri vastausvaihtoehtojen osalta (Liite 4).

#### 4.3.6 Jatkuva oppiminen ja tiedon jakaminen

Oppivan organisaation testissä esitettiin neljä väittämää, jotka koskivat jatkuvaa oppimista ja tiedon jakamista. Jatkuvaa oppimista tuli arvioida sillä, että kannustetaanko organisaatiossa uusien toimintatapojen omaksumiseen ja omaehtoiseen koulutukseen. Tiedon jakamista arviointiin erilaisten valmennusprojektien osalta ja sillä, miten hyvin kukin henkilöstön jäsen sai tietoa kunkin jäsenen osaamisesta organisaatiossa. Kuvassa 11 selviää, että vastaajat kokivat jatkuvan oppimisen ja tiedon jakamisen olevan tärkeämpää kuin nykytilan koettiin olevan. Vastaukset on esitetty kaikista vastauksista laskettuna pisteiden keskiarvona.



Kuva 11: Jatkuvan oppimisen sekä tiedon jakamisen nykytila ja tärkeys

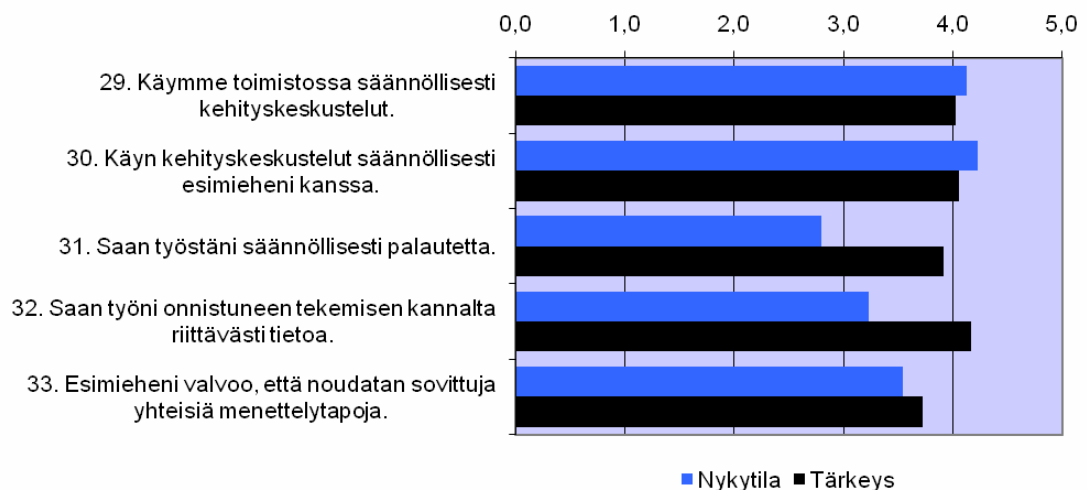
Väittämässä 25 nykytila on 2,84 ja tärkeys 3,74. Väittämässä 26 nykytila on 2,15 ja tärkeys 3,68. Väittämässä 27 nykytila on 2,81 ja tärkeys 3,82. Väittämässä 28 nykytila on 2,81 ja tärkeys 3,74.

Vastausten perusteella kaikki väittämät saivat nykytilan osalta alle kolme pistettä. Väittämät koettiin kuitenkin lähes neljän pisteen arvoiseksi eli välttämättömiksi. Väittämä henkilökoh-

taisista valmennusprojekteista sai alimmat pisteet nykytilan osalta, mutta vastaajat kokivat, että ne olisivat kuitenkin tärkeydeltään välttämättömiä. Liitteessä selviää tarkemmin vastausten hajonta eri vastausvaihtoehtojen osalta (Liite 4).

#### 4.3.7 Kehityskeskustelut ja palautteen anto

Oppivan organisaation testissä esitettiin viisi väittämää, jotka koskivat kehityskeskusteluja ja palautteen saamista. Väittämässä pyydettiin arvioimaan kehityskeskustelujen ja palautteenannon säännöllisyyttä sekä esimiestoimintaa työn onnistumisen osalta. Kuvassa 12 selviää, että vastaajat kokivat kehityskeskustelujen nykytilan olevan parempi kuin sen tärkeys. Palautteen anto ja esimiehen ohjaus työtehtävissä puolestaan koettiin tärkeämmiksi kuin nykytilan koettiin olevan. Vastaukset on esitetty kaikista vastauksista laskettuna pisteiden keskiarvona.



Kuva 12: Kehityskeskustelujen sekä palautteenannon nykytila ja tärkeys

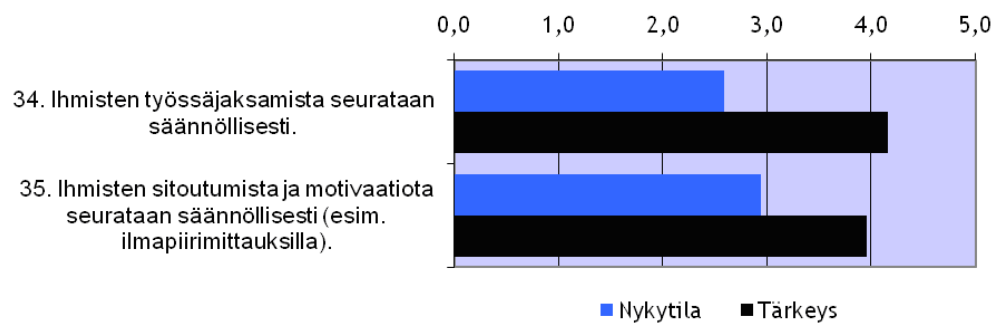
Väittämässä 29 nykytila on 4,12 ja tärkeys 4,03. Väittämässä 30 nykytila on 4,23 ja tärkeys 4,05. Väittämässä 31 nykytila on 2,79 ja tärkeys 3,92. Väittämässä 32 nykytila on 3,23 ja tärkeys 4,16. Väittämässä 33 nykytila on 3,55 ja tärkeys 3,73.

Vastausten perusteella väittämät 29-30, jotka käsittelivät kehityskeskusteluja, saivat nykytilalta paremmat pisteet kuin mitä tärkeyden koettiin olevan. Sekä tärkeys että nykytila saivat pisteitä yli neljä. Palautteenanto sai alle kolme pistettä nykytilanteen mukaan, vaikka tärkeys koettiin lähes neljän pisteen arvoiseksi eli välttämättömäksi. Työn onnistuminen riittävän tiedon perusteella nousi tärkeimmäksi asiaksi, mutta nykytila jäi lähes pisteen verran hei-

kommaksi. Esimiehen valvonta menettelytapojen noudattamisessa oli sekä nykytilaltaan että tärkeydessä lähes samalla tasolla. Liitteessä selviää tarkemmin vastausten hajonta eri vastausvaihtoehtojen osalta (Liite 4).

#### 4.3.8 Työssäjaksaminen

Oppivan organisaation testissä esitettiin kaksi väittämää työssäjaksamisen seurannasta. Väittämät koskivat työssäjaksamisen sekä sitoutumisen ja motivaation seurannan säännöllisyyttä. Kuvassa 13 selviää, että vastaajat kokivat seurannan molempien väittämien osalta olevan tärkeämpää kuin nykytilan koettiin olevan. Vastaukset on esitetty kaikista vastauksista laskettuna pisteiden keskiarvona.



Kuva 13: Työssäjaksamisen seurannan nykytila ja tärkeys

Väittämässä 34 nykytila on 2,59 ja tärkeys 4,16. Väittämässä 35 nykytila on 2,95 ja tärkeys 3,96. Vastausten perusteella molemmat väittämät saivat nykytilaltaan alle 3 pistettä, vaikka tärkeys sai noin 4 pistettä.

Työssäjaksamisen seuranta koettiin nykytilaltaan noin 1,5 pisteen verran heikommaksi kuin tärkeyden koettiin olevan. Sitoutumisen ja motivaation seuraamisen ilmoitettiin olevan välttämätöntä, mutta sai nykytilan mukaan hiukan alle kolme pistettä. Liitteessä selviää tarkemmin vastausten hajonta eri vastausvaihtoehtojen osalta (Liite 4).

#### 4.4 Keskeiset kehittämiskohteet

Testin tuloksista nousi selkeästi esille sellaisia asioita, jotka arvioitiin tärkeyden mukaan välttämättömiksi, mutta nykytilan koettiin olevan vain harvoin välttämän kaltainen. Kehittämiskohteiksi nostetaan sellaiset asiat, jotka saivat tärkeyden osalta selkeästi korkeammat pisteet kuin nykytila. Kehittämiskohteiksi nousi esimiestoiminta, yhteistyö organisaatiossa ja tiedon jakaminen, osaamistarpeiden ja osaamisvaatimusten selkeä tiedottaminen, yhteisöllisyyden parantaminen, jatkuvan oppimisen tukeminen henkilökohtaisten valmennusprojektien avulla ja työssäjaksamisen seuranta.

Testin tulosten analysoinnissa nousi esille arvojen tärkeyden merkitys. Arvot koettiin tärkeiksi asioiksi, mutta nykytilan mukaan toiminnassa olisi parannettavaa. Itse arvot koettiin selkeiksi, mutta esimiesten esimerkkinä toimiminen toimivien arvojen osalta oli nykytilaltaan heikompi kuin sen tärkeyden koettiin olevan.

Avoimuuden ja asioista puhumisen osalta koettiin, että virheiden käsittely positiivisen oppimisen kannalta oli nykytilalta alle 3 pisteen tasoa, vaikka tärkeys nousi välttämättömäksi. Esi miehiltä saatu säännöllinen palaute koettiin tärkeäksi, mutta nykytila oli alle kolmen pisteen tasoa.

Testin vastausten perusteella ihmisten valmentaminen yhteistyössä toimimiseen oli alle kolmen pisteen tasoa, vaikka asia koettiin välttämättömäksi. Luovuuden ja ongelmanratkaisun edistäminen koettiin lähes neljän pisteen arvoiseksi, mutta nykytila oli yli pisteen verran heikompi. Yhteisöllisyys syntyy yhteisestä oppimisesta, jota selvitettiin testissä yhteisistä projekteista oppimisella ja tiedon siirtämisellä. Testin väittämät yhteisöllisyyden osalta olevan vain kahden pisteen tasoa nykytilaltaan, vaikka asia kuitenkin koettiin tärkeäksi.

Testin vastausten perusteella tulevien osaamistarpeiden ja osaamisvaatimusten selvittämistä pidettiin tärkeämpänä kuin nykytilan koettiin olevan. Tätä asiaa koskevat väittämät olivat alle kolmen pisteen tasoa, vaikka niiden tärkeys koettiin välttämättömäksi. Jatkuva oppiminen henkilökohtaisten valmennusprojektien osalta koettiin nykytilaltaan vain kahden pisteen tasolle, vaikka sen koettiin olevan lähes välttämätöntä. Valmennusprojekteja testin mukaan ovat mentorointi, coaching, työnohjaus ja muut menetelmät, joissa kokeneemmat työntekijät jakavat omaa osaamistaan.

Vastausten perusteella työssäjaksamisen, sitoutumisen ja motivaation seuranta tulisi tehdä säännöllisesti esimerkiksi ilmapiirimittauksilla. Seuranta koettiin tärkeäksi, mutta nykytila oli alle kolmen pisteen tasoa.

## 5 Toimenpidesuosituksukset perusteluineen

Oppinäytetyön tarkoitus oli tehdä Tampereen työ- ja elinkeinotoimistolle perustellut toimenpiteet siitä, miten ja millä alueilla se voisi kehittää toimintaansa matkallaan oppivaksi organisaatioksi. Testistä nousseet kehittämiskohteet ja teoriaosuus nostivat tärkeimmiksi toimenpidesuosituksiksi viisi asiaa:

- Coaching, mentorointi ja benchmarking välineinä oppimisessa
- Selkeät osaamistarpeet ja osaamisvaatimukset muutoksen keskellä
- Avoin keskustelu ja tiimityöskentelyn kehittäminen
- Johtaminen muutoksessa
- Työhyvinvointi ja sen seuranta

### 5.1 Coaching, mentorointi ja benchmarking välineinä oppimisessa

Oppivan organisaation testin mukaan eniten kehittämistä tarvitaan jatkuvan oppimisen ja tiedon jakamisen osa-alueella. Testistä saatujen tulosten mukaan on havaittavissa, että työntekijät kokevat työn arviointiin, tiedon siirtämiseen vastuualueiden välillä sekä henkilökoh- taisten valmennusprojektien nykytilan olevan huomattavasti niiden tärkeyttä huonompi.

Tampereen työ- ja elinkeinotoimiston henkilöstösuunnitelmassakin mainitaan, että menestys riippuu paljon siitä miten annetut tavoitteet ja toiminta niiden saavuttamiseksi saadaan toimimaan yhdessä. Yhtenä tärkeänä asiana nähdään esimiestyöskentelyn onnistuminen. Lisäksi haastetta tuovat toiminnassa tapahtuvat muutokset, sekä henkilöstön väheneminen.

Esimiestyöskentelyyn tulisi kiinnittää erityisesti huomiota, kun on kyse suurista muutoksista. Tärkeimpiin tehtäviin esimiehenä työskentelyssä voitaisiin pitää esimiesten avoimuutta toimia esimerkkinä muulle henkilöstölle oman osaamisensa ja tietotaitonsa jakamisessa. Menetelmänä coaching sopisi tämän tyyppiseen toimintaan hyvin. Hyvä esimies on aidosti kiinnostunut alaisten ongelmista ja niiden kuuntelemisesta. Hänellä on halua ja pyrkimystä antaa alaisil- leen tarvittavaa ohjausta ongelman selvittämiseksi. Esimiehen tehtäviin ei kuulu suorien oh- jeiden antaminen, vaan hän ainoastaan ohjaa henkilöstöä etsimään itse ratkaisuja tai keinoja olemassa olevien ongelmien selvittämiseksi.

Henkilöstön välistä toimintaa ja tiedonjakoa ajatellen, benchmarking on yksi varteenotetta- vista menetelmistä kehittää jatkuvaa oppimista. Benchmarkingissa halutaan kehittää ja yllä- pitää koko organisaation omaa oppimista, niin ettei siihen pääse vaikuttamaan henkilöstön vaihtuminen. Tällöin oppimista tapahtuu organisaation jokaisella tasolla ikään tai sukupuol- leen katsomatta. Henkilöstöä tuetaan ja kannustetaan kehittämään omaa oppimistaan, ke- räämällä ympärillä olevasta tiedosta vain kaikkein tärkeimmät tiedot ja taidot oman osaami-



sen ylläpitämiseksi ja kehittää niitä edelleen, jotta saavutettaisiin paras mahdollinen lopputulos.

Benchmarking soveltuu erinomaisesti tilanteeseen, jossa halutaan siirtää organisaation toiminnan jatkumisen ja kehittymisen kannalta olennainen tieto henkilöstön kokeneimmilta ja viisaimmilta, uusille ja vasta uraansa aloittaville jäsenille. Lisäksi uudet henkilöstön jäsenet tuovat uutta tietoa organisaation koulutuksensa kautta ja lisäävät omalta osaltaan tiedon karttumista. Tällä tavoin turvataan jo olemassa olevan tiedon säilyminen yrityksessä muutoksista huolimatta ja tätä olemassa olevaa tietoa voidaan lähteä jalostamaan eteenpäin. Uuden työntekijän tullessa taloon, tiedon jakaminen ja yhteistyön solmiminen alkavat heti. Sillä, millaisen ensivaikutelman henkilö saa organisaatiosta tullessaan sinne ensimmäistä kertaa töihin, on erittäin suuri merkitys siihen kuinka hyvin henkilö tulee viihtymään työssään. Olisi hyvä jos uudella työntekijällä olisi heti työhön saapuessaan vastassa henkilö, jonka tehtävänä on esitellä uusi tulokas vanhoille työntekijöille ja opastaa hänet samalla talon tavoille, antamalla talossa työskentelevien yhteys-, ja vastuualueita koskevia tietoja.

Uuden henkilön tai mikäli kyseessä on talon sisällä tapahtuva siirto, mentoroinnista vastaavan henkilön olisi hyvä olla yksi niistä henkilöistä, jonka tiimissä uusi työntekijä tulee jatkossa työskentelemään. Tällä tavoin helpotetaan uuden henkilön pääsemistä mukaan tiimiin ja sen jäsenten toimintaan eikä kysymysten esittämisestä ja avun pyytämisestä tule liian suurta kynnystä. Yhteistyöhalukkuus lisääntyisi tiimin, mahdollisesti myös muiden tiimien ja osastojen välillä.

Ohjaukselle olisi hyvä laatia selkeä aikataulu, jonka aikana uutta henkilöä opastettaisiin automaattisesti ja ohjaukseen olisi myös varattuna riittävästi aikaa. Osaamisen karttuessa ohjausta vähennettäisiin asteittain ja tarvittaessa tietoa voisi kysyä niiltä henkilöiltä, joita kulloinkin asia koskettaa.

Koko organisaation toiminnassa tulisi muistaa Sengen (2006) yhteisen vision tärkeys, joka toimii työyhteisön vaikuttavana voimana. Jokaisella ihmisellä on omat visionsa asioista, mutta ei tule unohtaa sitä, että organisaatiolla tulee olla jaettu visio. Tämän jaetun vision avulla työ saa laajemman tarkoituksen kuin pelkkä työsuoritus ja vanhemmat ohjaavat työntekijät ovat tässä avainasemassa. Vaarana vanhempien työntekijöiden ohjauksessa voi olla toimintaa ohjaavat mallit, joka on yksi Sengen (2006) viidestä oppivan organisaation peruspilareista. Nämä ovat niitä tiedostamattomia tapoja, jotka estävät systeemiajattelua ja uusien ideoiden käyttöönoton. Tämän vuoksi kaikkien tärkeintä niin coachingissa, benchmarkingissa ja mentoroinnissa on systeemiajattelun tärkeys, koska sen avulla asiat voidaan nähdä kokonaisuutena.

## 5.2 Selkeät osaamistarpeet ja osaamisvaatimukset muutoksen keskellä

Oppivan organisaation testin mukaan työntekijät pitivät osaamistarpeiden ja osaamisvaatimusten selkeyttä tärkeämpänä kuin nykytilan koettiin olevan. Työntekijät kokivat, että tulevista osaamisvaatimuksista ei annettu tietoa riittävästi eikä toimistossa selvitetty yhdessä osaamistarpeita. Henkilöstö koki myös tärkeämmäksi sen, että asiakkaat ja yhteistyökumppanit osallistuisivat uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen kuin nykytilan koettiin olevan.

Uudessa henkilöstösuunnitelmassa on otettu huomioon kasvavan koulutuksen tarve työtehtävien vaativuustason noustessa. Koulutus voi olla oma-aloitteista tai johdon tarjoamia koulutuksia. Koulutuksen tarkoitus on kehittää henkilöstön ammattitaitoa ja työyhteisön toimintakykyä sekä tukea henkilöstön aktiivista itsensä kehittämistä ja siten parantaa työn tuloksellisuutta.

Osaamisen ja oppimisen johtaminen tarvitsee johtajuutta. Organisaatioissa usein valitetaan, että suunnitelmia ja tavoitteita laaditaan toiminnan edistämiseksi, mutta niitä ei toteuteta. Oppivan organisaation testi on toteutettu vuonna 2009 ja nykyinen henkilöstösuunnitelma on vuosille 2010 - 2015. Kun uusi henkilöstösuunnitelma otetaan käyttöön, tulee Tampereen työ- ja elinkeinotoimiston miettiä, miten suunnitelmat ja tavoitteet todellisuudessa saadaan käytännön tasolle. Asiat voivat näyttää toimivilta paperilla, mutta käytännöntasolla asiat voivat olla epäselviä. Jotta uusia asioita voisi oppia, niitä tulee säännöllisin väliajoin kerrata ja toistaa.

Tällä hetkellä Tampereen työ- ja elinkeinotoimistossa eletään muutoksen aikaa. Muutokset ovat pysyvä olotila monissa työpaikoissa. Osaamisen johtamisen tarkoitus on jatkuva osaamisen kehittäminen, jotta organisaatio suoriutuisi tehtävästään. Jotta osaamis pääomaa olisi, organisaation on opittava jakamaan ideoita ja tietoja. Johtamisen tulee kehittää sellaisia toimintaperiaatteita ja käytäntöjä, joilla tällaista toimintaa kehitetään. Uusia asioita tulee omaksua ja oppia nopeasti.

Osaamistarpeet ja osaamisvaatimukset eivät toteudu vakuuttavilla puheilla, vaan siihen tarvitaan johdon aitoa mukanaoloa. Jotta muutosprosessi olisi onnistunut siten, että osaamistarpeet ja osaamisvaatimukset tulevat selkeästi henkilöstön tietoisuuteen, tarvitaan aikaa. Jos tuloksia odotetaan liian hätäisesti, on edessä epäonnistuminen. Töiden uudelleen organisointi kuuluu tulevaisuuden osaamistarpeiden ja osaamisvaatimusten ennakkoimiseen. Tällaisella toiminnalla voidaan saada aikaan asiakaslähtöisyyttä, toimivuutta, joustavuutta, tuottavuutta sekä henkilöstön hyvinvointi ja motivaatiosta.

Oppiva organisaatio auttaa jäseniään oppimaan ja tietoisesti uudistaa itseään sekä ympäristöön. Oppivaa organisaatiota voidaan kutsua älykkääksi organisaatioksi, joka näkee muutostarpeensa varhaisessa vaiheessa, oppii nopeammin kuin kilpailijat ja pystyy viemään uudet asiat käytäntöön nopeammin kuin kilpailijat.

Tampereen työ- ja elinkeinotoimiston tulisi jatkossa tehdä käytännön toimenpiteitä osaamistarpeiden ja osaamisvaatimusten parantamiseksi. Oppivassa organisaatiossa koulutukseen osallistuneita henkilöitä ei jätetä yksin uuden osaamisensa kanssa, vaan esimiehet ovat kiinnostuneita kuulemaan heidän oppimiaan uusia kehittämissuunnitelmia ja ajatuksia, joita koulutus heissä herätti. Toimenpiteitä tähän voisivat olla esimerkiksi seuraavat:

- Koulutukseen osallistuneille henkilöille tehdään kysely, jossa pyydetään arvioimaan koulutuksen tasoa ja sen merkitystä oman osaamisen kannalta.
- Koulutukseen osallistuja voi halutessaan tuoda esiin, mitkä osa-alueet olisivat saaneet tulla paremmin esille ja puuttuiko koulutuspäivistä jokin oleellinen asia.
- Arviointikeskustelut, jossa työntekijä ja esimies puolen vuoden välein käyvät läpi edellisellä kerralla annetut tavoitteet ja niiden onnistuminen. Mitä osa-alueita tulee vielä kehittää ja mitkä on saavutettu.
- Sovitaan yhdessä mitä tavoitteita asetetaan seuraavan puolen vuoden tavoitteiksi ja niitä tarkastellaan sitten jälleen uudessa arviointikeskustelussa.
- Keskusteluissa työntekijä saa sanoa oman mielipiteensä ja analysoida omaa osaamistaan vapaasti. Esimies toimii lähinnä ohjaavana tukena.

Henkilöstön mukaan ottaminen tulevien osaamistarpeiden ja osaamisvaatimusten suunnittelussa lisää motivaatiota. Tämä puolestaan auttaa oppimisprosessissa. Organisaatio voi olla vain niin oppiva kuin sen jäsenet ovat.

Oppimaan oppimista voidaan sanoa kaiken oppimisen kantaisäksi. Se on oppimisen yläkäsite, jolla tarkoitetaan, että se on oppimistakin tärkeämpää. Oppimaan oppimisella yritys tähtää pidemmällä ajanjaksolla parempaan tulokseen. Tulos on myös kilpailevia yrityksiä parempi. Tärkeimpänä ominaisuutena oppimaan oppimiselle voitaisiin pitää sen nopeutta ja tehokkuutta. Etu tällaisesta oppimistavasta on etenkin yrityksellä, jonka työyhteisö tai työntekijä omaa nämä ominaisuudet. Etua on varsinkin silloin, kun yrityksen toiminnassa tulee jatkuvasti eteen uusia asioita opittavaksi. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että yhteisön aiemmat onnistu- neet tai epäonnistuneet oppimistilanteet käydään läpi mahdollisimman totuuden mukaisesti ja ne analysoidaan ja kirjataan ylös tulevia tilanteita varten. (Moilanen 2001, 37)

Oppivan työntekijän on hyvä käydä läpi omaa työtään, siihen liittyvää oppimista ja kehittämistä sekä omaa luontaista tapaansa toimia oppimistilanteissa sekä analysoida niitä. Näiden tietojen pohjalta työntekijä tai yritys ottaa omista tai työyhteisön aiemmista oppimistilan-

teista opikseen ja hyödyntää näitä kokemuksiaan ja tietojaan uudessa oppimistilanteessa. Tällä pyritään työntekijän oppimisen tehostamiseen, luodaan varmuutta ja uskoa henkilön mahdollisuuksiin oppia uusia asioita. (Moilanen 2001, 38.)

### 5.3 Avoin keskustelu ja tiimityöskentelyn kehittäminen

Oppivan organisaation testin mukaan kehittämistä tarvitaan avoimuuden ja asioista puhumisen sekä yhteistyön ja työssä viihtymisen osa-alueilla. Testistä saatujen mittaustulosten perusteella oli havaittavissa, että työntekijät kokivat virheiden käsittelemisen positiivisesti oppimisen kannalta sekä henkilöstön valmentamisen yhteistyöhön nykytilojen olevan huomattavasti niiden tärkeyttä alempi.

Tampereen työ- ja elinkeinotoimiston henkilöstösuunnitelmassa vuosille 2010-2015 on kirjattu esimiesten tehtäväksi huolehtia siitä, että töiden tavoitteet saavutetaan ja että työt jakautuvat tasapuolisesti. Pyrkimyksenä on tulevien vuosien aikana ottaa huomioon sekä ihmisten että asioiden johtaminen. Henkilöstösuunnitelman mukaan johtamisen tulisi perustua tilanneherkkyyteen, jossa johtaminen mukautetaan erilaisten tilanteiden mukaan. Johdon pyrkimyksenä olisi valtuuttaa työyhteisön jäseniä enemmän ja lisätä sitä kautta työn mielekkyyttä.

Tiimityöskentelyssä tulisi ottaa huomioon, että pelkkä tieto ei yksinään lisää osaamista, vaan sitä tulisi osata yhdistää toisten tiimin jäsen osaamiseen ja tuoda tätä kautta käytännöntasolle. Tiimejä perustettaessa tulisikin ottaa huomioon, että tiimin jäseniksi otetaan erilaisia henkilöitä, joilla jokaisella olisi oman alansa erikoisosaamista ja jotka yhdistettyinä lisäisivät tiimin osaamista. Näitä tietoja ja taitoja yhdistelemällä saadaan aikaan osaavampaa tietoutta, jota muuten ei syntyisi.

Tiimien tai ryhmien toiminnan tehostumisen kannalta olisi hyvä, jos tiimin tai ryhmän kanssa tasaisin väliajoin käytävissä avoimissa palaverissa tai keskustelutilaisuuksissa, käytäisiin tiimin toimintaa läpi ja selvitetäisiin sellaisia asioita, joilla on tiimin työskentelyn kannalta todellista merkitystä. Joissakin tapauksissa keskustelut voitaisiin käydä läpi yleisellä tasolla, jolloin puhemiehenä toimiva henkilö voisi ottaa esiin jonkin tapauksen, joka on sillä hetkellä ajankohtainen tiimin toiminnan kannalta. Asiaa käytäisiin yhdessä läpi koko tiimin kanssa, tai sitten että jokaisen henkilön työtehtävien eteneminen ja jatkotoimenpiteet käytäisiin läpi yhdessä ja tarvittaessa niihin voisi jokainen ryhmän jäsen halutessaan ottaa kantaa tai mahdollisesti antaa neuvoja omien kokemusten kautta tilanteen eteenpäin viemiseksi. Esiin tulleita ideoita ja ajatuksia voitaisiin kirjoittaa esiin vaikkapa taululle sitä mukaan, kun niitä tulee mieleen, eikä yhtään annettua ajatusta jätettäisi tai torjuttaisi pois. Saaduista vaihtoehdoista sitten valittaisiin perusteluin eniten kannatusta saaneet ideat.

Avoimelle keskustelulle on tyypillistä, että sillä pyritään saamaan henkilöstö mukaan koko tiimin toimintaan ja saada tiimin jäsenet osaksi kokonaisuutta. Avoimella keskustelulla tiimin jäsen tuntee olevansa osa jotakin suurempaa kokonaisuutta eikä työ ole enää pelkästään jonkin tietyn työsuorituksen tekemistä.

Tiimityöskentelyssä tulisikin ottaa huomioon, että tiimi on aina valmis kokeilemaan uusia ideoita ja vaihtoehtoja, vaikka niihin liittyisi ristiriitaisuuksia. Toimivalle tiimille ominaista on tällaisten ristiriitaisuuksien rauhallinen käsitteleminen ja uusien vaihtoehtojen kehittäminen. Tiimin sisällä jäsenten välinen luottamus ja arvostus toisiaan kohtaan ovat korkealla ja jokaisella tiimiin kuuluvalla jäsenellä on tunne, että hänen ideoillaan ja sanomisillaan on merkitystä oman tiimin kehittymiselle. Lisäksi yhteistyö tiimin eri jäsenten välillä on saumatonta ja jokainen tiimin jäsen haluaa omalta osaltaan kehittää tiimiä yhä parempien suoritusten tekemiseen.

Sengen (2006) yksi viidestä oppivan organisaation peruspilareista on tiimioppiminen. Tiimioppiminen on keskeinen toimintapa nykyisissä organisaatioissa. Mikäli tiimit eivät opi, eivät organisaatiotkaan voi oppia. Vuoropuhelu ja keskustelu johtavat tärkeimpään oppivan organisaation peruspilariin eli systeemiajatteluun.

#### 5.4 Johtaminen muutoksessa

Jatkuva muutos ja kehitys tarvitsevat johtajuutta. Tampereen työ- ja elinkeinotoimiston henkilöstösuunnitelman mukaan organisaation menestys riippuu avoimesta ja arvostavasta työyhteisöstä, jota edistää keskusteleva johtamistapa. Johtajan tulee omata tilanneherkkyyttä ja joustoa muuttuvissa tilanteissa. Johtamisen tulee olla jaettava, jossa johtaminen tulee ylhäältä, vaikuttaminen alhaalta ylöspäin sekä yhteisvastuullisuutta koko organisaation tasolla.

Opinnäytetyössä on käyty läpi erilaisia johtamisfilosofioita, joiden pääajatuksena on kehittää työn tehokkuutta oppimisen ja työskentelytapojen muutoksen avulla. Oppivan organisaation testissä henkilöstön tuli vastata tiettyihin väittämiin arvioiden sekä asioiden nykytilaa että tärkeyttä. Kuiluanalyysillä selvitetään miten nykyisen ja toivotun tilanteen eron saisi kurottua umpeen. Toteutus tapahtuu kuuden eri vaiheen kautta, jotka on esitetty opinnäytetyön teoriaosassa. Tampereen työ- ja elinkeinotoimiston voisi parantaa toimintaa esimerkiksi kuiluanalyysin avulla. Analyysin voidaan katsoa alkaneeksi Oppivan organisaation testillä.

Henkilöstösuunnitelman tavoite on, että esimiehet ovat suorittaneet joko lähiesimiesvalmennuksen tai johtamisen ammattitutkinnon. Tampereen työ- ja elinkeinotoimiston tulee tehdä selkeä suunnitelma tämän tavoitteen toteutumiseksi. Oppivan organisaation testiin vastanneet henkilöstön jäsenet ilmoittivat tärkeäksi asiaksi sen, että esimiehet ovat selkeitä esi-

merkkejä toimivista arvoista. Johtaminen ei ole pelkästään ihmisten johtamista, vaan siihen kuuluu myös toiminnan pyörittämisen kannalta tärkeitä asioita. Arvot ovat yrityksen kivijalka. Jotta henkilöstö voisi omaksua nämä arvot, tulee esimiesten olla sellaisia, jotka ymmärtävät arvojen ja mallina toimimisen tärkeyden. Näihin asioihin kaikilla esimiehillä ei välttämättä ole kykyä, mutta koulutuksen kautta kaikkia asioita voi oppia.

Johtaminen tulee olla yksinkertaista ja ymmärrettävää sekä yhtenäistä koko organisaatiossa. Oppivan organisaation johtaja on Moilasen mukaan oppivan organisaation rakentaja, suunnan näyttäjä, kyseenalaistaja, edellytysten luoja, kokonaisuuden arvioija, oppijoiden ja oppimisen johtaja, innostaja, herättäjä, keinojen osoittaja sekä oppimisen arvioija. Johtajan tulee olla siis moniosaaja joka hallitsee isoja ja laajoja kokonaisuuksia. Johtajan tulee muistaa, että hän ei ole heikko, jos pyytää apua. Yleensä suositellaankin, että tietyissä henkilöstö johtamisen osa-alueissa käytetään eri alojen asiantuntijoita, kuten rekrytoinnissa ja osaamisen kehittämisessä.

Oppivan organisaation testiin vastanneet esittivät tärkeäksi asiaksi luovuuden ja ongelmanratkaisun tukemisen, mutta nykytilaltaan näitä tulisi kehittää. Oppiva organisaatio kannustaa kokeilemaan sekä sallii virheitä ja epäonnistumisia. Huumori voi toimia luovuuden lähteenä, jos organisaatiossa on vapaus nauraa ja sen avulla osataan käsitellä niin iloisia kuin ikäviäkin asioita.

## 5.5 Työhyvinvointi ja sen seuranta

Työhyvinvointi on tärkeä osa organisaation jokapäiväistä toimintaa. Työhyvinvointi koostuu vallitsevasta ilmapiiristä sekä esimiestyöskentelystä. Opinnäytetyön teoria osuudessa esitettiin kuusi askelta työniloon, joita ovat työtehtävien monipuolisuus, työn tuntuminen tärkeältä, mahdollisuus vaikuttaa päätöksiin, kannustava palaute, esimiehen tuki ja hyvä yhteishenki.

Työhyvinvointi tulee nostaa Tampereen työ- ja elinkeinotoimistossa tärkeäksi asiaksi käytännössä, ei pelkästään paperilla. Hyvinvoiva työyhteisö oppii ja kehittyy ja tällaisessa työyhteisössä osaamista jaetaan, luodaan uutta sekä ollaan innostuneita. Työhyvinvointi ei synny hetkessä, vaan siihen tarvitaan pitkäjänteistä työtä. Mahdollisuus oppia uutta lisää työmotivaatiota. Motivoitunut työntekijä puolestaan luo ympäristönsä myönteistä ilmapiiriä.

Työhyvinvointia tulisi miettiä myös Sengen (2006) itsehallinnan kannalta. Vaikka organisaation jäsenet olisivat kuinka oppivia, se ei takaa oppimista ilman itsehallintaa. Itsehallinta on organisaation jäsenen yksilöllistä kasvua ja oppimista. Hänen mukaansa ihmisille, joilla on korkea

itsehallinta, laajentavat jatkuvasti kykyään luoda tuloksia. Menestyminen ja tulokset vaikuttavat työmotivaatioon ja tätä kautta organisaation hyvinvointiin.

Työhyvinvoinnin seuranta voitaisiin tehdä tietyin väliajoin esimerkiksi vuoden välein suoritettavilla kokonaisvaltaisilla työilmapiirimittauksilla, joissa keskityttäisiin ainoastaan henkilöstön henkiseen hyvinvointiin, työn stressaavuuteen, työtyytyväisyyteen ja organisaation jaksamiseen. Organisaatiossa tapahtuneiden muutosten ja kehittämiseen liittyvien kartoitusten tekeminen voitaisiin käsitellä omana osa-alueenaan, kuten myös johtajuuteen ja johtamiseen liittyvät asiat.

Henkilöstön työhyvinvoinnin kannalta tärkeintä on se, että mittauksissa saatuja tuloksia analysoidaan ja niistä saatujen tietojen perusteella pyritään kehittämään ja muokkaamaan toimintaa oikeaan suuntaan. Jokainen kehittämiskohde, työhyvinvointiin liittyvä asia tai johtamisessa esiin tuotu asia tulisi selvittää ja miettiä uusia keinoja ongelman korjaamiseksi.

Tulosten perusteella tehdyt konkreettiset muutokset näkyvät organisaation toiminnassa, joka puolestaan vaikuttaa henkilöstön hyvinvointiin ja siihen että he kokevat olevansa osa suurempaa kokonaisuutta, jossa heistä välitetään ja heidän mielipiteitään ja ehdotuksia kuunnellaan.

## 6 Kehittämistyön yhteenveto

### 6.1 Tulosten ja toimenpiteiden esittely yhteistyöpalaverissa

Opinnäytetyön tekijät ja yhteistyökumppani Tampereen työ- ja elinkeinotoimistosta kävivät läpi yhteistyöpalaverissa 17.4.2010 opinnäytetyön kokonaisuudessaan. Ensin yhteistyökumppanille esiteltiin Oppivan organisaation testin tulokset ja tuloksista esille nousseet kehittämiskohteet organisaatiossa. Tämän jälkeen keskusteltiin varsinaisista toimenpidesuosituksista, jotka syntyivät testin tulosten ja teorian pohjalta.

Tavoitteissa ja arvoissa esiin nousseet kehittämiskohteet kohdistuivat arvoihin. Esimiesten tulisi olla selkeitä esimerkkejä toimivista arvoista, arvojen tulisi olla selkeitä ja sellaisia, että ne todellisuudessa ohjaavat toimintaa. Yhteistyökumppanin mielestä tämä on ollut nähtävillä organisaation muutosten myötä ja asiaan tulee jatkossa panostaa.

Avoimuuden ja asioista puhumisen osiossa eniten parannusta kaivataan virheiden positiiviseen käsittelyyn oppimisen kannalta. Lisäksi asioista avoimesti puhuminen on yksi kehittävästä asiasta. Yhteistyötilaisuudessa puhuttiin, että asioista puhuminen on toki tärkeää, mutta informaatioähkyä tulee kuitenkin välttää. Kaikkien ei tarvitse tietää kaikkea, mutta asiat jotka koskevat omaa työtä, tulee puhua avoimesti ja mahdollisimman nopeasti. Yhteistyökumppanin mielestä tämän eteen tulisi tehdä enemmän työtä organisaation kaikilla tasoilla.

Yhteistyön ja työssäviihtymisen henkilöstö koki välttämättömäksi tai lähes välttämättömäksi. Henkilöstön mukaan tässä vastausten osiossa oli luovuuden ja ongelmanratkaisun edistämises- sä eniten eroa nykytilassa ja tärkeyden välillä. Yhteistyökumppanin mukaan Tampereen työ- ja elinkeinotoimistossa henkilöstöllä on tällä hetkellä mahdollisuus tuoda erilaisia ideoita johtoportaan käsittelyyn ja toteutuneista ideoista maksetaan palkkio. Yhteistyöpalaverissa mietittiin miten testiin vastanneet ovat väittämät ymmärtäneet. Luovuus ja ongelmanratkaisu eivät voi olla sitä, että tehdään niin kuin itse halutaan, sillä kyseisen organisaation toimintaa säätelevät lait ja asetukset, joita tulee noudattaa. Yhdessä pohdittiin sitä, että luovuuden ja ongelmanratkaisun edistäminen voivat olla osa jaettava johtajuutta.

Osaamistarpeiden kehittämisen henkilöstö nosti välttämättömäksi tai lähes välttämättömäksi. Tampereen työ- ja elinkeinotoimistossa on tehty selkeät suunnitelmat henkilöstön osaamis- tarpeiden ja osaamisvaatimusten päivittämisestä koulutusten avulla. Yhteistyöpalaverissa kävi kuitenkin ilmi, että koulutukset toteutetaan pääsääntöisesti keskitetysti Jyväskylässä. Yhteis- työkumppani toi esille, että kaikki työntekijät eivät pysty osallistumaan yli vuorokauden kes- täviin koulutuksiin toisella paikkakunnalla esim. henkilökohtaisten syiden vuoksi. Yhteistyöpa- laverissa keskusteltiinkin miten koulutuksia voisi kehittää sellaisiksi, että ne toteutettaisiin omassa työyksikössä. Erilaisia tiedotustilaisuuksia yhteistyökumppanin mukaan järjestetään tarvittaessa. Osaamistarpeet osiossa kysyttiin myös asiakkaiden osallistumisesta uusien palve- lujen kehittämiseen. Henkilöstö koki tämän tärkeämmäksi kuin nykytilan koettiin olevan. Yhteistyökumppani kertoi, että toimistossa tehdään asiakkaille tälläkin hetkellä kyselyä pal- veluista ja heitä ollaan osallistamassa palveluiden kehittämiseen myös tulevaisuudessa.

Testin tulosten yhteisöllisyysosiossa tärkeys nousi lähes välttämättömäksi tai välttämättömäk- si. Henkilökunnan mukaan Tampereen työ- ja elinkeinotoimistossa pitäisi järjestää yhteistä aikaa esimerkiksi erilaisten projektien ja töiden arviointiin miettimällä mitä kustakin projek- tista on opittu. Tällä menetelmällä voisi samalla oppia kuinka toimistossa tunnistaisi hyvät toimintatavat ja kuinka osaamista siirrettäisiin vastuualueelta toiselle. Yhteistyökumppani sanoi, että nykyistä yrityskulttuuria pitäisi tukea yhteisöllisemmäksi. Uudistuneet toimintata- vat tarvitsevat tiedon jakamista.

Jatkuvan oppimisen ja tiedon jakamisen osiossa kaikki väittämät olivat kehitettäviä asioita. Erilaiset henkilökohtaiset valmennusprojektit, kuten mentorointi, coaching, työnohjaus ym. menetelmät, joilla kokeneemmat työntekijät jakaisivat omaa osaamistaan, koettiin lähes välttämättömäksi. Yhteistyöpalaverissa keskusteltiin, että Tampereen työ- ja elinkeinotoimis- tossa on jo käytössä erilaisia valmennusprojekteja, mutta kaikki eivät ole niitä halunneet käyttää. Pohdimme yhdessä, että näitä projekteja tulisi kehittää, koska ne todennäköisesti palvelisivat jatkuvaa oppimista.



Tampereen työ- ja elinkeinotoimistossa kehityskeskustelujen nykytila on henkilöstön mukaan hyvällä tasolla ja ne koetaan välttämättömiksi. Yhteistyökumppani oli yhteistyöpalaverissa samaa mieltä, sillä kehityskeskusteluihin on panostettu Tampereen työ- ja elinkeinotoimistossa. Kyselyn mukaan henkilöstö kuitenkin kaipaa useammin palautteenantoa omasta työstään. Keskustelimme, että palautetta voisi antaa normaalisti työarjessa, ei ainoastaan kehityskeskusteluissa. Yhteistyökumppani piti tärkeänä, että esimiehet muistavat antaa palautetta hyvin tehdystä työstä. Yhtä tärkeänä hän piti virheiden käsittelyä positiivisesti oppimisen kannalta, sillä tämä auttaa työmotivaatiossa.

Henkilöstön mielestä työssäjaksamisen seurannan nykytilanne oli selkeästi heikompi kuin tärkeiden koettiin olevan. Yhteistyökumppani kertoi, että Tampereen työ- ja elinkeinotoimistossa tehdään nykyään ilmapiiritutkimuksia säännöllisesti. Keskustelimme siitä, että henkilöstön on myös tärkeää saada palautetta näistä tutkimuksista. Mahdollisten ongelmakohtien parantamiseksi tulee tehdä kehittämistyötä. Tutkimuksista ei ole hyötyä, jos tutkimuksesta saatuja vastauksia ei hyödynnetä. Kun Oppivan organisaation testi uusitaan vuonna 2011, on mielenkiintoista nähdä miten testin vastaukset ovat muuttuneet tämän osion kohdalla.

Kävimme yhteistyöpalaverissa läpi myös toimenpidesuosituksia, joka oli opinnäytetyön tarkoitus. Toimenpidesuosituksia rakentuivat opinnäytetyössä testissä esiin tulleiden kehittämis-kohteiden ja teorian perusteella. Toimenpidesuosituksia ovat sellaisia, että ne tukevat organisaation kehittymistä oppivaksi organisaatioksi. Coaching, mentorointi ja benchmarking oppimisvälineinä perustui siihen näkemykseen, että henkilöstö piti kyseistä oppimistapaa tärkeänä, mutta nykytilassa oli kehitettävää. Tampereen työ- ja elinkeinotoimiston keski-ikä on yhteistyökumppanin mukaan korkea. Keskustelimme, että tulevien eläkkeelle siirtymisten vuoksi organisaatiosta poistuu paljon hiljaista tietoa. Tämä tieto on tärkeää, vaikka toiminta olisikin jatkuvasti muutoksessa. Kokeneilla työntekijöillä on todennäköisesti kokonaisvaltainen näkemys siitä mitä kukin tekee, joten uudet työntekijät hyötyisivät kokeneempien työntekijöiden ohjauksesta. Yhteistyökumppani sanoi, että Tampereen työ- ja elinkeinotoimistossa ongelmia on ollut henkilön siirtyessä toisiin työtehtäviin. Näissä siirroissa ei ole otettu riittävästi huomioon työntekijän perehdyttämistä uusiin työtehtäviin, koska kyseessä on työntekijä talon sisältä. Yhteistyöpalaverissa todettiin, että ehdotetun toimenpiteen voisi kohdistaa nimenomaan näihin työntekijöihin.

Muutoksen keskellä tulee olla selkeät osaamistarpeet ja osaamisvaatimukset. Tämä nousi yhdeksi toimenpidesuosituksiksi. Yhteistyöpalaverissa puhuttiin koulutuksen tärkeydestä ja siitä, että koulutus olisi kaikkien saatavilla. Tämän lisäksi oppivassa organisaatiossa koulutukseen osallistuneita ihmisiä ei saisi jättää yksin uuden osaamisen kanssa, vaan esimiesten tulisi olla kiinnostuneita mitä ajatuksia koulutus työntekijöissä herätti. Toimenpidesuosituksina esitettiin mm. kyselyn tekoa koulutukseen osallistuneille, jossa arvioitaisiin koulutuksen tasoa

ja sen merkitystä osaamisen kannalta. Yhteistyökumppani kertoi, että koulutuspalautteet kerätään tällä hetkellä vain koulutuksenjärjestäjälle. Mietimme yhdessä, että palautekysely voisi yhdistää Sympa-ohjelmaan.

Oppivassa organisaatiossa on tärkeää avoin keskustelu ja tiimityöskentely. Organisaatioissa ei ole tarvetta kertoa kaikkea kaikille. Henkilöstön olisi kuitenkin hyvä tietää omaan työhön liittyvistä muutoksista mahdollisimman nopeasti. Toimenpidesuosituksena esitettiin avoimen keskustelun tuominen tiimityöskentelyyn. Tiimit tulisi perustaa mahdollisimman monesta eri organisaation tasosta, koska tällöin tiedonkulku voisi parantua. Tiimioppiminen on yksi tärkeimmistä oppivan organisaation tekijöistä.

Tampereen työ- ja elinkeinotoimistossa eletään jatkuvassa muutoksessa. Muutokset johtuvat uusista laeista ja asetuksista. Toimistossa tulee työskennellä näiden mukaisesti. Henkilöstö joutuu kehittämään osaamistaan jatkuvasti ja osaamistarpeet ovat jatkuvassa muutoksessa. Tällainen muutos vaatii johtajuutta, joka tukee oppimista. Esimiehet joutuvat elämään samoissa muutoksissa kuin muu henkilöstö, mutta johtajat joutuvat elämään myös johtajuuden muutoksessa. Johtajuuden oppeja tulee jatkuvasti lisää. Tällä hetkellä suosiossa ovat pehmeät johtamisopit, kuten arvojohtaminen, laatujohtaminen ja tunnejohtaminen. Parhaatkaan johtajat eivät välttämättä pysy muutoksen vauhdissa. Oppivan organisaation testin mukaan henkilöstö kaipaa esimiehiltä selkeää mallina olemista toimivista arvoista. Esimiehiltä toivotaan myös luovuuden ja ongelmaratkaisun tukemista. Nykyisin johtajan toivotaankin olevan enemmän tukena kuin johtajana. Johtaminen tulee tulevaisuudessa olemaan yhä enemmän jokaisen asia. Itsensä johtaminen on osa tätä kokonaisuutta.

Työhyvinvointi on tärkeä osa oppimista. Hyvinvoiva ja motivoitunut työntekijä haluaa oppia. Kannustavassa ja hyvässä ilmapiirissä muutokset on helpompi käsitellä ja se vaikuttaa myös muutosvastarintaan. Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin huumoria osana työpaikan arkea. Huumorin avulla on helppo käsitellä vaikeita ja arkoja asioita, mutta huumorin tulee olla työilmapiirin lisämauste, ei itsetarkoitus. Huumori voi toimia luovuuden lähteenä koko henkilöstössä oli sitten kyse kuinka byrokraattisesta organisaatiosta tahansa.

Yhteiskumppani koki opinnäytetyössä esitetyt toimenpiteet hyödyllisiksi. Suunnitelmissa on, että seuraavissa Tampereen työ- ja elinkeinotoimiston palavereissa käydään läpi kehittämistyönä tehty opinnäytetyö. Kehittämistyön tulokset esitellään koko henkilöstölle. Oppivan organisaation testi tullaan uusimaan noin kahden vuoden kuluttua alkutilanteesta, jolloin karotetaan ovatko testissä esiin tulleet kehittämiskohteet ja käytännön toimet muuttaneet testin tuloksia.

## 6.2 Kehittämistyön luotettavuus

Hyvän tutkimuksen perusvaatimukset ovat validiteetti, reliabiliteetti, objektiivisuus, tehokkuus ja taloudellisuus, avoimuus, tietosuoja, hyödyllisyys ja käyttökelpoisuus sekä sopiva aikataulu. Pätevyydellä eli validiteetilla tutkimus mittaa sitä, mitä sen oli tarkoitus selvittää. Reliabiliteetti eli luotettavuus tarkoittaa tulosten tarkkuutta. Ne eivät voi olla sattumanvaraisia. Objektiivisuudella eli puolueettomuudella tarkoitetaan sitä, että tulokset eivät saa riippua tutkijasta. Tuloksia ei saa tahallisesti vääristellä eikä omat mielipiteet saa vaikuttaa tuloksiin. (Heikkilä 2008, 29-32.)

Tehokkuus ja taloudellisuus opinnäytetyössä mitataan arvostettuna työnä. Tutkimuksen avoimuus tarkoittaa kaikkien tärkeiden tulosten esittämistä riippumatta siitä ovatko ne toimeksiantajan kannalta edullisia tai eivät. Avoimuus käsittää myös menetelmien ja epätarkkuusriskien selvittämistä. Tietosuojan merkitys korostuu siinä, että kenenkään yksityisyyttä tai liike- ja ammattisalaisuutta ei vaaranneta. Hyödyllinen ja käyttökelpoinen tutkimus tuo esiin jotakin uutta. Hyvä tutkimus vaatii riittävästi aikaa. Tutkimustietojen tulee olla käytettävissä, kun niitä tarvitaan ja niiden tulee olla tuoreita ja täsmällisiä. (Heikkilä 2008, 29-32.)

Opinnäytetyön tarkoitus oli tehdä perustellut toimenpidesuositukset yhteistyökumppanille Tampereen työ- ja elinkeinotoimistolle siitä, miten ja millä alueilla se voisi kehittää toimintaansa matkallaan oppivaksi organisaatioksi. Tutkimuksen kato oli suuri. Kyselyyn vastasi vain 73 henkilöä 168:sta eli vastausprosentti oli vain noin 44 %. Tämä tekee tutkimuksen virhemarginaalin suureksi. Tampereen työ- ja elinkeinotoimisto halusi kuitenkin, että tutkimus tehdään näillä vastausprosentteilla, koska vastauksista saa suuntaa antavan kuvan nykytilanteesta, jota tarvitaan toiminnan kehittämiseen. Opinnäytetyöntekijät saivat tulokset valmiina prosenttivastauksina ja frekvenssiarvoina, joista muokattiin kuvat ja taulukot opinnäytetyöhön visuaalisesti sopiviksi.

Tutkimuksen tehokkuus ja taloudellisuus näkyvät siinä, että opinnäytetyöntekijät kokevat kehittämistyön olleen yhteistyökumppania palveleva, josta molemmat osapuolet saivat hyötyä itselleen. Opinnäytetyön avoimuus näkyy siinä, että tekijät ovat esittäneet kaikki tulokset riippumatta siitä ovatko ne yhteistyökumppanin kannalta edullisia tai eivät. Yhteistyöpalaverissa esitetyt toimenpiteet ja tulokset keskusteltiin yhdessä läpi hyvässä hengessä. Opinnäytetyössä käytetyssä testissä vastaajien yksityisyydensuoja on hoidettu hyvin Digium-kyselyohjelman avulla, sillä mitään henkilötietoja ei ole testin tuloksissa nähtävillä. Opinnäytetyö on työelämälähtöinen kehittämistyö, joka tuo esiin uutta asiaa niin opinnäytetyön tekijöille kuin yhteistyökumppanille. Kehittämistyö on valmistunut reilun vuoden aikana Oppivan organisaation testistä. Aikataulu on ollut yhteistyökumppanin kanssa suunniteltu.

### 6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Oppivan organisaation testi on tarkoitus toteuttaa uudestaan kahden vuoden kuluttua lähtötilanteesta eli vuonna 2011 annettujen toimenpidesuosituksen jälkeen. Tämän jälkeen olisi hyvä analysoida saatuja testituloksia uudelleen ja verrata niitä vuonna 2009 tehtyyn kyselyyn. Tällöin saataisiin tietoa siitä, ovatko toimenpidesuositukset ohjanneet toimintaa oppivan organisaation suuntaan. Mikäli parannusta on tullut, on annettuja toimenpidesuosituksia hyvä jatkaa ja kehittää eteenpäin. Mikäli vastauksissa ei ole tapahtunut oleellista muutosta, olisi harkittava uusien toimenpiteiden käyttöönottoa.

Tampereen työ- ja elinkeinotoimiston organisaatiotasolla voisi tutkia miten henkilöstön koulutusta voisi kehittää sellaiseksi, että se olisi paremmin kaikkien saatavilla. Tällä hetkellä koulutukset ovat pääsääntöisesti keskitetyt Jyväskylässä. Yhteistyöpalaverissa kävi ilmi, että kaikki työntekijät eivät pysty osallistumaan useiden päivien koulutuksiin toisella paikkakunnalla henkilökohtaisten syiden vuoksi. Tampereen työ- ja elinkeinotoimistossa voisi tehdä tutkimuksen millaisia koulutusmuotoja henkilöstö kaipaa ja millaiset koulutukset palvelisivat heitä parhaiten muuttuvassa työympäristössä.

Lisäksi opinnäytetyöntekijät näkevät jatkotutkimusaiheena vastaavanlaisen tutkimuksen toteuttamisen jossakin toisessa työ- ja elinkeinotoimistossa. Tutkimuksen tuloksia voisi vertailla keskenään ja tutkia onko mm. laki kunta- ja palvelurakennemuutoksesta tuonut samanlaisia ilmiöitä eri yksiköihin. Vastaavan tutkimuksen voisi toteuttaa myös esimerkiksi kunnallisella tai yksityisellä sektorilla. Tällöin nähtäisiin missä vaiheessa erilaisissa organisaatioissa ollaan matkalla oppivaksi organisaatioksi.

### 6.4 Opinnäytetyöntekijöiden oma oppiminen

Opinnäytetyön paras anti kannaltamme on ollut uusien asioiden oppiminen ja vanhan jo opitun tiedon yhdistäminen kokonaisuudeksi, josta on ollut hyötyä sekä yhteistyökumppanille että meille. Oppiva organisaatio on käsitteenä mielenkiintoinen. Oppimista tapahtuu kaiken aikaa monella tasolla monella eri tavalla. Olemme opiskelleet työn ohessa kolme vuotta suorittaakseen tradenomitutkinnon, joten oppiminen on ollut arjessa läsnä kaiken aikaa.

Olemme myös huomanneet miten kovassa muutoksessa koko yhteiskunta on tällä hetkellä. Varsinkin tieto muuttuu kaiken aikaan. Kun teimme opinnäytetyötä, julkaistiin jatkuvasti uusia johtamisoppeja ja johtamiseen liittyviä asioita. Johtamista on tutkittu ja kehitetty 100 vuoden aikana paljon. Opinnäytetyötä tehdessä meidän tulikin tehdä selkeä päätös siitä mitä johtamisen kirjoja työssä käytetään, koska kirjallisuutta on paljon.

Työhyvinvointi on yhä tärkeämpi osa työelämää nyt ja tulevaisuudessa. Ihminen on kokonaisuus, johon vaikuttavat monet eri asiat. Vaikka työ ja työpaikan asiat olisivat kunnossa, ihminen voi silti olla motivoitumatta työhönsä, koska henkilökohtaiset asiat vaikuttavat. Organisaatioissa tulisikin jatkossa kiinnittää entistä enemmän huomiota ihmiseen kokonaisuutena. Hyvinvointi ei synny käskemällä. Huomasimme kehittämistyötä tehdessämme, että mikään työpaikka ei ole täydellinen eikä siihen tule pyrkiäkään. Onnistuminen oppimisessa syntyy aidosta kiinnostuksesta. Pehmeitä arvoja tarvitaan yhä enemmän kovenevassa yhteiskunnassa. Organisaatioissa on omat tavoitteet ja visiot, mutta ne eivät toteudu, jos ihmisistä ja heidän hyvinvoinnistaan ei olla kiinnostuneita.

Opinnäytetyön tekeminen oli hieno kokemus oppimisen ja tiettyjen asioiden kokonaisvaltaisen näkemyksen luomisessa. Parasta oli saada tehtyä sellainen kehittämistyö, joka on työelämälähtöinen ja jonka toimenpidesuositukset koettiin hyödyllisiksi. Kokemukseen, joka on antanut jollekin jotakin uutta, on hienoa päättää opinnot.

#### 6.5 Kehittämistyön arviointi

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä Tampereen työ- ja elinkeinotoimistolle perustellut toimenpiteet siitä, miten ja millä alueilla se voisi kehittää toimintaansa matkallaan oppivaksi organisaatioksi. Opinnäytetyöntekijät pääsivät tähän tavoitteeseen monien erilaisten vaiheiden kautta yhteistyössä työelämän yhteistyökumppanin kanssa.

Opinnäytetyö on tutkielmatyyppinen kehittämistyö. Opinnäytetyöntekijät aloittivat kyseisen kehittämistyön tekemisen perehtymällä Oppivan organisaation testituloksiin, jotka Tampereen työ- ja elinkeinotoimisto toimitti valmiina opinnäytetyöntekijöille. Yhteistyökumppanin toive oli saada ulkopuolinen ihminen käsittelemään testin vastaukset, jotta varmistuttaisiin tulosten käsittelyn objektiivisuudesta. Opinnäytetyöntekijöiden tuli perehtyä opinnäytetyössä käytettyyn Oppivan organisaation testiin perusteellisesti, vaikka he eivät varsinaista testiä itse toteuttaneetkaan, jotta keskeisiksi kehittämistoimenpiteiksi nousseet asiat tulivat oikein ymmärretyksi. Lisäksi selvitettiin Digium-kyselyohjelman keinoja erilaisten kyselyjen toteuttamisessa ja määrällisen tutkimuksen muotoja.

Oppivan organisaation testistä nousi esille kehittämiskohteita, testin luoneen Leenamaija Otalan kirjan Osaamis pääoman johtamisesta kilpailuetu pohjalta. Testillä voidaan selvittää, missä vaiheessa organisaatio on matkalla oppivaan organisaatioon sekä tunnistaa niitä asioita, joissa tarvitaan eniten kehittämistä organisaation oppimisen edellytysten parantamiseksi. Kehittämiskohteiden selvittyä, opinnäytetyöntekijät aloittivat kehittämistyön teoriaosuuden kasaamisen. Käsitteiksi nousivat oppiva organisaatio, johtaminen ja työhyvinvointi. Kirjallisuuden perehtyessään opinnäytetyöntekijät huomasivat, että asiat liittyvät vahvasti toisiinsa.

Tämän lisäksi perehdyttiin toiminnalliseen viitekehykseen eli Tampereen työ- ja elinkeinotoimistoon. Opinnäytetyöntekijät saivat yhteistyökumppanilta erilaisia suunnitelmia ja ohjeita, joista osaa on käytetty myös lähteenä opinnäytetyössä. Opinnäytetyön teon aikana tehtiin myös yhteistyökumppanin kanssa puhelinhaastattelu, kun joitakin asioita haluttiin tarkentaa opinnäytetyötä varten.

Kun teoreettinen viitekehys ja kehittämistoimenpiteet olivat valmiit, tehtiin opinnäytetyön varsinainen tavoite eli toimenpidesuosituksista, miten ja millä alueilla Tampereen työ- ja elinkeinotoimisto voisi kehittää toimintaansa matkallaan oppivaksi organisaatioksi. Toimenpidesuosituksista käytiin yhdessä läpi työelämän yhteistyökumppanin kanssa. Yhteistyötilaisuudessa keskusteltiin läpi opinnäytetyö kokonaisuudessaan ja kerrottiin miten toimenpidesuosituksiin oli päädytty. Yhteistyökumppani arvioi kehittämistehtävän tulokset ja toimenpidesuosituksista selkeästi hyödyllisiksi ja pyysi lupaa käyttää tekstejä apuna uudessa henkilöstösuunnitelmassa.

Kehittämistyöllä saatiin aikaiseksi uutta tietoa niin yhteistyökumppanille kuin opinnäytetyöntekijöille. Yhteistyöpalaverissa todettiin, että kehittämistyön avulla voidaan kehittää Tampereen työ- ja elinkeinotoimiston osaamista ja tukea sitä muutoksissa. Opinnäytetyön hyödyllisyys tulee lopullisesti arvioitavaksi, kun Oppivan organisaation testi toteutetaan uudestaan Tampereen työ- ja elinkeinotoimistossa vuonna 2011. Silloin nähdään onko toimenpidesuositusten käyttöönotto kaventanut Oppivan organisaation testin väittämien kuilua nykytilan ja tärkeyden välillä.

## Lähteet

### Kirjat

- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7.painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hirvihuhta, H. 2006. Coaching - valmenna ja sparraa menestykseen. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Holmberg, R. 2001. Työniloa visioiden avulla! Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2002. Tilastolliset menetelmät. Vantaa: Dark Oy.
- Jalava, U. 2001. Esimiestyö, valmentaminen ja uudistuminen. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Jalava, U., Palonen, T., Keskinen, S., & Kontkanen, L. 1999. Osaaminen yrityksessä. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus.
- Kaivola, T. 2003. Työpaikan ihmissuhteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Karlöf, B. 1999. Johtamisen käsitteet ja mallit. Porvoo: WSOY - Kirjapainoyksikkö.
- Karlöf, B. & Lövingsson, F.H., 2004. Johtamisen näkökulmat - peruskäsitteitä ja malleja. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kukkonen, O. 1995. Jaettu johtajuus. Helsinki: Multiprint.
- Lönnqvist, J. 2007. Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Moilanen, R. & Kustannusosakeyhtiö Tammi. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Pirnes, U. 2003. Kehittyvä johtajuus. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Ritala, R. ja Tarvainen, H. 1991. Henkilöstön kehittäminen. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Salminen, J. 2008. 7 askelta strategiasta tuloksiin. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Salminen, J. 2006. Uuden esimiehen kirja. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Senge, P., 2006, The fifth discipline: the art and practice of the learning organization, New York: Currency Doubleday.
- Sydänmaalakka, P., 2007. Älykäs organisaatio. Gummerus kirjapaino oy
- Sydänmaalakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen: Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy
- Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Talentum- Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen - Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Viitala, R., 2005. Johda osaamista! Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

#### Artikkelit

Kaaja, S. 2010. 6 askelta työniloon. Työ Terveys Turvallisuus 3/2010, 36-37.

Keso, H. 2010. Minä väitän. Talouselämä 12/2010, 6.

Lyytinen, J. 2010. Nyt tulevat velhojohtajat. Helsingin Sanomat 18.4.2010, D1-D2.

#### Internet-lähteet

Finlex. 2010. Laki kunta- ja palvelurakenne uudistuksesta. Viitattu 16.4.2010.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2007/20070169>

Digium. 2010. Viitattu 18.4.2010. <http://www.digium.fi/tiedostot/digium2009.html>

#### Muut lähteet

Tuominen, T. 2010. Tampereen työ- ja elinkeinotoimiston johtajan puhelinhaastattelu 18.3.2010.

Tampereen työ- ja elinkeinotoimiston työjärjestys. Määräys dnro 0401/217/0.1.2/2010. Voimassaolo 1.4.2010 toistaiseksi.

Henkilöstösuunnitelma luonnos vuosille 2010 - 2015, Tampereen työ- ja elinkeinotoimisto.

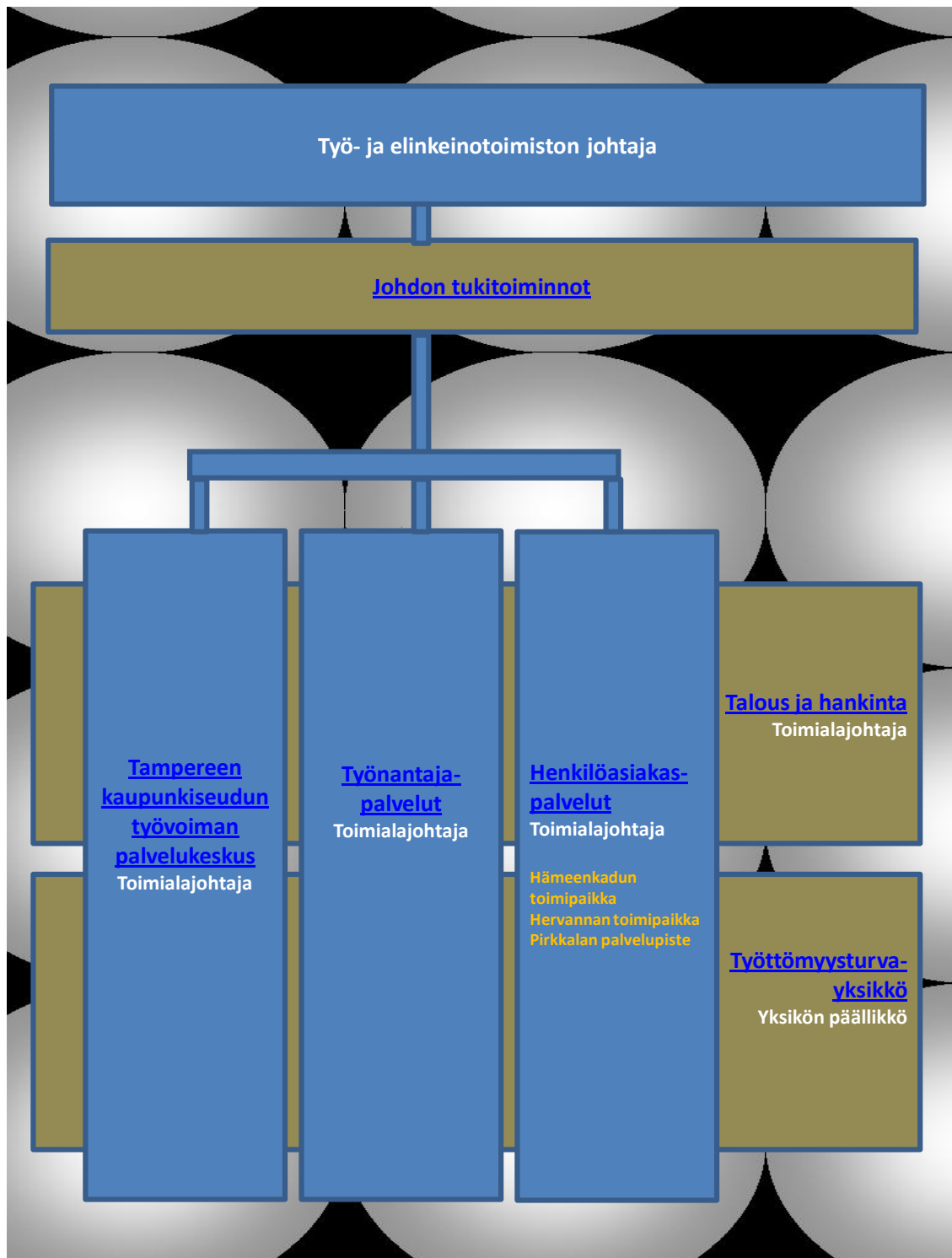


## Kuvat

Kuva 1: Oppivan organisaation 10 teesiä .....	18
Kuva 2: Tiimin johtaminen .....	21
Kuva 3: Oppivan organisaation johtamisen ulottuvuudet .....	28
Kuva 4: Työhyvinvoinnin kuvaus Maslow'n tarvehierarkian avulla .....	38
Kuva 5: Oppivan organisaation tärkeimmät osa-alueet .....	42
Kuva 6: Tavoitteiden sekä arvojen nykytila ja tärkeys.....	47
Kuva 7: Avoimuuden sekä asioista puhumisen nykytila ja tärkeys .....	48
Kuva 8: Yhteistyön sekä työssä viihtymisen nykytila ja tärkeys .....	49
Kuva 9: Asiakasvaatimusten sekä henkilöstön osaamistarpeiden nykytila ja tärkeys .....	50
Kuva 10: Yhteisöllisyyden nykytila ja tärkeys.....	51
Kuva 11: Jatkuvan oppimisen sekä tiedon jakamisen nykytila ja tärkeys.....	52
Kuva 12: Kehityskeskustelujen sekä palautteen annon nykytila ja tärkeys.....	53
Kuva 13: Työssäjaksamisen seurannan nykytila ja tärkeys .....	54

Liitteet

Liite 1 Organisaatiokaavio



## Liite 2 Oppivan organisaation testin väittämät

1. Minulle on selvää, mitä ollaan tekemässä ja mitkä ovat koko organisaation tavoitteet.
2. Tunnen toimiston tavoitteet.
3. Tiedän omat tavoitteeni.
4. Meillä on selkeät arvot ja tapa toimia.
5. Esimiehet ovat selkeitä esimerkkejä toimivista arvoista.
6. Arvot ohjaavat toimintaamme.
7. Puhumme avoimesti asioista.
8. Uskallan esittää kiperiäkin kysymyksiä.
9. Käsittelemme virheitä positiivisesti oppimisen kannalta
10. Voin kyseenalaistaa asioita ja olla eri mieltä esimieheni kanssa.
11. Viihdyn hyvin työssäni.
12. Olen aktiivisesti mukana toimiston sisäisessä yhteistyössä.
13. Ihmisiä valmennetaan toimimaan yhteistyössä.
14. Koko henkilöstöltä pyydetään ideoita ja ehdotuksia.
15. Luovuutta ja ongelmanratkaisua edistetään.
16. Tunnen sisäisen ja/tai ulkoisen asiakkaan ja ymmärrän asiakkaan vaatimukset.
17. Asiakkaat ja/tai yhteistyökumppanit osallistuvat uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen.
18. Selvitämme säännöllisesti yhdessä toimistomme osaamistarpeet.
19. Saan riittävästi tietoa tulevista osaamisvaatimuksista.
20. Toimistossani on toimintasuunnitelman osana myös osaamisen kehittämis-/hankkimissuunnitelma.
21. Mietimme yhdessä, miten voisimme tehdä jonkun asian vielä paremmin.
22. Meillä on järjestettyjä benchmarking-projekteja.
23. Tunnistamme helposti koko toimistossa hyvät toimintatavat ja siirrämme niiden osaamisen vastuualueelta toiselle.
24. Käytämme aikaa projektien ja tehdyn työn arviointiin ja mietimme yhdessä, mitä kustakin projektista opimme.
25. Uusien toimintatapojen harjoitteluun kannustetaan.
26. Meillä on käytössä henkilökohtaisia valmennusprojekteja, kuten mentorointi, coaching, työnohjaus ym. ohjelmia, joilla kokeneemmat jakavat omaa osaamistaan.
27. Ihmisiä kannustetaan jatkuvaan oppimiseen ja omaehtoista kouluttautumista tuetaan.
28. Saan helposti tietoa siitä, kuka toimistossa osaa mitäkin.
29. Käymme toimistossa säännöllisesti kehityskeskustelut.
30. Käyn kehityskeskustelut säännöllisesti esimieheni kanssa.
31. Saan työstäni säännöllisesti palautetta.
32. Saan työni onnistuneen tekemisen kannalta riittävästi tietoa.
33. Esimieheni valvoo, että noudatan sovittuja yhteisiä menettelytapoja.
34. Ihmisten työssäjaksamista seurataan säännöllisesti.
35. Ihmisten sitoutumista ja motivaatiota seurataan säännöllisesti (esim. ilmapiirimittauksilla).

Liite 3 Saatekirje

 **Työ- ja elinkeinotoimisto**

Hei!

Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää henkilökunnan näkemystä Tampereen työ- ja elinkeinotoimistosta oppivana organisaationa - sitä, miten hyvin meillä on järjestetty henkilökunnan oppimista ja tiedon jakamista tukevat rakenteet.

Kyselyssä ei kartoiteta kenenkään henkilökohtaista osaamista ja osaamistarpeita vaan kyselyn kautta voitte antaa näkemyksenne niistä järjestelmistä ja toimintatavoista, joilla omassa organisaatiossamme vaalitaan ja siirretään osaamista, tuetaan oppimista ja kannustetaan oivaltamaan ja löytämään uusia ratkaisuja.

Kysely luo pohjaa henkilöstön osaamisstrategian rakentamiselle ja Tampereen TE-toimiston kehittämiseksi organisaatioksi.

Vastaukset tallentuvat Digiumiin anonyymeinä. Vastaaminen kestää noin 5 minuuttia. Vastaamaan pääset oheisesta linkistä  
<http://digiumenterprise.com/answer/?sid=263937&chk=WD5PCBQY>

Kyselyyn voi vastata 13.2.2009 asti.

Kiitos jo etukäteen vastauksistanne!

Terveisin,  
Sari

^^

Sari Oksanen  
Kehittämispäällikkö  
Työ- ja elinkeinotoimisto,  
Tampere  
Hämeenkatu 16, PL 587  
33101 Tampere  
gsm 050 396 3630  
[sari.oksanen@mol.fi](mailto:sari.oksanen@mol.fi)  
[www.mol.fi/tampere](http://www.mol.fi/tampere)

## Liite 4 Oppivan organisaation testitulokset prosentteina

Oppiva organisaatio - kartoitus  
Kaikki vastaajat (N=73)

1. Minulle on selvää, mitä ollaan tekemässä ja mitkä ovat koko organisaation tavoitteet.

Nykytila	Tärkeys
1 0 %	1 0 %
2 11 %	2 3 %
3 37 %	3 22 %
4 40 %	4 32 %
5 12 %	5 44 %

2. Tunnen toimiston tavoitteet.

Nykytila	Tärkeys
1 0 %	1 0 %
2 8 %	2 1 %
3 32 %	3 16 %
4 48 %	4 40 %
5 12 %	5 42 %

3. Tiedän omat tavoitteeni.

Nykytila	Tärkeys
1 0 %	1 0 %
2 0 %	2 1 %
3 7 %	3 8 %
4 52 %	4 30 %
5 41 %	5 41 %

4. Meillä on selkeät arvot ja tapa toimia.

Nykytila	Tärkeys
1 5 %	1 0 %
2 21 %	2 3 %
3 42 %	3 15 %
4 22 %	4 41 %
5 10 %	5 41 %

5. Esimiehet ovat selkeitä esimerkkejä toimivista arvoista.

Nykytila	Tärkeys
1 7 %	1 0 %
2 21 %	2 1 %
3 48 %	3 16 %
4 22 %	4 48 %
5 3 %	5 34 %

6. Arvot ohjaavat toimintaamme.

Nykytila	Tärkeys
1 7 %	1 1 %
2 19 %	2 19 %
3 49 %	3 36 %
4 19 %	4 40 %
5 5 %	5 21 %

7. Puhumme avoimesti asioista.

Nykytila	Tärkeys
1 8 %	1 0 %
2 18 %	2 3 %
3 38 %	3 15 %
4 32 %	4 40 %
5 4 %	5 42 %

## 8. Uskallan esittää kiperiäkin kysymyksiä.

Nykytila	Tärkeys
1 1 %	1 0 %
2 14 %	2 3 %
3 21 %	3 26 %
4 52 %	4 49 %
5 12 %	5 22 %

## 9. Käsittelemme virheitä positiivisesti oppimisen kannalta

Nykytila	Tärkeys
1 12 %	1 0 %
2 23 %	2 3 %
3 33 %	3 15 %
4 30 %	4 49 %
5 1 %	5 33 %

## 10. Voin kyseenalaistaa asioita ja olla eri mieltä esimieheni kanssa.

Nykytila	Tärkeys
1 5 %	1 0 %
2 7 %	2 0 %
3 33 %	3 25 %
4 41 %	4 48 %
5 14 %	5 27 %

## 11. Viihdyn hyvin työssäni.

Nykytila	Tärkeys
1 3 %	1 0 %
2 7 %	2 1 %
3 19 %	3 7 %
4 52 %	4 40 %
5 19 %	5 52 %

## 12. Olen aktiivisesti mukana toimiston sisäisessä yhteistyössä.

Nykytila	Tärkeys
1 4 %	1 0 %
2 14 %	2 4 %
3 34 %	3 30 %
4 41 %	4 49 %
5 7 %	5 16 %

## 13. Ihmisiä valmennetaan toimimaan yhteistyössä.

Nykytila	Tärkeys
1 10 %	1 0 %
2 21 %	2 4 %
3 38 %	3 18 %
4 29 %	4 56 %
5 3 %	5 22 %

## 14. Koko henkilöstöltä pyydetään ideoita ja ehdotuksia.

Nykytila	Tärkeys
1 4 %	1 0 %
2 19 %	2 0 %
3 41 %	3 25 %
4 30 %	4 51 %
5 5 %	5 25 %

## 15. Luovuutta ja ongelmanratkaisua edistetään.

Nykytila	Tärkeys
1 8 %	1 0 %
2 34 %	2 3 %
3 40 %	3 33 %
4 18 %	4 41 %
5 0 %	5 23 %

16. Tunnen sisäisen ja/tai ulkoisen asiakkaan ja ymmärrän asiakkaan vaatimukset.

Nykytila	Tärkeys
1 0 %	1 0 %
2 1 %	2 0 %
3 34 %	3 15 %
4 51 %	4 53 %
5 14 %	5 32 %

17. Asiakkaat ja/tai yhteistyökumppanit osallistuvat uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen.

Nykytila	Tärkeys
1 8 %	1 1 %
2 30 %	2 5 %
3 48 %	3 44 %
4 14 %	4 41 %
5 0 %	5 8 %

18. Selvitämme säännöllisesti yhdessä toimistomme osaamistarpeet.

Nykytila	Tärkeys
1 11 %	1 0 %
2 27 %	2 3 %
3 49 %	3 29 %
4 12 %	4 48 %
5 0 %	5 21 %

19. Saan riittävästi tietoa tulevista osaamisvaatimuksista.

Nykytila	Tärkeys
1 10 %	1 0 %
2 21 %	2 1 %
3 56 %	3 33 %
4 14 %	4 45 %
5 0 %	5 21 %

20. Toimistossani on toimintasuunnitelman osana myös osaamisen kehittämis-/hankkimissuunnitelma.

Nykytila	Tärkeys
1 10 %	1 0 %
2 21 %	2 1 %
3 48 %	3 38 %
4 18 %	4 42 %
5 4 %	5 18 %

21. Mietimme yhdessä, miten voisimme tehdä jonkun asian vielä paremmin.

Nykytila	Tärkeys
1 5 %	1 0 %
2 14 %	2 4 %
3 47 %	3 21 %
4 26 %	4 51 %
5 8 %	5 25 %

22. Meillä on järjestettyjä benchmarking-projekteja.

Nykytila	Tärkeys
1 23 %	1 7 %
2 34 %	2 11 %
3 30 %	3 53 %
4 10 %	4 23 %
5 3 %	5 5 %

23. Tunnistamme helposti koko toimistossa hyvät toimintatavat ja siirrämme niiden osaamisen vastuualueelta toiselle.

Nykytila	Tärkeys
1 11 %	1 0 %
2 33 %	2 3 %
3 41 %	3 30 %
4 15 %	4 56 %
5 0 %	5 11 %

24. Käytämme aikaa projektien ja tehdyn työn arviointiin ja mietimme yhdessä, mitä kustakin projektista opimme.

Nykytila	Tärkeys
1 15 %	1 1 %
2 51 %	2 15 %
3 23 %	3 38 %
4 10 %	4 33 %
5 1 %	5 12 %

25. Uusien toimintatapojen harjoitteluun kannustetaan.

Nykytila	Tärkeys
1 10 %	1 0 %
2 26 %	2 4 %
3 37 %	3 32 %
4 26 %	4 51 %
5 1 %	5 14 %

26. Meillä on käytössä henkilökohtaisia valmennusprojekteja, kuten mentorointi, coaching, työn-ohjaus ym. ohjelmia, joilla kokeneemmat jakavat omaa osaamistaan.

Nykytila	Tärkeys
1 27 %	1 1 %
2 40 %	2 10 %
3 23 %	3 26 %
4 10 %	4 45 %
5 0 %	5 18 %

27. Ihmisiä kannustetaan jatkuvaan oppimiseen ja omaehtoista kouluttautumista tuetaan.

Nykytila	Tärkeys
1 11 %	1 1 %
2 25 %	2 4 %
3 41 %	3 26 %
4 19 %	4 48 %
5 4 %	5 21 %

28. Saan helposti tietoa siitä, kuka toimistossa osaa mitäkin.

Nykytila	Tärkeys
1 7 %	1 1 %
2 36 %	2 3 %
3 34 %	3 30 %
4 16 %	4 52 %
5 7 %	5 14 %

29. Käymme toimistossa säännöllisesti kehityskeskustelut.

Nykytila	Tärkeys
1 1 %	1 0 %
2 5 %	2 7 %
3 5 %	3 16 %
4 55 %	4 44 %
5 33 %	5 33 %

30. Käyn kehityskeskustelut säännöllisesti esimieheni kanssa.

Nykytila	Tärkeys
1 3 %	1 0 %
2 4 %	2 8 %
3 4 %	3 16 %
4 45 %	4 37 %
5 44 %	5 38 %

31. Saan työstäni säännöllisesti palautetta.

Nykytila	Tärkeys
1 5 %	1 0 %
2 36 %	2 4 %
3 37 %	3 23 %
4 18 %	4 49 %
5 4 %	5 23 %



32. Saan työni onnistuneen tekemisen kannalta riittävästi tietoa.

Nykytila	Tärkeys
1 7 %	1 0 %
2 11 %	2 0 %
3 41 %	3 16 %
4 34 %	4 51 %
5 7 %	5 33 %

33. Esimieheni valvoo, että noudatan sovittuja yhteisiä menettelytapoja.

Nykytila	Tärkeys
1 4 %	1 1 %
2 10 %	2 3 %
3 33 %	3 37 %
4 34 %	4 40 %
5 19 %	5 19 %

34. Ihmisten työssäjaksamista seurataan säännöllisesti.

Nykytila	Tärkeys
1 16 %	1 0 %
2 32 %	2 4 %
3 32 %	3 14 %
4 18 %	4 44 %
5 3 %	5 38 %

35. Ihmisten sitoutumista ja motivaatiota seurataan säännöllisesti (esim. ilmapiirimittauksilla).

Nykytila	Tärkeys
1 11 %	1 0 %
2 22 %	2 1 %
3 34 %	3 26 %
4 27 %	4 48 %
5 5 %	5 25 %