

Opinnäytetyö (YAMK)

Teknologiaosaamisen johtaminen

2019

Juha Aaltonen

# OSAAMISEN JOHTAMINEN KOULUTUSKORJAAMOSSA



# OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Teknologiaosaamisen johtaminen

Joulukuu 2019 | 56 sivua

Juha Aaltonen

## OSAAMISEN JOHTAMINEN KOULUTUSKORJAAMOSSA

Tutkimuksen kohteena olivat autoalan koulutuskorjaamon osaamisen johtamisen työkalut. Tutkimuksen tavoitteena on perustella osaamisen johtamisen mallia, joka toimii sekä henkilökunnan kesken että nuorten kanssa. Erityistä huomiota tutkimuksessa kiinnitettiin keinoihin, joilla henkilöstö saadaan kehittämään osaamistaan toimintaympäristön muuttuessa (Koululaitos ja työelämä). Tutkimuksen liitteenä on STRATOS työkirja osaamisen kartoittamiseen ja toimintasuunnitelman tekemiseen.

Opinnäytetyössä tehtiin teemahaastattelututkimus yrittäjille. Haastatteluissa selvitettiin mitä sisältöä yrittäjyyskasvatukseen tulisi nuorille sisällyttää, miten osaamisen johtaminen näkyy ja miten johtajuus muuttuu?

Työn tuloksena saatiin Luksian autoalalle paremmat lähtökohdat arvioida ja valita sopivat työkalut ja ne johtamisen mallit, joilla olisi hyvä viedä autoalan toimintaa eteenpäin yrittäjyyden näkökulmasta. Tärkeintä on luoda yhteiset suuntaviivat ja johtamistavat. Kyselytutkimuksen loppupäätelmänä voidaan pitää sitä, että ihmisjohtaminen tulee asiajohtamisen edellä ja elämäkokemukset, asenteet ja arvot ovat merkittävimpiä tekijöitä menestyksekkääseen toimintaan.

Tarkempi koulutuskorjaamon käsikirja täytyy rakentaa aina kunkin yksikön kanssa erikseen, koska tarpeet ja resurssit ovat erilaiset. Tämän opinnäytetyön myötä alkaa toiminnan rakentaminen Luksiassa siten, että toiminnalle asetetaan tavoitteet ja aikataulut resursseineen. Suunta on tällä hetkellä oikea.

Tulevaisuudessa julkisen sektorin menestyjät tulevat olemaan älykkäästi johdettuja ja niissä ymmärretään jatkuva uudistumisen tarve osana normaalitoimintaa. Näissä organisaatioissa panostetaan johtajuuden kehittämiseen, muutokset nähdään mahdollisuuksina ja vastuuta annetaan laajemmin luottamuksen osoituksena työntekijöille.

### ASIASANAT:

Osaamisen johtaminen, Kehittäminen, Koulutuskorjaamo, Oppiminen, Motivaatio, Asenteet, Yrittäjyyskasvatus

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master's Degree Programme in Technological Competence Management

December 2019 | 56 pages

Juha Aaltonen

## KNOWLEDGE MANAGEMENT IN VOCATIONAL CAR REPAIR EDUCATION

The aim of the present Master's thesis was to study the ways how learning is managed in a training car repair shop in a vocational institute. The study explores the management models that facilitate both the personnel and the students. The main focus was on encouraging the personnel to design and develop new procedures as the operational environment of vocational training is changing. A list of the tools required as well as the operation instructions for a fully functioning repair shop are appended in the thesis. Additionally, a handbook, based on Stratos software, on examining the current state of learning and drawing up an action plan is appended to the study.

The thesis include theme interviews carried out with entrepreneurs. The interviews focused on the recommended content of entrepreneurship training for young students: how the respondents saw that skills management and learning were carried out in their workplace and what kinds of changes are taking place in leadership?

As a result of this thesis, Luksia automotive field gained skills in charting a suitable path in leadership models to develop their operations. Most importantly, the team should work together in drawing up guidelines and discussing the leadership methods. The conclusion was to enhance leadership focusing on people instead of facts and figures, as successful entrepreneurship relies on the experiences, values and attitudes of everyone.

A detailed handbook for each training car repair shop has to be constructed with each department individually as resources and requirements vary. As a result of this thesis, Luksia will follow the new guidelines of setting goals based on the schedules and resources for each current action plan.

In the future, the successful organizations in the public sector will be managed and developed by leaders who view renewal and redesign as part of the daily routines. These organizations will focus on the constant development of leadership, see opportunities arise in change and distribute responsibility among the employees as a token of trust.

### KEYWORDS:

Knowledge management in managerial work, development, motivation, learning.

# SISÄLTÖ

<b>KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO</b>	<b>6</b>
<b>1 JOHDANTO</b>	<b>7</b>
1.1 Tutkimuksen taustaa	9
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	13
1.3 Tutkimusmenetelmät	14
<b>2 OSAAMISEN LÄHTÖKOHDAT</b>	<b>17</b>
2.1 Oppiva organisaatio on avainasemassa koulutuskorjaamon kehittämisessä	20
2.2 Oppiva organisaatio on tulevaisuutta	21
2.3 Arvot ja visio	23
<b>3 OSAAMISEN JOHTAMINEN</b>	<b>25</b>
3.1 Osaamisen johtaminen osana yrityksen menestystekijä	26
3.2 Osaamisen johtamisen tärkeys esimiestyössä	27
3.3 Opettajan rooli osaamisen johtamisessa ja taitojen kasvattajana	28
<b>4 TEEMAAHAASTATTELUTUTKIMUS</b>	<b>30</b>
4.1 Tutkimusmenetelmä	31
4.2 Kysymykset, teema ja haastattelutiedot	32
4.3 Haastattelut ja niiden eteneminen	33
4.4 Tuloksien hyödynnettävyys	34
<b>5 TULOKSET</b>	<b>35</b>
5.1 Motivaatio pohjana	38
5.2 Tulosten yhteenveto	40
<b>6 JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>41</b>
6.1 Koulutuskorjaamon osaamisen johtamisen ohjeistus ja pohdintaa	42
6.2 Koulutus ja oppivan organisaation sisäistäminen	45
6.3 Tavoitteet koulutuskorjaamolle	45
6.4 Toiminnan kannalta kriittiset pisteet	48
<b>LÄHTEET</b>	<b>50</b>

## KUVAT

Kuva 1. Luksia (Luksia 2019).	12
-------------------------------	----

## KUVIOT

Kuvio 1. Osaamisen johtamisen rakentaminen (Häkkinen 2016)	15
Kuvio 2. The Six Leadership Styles (Goleman 2013)	18
Kuvio 3. Persistent core values (Persistent Systems 2019)	23
Kuvio 4. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä (Viitala 2009)	25

# KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO

Lyhenne	Lyhenteen selitys
AKL	Autoalan keskusliitto
KAO	Kainuun ammattiopisto
KARTUKE	Kunnallisten palvelujen tuloksellisuusarvioinnin tutkimusohjelma
KEUDA	Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä
OECD	(engl. Organization for Economic Co-operation and Development)
OMNIA	Espoon seudun koulutuskuntayhtymä
SATAEDU	Satakunnan koulutuskuntayhtymä
VARIA	Vantaan ammattiopisto
WINNOVA	Länsirannikon Koulutus Oy

# 1 JOHDANTO

Koko yhteiskuntamme on muutoksen alla enemmän kuin moni ymmärtää, ja muutos ei ole lainkaan pahasta, vaan se luo automaattisesti uutta, jotta yhteiskunta kehittyy. Ainoastaan muuttamalla asioita ja toimintatapoja yhteiskunnassa saamme kehitystä aikaiseksi. Muutosta vauhdittaa ympäristön muutoksen ja yhteiskunnan muodostamat puitteet ja lait. Tulevaisuutta ei siis tule pelätä, vaan siihen on hyvä varautua. Yksi parhaista tavoista varautua tulevaisuuteen on kouluttautuminen ja siten ydinosaamisen kasvattaminen sekä tietoisuuden lisääminen. Koulutuksen tulevaisuus on myös yksi tämän työn peruskulmakivistä. Tulevaisuudessa ihmisillä on enemmän erilaisia tutkintoja eri ammateista ja heidän osaamisensa on monipuolisempaa, mikä johtaa siihen, että työnantajien ja kouluttajien tulee tunnistaa osaamista entistä tarkemmin. Osaaminen on keskiössä. Osaaminen on avainasemassa yhdessä sosiaalisten taitojen kanssa, kun katsotaan niitä tekijöitä, jotka johtavat kohti parempaa tulevaisuutta. On tärkeää keskittyä ihmisten älylliseen ohjaamiseen ja tunne-elämän ymmärtämiseen, koska muita töitä hoitavat tulevaisuudessa tekoäly ja tietokoneet yhdistettynä robotteihin.

Vastuu työelämän muutosten ennakoinnista on koulutusorganisaatioilla ja siksi laadukkaalla opetuksella on merkittävä rooli. Koulutuksen tulisi kyetä tarjoamaan asiakkailleen, eli opiskelijoille, tulevaisuuden kannalta ajankohtaista osaamista. Oppimisen kannalta keskeisimmällä henkilöstöryhmällä, eli opettajilla, pitäisi olla tänään sellaista osaamista, jota heidän asiakkaansa, eli opiskelijat, tarvitsevat ylihuomenna. Työelämän kova muutosvauhti haastaa monella tavalla myös ammatillisen koulutuksen toimijat ja vaatii ammatilliselta koulutukselta nopealiikkeistä muuntautumista. Ennakoinnista tulee osa arkea. Osaamistarpeiden muutosten ennakointi tulee tehdä ajoissa ja suunnitellusti henkilöstön osalta. Sekä opetushenkilöstön osaamisen varmistaminen, että työelämän asettamiin osaamistarpeisiin vastaaminen on nykyään ammatillisen koulutuksen järjestäjän keskeinen haaste ja tehtävä. Kuten jo aikaisemmin mainittiin, toisen asteen ammatillinen koulutus on elänyt viimeiset 10-15 vuotta voimakkaiden muutosten alla, eikä näytä siltä, että muutokset olisivat loppumassa, vaan ne vain moninaistuvat. Monien muutosten jälkeen ammatillinen koulutus on muuttunut paljon, mutta vauhti vain kiihtyy ja niin pitääkin, koska on pysyttävä kehityksen mukana.

Osaamisen johtaminen on paljolti tulevaisuuden ennakkointia, joten tästä syystä on tärkeää selvittää työpaikoilla tarvittava osaamisen taso. (Työelämä 2020 Hanke.)

Ammatillinen koulutus on siis muuttunut paljon ja tulee muuttumaan entisestään, ja siksi muutokseen on hyvä valmistautua nyt heti. Vaikka osaamista on erilaista, mikään ei poista sitä faktaa, että ihmissuhdetaidoilla, älyllisellä kommunikoinnilla ja sosiaalisella pääomalla on entistä suurempi asema digitalisoituvassa yhteiskunnassa ihmisten välillä. Kaiken takana on kuitenkin aina ihminen. Ammatillisen koulutuksen muutokset ja yleisesti koulutuksen tukeminen, ovat tulevaisuudessa isossa roolissa ja määräävät yhteiskuntakehityksen suunnan. On muistettava, että työtä on aina tarjolla niin paljon, kuin on osaamista. Ammatillisen koulutuksen reformi on ollut edellisen Juha Sipilän johtaman hallituksen (2015-2019) kärkihankkeita, ja sen tarkoituksena on purkaa ammatillisen koulutuksen rakenteita yksinkertaisimmiksi kokonaisuuksiksi. Ammatillinen koulutus uudistetaan osaamisperusteiseksi ja asiakaslähtöiseksi kokonaisuudeksi. Työpaikoilla tapahtuvaa oppimista lisätään, luodaan yksilöllisiä opintopolkuja, ja puretaan sääntelyä sekä päällekkäisyyksiä. (Amisreformi 2018)

Tutkimuksessa selvitetään osaamisen johtamisen keskeisimmät sisällöt ja niiden väliset suhteet johtamiseen. Lisäksi tutkimukseen kuuluu teemahaastattelututkimus yrittäjille. Haastattelututkimuksessa selvitettiin, mitä yrittäjät ajattelevat ammatillisesta koulutuksesta, sen sisällöistä, tavoista johtaa osaamista kouluissa ja mitä sisältöjä opetukseen tulisi lisätä. Tämän opinnäytetyön loppuosiossa avataan haastattelujen tuloksia.

Muutos on hyvin usein välttämätöntä. Ilman muutosta on mahdotonta kehittyä ja uusia ideoita ei synny. Jos toimintaympäristö pysyy samanlaisena yhteiskunnan muuttuessa sen ympärillä, kehityssuunta on negatiivinen. Käytännössä kehitys ei pysy edes nykyisellä tasolla, vaan kehityksestä jäädään jälkeen. Ammatillisen koulutuksen reformissa tavoitellaan osaamisperusteisuutta, asiakaslähtöisyyttä, verkostoitumista ja ennen kaikkea sosiaalisia taitoja, joiden myötä työllistyminen on helpompaa, vaikka työllistyminen ei olisi täysin vertailukelpoinen opiskeltuun substanssiin. Opiskelijoille on tärkeää rakentaa vahvat elinikäisen oppimisen avaintaidot, jotta he pärjäisivät hyvin, vaikka työllistyminen ei vastaisi suoraan opiskeltua substanssia. Tärkeintä olisi kouluttaa ja kasvattaa nuorista sekä aikuisista opiskelijoista ihmisiä, joiden asenteet ja oppimistaidot olisivat avoimempia erilaisiin työtehtäviin. Elinikäisen oppimisen avaintaitoja tulee korostaa. Ammatillisen koulutuksen hinta Suomessa on yhteiskunnan kannalta tällä hetkellä korkea tuottavuuteen nähden. Suomessa 2.asteen ammatillisen koulutuksen hinta on läpäisyprosentteihin verrattuna OECD-maiden korkeimpia. (OECD tilastot. 2017)



## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Tutkimuksen taustalla on LUKSIAN hanke vuosilta 2010-2014, jossa tutkittiin jo aikaisessa vaiheessa hyvää keinoa saada rakennettua malli, jossa autoalan osaamista kehitetään kohtaamaan työelämän vaatimukset. Työssäoppimista ja sen ohjaamista lisättiin voimakkaasti, hyvillä tuloksilla. Lisäksi luotiin työelämälähtöinen koulutuskorjaamomalli, jossa opiskelijat ovat keskiössä ja heidän oppiminen tapahtuu aidossa työympäristössä asiakkaineen. Opiskelijoita työllistettiin entistä enemmän myös asiakaspalvelun hoitamiseen ja muihin tehtäviin autokorjaamossa, kuten varaosatoimintoihin ja työnjohdollisiin tehtäviin. Pääidea oli yrittäjämäinen toiminta ja siten yrittäjämäinen toimintatapa, jossa huomataan jokaisen työntekijän työpanoksen tärkeys. Koulutuskorjaamon johtaminen on ohjaajille erittäin vaativaa, mutta projektiin aikana pystyttiin osoittamaan sen toimivuus ja päästiin hyviin tuloksiin. (Liite 2.) Ennen kaikkea kiiteltiin työn monipuolisuutta, ja sitä, että opiskelijat kohtaavat aidosti asiakkaan, jolloin he harjoittelevat ihmisten kohtaamisia ja sosiaalisia taitoja. Kasvavat opiskelijamäärät ja työllistymisprosentit osoittivat, että toiminta oli kannattavaa sekä opiskelijoiden, työelämän että kouluttajan näkökulmasta. Toiminta oli myöskin ammatillisen koulutuksen reformin mukaista. Kun opiskelijan asenteet ja toimiminen koulussa oli työelämän pelisääntöjen mukaista, oltiin valmiita siirtymään työssäoppimiseen. Työssäoppimispaikan piti kuitenkin olla laadukas, ja työpaikan sekä opiskelijan tavoitteet yhdessä sisäistetty ja kirjattu. Ammatillinen osaaminen mitattiin ainoastaan työpaikalla tapahtuvien näyttöjen perusteella. Koulussa ei näyttöjä hyväksytty, koska näyttöä piti olla enemmän kuin satunnaisesta työstä ja kouluympäristö ei vastaa työelämän vaatimustasoa. Kokonaisuutta pidettiin tärkeimpänä. Opiskelijan osaaminen mitattiin työllistymisellä. Ensin varmistettiin työllisyys ja sitten valmistuminen. Tällä järjestyksellä Luksiassa säilyy ote opiskelijaan valmistumiseen asti.

Vuonna 2010 Luksia haki siis hankerahoitusta opetushallitukselta (OPH). Hankkeen tarkoituksena oli parantaa autoalan koulutuksen sisältöä selkeästi työelämälähtöisemmäksi ja lisäksi painottaa asiakaspalvelun osaamista ennen työelämään siirtymistä. Tavoitteet ja sisällöt tulivat työelämän edustajilta ja esimerkiksi AKL:n (Autoalankeskusliitto) suunnasta. Rahoitushakemus hyväksyttiin ja yhdessä KAO:n (Kainuun ammattiopisto), joka oli toinen hyväksytty ammatillinen kouluttaja, kanssa lähdettiin hankkeen avulla uudistamaan autoalan koulutusta Suomessa. KAO keskittyi luomaan teknisempää osuutta, SFS6002 Autoalan sähköturvallisuusstandardia, joka on jo käytössä Suomessa, ja sisäl-

tyy autoalan opetussuunnitelmaan. Luksiassa lähdettiin kehittämään autoalan koulutukseen asiakaspalvelun ja yrittäjyyden osaamista. TAKO-hanke käynnistettiin 2010 ja pääyhteistyökumppaneita olivat KEUDA (Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä) ja SA-TAEDU (Satakunnan koulutuskuntayhtymä). Yhteistyökumppaneita TAKO-hankkeessa olivat WINNOVA, OMNIA, VARIA, HYRIA, PIRKO ja KAO.

Tämän tutkimuksen pohjana toimii aikaisempi TAKO-projekti. (Liite 2.) Tutkimuksen tavoitteena on selvittää osaamisen johtamista koulutuskorjaamossa ja niitä yrittäjyyspedagogisia tapoja, jolla opintoja viedään eteenpäin. Luksia loi aikanaan innovatiivisen oppimisympäristön autoalan koulutukseen, jonka toimintaa kehitetään tässä edelleen. TAKO-projekti loi perustan koulutuskorjaamolle ja siihen vaadittavalle ympäristölle. Nyt pyritään selvittämään toimintatapoja päivittäiseen tekemiseen tutkimalla johtamista ja selvittämällä, mitä yrityselämä vaatii nuorilta.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on siis luoda koulutuskorjaamon perustamiselle johtamistavat, jotta muut oppilaitokset Suomessa voisivat toteuttaa hyväksi havaittua monimuotoista ohjausta, joka on puhtaasti työelämälähtöinen ja turvallinen ympäristö siirryttäessä työpaikalla tapahtuvan koulutuksen kautta työelämään. Ennen kaikkea toimintamalli on asiakaslähtöinen ja sen myötä auttaa opiskelijoita suhtautumaan asiakaspalveluun oikealla asenteella työllistymisalasta riippumatta.

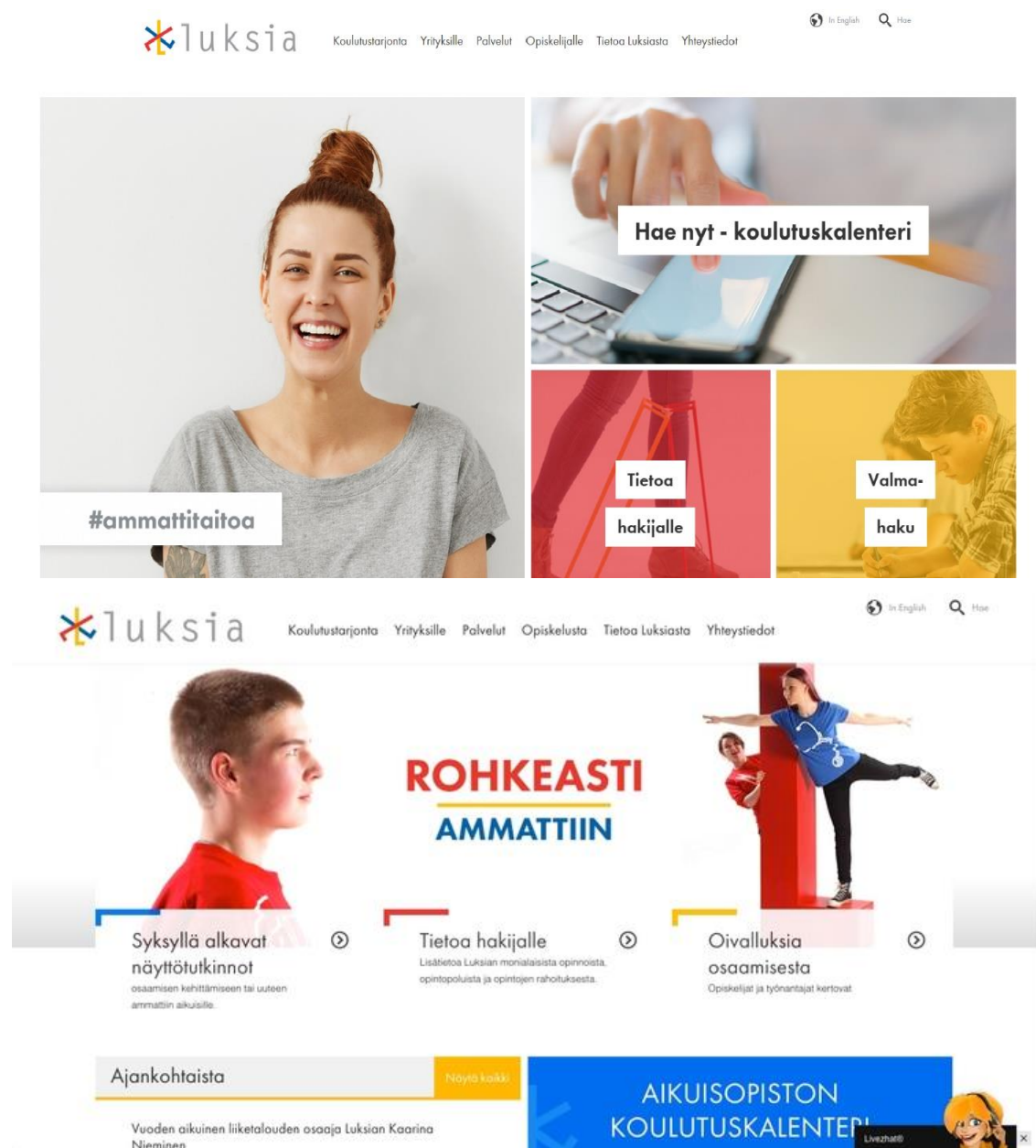
Tutkimuksessa pohdittiin myös niitä tekijöitä, jotka ovat menestyvän yrityksen takana, mitkä ovat yrittäjyyden haasteet tänään ja miten haasteet muuttuvat tulevaisuudessa. Lopputuloksena saadaan opiskelijoille eläviä esimerkkejä siitä, kuinka yrittämistä tulisi harjoittaa, jotta se olisi kannattavaa ja elämänkestoista.

Opinnäytetyön tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millä tavoin osaamista tulisi johtaa koulutusympäristössä, ja mitkä johtamistavat toimisivat parhaiten peilaten yritysmaailmaan. Opinnäytetyöhön haastateltiin yrittäjiä ja esimiesasemassa olevia henkilöitä, heitä pyydettiin pohtimaan keinoja yrityksen kehittämiseen nimenomaan johtamisen näkökulmasta. Hyvällä johtamisella saadaan työntekijöiden parhaat puolet esiin ja tämä on mahdollista vain toimimalla hyvällä yhteistyöllä organisaation sisällä.

## Luksia

LUKSIA eli Länsi-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä, tarjoaa ammatillista koulutusta jäsenkuntiensa alueella. (Hanko, Raasepori, Inkoo, Siuntio, Kirkkonummi, Lohja, Vihti ja Karkkila) Kuntayhtymällä on kolme toimipistettä (Kaksi Lohjalla ja yksi Nummelassa) ja

lisäksi aikuisopisto ja oppisopimuskeskus. Toimintaa on lisäksi myös Espoossa, jossa toimii pääosin aikuiskoulutuksen osasto. Luksian ilme on uudistunut ja uudet web-sivut ovat avautuneet kaikkien yhteiseen käyttöön syksyllä 2019. (Kuva 1.)



Kuva 1. Luksia (Luksia 2019).

Luksiassa opiskelee 2410 opiskelijaa (ammatillinen peruskoulutus, Luksia 2017) ja koulutusaloja on seitsemän (Luksia 2017) sisältäen 52 perus-, ammatti- ja erikoisammattitutkintoa. Vuonna 2017 Luksiassa suoritettiin 1001 tutkintosuoritusta. Henkilökuntaa yrityksessä on 349 (Luksia 2017). Kuntayhtymän liikevaihto oli vuonna 2017 29M€.

Luksian toiminta-ajatus on tarjota ammatillista koulutusta sekä edistää sen osaamista.

Luksia, Länsi-Uudenmaan koulutuskuntayhtymän arvoja ovat:

**Asiakaskeskeisyys:** Asiakkaitamme ovat opiskelijat, yritykset ja yhteisöt sekä yhteistyökumppanit. Luksia osallistuu vastuullisesti asiakkaiden ammatillisen osaamisen kehittämiseen.

**Ammattitaitoisuus:** Toiminta on perustehtävässä vaikuttavaa. Luksia sitoutuu asetettuihin tavoitteisiin ja toimintaperiaatteisiin sekä osaamisen kehittämiseen. Toiminnan kehittämiseksi Luksiassa ennakoidaan työelämän muutoksia ja kansainvälistymistä.

**Avoimuus:** Luksiassa työskennellään vuorovaikutteisesti, Luksiassa jaetaan osaamista ja arvostetaan yhteistä tekemistä. Luksiassa yhdistetään voimat sisäisten ja ulkoisten kumppaneiden kanssa. (Luksia 2017)

Luksia, Länsi-Uudenmaan ammattiopisto, Vihdin Ojakkalantien ja Lohjan Toivonkadun toimipisteet toimivat alueella, jolla on hyvin monimuotoista ajoneuvojen korjaustoimintaa. Autokorjaamot ovat erikokoisia, suurista maahantuojiin merkkikorjaamoista yhden miehen pienyrityksiin. Toimialueella on lukuisia henkilö- ja pakettiauto, raskaankaluston, venemoottoreiden, maatalous- ja pienkonekorjaamoita. Luksian tavoite on, että opetuksessa on hyvä työelämävastaavuus, työelämävaatimusten mukainen osaaminen ja taito. Opiskelijoiden henkilökohtaiset tavoitteet ja opintosuunnitelmat ovat yksilöllisiä ja keskenään hyvin erilaisia. Koulutuskorjaamo antaa heille hyvän lähtökohdan suunnata opinnot tarpeiden mukaan, eikä niin, että kaikkien tulisi tehdä asiat samalla tavalla.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Työn professionaalisuutta mitataan juuri sisällön ymmärrettävyydellä. Tässä työssä puhutaan pääosin osaamisesta ja sen johtamisesta, jonka konsensus on kannattavaan liiketoimintaan ohjaava koulutus autoalalla ja siihen vaadittavien johtamis- sekä opetusmetodien pohdinta.

Tutkimusongelma on, kuinka saada kaikki opiskelijat sitoutumaan opetussuunnitelman mukaiseen opetukseen mielekkäästi niin, että opiskeluaika ei pitene, keskeytykset eivät lisääny ja tärkeintä on oppiminen ja työllistyminen opintojen jälkeen. Pitää siis rakentaa opetuskäytännöt ja -tavat niin, että kaikille opiskelijoille löytyy oma polku, jota pitkin on mahdollista saada tutkinto suoritettua. Kun rakennetaan työelämälähtöisen korjaamon, jokaiselle opiskelijalle löytyy sen sisältä mahdollisuus yksilölliseen polkuun. Erittäin tärkeässä roolissa tämän opintopolun tukemiseen olisivat työelämäjaksot ja niiden tuki. On hyvä varmistaa työelämätavoitteiden toteutuminen ja lisätä entisestään työelämän kanssa tehtävää yhteistyötä. Ennen kaikkea on tärkeää säännöllisyys. Opettajilla on valtava rooli tämän segmentin edelleen kehittämisessä, koska heidän ohjauksensa merkitys on suuri opintojen etenemisessä työpaikoilla. Tulevaisuudessa opettajuus muuttuu monimuotoisemmaksi oppimisen ohjaamiseksi.

Tässä tutkimuksessa otetaan käsittelyyn myös opettajien koulutus, ja se, kuinka opettajat ja koulun johto pystyvät omalla toiminnallaan ja koulutuksellaan panostamaan sekä osaamisen johtamiseen että kehittämään oppivaa organisaatiota. Tässä työssä mietitään niitä lähtökohtia, mistä tulisi aloittaa, ja mikä olisi oikea lähestymistapa toiminnan kehittämiseksi.

Tutkimuskysymyksen päätarkoituksena on selvittää sitä, miten johtamisella voidaan motivoida henkilöstöä osaamisen kehittämiseen ja yleisen ilmapiirin parantamiseen. Koska johtamisessa on kyse yhteistoiminnasta, haluamme tietää miten nämä kohdeyritykset sen hoitavat. Haastateltujen yritysten ja ihmisten täytyy siis tehdä monia asioita oikein, koska heidän johtamansa yrityksiensä menestys on sekä taloudellisesti että työhyvinvoinnin puolesta esimerkillisiä.

Tutkimuskysymykset ovat: Kuinka opettajuus ja sen myötä osaamisen johtaminen tulee muuttumaan? Miten yrittäjyys tulee muuttumaan ja miten siihen tulee valmistautua? Miten osaamisen kehittäminen heijastuu johtamiseen?

### 1.3 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia ja kehittää nykyistä toimintaa, parantaa ohjausta ja luoda osaamisen seurantaan tarvittavia työkaluja ja suunnitelmia. Osittaisena tavoitteena on luoda tavallaan viitekehystä opettajuuden kehitykselle, joka loisi edellytykset kyvykkäämmälle ja jatkuvaa oppimista tukevalle organisaatiolle.

Opinnäytetyössä etsitään niitä elementtejä ja piirteitä opettajan ”osaamisen johtamisessa”, jotka edistävät koko organisaation kehitystä. Tutkimuksen lähtökohtana on tutkia 2. asteen ammatillisen koulutuksen muokkaamista mahdollisimman työelämälähtöiseksi, jotta opiskelijoiden valmiudet olisivat mahdollisimman hyvät siirryttäessä työelämään. Kvalitatiivinen tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna, jonka tavoitteena oli saada tietoa yrittäjyyden nykytilasta ja tulevaisuudesta, yrittäjyyteen liittyvistä haasteista ja menestyksen avaimista.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan oppimista ja osaamista sekä yksilötasolla, että tiimitasolla. Tutkimuksen kohteen toiminta perustuu vahvasti tiimityöskentelyyn yrittäjämäisessä toimintaympäristössä.

Tavoitteena oli, että vastausten sisältöjä yrittäjyydestä pystyttäisiin siirtämään suoraan opetukseen. Lisäksi haastatteluista pyrittiin saamaan konkreettisia ohjeita opiskelijoille ja toimivaan työkuultuuriin alasta riippumatta. Ida Häkkinen kuvaa osaamisen johtamisen rakentamista askeleittain (Kuvio 1.) Prosessi rakentuu osaamisen johtamisen ja kehittämisstrategian pohjalle. Kun asetetaan tavoitteet ja määritellään niiden saavuttamiseksi tarvittava osaaminen, johon yhdistetään henkilöstön yksilölliset tarpeet, ollaan vahvasti jo etenemässä oikeaan suuntaan. On tärkeää muistaa pitää seuranta koko prosessin ajan ja tehdä mahdollisia muutoksia osaamisen kehittämissuunnitelmiin.



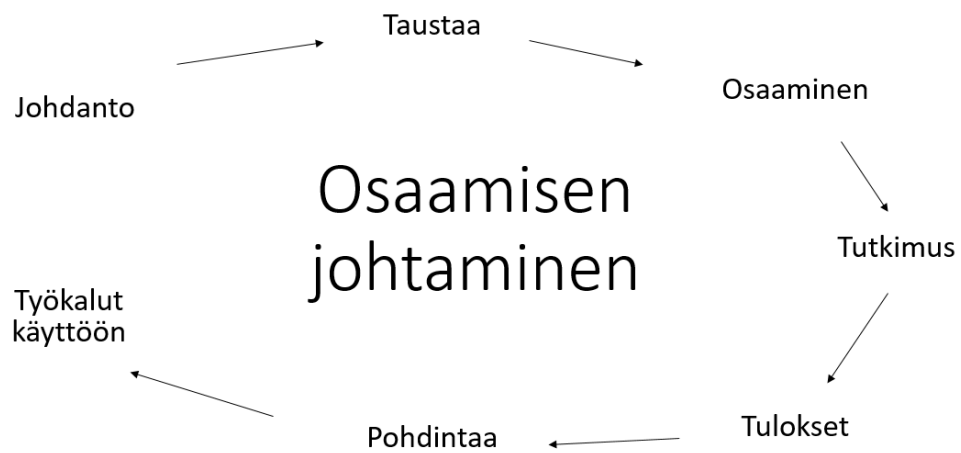
Kuvio 1. Osaamisen johtamisen rakentaminen (Häkkinen 2016)

Tavoite on siis luoda ajatukset siitä, kuinka kehittää mahdollisimman yksinkertaiset ja selkeät ohjeet toimintaympäristön ja toiminnan kehittämiseen. Tähän kehitystyöhön vaaditaan ne henkilöt, jotka ovat suoraan autoalan vaikutuksen alaisia, lisäksi on hyvä huomioida sidosryhmät, kuten alan yrittäjät ja opiskelijat. Toimintaohjeiden/käsikirjamallin teoreettisen viitekehyksen pohjaksi on rajattu osaamisen johtamisen mallin tutkiminen. Osaamisen johtamisen mallin tutkiminen on erittäin validi aihepiiri, kun tutkitaan sitä johtamisen mallia, miten saadaan jokin yritys tai yhteisö yleensä toimimaan ja mitä se vaatii? Mitkä ovat ne toiminnot, jotka ovat koulutuskorjaamon kannalta tärkeimmät toiminnot juuri nyt? Mitä toimintamalleja tulisi jättää ja mitä uudistaa? Koulutuskorjaamon kriittiset pisteet tunnistetaan ja muutosehdotukset luodaan.

Viimeinen tavoite on päästä opinnäytetyön avulla tutkimaan yrittäjyyteen johtavia tekijöitä. Kvalitatiivisen teemahaastattelujen yksi tavoite on saada konkreettisia ohjeita nuorille yrittäjähenkisille opiskelijoille.

Rajaukset tälle tutkimukselle on tarkoituksellisesti laadittu työn valmistumisen aikatauluksen mukaan sopiviksi. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan, kuinka osaamista tulisi johtaa koulutuskorjaamossa ja kuinka oppimisympäristö, tavoitteet sekä toimintatavat tulisi olla harmoniassa yrityselämän, koulun ja opiskelijoiden välillä.

Opinnäytetyön eteneminen kuva alla: 1 Johdanto ja teoreettinen viitekehys, 2 Osaamisen johtamisen teoriaosuus ja 3 haastattelututkimus yrittäjyydestä, päätelmät ja toimenpiteet. Lopuksi johtopäätökset, lähteet ja mahdolliset liitteet.



Kuvio 2. Yksinkertaistettu kuvio opinnäytetyön kokonaisuudesta.

Idea opinnäytetyöhön syntyi kiinnostuksesta ihmisten käyttäytymiseen erilaisissa tilanteissa, kun johtajuutta sovelletaan, eli pyritään saamaan ihmiset toteuttamaan yhdessä laadittua suunnitelmaa, tässä tapauksessa opetussuunnitelmaa, yhdessä sovitulla tavalla. Tässä opinnäytetyössä keskitytään osaamisen johtamiseen eli siihen, kuinka opettaja johtaa oppimista. Kuinka tulisi toimia, jotta onnistutaan parhaalla mahdollisella tavalla, mitkä ovat työelämän ja yritysten sanelemat vaatimukset nyt ja tulevaisuudessa.



## 2 OSAAMISEN LÄHTÖKOHDAT

Sydänmaanlakan (2009) mukaan ihmisten johtaminen on tulevaisuudessa yksinkertaisesti yritysten tärkein kilpailutekijä. Ihmisjohtaminen on organisaation ydinosaamista. Hyvään johtamiseen kuuluu koko henkilöstöstä huolehtiminen; sekä osaamisesta, että sitoutumisesta. Johtamisen tulee olla ammattimaista ja ihmisläheistä. Johtamisjärjestelmän olisi tärkeää olla yksinkertainen, kokonaisvaltainen ja läpinäkyvä. Työntekijöiden on ymmärrettävä ja oltava osa johtamisjärjestelmää. Organisaation visio, strategia, päämäärä ja arvot määrittävät tärkeimmän, eli johtamis- ja yrityskulttuurin yrityksissä. Huipputuloksia voidaan saavuttaa vain, jos koko henkilöstölle järjestetään johtajuuskoulutusta kehityskeskustelujen ja suunnitteluiden lisäksi. Koulutus tekee henkilökunnasta osaavampaa ja sitä kautta motivoituneempaa. (Sydänmaanlakka (2009, 184.) Näiden totuuksien tulisi olla myös kouluttajien lähtökohtia, kun lähdetään rakentamaan ihmisille uusia ammatteja ja tutkintoja. Opettajuus on johtamista. Johtajuus on tärkeä osa opettajan työtä ja ammatillista-identiteettiä

Johtajuus on toimintatapojen säätelyä, jossa pyritään vaikuttamaan toimintaan ja käyttäytymiseen aina jonkin tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Oma persoona on yksi tärkeimpiä työvälineitä menestykseen, mikä näkyy johtajuudessa. Johtajuudessa ja opettajuudessa olennaista on hyvä vuorovaikutus ja sosiaaliset kohtaamiset.

Johtamistavalla on suuri vaikutus ihmisten käyttäytymiseen ja siksi täytyy myös pohtia ihmisten käyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä. Samat lait pätevät niin työelämässä kuin koulumaailmassakin. Opiskelijat oppivat sen tavan minkä mukaan opetetaan toimimaan ja mallin ottaminen työelämästä on hyvä lähtökohta. Johtaminen ei tulisi erota paljoa työelämästä, koska työelämää varten juuri harjoittelemme. On hyvä muistaa, että kaiken takana on kuitenkin ihminen. (Ylitervo 2013.)

Kuviossa 2. Daniel Goleman esittää kuusi erilaista johtamismallia. Hyvin kuvaava mallinnus eri johtamistapojen eroista. Esimerkiksi kysyvät lähestymistavat esimiehen toimesta rivi 2. Daniel Goleman on arvostettu psykologian tohtori Harvardin yliopistosta, joka on keskittynyt tutkimaan ihmisten tunneälyä.

Millä johtamistavoilla motivoidaan osaamisen kehittämiseen?

## The Six Leadership Styles (Goleman)

	<b>Commanding</b>	<b>Visionary</b>	<b>Affiliative</b>	<b>Democratic</b>	<b>Pacesetter</b>	<b>Coaching</b>
The leader's modus operandi	Demands immediate compliance	Mobilizes people toward a vision	Creates harmony and builds emotional bonds	Forges consensus through participation	Sets high standards for performance	Develops people for the future
The style in a phrase	"Do what I tell you."	"Come with me."	"People come first."	"What do you think?"	"Do as I do, now"	"Try this."
Underlying emotional intelligence competencies	Drive to achieve, initiative, self-control	Self-confidence, empathy, change catalyst	Empathy, building relationships, communication	Collaboration, team leadership, communication	Conscientiousness, drive to achieve, initiative	Developing others, empathy, self-awareness
When the style works best	In a crisis, to kick start a turnaround, or with problem employees	When changes require a new vision, or when a clear direction is needed	To heal rifts in a team or to motivate people during stressful circumstances	To build buy-in or consensus, or to get input from valuable employees	To get quick results from a highly motivated and competent team	To help an employee improve performance or develop long-term strengths
Overall impact on climate	Negative	Most strongly positive	Positive	Positive	Negative	Positive

Kuvio 2. The Six Leadership Styles (Goleman 2013.)

Osaaminen on monimuotoista. Osaaminen on myös yksilöllistä pääomaa. Osaaminen on kirjaviisauden lisäksi käytännön kokemusta, kykyä löytää tietoa ja muita asiantuntijoita sekä kykyä solmia kumppanuuksia ja rakentaa erilaisia asiantuntijaverkostoja. Osaaminen on asennetta. Osaaminen on tiedon siirtämistä käytännön tasolle. Osaaminen on yksilöllistä pääomaa. Osaaminen näkyy tekemisessä ja sen kautta tuloksissa. (Sydänmaanlakka 2015, 152)

Osaamisen kehittäminen vaatii uusien asioiden oppimista. Osaamisen johtaminen on kirjallisuuden määritelmän mukaan osaamisen ylläpitämistä ja uuden osaamisen lisäämistä siten, että tavoitteet voidaan saavuttaa. Tieto on vain yksi osa osaamista, tärkeää on se taito, millä osaaminen viedään käytäntöön. (Sydänmaanlakka 2009, 42).

Työ on osaamista. Osaaminen on toimintaa ja työ muodostuu osaamisen ja toiminnan yhdistelmästä. (Tuomi & Sumkin 2012, 24) Osaaminen syntyy aina oppimisprosessin tuloksena. Uuden oppimiseen kuuluu myös poisoppiminen vanhasta, joka tuottaa yleisesti vaikeuksia organisaatioissa, kun haetaan muutosta toimintaan. (Sydänmaanlakka 2005, 150)

Osaaminen on siis kykyä tehdä asioita ja oppiminen lisää kykyjen määrää kirjoittaa Wilenius ja Aaltonen (2002, 159). Yrityksen tai organisaatioiden osaamiseksi voidaan lukea

erilaiset prosessit, toimintatavat ja kulttuuri. (Sydänmaanlakka 2004, 232). On hyvä muistaa, että osaaminen ei ole niinkään persoonasta kiinni vaan osaaminen on oppimisprosessin tulos ja sitä pystyy kehittämään jatkuvasti. Kaiken lähtökohtana on oman osaamisen tiedostaminen ja sen kehittäminen. (Sydänmaanlakka 2015, 153).

Osaaminen koostuu Sydänmaanlakan (2005, 150) mukaan kaikesta siitä kokemuksesta mitä yksilö on itselleen kerryttänyt, lisäksi tiedot, taidot, asenteet ja kontaktit muodostavat verkoston, joka voidaan määritellä myös osaamiseksi. Osaamiseen kuuluu siis verkostot ja jos osaaminen on yrityksen tärkein yksittäinen tekijä, sitä ovat myös verkostot eli erilaiset kontaktit ja tietolähteet.

*”Verkostot ovat tämän päivän iso juttu. Jatkuva uudistuminen tapahtuu verkostoissa. Luovuus ja innovatiivisuus ovat verkostoissa. Elämme verkostoyhteiskunnassa ja työskentelemme verkosto-organisaatioissa. Teemme työtämme hyödyntäen sosiaalisia ja teknologisia verkostoja.”* Sydänmaanlakka (2009, 7)

On oltava utelias. Tulee yhdistää uusia asioita, ihmisiä ja luoda siten uutta, jonka lopputuloksena osaaminen vahvistuu. Osaaminen on uusien asioiden oppimista. Osaaminen näkyy toiminnassa ja käyttäytymisessä esimerkiksi: selviytymisen, onnistumisen ja kehittymisen kautta. Osaamista voidaan tarkastella yksilön, tiimin, ryhmän ja organisaation tasoilta. Kompetenssi toimii usein synonyymina osaamiselle (Ruohomäki 2016.)

Osaaminen on tärkeässä roolissa, kun puhutaan kokonaisuuksien tutkimisesta esim. hyvästä liikeideasta tai tehokkaasta organisaatorakenteesta. Osaaminen on nostettu muiden tekijöiden rinnalle erittäin tärkeään asemaan jo 1980 luvun lopun jälkeen. (Viitala 2005, 7)

Behavioristinen näkökulma: Osaaminen (competence) on ennalta tiedettyjen työtehtävien ja prosessien suorittamista alkuperäisessä työympäristössä. Opettajat, opiskelijat ja työnantajat sisäistävät annetut tehtävät samalla tavoin ja siten pystyvät arvioimaan niistä suoriutumista tällöin tasavertaisesti. Osaaminen näkyy parhaiten oppimistuloksien (outcomes) hyödyntämisessä.

Kognitiivinen näkökulma: Osaaminen määräytyy opiskelijan henkilökohtaisten ominaisuuksien mukaan, kuinka arvot, vastuuntunto, luottamus sekä itsetietoisuus yhdistyy kyvykkyyteen ja kognitiivisiin ominaisuuksiin. Osaaminen näkyy siinä, kuinka opiskelija suhtautuu omaan itseensä suhteessa työhön.

Geneeriset valmiudet ovat yleisiä valmiuksia, joissa ympäristöllä ei ole merkitystä vaan toiminta perustuu oma-aloitteellisuuteen, tavoitteellisuuteen, ja ne sisältävät valmiuksia ennakoita, suunnitella, arvioida ja kehittää työtehtäviä. Lisäksi puhutaan osaamisen metaulottuvuudesta, jonka avulla pystytään reflektoida eri tilanteita ja kehittää eri osaamisen alueita. (Malinen & Salo 2018, 13.)

Tämä erityinen ja monipuolinen taito on iso osa ammatillisen opettajan uudenlaista työnkuvaa, kun joudutaan tunnistamaan ja tunnustamaan osaamista yhdessä yrittäjien ja opiskelijoiden kanssa yksittäisissä työtehtävissä ja muuttuvissa työelämän tilanteissa sekä työympäristöissä.

Yritysten ja organisaatioiden osaamiseksi luetaan puolestaan erilaiset prosessit, toimintatavat ja kulttuuri (Sydänmaanlakka 2004, 232). Yksilöiden ja organisaation osaaminen on yhdessä tärkeä voimavara, mutta se edellyttää näiden osapuolten saumatonta yhteistyötä. Osaamisen tietopääoma syntyy, kun yhdistetään organisaation sekä henkilöstön tietotaito yhteiselle alustalle. (Ståhl ja Laento 2000, 30–31).

Osaamista on hyvä lähteä tarkastelemaan neljästä näkökulmasta. Organisaatiotasolta, nykytilanteesta, tulevaisuuden osalta ja lisäksi on hyvä tutkia osaamisen sisältöä. Osaamisen tutkimiseen voidaan lähteä joko koko organisaation näkökulmasta tai tiimin näkökulmasta ja pilkkoa osaamisen tarkastelu yksilötasolle. Lisäksi ajankäsite on hyvä ottaa tarkasteluun mukaan eli tutkitaanko nykytilannetta, tulevaisuutta vai kenties menneisyyttä. Osaamista on tulevaisuuden osaaminen, harjoitetaan tulevaisuuden ennustamista ratkaisemalla mitkä osaamisen osa-alueet tulevat olemaan kriittisiä tulevaisuudessa ja kuinka niihin tulee varautua. Täytyy siis olla jatkuvasti hereillä, mitä ympärillä tapahtuu, keskittyä uuden oppimiseen ja sen kautta osaamisen kehittämiseen. Pois oppiminen vanhasta on myös osaamista, mutta on usein osoittautunut hyvin vaativaksi osa-alueeksi, koska ihminen on rakennettu toistamaan oppimaansa ja tavoista tulee hyvin äkkiä uuden osaamisen esteitä. (Sydänmaanlakka 2004, 137).

## 2.1 Oppiva organisaatio on avainasemassa koulutuskorjaamon kehittämisessä

Kaikki yhteisöt ovat oppivia yhteisöjä. Kaikki organisaatiot ovat oppivia organisaatioita, toiset vain ovat vikkelmämpiä oppimaan kuin toiset. (Sydänmaanlakka 2004, 56.) Oppivan organisaation johtajuus on koulutusta, opettamista, auttamista, palautteen antamista ja kuuntelua, jotta oppimista tapahtuu. Yksilötasolla tarvitaan peruslähtökohdat eli halua ja

motivaatiota oppia ja kehittyä. Oma-aloitteellisuus ja halu kehittää sekä omaa, että organisaation toimintaa näkyy oppivassa organisaatiossa. Ihmisten tulee pystyä kehittämään omaa toimintaa siten, että se tukee koko organisaation tavoitteita. (Juuti 1992, 230-231.) (Heiskanen 2008, 21.)

Otalan (2016) mukaan osaamisen johtamisessa tarvitaan seuraavia työkaluja:

1. Selvitä tärkeimmät osaamistarpeet.
2. Hyödynnä tietotekniikkaa.
3. Pyydä henkilöstöä arvioimaan osaamisensa ja kirjaamaan tiedot ylös tulevaa tarkastelua varten.
4. Laatikaa osaamisen kehittämissuunnitelma, joka käydään läpi kehityskeskusteluissa.
5. Kehityskeskustelut aikataulutetaan vuosikelloon.
6. Varmista, että kaikilla työntekijöillä on halu ja tahto oppia sekä riittävät perustaidot arkisiin töihin. Järjestä näistä aiheista ihmisille oppimistilaisuuksia.
7. Luo ohjeet työssä oppimisen tukemiseen.
8. Mieti osaamisen mittarit ja arviointimenettelyt.
9. Valmenna esimiehiä toimimaan oppimisen johtajina.

## 2.2 Oppiva organisaatio on tulevaisuutta

Oppivat organisaatiot ovat paikkoja, jossa jatkuvasti kehitetään ja ideoidaan uusia asioita. Jos asioita halutaan kehittää, jotta päästään tavoitteisiin, on se tehtävä oppimisen kautta. Kun organisaatio saavuttaa tavoitteensa paremmin yksilön, tiimin tai organisaation oppimisen avulla, on se silloin oppiva organisaatio. (Ojala 2000, 168)

On koko ajan seurattava oman organisaation tekemistä ja havaittava kohtia, joita voidaan parantaa. Oppivalla organisaatiolla on kyky muuntautua jatkuvasti ympäristön vaatimusten mukaisesti ja muuttaa toimintatapojaan. (Sydänmaanlakka 2004). Oppimisen tulee olla osana työtä ja jokapäiväistä toimintaa. Uuden oppimisesta on tullut tämän päivän tärkeimpiä työelämän perustaitoja ja sen merkitys korostuu elinikäisen oppimisen myötä. Elinikäisen oppimisen avaintaidot ovat jatkuvan oppimisen kehitysprosessi. Prosessi, joka kehittää yksilön henkilökohtaista osaamista koko elämän ajan. Tämä oppimistyyli mahdollistaa jatkuvassa muutoksessa elämisen. (Ojala 2000, 102–103; Heiskanen 2008, 6)

Ihmiset, joilla on korkea itsehallinta, ovat uteliaita omasta ympäristöstään ja ovat sitoutuneita oppimaan jatkuvasti. Heitä voidaan pitää nopeasti oppivina, sitoutuneina, aloitteellisina ja vastuullisina työssään. On siis kyse kyvystä työskennellä itsenäisesti. Johtamisen vastuut voidaan jakaa näin helpommin yksilöille ja tiimeille, jolloin organisaatiotasot madaltuvat ja hierarkiat puretaan, tämä on tyypillistä nykyajan johtamiskulttuureissa. Voidaan puhua malleista, joissa johdetaan itsenäisesti omaa toimintaa ja tämän tyyppinen itsensä johtaminen on yleistynyt nykyajan työelämässä. Ihmisille annetaan suurempi vastuu tekemiseen, jolloin yksilön osaaminen ja luonne korostuvat tavoitteiden saavuttamisessa. Pitää ottaa itse vastuu omasta toiminnasta, oppimisesta ja osaamisesta. Vaikeinta on usein muokata omia sisäisiä toimintamalleja ja siksi moni käyttää samoja metodeja aina vain uudelleen. Sisäisten toimintamallien uudistaminen opitun myötä on vaikeimpia yksittäisiä asioita uuden oppimisessa. Sisäiset toimintamallit ja -tavat ovat usein hyvin syvään juurtuneita käsityksiä, olettamuksia, jotka vaikuttavat toimintaan ja ajatukseen helposti. Tämä konkretisoituu silloin, kun pyritään oppimaan uusia asioita, joilloin herkästi tehdään asioita kuitenkin totutulla tavalla. Teemahaastattelussa tuli esiin sama asia, josta Sydänmaanlakka kirjoittaa, että vanhasta pois oppiminen oli vaikein yksittäinen osuus muuttaa yrityskulttuurissa. Ihmiset ”nyökkäävät” uuden asian ymmärretyksi, mutta toimivat silti saman vanhan kaavan mukaan. (Sydänmaanlakan 2004, 61). Yrityksen arvot nousevat esille hyvin niitä määriteltäessä. Kuvio 3. on hyvä esimerkki, kuinka yrityksen arvot (core values) olisi hyvä määritellä symbolein ja sanoin.

### 2.3 Arvot ja visio

Elämää ja toimintaa ohjaavat voimakkaasti henkilökohtaiset arvot. Arvot yritysmailmassa ja eri organisaatioissa ovat hyvin tärkeässä asemassa kokonaisuuden kannalta. Kun rakennetaan luottamusta on ensin jaettava yhteiset arvot. Johtajat, johtaminen ja yrityskulttuuri muodostavat työelämän keskiön. Kuviossa 3. Persistent Systems kuvataan IT alan yrityksen arvomaailmaa sekä sanoin, että symbolein. Tässä näkyvät selkeästi, mitkä ovat ne arvoperustat yritykselle ja kuinka he niitä toteuttavat. Ne ovat arvoja, jotka ohjaavat heidän joka päiväistä toimintaansa. Ole luotettava ja vastuullinen. Sitoudu korkeimman tason etikkaan ja kunnioitukseen. Muista olla nöyrä, kunnioittava ja yhteistyöhaluinen. Pyri saavuttamaan korkein taso kaikessa mitä teet. Ole hereillä ja halukas kehittämään maailmaa missä elämme.



Kuvio 3. Persistent core values (Persistent Systems 2019).

Sama koskee koulumaailmaa: opettajat, opetus ja opetuskulttuuri muodostavat kokonaisuuden, jossa oppiminen tapahtuu. Kun rakennetaan opiskelijoista toimivaa ryhmää, on luotava ensin arvot, joille perustaa opetuksen ja tavoitteet. Arvot luovat pohjan hyvälle henkiselle pääoman kehitykselle niin työelämässä, koulussa kuin yksityiselämässä, siksi arvoihin kannattaa perehtyä ja niitä tulee pohtia. Arvojen tarkastelua pitää tehdä koko henkilökunnan kesken sovituin määräajoin ja analysoida sitä, että tehdäänkö asioita yhteisten arvojemme eteen? Arvokeskusteluun on tärkeää ottaa mukaan koko henkilöstö jo arvoja laadittaessa tai niitä muutettaessa, jotta jokainen työntekijä voi alusta asti sisäistää arvot ja olla osana yrityksen arvomaailmaa. (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003). Arvoja ei voi määrittellä yhdellä lauseella. Arvot ovat valintoja, vakaumuksia, yhteisön tahtotila ja päämäärä.

*”Visio herättää henkiin ihmisten unelmat ja haaveet: se synnyttää energiaa”*

*- Sydänmaanlakka 2000, 119.*

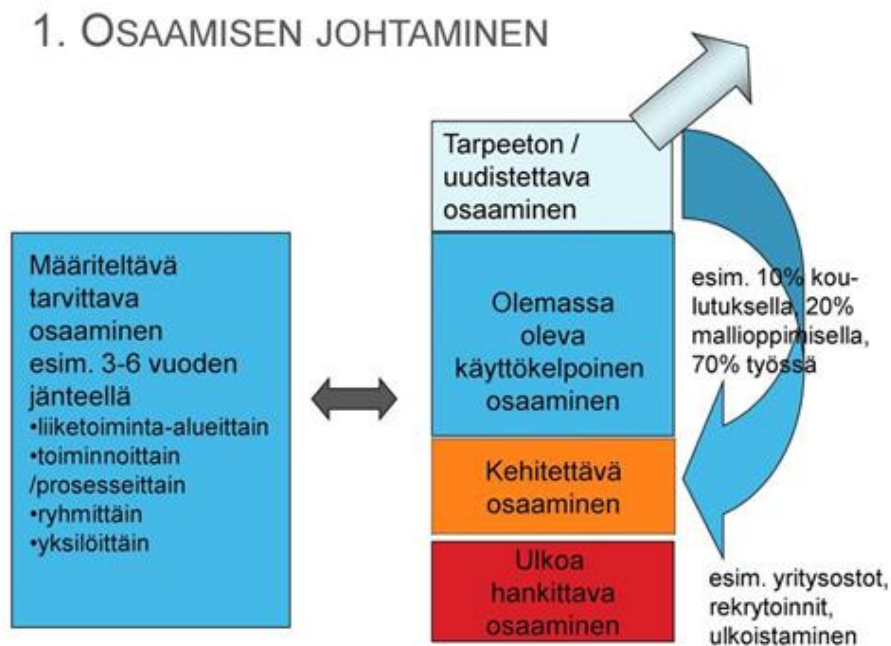
Kaiken lähtökohtana on visio. Vision pitää olla yhteinen ja jaettu. Vision tulee ohjata samaan suuntaan niin tekijöitä kuin koko organisaatiota. Visiot ja arvot kulkevat käsi kädessä ja niiden tehtävä on olla organisaation perusta, jonka päälle voidaan rakentaa kestävä kehitys ja toiminta. Visio on muuttuva käsite, jonka päälle muodostetaan tietyn aikajakson tavoitteet. Visio tavallaan kuivailee organisaation tahtotilaa tietyssä ajanjaksona. Johtajuudessa on kysymys aina laaja-alaisesta visioinnista ja tulevaisuuden ennakkoinnista. (Sydänmaanlakka 2004, 118.) Johtajalla tulee olla selkeä visio ja kyky saada muut tekijät näkemään tulevaisuus samanlaisena. Parhaimmillaan johtajuus ja opettajuus on valtuuttamista sekä vastuuttamista. Sitä, että annetaan tekijöiden tehdä tiimeissään itsenäisesti työtään kohti tavoitetta niin, että ainoa asia joka heitä tukee, on yhteinen visio.



### 3 OSAAMISEN JOHTAMINEN

Oppimista tukeva esimiestoiminta voisi olla yksi määritelmä osaamisen johtamiselle. Uuden osaamisen luominen on osana osaamisen johtamisen ajatusta. Osaamisen johtaminen on hyvin lähellä ammatillisen opettajan työtä, ja siksi on helppo syventyä sen antamiin mahdollisuuksiin ja tutkia sitä tarkemmin.

Kuvio 4. kuvaa osaamisen johtamista henkilöstön strategisena kilpailutekijänä. Kuvion mukaan voidaan huomata tärkeimmät osaamisalueet ja osaamisen tavoitteet aikatauluneen.



Kuvio 4. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä (Viitala 2009).

Kehitys on jatkuvaa ja sen myötä organisaation ja yrityksen osaamisen johtaminen korostuu, jotta voidaan vastata toimintaympäristön vaatimuksiin ja muutoksiin. Osaaminen on siis yrityksen kriittinen menestystekijä. Ihmisten osaaminen on myös yrityksen pääomaa ja tämän osaamispääoman johtaminen ja kehittäminen ovat yrityksen menestyk-

sen kannalta erittäin tärkeitä osa-alueita, jotta tavoitteet pystytään saavuttamaan. Yksinkertaistettuna on kyse ihmisistä ja tavoista johtaa heitä. Yrityksen haasteisiin ja tavoitteisiin voidaan vastata parhaiten, kun työntekijät ovat motivoituneet kehittämään omaa osaamistaan ja oppimaan uutta.

### 3.1 Osaamisen johtaminen osana yrityksen menestystekijä

Työntekijöiden olemassa olevan osaamisen, motivaation, työkyvyn ja hyvinvoinnin ylläpito sekä jo koulutetun henkilöstön pysyminen yrityksissä, ovat tänä päivänä henkilöstöjohtamisen päälinjittäviä haasteita. Hyvällä henkilöstöjohtamisella on suuri rooli siinä, kuinka onnistutaan yhdessä ja saavutetaan tulokset. Osaamisen johtamisen tärkeimpiä tavoitteita on arvostavan kulttuurin luominen oppimisen ja osaamisen yhteyteen. (Ollila 2006, 12.)

Aineettomassa pääomassa, kuten osaamisen johtamisessa, inhimilliset tekijät korostuvat huomattavasti. Ollilan (2006, 219) tutkimuksessa todetaan, että esimerkiksi työn haastavuus, henkilökohtaiset mahdollisuudet kasvuun työssä ja kehittymiseen uralla ovat asioita, jotka yhdessä vaikuttivat motivoivina tekijöinä. Vaikutus näkyi koko organisaation kehittämisessä ja hyvinvoinnissa sekä osaamisen johtamisessa. Osaaminen ja sen jatkuva kehittyminen ovat tärkeässä asemassa, kun puhutaan yrityksen menestystekijöistä. Tätä asiaa ei voi korostaa liikaa. Osaamisen painoarvo kasvaa jatkuvasti suuremmaksi niin kansainvälisesti kuin Suomessakin.

Osaamisen johtaminen on monesti tunnistettu isoksi tekijäksi organisaatioiden menestyksessä ja tulevaisuudessa siihen tulee keskittyä entistä enemmän. Kun kehitetään osaamista, opimme nopeammin ja kun osaamisen kehittäminen on johdettua, sen kehitys on tehokkaampaa ja hallitumpaa. Osaamisen johtamisen tulokset on nähty kehittyneempinä toimintatapoina, tuotteina ja palveluina, joka näkyy lopulta parantuneessa tuloksessa.

*”Ainoa tapa säilyttää yrityksesi kilpailuetu on varmistaa, että yrityksesi oppii nopeammin kuin kilpailijat”*

- Arie de Geus, Shell globaali johtaja

Arie De Geuksen mukaan (Sydänmaanlakka 2005, 25) yritykset kuolevat, kun ne keskittyvät tavaroiden, palveluiden ja rahan tuottamiseen sen sijaan, että muistaisivat, että yritys on ihmisistä koostuva yhteisö, jonka tärkein voimavara on osaaminen. Ne yritykset, jotka ovat hengissä arvostavat ihmiset omaisuuden edelle. Osaamisen johtamisessa otetaan huomioon inhimilliset tekijät. (Sydänmaanlakka 2005, 25-27.)

Julkisten ja yksityisten palveluorganisaatioiden osaamisen strategista johtamista tulisi kehittää enemmän. (Ollila 2006). Ollila näki, että kehittämistä tarvittaisiin ehdottomasti johtamisen suunnittelutyöhön. Osaamisen kokoaminen yhteiseen käyttöön osaamispääomaksi olisi yksi lähtökohta palautteiden antamisen taidon lisäksi. Koulutussuunnitelmien tekeminen, johtamistyön arviointi ja palautejärjestelmien selkeämpi hyödyntäminen nähtiin parhaimpina parannusehdotuksina. (Ollila 2006, 220-222) Luomalla yhteiset tavoitteet ja visiot, sisäistämällä ne, on helpompi tehdä tärkeintä, eli perustyötä organisaatiossa, koska tekeminen perustuu yhteisiin arvoihin. Tärkeänä asiana pidettiin sitä, että strategista osaamisen johtamista voidaan kehittää vain silloin kun strategisen osaamisen johtamisen sisällöt ovat koko organisaation tiedostamia. (Stratos-hanke)

### 3.2 Osaamisen johtamisen tärkeys esimiestyössä

Lähiesimiesten rooli on erittäin arvokkaassa asemassa tietoisuuden lisäämisessä. Strategiakeskusteluun tulee ottaa mukaan koko henkilökunta, ja antaa heille mahdollisuus vaikuttaa strategiaan linjauksiin. (Huotari 2009 180-182) Ihmisten tulisi antaa mahdollisuus toteuttaa ja kehittää itseään niin, että se tukisi myös organisaation päämääriä. (Juuti 1992, 230-231).

Hyrkäs tutki osaamisen johtamisen nykytilaa ja tavoitteita Suomen kunnissa. Tutkimuksen ideana oli selvittää mihin suuntaan osaamisen johtamista tulisi viedä ja kehittää eri organisaatioissa. Ensiksi tulisi tunnistaa tavoitteet. Yhdeksi tärkeimmäksi kohdaksi määritettiin kannustava ilmapiiri, joka edesauttaa huomattavasti strategian toteutumista ja yhteistyötä. (Hyrkäs 2009, 150-151.)

Viitala keskittyi väitöskirjassaan muun muassa tutkimaan osaamisen johtamista esimiestasolla. (Viitala 2002). Hänen ja Ollilan (2006) päätelmät olivat samansuuntaiset esimerkiksi siitä, kuinka hyviä tuloksia saavutetaan. Avainasemassa olivat oppimisen suuntaa-

minen, ilmapiirin luominen, esimerkiksi johtaminen ja erilaisten oppimisprosessien tukeminen. Nämä samat piirteet ovat vertailukelpoisia koulumaailman oppivaan organisaatioon.

### 3.3 Opettajan rooli osaamisen johtamisessa ja taitojen kasvattajana

Opettajan rooli on usein toimia fasilitaattorina, eli opettaa opiskelija ”kalastamaan” oppia niin, että opiskelija selviytyy myös tulevaisuudessa itsenäisesti. Yhdessä tekemisen kulttuuri on ratkaisevassa roolissa. Osaaminen merkitsee yksinkertaistettuna joko koko ryhmän, yksilön tai verkoston kykyä toimia käyttäen ainutlaatuisia tietoja tai taitoja. Ryhmien ja verkostojen osaaminen ja tapa oppia ovat tärkeitä, koska osaaminen karttuu huomattavasti paremmin sitä jaettaessa.

Osaamista pitäisi tarkastella sosiaalisuuteen, yhteistyökykyyn, asenteisiin ja motivaatioon liittyvien tekijöiden kautta, eikä pelkästään ammatillisena osaamisena. Tätä kautta voidaan osaaminen nähdä yhtenä keskeisenä osana organisaation tavoiteltua toimintakulttuuria. Kuntaosaaja Hanke oli hanke, jossa osaaminen määriteltiin kyvyksi hallita tarvittavia tietoja ja taitoja sekä näiden yhdistämistä töihin. Osaamisen johtamisen onnistumisen kannalta on hyvä huomioida, että yksilö- ja organisaatio-osaamisen kehittäminen tapahtuisivat aina samanaikaisesti. Esimiehen suhtautuessa uuden oppimiseen myönteisesti koko työyhteisön ilmapiiri muuttuu positiiviseksi (Viitala 2005, 323-324; Ahvo-Lehtinen, Sirkku & Maukonen, 2016 17-21.)

Osaamisen johtaminen on siis yksi osa tärkeää arkipäivän johtamista muiden johtamistapojen kanssa. Se on iso osa rakenteita ja prosesseja yrityksissä/organisaatioissa. Osaamisen johtaminen on tulevaisuuden suunnittelua, se on kuin rakentaisi huomisen palasia paikalleen jo tänään. Näihin edellä mainittuihin osa-alueisiin on olemassa työkaluja. Elinikäinen oppiminen on osaamisen johtamisen ydin. Termi on ammatillisen koulutuksen puolella hyvin yleinen, koska jokaisen opiskelijan näyttötutkintoon tulee kirjata hänen elinikäisen oppimisensa avaintaidoista saatava numeraalinen arviointi.

Elinikäisen oppimisen taidot ovat perusta yksilön tai yhteisön menestymiselle. Osaamisen johtaminen on vaativaa ja muuttuu entistä haasteellisemmaksi nykyisissä työympäristöissä, joissa organisaatiot muuttuvat nopealla tahdilla, ja pysyvyyttä ei enää tunneta. Koko ajan yksilöiden tai ryhmien on kehityttävä nopealla tahdilla esimerkiksi digitalisaation mukana.

Viitalan (2005, 321-322) mukaan osaamisen johtamisen kolmantena ulottuvuutena voidaan pitää sellaista rakennetta, jossa tuetaan oppimisprosesseja. Oppimisprosesseille tulisi antaa selkeästi tukea ryhmän kokonaisosaamisen kannalta ja myös yksilötasolla. Esimies, opettaja tai ohjaaja selvittää ensiksi koko ryhmälle tilanteen, mitä osaamista löytyy nyt ja mitä tarvitaan mahdollisesti tulevaisuudessa. Sen jälkeen on tärkeää kirjata osaamiset ylös ja viedä ne suoraan strategisiin tavoitteisiin. Tällä tavoin on helpompaa ennakoida osaamisen tarvetta tulevaisuutta varten. (Viitala 2005, 321-322.) Yksinkertainen osaamisen johtamisen malli. Viimeinen osaamisen johtamisen osa-alue, jonka Viitala ottaa tutkimuksessaan esille, on esimerkillä johtaminen.

Tarvitaan uudenlaista osaamista ja sen ohjausta. Se on Suomessa ja kansainvälisestikin todettu työelämän ilmiö. Työelämän murros ja jatkuvan oppimisen tukeminen ovat nyt kaikkien yhteinen asia ja ennen kaikkea kouluttajien tulee se sisäistää. Nyt on aika tehdä uusia kokeiluja vanhojen toimintatapojen päälle, ja siihen ammatillisen koulutuksen reformi antaa hyvän mahdollisuuden.

Sydänmaanlakan (2004) mukaan työntekijät odottavat yritykseltä panostusta työntekijän osaamisen kehittämiseen. Työnantajan tulee olla valmis luomaan toimivat edellytykset osaamisen kehittämiseen, mutta myös työntekijältä odotetaan itsenäistä ja aloitteellista otetta oman osaamisensa kehittämiseen. Kummankin puolen velvollisuuksien sisäistäminen ja kunnioittaminen on tärkeää, jotta ns. psykologinen sopimus on voimassa, joka edesauttaa, että oppimista ja kehitystä tapahtuu. (Sydänmaanlakka 2004, 172–173.)

## 4 TEEMAHAASTATTELUTUTKIMUS

Kun puhutaan osaamisen johtamisesta, puhutaan yrityksistä, joissa osaaminen on erinomaista ja kehittyy jatkuvasti. Menestyviä yrityksiä tutkimalla pyritään selvittämään, mitkä ovat ne yrityksen tunnusmerkit, jotka kertoisivat kehittyvälle ja laadukkaalle osaamiselle yhteyden. Pyritään löytämään ne menestystekijät, jotka tukevat oppimista ja kertovat kuinka osaamista hyödynnetään tehokkaasti. On myös tärkeää tietää, kuinka yritykset eroavat sillä, kuinka siellä opitaan asioita? (Viitala 2005, 38)

Tutkimuksen kohteena ovat erilaiset menestyneet yrittäjät eri aloilta ja näiden yhteisenä tekijänä ovat toimivat organisaatiot. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää niitä tekijöitä, jotka erottavat nämä organisaatiot muista yrityksistä. Miksi nämä organisaatiot ovat nopeampia oppimaan kuin kilpailijat? Ainoastaan menestys ei ollut mittarina, vaan myös asenne, jolla menestys oli saavutettu. Selvitettiin myös lapsuuden kodin ja sieltä opittujen käyttäytymismallien merkitystä menestykseen.

Pääasiallisesti haastatellut ovat sidoksissa automaailmaan, mutta osa on puhtaasti valittu heidän yrittäjyysosaamisen ja aikaisempiin yrittäjyyden tuloksiin peilaten. Osa yrityksistä on palkittu osaamisestaan useasti niin Suomessa kuin kansainvälisestikin.

Haastateltavien yrityksistä yksi on ollut innovoimassa esim. yhtä maailman suurinta yritystapahtumaa ja toiset haastatelluista ovat tehneet merkittävää uraa esimerkiksi opeuksen ja kauppatieteiden parissa. Osa haastatelluista on pienyrittäjiä, joilla on pitkä historia työntekijänä muissa yrityksissä ja nykyään he toimivat itse yrittäjinä.

Kaikkia haastateltuja yhdistää halu oppia uutta, tehdä yhteistyötä erilaisten ihmisten kanssa ja pyrkiä kokemaan uusia asioita elämässään, johon yrittäjyys antaa heille mahdollisuuden. Tutkimuksessa osaamista tarkastellaan oppivan organisaation näkökulmasta. Tutkitaan positiivista yrityskulttuuria ja johtajuutta sekä sitä, miten yritys itsessään pystyy vaikuttamaan omaan tulevaisuuteen.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan mitata sillä, että kaikki teemahaastatteluun osallistuneet ovat olleet pitkään työelämässä ja kokeneet paljon. Tutkimuksen osallistuneiden henkilöiden työelämän ja yrittäjyyden kokemus yhteenlaskettuina vuosina ylittää 200 vuoden kokemuksen. Yksi haastatelluista toimii asiantuntijana valtion tasolla talouspoli-

tiikan ja yrittäjyyden alueilla. Haastateltavia oli kahdeksan henkilöä. Heidän yhteiskunnallinen merkityksensä, työkokemuksensa ja tekonsa yrityselämässä ovat niin vaikuttavia Suomessa ja kansainvälisesti, että se tukee tutkimuksen luotettavuutta.

#### 4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen tutkimus ja tarkemmin luokiteltuna teemahaastattelu. Teemahaastattelu toimi hyvin, koska se oli sosiaaliselle tutkijalle läheisin ja luontevin haastattelumuoto. Haastattelu on aina hyvä vuorovaikutustilanne. Hyvin etenevä dialogi on mitä parhain tapa keskustella luontevasti edeten kronologisesti kysymys kerrallaan eteenpäin. Haastattelun tai oikeastaan sen luoman vuorovaikutustilanteen hyödyntäminen henkilökohtaisen aihepiirin läheltä opetti myös tutkijalle itselleen paljon ja antoi uusia näkökulmia. Haastattelu liittyy vahvasti tutkielmaan aiheeseen, joka käsittelee ihmisten keskinäiseen vuorovaikutukseen liittyviä aihealueita, mutta on myös hyvä huomioida, että haastattelun pohjana toimii yrittäjyys, jonka kautta rakennetaan työelämälähtöisyyttä ammatillisen koulutukseen, pyytämällä neuvoja yrittämiseen jo kouluaikana.

Haastattelijan roolia ei kannata aliarvioida, koska selkeän ja johdetun haastattelun avulla saadaan paljon enemmän, kun esimerkiksi pelkillä sähköpostitse lähetetyillä kysymyksillä. Teemahaastattelu toimii, koska kysymystä on hyvä ”myydä” ja pohtia yhdessä. Usein haastateltavalta pitää asiallisesti kaivaa tietoa, jotta vastaus ei jäisi liian suppeaksi. Eri vaihtoehtoja pohdittaessa teemahaastattelu nousi vahvimaksi haastattelumuodoksi toteuttaa tämän tutkimuksen tutkimusosio.

Teemahaastattelua käytetään silloin, kun halutaan selvittää aihealueita, joista tietoa on saatavilla niukasti. Tutkimusmenetelmäksi teemahaastattelu toimii hyvin eritoten silloin, kun ei tiedetä, minkälaisia vastauksia on luvassa. Vastaukset ovat aina yksilöityjä ja tiedämme kohdistaa painotuksen oikein, kun pohdimme vastauksia.

Haastateltavat valittiin sen perusteella, että heillä oli kokemusta samasta aihepiiristä, mutta mukaan haluttiin myös haastateltavia, joilla ei ole vahvaa substanssiosaamista juuri esimerkiksi autoalalta, jotta kannattavan yrittäjyyden peruslainsäädännön tulevat esille alasta riippumatta.

## 4.2 Kysymykset, teema ja haastattelutiedot

Kysymyksille ei ole asetettu tiettyä kaavaa, joka helpottaa kysymysten asettelua. Teemat ovat samanlaisia, mutta niiden välillä voidaan liikkua joustavasti sen mukaan, mikä tuntuu haastateltavasta parhaimmalta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48) Tarkoituksena oli pitää haastattelu mahdollisimman luontevana ja antaa haastateltaville aikaa pohdiskella kysymyksiä rauhassa ja palata mahdollisesti myöhemmin kysymykseen uudelleen. Haastateltavilta tulee saada tutkimuksen kannalta oikea tieto kirjattua, joka tarkoittaa haastattelijan osaamisen korostumista haastattelutilanteessa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 35; Elonen 2015, 45.)

Teemat ovat samanlaisia, vaikka itse teemojen välillä voidaan liikkua joustavasti haastateltavan toiveiden mukaan. (Hirsjärvi & Hurme 2008,48.) Teemahaastattelu soveltuu hyvin kokemuksen tutkimiseen ja kuvailemiseen. Tutkijan mielenkiinto oli juuri omakohteisissa kokemuksissa yrittäjyydessä ja tarinoissa, kuinka eri tilanteista on selvitty. Teemahaastattelun etuna on se, että tiedetään konkreettisesti, ketä haastatellaan ja keneltä informaatio on saatu, jos verrataan tutkimustapaa esimerkiksi kyselytutkimukseen.

Tutkimusaineisto kerättiin tekemällä teemahaastattelu kahdeksalle eri yrittäjälle. Haastateltujen mediaani-ikä oli noin 47 vuotta. Päätoimisia yrittäjiä joukosta oli viisi ja kolme haastateltavista oli sivutoimiyrittäjiä, joista kahdella oli erillinen virka ja yksi haastateltavista oli jo eläkkeellä. Kolme henkilöä toimii esimiesasemassa tällä hetkellä ja loput viisi ovat myös toimineet esimiesvastuussa työurallaan. Haastateltujen yrittäjien yritysten koot vaihtelivat pienistä yrityksistä, eli 1-2 henkilön yrityksistä, yli 50 hengen yrityksiin. Haastattelut pidettiin 8.1.2019–6.6.2019 välisenä aikana. Haastattelut kirjattiin käsin muistioon analysointia varten siten, että kysymyksen jälkeen toistettiin kirjattu vastaus ja varmistettiin haastateltavalta, että kirjattu vastaus vastaa sitä, mitä haastateltava haluaa sanoa. Haastattelun aluksi todettiin haastattelun luottamuksellisuus sekä anonyymius, ja se, että haastattelumateriaali on vain tutkijan käytössä. Haastattelut tehtiin puhelinhaastatteluina.



### 4.3 Haastattelut ja niiden eteneminen

Haastattelut menivät jouhevasti ja haastateltavilta kysyttiin haastattelun välissä, onko joihinkin kysymyksiin lisättäviä asioita, lisäksi haastattelija toisti kirjatun vastauksen jokaisen kysymyksen välissä ennen uuden kysymyksen asettamista. Ennen haastatteluja oli varmistettu, että ulkopuolisia häiriötekijöitä ei olisi ja näin pystyttiin takaamaan rauhallinen haastatteluhetki.

Haastateltavat valittiin heidän osaamisensa perusteella, jokaisella haastatteluun päässeellä piti olla joku vahva henkilökohtainen ominaisuus, mielellään johtajuuteen liittyvä. Tutkimushaastattelu sovittiin tehtäväksi puhelimen välityksellä, koska se on nopein ja tehokkain tapa. Kukaan haastateltavista ei kieltäytynyt tutkimukseen osallistumisesta, vaikka osassa tapauksissa oli kyse erittäin kiireisistä alojensa huippuammattilaisista. Monelle aihe oli kiinnostava, kun puhuttiin nuorten kouluttamisesta yrittäjyyteen.

Haastatteluajat ja niiden sopiminen sujui ilman ongelmia ja sovitut ajat aikataulutettiin haastateltavien toivomien aikataulujen mukaan. Teemahaastattelut etenivät pääasiassa kysymysrunгон mukaan, toisaalta kysymykset eivät olleet suljettuja, jolloin vastauksien laajuus vaihteli. Haastattelurunko lähetettiin ensin kahdeksalle henkilölle testattavaksi ja kolmelta sain muutosehdotuksia, joiden perusteella haastattelua muokattiin hieman.

Haastateltaville ei tietoisesti annettu kysymyksiä etukäteen, koska haluttiin ne asiat esille, jotka tulivat ensimmäisenä mieleen. Aihe oli monelle ajankohtainen ja selkeästi mielenkiintoa herättävä, kuinka osaamista saadaan parannettua ja kuinka muutosvauhdissa sekä uuden oppimisessa pysytään mukana. Haastattelutilanteet sujuivat erittäin positiivisesti ja luontevasti keskustellen. Haastattelijan rooli oli ohjata keskustelua eikä vastauksia, haastattelut sujuivat erittäin hyvin ja puhuttavaa oli paljon. Moni haastatteluista venyi yli tunnin pituisiksi. Lyhin haastattelu kesti sekin yli 45 minuuttia. Koko haastatteluosuutta ja sen onnistumista helpotti varmasti se, että haastattelija on myös itse yrittäjä ja ohjaa nuoria yrittäjyyteen ammatillisen koulutuksen parissa. Suurin osa haastatteluista oli ennestään tuttuja, mutta silti aitous keskusteluissa oli läsnä kaikissa haastatteluissa, vaikka kaikki eivät entuudestaan tunteneetkaan haastattelijaa.

#### 4.4 Tuloksien hyödynnettävyys

Tutkimustuloksia on järkevää hyödyntää opiskelijoiden yrittäjyyskasvatuksen yhteydessä. Vaikka tutkimus oli suppea (8 haastattelua), siitä heijastuu silti selkeästi ne samat perusasiat, mitä tutkimuksissa painotetaan: osaaminen, oppiva organisaatio ja älykäs johtaminen.

Tutkimuksessa keskityttiin kolmeen osaamisen johtamisen teemaan, joissakin kohdissa saatettiin viitata muihinkin teemoihin. Teemoja on enemmän tutkittavaksi, mutta tässä opinnäytetyössä päätettiin seuravat teemat: osaamistarpeet, oppiva organisaatio ja osaamisen johtamisen merkitys koulutusorganisaation näkökulmasta.

Tutkimuksessa voitiin huomata, kuinka laaja-alaisesti yrittäjät vastasivat eri kysymyksiin. Kysymykset luotiin niin, että ne eivät johdattelisi vastaajaa mihinkään, vaan vastaajan vastaukset tulisivat suoraan hänen henkilökohtaisesta näkökulmastaan. Esimerkiksi: mitkä tekijät vaikuttavat yrityksen menestykseen? Lähes jokainen haastatelluista vastasi, että yrityksen arvot ja visio täytyy olla pohja, jonka päälle voidaan rakentaa menestystä. Muut asiat, kuten johtamistavat, työntekijöiden koulutus tulevat muun muassa sen jälkeen, kun ihmiset ovat yhdessä sopineet ensin tulevaisuudesta, miten ja minkälaisin askelmerkein sitä tullaan viemään eteenpäin. Lähtökohtana osaamisen johtamiselle on visio tulevaisuudesta ja näkemys siitä, mihin suuntaan organisaatiota halutaan viedä. (Viitala 2009, 14-15.)

Yhtenä pääteemana opinnäytetyössä on koulutuskorjaamo ja siellä tapahtuva osaamisen johtaminen, jonka tulee peilata kirjaopin mukaista yritysmaailmaa ja sen toimintaa. Pääteeman myötä tutkimukseen otettiin siis erilaisia yrittäjiä, pieniä ja suuria, autoalalta ja sen ulkopuolelta, jotta otanta olisi mahdollisimman laaja-alainen eivätkä tutkimuspohdinnat olisi siten liian subjektiivisia. Koulutuksen kannalta tärkeintä ei ole antaa pelkkää substanssiosaamista, vaan keskittyä siihen, että opiskelijoille kehittyvät erinomaiset elinikäisen oppimisen avaintaidot ja positiivinen elämän asenne.

Tutkimustuloksia on hyvä hyödyntää opiskelijoiden yrittäjyyskasvatuksen yhteydessä, koska vastauksista ja elämänohjeista yrittäjyyteen saatiin vahva kuva kannattavan yritystoiminnan aloittamiseen.

## 5 TULOKSET

Tuloksissa tulee esille monta asiaa, mutta pääasiallisesti on hyvä priorisoida tärkeimmät asiat kolmeen osaan: osaamiseen, oppivaan organisaatioon ja motivoiviin tekijöihin työelämässä. Lopussa esitetään tiivis yhteenveto haastattelututkimuksen tuloksista. Osaamistarpeet ja oppivaorganisaatio pohjana osaamisen johtamiselle

Osaamistarpeet määräytyvät alkukartoituksen perusteella.

*”Niin kuin elämässä, ei varmasti myöskään yrittämisessä voi olla heti ja koko ajan valmis. Pääsäännöksi voisi sanoa, että yrittäjäksi ei synnytä, vaan opitaan”.*

(Laukkanen 2006, 130.)

Osaamistarpeista, kuten asiakasyhteistyöstä, tiimityöstä ja strategiasta muodostuu yhteinen perusta osaamisen kehittämiseksi ja oppivassa organisaatiossa eri tekijät tunnistavat mahdollisia puutteita ja kehittävät niitä eteenpäin. Osaamistarpeita tulisi ennakoida. Haastattelukysymykset johdatteli pohtimaan sitä, mikä on yrittämisen nykytilanne ja kuinka yrittämistä ja yrittäjyyttä tulisi kehittää tulevaisuuden varalle. Haastatellut toivat esille tunnistettuja osaamistarpeita ja myös tulevaisuuteen liittyviä tarpeita. Osaamistarpeet ja niiden tunnistaminen oli monille selvää, mutta oli myös vastauksia, ettei välttämättä tunnisteta kaikkia tarpeita, koska henkilöstöä ei ollut haastateltu tarpeeksi hyvin ja monipuolisesti. Moni haastatelluista oli sitä mieltä, että ydinosaamisen vaaliminen ja asiakkaista huolehtiminen nousee päällimmäisenä mieleen. Sydänmaanlakka (2004, 59) puhuu tilanteesta, jossa asiakkaiden tarpeisiin vastataan nopeasti ja joustavasti, strategisena oppimisen osa-alueena.

Haastateltava 3 (H3): Pitää muistaa, että asiakkaista huolehtiminen on tärkeintä ja on pystyttävä muuttamaan asiakkaan mukana.

H4: Meillä on tilanteita, jossa kolme rekkaa tulee pihaan ennakoimattomasti ja pysytymme silti vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin. Tämä voi olla yksi syy siihen, miksi olemme markkinajohtajia, koska olemme kykeneviä joustavaan palveluun.

Asiakkaiden tarpeisiin on vastattava nopeasti ja se on mahdollista vain, jos muutostilanteet ovat ennakkoon mietittyjä jo strategiasta lähtien. Esimerkitapauksessa varaston hallinnointi ja ydintuotteisiin keskittyminen kuulusivat strategisiin linjauksiin, jotta yllättäviin tilauksiin voidaan varautua. Täytyy ajatella kokonaisuutta, jossa johdon ja henkilökunnan välillä on tasapaino kommunikoinnissa ja muutoksia johdetaan koko ajan, jonka myötä ne toteutuvat paremmin. Pitää hahmottaa uusia ajatusmalleja ja olla hereillä. Pitää

pystyä reagoimaan ympäristöstä saatuihin signaaleihin, jotka helpottavat yrityksen johdon ja henkilökunnan työtä selvittää juuri ne muutostarpeet, joiden avulla yritys voi tarvittaessa muuttaa strategiaansa nopeallakin aikataululla. (Sydänmaanlakka 2004, 59–61.)

H8: Tilanteet muuttuvat alallamme erittäin voimakkaasti ja ennakointiin ei jää aikaa, joten joustavuus on monelle asiakkaalle tärkeintä ja että palvelun sekä tuotteet saa lyhyessä aikataulussa käyttöön.

H1: Nykytilannetta kun tarkastelee, muutosvauhti on jo kovaa, voi vaan kuvitella mitä sen on tulevaisuudessa.

H8: Parasta on pitää fokus ydinosaamisessa. Kun yrittää palvella kaikilla osa-alueilla, ei voida olla 100% varmoja laadusta, koska ollaan ydinosaamisen ulkopuolella.

Tärkeää ydinosaamisen määrittelyssä on pystyä tunnistamaan ne toiminnot ja osaamiset, jotka tuottavat lisäarvoa ja hyötyä asiakkaille.

H1: On muistettava, että kilpailu vaan kiristyy ja on muistettava pitää laadusta kiinni.

H3: On huomioitava muitakin asioita yrittämisen ympärillä esim. lakimuutokset. Kolmessa haastattelussa tuli esille ne seikat, miten verotus ja lakiuudistukset muokkaavat heidän toimintaa tulevaisuudessa.

Osaamistarpeet liittyvät läheisesti strategiaan. Kaksi haastateltavaa puhui siitä, että osaaminen on tunnistettava ja henkilökuntaa koulutettava. Toisaalta se sisältyy strategiaan linjauksiin, johon on merkitty koulutukset ja kehityskeskustelut. Strategian on oltava pohjana sille, mitä ja miten asiat yrityksessä tehdään.

H3: On kehityttävä jatkuvasti ja kävelyvauhti ei riitä, vaan on juostava, jotta kasvaa eikä kuihdu.

Organisaation strategiassa näkyvät asiakkailta ja asiakasyhteistyöstä heijastuvat merkit, muutostarpeet, suunnitelmat ja tavoitteet tulevaisuutta varten. Jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö vaikuttaa siihen, että strategiatyöskentelyä ja siihen liittyvää arviointia tulisi tehdä koko ajan (Huotari 2009, 119–127.)

Paljon ajatuksia haastateltaville syntyi jaetusta visiosta ja siitä, miten motivaatio luodaan yrittämisen sekä työnteon ympärille. Jokainen haastateltava oli sitä mieltä, että jos ei ole

ajatusta kunnon visiosta, tulevasta eikä muitakaan suunnitelmia, niin silloin on parempi mennä palkkatöihin.

H1: Tunne business hyvin, ennen kuin lähdet siihen.

Työn merkityksellisyys ja tavoitteiden saavutettavuus motivoivat eniten (Vroom 1964). Vroom puhuu myös siitä, että haastavuutta pitää olla työssä, se lisää motivaatiota ja luo sitä kautta merkitystä tehdylle työlle.

Täytyy muistaa, että tavoitteet, jotka ovat saavutettavissa, tuntuvat henkilökohtaisesti tärkeiltä ja merkityksellisiltä. On hyvä oppia asioita ja taitoja, jotka ovat tärkeitä ja hyödyttää myös tulevaisuudessa. Kun osaaminen hyödyttää ihmistä henkilökohtaisella tasolla, on hänellä oppimista kohtaan suurempi motivaatio. Kun kysyttiin mitkä tekijät motivoivat yrittämään, esille nousi se, että kun työllä on tavoitteet ja merkitys, se on hyvä motivaation lähde.

H8: Yhtenä elämänarvona voisin pitää "kasvamista" eli ajatusta siitä, että kasvamme ja kehitymme koko elämämme ajan, se on hyvä muistaa. Kasvaminen on toisin sanoen oppimista ja sitä kautta osaamisen kasvattamista.

H1: Tärkeintä on saada olla ihmisten kanssa, koska se on koko jutun idea, että on hauskaa ja nauttii siitä mitä tekee unohtamatta pitkäjänteistä työtä ja nöyrää asennetta.

Strategiatyöhön osallistumalla henkilöstö sitoutuu helpommin yhteisiin tavoitteisiin, kuten visioon ja strategiaan. (Huotari 2009, 124.) Asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja heidän vision tunteminen nousivat hyvin esille, moni haastatelluista korosti asiakkaan tilan ymmärtämistä.

H4: Mitä paremmin tunnet asiakkaasi, sen paremmin voit heitä palvella.

Kun haastatteluissa kysyttiin yrityksen tulevaisuudesta tai visiosta, vastauksista kävi ilmi, että visio ja strategia yhdistyivät samaan lauseeseen. Oman vision merkityksen lisäksi erittäin tärkeää on pohtia, mihin suuntaan asiakkaiden visiot suuntautuvat.

H5: Yrityksen on oltava hyvin selvillä nykytilanteesta suunnitellessaan visioitaan tulevaisuudesta, joita johtaa strategiatyö.

H6: Tärkeää on luoda visioita myös yhdessä asiakkaiden ja muiden yrittäjien kanssa, meidän konseptimme on luotu juuri sen ajatuksen päälle.

H4: Kun puhutaan visioista, se saattaa mennä monelta ohi ns. korulauseena, mutta todellisuudessa visioihin ja niiden pohtimiseen tulee sitouttaa kaikki ne työntekijät, keneen asiat liittyvät ja puhua asioista ymmärrettävällä kielellä. Nykyaikana täytyy muistaa panostaa perusasioihin, eikä lähteä kaikkea muuttamaan.

H9: On tärkeää rakentaa nuorille ja vanhemmillekin oppijoille selkeät arvot, joita he pyrkisivät seuraamaan elämän varrella, näitä voisivat olla esimerkiksi rehellisyys, aktiivisuus ja uuden oppiminen. Jokaisen organisaation on hyvä luoda arvonsa yhdessä, joita yhdessä voidaan toteuttaa.

## 5.1 Motivaatio pohjana

Tämän tutkimuksen pääteema on työelämälähtöisessä koulutuskorjaamossa tapahtuva oppiminen ja osaamisen johtaminen. Motivaatiolla on suuri rooli opiskelussa. Koulutuskorjaamossa opiskelijoiden on ymmärrettävä ennen töiden aloittamista, miksi korjaamotoimintaa harjoitetaan kouluympäristössä. On toimittava täysin työelämälähtöisesti ja luotava myös opiskelijoiden kanssa tavoitteet ja strategia sen mukaan. Henkilökunnalle on asetettava myös tavoitteet, jotta opetustyöstä tulee mielekästä ja tavoitteellista. Opetajan ja ohjaajan esimerkillä on valtava merkitys siihen, kuinka opiskelijoiden motivaatio säilyy opinnoissa. Motivaatiota on hyvä luoda sillä perusajatuksella, että on hyvin todennäköistä, että kun koulutuskorjaamotoimintaan panostaa kunnolla, se helpottaa paljon työnhakutilanteessa, kun katsotaan osaamista ennen kuin siirrytään työssä tapahtuvaan oppimiseen työpaikoilla. Engeström (1981, 9–12) on kuvannut oppimisen olevan läheisesti yhteydessä yksilön arkielämään. Syvällinen oppiminen on peräisin normaalista arjesta nouseviin kysymyksiin, joihin pyritään saamaan vastauksia ja selvyyttä niiden hallintaan. (Hietamäki 2017, 9)

Motivaation kantasanana voidaan pitää motiivia. Kun puhutaan motiiveista, viitataan tarpeisiin, haluihin, vietteihin, sisäisiin yllykkeisiin, palkkioihin ja rangaistuksiin. Yksilön yleistä käyttäytymisensuuntaa pitävät yllä motiivit. Motiivit ovat päämääräsuuntautuneita, joko niin, että tiedostamme ne tai ne ovat tiedostamattomia. Arvot on otettu motivaatiotutkimuksen kohteeksi, syntykö motivaatio meille tärkeiden arvojen kautta. (Juuti 2005, 123.)

Tutkimuksessa ja teemahaastatteluisissa huomattiin motivaation iso merkitys osaamisen kehittämiseksi. Motivaatio tuli esiin useasti, mutta sen luokittelu jonkin tietyn teorian

alle on vaikeampaa. Kun annetaan ihmisille positiivista tunnustusta, rakentavaa palautetta ja luodaan luotettava ilmapiiri, organisaatioon muodostuu automaattisesti motivoiva ympäristö työskennellä.

H1: Meidän tulee aina muistaa toistemme arvostus ja varsinkin silloin, kun annamme palautetta, on muistettava se, kuinka tärkeitä olemme toisillemme, ja että voimme yhdessä onnistua.

Työyhteisön avoin ilmapiiri on tärkeää, kun rakennetaan toimintaa luottamuksen ympärille, jossa rakentavan palautteen antaminen kuuluu päivittäisen toimintaan. (Sydänmaanlakka 2004, 6). Nopea ja siinä hetkessä annettu palaute mahdollistaa vuorovaikutussuhteisiin perustuvan oppimisen (Ruohotie 1998; Ollila 2006). Vastaavasti myös reflektioiva palaute nousi Ollilan (2006) tutkimuksessa tärkeimmäksi yksittäiseksi keinoksi parantaa motivaatiota työyhteisöissä. Reflektioiva palaute on vuoropuhetta siitä, mitä tehtiin, miksi tehtiin ja miten voitaisiin tehdä asiat mahdollisesti paremmin. Palautteen antaminen on tärkeää työyhteisössä ja myös opetuksessa. Pitää pohtia yhdessä asioita ja sitä, kuinka asiat voisi tehdä vielä entistä paremmin. Kun asioita pohditaan yhdessä, tapahtuu ns. syvällistä osaamista.

Palautteen antamisessa on oltava tarkkana ja valmisteltava palaute huolella, oli palaute sitten positiivinen tai negatiivinen. On tunnettava erittäin hyvin palautteen saaja ja hyvää olisi myös huomioida ympäristö ennen palautteen antamista. Oppivan organisaation teemanahan oli, että yhteisön kesken palautetta annetaan jatkuvasti kehittämisen näkökulmasta.

H4: On tärkeää, että jokainen työntekijä osallistuu palautteen antamiseen. Se, että omalla palautteella on vaikutusta ja se muuttaa pienenkin asian, on suuri vaikutus ihmisen yhteenkuuluvuuden tunteeseen ja sisäiseen motivaatioon. Suurimpina motivaatiotekijöinä pidetään työn sisältöä ja tavoitteellisuutta.

H6: Kyllä elämässäkin ihmiset, joilla on suunta ja tavoitteet, näkyvät positiivisesti edukseen.

Itseluottamus ja itsevarmuus ovat motivaation kannalta tärkeimpiä ominaisuuksia. Yksilön luottamus omiin kykyihinsä osoittautuu yhdeksi tärkeimmäksi oppimisen menestyksellisyttä ennakoivista tekijöistä. Miten ja millaisia tavoitteita yksilöt asettavat itselleen ja uskovatko he siihen, että saavuttavat tavoitteensa. Oppimisen alkuun saattamiseksi pitäisi kiinnittää huomiota oppijan itsetunnon vahvistamiseen. Koulutuksessa ja opetuksessa kokonaisvaltaisen kasvun tukeminen tulee lähteä jo tehtävänannosta alkaen. (Saari & Varis 2007, 68.)

## 5.2 Tulosten yhteenveto

Osaamista ja sen jatkuvaa kehittämistä tarvitaan. Osaamisen johtamisen tulee olla ajantasaista. Tulevaisuutta tulee pystyä ennustamaan, mutta tulevaisuuden ennustamista pidetään silti myös haasteellisena. Tärkeäksi määriteltiin tapa, jossa asiakkaiden kanssa yhteistyössä pohditaan tulevaisuuden osaamisen tarpeita.

H4: Meidän on jatkuvasti keskusteltava asiakkaiden tarpeista asiakkaidemme kanssa, jotta olisimme vastaamassa huomisen tarpeisiin.

Osaamistarpeiden määrittäminen nähtiin jatkuvana toimintana osana normaalia toimintaa. Visio ja strategia sanoina vievät yleensä kauemmaksi arkea, mutta niiden sisäistämistä pidettiin tärkeänä, koska ne kuitenkin määrittelevät yhteisen suunnan. Kun ihmisille annetaan selkeät tehtävät ja aikataulut, toiminta voi olla tehokkaampaa silloin, kun annetaan vastuuta enemmän toimia eri tilanteissa itseohjautuvasti, kuitenkin yhteisten ohjeiden mukaan. Tiimien työskentelyssä pidettiin tärkeänä kokemuksista puhumista yhdessä oppivan organisaation mukaisesti. Kun organisaatiolla on yhteinen visio eli unelma, se ajaa myös asioita eteenpäin automaattisesti ilman tarkkoja rajojen määrittäisiä.

H7: Kun meillä on yhteinen päämäärä ja visioimme yhdessä arjen keskellä, se luo meille yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Yrittäjyydessä toteutuu moni tehokas ajatus itsehallintaan liittyen kuten vapaus toimia ja itsensä toteuttaminen. Ihminen yleisesti ylittää oman osaamisensa rajat, kun hänelle annetaan vastuuta ja vapauksia toimia annetun tehtävän suorittamiseksi samalla, kun ympäristö on toimintaa hyvin tukeva, kannustava sekä joustava.

Motivoinnin merkitystä ei voi ikinä sivuuttaa, mutta sen ”psykologisuus” aiheutti haastattujen kesken hieman pohdintaa. Lähinnä se, miksi toiset pärjäävät paremmin kuin toiset samassa ympäristössä? Onko kaikki kiinni luonteesta? Onko toisella parempi motivaatio? Ja kuinka paljon motivaatioon pystyy vaikuttamaan esimerkiksi tunnustusten ja palautteen avulla? Haastatteluissa kävi ilmi, että ihmiset toimivat usein tunneperäisesti ns. ylittäessään itsensä. Suoraan tilanteeseen annettu palaute toimii paremmin kuin jos tunnustus olisi annettu myöhemmin. Positiivista ilmapiiriä tulee vaalia joka päivä ja siitä on hyvä rakentaa toimintakulttuuri työyhteisön sisään.

H4: Pelkästään kiitos ja hymy riittävät usein palautteeksi ja ei maksa mitään jakaa hyvää oloa työpaikalla.



## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Päällimmäinen johtopäätös on, että hyvällä ihmisjohtamisella saavutetaan parhaat tulokset osaamisen johtamisen eri tilanteissa viitaten tämän opinnäytetyön tutkimustuloksiin. Ensin on kohdattava ihmiset ja sitten vasta asiat. Ihmiset ovat erilaisia ja tilanteet muuttuvat jatkuvasti päivittäisessä toiminnassa, joten on tärkeää oppia erilaisia käyttäytymisen malleja, joilla muuttuvista olosuhteista selvittää ja muutoksiin pystytään vastaamaan joustavasti ja nopeasti.

Opettajan työn muutoksiin keskittyvän tutkimuksen (Parasta osaamista -verkostohanke) mukaan hyvä ohjaaja tai opettaja antaa oppijalle valmiudet täyttää oman paikkansa. Opettaja luo vuorovaikutuksellaan turvallisen ympäristön, jossa opiskelijat rohkaistuvat opettelemaan ja harjoittelemaan osaamistaan, oman toiminnan ohjausta eli toimijataitoja sekä sosiaalisia taitoja eli työskentelyä osana yhteisöä. Tämä ideologia on koulutuskorjaamolla. Opettaja tukee opiskelijoiden kasvamista uusiin sosiaalisiin rooleihin ja valmiuksia toimia niissä. Toisenlainen opettaja puolestaan on kaavamainen ja tiukka: hän vaatii ulkoisia suoritteita kaikilta samalla tavalla eikä huomioi tai ohjaa prosessia, jonka varassa identiteetti ja osaaminen kehittyvät. (Malinen & Salo 2018, Parasta osaamista -verkostohankkeessaan 2018, 22)

Opetusalan organisaatiot eroavat työelämästä, joskus niiden byrokraattisuuden takia tai muiden tekijöiden takia. Silti koulutuskorjaamossa pätevät samat lainalaisuudet, ympäristö ja työtilanteet muuttuvat jatkuvasti. Nämä kaikki vaikuttavat paljon osaamisen johtamiseen ja sen laatuun. Motivaatiotekijöillä on iso rooli osaamisen johtamisessa siinä, kuinka opiskelija tai työntekijä on sidottu oppimaan uutta ja mitä hän siitä saa. Erilaisten muuttujien määrä on iso ja siksi tehtävien töiden suunnittelu ja johtaminen nousee isoon rooliin. Osaamisen johtaminen on jatkuvasti kehittyvä prosessi, joka vaatii tarkastelua tietyn väliajoin varmistukseksi siitä, että suunta on oikea. Jatkuva muutos toimintaympäristössä edellyttää jatkuvaa oppimista ja osaamisen hallintaa. (Aaltonen & Wilenius 2002, 159). Kyse on ihmisistä eli organisaatioiden tärkeimmästä voimavarasta. Puhutaan inhimillisistä asioista ja asioihin on suhtauduttava tietyllä herkkyydellä.

Oppiminen ja osaamisen kehittäminen eri verkostojen avulla nousi esiin haastatteluista, olihan monen yrittäjän toiminta pohjautunut juuri siihen, että yhdessä tekemällä saavutetaan enemmän. Kaikki toiminta tapahtuu verkostojen avulla, jotka ovat osa osaamista. Verkostot ovat kehittyneet kokemusvuosien myötä, mutta myös ihmiset voivat itse vaikuttaa siihen, kuinka hyvin he rakentavat verkostoja ympärilleen. Luksian johtamassa TAKO-hankkeessa mukana useita eri koululaitoksia. Tehtävänä oli tutkia minkälainen ympäristö ja toimintatapa toimisi parhaiten kuhunkin organisaatioon. Yksittäisellä koululaitoksella on iso rooli koulutuksen onnistumisessa, se kuinka koulutus on rakennettu vastaamaan juuri opiskelijan ja yhteiskunnan sille luomia tavoitteita. Koulutuksen merkitys kasvaa jatkuvasti, kun olosuhteet ja toimintaympäristöt sekä tehtävät muuttuvat nopeammin nyky-yhteiskunnassa. Moni haastatelluista oli sitä mieltä, että yrityksen johdon tulisi panostaa siihen, että mihin koulutukseen tulisi osallistua ja koulutukset kirjattaisiin ns. vuosikelloon, muiden tärkeiden asioiden rinnalle. Tärkeää olisi, että koulutuksiin osallistutaan aina vähintään tiimeittäin, koska tilaisuus on myös yhteisöllisyyttä. Koulutus avaa aina uusia mahdollisuuksia ja näkökulmia. Haastateltavat nostivat yksilön oman motivaation ja asenteen rinnalle koulutuksen tärkeimmäksi tekijäksi yrittäjyyteen pyrkivälle nuorelle. Koulutuksista tärkeimmiksi nousivat talousoppi, asiakaspalvelu ja myyntiin liittyvät osa-alueet. Substanssin pitää olla jo hallussa ennen yrittäjyyteen siirtymistä. Nykyään saatavilla olevan tiedon määrä on lähes loputon, mutta sen oikeanlainen käyttäminen nostettiin myös esille.

Kodin kasvatuksesta puhuttiin ja sen tärkeydestä rakentaa arvoille pohjat jo kotona. Se vaikuttaa paljon, millä esimerkillä kukin on kasvatettu, mutta huomioitavaa oli myös se, että asenteisiin pystytään vaikuttamaan vielä kouluympäristössä, kun vain pystytään osoittamaan asenteiden muuttumisen myötä opiskelijoille niiden positiivisten asenteiden luomat edut tulevaisuuden kannalta.

### 6.1 Koulutuskorjaamon osaamisen johtamisen ohjeistus ja pohdintaa

Tämän opinnäytetyön keskeisessä osassa on koulutuskorjaamon ohjaukseen tarvittavat komponentit, joista rajattiin tutkittavaksi osaamisen johtaminen koulutuskorjaamossa. Tärkeintä on muistaa, että perusajatus on luoda ympäristö, joka on kaikille turvallinen, jossa jokaisen tärkein oppimisen työkalu on positiivinen ja terve asenne uuden oppimiseen ja muiden auttamiseen. Viitalan (2002) teorioiden tulokset ovat tutkimuksista läheisimpiä tämän opinnäytetyön tulosten kanssa.

Oppimista tulisi pääosin johtaa oppivassa organisaatiossa leadership-mallilla. Leadership-malli on ihmisten johtamista tavalla, joka on innostavaa vaikuttamista, suunnan luomista, sitoutumista painottavaa ja motivoivaa. Vastakohtana ihmisten johtamiselle on management, joka kuvaa johtajuutta asioiden johtamisena, suorittamisena ja toimeenpanemisena. Asioiden johtajat (managers), tekevät asioita oikein, kun taas ihmisten johtajat (leaders) tekevät oikeita asioita. (Juuti 2006, 197.)

Aktiivinen ja innovatiivinen oppimisympäristö tukee opiskelijoita ja ohjaajia sisäisen motivaation kanssa. Ulkoisen motivaation lähteenä tulee toimia onnistumisen ilo ja oppiminen, ja lisäksi haaveiden täytyminen työllistymisen myötä juuri siihen työpaikkaan, johon on tavoitellut.

Opinnäytetyö tehtiin kehittämishankkeena, jonka tarkoituksena on koulutuksen kehittäminen yhteistyössä elinkeinoelämän kanssa. Koulutuskorjaamon perustaminen tulee kysymykseen ympäristöissä, joissa yrittäjyyskasvatus ja työelämälähtöisyys on nostettu keskiöön. On erittäin tärkeää, että ihmiset, jotka tulevat työskentelemään koulutuskorjaamon kehittämisessä, ovat sitoutuneita ja jakavat arvot, joihin todennäköinen muutos heitä ohjaa. Kaiken lähtökohdaksi ovat ihmiset, eli opettajat ja opiskelijat. Jokaiselle opiskelijalle löytyy mahdollisuus edetä omaa opintopolkuaan pitkin kohti tutkintotodistusta ja työelämää. Yrittäjyyskasvatuksessa on otettava aina huomioon se seikka, kuinka opiskelijoita ohjataan, ja kuinka hyvin opetusmenetelmät toimivat yhdessä opiskelijoiden kanssa. Ohjaajalla on suuri rooli opetuksen toteutuksen seurannassa ja ohjauksessa. Yrittäjämäisellä toiminnalla on pyritty kehittämään opiskelijoiden ajatusmaailmaa siitä, että mikään ei ole pysyvää vaan itseään on pystyttävä kehittämään jatkuvasti. Pedagogiikka muuttuu jokaisen yksilön kohdalla ja se tekee ohjaamisesta haastavaa, mutta samalla ohjaajien tulee ymmärtää ihmisten yksilöllisyys ja tukea sitä.

*”Asioiden yksilöllinen kokeminen puolestaan varmistaa sen, että ihmiset säilyvät läpi elämän yksilöinä niin, etteivät samatkaan kokemukset tee heistä toistensa klooneja. Sama tapahtuma ei ole koskaan kahdelle ihmiselle sama kokemus.”*

(Keltikangas-Järvinen & Mullola 2014, 16.)

## OSAAMISVAATIMUKSET – POHDITTAVAKSI

- Mitkä ovat tärkeimmät kriittiset menestystekijämme?
- Mikä on ydinosaamisemme?
- Miten erilaistumme kilpailijoista?
- Mitkä osaamiset tulevaisuudessa yrityksessämme korostuvat?
- Mitä aivan uutta osaamista tullaan tarvitsemaan?
- Mitkä ovat liiketoiminnan haasteet (nyt ja tulevaisuudessa)?
- Mitä liiketoiminnan haasteita tunnistetaan, miten seurataan ympäristöä uusien mahdollisuuksien löytämiseksi?
- Mitä vaikutuksia ennakoitavissa olevilla muutoksilla on toimintaamme ja osaamisvaatimuksiimme?
- Mitkä osaamiset ja osaamistarpeet ovat tärkeimpiä? Mitä tarvitaan toiminnan tavoitteiden saavuttamiseksi?
- Minkälaisia asenteita edellytämme henkilöstöltämme työyhteisössämme ja toimiessamme asiakasrajapinnassa. Millä osaamisella ja asenteilla henkilöstö toteuttaa organisaation arvoja?
- Millä osaamisella toteutamme yrityksemme toiminta-ajatusta?

(Stratos-osaamiskartoitus 2018, Strategialähtöisen osaamisen johtamisen työkirja)

Jos haluamme kehittää koulutuskorjaamon toimintaa, sen ohjaamista, opiskelijoiden motivaation parantamista ja oppimistulosten kehittymistä, on hyvä huomioida seuraavat asiat:

Onnistumme työssämme ja projekteissa aivan varmasti, kun jaamme

- yhteiset arvot ja visiot.
- yhteiset tavoitteet ja motiivit.
- osaamista ja halua kehittää sitä.
- yhteisöllisyyttä ja kykyä arvostaa muita.
- positiivisuutta ja terveen elämänasenteen

## 6.2 Koulutus ja oppivan organisaation sisäistäminen

On tärkeää, että henkilökunnan kesken jaetaan arvot ja visiot siitä, mihin koulutuskorjaamolla ja oman alan opetussuunnitelmalla tulisi pyrkiä ja mitkä ovat yhteiset tavoitteet?

Perustana on hyvä muistaa painottaa sitä, että tehdään perustyömme hyvin, se on hyvä alku eikä kaikkea tule muuttaa, koska kaikki ei ole ”rikki”. Muutos on toisin sanoen kehittämistä ja sen takia toimintatapoja on hyvä uudistaa systemaattisesti yhdessä oppimalla ja kehittymällä.

Belbinin (2019) testit on teetetty henkilökunnalle ja opiskelijoille, samalla kun on luotu tiimit organisaatiomme sisään, koska silloin tiedetään, mitkä luonteet sopisivat parhaiten toimimaan eri tiimeissä. Tulokset ovat olleet hyviä. Toimintaa on testattu jo kahdeksan vuoden ajan.

Henkilökunnalle suunnattu koulutuksen sisältö on enemmänkin nykytilanteen kartoittamista. Sen jälkeen, kun nykyhetken osaaminen on kartoitettu, päätetään yhdessä tavoitteet ja suunnitelmat tavoitteiden saavuttamiseksi.

Henkilökunnalle tulisi järjestää yhteistä koulutusta oppivan organisaation ja osaamisen johtamiseen. Koulutuksen tulisi keskittyä ihmisjohtamiseen ja älykkääseen johtamiseen. On turhaa ajatella, etteikö juuri opettajan työ vaatisi hyviä johtamisen taitoja. Niistä taidoista juuri sosiaalisen pelisilmän omaaminen korostuu, kun tilanteet muuttuvat jatkuvasti. Yhteinen kouluttautuminen ja tavoitteet voimistavat työyhteisöä ja saadaan enemmän tulosta tekemällä asioita yhdessä. Koulutukset olisi hyvä miettiä yhdessä, jotta jokaisella on myös motivaatiota niiden suorittamiseen, kun valintaan on päässyt itse vaikuttamaan.

## 6.3 Tavoitteet koulutuskorjaamolle

Tavoitteet ovat selkeät. Oppimista tapahtuu ja osaaminen kehittyy opetussuunnitelman mukaan. Kaikki valmistuneet työllistyvät ajallaan tai ennen määräaikaa (3 vuotta). Tulokset mitataan opiskeluajalla, valmistumisella ja työllistymisellä. Lisäksiärkevä tavoite olisi, että jokaisesta ryhmästä vähintään 10 % opiskelijoista suorittaisi vaihto-opiskelun ulkomailta. Kaikkien osakaskuntien yhteinen tavoite on kuitenkin selkeä, työllistää alueellisesti työnantajat ja lisätä alueellista työllisyyttä.

Osaamisen johtamisen mallilla olisi hyvä edetä. Määritellään organisaation ydinosaaminen ja muu tarvittava osaaminen ensiksi. Nämä määritelmät tulisi tehdä Luksian vision, strategian ja tavoitteiden pohjalta. Tämän jälkeen arvioidaan nykytila, kun sitä verrataan tavoitetasoon. Sen jälkeen laaditaan tarvittavat kehityssuunnitelmat ja aikataulut, jotka viedään käytäntöön ja muunnetaan yksilöiden kehityssuunnitelmiksi tavoitteineen. Nämä ohjeistukset olisivat selkeät ja rajatut toimintaohjeet henkilöstölle. Stratos-hankkeen työkirja antaa vahvan pohjan edellä mainittujen suunnitelmien toimeenpanolle.

Opintojen alussa jokaisella koululla ja työpaikalla tulisi olla yhdessä sovitut ja luodut pelisäännöt niin arkiseen toimintaan kuin käyttäytymiseen yhdessä laadittujen ohjeiden mukaan. Toimintatavat ja ohjeiden läpikäyminen on yleisesti ottaen helpoimpia teoriatunteja opintojen alkuun ja työnantajat tulisi kouluttaa myös systemaattisesti ohjaustoimintaan. Opiskelijoiden kanssa käydään työturvallisuuden, ensiavun ja tulityön kurssit, jonka jälkeen uusimpana, mutta erittäin potentiaalisena kurssina voisi olla elinikäisen oppimisen kurssi. Tämän kurssin monimuotoisuus antaisi esim. tärkeää tietoa opiskelijoille eri kulttuureista, käyttäytymisestä ja henkilökohtaisen talouden hoitamisesta. Edellä mainittuja asioita on siis jo testattu vuosikausia aloittavilla opiskelijoille ja tulokset ovat olleet erittäin positiivisia ja ryhmäytyminen on lähtenyt hyvin käyntiin, kun asioita on tehty yhdessä.

Kun niin sanotun aloituksen jälkeen perusasiat on suoritettu, koulun puolesta tarjotaan opiskelijalle henkilökohtaiset suojarusteet ja työkalut sekä opintoihin tarvittava muu varustus opiskelujen ajaksi. Tämän jälkeen edetään opetussuunnitelman mukaan ja luodaan opiskelijoille henkilökohtaiset opintopolut heidän mieltymystensä ja osaamisensa perusteella.

Opetus, joka on todettu kannattavaksi opiskelijoiden, työnantajien ja muun yhteiskunnan kannalta, on kaiken lähtökohta. Asioita ei saisi ajatella liian monimutkaisesti ja isot linjaukset tulisi antaa selkeästi paperilla, johon voi aina palata, jos jollain on jotain epäselvyyttä asioiden kulusta.

Ilman osaamisen alkukartoitusta ja tavoitteiden mukaista koulutusta henkilökunnalle tulokset jäävät jo lähtötilanteessa heikommiksi. Lisäksi ilman referenssejä sekä teorian ja käytännön ymmärrystä autoalan jälkimarkkinoinnista, varsinkaan korjaamo opetuskäyttöön ei kannata perustaa, vaan ensiksi on hankittava tarvittava koulutus opetuskorjaamon laadukkaaseen ja taloudelliseen ylläpitämiseen sekä kehittämiseen. Sen myötä tärkein tuotto eli oppiminen on paljon laadukkaampaa. Kaikki ohjaajat, opettajat, erityisopettajat, ryhmänohjaajat ja työpaikkaohjaajat tulisi kouluttaa kukin omaan tehtävään, ihan

samalla tavalla kuin yritysmaailmassakin ja sen lisäksi, kun tehtävänkuvat on annettu, niiden toteutumista tulee seurata systemaattisesti.

Tärkeää on siis kouluttaa opetukseen osallistuva henkilöstö tehtävään huolellisesti ja parhaiten se onnistuisi esim. mentorointijaksoilla, joissa palanen kerrallaan käydään asioita kokeneemman ohjaajan kanssa lävitse. Lopuksi tärkeää on muistaa, että osaamisen johtaminen on yrityksen kriittinen menestystekijä, kuten opinnäytetyössä usein todettiin. Miten johdetaan opiskelijakorjaamaa, jossa osaamista ei vielä ole? Korjaamotoiminnan tuotto täytyy suhteellistaa tavoitteisiin. Tärkein tuotto on oppiminen ja kiinnostava tekeminen, jotta opiskelijoilla säilyy opiskelumotivaatio ja sitä kautta valmistuminen aikataulussa on mahdollista. Ei pidä myöskään olettaa, että koulutuskorjaamon menestys mitattaisiin rahalla, vaan se mitataan oppimisen määrällä, onnistumisilla, valmistumisella ja työllistymisellä. Tärkeintä on oppiminen turvallisessa ympäristössä, joka luo rohkeutta ja itseluottamusta opiskelijoihin ennen kuin he kohtaavat työelämän haasteet.

Ensiksi on hyvä koota joukot, eli opetushenkilöstö, lähiesihenkilöt ja ammattierikoishenkilöt yhteen ja pitää yhteinen tapahtuma, jonka tarkoituksena on purkaa ajatuksia ja hahmotella yhteisiä tavoitteita. Tämä tapahtuma on tärkein esihenkilöille, joiden kuuluu tämän tapahtuman puitteissa pohtia ihmisten eri käyttäytymisiä ja vahvuuksia. Yhdistetään tapahtumaan liikuntaa, luontoa ja autoalan tapauksessamme moottoriurheilua. Lisäksi ohjelmaan tulisi ongelmanratkaisutaitoja vaativia tehtäviä tiimeissä, jonka perusteella olisi helppo arvioida ihmisten toimintaa ja yhteistyökykyä. Tavoitteet kannattaa asettaa kahteen eri kategoriaan, lähiajan tavoitteisiin ja pitkän ajan tavoitteisiin. Nämä siis esimerkkejä ja kokemuksia hyvistä käytänteistä.

Henkilökunnalle tulisi tehdä aluksi osaamiskartoitus:

Stratos- hankkeen luoma osaamiskartoitus

#### **Osaaminen tunnistetaan:**

- itsearviointilla
- kehityskeskusteluissa
- keskustelemalla osaamisesta kollegan tai vertaisen tai esim. yritysneuvojan kanssa
- toteuttamalla osaamiskartoitus, mittaamalla kompetenssit ja kvalifikaatiot (ei välttämättä aina tarjoa uusia signaaleja kehittämiseen, mutta voi vahvistaa ajatuksia)

- seuraamalla liiketoimintaympäristön muutoksia, esimerkiksi digitalisaation mukaan tuomia haasteita ja mahdollisuuksia toiminnalle
- laatimalla prosessikuvaukset ja päivittämällä niitä
- osallistamalla henkilöstön kvalifikaatioiden määrittelyyn ennen osaamiskartoitusta asiakaspalautteen perusteella
- tuntemalla henkilökohtaisesti työntekijät
- kysymällä käyttämättömistä potentiaalista työntekijöiltä (osaaminen ja kyvykkyydet, joita ei tarvitse tämän hetken työssä) kun laaditaan prosessikuvauksia (työtehtävien kuvaukset)
- pitkällä kokemuksella organisaatiosta (pois lukien piilossa olevat kyvykkyydet, joita on vaikeampi tunnistaa)
- tarkastelemalla ansioluetteloita
- keskustelemalla paljon osaamisesta, kompetensseista ja kehittämisalueista”

(Stratos osaamiskartoitus 2019)

#### 6.4 Toiminnan kannalta kriittiset pisteet

Toiminnan kannalta on hyvä miettiä mitkä asiat ovat ne tärkeimmät asiat, jotta toimintaa olisi yleensä kannattavaa harjoittaa. Listaus kolmesta tärkeimmästä kriittisestä pisteestä, joihin tulisi panostaa eniten ja joille tarvitaan hyväksyntä ennen toiminnan aloittamista.

Toiminnan kannalta kriittisin piste on opetushenkilöstön, johdon ja koko oppilaitoskulttuurin yhteiset motiivit ja tavoitteet, joita lähdetään yhdessä toteuttamaan. Jos joku osapuolista ei sitoudu toteuttamaan asioita yhteisten pelisääntöjen mukaan, ei toimintaa siten ole kannattavaa jatkaa.

Opettajuus on ihmisten auttamista ja johtajuutta sovittujen tavoitteiden saavuttamiseksi, ja on hyvin tärkeää, että opetushenkilöstö toimii opiskelijoiden parhaaksi yhdessä sopimallaan tavalla ja heillä on koko organisaation tuki takanaan.

Toisena kriittisenä pisteenä voidaan nähdä toiminnan kannalta toimivat rakenteet ja oppimisympäristö. Niiden täytyy olla ajanmukaiset. On hyvä pohtia korjaamon tiloja, viestintävälineitä, verkko-opetusta, työelämäyhteyksiä, mainontaa, opetussuunnitelman to-



teutustapaa siinä missä korjaamon sääntöjä, asiakaspalvelun tärkeyttä jne. Toimintamallin rakentaminen on asiantuntijoiden työtä eli opettajat suunnittelevat yhdessä, millä suunnitelmalla opetusta toteutetaan koulutuskorjaamossa.

Kolmantena tärkeänä osa-alueena tulee nähdä työelämäyhteistyön merkitys. Työelämän ja yhteistyökumppaneiden mukaan ottaminen jo suunnitteluvaiheessa auttaa pääsemään koulutusprosessissa eteenpäin. Koko koulutuskorjaamon idea on tullut työelämän vaatimuksista ja pyynnöstä, ammatillisen neuvottelukuntien pohdinnan tuloksena. Näitä työelämävastaavuuksia suunnitellessa on pohdittu, mikä olisi paras tapa toteuttaa aitoa asiakaslähtöistä toimintaa jo kouluaikana ja miten opiskelijat ymmärtäisivät myös alan palkkauksen ja työn vaatimustasojen merkityksen sekä yrittäjyyden. Lisäksi koulutuskorjaamon idea on nähdä autoalan positiivinen monipuolisuus ja jälkimarkkinoinnin laajat työllistymisvaihtoehdot.

## LÄHTEET

Aaltonen, M. & Wilenius, M. 2002. Osaamisen ennakointi - pidemmälle tulevaisuuteen, syvemmälle osaamiseen. Helsinki: Edita Publishing Oy, Helsingin Kamari Oy.

Aaltonen, T. & Heiskanen, E. & Innanen, P. 2003. Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Ahvo-Lehtinen, S. & Maukonen, S. 2005. Osaamisen johtaminen kuntasektorilla: kuntaosaaaja 2012 -työkirja. Efeko Oy.

Ammatillisen koulutuksen reformi. (Amisreformi 2018). Viitattu 28.10.2019 <https://mi-nedu.fi/amisreformi>

Belbin 2019. Belbin. Viitattu 3.11.2019 <https://www.belbin.com/>

Engeström, Y. 1981. Mielekäs oppiminen ja opetus. Julkaisusarja B nro 17. 1.–9. painos. Helsinki: Valtion koulutuskeskus.

Elonen, M. 2015. Motivoiva osaamisen johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa - case Helsingin kaupungin Työterveyskeskus. Pro gradu –tutkielma. Johtamiskorkeakoulu, hallintotiede. Tampereen yliopisto. Viitattu 25.5.2019 <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98099/GRADU-1446032544.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Goleman, D. 2013. The Six Leadership Styles. Viitattu 3.11.2019 <https://heshamculc.wordpress.com/2016/03/19/most-effective-leadership-management-styles-approaches/>

Heiskanen, Heli. 2008. Tavoitteena oppiva organisaatio: Tutkimus aikuiskoulutusorganisaatiossa. Pro gradu –tutkielma. Kauppatieteiden laitos Informaatioteknologian ja kauppatieteiden tiedekunta Kuopion yliopisto. Viitattu 28.8.2019 <https://www.theseus.fi/handle/10024/156245>

Hietämäki, U. 2017. Motivointi oppimisen peruspilarina. Luokanopettajien käsityksiä motivoinnin vaikutuksesta oppimisessa. Kasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kokkolan yliopistokeskus Chydenius. Viitattu 27.8.2019 <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/55200/1/URN%3ANBN%3Afi%3Aju-201708283588.pdf>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimissa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto 2009. Viitattu: 29.8.2019 <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-7596-2>

Hyrkäs, E. 2009. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Acta universitatis Lappeenranta.

Häkkinen, I. 2016. Staria Digispots. Ketterä osaamisen johtaminen. Staria Group Oy.

Juuti, P. & Lindström, K. 1995. Postmoderni ajattelu ja organisaation syvälinen muutos. Helsinki: Työterveyslaitos ja Johtamistaidon Opisto.

- Juuti, P. 2005. Toivon johtaminen. Helsinki: Otava.
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Otava.
- Juuti, P. 1992. Organisaatiokäyttäytyminen. Johtamisen ja organisaation toiminnan perusteet. Helsinki:Otava.
- Juuti, P. 2013. Johtaminen ja esimiestyö. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.)Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. 2.painos. Helsinki: Talentum
- Keltikangas-Järvinen, L. & Mullola, S. 2014. Maailman paras koulu? Helsinki: WSOY
- Kokko, M. 2017. Osaamisen kehittäminen toimintamallin rakentaminen ja ydinosaamisen tunnistaminen. Metropolia ammattikorkeakoulu . Helsinki 2017. Viitattu 26.11.2019 [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/130045/Kokko\\_Mikko.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/130045/Kokko_Mikko.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2007). The leadership challenge (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass. Viitattu 22.10.2019 <https://mowusublog.files.wordpress.com/2016/03/kouzes-and-posner-reviewed.pdf>
- Otala L. 2016. Oppiva organisaatio elää uutta nousua. Viitattu 20.10.2019 <http://uusi-kaiku.fi/leenamaija-otala-oppiva-organisaatio-elaa-uutta-nousua/>
- Laukkanen, M. 2006. Yritykset tervetuloa! Kehittämistoimi seututalouden käynnistäjänä. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Leväjärvi,K. Mälkki,E 2009. Opettajan johtajuus monimuotoistuvassa koulumaailmassa. Opettajankoulutuksen kehittämishanke. Tampereen ammatillinen opettajakorkeakoulu.
- Luksia 2017. Tietoa Lukiasta. Länsi-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä. Viitattu 18.5.2019 <https://www.luksia.fi/tietoa-luksiasta/>
- Luksia 2019. Luksia. Viitattu 18.5.2019 <https://www.luksia.fi/>
- Malinen, A. & Salo, P. 2018. Innokkaasti edelläkävijänä! Kohti opetus- ja ohjaushenkilöstön uudistuvia identiteettipositioita. Ammatillinen opettajuus syvenevänä osallisuutena työelämän käytännöissä. Parasta osaamista -verkostohanke 11/2018. Viitattu 11.10.2019 [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/154032/HAMK\\_innokkaasti-edellakavijana\\_ejulkaisu\\_8\\_2018.pdf](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/154032/HAMK_innokkaasti-edellakavijana_ejulkaisu_8_2018.pdf)
- OECD 2017. Tilastot. Opetus ja kulttuuriministeriö. Viitattu 20.5.2019 [https://mi-nedu.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/oecd-suomi-tilastokarjessa-koulutuksen-rahoituksessa-jaljessa-varhaiskasvatuksessa-ja-koulutustasossa](https://mi-nedu.fi/artikkeli/-/asset_publisher/oecd-suomi-tilastokarjessa-koulutuksen-rahoituksessa-jaljessa-varhaiskasvatuksessa-ja-koulutustasossa)
- Ollila, S. 2006. Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Johtamisosaamisen ulottuvuudet työnhajauksellisena näkökulmana. Acta Wasaensia 156. Sosiaali- ja terveyshallinto I. Vaasa: Universitas Wasaensis.
- Otala, L. 2000. Oppimisen etu -kilpailukykyä muutoksessa. Helsinki: WSOY.
- Persistent Systems 2019. Persistent core values. Viitattu 3.11.2019 <https://www.persistent.com/life-at-persistent-core-values/>
- Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Edita Publishing Oy

Saari, S. & Varis, T. 2007. Ammatillinen kasvu -Professional growth professori Pekka Ruohotien Juhlakirja ammattikasvatuksen tutkimus ja koulutuskeskus. Tampereen yliopiston laitosten julkaisut.

Sarala, U. & Sarala, A. 1996. Oppiva organisaatio – oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Stratos 2018, Osaamiskartoitus. Viitattu 14.4.2019 <https://www.redu.fi/hankesivut/Stratos>

Ståhl, P. & Laento, K. 2000. Strateginen kumppanuus -avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Helsinki: WSOY.

Sydänmaanlakka, P. 2000, Älykäs Organisaatio- tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2005. Intelligent leadership. Leading people in intelligent organizations. Espoo: Pertec.

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva Uudistuminen. Helsinki: Talentum.

Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Tuomi, L. & Sumkin T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Valtakari, M. 2019. Työelämä 2020. Työelämä 2020 -hankkeen erilliselvitys. Loppuraportti. Viitattu 18.11.2019 <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/75075>

Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Acta Wasaensia 109. Liiketaloustiede.Vaasa: Universitas Wasaensis.

Viitala, R. 2005. Johda Osaamista. Helsinki: Otava.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vroom, Victor H. 1964. Work and motivation. New York: John Wiley & Sons, Inc

Ylitervo, R. 2013. Pedagoginen johtajuus ammatillisen opettajan työssä – tapaustutkimus Savon koulutuskuntayhtymässä. MBA in Educational Leadership. Jyväskylän yliopisto, Kasvatustieteiden tiedekunta, Rehtori-instituutti. Viitattu 2.11.2019 [https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/ritva\\_ylitervo\\_opettajan\\_johtajuus\\_10102017.pdf](https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/ritva_ylitervo_opettajan_johtajuus_10102017.pdf)

## **Liite 1.**

### **Teemahaastattelurunko**

- Kuulumiset ja taustaa
- Haastateltavan tiedot: Nimi, ikä , yritys, perhe, harrastukset, muuta?
- Ennen teemoja käsiteltiin elämänarvot

Haastateltavilta kysytään 5. laajaa ja avointa kysymystä teemojen mukaan

### **Nykyhetki ja Tulevaisuus teema**

1. Mitä yrittäjyys on tänä päivänä? Mitä yrittäjyys on 10v päästä? Pohdi?

### **Teemana haasteet yrityksissä**

2. Mitkä tekijät jarruttavat yrittäjyyttä? Pohdi taustaa ja kokemuksia? Kerro esimerkkejä?

### **Teema osaamisen johtamisesta**

3. Mitä koulutusta ja valmennusta suosittelisitte nuorille ennen yrittäjyyden aloittamista? Perustelut ja esimerkit

### **Teema ajatuksien jakamisesta nuorille**

4. Mitä haluat sanoa tämän hetken nuorille? Tärkeimmät asiat, jotka yrittäjän tulisi pitää joka päivä mielessään ja perustelee

### **Teema nuoruuden ja lapsuudenkodin vaikutuksista nykyhetkeen**

5. Mitkä tapahtumat elämässä ovat vaikuttaneet eniten siihen mitä olet ja teet tällä hetkellä?

## **Kiitos**

## Liite 2. Hanke tiivistelmä



### TAKO - hanke

Kehittämishanke 2011

Ammatillinen opettajakorkeakoulu



### Tiivistelmä

<b>Tekijä</b> Juha Aaltonen LUKSIA	<b>Päiväys</b> 5.12.2011
<b>Kehittämishankkeen virallinen nimi</b>  Työelämälähtöisen ajoneuvokorjaamon perustaminen ja työsäöppimisen laadullinen valvonta  Projektin nimi: TAKO  TAKO- hanke (Taito-korjaamo)	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• työelämälähtöinen opiskelijakorjaamo</li> </ul>	
<p><b>Ohjaaja tai ohjaajat</b></p> <p>Elina Peltola</p>	
<p>Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena oli tuottaa LUKSIA (Länsi-Uudenmaan ammattikoulutus kunta-yhtymälle) uusi erilainen autoalan oppimisympäristö. Taito-korjaamo on työelämälähtöisesti perustettu korjaamo, jonka pääasiallinen toiminta kuvaa normaalin ajoneuvokorjaamon toimintaa. Taito-korjaamo on opiskelijoiden täysin itsenäisesti pyörittämä korjaamo.</p> <p>Opettajien vastuulla on erilaisten huolto-, asiakas-, varaosa- tai muun vastaavan korjaamotyön ohjaaminen. Opiskelijoiden ohjaus, koulutus ja perehdytys tapahtuvat opettajan toimesta, jo ennen jakson alkamista. Opiskelijat toimivat tiimi-periaatteella ja heitä tuetaan ja opastetaan toimimaan koko tiimin edun mukaisesti, jotta vastuullisuus omasta tekemisestä kasvaa ja ymmärretään oman työn panos kokonaistuloksen kannalta.</p> <p>Taito-korjaamo on oiva mahdollisuus yhdistää monimuotoista kokemuksellista oppimista kouluympäristössä, sekä sosiokulttuurisen oppimisen taitoja keskenään. Opiskelijat saadaan ensimmäistä kertaa kantamaan vastuu, koska kaikki työ perustuu aitoihin asiakastöihin ja siihen että opiskelijat hoitavat työt alusta loppuun aina vian määrittämisestä työn laskutukseen saakka.</p> <p>Kehittämishankkeena Taito-korjaamo oli jotain uutta, jota ei ollut aikaisemmin LUKSI-ASSA kokeiltu. Minulle oli itsestään selvää aloittaessani opiskelut OPKK:ssa, etten lähde sillä ajatuksella liikkeelle ettei minulle jäisi jotain konkreettista käteen valmistuessani. Nyt noin vuosi myöhemmin olen monia kokemuksia rikkaampi ja ajamassa läpi uudenlaista opetustapaa autoalan koulutuslaitoksiin. Ei voi olla kun tyytyväinen</p>	

mitä tiimini ja projektin jäsenet ovat saaneet aikaan. TAKO-projekti on OPH:n hallinnoima hanke, jonka projektipäällikkönä toimin. Projektille haettiin lisääaikaa 2012 loppuun saakka, koska sen toinen osuus (Työssäoppimisen laadullinen valvonta) vaatii lisää perehtymistä jotta saamme konkreettisia tuloksia. Itse olen henkilökohtaisesti tyytyväinen saavutettuihin tuloksiin ja toivon että meille jää hyvät työkalut, joita voidaan tarjota maanlaajuisen koulutuksen kehittämiseen.

SAATAVAVUUS: OPH, Kehittämishankkeet

**Avainsanat (3)**

Taito-korjaamo, kokemuksellinen oppiminen ja tiimityön merkitys