

Mykkänen Janne

Kuntokeidas Vesipekan osaamisperusteiden strategia



Liikunnanohjaaja
(ylempi AMK), Liikunta-alan johtamisen ja kehittämisen koulutus

Talvi 2018



KAJAANIN
AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

TIIVISTELMÄ

Tekijä(t): Mykkänen Janne

Työn nimi: Kuntokeidas Vesipekan osaamisperusteinen strategia

Tutkintonimike: Liikunnanohjaaja (YAMK) Liikunta-alan johtamisen ja kehittämisen koulutus

Asiasanat: Strateginen johtaminen, osaamisen johtaminen

Tämän opinnäytetyö on työelämään suuntautuva kehittämistehtävä. Opinnäytetyö on tehty Raahessa sijaitsevaan Kuntokeidas Vesipekkaan. Kuntokeidas Vesipekka on monipuolinen vesiliikunta- ja kuntoilupaikka. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää osaamisperusteinen strategia Kuntokeidas Vesipekalle. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää osaamisperusteisen strategian perusteet.

Opinnäytetyö etenee Peter Checklandin luomaa pehmeää systeemimetodologiaa mukaillen. Pehmeä systeemimetodologia lähtee ongelman jäsentymisestä nykytilan tutkimiseen. Nykytilan tutkimuksen jälkeen visioidaan tulevaisuutta. Vision pohjalta luodaan tulevaisuusmalli tai mallit, joita verrataan nykyhetkeen. Vertailun tuloksista muovataan kehitysohjelma, jolla alkuperäinen ongelma on korjattavissa. Viimeisenä vaiheena on toiminta ongelman korjaamiseksi.

Kuntokeidas Vesipekan henkilöstö ja asiakkaat olivat vahvasti mukana opinnäytetyön etenemisessä. Eri vaiheissa käytettiin erilaisia kyselyitä, joissa oli muutama avoin kysymys. Vastaukset analysoitiin induktiivisellä sisällönanalyysillä. Nykytilan tutkimisessa otettiin selvää henkilökunnan nykytilan osaaminen, sekä työnkuva. Strategian visiota muodostaessa henkilökunta visioi omaa tulevaisuuden osaamistaan ja työnkuvaansa. Asiakkaat visioivat tulevaisuuden palveluita ja henkilökunnan toiveista henkilökunnan tulevaisuuden osaamisista. Näiden kyselyiden tuloksista muodostettiin Kuntokeidas Vesipekan visio. Tulevaisuusmalli luotiin henkilökunnan avulla visioon pohjautuen 6-3-5-menetelmällä, jossa he kirjoittivat asioita sekä ideoita siitä, miten visio saavutetaan. Tulevaisuusmallia verrattiin nykytilan analyysin tuloksiin, jonka pohjalta kehittämisohjelma, osaamisperusteinen strategia luotiin.

Osaamisperusteisessa strategiassa menestystekijät johdettiin visiosta. Strategian pääkohdat ovat osaamisen kehittäminen, monipuoliset ohjauspalvelut, turvallisuus, markkinointi ja työhyvinvointi.

ABSTRACT

Author(s): Mykkänen Janne

Title of the Publication: Kuntokeidas Vesipekka's competence-based strategy

Degree Title: Master of Sport Studies

Keywords: Strategic management, knowledge management

This thesis is a development task directed at working life. This thesis is done at the Raahen Kuntokeidas Vesipekka. Kuntokeidas Vesipekka is a versatile watersport and fitness center. The aim of the thesis is to develop a competence –based strategy for Kuntokeidas Vesipekka. The purpose of the thesis is to find out the basics of competence – based strategy.

The thesis is proceeding with the help of Peter Checkland's soft system methodology. Soft system methodology starts from the analysis of the problem to the study of the present time. After present time exploration, vision for the future. Vision is based on a future model or models that are compared to the present. The results of the comparison are made by a development program. The development program will be corrected the original problem. The last step is action to correct the problem.

Kuntokeidas Vesipekka's employees and customers were involved in the progress of the thesis. Various inquiries were used in different phases with few open questions. The responses were analyzed by inductive analysis. The present time of knowledge of the personnel and the job description were taken into consideration in the present time of the art. By forming a vision of the strategy, the employees will be able to visualize their own future competence and job description. Customers will visualize future service and future employees' competence. The results of these surveys were created by Kuntokeidas Vesipekka's vision. The future model was created by employees through a vision based on the 6-3-5 method, where they wrote issues and ideas on how to achieve vision. The future model was compared to the results of the present time analysis, based on which development program, a competence-based strategy was created.

In a competence-based strategy success factors were derived from vision, and the main goals of the strategy are competence development, versatile guidance services, security, marketing and work-well-being.

ALKUSANAT

”Pisara pisaralta jokikin syntyy – askel askeleelta pitkäkin matka taittuu.” (Marokkolainen kansanviisaus)

Opinnäytetyöprosessi oli pitkä ja haastava, jonka aikana opin paljon. Haluan kiittää perhettäni. Nyt voin olla jälleen leikeissä mukana oleva isä. Haluan kiittää Kuntokeidas Vesipekan asiakkaita, jotka olivat mukana opinnäytetyöprosessissa. Iso kiitos myös työyhteisölleni, jotka jaksoivat täyttää kyselyitä ja autoitte, sekä kannustitte minua opinnäytetyöprosessissa. Kiitos myös esimiehilleni, joilta sain arvokasta tietoa ja apua työn eri vaiheissa. Haluan kiittää myös Raahen seudun uimahallisäätiön hallitusta. Erityiskiitos myös opinnäytetyöni ohjaavalle opettajalle, Kirsi Moisaselle, joka jaksoi auttaa ja takoa päähäni miten opinnäytetyö etenee.

Länsimetroni on nyt valmis.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	1
2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA KEHITTÄMISTEHTÄVÄ	3
3 METODOLOGIAN KUVAUS – PEHMEÄ SYSTEEMIANALYYSI.....	4
4 OPINNÄYTETYÖN ETENEMINEN PEHMEÄN SYSTEEMIANALYYSIN MUKAAN	7
4.1 Nykyhetki.....	8
4.1.1 Strateginen johtaminen	9
4.1.2 Osaamisen johtaminen.....	13
4.1.3 Aineiston hankinta, osaamisen alkukartoitus.....	18
4.1.4 Osaamisen alkukartoituksen analysointi	19
4.1.5 Tulokset ja johtopäätökset.....	25
4.2 Visiointi.....	26
4.2.1 Liikunta-alan trendit.....	27
4.2.2 Henkilökunnan ja asiakkaiden näkymät tulevaisuudesta.....	29
4.2.3 Kuntokeidas Vesipekan visio.....	35
4.3 Tulevaisuusmallien luominen	36
4.3.1 Aineiston hankinta	37
4.3.2 Aineiston analyysi	38
4.3.3 Tulokset ja johtopäätökset.....	42
4.4 Vertailu nykyhetken ja tulevaisuusmallin välillä	46
4.5 Kehitysohjelma: Osaamisperusteinen strategia.....	47
5 POHDINTA.....	52
5.1 Eettiset kysymykset.....	53
5.2 Luotettavuuden pohdinta.....	54
5.3 Oman asiantuntijuuden kehittyminen	56
5.4 Jatkotutkimusaiheet.....	57
LÄHTEET	59
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Miksi strategiaa tarvitaan? Mihin tarvitaan organisaatiossa työskentelevien henkilöiden osaamista? Strategia sanana kuulostaa monimutkaiselta, mutta kaikesta huolimatta se on oiva apuväline kaikkine eri ulottuvuuksineen, eli työpaikkojen ja yhteistöiden kehittämiseen. Strategian avulla päästään toivottuihin lopputuloksiin. Jos joskus mietit suuremmassa kuvassa mitä seuraavaksi, tai miten päästään kielikuvallisesti seuraava askelma ylös, tulisi strategian vastata tähän haasteeseen. Kamensky (2008, 19), Santalainen (2005, 26) ja Åhman (2004,63) toteavat, että strategia voidaan määritellä kolmella tavalla: Strategia voi olla yrityksen tietoista tavoitteiden suuntaviivojen valintaa. Sen avulla voidaan hallita ympäristöä. Strategia auttaa hallitsemaan ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä, jotta kannattavuus ja organisaation asettamat kehittämistavoitteet saavutetaan.

Mihin perustuu organisaation, tässä kontekstissa liikunta-alan yrityksen, palveluiden tuottaminen? Se perustuu henkilökunnan osaamiseen ja osaamisen päivittämiseen. Parhaiten asiakkaiden tarpeiden mukaisten palveluiden tuottamisessa onnistutaan kehittämällä henkilökunnan osaamista ja työnkuvaa, jotta asiakkaille voidaan tarjota monipuolisia palveluita. Liikunta-ala muuttuu ja uusia trendejä tulee koko ajan lisää, muun muassa teknologian käyttö palveluiden tuottamisessa lisääntyy. Teknologia on yksi megatrendi, joka edesauttaa kestävästä hyvinvoinnin edistämistä (Kiiski Kataja 2016, 20; Työ- ja elinkeinoministeriö 2014,14). Muutoksissa pärjääminen edellyttää osaamisen uudistamista, joka on myös yrityksen kilpailukykyä vahvistamista. Osaamisen johtaminen on nähtävä ensisijaisena toiminnan kehittäjänä. Osaamisen uudistamisessa tehdään oletuksia tulevaisuudesta. (Viitala 2005, 11-14; Hätönen 2011, 6; Gerami 2010, 238.)

Liikunnan ylemmän ammattikorkeakoulun kompetensseissa mainitaan, että opin- näytetyön tulee olla työelämälähtöinen työyhteisöjen kehittämistehtävä (Liikunta- alan kehittämisen ja johtamisen koulutus YAMK 2015). Opin- näytetyö suuntautuu Kuntokeidas Vesipekkan työyhteisöön, jossa ei ole aiemmin ollut strategiaa tai keskitytty osaamisen johtamiseen tai sen kehittämiseen, joten osaamisperuste-

selle organisaation strategialle oli tarvetta. Muutosta vauhditti Kuntokeidas Vesipekan laaja peruskorjaus- ja laajennusremontti. Vuoden 2017 loppuun mennessä Kuntokeidas Vesipekkaan fuusioitiin alueen muut liikunta- ja urheilupaikat. Fuusiossa mukana ovat liikuntahalli, jäähalli, yleisurheilukenttä ja frisbeegolfrata.

Opinnäytetyö etenee Peter Checklandin luomaa pehmeää systeemianalyysia mukaillen. Kyseinen metodologia sopii hyvin inhimillisiin prosesseihin ja varsinkin strategiatyöskentelyyn. Pehmeä systeemianalyysi (PSM) soveltuu inhimillisiin yhteisöihin, esimerkiksi työyhteisöihin. PSM etenee jäsentämättömästä ongelmasta jäsentyneeseen ongelmaan ja nykytilan tarkasteluun. Sen jälkeen luodaan ydinvisiot, joiden pohjalta tehdään ratkaisumallit, joita verrataan nykytilaan. Tästä PSM etenee suunnitelman tekoon, jolla muutetaan nykytilaa. Viimeisenä on toiminta asioiden muuttamiseksi. (Anttila 2005, 436-437.)

Tämä opinnäytetyö etenee siten, että aluksi selvitetään henkilökunnan osaaminen ja toiveet mahdollisesta tulevaisuuden työkuvasta. Seuraavassa vaiheessa henkilökunta visioi työyhteisömme tulevaisuutta, josta muovautuu lähijohtajien avulla organisaation strategian visio. Visioon pohjautuen henkilökunta miettii 6-3-5 menetelmää hyödyntäen, miten visio saavutetaan ja mitä osaamista sen saavuttamiseksi tarvitaan. Tästä saatua informaatiota verrataan nykytilaan, jonka tuotoksena saadaan tulevaisuusmalli, jota käytetään strategian perustuksena.

Opinnäytetyön keskeiset käsitteet ovat strateginen johtaminen ja osaamisen johtaminen.

2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA KEHITTÄMISTEHTÄVÄ

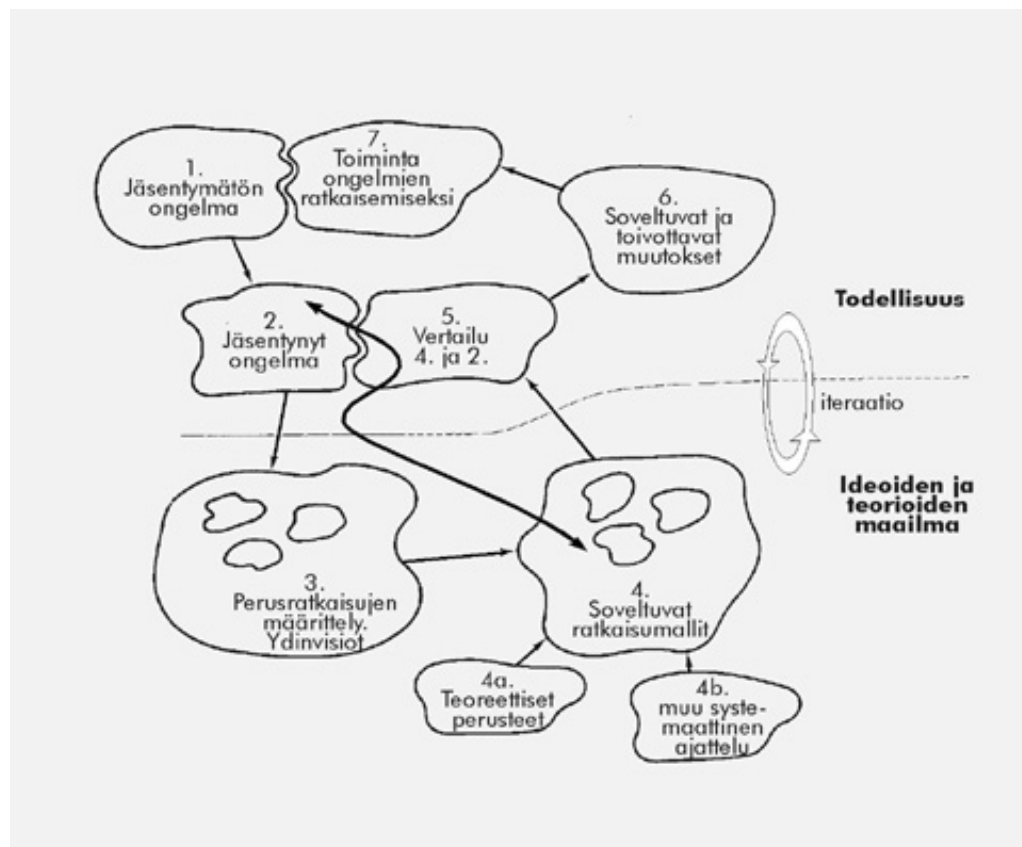
Tutkimuksen tavoitteena on kehittää osaamisperusteinen strategia Raahen Kuntokeidas Vesipekalle. Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa osaamisperusteisen strategian perusteita kirjallisuuteen tukeutuen. Työssä paneudutaan strategisen johtamisen ja osaamisen johtamisen teorioihin.

Tutkimustehtävänä on selvittää, millainen on Kuntokeidas Vesipekan osaamisperusteinen strategia ja miten se muodostetaan. Tutkimuksen tehtävänä on selvittää pehmeää systeemimetodologiaa mukaillen osaamisperusteisen strategian muodostamisen eri vaiheet. Strategian käyttöönotto ja mittareiden laadinta jää Kuntokeidas Vesipekan esimiehistön vastuulle, koska syksyn 2017 aikana Kuntokeidas Vesipekkaan on tekeillä liiketoimintastrategia, johon tämä opinnäytetyö sisällytetään.

Tutkimustehtävä mukailee pehmeää systeemimetodologiaa, joka alkaa jäsentämättömästä ongelmasta, josta jäsenyessään siirrytään tutkimaan nykytilaa. Nykytilan tutkimisen jälkeen visioidaan tulevaisuutta, jonka pohjalta muodostetaan visio. Visioon pohjautuen muodostetaan tulevaisuusmallit, joita verrataan nykytilaan. Vertailun tulosten ja johtopäätösten avulla muodostetaan kehitysohjelma.

3 METODOLOGIAN KUVAUS – PEHMEÄ SYSTEEMIANALYYSI

Pehmeä systeemianalyysi tunnetaan tulevaisuustutkimuksen piirissä, mutta menetelmän käytettävyys ja sovellettavuus on varsin laaja (Metsämuuronen 2006, 407). Pehmeä systeemianalyysi tarkoittaa erilaisia metodeja, jotka muokataan omaan tilanteeseen soveltuviksi ratkaisumalleiksi. Pehmeää systeemianalyysia käyttävä tutkija vastaa koko ajan kysymyksiin ”miten?” ja ”mitä?”. Analyysi on tarkoitettu inhimillisiin systeemeihin, esimerkiksi työpaikalle, ongelmanratkaisuksi, siispä voidaan sanoa, että analyysi on toimintaorientoitunut tai oppimisorientoitunut. Pehmeä systeemianalyysi poikkeaa perinteisestä ongelmanratkaisusta siten, että analyysissa tutkitaan koko ongelmaratkaisuprosessia. (Anttila 2005, 436-437; Checkland & Poulter 2010, 191; Mannermaa 1993, 79.)



Kuva 1: Pehmeä systeemimetodologia

Pehmeässä systeemianalyysissa on kaksi eri puolta (kuva 1), toinen on todellisessa maailmassa tapahtuva ja toinen on systeemisisessä maailmassa tapahtuvaa.

Todellisessa maailmassa mukana on organisaation ongelmatilanteessa olevat henkilöt ja systeemisessä maailmassa itse tutkija, joka tutkii ongelmatilannetta. Systeemisessä maailmassa vaiheet muodostavat systeemisen tulevaisuusajattelun. (Metsämuuronen 2006, 386-387; Mannermaa 1993, 80.)

Pehmeä systeemianalyysi etenee kronologisesti numerosta toiseen, joka alkaa nykytilanteen tarkastelusta ja päättyy nykytilan muuttamiseen tulevaisuusmallin suuntaan. Pehmeä systeemianalyysi lähtee siitä, että havaitaan jäsentämätön, mutta pehmeä ongelma. Ongelman havaitsemisen jälkeen, se pyritään täsmentämään ja jäsentämään sanalliseen muotoon. Ensimmäisten vaiheiden tavoitteena on luoda selkeä näkemys tutkittavan kohteen nykytilasta. Olennaista on luoda nykyhetken näkemyksestä sellainen, että se on mahdollista paljastaa erilaisia tapahtumaketjuja, joilla pystytään muuttamaan nykyhetkeä. (Anttila 2005, 436-437; Mannermaa 1993, 80-81.)

Tämän jälkeen määritellään tekijät, joiden avulla systeemiä voidaan parantaa, sekä nimetään ydinvisiot. Ydinvisiot ovat tiiviitä näkemyksiä tulevaisuudesta. Ydinvisiot ovat näkemyksiä mitä erilaiset systeemit voisivat olla. Ydinvisiot ovat oletuksia tulevaisuuden hahmottamiseksi, jotka johtavat toivottuihin tai ei-toivottuihin tulevaisuuksiin. Ydinvisioiden määrittämisen tulee ottaa mukaan erilaisia arvioita siitä, miten ympäristö kehittyy tulevaisuudesta. Ydinvision tulisi siis olla tiivis esitetty kuvaus valitusta näkökulmasta, joka on hyödyllinen uusien ideoiden kehittämisessä. (Anttila 2005, 436-437; Mannermaa 1993, 81-82.)

Seuraava vaihe on ratkaisumallien, tulevaisuusmallien, tekeminen. Tulevaisuusmallien tavoitteena on vastata ydinvisioiden esittämään haasteeseen tulevaisuuskuvausta. Tulevaisuusmallit vastaavat kysymykseen: Mitä toimintoja on suoritettava, että se olisi ydinvision mukainen? Tulevaisuusmalli ei kuvaa todellisuutta, vaan esittää ratkaisu toiminnoille, jotka esiintyvät ydinvisiossa. Tulevaisuusmallin luotettavuutta ei voi testata, koska ei ole olemassa väärää malleja. On vain puolustettavia ja vähemmän puolustettavia malleja. (Mannermaa 1993, 82-83.)

Seuraava vaihe on nykyhetken ja tulevaisuusmallien vertaaminen. Vertailun tavoitteena on tunnistaa muutosmahdollisuuksia. Vertailun jälkeen määritellään mitkä ovat systeemin tarvittavat muutokset, jonka jälkeen suoritetaan toimenpiteet

muutoksen aikaansaamiseksi. Muutokset voidaan jakaa kolmeen ryhmään; rakenteelliset muutokset, menettelytapamuutokset ja muutokset asenteissa. Rakenteelliset muutokset ovat sellaisia jotka eivät muutu lyhyessä ajassa, esimerkiksi raportointirakenteisiin liittyvät muutokset. Menettelytapamuutokset ovat muutoksia toiminnossa, jotka tapahtuvat muuttumattomien rakenteiden puitteissa, esimerkiksi palvelutuottaminen. Muutokset asenteissa ovat ihmisten käsityksiä erilaisista käyttäytymistilanteissa ja niiden muuttamista. Kahden ensimmäisen muuttaminen on helpompi toteuttaa, kuin muutokset asenteissa, mutta kaikkien muutosten tulisi olla toivottavia. Tulosten tulisi olla myös toivottuja kulttuurisesti, eli on otettava huomioon tilanne ja siinä olevien ihmisten luonteet, sekä aiemmat kokemukset. (Anttila 2005, 436-437; Mannermaa 1993, 84.)

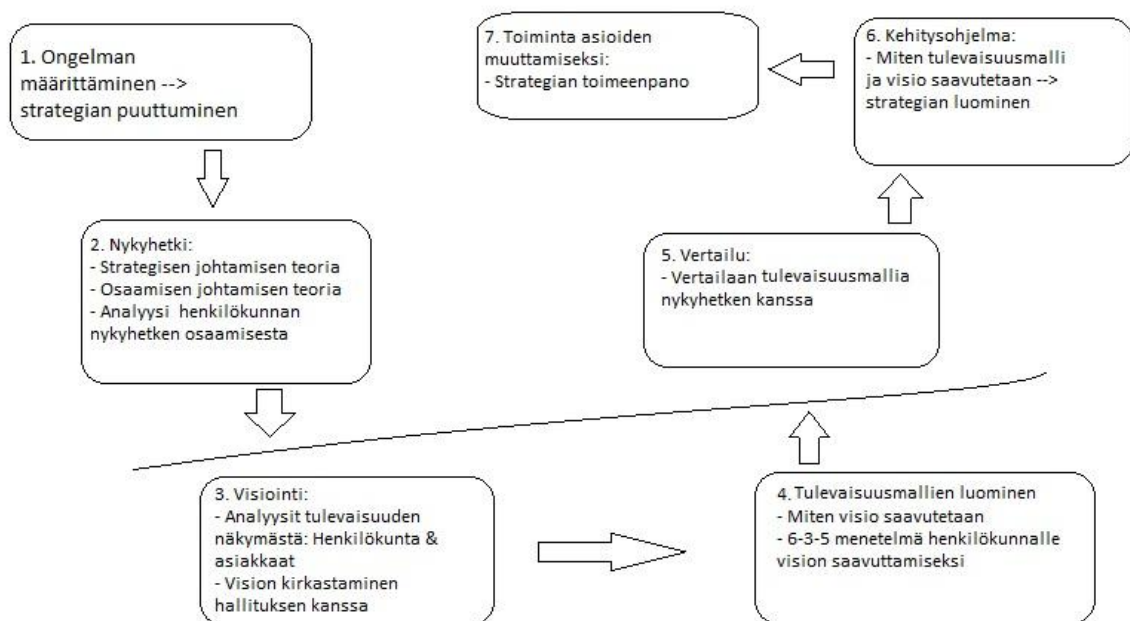
Mannermaa (1993, 84) toteaa, että pehmeä systeemianalyysi voidaan esittää kehitysohjelmana, jonka keskeiset elementit ovat:

1. Käytössä on kuva halutuista muutoksista
2. Tavoitteiden asettaminen muutoksille
3. Systeemin osat (esimerkiksi työpaikat) selvittävät oman tilanteensa, arvioivat muutoksia ja muutosten toteuttamisen tapoja.
4. Muutokseen osallistuvien henkilöiden motivointi
5. Ohjausryhmä koordinoimassa
6. Kaikkien asianosaisten sitoutuminen muutoksiin.
7. Toiminta todellisuuden muuttamiseksi.

Tiivistettynä pehmeä systeemianalyysi on todellisuuden tarkistelua monelta eri suunnalta ja havaittujen ongelmien korjaamista, johon ongelmatilanteessa olevat ihmiset pääsevät vaikuttamaan (Metsämuuronen 2006, 408).

4 OPINNÄYTETYÖN ETENEMINEN PEHMEÄN SYSTEEMIANALYYSIN MUKAAN

Anttilan (2005, 436) mukaan pehmeä systeemianalyysi lähtee jäsentämättömästä ongelmasta. Työyhteisössämme ei ole aiemmin ollut kirjallista strategiaa ja osaamisen johtaminen ei ole ohjannut toimintaamme. Tällä hetkellä työntekijöiden työtehtävät perustuvat omaan mielenkiintoon ja henkilökohtaiseen osaamiseen, vaikka niiden tulisi olla vahvemmin yhteydessä organisaation tarpeen mukaiseen toimintaan. Hätönen (2011,6) toteaaakin, että henkilökunnan osaamisella on tiivis yhteys strategiaan. Tästä asetelmasta lähdimme työyhteisössämme jäsentämään ja muovaamaan ajatusta organisaation osaamisperusteisen strategian tekemisestä (kuva 2.)



Kuva 2: Opinnäytetyön eteneminen pehmeän systeemimetodologian mukaan

Toinen merkittävä syy osaamisperusteisen strategian valitsemiselle on se, että toimimme julkisella sektorilla, jossa kilpailustrategia ja ylivertauuden hakeminen suhteessa kilpailijoihin ei ole tarpeen, vaan tavoitteenamme on tuottaa laadukkaita

palveluita kuntalaisille ja vastata heidän palvelujen tarpeeseen. Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja huomion kiinnittäminen siihen, tukee tätä ajatusta hyvin. Opinnäytetyön tehtävän muotouduttua osaamisperusteisen strategian laatimiseksi, aloitettiin organisaation nykyhetkeen tutustuminen. Samassa yhteydessä perehdyttiin strategisen johtamisen ja osaamisen johtamisen teoriaan, lisäksi teetettiin Kuntokeidas Vesipekan henkilöstölle kysely (liite 1) heidän osaamisesta, jolla saadaan selville henkilöstön osaamisen lähtötaso. Osaamisen lähtötason selvittäminen on tärkeää, koska niitä verrataan tulevaisuusmalleihin, jotka luodaan opinnäytetyön edetessä.

Seuraavassa vaiheessa visioitiin tulevaisuutta ja, jotta visiosta saadaan mahdollisimman moniulotteinen, teetettiin satunnaisille asiakkaille kysely heidän ajatuksistaan siitä, millainen Kuntokeidas Vesipekka on tulevaisuudessa (liite 2). Saman kyselyn avulla kartoitettiin myös henkilökunnan (liite 3) mielipiteitä organisaatiomme tulevaisuudesta. Kyselyt analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä. Analyysin tulokset vietiin Raahen seudun uimahallisäätiön hallituksen tietoon. Hallitus päätti osaamisperusteisen strategian vision hyödyntämällä asiakkailta ja henkilökunnalta saatua tietoa.

Seuraavaksi visio paljastettiin osalle henkilökuntaa, jotka 6-3-5 analyysimenetelmällä pohtivat miten visio saavutetaan osaamisen näkökulmasta. 6-3-5 –menetelmällä saatiin runsaasti dataa kehittämisestä, jotka analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä. Tuloksien perusteella syntyi tulevaisuusmalli, jota seuraavaksi verrattiin nykyhetkeen. Vertailun pohjalta luotiin kehitysohjelma, joka toimii perustana strategian luomiselle.

4.1 Nykyhetki

Kuntokeidas Vesipekka on moderni liikuntalaitos, jossa on täysin uusittu uimahalli, kuntosali, tennishalli ja kuntotestaustilat. Vesipekka saneerattiin ja laajennettiin täysin vuoteen 2016 mennessä. Ylintä päätäntävaltaa liikelaitoksessa käyttää Raahen seudun uimahallisäätiö, jossa toimii viisi henkilöä, jotka ovat meritoituneet kunnallispolitiikassa. Uimahallisäätiön alaisuuteen kuuluu myös naapurissa oleva

Arina –areena, joka toimii talviharjoittelupaikkana lähinnä pesäpallon ja jalkapallon harrastajille.

Vuoden 2017 aikana toteutetaan organisaatiomuutos, jossa jäähalli, liikuntahalli ja yleisurheilukenttä sulautetaan Raahen seudun uimahallisäätiöön. Integraatio toteutuu palveluiden ja hallinnollisen johtamisen selkeyttämisen takia. Organisaatiomuutoksessa uimahallisäätiön työntekijämäärä kasvanee.

Kuntokeidas Vesipekassa työskentelee tällä hetkellä (tammikuu 2017) kuusi liikunnanohjaaja / uinninvalvojaa, kolme laitosmiestä, neljä siivoojaa, sekä kuusi asiakaspalvelijaa. Lähijohtajana on toimitusjohtaja, joka toimii suoraan uimahallisäätiön alaisuudessa. Lisäksi organisaatiossa työskentelee asiakaspalvelupäällikkö, jonka vastuulla on kassa- ja kahvilapalvelut sekä markkinointi. Lisäksi Kuntokeidas Vesipekassa työskentelee kiinteistöpäällikkö, jonka vastuulla on kiinteistöjen ylläpitoa koskevat kysymykset. Vesipekan pääsääntöisenä tavoitteena, missiona, on luoda kuntalaisille matalan kynnyksen liikuntapalveluita.

Haasteena työyhteisössämme on strategian puuttuminen ja sen mukaisesti henkilöstön osaamisten systemaattinen kehittäminen. Lisäksi viimeisen viiden vuoden aikana Kuntokeidas Vesipekassa lähijohto on vaihtunut usein, jolloin pitkäjänteisessä kehittämistyössä on ollut haasteita.

4.1.1 Strateginen johtaminen

Strategia sanana liitetään sodankäyntiin ja se on johdettu antiikin Kreikan sanasta “strategos”, joka tarkoittaa armeijan johtajaa tai kykyä sotia ja suunnitella sodankäyntiä. Strategiassa on yleensä kaksi puolta; kyky laatia strategia ja kyky toteuttaa laadittu strategia. Strategisen johtamisen kerrotaan syntyneen 1900-luvun alussa, mutta vasta viimeisen 50 vuoden aikana ovat syntyneet tämän päivän strategisen johtamisen linjaukset. (Kamensky 2015, 15; Vuorinen 2013, 20; Karlöf 2004, 19; Silén 2006, 143.)

Strateginen ajattelu on mielikuvituksen käyttämistä, jotta nähdään tulevaisuuteen. Strateginen ajattelu vaatii myös taaksepäin katsomista, jolla voidaan hyödyntää

kokemuksia, sekä hiljaista tietoa. (Santalainen 2005, 23.) Tuomi & Sumkin (2010, 25, 28) toteavat että strategia on vision toteuttamista ja että strategia on elävä, kokonaisvaltainen ja kehittyvä tulevaisuuden tekemisen väline.

Strategisen ajattelun perusteella syntyy strategia. Strategian avulla kohdataan vaihtoehtoisia tulevaisuuksia. Strategia voidaan määritellä kolmella tavalla: Strategia voi olla yrityksen tietoista tavoitteiden suuntaviivojen valintaa. Sen avulla voidaan hallita ympäristöä. Strategia auttaa hallitsemaan ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä, jotta kannattavuus ja kehittämistavoitteet saavutetaan. Määritelmässä korostuvat, että strategian lähtökohta on muuttuva toimintaympäristö ja että, se pitää sisällään tavoitteet ja asioiden laittamisen tärkeysjärjestykseen. Strategian määritelmässä tärkeää on myös, että tiedostetaan tehdyt valinnat, jotta niitä voidaan toteuttaa määrätietoisesti. (Kamensky 2008, 19; Santalainen 2005, 26; Åhman 2004,63.)

Organisaatioiden tehtävinä on tyydyttää ihmisten tai toisten organisaatioiden tarpeet käyttämällä tiettyjä resursseja. Strategian tarkoituksena on parantaa tätä toimintaa tehostamalla ja kohdistamalla resurssit oikeisiin tarpeisiin ja asiakkaisiin. (Kamensky 2008, 18.)

Mission, vision ja arvojen tarkentaminen kuuluvat strategiatyöhön. Missio on organisaation perustarkoitus ja kertoo miksi organisaatio on olemassa. Visio on tulevaisuuden tavoitetila, joka antaa suuntaviivan organisaation muutoksille. (Åhman 2004, 62.)

Strategia kuuluu olennaisena johtajan työhön (Karlöf 2004, 20). Kamensky (2008, 55) kuvaa strategista johtamista timantin muodossa. Timantin särmiin hän on sijoittanut strategisen johtamisen kriittiset menestystekijät. Ylimpänä särmänä on itse strategia, joka on yhteinen bisneskieli ja kykyä keskittyä olennaiseen. Toisella sivulla on johtaminen, joka on kokonaisnäkemystä. Toisella sivulla on vuorovaikutus, joka on joukkuepelin sisäistämistä ja vuorovaikutustaitoja. Alimpana särmänä on osaaminen, joka on kykyä ja rohkeutta uusiutua, sekä riittävää liiketoimintaosaamista. Tärkeintä tässä timantissa on nähdä särmien väliset vuorovaikutussuhteet, kaikki vaikuttavat kaikkeen.

Strategiatyö ei ole enää pelkästään ylemmän johdon teos, vaan strategiatyöhön pyritään saamaan mukaan organisaation työntekijöitä, koska se vaikuttaa sitoutumiseen ja strategiatyö tarvitsee nykyään laajempaa osaamista. Työntekijöiden on vaikea sitoutua sellaiseen mihin he eivät ole itse voineet vaikuttaa. Työntekijät sitoutuvat helpommin asioihin, jotka he kokevat omakseen. Johdon ja henkilöstön yhdessä tekemä strategia syventää hiljaisen tiedon käyttöä ja mahdollistaa uusien toimintamallien käyttöä. Strategiatyöskentelyssä osallistava vuorovaikutus ja jatkuva tavoitteiden viestiminen lisäävät strategisen johtamisen tehokkuutta. (Åhman 2004, 63-64; Silén 2006, 149; Huotari 2009, 182; Tuomi & Sumkin 2010, 20.)

Strategiatyö on nykyään vuorovaikutusta, johon pyritään saamaan mukaan organisaation sisäisiä, sekä ulkoisia jäseniä, koska erilaista osaamista ja tietoa tarvitaan. Voidaan puhua strategiatyön 360 asteesta, joka on tiedon ja näkemyksen keräämistä, esimerkiksi työntekijöiltä, asiakkailta, hallitukselta, markkinoilta ja tulevaisuusskenaarioista. (Åhman 2004, 63-64.)

Strateginen johtaminen ja strategian viestiminen edellyttävät esimieheltä paljon keskustelua ja osallistavaa johtamista. Strategialla johtava esimies osaa myös itse heittäytyä rohkeasti oppimaan uutta, pois omalta mukavuusalueelta. Esimies toimii työntekijöidensä kanssa oppijana ja kehittyjänä strategiaprosessin aikana, samalla kantamalla vastuu prosessista. (Tuomi & Sumkin 2010, 20-21.)

Strateginen johtaminen on työntekijöiden johtamista strategiassa määriteltyjä tavoitteita kohti. Strateginen johtaminen on tärkeää, koska strategia ohjaa ja linjaa miten toimintaa tulisi kehittää. Strateginen johtaminen on yleisesti sisäisten valmiuksien ja ulkoisten vaatimusten yhdistämistä. Strategisen suunnittelun haasteena on analysoida asioita oikein ja löytää oikeat asiat kulloiseenkin vallalla olevaan tilanteeseen. Organisaation johtajien osaaminen vaikuttaa strategiatyökalujen käyttöä strategisten asioiden analysoinnissa. Oikeiden asioiden valitseminen perustuu organisaation johtajien vaistonvaraisesti tapahtuvasta visionäärisestä ajattelusta ja intuitiosta. Intuitio on arvokas resurssi, joten menestyksen perään haikailevien organisaatioiden tulisi pyrkiä löytämään uusia strategisia vaihtoehtoja intuition avulla. (Ahlroth & Havunen 2015, 22; Johnsen 2015, 5; Silén 2006, 145.)

Åhman (2004, 77) toteaa, että kaikki organisaatioissa tehtävä toiminta pitäisi linkittää strategiaan, koska mitä useammin johtaja perustelee päätöksiä strategialla, niin sitä helpommin strategiaymmärrys kasvaa organisaation sisällä. Strategialla on yhdistävä voima organisaatiossa työskenteleville ihmisille, jos ne suhtautuvat siihen vakavasti. Ilman strategiaa organisaatio olisi joukko yksilöitä, jotka tekevät omia juttujaan. Strategisella johtamisella yksilöt saadaan tekemään asioita yhteisen hyvän eteen. Antamalla työntekijöille vastuuta strategiaprosessissa on strategialla paremmat mahdollisuudet onnistua. (Juuti & Luoma 2009, 26; Tuomi & Sumkin 2010, 22.)

Strategiaprosessi sisältää pohdintoja, johtopäätöksiä, valintoja ja toimenpiteitä, joilla visiossa asetetut tavoitteet saavutetaan. Strategia onkin oman organisaation sisäistä innovointia. Strategia on myös keinojen etsimistä, joilla saadaan tuotettua asiakkaille lisäarvoa. Strategiaprosessi vastaa kysymyksiin ”mitä?” ja ”miten?” Strategian pyrkii kahteen vaihtoehtoon, joista ensimmäinen on ”pyritään tekemään jotain tehokkaammin tai paremmin”, tai ”pyritään tekemään jotain uutta ja erilaista”. (Lindroos & Lohivesi 2010, 25-26; Karlöf 2004, 19; Vuorinen 2013, 27-28.)

Strategiaprosessin johtaminen luo edellytykset strategian muuttamiseksi arkitoiminnaksi. Prosessin aikana strategian osat määritellään ja muodostetaan kokonaiskuva. Strategiaprosessin tarkoituksena on sitouttaa työntekijät ja johto strategiseen tekemiseen ja sen toteuttamiseen. Huolella suunniteltu ja toteutettu strategiaprosessi on koko organisaation yhteinen oppimismatka. Voidaan siis ajatella, että strategiaprosessi tai -työ on oppimisen edistäjä. Prosessin aikana jokainen organisaation osa, esimerkiksi toimipiste, on tarkastelun kohteena, joka varmistaa sen, että jokainen organisaation työntekijä pääsee osallistumaan strategian uudistamiseen ja toteuttamiseen omassa työssään. (Tuomi & Sumkin 2010, 30; Åhman 2004, 74.)

Huotarinen (2009, 181) mukaan strategisessa johtamisessa tärkeintä on johtajan oma strategisen johtamisen osaaminen ja sitoutuminen strategiaan. Strategian siirtyminen henkilöstön henkilökohtaisiin osaamisiin edellyttää hyvää henkilöstöjohtamista.

Strategisesta johtamisesta julkisella sektorilla alettiin puhua 1980-luvulla, joten sitä voidaan pitää suhteellisen nuorena tieteenalana, mutta julkinen sektori käyttää samoja strategiakäsitteitä mitä yksityinen puoli. Julkisen ja yksityisen sektorin erot tulevat esille kilpailustrategiassa. Julkisella sektorilla ylivertaisuuden hakeminen on korvattu tarjoamalla ehyttä ja eri sidosryhmiä tyydyttäviä kokonaisuuksia. Kilpailun puuttuminen ei ole este strategiaprosessille. Strateginen johtaminen julkisella sektorilla on myös tärkeää. Kunnallisella puolella strateginen johtaminen terävöittää yhteisen hyvän tavoittelua. Julkishallinnossa strategisella johtamisella on kansalaisten palvelemiseen liittyvä perusta. (Johnsen 2015, 4, 7; Juuti & Luoma 2009, 24; Kamensky 2008, 18; Virtanen & Stenvall 2010, 136.)

Koneen johdossa toimineen Matti Alahuhdan kerrotaan sanoneen, että heidän yrityksen menestyksen salaisuus on megatrendien huomioiminen, vision ja strategisten tavoitteiden määrittäminen, sekä pitkäjänteinen ja sitkeä työ vision toteuttamiseksi. Koneen esimerkin lisäksi on tutkittua, että yritykset, joilla on selkeä ja hyvin määritelty strategia pitävät pintansa kiristyvillä markkinoilla. (Heikinheimo 2014, 27-28.)

Strateginen ajattelu ja konkreettinen visiointi ovat ajankohtaisia teemoja strategisessa johtamisessa. Strategiseen ajatteluun ja organisaatioiden dynaamiseen uudistumiseen on liitetty jatkuva parantaminen ja uuden oppiminen. Samalla se on vanhojen käytänteiden poisoppimista. Strategiaan liittyy myös henkilökunnan muutoskyvykkyys, johon vaikuttavat henkilökunnan osaamisen riittävyys ja asenteet muutostilanteessa. Muutoskyvykkyyttä voidaan tukea puhumalla muutostarpeista ja muutosten pysyvyydestä. (Silén 2006, 147; Virtanen & Stenvall 2010, 137.)

4.1.2 Osaamisen johtaminen

Osaaminen liittyy aina osaajaan. Työelämän muutokset ovat nostaneet osaamisen menestystekijöiden kärkeen, mutta sitä ei osata vielä johtaa, joten sillä on vielä

vähän arvoa. Osaamisen johtamisella saadaan hajallaan oleva osaaminen kehitettyä ja suunnattua yrityksen tavoitteisiin nähden oikein. Osaaminen on organisaation tärkein menestyksen lähde. (Ojala 2008, 15; Ojala & Pöysti 2012, 105.)

Muutoksissa pärjääminen edellyttää osaamisten uudistamista, joka on myös yrityksen kilpailukyvyyn vahvistamista. Osaamisen johtaminen on nähtävä ensisijaisena toiminnan kehittäjänä. Osaamisten uudistamisessa tehdään oletuksia tulevaisuudesta. (Viitala 2005, 11-14; Hätönen 2011, 6; Gerami 2010, 238.)

1970-luvulla ennakoitiin, että tulevaisuudessa kriittiset menestystekijät ovat kyky oppia kokemuksesta, kyky hankkia ja hyödyntää tietoa. Myös menetelmien kehittäminen, joilla tuetaan oppimisprosesseja, oli yksi mainituista menestystekijöistä. On myös sanottu, että yrityksen kilpailukyky riippuu mitä yrityksen sisällä osataan ja miten osaamista käytetään. Myös nopeasti uuden oppiminen on tärkeää kilpailukyvyyn kannalta. Nykyään kehittämisen pääpainossa tulisi olla oppimista tukevan ilmapiirin luominen, koska osaaminen syntyy oppimalla. Kun kehitetään oppimista tukevaa ilmapiiriä, niin samalla kehitetään osaamisen hankkimiseen tarvittavia työkaluja. (Viitala 2005, 11; Hätönen 2011, 7.)

Osaaminen voidaan jakaa karkeasti yksilön (kompetenssi) ja organisaation (ydinosaaminen & kyvykkyys) osaamiseen. Osaamisen johtamisessa tulisi huomioida molemmat puolet. (Hyrkäs 2009, 61.) Kompetenssi kuvaa koulutusta ja kykyä suorittaa vaadittavista työtehtävistä. Ydinosaaminen on organisaatioon omaksuttua osaamista, joka tekee organisaatiosta laadukkaan. Ydinosaaminen kehittyy organisaatioon pitkän ajan puitteissa ja sitä on vaikea kopioida. Ydinosaaminen tuottaa asiakkaille lisäarvoa. (Hätönen 2011, 10 & 14; Viitala 2005, 82.)

Osaaminen ilmenee työympäristössä ja sitä arvioidaan suhteessa työtehtäviin. Osaamiseen liittyy myös yksilön psyykinen kapasiteetti, eli miten hän käsittää omat kyvyt suhteessa annettuihin työtehtäviin. (Hätönen 2011, 12.) Yksilön osaaminen pitää sisällään tiedot, taidot, kokemukset, verkostot, kontaktit, asenteen ja henkilökohtaiset ominaisuudet. Edellä mainitut auttavat selviytymään erilaisista työtilanteista. Tiedot ja taidot on hankittu koulutuksen ja työkokemuksen kautta. Työkokemus pitää sisällään myös hiljaisen tiedon. Hiljainen tieto on tietoa, joka siirtyy yksilöille jäljittelyn ja samaistumisen kautta. Osaaminen vahvistaa työkykyä

ja kun osaaminen ymmärretään tietojen ja taitojen soveltamiseksi työssä, niin se kasvattaa työmotivaatiota ja kykyä suoriutua työstä. Hyvä osaamista edistävä johtaminen edistää työhyvinvointia, joka on välttämätön osa osaamisen johtamisessa. (Ojala 2008, 50 & 131; Hätönen 2011, 9.)

Osaamista voidaan kuvata jäävuorimallina, jossa näkyvä osa, jäävuoren huippu, pitää sisällään työntekijän toiminnan, tiedot ja taidot. Tieto ja tietämys ennustavat mitä yksilö osaa. Tieto tarkoittaa johonkin tehtävään liittyvää spesifiä tietämystä. Taidot takaavat yksilön tuloksen, konkreettisia tai abstrakteja, kuten päätökset ja uuden tuotteen tekeminen. Näkymätön osa, jäävuoren meren pinnan alla oleva osa, pitää sisällään motiivit, käsityksen itsestä, asenteet ja yksilölliset ominaisuudet. Näkymättömän osan motiivit ohjaavat ja suuntaavat käyttäytymistä tiettyjen tavoitteiden suuntaan. Yksilölliset ominaisuudet kertovat yksilön reagoitakyvyn esimerkiksi vastaanotettavaan tietoon. Käsitys itsestä ohjaa käyttäytymistä ja arvottavat suhtautumista ympäristöön. Jäävuoren näkymätön osa luo perustan näkyvälle osalle. (Hätönen 2011, 10-11.)

Osaaminen syntyy työntekijän ja työn yhdistämisestä. Osaaminen rakentuu tilanteissa, jossa työntekijä toimii. Osaaminen on myös organisaation osaamista. Organisaation osaaminen on yhteinen näkemys toiminnan kannalta tärkeistä asioista kyseisessä organisaatiossa. Yksilöiden osaamiset muuttuvat organisaation osaamiseksi, kun osaamista jaetaan, yhdistetään ja kehitetään. Organisaation osaaminen on tärkeä resurssi, jota pitää vaalia ja jonka luomista tulee tukea ja ohjata. (Hyrkäs 2009, 61; Ojala 2008, 53; Hätönen 2011, 9.)

Osaamisen johtamisen yksi tärkeimmistä kulmakivistä on se, että sillä nostetaan yrityksessä työskentelevien osaamisen tasoja, sekä vaalitaan osaamista ja hyödynnetään osaamista. Yrityksen osaamisen lähtökohtana on nimenomaan yksilöiden henkilökohtainen osaaminen. Voidaankin sanoa, että osaamisen johtaminen on osaamisen vaalimista, kehittämistä uudistamista ja hankintaa, jotka näkyvät yrityksen kehittyneempinä toimintatapoina, tuotteina, sekä palveluina, joka lopulta johtaa parantuneeseen taloudelliseen tulokseen. Osaamisen johtaminen on myös hiljaisen tiedon vaalimista, lisäämistä ja jakamista. Osaamisen johtaminen on systemaattinen prosessi. (Viitala 2013, 170; Gerami 2010, 235.)

Osaamisen johtaminen perustuu yrityksen osaamisten määrittelyyn. Osaamisten määrittely on tärkeää, koska sillä saavutetaan asetetut päämäärät. Yrityksessä on keskeisintä se, että siellä tunnistetaan se osaaminen, jolla menestys on saavutettu, tai saavutetaan. Monet yritykset katsovat tulevaisuuteen juuri osaamisten kautta, joilla saavutetaan tavoitellut lopputulokset. Voidaan siis todeta, että vankka osaaminen luo strategista liikkumatilaa. Osaamisen johtaminen on strategian toteuttamista, joka on vuorovaikutuksessa työntekijöiden ja organisaation esimiesten kanssa. (Viitala 2013, 173; Viitala 2005, 13.)

Osaamisen johtaminen edellyttää strategista kyvykkyyttä, jolla johdetaan organisaation rakentamista ja osaamisten kehittämistä kohti tulevaisuutta. Yhteisesti ymmärretty strategia on portti osaamisten kehittämiseen ja luo näkemystä tarvittavasta osaamisesta, joten osaamisen johtamisella tulisi olla tiivis yhteys strategiaan. Tarvittava osaaminen on perusedellytys strategian toteutumiselle. Täytyy kuitenkin muistaa, että strategista osaamista voidaan kehittää, kun ensin tiedetään missä ollaan ja mihin halutaan mennä. Kehittämisen perustana on selkeä kuva organisaation tavoitteista ja tulevista suuntaviivoista. Siispä osaamisen johtamisprosessi lähtee organisaation visiosta, strategiasta ja tavoitteista. Osaamisen kehittäminen lähtee siitä, kun ymmärretään nykyisen ja tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen ero. Osaamisen katsotaan ylläpitävän organisaation strategista osaamista. (Viitala 2005,13; Hätönen 2011, 6; Sydänmaanlakka 2012, 131; Hyrkäs 2009, 61; Juuti & Luoma 2009, 83; Tuomi & Sumkin 2010, 22.)

Osaamisstrategia kuvaa osaamisen merkitystä liiketoimintastrategiassa, sekä se on valinta miten osaamishaasteisiin vastataan. Osaamisstrategia auttaa valitsemaan oikeat osaamiset ja kehittämistoimet, jotka tukevat ja auttavat yrityksen strategiassa linjattuja tavoitteita. Yhdessä oppiminen, osaamisen jakaminen ja osaamisen hyödyntäminen ovat osaamisstrategian painopisteitä. (Ojala 2008, 142-44.)

Kehittäjät ja lähijohtajat ovat organisaation osaamisen johtajia, jotka strategiaprosessin aikana tarkastelevat henkilöstöä kokonaisuutena ja näkevät tulevaisuuden mahdollisuutena. Työyhteisön muutoskyky on kiinni onnistuneesta osaamisen johtamisesta. Osaamisen kehittäminen kuuluu lähijohtajan tehtäviin. Johtaja linjaa tarvittavat osaamiset ja hän huolehtii, että osaamisen kehittäminen on linjassa

strategian kanssa. Lähijohtaja myös luo ilmapiirin, joka tukee oppimista ja kehittymistä. (Tuomi & Sumkin 2010, 21; Hätönen 2011, 8.)

Sydänmaanlakka (2012, 169) painottaa myös työntekijän vastuuta omasta osaamisen kehittämisestä, jolla hän takaa oman markkina-arvonsa. Viitala (2013, 179) toteaa, että osaamisella on työntekijälle monia merkityksiä, kuten se, että hän selviytyy työstään sujuvasti ja luotettavasti.

Työntekijöiden henkilökohtainen osaaminen on perusta, jonka varassa hän onnistuu työtehtävistä. Yritysten kaikkien työntekijöiden osaamisen tulisi edesauttaa yrityksen strategioiden toteutumisesta. Osaamisen johtaminen liittyy vahvasti yksilön ja organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. On myös tärkeä muistaa, että osaamisen jakamista tulisi edistää. Osaaminen liittyy työssä viihtyvyyteen. Osaamattomuudella nähdään selkä yhteys työn kuormittavuudelle. (Viitala 2005, 109; Gerami 2010, 238; Virtanen & Stenvall 2010, 168.)

Psykologinen työsopimus sisältyy osaamisen kehittämiseen ja se tarkoittaa sitä, että molemmat osapuolet, niin työntekijä kuin työnantaja, ymmärtävät oman vastuunsa ja velvoitteensa osaamisen kehittämisessä. Työntekijä olettaa, että työnantaja kehittää hänen osaamistaan, josta vastapalveluksena hän on lojaali työtään kohtaan. Työnantaja taas olettaa, että työntekijä on itsenäinen ja sitoutunut kehittämään omaa osaamistaan, jolle työnantaja luo puitteet. Kun, vastuut ja velvoitteet on ymmärretty ja hyväksytty puolin ja toisin, niin se on perusta kehittämisen toteutumiselle käytännössä. (Sydänmaanlakka 2012, 169 – 170.)

Osaamisen johtamiseen kuuluu osaamispääoman hallinta. Osaamispääomaan kuuluvat henkilöpääoma, rakennepääoma ja suhdepääoma. Osaamispääomaa on organisaatiossa työskentelevät ihmiset ja heidän osaaminen, motivaatio ja sitoutuminen työhön. Rakennepääomaa sisältää työvälineet, yhteistyön, työympäristön ja johtamisen, eli kaikki tukipalvelut, millä yksilön ja organisaation osaamista hankitaan ja kehitetään. Suhdepääomaa ovat kaikki yrityksen kumppanit ja sidosryhmät, jotka kirittävät osaamista ja auttavat kehittämään organisaatiota ja sen palveluita. (Ojala 2008, 58-63; Juuti & Luoma 2009, 83.)

Juuti & Luoma (2009, 85) kritisoivat osaamisen johtamista konkretian puutteesta. He sanovat, että osaamisen johtamisessa strategiamielessä on mahdoton tunnistaa työkaluja, mitä muissa strategisissa suuntauksissa on. Osaamisen johtamisen käsitteet ovat mielenkiintoisia, mutta niistä ei ole jalostetuiksi menettelytavoiksi johtajien käyttöön. Salojärvi (2005, 67) toteaa, että organisaatioiden kannattaa panostaa osaamisen johtamiseen jotta ne menestyisivät.

Suurena haasteena osaamisen johtamisen onnistumisessa on se, että miten se saadaan sidottua strategiaan. Osaamispohjainen strateginen johtaminen nimenomaan korostaa sitä, miten osaamisen johtaminen sidotaan strategiaan. (Hyrkäs 2009, 166.) Kymmenen vuoden päästä suurin osa työvoimasta on niin sanottua Y-sukupolvea, eli 2000-luvulla syntyneitä, joilla on hyvin erilainen käsitys työnteon tavoista ja sitoutumisesta. Kymmenen vuoden kuluttua on ymmärrettävä tätä hetkeä paremmin työntekijän inhimillisiä tarpeita ja motivaation lähteitä, jotka syntyvät työnteosta. Johtamisessa korostuu aito ihmistuntemus ja –ymmärrys, sekä aidon työyhteisön luominen. (Kiiski Kataja 2016, 18.)

4.1.3 Aineiston hankinta, osaamisen alkukartoitus

Ensimmäinen aineiston hankinta on organisaation nykytilaa kuvaava kysely. Kyselyssä selvitetään Kuntokeidas Vesipekan henkilöstön osaaminen ja nykyinen työkuva. Kyselyssä on kaksi avointa kysymystä jotka koskevat henkilökunnan tämänhetkistä osaamista ja työtehtäviä.

Avoimet kysymykset tuottavat värikkäitä vastauksia ja niitä saattaa olla yhtä monta erilaista vastausta kun on vastaajaakin. Avoimissa kysymyksien etu on siinä, että sillä tulee esille kaikki mahdolliset vaihtoehdot. Avoimissa kysymyksissä käytetään kysymyssanoja, kuten mitä ja miksi. (Kananen 2012, 99, 125.)

Työntekijöitä on kaikkiaan 19 ja kyselyjä palautettiin 16. Kaksi siistijää jäi kyselystä pois, koska he jäivät eläkkeelle kevään 2017 aikana, kahdesta jäljelle jääneistä siistijöistä toinen ei halunnut täyttää kyselyä, joten siistijät jouduttiin jättämään

tässä vaiheessa aineiston hankinnan ulkopuolelle vastaajien anonymiteetin suojelemiseksi. Kyselyn analysoinnissa käytettiin induktiivista sisällönanalyysia, joka on aineistosta lähtevää analysointia.

Kyselystä annettiin sähköpostitse informaatiota jokaiselle työntekijälle, jossa kerrottiin itse opinnäytetyöstä ja mihin tarkoitukseen kyselyt tulevat. Tämän jälkeen kyselyt jaettiin jokaiseen työpisteeseen. Kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista, mutta silti suurin osa työntekijöistä vastasi kyselyyn. Alkukartoituksessa kysyttiin kaksi kysymystä: 1. Millainen on työnkuvasi? 2. Mitä osaamista sinulla on?

4.1.4 Osaamisen alkukartoituksen analysointi

Induktiivinen sisällönanalyysi lähtee analyysiyksikön määrittämisestä, joka voi olla yksittäinen sana tai lauseen osa. Induktiivisessa sisällönanalyysissa yhdistellään käsitteitä, jolla saadaan vastaus tutkimustehtävään. Sisällönanalyysi lähtee tulkinnoista ja päättelystä. Sisällönanalyysi etenee empiirisestä aineistosta kohti tutkitavan ilmiön käsitteellisempää näkemystä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 112,115.)

Induktiivinen sisällönanalyysi on kolmivaiheinen prosessi. Prosessi lähtee aineiston pelkistämisestä, eli redusoinnista. Pelkistämisen tavoitteena on karsia datasta tutkimuksen kannalta epäolennainen pois. Pelkistämisessä etsitään tutkimustehtävän kannalta oleelliset ilmaisut ja nostetaan ne ylös aineistosta. Pelkistäminen on siis aineiston yksinkertaistamista. (Miles & Huberman 1994, 10; Tuomi & Sarajärvi 2002, 110-112.)

Seuraava vaihe induktiivisessa sisällönanalyysissa on aineiston ryhmittely, eli klusterointi. Ryhmittelyssä käydään läpi aineistosta nousseet ilmaisut ja niistä etsitään samankaltaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Samankaltaiset käsitteet ryhmitellään ja yhdistellään teemoiksi. Teema nimetään sisältöä kuvaavalla käsitteellä, joka voi olla ilmiön ominaisuus, piirre tai käsitys. Teemojen tarkoituksena on tiivistää aineistoa niin, että yksittäiset käsitteet sisällytetään yleisimpiin käsitteisiin. Pelkistetyistä ilmauksista etsitään alateemoja, jotka myöhemmässä vaiheessa ryhmitellään yläteemojen alle. (Miles & Huberman 1994, 248; Tuomi & Sarajärvi 2002, 112-113.)

Induktiivisen sisällönanalyysiprosessin kolmas vaihe on aineiston käsitteellistäminen eli, abstrahointi, jossa muodostetaan teoreettisia käsitteitä valikoidun tiedon perusteella. Aineiston käsitteellistämässä edetään alkuperäisestä datasta teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin. Käsitteellistämistä jatketaan niin kauan, kuin se on aineiston kannalta järkevää ja mahdollista. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 114.)

Henkilökunnalta saatu aineisto oli valmiiksi pelkistetyssä muodossa. He olivat vastanneet kysymyksiin yksittäisillä ilmaisuilla. Aluksi jokaisen ammattiryhmien vastaukset eroteltiin omiksi ryhmikseen. Seuraavassa vaiheessa jokaisen ammattiryhmän vastaukset käytiin uudestaan läpi ja merkattiin samankaltaiset ilmaukset eri väreillä.

Värein merkatut samankaltaiset ilmaukset muodostivat kukin oman ryhmänsä, joista jokaisesta muodostettiin oma alateema. Ainoastaan asiakaspalvelijoiden kohdalla alateemat voitiin yhdistää yläteemaksi. Liikunnanohjaajien ja laitosten kohdalla se ei ollut enää mielekästä. Analyysia ohjasi ajatus henkilökunnan osaamisesta ja työnkuvasta, johon haettiin vastauksia tämän kyselyn avulla.

Liikunnanohjaajien kohdalla ensimmäisen ryhmän muodostivat uinninopetus, vesitreeneiden ohjaus ja vauvaintien ohjaus. Tämän ryhmän alateemaksi nimettiin vesiliikunnanohjaus, koska jokainen pelkistetty ilmaus koski ohjaamista ja vesiliikuntaa. Toisen ryhmän muodostivat uinninvalvonta, ensiapu ja hengenpelastus. Tämän ryhmän alateemaksi nimettiin turvallisuus. Kolmas pelkistettyjen ilmauksien ryhmä piti sisällään kuntosaliohjauksen ja kuntotestaamisen. Tämän ryhmän alateemaksi nimettiin personal trainingin. Teemoittelu jäi alateemojen tasolle, koska yläteemojen muodostaminen ei ollut mielekästä alateemojen vähyyden vuoksi. Liikunnanohjaajien työnkuvaa koskevat ryhmittelyt ja teemoittelut on esitetty taulukossa 1, jossa kuvataan pelkistettyjä ilmauksia ja niistä muodostettuja alateemoja.

Taulukko 1: Liikunnanohjaajien työnkuvaa koskevat pelkistetyt ilmaukset ja alateemat.

Pelkistetty ilmaus	Alateema
Uinninopetus	Vesiliikunnanohjaus
Vesitreeneiden ohjaus	
Vauvauinnin ohjaus	
Uinninvalvonta	Turvallisuus
Ensiapu	
Hengenpelastus	
Kuntosaliohjaukset	Personal training
Kuntotestaukset	

Avoimien kysymysten toinen kysymys koski työntekijöiden tämänhetkistä osaamista. Liikunnanohjaajien kohdalla pelkistetyt käsitteet voitiin ryhmitellä kolmeen ryhmään. Ensimmäisen pelkistettyjen ilmauksien ryhmän muodostivat uinninopetus, vesitreeni, kuntosaliohjaus, ryhmäliikunta ja vauvauinti. Kaikki tämän ryhmän osaamiset koskettivat ohjaamista, ja alateemaksi muodostui ohjausosaaminen. Toisen pelkistettyjen ilmauksien ryhmän muodostivat uinninvalvonta, ensiapu ja hengenpelastus, koska ne liittyvät turvallisuuteen ja sen valvontaan. Ryhmän alateemaksi muodostui turvallisuusosaaminen. Kolmannen pelkistettyjen ilmauksien ryhmän muodostivat firstbeat –hyvinvointianalyysi, TANITA –kehonkoostumusmittaus ja polkupyöräergometritesti. Jokainen käsite liittyy testaamiseen, joten alateemaksi muodostui testausosaaminen. Avoimista kysymyksistä nousi lisäksi yksi pelkistetty ilmaus, joka oli ATK-taidot. Yksi pelkistetty ilmaus ei voi tehdä ryhmää, joten se jäi ryhmittelyn ulkopuolelle. Teemoittelu jäi alateemojen tasolle, koska niillä teemoittelun jatkaminen ei ollut enää tarpeellista ja järkeviä yläteemoja ei olisi saanut muodostettua. Taulukossa 2 kuvataan pelkistettyjä ilmauksien ryhmiä ja niistä muodostuneita alateemoja.

Taulukko 2: Liikunnanohjaajien tämän hetkisen osaamisen pelkistetyt ilmaukset ja niistä muodostetut alateemat

Pelkistetty ilmaus	Alateema
Uinninopetus	Ohjausosaaminen
Vesitreeni	
Kuntosaliohjaus	
Ryhmäliikunta	
Vauvauinti	
Uinninvalvonta	Turvallisuusosaaminen
Ensiapu	
Hengenpelastus	
Firstbeat -hyvinvointianalyysi	Testausosaaminen
TANITA -kehonkoostumusmittaus	
Polkupyöraärgometritesti	

Laitosmiesten työnkuvaa (taulukko 3) koskevasta kysymyksestä vastauksiksi saadut pelkistetyt ilmaukset muodostivat yhden ryhmän. Pelkistetyt ilmaukset olivat LVI-koneiden huolto ja ylläpito, keilakoneiden huolto, vedenpuhdistusjärjestelmien huolto ja ylläpito, vesinäytteiden otto, sekä lumityöt. Tästä ryhmästä alateemaksi muodostui kiinteistöhuolto. Avoimien kysymysten vastauksissa nousi esille myös keilahallin ylläpito. Tämä ei sopinut edellä mainittuun ryhmään, koska se pitää sisällään keilahallin asiakaspalvelutehtävät, muun muassa keilakisojen valvonnan ja ratamestarina olemista. Myös mahdolliset keilailuopastukset kuuluvat tämän ilmauksen sisään.

Taulukossa 3 on esitetty laitosmiesten työnkuvaa esittävät pelkistetyt ilmaukset. Vasemmalla taulukon vieressä on ryhmästä muodostunut alateema. Teemoittelua ei jatkettu pidemmälle aineiston pienuuden vuoksi.

Taulukko 3: Laitosmiesten työnkuvaa kuvaavat pelkistetyt ilmaukset ja alateemat.

Pelkistetty ilmaus	Alateema
LVI -koneiden huolto	Kiinteistöhuolto
Keilakoneiden huolto	
Vedenpuhdistusjärjestelmien huolto ja ylläpito	
Vesinäytteiden otto	
Lumityöt	

Laitosmiesten osaaminen on monipuolista, mutta yksi asia mikä ilmeni aineistossa, on työkokemus. Yksi laitospöihistä on Kuntokeidas Vesipekan pitkäaikaisin työntekijä ja laitospöihien keskuudessaan on paljon hiljaista tietoa. Laitospöihet ovat opetelleet pitkälti omat työtehtävänsä itse työssä, koska erillistä koulutusta ei ole uimahallin talonmiehille ja uimahallin vedenpuhdistusjärjestelmien ylläpidosta vastaaville.

Vastaukset toiseen avoimeen kysymykseen olivat yksittäisiä ilmauksia, joita ei voitu ryhmitellä. Vastaukset olivat jo pelkistettyjä ja vastauksissa ilmeni seuraavat osaamisen alueet:

- Tietotekniikkaosaaminen
- Sähkötekniikkaosaaminen
- Hitsausosaaminen
- Kiinteistöhuolto-osaaminen
- Kokemus

Asiakaspöihijöiden työkuvaava koskevassa kysymyksessä vastaukset ryhmiteltiin kahteen ryhmään. Toisen ryhmän pelkistetyt ilmaukset ovat kassatyöskentely, puhelinvaihteen hoitaminen, ajanvarausjärjestelmän hoito ja asiakasrekisterin ylläpito. Tästä ryhmästä alateemaksi muodostui lipunmyynti. Toisen ryhmän pelkistetyt ilmaukset ovat kassatyöskentely, tavaröiden esillepano ja hinnoittelu, tuotteiden valmistus (pullat, kahvit ja leivät), sekä tuotteiden tilaus. Tämän ryhmän alateemaksi muodostui kahviotyöskentely. Näistä kahdesta alateemasta muodostui yksi yläteema, joka on asiakaspöihelu.

Taulukossa 4 kuvataan asiakaspöihijöiden työkuvaava. Taulukossa pelkistetyt ilmaukset ovat omina ryhminään oikealla. Ryhmän vieressä on ryhmästä muodostunut alateema. Ihan vasemmalla reunalla on alateemoista muodostunut yläteema.

Taulukko 4: Asiakaspöihijöiden työkuvaava kuvaavat pelkistetyt ilmaukset, alateemat ja niistä muodostettu yläteema

Pelkistetty ilmaus

Alateema

Yläteema

Kassatyöskentely
Puhelinvaihteen hoitaminen
Ajanvarausjärjestelmän hoito
Asiakasrekisterin ylläpito

Lipunmyynti**Asiakaspalvelu**

Kassatyöskentely
Tavaroiden esillepano ja hinnoittelu
Tuotteiden valmistus (pullat, kahvit ja leivät)
Tuotteiden tilaus

Kahviotyöskentely

Asiakaspalvelijoiden vastaukset toiseen avoimeen kysymykseen olivat myös jo pelkistetyssä muodossa. Pelkistetyt ilmaukset ryhmiteltiin samankaltaisiin ilmauksiin. Ryhmiä muodostui kolme. Ensimmäisen ryhmän muodostavat ATK-taidot, asiakasrekisterin ylläpito, ajanvarausjärjestelmän ylläpito ja sähköinen markkinointi. Tämän ryhmän alateemaksi muodostui tietotekniikkaosaaminen. Toisen ryhmän muodostivat ajanvarausjärjestelmän ylläpito, asiakasrekisterin ylläpito, puhelinvaihteen ylläpito, kassatyöskentely ja sähköinen markkinointi. Tämän ryhmän alateemaksi muodostui asiakaspalveluosaaminen. Kolmannen ryhmän muodostivat kassatyöskentely, esillepano ja hinnoittelu, tuotteiden valmistus ja tuotteiden tilaus. Tämän ryhmän alateemaksi muodostui kahvio-osaaminen. Vastauksissa tuli esille myös osto-reskontra, jota ei ryhmitelty mihinkään.

Taulukossa 5 on esitetty asiakaspalvelijoiden osaamista. Pelkistetyt käsitteet ovat omissa ryhmissään oikealla ja ryhmistä muodostuneet alateemat ovat kunkin ryhmän kohdalla vasemmalla.

Taulukko 5: Asiakaspalvelijoiden osaamisen pelkistetyt ilmaukset ja alateemat

Pelkistetty ilmaus	Alateema
ATK -taidot	Tietotekniikkaosaaminen
Asiakasrekisterin ylläpito	
Ajanvarausjärjestelmän ylläpito	
Sähköinen markkinointi	
Ajanvarausjärjestelmän ylläpito	Asiakaspalveluosaaminen
Asiakasrekisterin ylläpito	
Puhelinvaihteen hoitaminen	
Kassatyöskentely	
Sähköinen markkinointi	
Kassatyöskentely	Kahvio-osaaminen
Esillepano ja hinnoittelu	
Tuotteiden valmistus	
Tuotteiden tilaus	

4.1.5 Tulokset ja johtopäätökset

Osaamisen alkukartoituksen tavoitteena oli selvittää Kuntokeidas Vesipekan henkilökunnan tämänhetkiset osaamiset, sekä heidän työnkuvansa. Jokainen ammattiryhmä, poislukien siistijät, vastasivat avoimeen kyselyyn.

Liikunnanohjaajien osalta työnkuva on tällä hetkellä vesiliikunnan ohjaamista, turvallisuuden vaalimista ja personal trainingia. Liikunnanohjaajien osaaminen kattaa tällä hetkellä ohjausosaamisen, turvallisuusosaamisen ja testausosaamisen. Voidaan todeta, että Kuntokeidas Vesipekan liikunnanohjaajien tämän hetkinen työnkuva kohtaa tämän hetkisen osaamisen.

Laitosmiesten osalta työnkuva on monipuolinen, kattaen koko kiinteistöhuollon, vedenpuhdistusjärjestelmien huollosta lähtien. Laitosmiesten osaaminen on värikästä, esimerkiksi osalla on sähkötekniikkaosaamista ja osalla hitsausosaamista. Työnkuva kohtaa osaamisen.

Asiakaspalvelijoiden työnkuva on asiakaspalvelua kahviossa ja lipunmyynnissä. Heidän osaamisensa ovat tietoteknistä osaamista, asiakaspalveluosaamista ja kahvio-osaamista. Asiakaspalvelijoiden työnkuva kohtaa osaamisen.

Tarkasteltaessa kokonaiskuvaa Kuntokeidas Vesipekan henkilökunnan työkuvaista ja heidän osaamisesta, henkilöstön työtehtävät ja tämän hetkinen osaaminen ovat tasapainossa toistensa kanssa.

4.2 Visiointi

Strategian kantava voima on visio. Visio on myös yrityksen tulevaisuuden strateginen tahtotila. Visio on tulevaisuuteen asetettu tavoite, innovaatio, joka osoittaa yrityksen suunnan ja näyttää asioiden toivotun tilan tulevaisuudessa. Hyvä visio on realistinen, mitattavissa oleva ja innostava. Visio kertoo organisaatiossa toimiville mihin organisaatio toiminnallaan pyrkii. (Åhman 2004, 62; Tuomi & Sumkin 2010, 47; Silén 2006, 163; Kamensky 2008, 83.)

Hyvä visio on tekijöidensä näköinen ja asiakkaille merkittävä. Vision on oltava lyhyt, mutta tarpeeksi pitkä kertoakseen innostavan tarinan yrityksestä. Visio asetetaan tietylle aikavälille, esimerkiksi 3-5 vuoden päähän nykyhetkestä. Visio perustuu faktoihin haavekuvien sijaan. (Tuomi & Sumkin 2010, 47-48; Kaplan & Norton 2009, 58; Silén 2006, 163.)

Balance Scorecardin kehittäjät Kaplan & Norton (2009, 58) sanovat että hyvä visio sisältää kolme kriittistä tekijää: Haastavan tavoitteen, osaamisalueen ja aikataulun määrittelyn. He nostavat esimerkiksi Leedsin yliopiston vision: ”Vuoteen 2015 mennessä ainutlaatuinen kykymme yhdistää huippuluokan tutkimus, tieteellinen

työ ja opetus on varmistanut meille paikan maailman 50 johtavan yliopiston joukossa”. Leedsin yliopiston esimerkissä edellä mainitut kolme kriittistä tekijää tulevat esiin.

Visio antaa suuntaa, joten sen on oltava vahva, uskottava ja johdonmukainen. Sen on oltava myös innostava, sekä haastava, jotta se kehittää organisaation toimintaa. Visiota voidaan sanoa tarinaksi tulevaisuudesta. Visio sisältää kunnianhimoa ja intohimoa, toiveita ja unelmia. Vision on oltava myös riittävän selkä ja yksinkertainen, jotta se luo ihmisille selkeitä mielikuvia. Visiossa tulee olla riittävä aikajänne, jona aikana se on saavutettavissa. (Tuomi & Sumkin 2010, 49; Kamensky 2008, 87-88.)

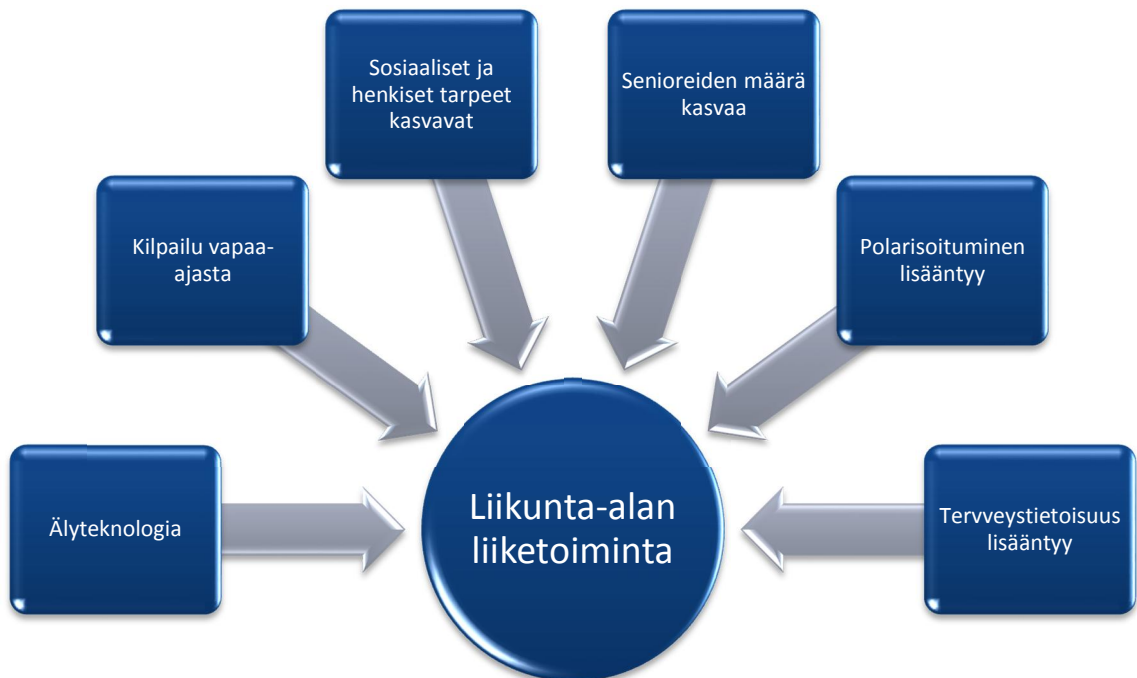
Organisaation yhteisen kunniahimoisen pääsuunnan antaminen on vision tehtävänä. Vision on myös energisoida toiminta kulkemaan kohti päämäärää. (Kamensky 2008, 87.)

Visio tuottaa ärsykeitä ja suuntaviivoja osaamisen jatkuvalla kehittämiselle, joten on tärkeää, että organisaatiossa työskentelevät työntekijät tunnistavat yhteisen suunnan toiminnalle ja vision, sekä strategian pitäisi olla pääpiirteissään kaikkien tiedossa. (Viitala 2005, 77.)

4.2.1 Liikunta-alan trendit

Organisaation vision tarkentamisessa on hyödyllistä perehtyä alan muutoksiin ja megatrendeihin. Työ- ja elinkeinoministeriö julkaisi vuonna 2014 raportin, Liikuntaliiketoiminnan ekosysteemin muutokset, jossa on selvitetty, miten liikuntaliiketoiminta on muuttunut ja miten se mahdollisesti muuttuu tulevaisuudessa. Raportti mainitsee, että liikunta-alan kriittisenä menestystekijänä on se, kuinka alalla toimiva yritys pystyy luomaan asiakkaalle houkuttelevia ja käytännöllisiä tuotteita, ja joissa pääpainopisteenä on onnistunut käyttäjäkokemus (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014, 16).

Työ- ja elinkeinoministeriön (2014, 12) mukaan liikunnan kasvualat voidaan määrittellä kolmeksi erilliseksi alueeksi, joissa on potentiaalia kasvaa. Näihin kolmeen kasvualaan vaikuttavat suuresti liikunta-alan trendit (kuva 3).



Kuva 3: Liikunta-alaan vaikuttavat trendit (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014, 12)

Esimerkiksi terveyden ja hyvinvoinnin alueella suuressa osassa ovat senioreiden määrän kasvu ja terveystietoisuuden kasvu. Lisäksi polarisoituminen aiheuttaa sen, että huonokuntoisia, sekä hyväkuntoisia on enemmän. Ihmisryhmien väliset erot kasvavat. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014, 13.)

Viestintä, viihde ja lifestyle kasvualaan vaikuttavat sosiaalisten ja henkisten tarpeiden korostuminen. Myös kilpailu vapaa-ajasta vaikuttaa tähän kasvualaan. Viestintä, viihde ja lifestyle kasvualalle ominaista on esimerkiksi yhteisölliset liikuntamuodot. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014, 14.)

Matkailun ja tapahtumien kasvualaan vaikuttavat muun muassa terveystietoisuuden lisääntyminen ja senioreiden määrän kasvu. Liikuntamatkailu voi olla tulevaisuudessa terveysturmatkailua, jossa ihmiset etsivät monipuolisia terveysturmatkailu- ja tapahtumakeskuksia, joissa matkailijat voivat valita palveluita liikuntaneuvojien, ravitsemusneuvojien ja esimerkiksi hierojien välillä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014, 13.)

Teknologia varsinkin älyteknologia pökkileikkaa kaikkia kasvualoja. Teknologia ulottuu kaikkialle arkeen. Teknologiaa voidaan käyttää terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseen, esimerkiksi erilaisten älykellojen suhteen, jotka kertovat liikunnan riittävydestä. Sosiaalinen media puolestaan auttaa asiakasta löytämään palveluntarjoajien luokse tai löytämään erilaisia vertaisryhmiä. Sosiaalinen media ja erilaiset sovellukset ovat vahvasti mukana viestintä, viihde ja lifestyle kasvualassa. Sosiaalisen median avulla viestintä asiakkaiden kanssa helpottuu ja markkinoinnissa saavutetaan nopeassa ajassa suuren joukon ihmisiä. Teknologia mahdollistaa myös kestäväen hyvinvoinnin, joka kattaa muun muassa merkityksellisen tekemisen ja toimintakyvyn parantamisen, jotka voidaan soveltaa liikunta-alaan sopivaksi. Teknologia on yksi nykyajan megatrendeistä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014, 14; Kiiski Kataja 2016, 20.)

Työ- ja elinkeinoministeriö (2014, 24) toteaa, että liikuntateknologiapainotteisten yritysten palveluiden tarkoituksena on mitata, testata ja seurata asiakkaiden liikuntaa. Näiden yritysten asiakkaat voivat olla moninaisia, esimerkiksi huippu-urheilijat, kuin myös sekä aktiivi- ja passiiviliikkujat.

4.2.2 Henkilökunnan ja asiakkaiden näkymät tulevaisuudesta

Tulevaisuuden vision hahmottamiseksi opinnäytetyössä kartoitettiin henkilökunnan näkymiä tulevaisuudesta. Henkilökunta vastasi kyselyyn, jossa oli kolme avointa kysymystä Kuntokeidas Vesipekan tulevaisuuden näkymistä. Henkilökunnalle esitettiin seuraavat kysymykset:

1. Millaisia työtehtäviä haluat tehdä tulevaisuudessa?
2. Mitä omaa osaamista haluat kehittää tulevaisuudessa?
3. Millaisena näet Kuntokeidas Vesipekan vuonna 2022?

Henkilökunnalla oli yksi viikko aikaa täyttää kysely ja määräaikaan mennessä seitsemän työntekijää palautti kyselyn. Määrä jäi pieneksi, joka johtui osin työntekijöiden työkiireistä ja osin heidän motivaation puuttumisesta.

Vastaukset luettiin useampaan kertaan lävitse ja aineistosta etsittiin samankaltaisia ilmauksia. Samankaltaiset ilmaukset merkittiin omilla väreillä. Ensimmäisen kysymysten vastauksissa etsittiin tulevaisuuden toivottuun työnkuvaan soveltuvia ilmaisuja. Ensimmäisen avoimen kysymyksen vastaukset pelkistettiin ja nämä pelkistetyt ilmaukset ryhmiteltiin omiin ryhmiinsä. Ensimmäisen ryhmän muodostivat asiakaspalvelu, markkinointi ja laskutus. Tästä ilmaisujen joukosta alateemaksi nimettiin asiakaspalvelutehtävät. Toisen ryhmän muodostivat teemapäivät, tapahtumat ja monipuoliset liikunnanohjaustehtävät. Tämän ryhmän alateemaksi nimettiin palveluiden tuottaminen. Lisäksi aineistosta nousi muutama yksittäinen ilmaisu, joita ei voitu ryhmitellä. Nämä ilmaukset ovat vastuullisuus, monipuolisuus ja erikoistuminen. Taulukossa 6 kuvataan henkilökunnan pelkistettyjä ilmauksia ja niistä ja niitä kuvaavia teemoja tulevaisuuden työnkuvasta.

Taulukko 6: Millaisia työtehtäviä henkilökunta haluaa tehdä tulevaisuudessa

Pelkistetty ilmaus	Alateema
Asiakaspalvelu	Asiakaspalvelutehtävät
Markkinointi	
Laskutus	
Teemapäivät	Palveluiden tuottaminen
Tapahtumat	
Monipuolinen liikunnanohjaus	

Pelkistettyjen ilmausten ja teemojen ohella tekstissä kuvataan autenttisia ilmauksia, jotka esitetään kursivoidusti. Ne kuvaavat analyysin ulkopuolelle jääneitä ilmauksia, joita ei pystytty ryhmittelemään mihinkään ryhmään. Ilmauksissa toivotaan työtehtävien erikoistumista ja vastuullisia työtehtäviä.

”Erikoistumista vedenkäsittelyjärjestelmän kehittämiseen”

”Enemmän vastuuta antavia, mm. kahvion tilaukset yms.”

Toisen avoimen kysymyksen vastaukset luettiin useampaan kertaan ja samankaltaiset vastaukset merkittiin omilla väreillä. Analyysia ohjasi tutkimuskysymys, mitä osaamista henkilökunta haluaa tulevaisuudessa kehitettävän.

Vastaukset pelkistettiin yksittäisiksi ilmaisuiksi, jotka ryhmiteltiin samankaltaisuutta kuvaaviin ryhmiin. Ensimmäisen ryhmän muodostavat ensiapu, turvallisuus ja yhteisharjoitukset. Tämän ryhmän alateemaksi nimettiin turvallisuus- ja ensiapuosaamisen. Toisen ryhmän muodostivat tiedottaminen, yhteistyö ja henkilökunnan viihtyvyys. Tämän ryhmän alateemaksi muodostui työhyvinvointiosaaminen. Kolmannen ryhmän muodostivat hyvinvointikouluttajakoulutus, lasten- ja taaperoiden ohjauskoulutus, crossfit- koulutus, ravinto-ohjaajakoulutus, mindfulness –koulutus ja life coach –koulutus ja syventävä vesitreeneikoulutus. Tämän ryhmän alateemaksi muodostui liikunta-alanosaaminen. Neljännen ryhmän muodostivat haastavat asiakaspalvelutilanteet ja niiden hallinta, sekä myynnin edistäminen. Tämän ryhmän alateemaksi muodostui asiakaspalveluosaaminen. Taulukossa 7 kuvataan henkilökunnan tulevaisuuden osaamisen kehittämisen pelkistettyjä ilmauksia ja niistä muodostettuja alateemoja.

Taulukko 7: Mitä osaamista henkilökunta haluaa tulevaisuudessa kehitettävän

Pelkistetty ilmaus	Alateema
Ensiapu	Turvallisuus ja ensiapuosaaminen
Turvallisuus	
Yhteisharjoitukset	
Tiedottaminen	Työhyvinvointiosaaminen
Yhteistyö	
Henkilökunnan viihtyvyys	
Crossfit -koulutus	Liikunta-alaosaamista
Hyvinvointikouluttaja -koulutus	
Mind fullness -koulutus	
Ravinto-ohjaajakoulutus	
Syventävä vesitreeneikoulutus	
Life coach -koulutus	
Lasten ja taaperoiden liikunnanohjaus	
Haastavien asiakaspalvelutilanteiden hallinta	Asiakaspalveluosaamista
Myynnin edistäminen	

Alla olevassa tekstissä kuvataan kursivoituna henkilökunnan autenttisia ilmauksia heidän tulevaisuuden osaamisen kehittämisen tarpeista. Ilmaukset kuvaavat työhyvinvointiosaamista, turvallisuus- ja ensiapuosaamista, sekä liikunta-alanosaa- mista. Autenttiset ilmaukset ovat kursivoituna.

” Henkilöstön viihtyvyyttä, jos henkilöstö viihtyy se näkyy myös ulospäin positiivisena”

” Selvät säännöt erityistilanteisiin esim. harjoitusten kautta”

” Kehonhuoltokoulutusta ja erilaisia ohjaajakoulutuksia”

Kolmas kysymys on mielenkiintoinen vision kannalta, koska siinä kysyttiin suoraan, minkälaisena henkilökunta näkee Kuntokeidas Vesipekan viiden vuoden kuluttua. Autenttiset ilmaukset luettiin useaan kertaan läpi ennen niiden pelkistämistä. Pelkistämistä ohjasi kysymys, millainen Kuntokeidas Vesipekka on tulevaisuudessa? Ilmaisut vastaavat tähän kysymykseen. Ilmauksista ei muodostettu yhtään alateemaa. Pelkistetyt ilmaukset kuvataan taulukossa 8.

Taulukko 8: Millaisena henkilökunta näkee Kuntokeidas Vesipekan vuonna 2022?

Pelkistetty ilmaus

Mukava työskennellä
Positiivinen ilmapiiri
Aktiivinen
Monipuolinen liikuntapaikka
Kehittynyt
Nykyaikainen
Mukava
Siisti
Vilkas
Viihtyisä
Rentouttava

Alla olevat autenttiset ilmaukset kuvaavat, millaisena henkilökunta näkee Kuntokeidas Vesipekan tulevaisuuden. Suurimmassa osassa vastauksissa Kuntokeidas Vesipekka nähtiin monipuolisena ja aktiivisena liikuntapaikkana. Autenttiset vastaukset ovat kursivoituna.

”Laadukas ja monipuolinen liikuntakeskus jossa on monipuolinen tarjonta, sekä vesipuolen että kuivapuolen liikunnasta.”

”Viihtyisänä ja toimivana liikuntapaikkana, joka on pysynyt kehityksen mukana ja jossa on mukava työskennellä”

”Nykyaikainen ja aktiivinen paikka”

Tulevaisuuden vision hahmottamiseksi haluttiin selvittää myös asiakkaiden näkemyksiä Kuntokeidas Vesipekan tulevaisuuden palveluista ja henkilökunnan osaamisesta. Asiakkailta kysyttiin kolme samankaltaista kysymystä kuin henkilökunnalta. Asiakkailta kysyttiin seuraavat kysymykset:

1. Millaisia palveluita haluat tulevaisuudessa?
2. Mitä osaamista haluat henkilökunnalta?
3. Millaisena näet Kuntokeidas Vesipekan vuonna 2022?

Avoimet kysymykset sisältävä kysely oli viikon ajan täytettävissä Kuntokeidas Vesipekan kahviossa ja kyselyn palauttaminen tapahtui lukittuun palautelaatikkoon. Kyselyä mainostettiin Kuntokeskus Vesipekan Facebook –sivuilla, joka saavutti noin 1600 ihmistä, lisäksi asiakkaita muistuteltiin muun muassa meidän vesijumpissa. Kyselyyn vastauksia tuli vähän, vain kymmenen hyväksyttävää vastausta. Viisi jouduttiin jättämään pois, koska kyseisissä kyselyissä asiakkaat eivät ymmärtäneet tarkoitusta, esimerkiksi yhdessä luki vain: ”kuntosalille puolapuut”.

Ensimmäisen kysymyksen analysointia ohjasi kysymys, mitä palveluita asiakkaat haluavat tulevaisuudessa. Vastaukset luettiin moneen kertaan ja ne pelkistettiin yksittäisiin ilmaisiin. Samankaltaiset ilmaukset merkittiin omilla väreillä. Ensimmäisen kysymyksen pelkistetyt ilmaukset ryhmiteltiin kahteen ryhmään. Ensimmäisessä ryhmässä ovat vesijumppa, allaslavis, aikuisten tekniikkaopetus ja lasten uimakoulut. Tämän ryhmän alateemaksi nimettiin vesiliikunnanohjaus. Toisessa ryhmässä on ilmaukset kuntosaliohjaus, jooga, lavis, kahvakuula ja keuhonhuolto-ohjaus. Tämän ryhmän alateemaksi nimettiin ryhmäliikunta ja kuntosali. Alateemoista nimettiin yksi yläteema, joka on liikunnanohjaus.

Taulukossa 9 kuvataan vastauksista muodostuneet pelkistettyjen ilmauksien ryhmät, sekä niistä muodostuneet alateemat, sekä yläteema. Alla olevat kursivoidut autenttiset ilmaukset kuvaavat asiakkaiden toiveita.

”Vesijumppia eri muodoissa”

”Joogaa ja lavista”

”Kuntosaliohjausta useammin”

”Tukea ja ohjausta elämäntapamuutokseen”

Taulukko 9: Mitä palveluita asiakkaat haluavat meiltä tulevaisuudessa, pelkistetyt ilmaukset, alateemat ja niistä johdettu yläteema

Pelkistetty ilmaus	Alateema	Yläteema
Vesijumppa	Vesiliikunnanohjaus	
Allaslavis		
Aikuisten tekniikkaopetusta		
Lasten uimakoulut		
Jooga	Ryhmäliikunta ja kuntosali	Liikunnanohjaus
Lavis		
Kehonhuolto-ohjaus		
Kahvakuula		
Kuntosaliohjaus		

Toisessa kysymyksessä kysyttiin henkilökunnan tulevaisuuden osaamisesta. Suurin osa vastaajista, seitsemän kymmenestä, kehuivat nykyistä henkilökuntaa ammattitaitoiseksi. Yhdestä vastaus uupui kokonaan ja kahdesta jäljelle jääneestä ei voitu tehdä sisällönanalyysejä. Toisessa vastauksessa toivottiin monipuolisuutta ja toisessa tietynlaista erityisliikunnanohjausta, jopa fysioterapian tarvetta. Alla olevassa kursivoidussa autenttisesti ilmauksissa kuvataan yhden asiakkaan toivetta henkilökunnan tulevaisuuden osaamisesta.

”Oikeaoppisten liikuntamuotojen opettamista, esimerkiksi selkävaivoista kärsiville.”

Kolmannessa kysymyksessä kysyttiin millaisena asiakkaat näkevät Kuntokeidas Vesipekan vuonna 2022. Ainoastaan kahdessa kyselyssä oli vastattu tähän kysymykseen, joten johtopäätösten tekeminen on mahdotonta. Nämä ilmaukset sopivat Kuntokeskus Vesipekan missioon tarjota matalan kynnyksen liikuntapalveluita. Autenttiset, kursivoidut, ilmaukset kuvaavat asiakkaiden näkemyksiä Kuntokeskus Vesipekan tulevaisuudesta.

”Täyden palvelun liikuntapaikka, joka tarjoaa terveellistä liikuntaa vauvasta vauvaan. Edistää vanhusten omatoimista kotona asumista. Ennaltaehkäisee liikuntarajoitteita. Lisää sosiaalista kanssakäymistä ja liikunnan iloa”

”Hyvänä, mukavana rentoutumis- ja kuntoilupajana, arjen paratiisina, siistinä ja monipuolisena paikkana jossa asiakkaat ovat hyväntuulisia.”

4.2.3 Kuntokeidas Vesipekan visio

Edellä olevien kyselyiden tuloksiin perustuen uimahallisäätiön hallitus ja Kuntokeidas Vesipekan esimiehet päättivät vision. Visioksi muodostui:

”Kuntokeidas Vesipekka on vuonna 2022 asiakkaistaan ja työntekijöistään huolta pitävä monipuolisia ohjauspalveluita tarjoava matalankynnyksen vesiliikunta- ja kuntoilukeskus”

Vision tulee olla realistinen, innostava ja mitattavissa oleva. Vision on hyvä sisältää myös aikajänteen. (Tuomi & Sumkin 2010, 49; Kamensky 2008, 87-88.) Kuntokeskus Vesipekan visio on realistinen, sisältäen tavoitteen kehittää ohjauspalveluita monipuolisemmaksi, kuitenkin säilyttäen matalan kynnyksen liikuntapalvelujen periaatteen. Organisaatiomme visiossa tulee esille, että henkilökunnan työhyvinvointia kehitetään ja siitä pidetään huolta. Aikajänne on sopivan lyhyt, vajaa viisi vuotta, jotta saadaan strategia liikkeelle ja oikeaan suuntaan.

Vision mitattavuus tulee siitä, että tässä opinnäytetyössä käytetyt kyselyt osaamisesta ja työnkuvasta voidaan toistaa vuosittain henkilökunnalle, jotta saadaan henkilökunnalta tietoa sen hetkisestä tilanteesta. Lisäksi voimme tarkastella kulunvalvontajärjestelmällä eri liikuntalajien ja palveluiden asiakasmääriä. Samalla

voidaan tarkastella palveluiden tuottavuutta. Kulunvalvontajärjestelmä tuottaa ajantasaista tietoa, kuinka paljon asiakkaita esimerkiksi käy vesijumpissa tai uimakouluissa. Näin saadaan tietoa mitkä palvelut kaipaavat kehittämistä ja mitkä tuottavat hyvin.

Organisaatiomme vision heikkous on se, että se on ympäröivää ja ei välttämättä herätä intohimoa. Kuitenkin tällä visiolla päästään alkuun palveluiden ja henkilöstön osaamisen kehittämiseksi. Visio mahdollistaa sen, että organisaatiossa päästään tekemään jotain uutta, koska meillä ei ole aiemmin ollut strategiaa ja siitä johtuen visiotakaan.

4.3 Tulevaisuusmallien luominen

Seuraavana vaiheena on pehmeän systeemimetodologian mukaisesti tulevaisuusmallien luominen. Tulevaisuusmallilla haetaan vastakkain asettelua nykyhetken välillä. Tavoitteena olisi, että tulevaisuusmalli tai –mallit vastaavat vision esittämään haasteeseen ja ovat ratkaisevat minkälaisia toimintoja on suoritettava, että visio toteutuu. Pitää muistaa, että vääriä malleja ei ole. (Mannermaa 1993,82-83.)

Henkilökunta oli vahvasti mukana tulevaisuusmallien luomisessa, koska henkilökunnasta arvottiin kuusi henkilöä mukaan ideoimaan tulevaisuutta. Uimahallisihtien hallitus toivoi, että tästä opinnäytetyöstä tulisi tuotteena tulevaisuusmalli tai –mallit, joita he voivat käyttää Kuntokeidas Vesipekan toiminnan kehittämiseen, siispä tulevaisuusmalli tai –mallit ovat strategian punainen lanka ja työkalu toiminnan kehittämiseen.

Tulevaisuusmallien luominen on tärkeää, koska sillä haetaan vastakkain asettelua nykyhetken kanssa. Vastakkain asettelulla, toisin sanoen vertailulla, haetaan suoraan kehittämistä vaativia asioita tai toimintoja (Anttila 2005, 436-437; Mannermaa 1993, 84.) Tässä työssä tulevaisuusmallilla haetaan strategialle runkoa, jonka kautta osaamisen kehittäminen toteutuu. Voidaan todeta, että tulevaisuusmallit ovat ratkaisevassa osassa strategian synnyssä.

4.3.1 Aineiston hankinta

Aineisto hankittiin 6-3-5 menetelmällä, jolla saadaan nopeasti valtava määrä ideoita ja ajatuksia. Menetelmän isä on Bernd Rohrbach, joka julkaisi menetelmän vuonna 1969 Absatzwirtschaft julkaisussa. 6-3-5 menetelmä on yksinkertainen ja aivoriiehen perustuva. Menetelmässä haetaan ideoiden suurta määrää, joista voidaan saada esimerkiksi ideoita organisaation kehittämiseen. Menetelmä toimii niin, että kuusi henkilöä kirjoittaa viiden minuutin aikana paperille kolme ideaa tai ratkaisukeinoja. Viiden minuutin jälkeen paperit kiertävät seuraavalle ja sama toistetaan. Kuuden kierroksen ja 30 minuutin kuluttua on saatu 108 ideaa tai ratkaisukeinoja. (Women technology entrepreneurs 2012 & MacNaught, S. 2014.)

Aineiston hankinnan ajankohdaksi valikoitui viimeisen työpäivän jälkeinen illanvietto ennen kesälomaa, jolloin suurin osa henkilökunnasta oli saavutettavissa, koska se päivä toimi myös koulutus- ja virkistytymispäivänä. Työaikana olisi ollut vaikea saada noin monta henkilökuntaan kuuluvaa henkilöä paikalle ja yhdessä esimiesteni kanssa päädyimme tähän ratkaisuun. Kuuden henkilön jako ammattiryhmien kesken meni niin, että paikalla oli kolme liikunnanohjaaja, kaksi asiakaspalvelijaa ja yksi laitosmies. Siistijöistä ei kukaan osallistunut aivoriiehen. Osallistujat aivoriiehen valittiin arpomalla. Aivoriihi toteutettiin rauhallisessa erillisessä tilassa.

Aivoriiehen osallistuneille henkilöille kerrottiin aluksi menetelmän tarkoitus ja toimintaohjeet. Seuraavaksi heille paljastettiin Kuntokeidas Vesipekan visio, mihin tämä menetelmä tällä kertaa pohjautui. Heille painotettiin, että he miettivät ideoita vision saavutettavuudesta oman osaamisen kautta. Jokaisella kuudella jäsenellä oli oma paperi, johon he kirjoittivat kolme ideaa miten visio saavutetaan. Viiden minuutin kuluttua paperit kiersivät myötä päivään, jolloin seuraavat saivat joko kehittää edellisen ideoita tai kehitellä kokonaan uusia ideoita. Jälleen viiden minuutin kuluttua paperit kiersivät. Ideointi sujui rauhallisesti ja menetelmään osallistuvilta tuli muutamia tarkentavia kysymyksiä, joihin vastattiin. 30 minuutin jälkeen, kun paperit olivat käyneet kaikilla, oli valmiina kuusi paperiarkkia täynnä erilaisia ideoita.

4.3.2 Aineiston analyysi

Aineisto käsiteltiin induktiivisella sisällönanalyysillä, joka on aineistosta lähtevä analyysimuoto. Ensimmäinen vaihe on aineiston pelkistäminen, jonka jälkeen pelkistetyt ilmaukset ryhmitellään niin, että samaa tarkoittavat muodostavat ryhmän. Ryhmistä muodostetaan alateemat ja mahdollisesti alateemoista muodostetaan yläteemat. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 110-113.)

Aineiston analyysia ohjasi kysymys, miten visio saavutetaan. Vastaukset käytiin lävitse ja värikynin merkattiin samankaltaisuudet. Seuraavaksi samankaltaisuudet pelkistettiin ja pelkistetyistä samankaltaisista ilmauksista muodostettiin ryhmät. Ryhmiä tuli kaikkiaan seitsemän (taulukko 10). Ensimmäinen ryhmän muodostavat sosiaalinen media (instagram, facebook ja youtube), nettisivujen-kehittäminen ja muu mainosmateriaali. Tämän ryhmän alateemaksi nimettiin markkinointi. Toisen ryhmän muodostivat yhteiset pelastusharjoitukset, varmuus työtehtäviin, hälytysjärjestelmä ja kriisitilanteiden yms. jälkikäsitely. Tämän ryhmän alateemaksi nimettiin turvallisuus. Kolmannen ryhmän muodostivat teemapäivät, uudet ohjauspalvelut, kuten ryhmäliikunta ja sählykerhot, kuntosalin ja palloiluhallin hyödyntäminen, sukelluskurssit, jatkuva toiminnan kehittäminen, uusien asioiden kokeilu ja teknologian hyödyntäminen, kuten virtuaalilasit. Tämän ryhmän alateemaksi nimettiin kehittyvä ohjaustoiminta. Neljännen ryhmän muodostivat avoimuus, yhteiset tavoitteet, yhteiset keskusteluhetket, yhteisistä työtehtävistä huolehtiminen, myönteinen asenne, oman toiminnan tarkastelu, vuorovaikutus ja vastuualueiden määrittäminen. Tämän ryhmän alateemaksi nimettiin sisäinen yhteistyö.

Viides ryhmä pitää sisällään työssä jaksamisen, oman kunnon kohotuksen, omaehtoisen liikunnan tukemisen, kuntolomat, henkilökunnan ohjatut liikuntahetket, TYKY, tauot, saunaillat ja yhteiset illanvietot. Tämän ryhmän alateemaksi nimettiin henkilökunnan hyvinvointi. Kuudennen ryhmän muodostavat koulutus, työntekijöiden vahvuudet esiin, osaamisen kehittäminen, kehityskeskustelu, arvostus, palautteen anto, tiedottaminen talon sisällä ja palkitseminen. Tämän ryhmän alateemaksi nimettiin osaamisen kehittäminen ja johtaminen. Seitsemännen ryhmän

muodostivat kassajärjestelmän päivitys, vuorovaikutus asiakkaiden kanssa, asiakaspalautteisiin reagointi, asiakkaiden toiveiden kuuntelu ja toteuttaminen ja siisteys. Tämän ryhmän alateemaksi muodostui asiakaspalvelu.

Taulukko 10: 6-3-5 menetelmällä hankitut pelkistetyt ilmaukset ja niistä muodostetut alateemat.

Pelkistetty ilmaus

Alateemat

Sosiaalinen media (instagram, facebook ja youtube)	Markkinointi
Nettisivut paremmaksi	
Muu mainosmateriaali	
Yhteiset pelastusharjoitukset	Turvallisuus
Varmuus työtehtäviin	
Hälytysjärjestelmät	
Kriisitilanteiden yms. Jälkikäsitteily	
Teemapäivät	Kehittyvä ohjaustoiminta
Uudet ohjauspalvelut (ryhmäliikunta, sähkökerhot)	
Kuntosalin ja palloiluhallin hyödyntäminen	
Sukelluskurssit	
Jatkuva toiminnan kehittäminen	
Uusien asioiden kokeilu	
Teknologian hyödyntäminen	
Avoimuus	Sisäinen yhteistyö
Yhteiset tavoitteet	
Yhteiset keskusteluhetket	
Yhteisistä työtehtävistä huolehtiminen	
Negatiivisuuden kitkeminen	
Oman toiminnan tarkastelu	
Vuorovaikutus	
Vastuualueet	
Työssä jaksaminen	Henkilökunnan hyvinvointi
Oman kunnon kohotus	
Omaehtoisen liikunnan tukeminen	
Kuntolomat	
Henkilökunnan ohjatut liikuntahetket	
TYKY	
Tauot	
Saunaillat	
Yhteiset illanvietot	

Koulutus
Työntekijöiden vahvuudet esiin
Osaamisen kehittäminen
Kehityskeskustelut
Panostus henkilökuntaan
Arvostus
Palautteen anto
Kehityskeskustelut
Tiedottaminen talon sisällä
Palkitseminen

Osaamisen kehittäminen ja johtaminen

Kassajärjestelmän päivitys
Vuorovaikutus asiakkaiden kanssa
Asiakaspalautteisiin reagointi
Asiakkaiden toiveiden kuunteleminen ja toteuttaminen
Siisteys

Asiakaspalvelu

Seuraavat kursivoidut autenttiset ilmaukset kuvaavat henkilökunnan näkemyksiä vision saavuttamisesta:

"Henkilökunnan yhteyden luominen ja yhteishengen lisääminen → bileet, palaverit, saunaillat ja treenit"

"Esimiesten helposti lähestyttävyyys, kunnioitus ja arvostus"

"Kerrotaan enempi työasioista toisille ammattiryhmille..tietää mitä ensi viikolla tapahtuu"

"Monipuolinen koulutus, osaamiset käyttöön, vahvuudet esiin ja käyttöön"

Alateemoiksi muodostuivat markkinointi, turvallisuus, kehittyvä ohjaustoiminta, sisäinen yhteistyö, henkilökunnan hyvinvointi, osaamisen kehittäminen ja johtaminen ja asiakaspalvelu. Alateemoista sisäinen yhteistyö ja henkilökunnan hyvinvointi nimettiin yläteemaksi työhyvinvointi. Osaamisen kehittämisen ja johtamisen, markkinoinnin, turvallisuuden, kehittyvän ohjaustoiminnan ja asiakaspalvelun alateemat jätettiin alateemoihin, koska niistä ei saatu nimettyä yhtään yläteemaa.

Taulukko 11 on esitetty alateemat, sekä kahdesta alateemasta nimetty yksi yläteema.

Taulukko 11: Alateemoista yläteemoiksi

Alateema	Yläteema
Sisäinen yhteistyö	Työhyvinvointi
Henkilökunnan hyvinvointi	
Osaamisen kehittäminen ja johtaminen	
Markkinointi	
Turvallisuus	
Kehittyvä ohjaustoiminta	
Asiakaspalvelu	

4.3.3 Tulokset ja johtopäätökset

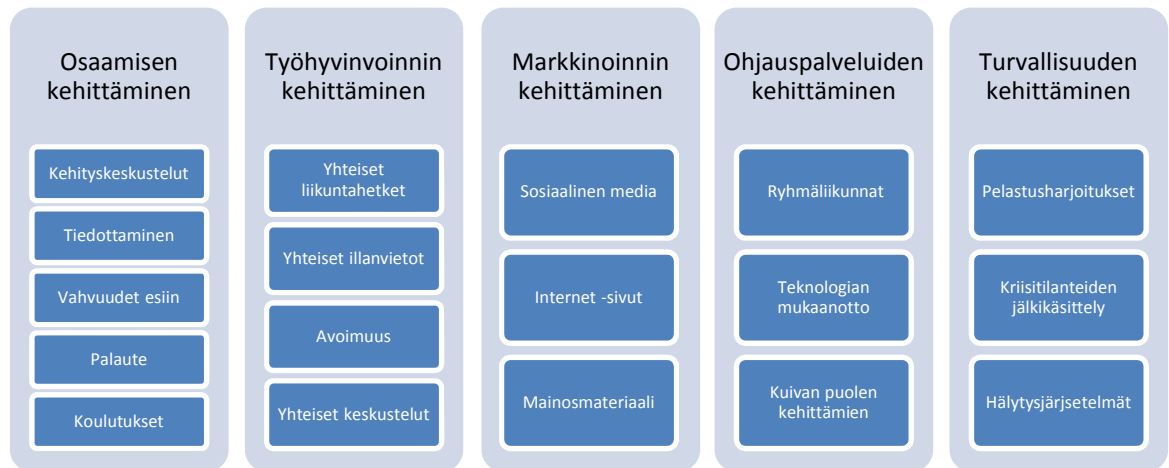
Työntekijät arvostavat työhyvinvointia ja johtamista, varsinkin osaamisen johtamista, koska näistä kahdesta oli eniten mainintoja aineistossa. Toisaalta tämä on ymmärrettävää, koska esimies johtaa työpaikkaa ja hyvinvoiva henkilökunta tekee työpaikan kehittymisen. Työhyvinvoinnissa työntekijät arvostivat, että sallittaisiin taas yhteiset pelastusharjoitukset ja oman kunnan kohottamiset, lisäksi yhteisten tavoitteiden tekeminen ja yhteisteisten keskusteluhetkien pitäminen olisivat tärkeitä analyysiin osallistuneiden työntekijöiden mielestä. Lisäksi arvostettiin perinteisiä työpaikan sisäisiä saunailtoja ja työkykyä ylläpitäviä toimia, kuten henkilökunnan yhteisiä liikuntahetkiä.

Analyysiin osallistuneet henkilökuntaan kuuluvat henkilöt mainitsivat useimmiten esimiestyön merkityksen työpaikan viihtyvyyden ja kehittämisen kannalta. Henkilökunta toivoi työyhteisössä kehitettävän työyhteisön sisäistä tiedottamista. Lisäksi pidettiin tärkeänä osaamisen kehittämistä ja henkilöstön omien vahvuuksien esille tuomista. Kehityskeskusteluita pidettiin tärkeänä ja tätä työtä raportoitaessa ne ovat jo käynnistyneet. Toivottiin myös, että johtajat antaisivat palautetta tehdystä työstä, oli se sitten myönteistä tai kehittämistä vaativaa palautetta.

Osaamisen näkökulmasta katsottuna ideoita tuli niin sanotun kuivapuolen hyödyntämisestä, eli tämä tarkoittaa kuntosalin, palloiluhallin ja keilahallin hyödyntämistä ohjaukseen. Analyysissä esille tuli erilaisten lasten kerhojen ohjaus, kuten sähkökerhot. Lisäksi aikuisten ryhmäliikunnan ohjaus koettiin hyödylliseksi palveluksi. Mielenkiintoinen idea oli teknologian hyödyntämistä, kuten virtuaalilasien hyödyntämistä ohjaustoiminnassa. Liikunnan yhtenä megatrendinä on teknologian hyödyntäminen ja teknologia tulee näyttelemään tulevaisuudessa isoa roolia liikunnan tarjonnassa (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014, 12). Palloiluhallin, kuntosalin ja keilahallin hyödyntäminen on meidän tulevaisuuden suurin haaste mitä tulee vision saavuttamiseen, koska siellä on käyttämätöntä potentiaalia ohjaustoiminnan kannalta katsottuna.

Työntekijät arvostavat turvallisuutta ja he haluaisivat kehittää työyhteisön turvallisuutta. Analyysiin osallistuneet työntekijät haluavat yhteiset pelastusharjoitukset takaisin, sekä hälytysjärjestelmän, jolla saadaan tarvittaessa apua talon sisältä. Lisäksi tukea haluttiin oman ammattitaidon ylläpitoon ja työotteiden varmuuteen, esimerkiksi ensiapu- ja pelastustilanteissa, erilaisten yhteisten koulutuksien ja harjoitusten kautta. Kriisitilanteiden jälkikäsittelyä pidettiin myös tärkeänä.

Esille nousi myös markkinointi, josta haluttiin varsinkin sosiaalisen median haltuunottoa. Organisaatiolta löytyvät jo facebook –sivut, joita käytetään vaihtelevasti. Facebookin aktivointia, sekä uusien kanavien, kuten youtuben ja instagramin, haltuunottoa ehdotettiin. Nettisivujen selkeyttämistä ehdotettiin. Esille tuli myös muut mainosmateriaalit, kuten erilaiset esitteet. Analyysissä ei noussut esille millaisia muut mainosmateriaalit voisivat olla.



Kuvio 4: Tulevaisuusmalli

Johtopäätöksenä analyysin tuloksista syntyi tulevaisuusmalli (kuvio 4), jolla organisaation visio on saavutettavissa. Tulevaisuusmalli pohjautuu 6-3-5- analyysin tuloksiin ja siinä useimmin mainittuihin ilmauksiin. Tulevaisuusmallissa on viisi pääkohtaa, joiden alla on ilmauksia, joilla kutakin pääkohtaa voidaan kehittää. Kaikki pääkohdat ovat yhteydessä organisaation osaamisten johtamiseen. Pääkohdat ovat osaamisen kehittäminen, työhyvinvointi, markkinointi, ohjauspalveluiden kehittäminen ja turvallisuus.

Tässä tulevaisuusmallissa osaamisen kehittämistä ovat kehityskeskustelut, tiedottaminen talon sisällä, henkilökunnan vahvuuksien esille tuontia, palautteen antoa ja erilaisten koulutuksien järjestämistä tai koulutuksiin ohjaamista. Kehityskeskustelut ovat hyvä keino kehittää niin esimiesten, kuin työntekijöiden osaamista. Samalla esimiehet saavat tietoa työntekijöiden vahvuuksista. Niissä voidaan antaa molemminpuolista palautetta sekä keskustella henkilöstön osaamisen kehittämisestä kuten tarvittavista koulutuksista, mistä olisi hyötyä tulevaisuudessa.

Osaamisen systemaattisen arvioinnin hyvänä lähtökohtana on kehityskeskustelut. Kehityskeskustelut ovat johtamisen työkaluja, joilla kehitetään osaamista, tavoitteellisuutta ja yhteistoimintaa. Työntekijän kannalta kehityskeskustelut ovat organisoitu keskustelutilaisuus esimiehen kanssa, jossa voi keskustella omasta asemasta ja kehittymisestä organisaatiossa. Kehityskeskustelut voidaan järjestää myös työryhmän kesken, jolloin jokainen työntekijä voi antaa konkreettista palautetta päivittäin tapahtuvasta toiminnasta. Ryhmässä voidaan myös keskustella siitä mitä me nyt osataan ja mitä osaamista on kehitettävä. Kehityskeskusteluiden

hyötyjä on myös, että työntekijä ja esimies voivat antaa toisilleen palautetta, joka auttaa molempia kehittymään. Kehityskeskustelut auttavat kehitystarpeiden tunnistamiseen ja kehittämisen suunnitteluun. Samalla työntekijät pääsevät vaikuttamaan omaan työhönsä. (Hätönen 2011, 34.)

Esimies on organisaatiossa keskeinen viestijä, joka omalla toiminnallaan vaikuttaa työn sujumuuteen, sekä työntekijöiden viihtyvyyteen ja sitoutumiseen. Toimiva esimiesviestintä vaikuttaa positiivisesti työpaikan ilmapiiriin. Päivittäinen työviestintä pitää työntekijät tehtävien tasalla, sekä he saavat työntekoon vaikuttavan tarvittavan tiedon. Työviestintä pitää sisällään myös organisaation päivittäiset työyhteisössä tapahtuvan vuorovaikutuksen. Keskustelevalla ja työntekijöiden mielipiteet huomioon ottavalla esimiehellä on myönteinen vaikutus työyhteisön hyvinvointiin. (Juuti & Vuorela 2015, 24 & 96; Säteri 2009, 3-4.)

Organisaatiossa työskentelevän yksilön tietoisuus ja itsetunto kehittyvät organisaation sosiaalisissa suhteissa. Kun organisaation yksilön osaaminen kehittyy, rooli ja suhde ryhmään muuttuu. Ryhmän tietotaito kehittyy vuorovaikutuksessa muiden työntekijöiden kanssa. Näin yksilön osaaminen muokkautuu ryhmän hiljaisen tiedon avulla toiminnaksi. Osaamisen hyödyntäminen vaatii aina vuorovaikutuksen ryhmässä, jolloin on hyvä, että ryhmässä on useampi samanlaisen koulutuksen käyneet. Näin varmistetaan, että työssä tapahtuu todennäköisimmin kehittymistä. On myös tärkeää, että organisaation työntekijät voivat hyödyntää organisaation muiden ryhmien osaamista, jolloin organisaation kokonaisvaltainen kehittäminen onnistuu. (Kesti 2005, 65.)

Tulevaisuusmallissa työhyvinvointi on yksi pääkohta, joka pitää sisällään muun muassa yhteiset keskustelut ja avoimuuden muita työntekijöitä kohtaan. Avoimella keskustelulla voidaan viedä organisaation sisällä olevia ryhmiä eteenpäin. Ulkopuolelta tullut neuvo voi olla avain vallitsevaan kuvitteelliseen ongelmaan. Samalla se luo yhteistyönhenkeä organisaatiossa ja lähentää ammattiryhmiä.

4.4 Vertailu nykyhetken ja tulevaisuusmallin välillä

Nykyhetken ja tulevaisuusmallin välisen vertailun tavoitteena on tunnistaa muutosmahdollisuuksia. Vertailun jälkeen määritellään mitkä ovat systeemin tarvittavat muutokset, jonka jälkeen suoritetaan toimenpiteet muutoksen aikaansaamiseksi. (Anttila 2005, 436-437; Mannermaa 1993, 84.)

Tulevaisuusmallissa osaamisten kehittäminen pitää sisällään kehityskeskustelut, palautteen annon, tiedottamisen, vahvuuksien tunnistamista ja koulutukset. Vertailukohtaa ei näille löydy nykytilan analyysissa, mutta esimerkiksi kehityskeskustelut alkoivat kesällä 2017, sekä henkilökunnan palaverit ovat säännöllistyneet kesän 2017 aikana, jolloin voimme keskustella Kuntokeidas Vesipekan ajankohtaisista asioista. Lisäksi esimiehet ovat ilmoittaneet että henkilökunnalla on mahdollisuus osallistua organisaation ulkopuolisiin koulutuksiin.

Nykyhetken analyysissa tarkastelimme henkilökunnan osaamista ja työnkuva, jotka olivat lähellä toisiansa. Esimerkiksi liikunnanohjaajien työnkuva pitää sisällään vesiliikunnanohjausta, personal trainingia, sekä turvallisuudesta huolehtimista. Liikunnanohjaajien tämänhetkistä osaamista on ohjausosaaminen, joka pitää sisällään niin vesiliikunnan- kuin kuntosaliohjauksen. Muita osaamisalueita olivat turvallisuusosaaminen ja testausosaaminen. Nykytilan tarkastelussa osaaminen on työnkuvan tasolla. Tulevaisuusmallissa ohjauspalvelut ovat erityisesti liikunnanohjaajien vastuulla. 6-3-5 analyysissa nousseet ilmaukset koskivat ryhmäliikuntaa, teknologian mukaanottoa ohjauspalveluihin, sekä niin sanotun kuivan puolen kehittämistä, joka käsittää tennishallin, kuntosalin, testaushuoneen ja keilahallin ohjauspalveluiden kehittämistä. Liikunnanohjaajien osaaminen käsittää osittain nämäkin aihealueet, koska osaamista on ryhmäliikunnanohjaamisesta. Teknologian mahdollisessa mukaantulossa osaaminen vaatii kehittämistä ja kouluttautumista, lisäksi keilahallin, testaushuoneen ja tennishallin kehittäminen vaatii osaamisten kehittämistä ja kouluttautumista. Kuntosalin ohjauspalveluiden kehittämiselle löytyy jo olemassa olevaa osaamista.

Tulevaisuusmallin turvallisuuskäsite piti sisällään hälytysjärjestelmät, kriisitilanteiden jälkikäsittely, sekä pelastusharjoitukset. Osaamista löytyy turvallisuudesta,

mutta osaamisten vahvistusta kaivataan yhteisten turvallisuusharjoitusten ja toistojen kautta. Kuntokeidas Vesipekassa on järjestetty säännöllisesti Suomen uimaopetus- ja hengenpelastusliiton alaista trimmi-koulutusta jossa käydään lävitse turvallisuusnäkökulmia työssämme. Lisäksi henkilökunnan ensiapukoulutuksia on noin vuoden välein.

Markkinointi on tällä hetkellä asiakaspalvelupäällikön ja toimitusjohtajan hoidettavana. Mutta esimerkiksi Kuntokeidas Vesipekan facebook –sivujen ylläpito on hajautettu osalle työntekijöistä. Tulevaisuusmallissa on sosiaalisen median kehittämistä, kuten instagram- ja youtube-tilien perustaminen. Internet-sivujen selkeyttämistä toivottiin, sekä muiden mainosmateriaalien painattamista. Nykyhetken analyysissa asiakaspalvelijoiden osaamisista löytyi sähköinen markkinointi, joten osaamista markkinoinnista löytyy. Henkilökunnalta kysyttäessä, mitä työtehtäviä he haluaisivat tulevaisuudessa tehdä, niin markkinointi ja monipuolisuus työtehtävissä nousi esille.

Työhyvinvointiin ei löydy vertailukohtaa nykyhetken analyysissa, mutta se laitettiin siksi tähän, koska se on tärkeä osa työtä. Tulevaisuusmallin analyysissa esille nousivat yhteiset liikuntahetket, saunaillat ja yhteiset keskustelutuokiot. Lisäksi avoimuus työntekijöiden välillä koettiin tärkeäksi.

Yhteenvetona vertailu ei tuottanut suurtakaan eroa nykytilan ja tulevaisuusmallin välille. Osaamisen kehittämistä vaativat ohjauspalveluiden monipuolistaminen erityisesti teknologian suuntaan, sekä turvallisuusosaamisten vahvistaminen ja kehittäminen.

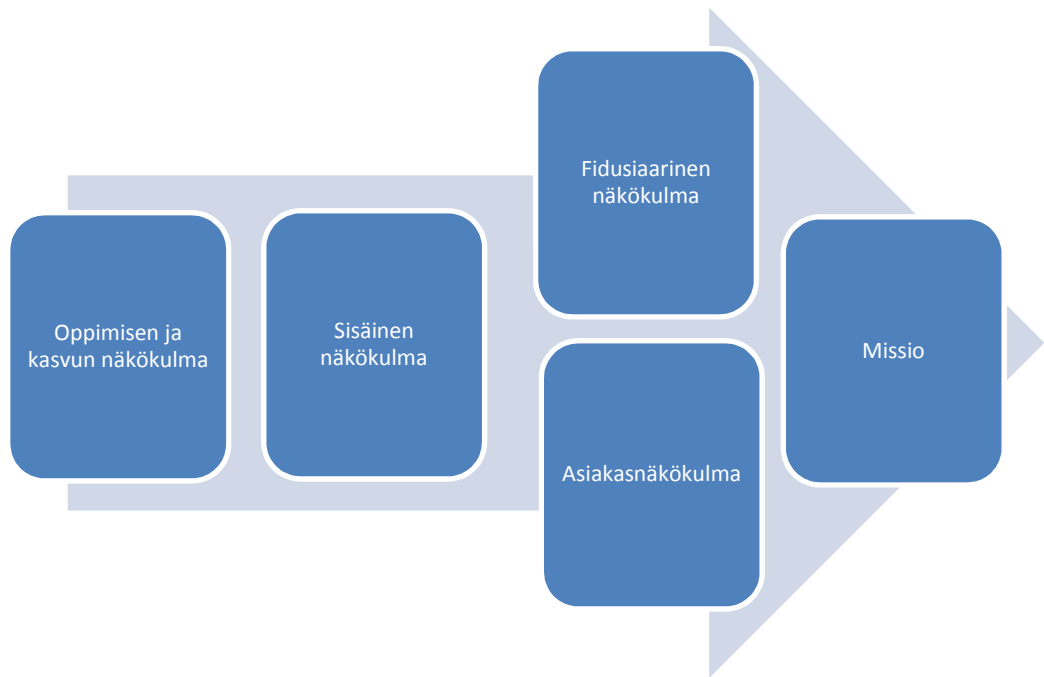
4.5 Kehitysohjelma: Osaamisperusteinen strategia

Seuraavana vaiheena pehmeässä systeemimetodologiassa on kehitysohjelman luominen. Kehitysohjelma on eräänlainen suunnitelma nykytilan ja tulevaisuusmallin välisessä vertailussa esille tulleiden asioiden kehittämisestä. (Anttila 2005, 436-437). Tässä opinnäytetyössä kehittämisohjelma on osaamisperusteisen strategian luominen. Tämän työn kehitysohjelman strategian mitattavuuden ja lopulli-

seen muotoon saattaminen jää esimiesten vastuulle, koska he ovat alkaneet valmistella kokonaisvaltaista liiketoimintastrategiaa syksyllä 2017. He toivoivat tästä työstä osaamisen näkökulman, sekä tulevaisuusmallin, joita he voivat hyödyntää varsinaisessa liiketoimintastrategiassa. Henkilökunta on myös mukana tämän strategian työstämisessä, mutta työtä helpottaa jo analysoidut tiedot henkilökunnan tämän hetkisestä osaamisesta, sekä tulevaisuuden toiveista koskien työnkuvaa ja –tehtäviä. Esimiehet pitivät myös tärkeänä tulevaisuusmallia, jossa kehittämisskohteet ovat suoraan esillä.

Kuntokeidas Vesipekan missio on luoda kuntalaisille matalan kynnyksen liikuntapalveluita. Kuntokeidas Vesipekan visiona on olla vuonna 2022 asiakkaistaan ja henkilökunnastaan huolta pitävä monipuolisia ohjauspalveluita tarjoava matalan kynnyksen vesiliikunta- ja kuntoilupaikka. Kuntokeidas Vesipekan osaamisperusteinen strategian tavoitteena on kehittää henkilökunnan osaamista, jotta ohjauspalvelumme monipuolistuvat, turvallisuus, sekä työssä viihtyvyys kehittyvät. Henkilökunnan osaamisen kehittämällä voimme luoda lisäarvoa asiakkaillemme, sekä Raahen kaupungille. Kuntokeidas Vesipekan osaamisperusteinen strategia pohjautuu tulevaisuusmalliin, jolla visio on saavutettavissa.

Strategiakartta kuvaa, kuinka organisaatio tuottaa arvoa. Julkisella sektorilla strategiakartta (kuvio 5) kuvaa kuinka missio täytetään. Kartassa on neljä näkökulmaa joista mission alapuolella on fidusiaarinen näkökulma ja asiakasnäkökulma. Fidusiaarinen näkökulma kuvaa kuinka menestyminen näkyy rahoittajille ja veronmaksajille. Asiakasnäkökulma kuvaa miten vision toteutuminen näkyy asiakkaille. Fidusiaarisen ja asiakasnäkökulman alla on sisäinen näkökulma, joka kuvaa sisäisiä prosesseja, joissa organisaation on onnistuttava, jotta asiakkaat ja rahoittajat ovat tyytyväisiä. Sisäisen näkökulman alla on oppimisen ja kasvun näkökulma, joka kuvaa oppimista ja kehittymistä, jolla organisaation visio saavutetaan. (Kaplan & Norton 2004, 30-31.)



Kuvio 5: Julkisen sektorin strategiakartta.

Oppimisen ja kasvun näkökulma on Kuntokeidas Vesipekassa tulevaisuusmallien pääkohdat eli, osaamisen, työhyvinvoinnin, markkinoinnin, ohjauspalveluiden ja turvallisuuden kehittäminen. Sisäinen näkökulma tulee esille Kuntokeidas Vesipekassa, että siellä on laadukkaat ohjauspalvelut, se on siisti ja nykyaikainen kuntoilukeskus, sekä siellä on töissä hyvinvoiva ja osaava henkilöstö. Asiakasnäkökulma tulee esille siinä, että pystymme tuottamaan laadukkaita ja monipuolisia liikuntapalveluita, joille on kysyntää. Fidusiaarinen näkökulma pitää sisällään hintojen noston maltillisuuden. Näillä prosesseilla missio on täytettävissä.

Osaamisperusteisen strategian tavoitteena on kehittää henkilökunnan osaamista vision suuntaan, että pystymme tuottamaan lisäarvoa asiakkaille. Strategian mitattavuus on verrattavissa vision mitattavuuteen. Henkilökunnan osaamista seurataan osaamiskartoituksilla, joita verrataan sen hetkiseen työnkuvaan. Näin saadaan käsitys onko osaaminen linjassa työnkuvaan. Osaamista voidaan arvioida ja mitata myös Hätösen (2011, 17 & 37) mukaan 360 asteen arvioinnilla, jossa henkilökunnan osaamista arvoi esimies, työntekijä itse, kollegat ja asiakkaat. 360 asteen arvoinnissa organisaatiokulttuuri tulee olla avoin ja kaikkien on sitouduttava arvointiin. Työntekijöiden välillä vallitsee luottamus ja palautekulttuuri

on avoin, jolloin ongelmiin puututaan heti ja kehittävän palautteen antaminen on itsestään selvää. (Hätönen 2011, 38.)

Strategiakarttaa voidaan mitata myös miten eri ohjauspalvelut tuottavat. Kassa- ja kulunvalvontaraporteista saadaan tietoa kuinka paljon asiakkaat käyvät eri laji- ja ohjauspalveluissa. Asiakasmääriä seuraamalla tiedämme mitkä palvelut ovat tuottavia ja mitkä palvelut tarvitsevat kehittämistä. Kassaraporteista pystymme seuraamaan myös kassavirtaa sisäänpäin, jotka vaikuttava talouden johtamiseen ja fidusiaariseen näkökulmaan.

Tarkempi analyysi ja mittareiden tekeminen jää Raahen seudun uimahallisäätöön vastuulle. Alla on tulevaisuusmallista muodostunut strategia, jossa on myös visiosta johdetut Kuntokeidas Vesipekan menestystekijät. Osaamisperusteisessa strategiassa on tulevaisuusmallin pääkohdat ja niiden alla on muutamia pääkohtia, jotka nousivat tässä työssä käytetyissä analyyseissa.

Kuntokeidas Vesipekan osaamisperusteinen strategia

Kuntokeidas Vesipekan missio: luoda kuntalaisille matalan kynnyksen liikuntapalveluita.

Visio: Kuntokeidas Vesipekka on vuonna 2022 asiakkaistaan ja työntekijöistään huolta pitävä monipuolisia ohjauspalveluita tarjoava matalankynnyksen vesiliikunta- ja kuntoilukeskus.

Kuntokeidas Vesipekan menestystekijät:

- Osaava ja ammattitaitoinen henkilökunta
- Turvallisuus. Pidämme yllä asiakkaiden ja henkilökunnan turvallisuudesta
- Monipuolisuus. Tarjoamme eri-ikäisille monipuolisia liikuntapalveluita
- Asiakasystävällisyys

Osaamisen kehittäminen: Esimiestyöskentelyssä otetaan huomioon henkilökunnan olemassa oleva osaaminen ja tulevaisuudessa tarvittava osaaminen. Esimiehet arvostavat työntekijöitä ja tarkastelevat heidän osaamistaan suhteessa työtehtäviin säännöllisin väliajoin. Esimiesviestintää kehitetään ja annetaan palautetta työtehtävistä. Jokainen työntekijä pitää huolta omasta osaamisesta ja sen kehittämisestä. Ollaan valmiita etsimään uusia keinoja palveluiden kehittämiseen ja oman osaamisen esille tuontiin, sekä tarvittavan osaamisen kehittämiseen. Jaetaan tietoa työkavereiden kanssa, sekä yhdessä opitaan työn kautta toimivia asioita. Osaamisen ja palveluiden kehittämiseksi järjestetään tarvittavat resurssit. Osaamista arvioidaan ja mitataan.

Vastuullisuus: Annetaan työntekijöille vastuuta osaamisen mukaan. Samalla vahvistetaan osaamista, jolla taataan organisaation kehittyminen. Lisäksi kannetaan vastuu omasta työstä ja osaamisen kehittämisestä.

Monipuoliset ohjauspalvelut: Lähdetään systemaattisesti kehittämään palveluita. Ylläpidetään ja tarvittaessa kehitetään toimivaksi todettuja olemassa olevia palveluita. Toiminnan kehittämisessä otetaan huomioon liikunta-alan trendit.

Turvallisuus: Pidetään huolta asiakkaiden ja omasta turvallisuudesta. Siisteys ja tarvittavat tukitoimet otetaan huomioon. Ollaan valmiita kehittämään omaa turvallisuusosaamista ja siihen annetaan mahdollisuus. Järjestämme henkilökunnalle turvallisuuskoulutuksia säännöllisesti.

Työhyvinvointi: Pidämme huolta työhyvinvoinnista ja tarvittavista tukitoimista. Osaamisen kehittäminen ja vastuun antaminen lisää osaltaan hyvinvointia. Lisäksi toteutamme työkyky –toimintaa, jolla saadaan työntekijät jaksamaan.

Markkinointi: Kehitetään markkinoinnin välineitä, kuten sosiaalisen median viestintää, sekä internet –sivuja.

5 POHDINTA

Osaamisen johtaminen ja strateginen johtaminen kulkevat käsi kädessä. Strategiset linjaukset määrittävät osaamista, mutta myös osaaminen määrittää strategisia linjauksia. Strategiatyössä on tärkeä kuunnella henkilökuntaa ja henkilökunta kannattaa sitouttaa strategiatyöskentelyyn, koska se lisää sitoutumista työhön ja luo kuuntelemisen ilmapiirin työyhteisöön. Samalla henkilökunta pääsee vaikuttamaan tulevaisuuden asioihin, jota itse ovat tekemässä. Lisäksi strategiaan on helppo sitoutua ja se on helpompi sisäistää, kun on ollut itse mukana strategiatyöskentelyssä.

Nykypäivänä työntekijöiden osaaminen luo kilpailuedun, joten osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen kannattaa kiinnittää huomiota. Työyhteisössä kannattaa pohtia mitä osaamista tarvitaan nyt ja mitä osaamista tarvitaan tulevaisuudessa, jotta voidaan kehittää palveluita. Jatkuvalle osaamisen kriittisellä tarkastelulla ja kehittämisellä luodaan kilpailuetua muihin saman alan toimijoihin, sekä kehitetään omia palveluita. Osaamisen johtaminen ja kehittäminen, sekä strateginen johtaminen ovat monisäikeisiä, sekä aikaa vieviä asioita esimiehiltä. Osaamisen ja strategisten linjauksien tiedostaminen helpottaa esimiesten toimintaa ja luovat liikku- matilaa palveluiden ja työolojen kehittämisessä.

Tämä opinnäytetyöprosessi oli pitkä, vaativa, mutta samalla opettavainen prosessi. Työyhteisön henkilökunta kulki koko prosessin ajan mukana ja he vaikuttivat suuresti opinnäytetyön loppuratkaisuun. Vaikein osa tässä työssä oli henkilökunnan motivointi, sekä asioiden selittäminen, miksi tehdään erilaisia analyyseja. Henkilökunta sai esittää näkemyksiä millainen Kuntokeidas Vesipekka on tulevaisuudessa, mitä asioita pitää kehittää tai muuttaa, jotta päästään toivottuun tulevaisuuden kuvaan. Ideoita ja työkaluja tuli paljon edellä mainittuihin asioihin, jotka ratkaisevat kehittymisen tulevaisuudessa.

Tätä kirjoittaessa selvisi, että Kuntokeidas Vesipekkassa on aloitettu syksyllä 2017 liiketoimintastrategian tekeminen, joten tässä työssä alun perin tarkoituksena ollut osaamisperusteisen strategian tekeminen jäi kesken. Työn tilaajana Raahen seu-

dun uimahallisäätiö halusi käyttöönsä tässä opinnäytetyössä kuvatut asiat henkilökunnan osaamisesta, tulevaisuudenkuvasta sekä tulevaisuusmallista. Strategian mittareiden laadinta jää uimahallisäätiön vastuulle, koska he toteuttavat laajemman liiketoimintastrategian.

5.1 Eettiset kysymykset

Tutkija tarvitsee työssään ammattitaidon lisäksi eettisiä periaatteita. Tieteen eettisenä arvona voidaan pitää uuden tiedon tuottamisen lisäksi pyrkimystä riippumattomuuteen ja itsenäisyyteen. Ensisijaisesti tutkijat tekevät itse omaa tutkimustyötään koskevat eettiset ratkaisut ja vastaavat niistä, mutta silti tutkimusetiikka koostuu yhteisistä sovitusta periaatteista ja tavoitteista. (Kuula 2006, 25-26; Pietarinen 2002, 58.)

Tutkimus voi olla eettisesti hyväksyttävää ja luotettavaa, jos tutkimus on tehty noudattamalla hyvää tieteellistä käytäntöä. Hyvä tieteellisen käytännön tunnuspiirteitä ovat muun muassa, että tutkimuksessa noudatetaan rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkaavaisuutta. Lisäksi tärkeää on, että kunnioitetaan muiden tutkijoiden työtä viittaamalla oikein heidän teoksiinsa. Tutkimuksessa otetaan huomioon tietosuojaa koskevat suojat. Vaikka tutkija vastaa itse hyvästä tieteellisestä käytännöstä, niin myös koko tutkimusryhmä ja organisaatio ovat vastuussa hyvästä eettisestä käytännöstä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6; Kuula 2006, 34-35.)

Tutkimusaineistoa kerätessä tutkittaville on annettava informaatiota tutkimuksesta ja aineiston keräämisestä. Tutkimusaineistoa kerätessä on tärkeää informoida tutkimusaineiston käsittelystä ja kohtalosta. Annettava informaatio voi ratkaista haluaako ihminen osallistua tutkimukseen. Informaation ja aineiston sisältö määrittävät voiko aineiston arkistoida vai voiko aineiston hävittää tutkimuksen tulosten tarkistamisen jälkeen. (Kuula 2006, 99-101.)

Tässä opinnäytetyöprosessissa noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkimus toteutettiin yhdessä työyhteisön kanssa, joten tietosuoja ja immunitettiin olivat tärkeitä. Henkilökunnalle tehdyissä kyselyissä jokainen sai vastata anonymisti ja

vastauksia ei pysty yhdistämään kehenkään. Ainoastaan työnkuvaa koskevasta kyselystä vastaukset voidaan ryhmitellä ammattiryhmittäin, mutta siinäkin henkilöt eivät tule esille. Vastaukset ovat rehellisesti, vääristelemättä ja huolellisesti analysoitu.

Opinnäytetyöprosessissa käytettiin kirjallisia lähteitä ja artikkeleita, joihin pyrin viittamaan parhaalla mahdollisella tavalla. Internet-lähteitä käytin harkiten ja pyrin aina löytämään myös kirjallisen lähteen tukemaan internet-lähdettä. Viittaukset ovat tekstissä merkattu, lisäksi työn lopussa on lähdeluettelo käytetyistä lähteistä. Pyrin tekemään opinnäytetyöprosessin noudattamalla hyvää tieteellistä käytäntöä.

Aineiston hankinnan yhteydessä informaatio olisi voinut olla parempaa. Ohjeistuksen puutteesta johtuen, esimerkiksi asiakkailta saadut vastaukset koskien Kuntokeidas Vesipekan visiosta ja henkilökunnan osaamisesta jäivät vähäiseksi. Lisäksi informaation puutteesta voi johtua henkilökunnan motivoinnin vaikeus. He eivät välttämättä kokeneet opinnäytetyön aiheena olevaa ilmiötä tärkeäksi.

Saadut aineistot olen arkistoinut tai hävittänyt heti sen jälkeen, kun olen ne tässä työssä analysoinnut. Vastaukset ovat pelkistetty ja pelkistetyt ilmaukset ovat suoraan tässä työssä eri vaiheissa olevissa taulukoissa.

5.2 Luotettavuuden pohdinta

Opinnäytetyön tulosten ja johtopäätösten tulisi olla uskottavia ja luotettavia. Yleiskäsitteenä tutkimuksen hyvyyden mittarina käytetään termiä luotettavuus. Luotettavuus mittaa laatua. Luotettavuuden kannalta on tärkeää dokumentoida mahdollisimman tarkasti opinnäytetyön eri vaiheet perusteluineen. Opinnäytetyöprosessin kaikki ratkaisut ja valinnat eri vaiheista perustellaan, koska silloin arvioitavuus paranee. (Kananen 2012, 161-165.)

Jos kehittämistutkimuksessa on laadullisia osia, sovelletaan tutkimukseen laadullisen tutkimuksen pätevyyskriteereitä. Laadullisen tutkimuksen kriteereitä ovat arvioitavuus / dokumentaatio, tulkinnan ristiriidattomuus, luotettavuus ja saturaatio. Arvioitavuus perustuu opinnäytetyön dokumentointiin ja perusteluihin prosessin eri

vaiheissa. Tulkinnan ristiriidattomuus tarkoittaa sitä, että vaikka aineiston teemoittelussa ja koodaamisessa voi olla tulkinanvaraa, toinen tutkija päätyy samaan johtopäätökseen. Samasta aineistosta voi kuitenkin tehdä moni tulkintoja, riippuen tarkastelukulmasta ja tutkimusongelmasta. Luotettavuus tarkoittaa tässä tapauksessa sitä, että tutkimuksen tulkinat ja tulokset vastaavat tutkittavaa kohdetta. Esimerkiksi informantti lukee ja vahvistaa tutkimuksen tulkinat ja johtopäätökset. Saturatio on kyllästyneisyyttä, tarkoittaen sitä, että tutkimukseen otetaan mukaan uusia havaintoyksiköjä siihen asti, kunnes vastaukset toistavat itseään. (Kananen 2012, 172-175.)

Dokumentaatio perusteluineen pyrittiin tekemään mahdollisimman tarkasti. Eri vaiheet ja käytetyt menetelmät perusteltiin miksi käytettiin juuri näitä menetelmiä. Tulkinnan ristiriidattomuus tässä tutkimuksessa täyttyy, koska Kuntokeidas Vesipekan henkilöstö oli mukana aineiston hankinnassa, jotka saivat täyttää erilaisia kyselyitä muun muassa osaamisesta, joiden vastaukset käsiteltiin induktiivisella sisällönanalyysillä. Henkilöstön subjektiiviset kokemukset ja tuntemukset tulivat esille, sekä niitä muuttamatta vahvistuivat Kuntokeidas Vesipekan henkilöstön osaamiset, visio ja tulevaisuuskuva. Tulkinat ja tulokset luetutin asiakaspalvelupäälliköllä, joka vahvisti henkilökunnan osaamiset ja työnkuvan. Tähän perustuen opinnäytetyöprosessia ja tuloksia voidaan pitää luotettavana tässä kontekstissa. Tutkimusmenetelmät sopivat tähän työhön, sekä vastaukset analyysissä koskivat nimenomaista työyhteisöä.

Kyselyt ja analyysit ovat toistettavissa, esimerkiksi jos halutaan katsoa kuinka Kuntokeidas Vesipekan osaamiset ja palvelut ovat kehittyneet. Lisäksi ne ovat siirrettävissä muihin organisaatioihin vastaaviin kehittämiskohteisiin.

Teoriapohjaa hakiessa pyrin etsimään luotettavia lähteitä, sekä pyrin lähdekritiikkiin. Pyrin myös etsimään useamman lähteen samasta aiheesta, joka osaltaan lisää luotettavuutta.

Kehitettävänä asiana luotettavuuden kannalta pidän sitä, että prosessista tiedottamisen, sekä yhteyden uimahallisäätiön hallitukseen ja esimiehiin olisi voinut hoi-

taa paremmin. Kyselyistä olisi pitänyt tarkemmin tiedottaa, varsinkin siitä mitä kulloinkin haetaan. Tällä tavalla tiedosta olisi saanut syvempää ja sitä kautta luotettavampaa.

5.3 Oman asiantuntijuuden kehittyminen

Oman asiantuntijuuteni kehittyminen otti ison loikan tämän työn aikana. Jouduin paneutumaan ennalta kovin tuntemattomaan aiheeseen ja soveltamaan sitä työyhteisöni. Oman asiantuntijuuden kehittymistä tärkeämpänä pidän sitä, että sain lähes koko työyhteisön mukaan työhön ja he pääsivät tutkailemaan omaa osaamista, sekä saivat esittää omia näkemyksiä Kuntokeidas Vesipekan tulevaisuudesta. Henkilöstön rooli oli merkittävä tässä työssä ja uskon, että he saivat tästä työstä myös itselle jotain.

Oma asiantuntijuuden kehittyminen perustuu suurimmilta osin asioiden näkemiseen ja kokemiseen. Pystyn näkemään työn enemmän moniulotteisena ja kompleksisena kokonaisuutena, toisin kuin aiemmin, katselin työtä mustavalkoisesti oman työn näkövinkkelistä. Opinnäytetyön ja koulutuksen ansiosta pyrin miettimään ja tarkastelemaan asioiden eri puolia, sekä syy-seuraus-suhteita. Oma osaaminen syventyi tätä työtä tehdessä hallinnolliseen puoleen, sekä henkilöstön osaamisen hyödyntämiseen. Lisäksi sain arvokasta uutta oppia työskentelystä uimahallisäätiön hallituksen, sekä esimiesten kanssa.

Opinnäytetyön tavoitteena on, että opiskelija soveltaa tutkimustietoa ja käyttää valittuja menetelmiä työelämän ongelmien ratkaisemiseen. Opinnäytetyö kehittää myös opiskelijan valmiutta vaativaan itsenäiseen asiantuntijatyöskentelyyn. (Liikunta-alan kehittämisen ja johtamisen koulutus YAMK 2015). Opinnäytetyöprosessi oli vaativa ja aikaa vievä, mutta myös opettava. Opinnäytetyö kehitti minun taitoja työelämän ongelmien ratkaisuun, erityisesti strategisella ja osaamisen kehittämisen puolella. Tämä opinnäytetyö oli vain kirjoitusprosessin osalta itsenäistä, muuten henkilöstö ja esimiehet olivat vahvasti mukana työn eri vaiheissa. Näiltä osin opinnäytetyö tuki omaa asiantuntijuuden kehittymistä.

Liikunnan ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon kompetensseja ovat muun muassa, että opiskelija osaa analysoida, arvioida ja kehittää palvelujärjestelmiä, osaa tuottaa alalleen sovellettavissa olevaa uutta tietoa, kehittää käsitteistöä ja toimintatapoja, kykenee ottamaan vastuuta oman alansa ja alueensa kilpailukyvyn ja hyvinvoinnin kehittämistä, sekä kykenee kehittämään alansa ohjausosaamista. (Liikunta-alan kehittämisen ja johtamisen koulutus YAMK 2015.) Jos näitä kompetensseja verrataan tähän opinnäytetyöprosessiin, niin se tuki omaa asiantuntijuuden kehittymistä. Tämä opinnäytetyö oikein implementoituna kehittää toimintatapoja ja tuotti uutta tietoa esimiehille. Tämä työ ei sinänsä kehitä alueen kilpailukykyä, mutta oikein käytettynä kehittää Kuntokeidas Vesipekan kilpailukykyä ja ohjausosaamista, joka pitkässä juoksussa kehittää aluetta.

5.4 Jatkotutkimusaiheet

Tämän työn jatkotutkimusaiheet voivat olla:

1. Miten osaamisen johtaminen ilmenee Kuntokeidas Vesipekan palveluissa?
2. Miten osaamisperusteisuus ilmenee uudessa liiketoimintastrategiassa?
3. Kuntokeidas Vesipekan strategian osaamisperusteisuuden kehittäminen ja uudistaminen

Jatkotutkimusaiheet liittyvät palveluihin, sekä uuteen liiketoimintastrategiaan. Ensimmäisenä jatkotutkimusaiheena on miten osaamisen johtaminen näkyy Kuntokeidas Vesipekan palveluissa. Tämä aihe kuvastaa kuinka osaamisen johtaminen ja kehittäminen on muuttanut Kuntokeidas Vesipekan palveluita. Tässä työssä esille tullut visio pohjautui monipuolisuuteen, joten tämä aihe aukaisee vision toteutumista.

Toinen jatkotutkimusaihe liittyy uuteen liiketoimintastrategiaan ja miten osaaminen ilmenee siinä. Esimiehet toivoivat nimenomaan tämän työn avulla tietoa henkilökunnan osaamisesta, sekä tulevaisuusmallia, joita he voivat hyödyntää strategian

muodostamisessa. Tällä jatkotutkimusaiheessa saadaan selville miten henkilöstön osaaminen ja tulevaisuusmalli on hyödynnetty liiketoimintastrategiassa, tai miten muuten osaamisperusteisuus näkyy strategiassa.

Kolmas aihe liittyy liiketoimintastrategian osaamisperusteisuuden kehittämiseen ja uudistamiseen. Osaaminen vanhenee, joten tällä tutkimusaiheella saadaan osaamisen sen hetkiset tasot selville ja mahdollisesti kehittämään niitä sen hetkisen ajan vaatimusten mukaisesti, sekä kehittämään osaamisia mahdollisesti tulevaisuudessa tarvittavaan suuntaa.

LÄHTEET

- Ahloth, M & Havunen, R. 2015. Pomo puun ja kuoren välissä. Talentum. Helsinki.
- Anttila, P. 2005. Ilmaisuu, teos, tekeminen ja tutkiva toiminta. Akatiimi OY. Hamina
- Checkland, P & Poulter, J. 2010. System approaches to managing change: A practical guide. Luettu 12.12.2016. Saatavilla: http://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-1-84882-809-4_5
- Gerami, H. 2010. Knowledge management. International Journal of Computer Science and Information Security: 7(2), 234.238. Luettu 1.3.2017. Saatavilla: <https://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/1003/1003.1807.pdf>
- Heikinheimo, P. 2014. Yrityksestä menestystarina. Suomen liikekirjat.
- Huotari, Päivi. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Tampereen yliopisto, Johtamistieteen laitos. Acta Universitatis Tampereensis 1382. Tampereen yliopisto paino Oy, Tampere.
- Hyrkäs, E. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 338. Digipaino, Lappeenranta.
- Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Educa-Instituutti OY. Helsinki
- Johnsen, Å. 2015. Strategic management thinking and practise in the public sector: A strategic planning for all seasons. Julkaisussa: Financial accountability & management. Luettu: 24.2.2017. Saatavilla: <https://oda.hioa.no/en/strategic-management-thinking-and-practice-in-the-public-sector-a-strategic-planning-for-all-seasons>

Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin. Otava. Helsinki.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-kustannus. Jyväskylä.

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Talentum. Helsinki.

Kamensky, M. 2008. Menestyksen timantti. Talentum. Helsinki.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Kaplan R.S. & Norton D.P. 2004 Strategiakartat – Aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Talentum. Helsinki.

Kaplan R. S. & Norton D. P. 2009. Strategiaverkko. Talentum. Helsinki.

Karlöf, B. 2004. Strategian rakentaminen – sisältö ja välineet. Edita. Helsinki.

Kesti, M. 2005. Hiljaiset signaalit – Avain organisaation kehittämiseen. Edita. Helsinki.

Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka – Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Vastapaino. Tampere.

Kiiski Kataja, E. Megatrendit 2016. Tulevaisuus tapahtuu nyt. 2016. Sitra. Luettu 19.3.2017. Saatavilla: https://media.sitra.fi/2017/02/23211717/Megatrendit_2016.pdf

Liikunta-alan kehittämisen ja johtamisen koulutus YAMK. 2015. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Luettu 10.8.2017. Saatavilla: <http://opinto-opas.kamk.fi/index.php/fi/68148/fi/68612/ALY15S/year/2015>

Lindroos, J-M. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. WSOYpro. Helsinki.

Mannermaa, M. 1993. Pehmeä systeemimetodologia evolutionarisessa tulevaisuudentutkimuksessa. Teoksessa Vapaavuori, M. & von Bruun, S. (toim.) Miten tutkimme tulevaisuutta? Tulevaisuuden tutkimuksen seura.

MacNaught, S. 2014. 108 ideas in 30 minutes – The 6-3-5- method of brainwriting. Luettu 27.7.2017. Saatavilla: <http://blogsession.co.uk/2014/03/635-method-brainwriting/>

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. International Me-thelp Ky.

Miles, M.B. & Huberman, M.A. 1994. Qualitative Data Analysis. SAGE Publications. International Educational and Professional Publisher.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOYpro. Helsinki.

Otala, L. & Pöysti, K. 2012. Kilpailukyky 2.0. Kilpailukykyhyppy yhteisöllisillä toimintatavoilla. Helsingin seudun kauppakamari.

Pehmeä systeemianalyysi. 2009. Virtuaali ammattikorkeakoulu. Luettu 18.9.2017. Saatavilla: <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojak-sot/0709019/1193463890749/1193464158778/1194360111832/1194360438342.html>

Pietarinen, J. 2002. Eettiset perusvaatimukset tutkimustyössä. Teoksessa: Karjalainen, J., Launis, V., Pelkonen, R. & Pietarinen, J. (toim.) Tutkijan eettiset valinnat. Gaudeamus. Helsinki.

Salojärvi, S. 2005. Osaaminen ja innovaatiot yrityksen kasvun edellytyksenä. Teoksessa Juuti, P. (toim.) Osa ja innovoi – Osaaja innovoi. Otava. Keuruu.

Santalainen, T. 2005. Strateginen ajattelu. Talentum. Helsinki

Silén, T. 2006. Johtamisen ja strategisen ajattelun näkökulmia. Helsinki University Press. Helsinki.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Talentum. Helsinki.

Säteri, R. 2009. Opas: Esimiesviestintä. Viestintätoimisto Deski Oy. Helsinki.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2010. Strategia arjessa – oivalluksia organisaation uudistajalle. WSOYpro. Helsinki.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Luettu 28.9.2017. Saatavilla: http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2014. Liikuntaliiketoiminnan ekosysteemin muutokset. TEM raportteja 20/2014. Luettu 19.3.2017 Saatavilla: <https://tem.fi/documents/1410877/2871099/Liikuntaliiketoiminnan+ekosysteemin+muutokset+03072014.pdf>

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Inforviestintä Oy.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2010. Julkinen johtaminen. Tietosanoma OY. Helsinki.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja. 20 työkalua. Talentum. Helsinki.

Women technology entrepreneurs. 2012. 6-3-5 –menetelmä. Luettu 27.7.2017. Saatavilla: http://www.wteche.eu/fi/modules/creativity_and_ideas_generation/6-3-5_brain_writing/?PHPSESSID=0380ffc78ea7523a322cdba2c901c54d

Åhman, H. 2004. Menestyvä johtaminen – Haasta itsesi. Werner Söderström OY. Helsinki

LIITTEET

Osaamisen alkukartoitus

Millainen on työnkuvasi?

Mitä osaamista sinulla on?

Kuntokeidas Vesipekan tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen kartoitus

Millaisia työtehtäviä haluat tehdä tulevaisuudessa?

Mitä omaa osaamista haluat kehitettävän tulevaisuudessa?

Millaisena näet Kuntokeidas Vesipekan vuonna 2022?

Kuntokeidas Vesipekan tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen kartoitus

Millaisia palveluita haluat tulevaisuudessa?

Mitä osaamista haluat henkilökunnalta?

Millaisena näet Kuntokeidas Vesipekan vuonna 2022?