

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Mari Riissanen

OSAAMISEN JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN STARTUP-  
YRITYKSESSÄ

Opinnäytetyö  
maaliskuu 2019



**OPINNÄYTETYÖ**  
**maaliskuu 2019**  
**Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen**  
**Ylempi ammattikorkeakoulututkinto**

Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
+358 13 260 600 (vaihte)

Tekijä(t)  
Mari Riissanen

Nimeke  
Osaamisen johtamisen kehittäminen startup-yrityksessä

Toimeksiantaja  
Hyvinvointi- ja terveysteknologia-alan yritys

**Tiivistelmä**

Organisaatiot elävät muutospaineiden alla. Sääntöjen noudattaminen ja hallinnolliset ohjeet ohjaavat ihmisten arkea. Uudet ideat puuttuvat, koska menestystä mitataan numeroilla ja oikein tehdyillä asioilla. Yrity maailma ja vapaa-aika joutuvat kilpailemaan keskenään ja ihmiset tavoittelevat liian paljon.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli toteuttaa startup-yritykselle strategisen kehittämisen työkalu uuden organisaation osaamisen johtamiseen. Sen avulla voidaan varmistaa yrityksen osaamisen kehittäminen, organisaation oppiminen ja työhyvinvoinnin kehittäminen johtamisen toimintatapojen ja menetelmien avulla, jossa inhimillisellä pääomalla on korkea arvo. Työkalun avulla voidaan luoda turvallinen, palkitseva, aktiivinen, motivoitunut ja hyvinvoiva työyhteisö. Siellä ihmiset tuottavat innovaatioita, antavat luovan panoksensa maksimaalisella tasolla ja varmistavat toiminnallaan yrityksen taloudellisen kannattavuuden.

Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä, jonka lähestymistapana käytettiin toimintatutkimusta ja tapaustutkimusta. Tiedonhankintamenetelminä käytettiin jatkuvaa havainnointia, reflektointia, vuorovaikutusta ja fokusryhmähaastattelua. Haastattelussa tuli esiin, että yrityksen omistajilla on selkeä halu minimoida byrokratian määrää, maksimoida yksilöllinen vastuu ja vapaus, kannustaa jatkuvaan parantamiseen, kyseenalaistamiseen ja avoimeen viestintään. Palkitseminen, kunnioittaminen, arvostaminen ja oppiminen siihen, että vähemmän on enemmän, koettiin tärkeäksi.

Kieli  
suomi

Sivuja 64  
Liitteet 2

**Asiasanat**

osaamisen johtaminen, osaamisen kehittäminen, työhyvinvointi, oppiminen



**THESIS**  
**March 2019**  
**Master's Degree Programme in**  
**Business Management and Leadership**  
Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
FINLAND  
+ 358 13 260 600 (switchboard)

Author (s)  
Mari Riissanen

Title  
Developing Competence Management in a Startup Company

Commissioned by  
Company specialised in wellbeing and health technology

**Abstract**

Organizations are living under increasing pressures of change. Compliance with the rules and administrative instructions guide people's everyday life. New ideas are missing because success is measured by numbers and correct procedures. Business and leisure are competing, and people are setting their objectives too high.

The aim of this thesis was to create a strategic development tool for managing know-how in a startup company. The tool will help to develop the company's expertise, well-being at work and organizational learning. With the developed tool the company can create a safe, rewarding, active, motivated and prosperous work community. In such a place people produce innovations and make their maximum creative contribution and ensure the profitability of the company.

The thesis was executed as developmental research and the approach combined action research and case study. The methods of data acquisition included continuous observation, reflection, interaction and focus group interviews. The interviews revealed that the owners have a clear desire to minimize bureaucracy and maximize individual responsibility and freedom. They want to encourage employees to continuous improvement, questioning and open communication. Respecting, rewarding and learning that less is more were considered important.

Language

Finnish

Pages 64  
Appendices 2

Keywords

Strategic development, managing know-how, learning organization, well-being

## Sisältö

1	Johdanto .....	5
2	Tausta ja lähtökohdat.....	6
2.1	Tavoitteet ja rajaukset.....	8
2.2	Opinnäytetyön rakenne.....	9
2.3	Osaamisen johtamisen avainkäsitteet .....	10
2.4	Aiemmat tutkimukset .....	12
3	Osaamisen johtaminen .....	13
3.1	Organisaatiotason osaamisen johtaminen .....	16
3.2	Yksilöosaamisen johtaminen .....	17
3.3	Motivoiva osaamisen johtaminen.....	19
3.4	Osaamisen kehittäminen .....	22
3.5	Työhyvinvoinnin vaikutus osaamisen kehittämiseen.....	23
4	Organisaation ja yksilön oppiminen .....	25
4.1	Oppiva vai älykäs organisaatio .....	25
4.2	Oppiminen .....	27
4.3	Oppimista tukeva ilmapiiri .....	29
5	Osaamisen johtamisen ja kehittämisen työkalut .....	32
5.1	Ydinosaamisen tunnistaminen .....	33
5.2	Osaamiskartoitus .....	34
5.3	Kehitystarveanalyysi .....	36
5.4	Avainhenkilökartoitus .....	37
5.5	Kehittämisohjelma .....	37
5.6	Osaamisen johtaminen ja kehittäminen tulevaisuudessa .....	39
6	Lähestymistapa ja tiedonhankinnan menetelmät .....	40
6.1	Haastattelu ja havainnointi tiedonhankintamenetelmänä.....	42
6.2	Eettisyys ja luotettavuus .....	44
7	Kehittämistyön toteutus.....	45
7.1	Kehittämistyön lähtötilanne kohdeyrityksessä.....	45
7.2	Tutkimuksen toteutus.....	46
7.3	Aineiston tulkinta ja analysointi .....	47
8	Aineistosta saadut tulokset .....	48
8.1	Osaamisen johtaminen .....	49
8.2	Oppiminen .....	51
8.3	Työhyvinvointi .....	52
9	Johtopäätökset ja pohdinta .....	53
9.1	Menetelmien arviointi ja tulosten luotettavuus .....	53
9.2	Kehittämissuunnitelma.....	55
9.3	Kehitysmahdollisuudet, jatkotutkimus ja loppusanat.....	61
	Lähteet.....	63
	Liite 1. Haastattelukysymykset	
	Liite 2. Kehittämissuunnitelma	

## 1 Johdanto

Harva työyhteisö käsittelee johtamisen merkitystä niin, että tiimit ja yhteisön henkilöt voisivat itse kehittää osaamistaan, työtään ja työhyvinvointiaan. Vielä harvempi työyhteisö käsittelee johtamista niin, että eivät tarvitsisi johtajia laisinkaan. Vaikka tämä opinnäytetyö käsittelee osaamisen johtamisen kehittämistä, niin tämä työ ei ole työkalu vain johtajille. Tämä opinnäytetyö on työkalu startup-yrityksen omistajille ja asiantuntijoille, joiden toimenkuva vaihtelee ”yleismies Jantusesta” aina yrityksen kriittisimpien menestystekijöiden ratkaisemiseen ja suunnan näyttämiseen.

Johtamisesta, osaamisen johtamisesta, oppimisesta ja työhyvinvoinnista kirjoitetaan paljon ja teoriapohja on hyvin samankaltainen kaikissa töissä. Vivahde-eroja löytyy riippuen siitä, millä vuosikymmenellä julkaisu on kirjoitettu, koska halusipa tai ei, niin eri vuosikymmenet leimaavat tuota teoriataustaa juuri silloin vallalla olleiden toimintatapojen ja trendien mukaan. Tämän vuoksi olen opinnäytetyösäni käyttänyt mahdollisimman tuoretta lähdetietokantaa, että työni olisi ajankohdainen sen valmistuessa.

Tämän opinnäytetyön lähtökohtaisena ajatuksena oli muodostaa startup-yritykselle dokumentoitu arvomaailma, työhyvinvoinnin rakentamisen peruskivi ja teos, jonka äärelle voi palata silloin, kun pitää miettiä, miksi yrityksessä toimitaan niin kuin toimitaan. Tahtotilana oli ravistella ajatuksia siitä, tarvitaanko enää perinteisiä johtajia maailmassa, jossa työyhteisö omistaa yrityksen, tuotteet, palvelut ja aineettoman pääoman.

## 2 Tausta ja lähtökohdat

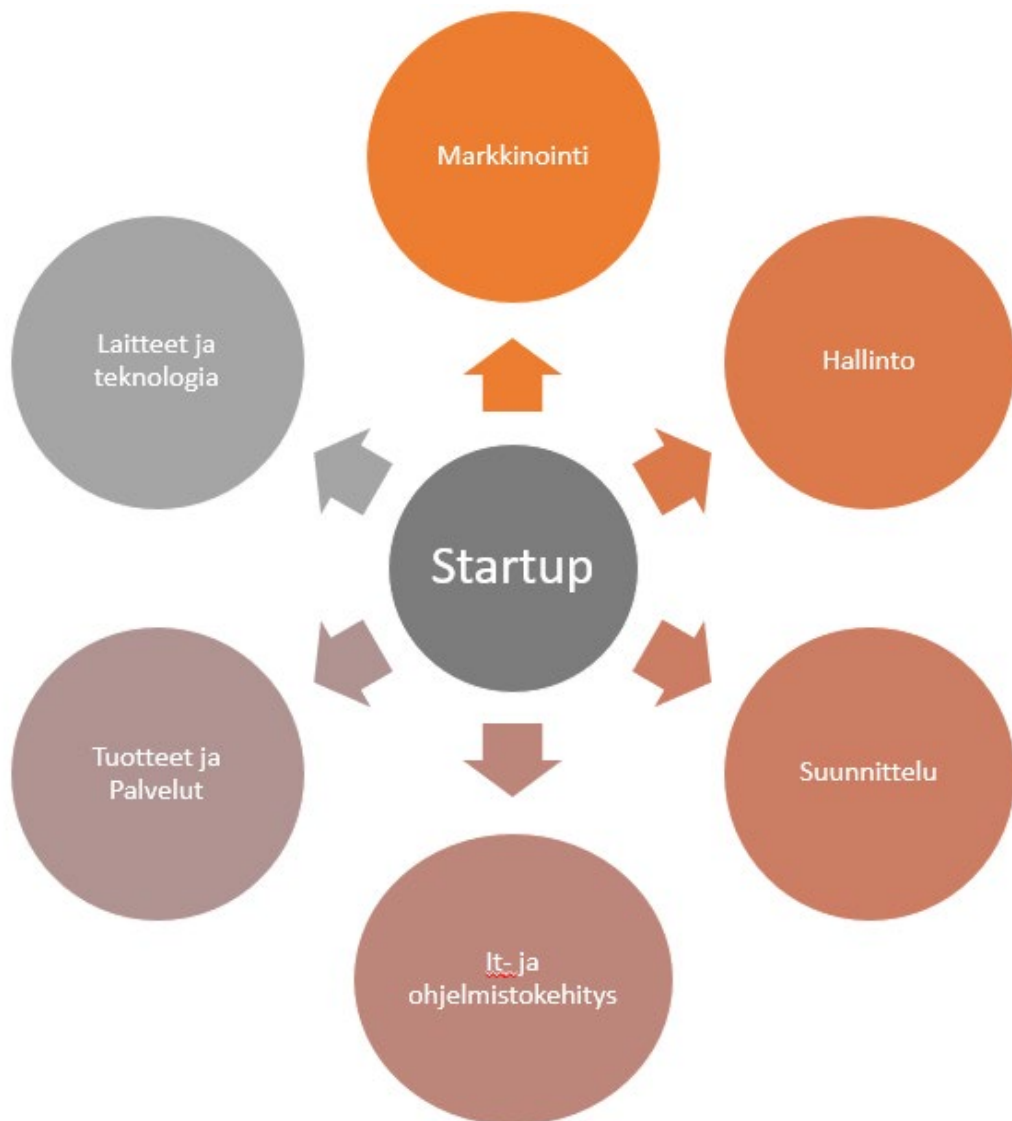
Opinnäytetyön aihe käsittelee uuden, vastikään perustetun, hyvinvointi ja terveysteknologian alalla toimivan startup-yrityksen osaamisen johtamisen kehittämistä. Yrityksen perustajajoukko koostuu eri alojen ammattilaisista, joiden tavoitteena on luoda uudenlaista liiketoimintaa terveyden ja hyvinvoinnin toimialalle. Yritys on saanut alkunsa pääomistajan liikeideasta. Pääomistaja on kartoittanut muut omistajat yhdessä muiden vaiheittain mukaan tulleiden omistajien kanssa niin, että he ovat sopivia ammatillisen osaamisensa lisäksi edustamaan yrityksen arvoperustaa. Yrityksessä on omistajia yhteensä 8. On tärkeää, että yrityksen omistajat kokevat yrityksen arvot ja toiminnan sellaiseksi, minkälaisessa työyhteisössä he itse haluaisivat tulevaisuudessa työskennellä. Näin heillä on halu vaikuttaa siihen, miten ihmiset työssään viihtyvät ja millainen ilmapiiri töissä on.

Startup-yrityksenä pidetään sellaista yritystä, joka tekee asioita uudella tavalla verrattuna perinteiseen institutionaaliseen yritykseen. Startup voi olla myös määritelmä jostain tietyistä vaiheista yrityksen taipaleella. Kun yrityksen liikevaihto vakiintuu ja tasaantuu tai, kun yritys alkaa toimia perinteisen yrityksen tavoin: siiloutua, lokeroitua, hierarkisoitua, niin silloin katoavat startupin ominaispiirteet. (Kauppakamaritieto 2015.)

Kun yrityksen omistajakunta koostuu eri alojen ammattilaisista, on tärkeää, että yrityksen osaamista kyetään johtamaan ja kehittämään oikealla tavalla. Omistajat ovat sitoutuneita ja motivoituneita yrityksen toiminnan johtamiseen ja kehittämiseen. He haluavat luoda yritykseen motivoivan ja hyvän mielen työilmapiirin. Yrityksen toiminta on alkuvaiheessa, joten nyt on parhain tilanne tutkia, kuinka henkilöiden osaamista ja osaamisen johtamista tulisi jatkossa kehittää, jotta yrityksen tie menestykseen olisi siltä osin taattu. Yrityksellä ei ole historian mukanaan tuomia rajoitteita, vanhoja toimintatapoja tai malleja, saati sitten jo valmiiksi muodostunutta yrityskulttuuria. Startup-yrityksellä on mahdollisuus tarkastella osaamisen johtamiseen liittyviä asioita kriittisesti ja ymmärtää niiden tärkeys. Monesti kiire vaikuttaa siihen, ettei startup-yritys ehdi kiinnittämään huomiota muihin kuin ydinliiketoiminnan prosesseihin ja siihen, mistä liiketoiminta saa rahaa ja asiakkaita.

Inhimilliset tekijät unohtuvat, vaikka ne ovat usein tärkeimpiä taustatekijöitä menestyvälle liiketoiminnalle.

Yrityksen toiminnot on jaettu kuviossa 1 listattuihin toimintoihin. Jokaiseen toimintoon on muodostettu tiimejä, jotka vastaavat kunkin toiminnon kehittämisestä omassa roolissaan. Tiimi käyttää hyödykseen omaa asiantuntijuuttaan, mutta työskentelyyn osallistetaan lisäksi yhteistyökumppaneita.



Kuvio 1. Yrityksen toiminnot jaettuna.

## 2.1 Tavoitteet ja rajaukset

Opinnäytetyön tavoitteena on toteuttaa kohdeyritykselle strategisen kehittämisen työkalu, jonka tietoihin pohjautuen johtamista ja osaamista voidaan kehittää. Yrityksen omistajien osaaminen on yksi kriittinen tekijä koko yrityksen liiketoiminnan kannalta. He ovat avain yrityksen menestykseen. Opinnäytetyöllä tavoitellaan toimenpiteitä, joilla voidaan kehittää ja varmistaa kohdeyrityksen kehittyminen ja osaamisen kehittäminen tasapuolisesti erilaisten johtamisen toimintatapojen ja menetelmien avulla.

Startup-yrityksen arvoperustan, toimivan yhteisön ja strategisten valintojen luomiseksi on tärkeää tietää, millainen tahtotila yrityksen toimintaan osallistuvilla henkilöillä on, ja minkälaisena he näkevät hyvän työyhteisön, jossa osaamista johdetaan ja kehitetään. Yrityksen kaikki toiminta tähtää liiketoiminnan kehittämiseen, mutta ei taloudellinen kärki edellä. Ensisijaisesti yrityksessä tulee olla kaikilla hyvä olla, jokaisen tulee tietää oma roolinsa, tuntea itsensä tärkeäksi ja arvostetuksi.

Tällä tutkimuksella on tarkoitus tuottaa osaamisen johtamisesta kohdeyritykselle uutta tietoa sekä esittää asioita uudesta näkökulmasta entistä parempaan osaamisen johtamisen kehittämiseen. Tutkimuksen lopputuloksena yrityksellä on yhteinen toimintatapa, jossa inhimillisellä pääomalla on korkea arvo. Kohderyhmänä opinnäytetyössä ovat yrityksen omistajat, koska palkattua henkilöstöä yrityksessä ei vielä ole.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä ovat seuraavat:

- miten yksilöosaamista ja organisaatiotason osaamista halutaan johtaa
- miten älykäs johtaminen toteutuu mikroyrityksessä, jossa on eri alojen asiantuntijoita
- miten osaamisen johtamisen halutaan näkyvän yrityksen päivittäisessä toiminnassa



- minkälainen merkitys osaamisen johtamisella ja osaamisen kehittämisellä on organisaation toimintaan nyt ja tulevaisuudessa
- minkälaisilla seikoilla yksilöiden ja organisaation oppimista voidaan tukea
- miten työhyvinvointi ja työilmapiiri vaikuttavat osaamisen kehittämiseen ja oppimiseen

Toteutan opinnäytetyön organisaatiolle, jonka toiminnassa olen itsekin mukana. Se antaa mielenkiintoisen näkökulman työn toteutukselle ja tuo lisäpotkua työkalun käytettävyyteen. Keskityn opinnäytetyössä edellä mainittujen asioiden lisäksi siihen, kuinka työhyvinvointi vaikuttaa osaamiseen ja oppimiseen, ja miten osaamisen johtaminen kehittyy tulevaisuudessa.

Käytän mahdollisimman tuoretta ja luotettavaa materiaalia, koska lähdeaineistosta ei tule pulaa, ja uutta tutkimustietoa on koko ajan enemmän saatavilla. Lähdeaineiston runsaudesta johtuen, haasteena voi olla löytää juuri tähän työhön sopivimmat teorian lähteet. Tarkoituksena on perustella ja analysoida tietolähteitä kriittisesti peilaten tutkimuskysymyksiin ja keskeisiin käsitteisiin.

## **2.2 Opinnäytetyön rakenne**

Tämän opinnäytetyönaiheen teoreettinen viitekehys koostuu osaamisen johtamisesta ja siihen isoimpina aihealueina liittyvät oppiminen, osaaminen, johtaminen ja hyvinvointi. Teoriaosassa keskitytään niihin osaamisen johtamisen osa-alueisiin, jotka on rajattu tämän kehittämistyön viitekehukseen ottaen huomioon startup-yrityksen lähtökohtaiset tarpeet. Teorian avulla muodostetaan näkemys tekijöistä, jotka vaikuttavat osaamisen johtamisen kehittämiseen, miten yksilöt ja organisaatiot oppivat ja minkälaisia työkaluja voidaan hyödyntää osaamisen johtamisessa ja kehittämisessä.

Työn lähestymistavat ja tiedonhankinnan menetelmät -osiossa esitellään tutkimuksellista kehittämistyötä, jonka lähestymistapana on käytetty toiminta- ja

tapaustutkimusta. Käydään läpi hyödynnetyt menetelmät, jotka ovat haastattelun lisäksi jatkuva havainnointi, reflektointi ja vuorovaikutus kohdeyrityksen omistajien kanssa. Tutkimuksen tuloksissa käydään läpi ryhmähaastattelussa esiin nousseet tulokset, mitkä kertovat, millaiseksi yrityksen organisaatiota on haluttu kehittää. Työn viimeinen osio koostuu johtopäätöksistä eli tiedonhankintamenetelmien perusteella laaditun kehittämissuunnitelman esittelystä. Osiossa analysoidaan opinnäytetyön tulosten ja tulkinnan luotettavuus ja arvioidaan työn tavoitteiden toteutuminen.

### **2.3 Osaamisen johtamisen avainkäsitteet**

Osaamisen johtamisen avainkäsitteet ovat tärkeä tiedostaa, jotta osaamista voidaan johtaa organisaatiossa määrätietoisesti. Avainkäsitteet esitellään tässä lyhyesti ja laajemmin ne selvitetään toiminta- ja tapaustutkimuksen teoriaosuudessa.

Oppiva organisaatio -käsite juontaa juurensa Peter Sengen ajatuksista. Käsite perustuu Peter Sengen mielestä ajatukseen, että yhden henkilön oppiminen organisaatiossa ei ole tae koko organisaation oppimiselle ja jotta koko organisaatio voi oppia, tarvitaan siihen useampia henkilöitä. Oppivan organisaation viiteen peruselementtiin kuuluu; mielen mallit, systeemiajattelu, henkilökohtainen kasvu, tiimioppiminen ja yhteisen vision luominen. (Tuomi & Sumkin 2012a, 13.) Oppivaksi organisaatioksi kutsutaan tehokkaasti oppivaa organisaatiota, jossa oppiminen tapahtuu yksilön, ryhmän, organisaation ja verkoston tasolla. (Viitala 2009, 172.) Mitä nopeammin osaaminen vanhenee, sen tärkeämpään rooliin nousee oppiminen. Jos ihminen ei opi, niin osaamistakaan ei synny. (Ojala 2008, 65.) Oppivaa organisaatiota kutsutaan myös älykkääksi organisaatioksi. (Sydänmaanlakka 2012, 180.)

Oppiva organisaatio -teorian kautta tässä opinnäytetyössä muodostetaan näkemys siitä, minkälainen organisaatiokulttuuri toimeksiantajayritykseen halutaan luoda ja minkälaiset toimintamallit yrityksen toimintaa ohjaavat.

Osaamisen johtaminen tarkoittaa kaikkea sellaista toimintaa, missä yrityksen strategian vaatimasta ja tarvitsevasta tiedosta sekä osaamisesta pidetään huolta nyt ja tulevaisuudessa. Osaamisen johtamisella viitataan koko johtamisen prosessiin, jonka avulla ja opastamana osaamisen johtamista tehdään. Hyvä osaamisen johtaminen yrityksessä tai organisaatiossa tarkoittaa usein kehittyneempiä toimintatapoja, tuotteita, palveluja ja innovaatioita. Edellä mainitut asiat vaikuttavat nostavasti myös yrityksen taloudelliseen tulokseen ja kannattavuuteen. (Viitala 2009, 170.)

Osaamisen johtamisella tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä näkökulmaa, joka mukailee oppivan organisaation periaatteita ja hyödyntää aktiivisesti osakkaiden monialaista asiantuntijataustaa.

Osaamisen kehittäminen tarkoittaa samaa asiaa kuin henkilöstön kehittäminen, mutta on termiltään nykyaikaisempi ja relevantimpi käsite. Yrityksen toiminnan edellytyksenä on osaaminen ja se on nimenomaan ihmisten osaamista. Vain osaamista vahvistamalla ja edistämällä voidaan kehittää yrityksen osaamista. Osaamisen kehittämisellä tähdätään yksilön luovuuden, innovatiivisuuden, suoriutumisen, motivaation, sitoutumisen, ja työmarkkinakelpoisuuden vahvistamiseen. Yritykselle osaamisen kehittäminen merkitsee kilpailustrategian osaamisperustan turvaamista, työtehtävien suorittamisen tehostumista, muutosten mahdollistamista ja tukemista sekä laadun varmistamista ja parantamista. (Viitala 2009, 182.)

Osaamisen kehittäminen on opinnäytetyön kohdeyrityksen liiketoiminnan kasvulle ehdoton edellytys ja sillä halutaan erityisesti rakentaa uskaltavaa, motivoitunutta ja intoa täynnä olevaa yrityskulttuuria, jossa yksilön erilaisuus ymmärretään erinomaisuutena.

## 2.4 Aiemmat tutkimukset

Osaamisen johtaminen on hyvin yleinen aihe ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetöiden piirissä. Töissä on keskitytty osaamisen kehittämiseen ja esimiestyön tukemiseen. Yleisesti ottaen opinnäytetyöt on tehty jo toimiville organisaatioille, joissa tutkitaan yrityksen sisällä pienempää osa-aluetta. Opinnäytetyössäni poikkeavaa on, että se tehdään startup-yritykselle ja tutkimustulokset ja toimintatavat on mahdollista ottaa käyttöön heti.

Startup-yrityksille toteutettuja osaamisen johtamisen kehittämisen tutkimuksia löytyi muutama. Jaakko Rekolan Pro-Gradu tutkielmassa vuonna 2016 tarkasteltiin osaamisen johtamista startup-vakuutusyhtiössä. Siinä tutkielman yhteenvetona tuli ilmi, että yrityksen toiminnan painopiste oli ollut käytännön järjestelyissä ja muihin asioihin ei ehditty kiireen varjolla kiinnittämään huomiota riittävästi. Johtamisen työkalut olivat perinteisiä, ja osaamisen johtamisen työkaluja oli käytössä vähän tai ei ollenkaan. Osaamisen johtaminen nähtiin tärkeänä motivaatiotekijänä ja osana organisaation kantavaa voimaa. Hyödyksi koettiin myös piilevien taitojen esiintuominen. (Rekola 2016.)

Ukko Kumpulainen käsittelee kandidaatintutkielmassaan strategisen johtamisen haasteita startup-yrityksissä. Tutkielman johtopäätöksissä tuodaan ilmi, että liiketoiminnan alkuvaiheessa tulisi ottaa huomioon teknologiset kysymykset, kansainvälisesti toteutettavissa olevat toteutusmallit ja laajentumisen tuomat haasteet sekä henkilöstöjohtaminen, koska niillä voidaan ratkaisevasti vaikuttaa startup-yritysten menestymiseen. Tutkielman johtopäätökset ovat kuitenkin enemmän yleisiä yrityksen johtamiseen viittaavia asioita, jotka eivät painotu osaamisen kehittämiseen. (Kumpulainen 2016.)

Tuomas Halonen-Roschier käsittelee diplomityössään startupin henkilöstöjohtamismallin valintaa. Tutkimuksessa löydettiin yhteys henkilöstöjohtamisen ja yrityksen taloudellisen menestymisen välille. Henkilöstöjohtaminen nähtiin monisäikeisenä asiana, monesta sidosryhmästä riippuvaisena investointina, mutta

asiana, joka parantaa yrityksen taloudellista kilpailukykyä. Kehitysehdotuksissa kannatettiin kuuntelevaa, motivoivaa, palkitsevaa, kommunikoivaa ja vuorovaikutukseen perustuvaa henkilöstöjohtamista. Panostusta rekrytoinnin strategiaan nähtiin myös tärkeänä asiana, jossa nostetaan yrityksen houkuttelevuutta ja halettavuutta pehmeitä arvoja korostaen. (Halonen-Roschier 2014.)

### 3 Osaamisen johtaminen

”Nyky maailmassa on juostava kovaa pysyäkseen edes paikallaan”, toteaa Jan Vapaavuori Helsingin Sanomien artikkelissa (2017). Siinä missä esiin nostetaan työelämän jatkuva muutos, nostetaan esiin myös Y- ja Z-sukupolvien uudet odotukset johtamiselle ja työelämälle. Sanotaan, että eri vuosikymmenillä syntyneet sukupolvet aiheuttavat haasteita osaamisen johtamiselle. Ihmiset ovat kasvaneet vuosikymmenillä erilaisten yhteiskunnallisten vaikutteiden alla ja he ovat sitä kautta oppineet arvostamaan eri asioita ja toimimaan eri tavalla. Kehittämistyönsäni ei tarkastella osaamisen johtamista eri sukupolvien näkökulmasta, koska en halua lähtökohtaisesti ajatella, että meidän ikämme saa meidät käyttäytymään tietyllä tavalla tai haluamaan tiettyjä asioita. Sukupolvemme ei määrittele sitä, millaisia olemme ihmisinä ja työntekijöinä.

Osaamista voidaan tarkastella eri näkökulmista esimerkiksi yksilön ja organisaation osaamisen näkökulmista. Sydänmaanlakan (2004, 137-138) mielestä osaamisessa pitää pystyä erottamaan seuraavat kokonaisuudet: organisaatiotaso, nykyinen tilanne, tulevaisuus ja osaamisen sisältö. Edellä mainitusta kokonaisuudesta käsitellään erillisinä asioina yksilön osaaminen, tehtävän vaativa osaaminen, tiimiosaaminen, osaston ja koko organisaation osaaminen. (Sydänmaanlakka 2004, 137-138.)

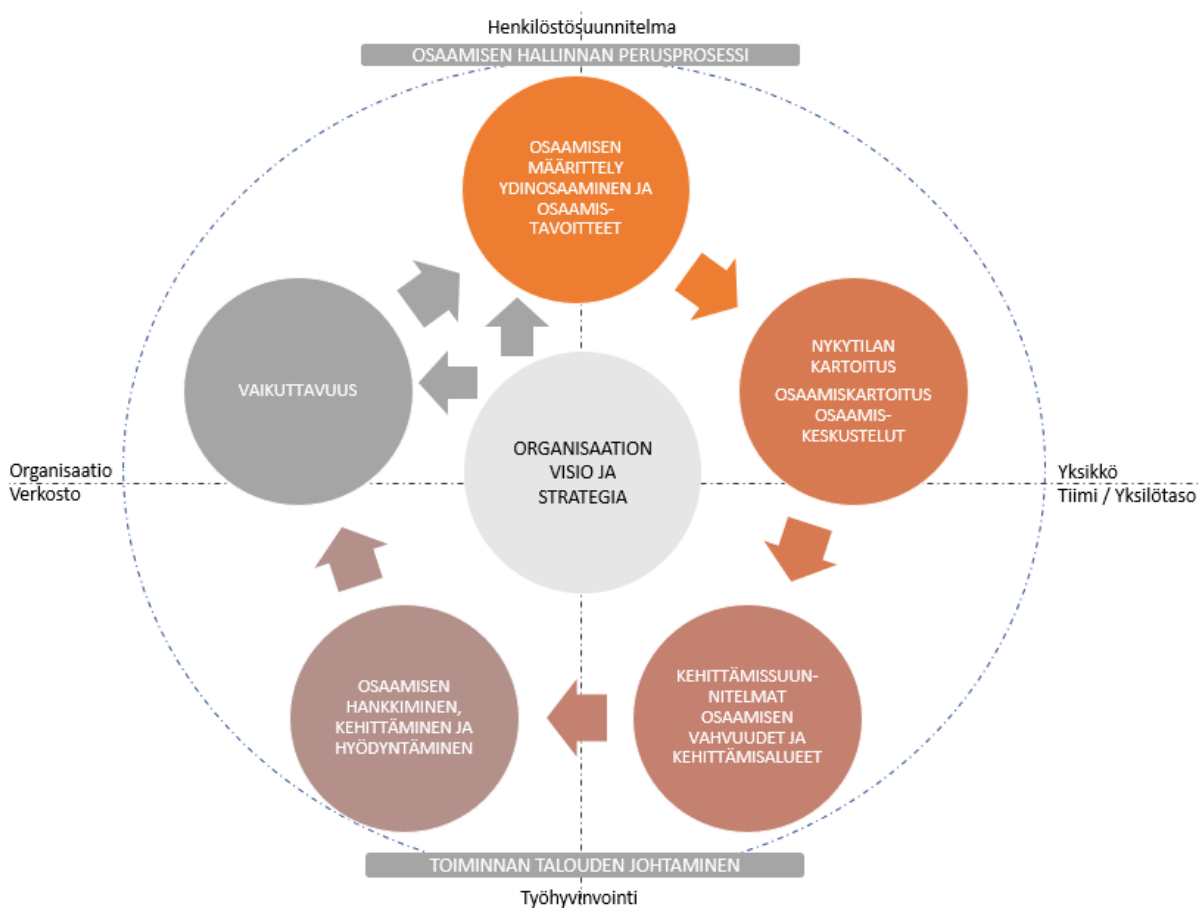
Innostuneet, osaavat ja terveet ihmiset saavat aikaan hyviä tuloksia. Kannustava ja ihmisten toimintaa tukeva johtaminen kasvattavat ihmisten innokkuutta ja

osaaminen kehittyy erinomaiseksi. Nämä asiat kuulostavat kovin yksinkertaisilta ja voi olla vaikea ymmärtää, miksi työyhteisöissä on monesti ongelmia johtamisessa ja ihmisten hyvinvoinnissa. Vuosikymmenten kehityskulku, johtamiselle kasautuneet paineet, globaali talous ja asiakaskokemusten täyttäminen vaativat jatkuvasti uusia innovaatioita, toiminnan kannattavuutta ja tehokkuutta. Osaaminen, luovuus ja työhyvinvointi ovat nousseet keskeisiksi, aineettoman pääoman strategisiksi kilpailutekijöiksi. Aineeton pääoma löytyy ihmisistä ja on varastoitunut organisaation kulttuuriin. Johtaminen lukeutuu aineettomaan pääomaan ja sen velvollisuutena on pitää huolta ihmisten osaamisesta, hyvinvoinnista ja yhteisön kehittämisestä. Oman haasteensa tehtävän toteuttamiseen tuo ikääntyvä väestö ja ison työtaakan alle musertuvat organisaation jäsenet. Uudistustehtävää ei myöskään helpota johtamisessa tunnistettu historian painolasti; perinteinen autoritäärisuus ja johtajakeskeisyys. (Juuti & Vuorela, 2015.)

Osaamisen johtamisen puute estää yhteisön tehokkaan kehittämisen, hyödyntämisen ja johtamisen. Aineettomalla pääomalla on suora vaikutus yrityksen arvoon. Tämä edellyttää tavoitteellista johtamista ja kehityksen seuranta samalla tapaa kuin kustannuksia ja rahan tuottavuutta valvotaan. Kilpailuetua on hetkellisesti saatavilla koneiden ja laitteiden avulla, mutta tiedon siirtyessä nopeasti paikasta toiseen, kilpailija löytää ne nopeasti. Fyysisten rakenteiden kautta saatavilla oleva kilpailuetu tarjoaa vain hetkellisen hyödyn. Tänä päivänä raha ei ole enää niukin resurssi vaan osaavat ihmiset. Yrityksessä voidaan puhua avainhenkilöistä, joille on kertynyt arvokasta osaamista. Näiden henkilöiden osaamisen uudelleen hankkiminen voi viedä pitkään ja olla vuosien työ, mikäli se menetetään. Tällaisten henkilöiden löytäminen nykypäivän työelämässä on aina vain vaikeampaa. (Ojala 2008, 15-16.)

Kuviossa 2 on käsitelty osaamisen hallinnan perusprosessia ja sisältöjä. Kuviossa käsiteltävien ja tehtävien asioiden perusteella yritys pystyy kokonaisvaltaisesti varautumaan liiketoiminnan edellyttämiin tarpeisiin nyt ja tulevaisuudessa. Kuvio on jaettu ympyrän sisällä neljään lohkokoon, joista ylhäällä oleva vasen lohko keskittyy osaamistarpeiden ennakointiin tulevaisuudessa. Siinä otetaan kantaa strategialähtöiseen pidemmän aikavälin osaamisen ennakoimiseen sekä koko

liiketoiminnan kehitykseen pidemmällä aikavälillä. Tässä huomioidaan asiakas-  
tarpeet ja heidän odotuksensa. Oikea ylälohko käsittelee nykytilaa ja arjen osaa-  
mista osaamiskartoitusten ja osaamiskeskustelujen perusteella. Oikean alaloh-  
kon sisällössä keskitytään edistämään organisaatiokulttuuria ja innovointitaitoja.  
Vasemmassa alalohkossa asioilla tuetaan esimiestyötä ja mahdollisuutta oppia  
siinä. (eOsmo 2011.)



Kuvio 2. Osaamisen hallinnan perusprosessi (eOsmo 2011).

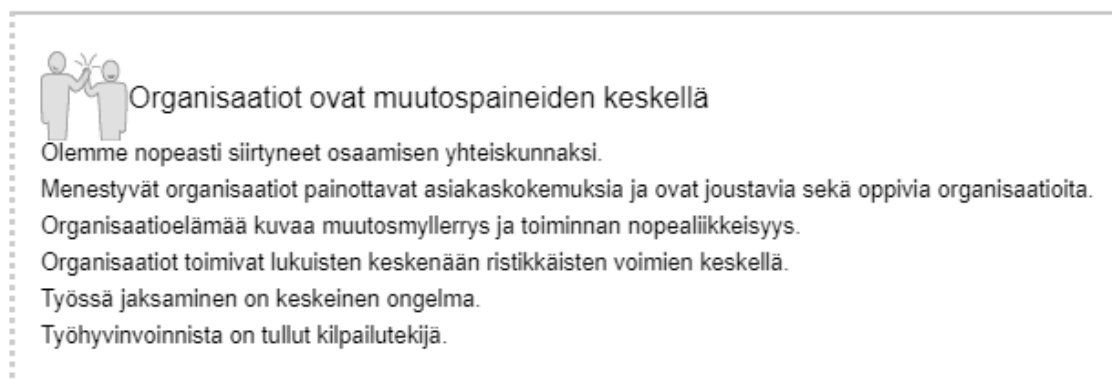
Organisaation oppimisen taustalla on määrätietoinen organisaation osaamisen johtaminen, jonka päämääränä on pitää huolta yrityksen tarvitsemasta osaamisesta koko toiminnan elinkaaren ajan. Yrityksessä työskentelevien osaamisen tason nostaminen, vaaliminen ja sen tehokas hyödyntäminen ovat tärkeimmät osaamisen johtamisen osat. Yrityksen rakenteet ja järjestelmät tulee olla sellaisia, että ne tukevat osaamisen kehittymistä ja osaamisen edistäminen on osa palkitsemisjärjestelmää. (Viitala 2009, 170-171.) Organisaation osaamisen

johtaminen ei ole sattumanvaraista vaan edellyttää aktiivista ja systemaattista toimintaa. Liiketoiminnan tulevaisuus perustuu strategiaan, jossa tulee määritellä osaaminen, mitä organisaation tulee kehittää. Usein osaamisen johtaminen on henkilöstön kehittäjien vastuulla ja on näin eriytetty organisaation johtamisesta. (Tuomi & Sumkin 2012a, 14.) Moni tämän päivän johtamista käsittelevä teos on puolestaan sitä mieltä, että osaamisen johtaminen on jokaisen esimiehen tehtävä ja velvollisuus, ei vain yksittäisen organisaation osan tehtävä.

### 3.1 Organisaatiotason osaamisen johtaminen

Valitettavan usein organisaatioiden johtamisessa tulos on ihmistä tärkeämpi. Sääntöjen noudattaminen ja hallinnolliset ohjeet ohjaavat arkea. Uudet ideat puuttuvat, koska menestys mitataan numeroilla ja oikein tehdyillä asioilla. Valvonta korostuu ja on innovointia tärkeämpää. Ja sitten ihmetellään, mihin ihmisten johtajat ovat menneet, miksi inspiroiva, keskusteleva ja uusia suuntia etsivä johtamistapa puuttuu. (Juuti & Vuorela 2015.)

Organisaatiot elävät muutospaineiden alla. Kirjassa Johtaminen ja Työhyvinvointi, Juuti & Vuorela listasivat kuviossa 3 esiteltävät asiat ja minkälaisen muutoksen keskellä organisaatiot ovat. Keskeisimpinä tekijöinä he näkevät, että yhteiskunta on muuttunut osaamiskeskeiseksi ja organisaatioilta edellytetään joustavuutta, oppimista ja nopeaa reagointikykyä, joissa asiakas on keskiössä. Haasteita aiheuttaa työssä jaksaminen ja työhyvinvoinnista on tullut yritysten merkittävät kilpailuvaltti. (Juuti & Vuorela 2015.)



Kuvio 3. Organisaatiot ovat muutospaineiden keskellä (Juuti & Vuorela 2015).



Osaaminen on organisaatioissa se resurssi, jota tulee vaalia, tukea ja ohjata. Organisaation osaaminen syntyy yksilöiden osaamisesta, kun henkilöt jakavat, yhdistävät ja kehittävät osaamistaan yhdessä ja sitä kautta muodostetaan yhteisiä näkemyksiä ja toimintaa. Organisaatiolta vaaditaan puitteita, joiden avulla yhdistäminen, kehittäminen, jakaminen ja käyttäminen on mahdollista. Organisaation osaaminen on usein hajaantunutta asiantuntijuutta, jossa henkilöt sijaitsevat eri puolilla organisaatiota. Johtamisen avulla pitää pystyä saattamaan tämä osaaminen yhteen. (Ojala 2008, 53.) Joustavasti toimivassa, asiakaskeskeisessä, verkostoituneessa nykyaikaisessa prosessiorganisaatiossa jokainen on oman työnsä parhain asiantuntija. Työsuorituksen tukemisesta on tullut osaamisen johtajan työn keskeisin sisältö ja menestystekijä. (Juuti & Vuorela 2015.)

Kvartaalitaloudessa eläminen ajaa osaamisen johtajat kiinnostumaan enemmän itse lopputuloksesta kuin niistä keinoista, joilla tavoitteisiin päästään. Johdettavat keskittyvät ajattelussaan ja tekemisessään nykyhetkeen. Jotta yritys voi saavuttaa pitkän tähtäimen tavoitteet, työntekijöiden toimintaa tulee kehittää valmentavalla otteella nykyhetkessä. Yhteisöön luottava osaamisen johtaja ajaa tiiminsä etuja ja auttaa ihmisiä kehittymään. Hän tarjoaa vastuuta, itsenäisyyttä ja ymmärtää, kuinka paljon aikaa ja energiaa yhteisön kuhunkin jäsenelle kannattaa panostaa. Päättävänä on kasvattaa organisaation sisältä onnistujia, jotka onnistumisillaan tuovat lisäarvoa yritykselle ja asiakkaille. (Furman, Pinjola & Rubanovitsch 2014, 103-104.)

### **3.2 Yksilöosaamisen johtaminen**

Vain aktiiviset, terveet ja hyvinvoivat ihmiset tuottavat innovaatioita ja antavat luovan panoksensa maksimaalisella tasolla. Näistä innovaatioista suomalainen yhteiskunta elää. Työyhteisön hyvinvointi ruokkii ihmisen luovan kapasiteetin kehittämistä ja työnilo, työnhallinta sekä innovatiivisuus ovat kaikki liitoksissa toisiinsa. Vetäytynyt, masentunut ja haavoitettu henkilö ei ole aktiivinen innovaattori tai kehittäjä. Henkilön luovuutta tulee kannustaa ja innostaa. Turvallisessa ja

innostavassa työyhteisössä luovuus puhkeaa kukkaan ja haasteita ratkotaan yhdessä. (Juuti & Vuorela 2015.)

Yksilön osaamisessa on kyse tiedoista, taidoista, kokemuksesta, verkostoista ja kontakteista, asenteesta sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista. Niiden avulla yksilö selviytyy erilaisista työtilanteista ja saa aikaan hyvän työsuorituksen. (Ojala 2008, 50.)



Kuvio 4. Yksilön kvalifikaatiot: osaamisen käsi (Virtainlahti 2009, 25).

Kuviossa 4 esiteltävän osaamisen käden tekijöitä voidaan selittää seuraavasti: Ihmisen asenteen sanotaan olevan pysyvä, sisäistynyt ja hitaasti muuttuva perusvire. Motivaatio on puolestaan lyhytaikaista, helposti muuttuvaa ja tilannekohtaista. Asenteen kautta heijastuu yksilön arvostus ja motivaation kautta tulee voima sekä suunta toiminnalle. Myönteisen asenteen ja korkean motivaation omaava henkilö hyödyntää osaamistaan organisaatiossa monipuolisimmin ja samanaikaisesti vaikuttaa niihin. Riittämätön osaamisen taso puolestaan syö työmotivaatiota. (Viitala 2014.)

Erään motivaatioteorian mukaan motivaatio perustuu itsemääräämiseen, autonomian ja kompetenssin tarpeisiin, jotka vaikuttavat sisäiseen motivaatioon. Kompetenssin tunne ja motivaatio vahvistuvat myönteisellä palautteella ja onnistumisilla. Kompetenssin tarve tarkoittaa ihmisen tarvetta osata ja pärjätä tehtävissään ja tulla siinä arvostetuksi. (Viitala 2014.)

Ihminen saa osaamisen kautta työyhteisössä arvostusta ja osaaminen määrittää usein asemaa sosiaalisessa yhteisössä. Ihminen odottaa työltä uusia oppimiskokemuksia ja tuntee olevansa pätevä ja tarpeellinen. Tämän päivän työelämässä pätevyyden säilyttäminen ja saavuttaminen on jatkuvassa muutoksessa haastavampaa. Kokeneetkin tekijät joutuvat kohtaamaan säännöllisesti tilanteita, joissa tehdään virheitä ja he joutuvat hyväksymään sen. (Viitala 2014.)

Osaamisellaan menestyvien henkilöiden pitäisi saada tuntee olevansa hyviä ja tietää, että heitä ei kadehdi. Tapa, jolla tilanteen voi ratkaista on mahdollista, että hyvin selviytyjät auttavat ja opettavat muita. Osaaville syntyy tunne, että heidän osaamistaan käytetään hyödyksi ja he saavat lisää vastuuta. Henkilöt, jotka eivät suoriudu niin menestyksekkäästi, voivat kokea helpommaksi ottaa vastaan tietoa kollegalta kuin esimieheltä. Aito kokemus autetuksi tulemisesta ja tukemisesta auttaa ihmisten kykyä kehittyä. (Furman, Pinjola & Rubanovitsch 2014, 27.)

### **3.3 Motivoiva osaamisen johtaminen**

Nykyihmisten perustarpeet on usein jo tyydytetty ja tarvehierarkiassa voidaan keskittyä korkeammalla tasolla olevien asioiden hakemiseen. Ihmiset etsivät tarkoitusta työlle ja elämälle. Etsivät merkitystä tekemiselle, keinoja luoda lisäarvoa ja onnea elämään. He hakevat tarkoitusta olemassaololleen. Näitä sisältöjä haetaan niin työelämässä kuin vapaa-ajalla. Ihmiset haluavat työskennellä sellaisissa yrityksissä, jotka tarjoavat merkitystä omalle elämälle ja työlle, joiden arvomaailma kohtaa oman arvomaailman kanssa. Merkityksen kokemiseen pitää liittyä intohimoa, joka saa ihmisen toimimaan ja motivoitumaan. Ilman intohimoa

työtään kohtaan, ihmisen kyvyistä ja lahjoista ei ole hyötyä. Organisaation missio on varmistaa, että sen jäsenet tuntevat tekemänsä työn arvokkaaksi ja merkitykselliseksi. Sitoutuneisuus, suuntautuminen oikeisiin asioihin ja hyvä asenne syntyy silloin, kun johtamalla ja valmentamalla onnistutaan saamaan yksilön, yrityksen ja asiakkaiden päämäärät yhteisiksi. (Furman, Pinjola & Rubanovitsch 2014, 109.)

Motivaatio koostuu viidestä tekijästä ratkaisukeskeisen näkemyksen mukaan:

1. Ihminen kokee asetetun tavoitteen omakseen.
  2. Hän näkee, että tavoitteen saavuttamisesta on hyötyä sekä itselle että muille.
  3. Hän uskoo, että pystyy saavuttamaan tavoitteensa.
  4. Hän kokee edistyvänsä ja onnistuvansa.
  5. Hän on varautunut takaiskuihin ja osaa suhtautua niihin.
- (Furman, Pinjola & Rubanovitsch 2014, 159.)

Johto- ja esimiestehtävissä olevat henkilöt vaikuttavat oman johtajuuden kautta kaikkiin työyhteisön osiin. He ovat esikuvia ja mallioppimisen kohteita omalla vastualueellaan ja heidän ajattelu-, suhtautumis- ja toimintatapansa välittyvät johdettaville. (Tarkkonen 2012, 75.) ”Se, mikä on merkityksellistä ja tärkeää, samoin kuin se, mikä on merkityksetöntä ja vähemmän tärkeää, välittyy aina työyhteisöön”, tiivistää Tarkkonen. (Tarkkonen 2012, 75.)

Alan Mulally aloitti Fordilla 2006, jolloin amerikkalaisesta autoteollisuudesta ei ollut juuri mitään hyvää sanottavaa tuloksen tekemisen osalta. Mulally onnistui Fordin suunnan korjaamisessa ja Financial Times valitsi Mulallyn vuoden 2011 henkilöksi. Hän on itse kuvannut johtamismetodejaan näin:

Se, miltä ihmisistä tuntuu, saattaa olla kaikkein tärkeintä sekä henkilökohtaiselle että tiimin menestykselle. Ihmisten täytyy tietää, että sinä välität heistä, joten osoita säännöllisesti heille arvostusta. Sano kiitos usein. Etsi asioita, joita juhliä. Kohtele ihmisiä kunnioittavasti. Näkemykseni on, että olemme täällä arvostamassa toisiamme ja nauttimassa matkasta lopputuloksesta riippumatta. Kun tulin tänne, niin tämä oli joillekin ihmisille uutta tietoa. Varsin pian kuitenkin tajusin, että se toimii ja se on parempi tapa toimia. (Furman, Pinjola & Rubanovitsch 2014, 109.)

”Mulally oli oivaltanut, että tärkeintä on se, millainen fiilis yrityksessä on. Hän uskoi, että yrityksen kilpailuetu syntyy ennen kaikkea työntekijöiden arvostamisesta sekä kiittämisestä, välittämisestä, onnistumisten juhlistamisesta ja itse matkasta eli päämäärään pyrkimisen nauttimisesta.” (Furman, Pinjola & Rubanovitsch 2014, 109.)

Virginin perustaja Richard Branson on julkisesti kertonut uskovansa kehumisen, kiitoksen ja huomioinnin johtavan ihmisten kukoistukseen. Hän on käyttänyt vertauskuvaa: ”ihminen puhkeaa kukkaan, kun heitä kastellaan kiitoksella ja arvostuksella.” (Furman, Pinjola & Rubanovitsch 2014, 109-110.)

Yrityksen voidaan sanoa takuuvarmasti epäonnistuvan, jos se ei välitä ihmisistä, mitä heille kuuluu, tai huomioi onnistumisia ja jaa kiitosta. Palautteella, kehuilla ja huomionosoituksilla on enemmän arvoa kuin rahalla. Arvostuksen tunteminen saa ihmiset liikkeelle. Halutaan arvonantoa ja tunnetta kokea itsemme tärkeäksi. Mitä vähemmän arvostusta, sitä enemmän vaaditaan rahaa. Arvostamatta jättäminen generoi suoraan kasvaneita palkkavaatimuksia. Motivaation saa tapettua huomioimattomuudella, vaikka toki palkan suuruudella on myös merkitystä motivoimisessa. Palkankorotus viestii työssä onnistumisesta sekä siitä, että yrityksen johto on huomannut onnistumisen. Tärkeintä on antaa ihmisille aidosti arvoa, mahdollisuus kehittyä työssään ja antaa kiitosta sanoin sekä teoin. Taustalla ei saa olla pelkkä tavoite saada ihmiset tuottamaan enemmän. Jotta voi olla työssä onnellinen, tulee olla motivoitunut. Silloin ja vain silloin ihmiset ovat todella hyviä työssään, tuottavat korkealaatuista palvelua, kokevat onnistumisia ja huippuhetkiä. Arvoon arvaamattomaan nousee kiittäminen ja arvostamisen esteiden purkaminen työpaikoilla ja kotona. (Furman, Pinjola & Rubanovitsch 2014, 110-111.)

Valitettavan usein yritysmaailma ja vapaa-aika joutuvat kilpailemaan keskenään. Joissakin yrityksissä tähän on herätty järjestämällä valmennustilaisuuksia, mihin läheiset on kutsuttu mukaan. Tehtävästä on näin saatu yhteinen projekti, siitä on hyötyä toisillekin ja lopputulos palvelee kaikki osapuolia. On selvää, että muita henkilöitä tarvitaan onnistuakseen tavoitteissa. Ei kannata ajatella olevansa oman onnensa seppä ja selviävänsä yksin. Ihminen on sosiaalinen olento, joka

motivoituu yhdessä vietetystä ajasta enemmän kuin tavaroista. (Furman, Pinjola & Rubanovitsch 2014, 163-164.)

### 3.4 Osaamisen kehittäminen

On riittävän hyvää, että henkilön osaaminen on keskiarvoltaan keskinkertaisella tasolla. Oman kokemuksen kautta voin sanoa, että jos osaamisen pyrkii pitämään aina korkealla tasolla, niin asiat menevät ylisuorittamiseksi. Ylisuorittamisesta ei taas seuraa yleensä mitään hyvää. Jos tavoittelee kuuta taivaalta, niin voi päästä pilven päälle ja pettyä, mutta jos voi olla tyytyväinen kurkottamisesta pilviin, niin voi yllättyä positiivisesti. Tästä seuraa onnistumisen tunne, joka motivoi seuraavaan suoritukseen.

Jos yksittäisten henkilöiden osaamista ei kytketä yrityksen päämääriin ja tavoitteisiin, osaamisen kehittäminen voi tukea työntekijöiden työmarkkina-arvon kehittymistä, mutta ei vaikuta organisaation toiminnan ja kilpailukyvyn kehittymiseen. (Viitala 2009, 170.) Osaamisen kehittämisessä keskitytään usein yksittäisiin henkilöihin ja työtehtävissä vaadittaviin osaamisiin ja taitoihin. Kun vaadittavia osaamisia ja taitoja on paljon, on vaikeaa tietää tai johtaa oman tiimin työtehtävissä tarvitsemää osaamista ja kohdistaa kehittämispanokset niihin. Tie yksilön osaamisen kautta yrityksen menestykseen on usein liian pitkä. Liiketoimintastrategian ja osaamisen kehittämisen yhteys voi olla vaikeaa nähdä, jos osaaminen ei ole tärkeä osa yrityksen strategiaa. Siinä tapauksessa osaamisresurssin kehittäminen on irrallista ja siitä puuttuu tavoitteellisuus. Organisaatioissa on ehkä tehty osaamiskartoituksia ja käyty läpi, mitä kaikkea henkilöstö osaa. Jos on jäänyt selvittämättä, mitä organisaation ja sen henkilöstön pitäisi osata strategian toteutumiseksi, on osaamiskartoituksen arvo kovin vähäistä. (Ojala 2008, 37-38.)

Ihmiset ovat eritasoisia kommunikaatiotaidoiltaan ja aivan samalla tavalla myös työtaidoiltaan. Työpaikoilta löytyy yleensä kolmen eri tason johtajia, ja kolmen eri tason johdettavia. Furman, Pinjola ja Rubanovitsch (2014) kertoo, että näitä ihmisiä tulisi johtaa ja auttaa eri tavoin. Tasolla yksi johdettavaan tulisi käyttää valmennusmetodia eli lähivalmennusta (employeeeship). Tasolla kaksi olevaan

henkilöön käytetään valmentavaa johtamista eli valmennetaan (coaching), ja johtaja on valmentava esimies (leadership). Tasolla kolme oleville henkilöille sopii parhaiten tulosjohtaminen (management). Työntekijöitä, jotka ovat tasolla yksi lähivalmennetaan ja pidetään vierihoidossa, tasolla kaksi olevia valmennetaan ja tasolla kolme ovat työntekijät saavat olla rauhassa. Edellä mainituin esimerkein johtamisessa otetaan huomioon eri osaamistasoilla olevat ihmiset. (Furman, Pinjola & Rubanovitsch 2014, 25-26.)

Yrityksissä tunnettu osaamisen kehittämisen toimintatapa on ollut kehityskeskustelu. Viime vuosina on herätty siihen todellisuuteen, voisiko kyseessä olevaa käytäntöä muuttaa modernin valmennuskäytännön mukaiseksi. Valmiit kysymykset kaavakkeissa eivät ole useinkaan käytännössä toimivia, vaan kysymykset tulisi tehdä joustavasti valmennettavan ihmisen ja tilanteen mukaan. (Furman, Pinjola & Rubanovitsch 2014, 68.) Tämän päivän työelämässä kuulee harvoin esitettävän kysymyksiä: Miltä tuntuu? Tunteiden tuominen valmennukseen, kehityskeskusteluihin ja oppimiseen voisivat avata eri kanavia, tehostaa oppimista ja tekemistä.

### **3.5 Työhyvinvoinnin vaikutus osaamisen kehittämiseen**

Strateginen työhyvinvointijohtaminen tarkoittaa määrätietoista työhyvinvointityötä ja sen liittymistä tärkeäksi osaksi yrityksen strategiaa, visiota ja arvoja. Työhyvinvointi tarvitsee yksiselitteistä suunnitelmallisuutta, sisältöjä, tavoitteita, kehittämisprosesseja, resursseja ja mittareita. Työhyvinvointijohtamisessa pyritään vaikuttamaan työhyvinvointiajattelun kasvattamiseen jokaisella organisaatiotasolla. Sen omaksumisella osaksi arjen johtamiskulttuuria parannetaan organisaation kannattavuutta ja tehokkuutta. (Rovaniemen koulutuskuntayhtymä 2015, 7.)

Johtamisella on mielestäni yksi iso merkitys näihin edellä mainittuihin asioihin ja sen vuoksi katsonkin tärkeäksi tarkastella työhyvinvoinnin ja osaamisen kehittämisen välistä suhdetta, ja kuinka ne voivat parhaimmillaan ja pahimmillaan vaikuttaa toisiinsa. Työhyvinvointiin lukeutuu paljon asioita, jotka ovat laissa

säädetyjä ja organisaatiolle pakollisia, mutta tässä luvussa en ota erikseen kantaa, mikä on pakollista ja mikä vapaaehtoista.

Formulatähtien ja huippu-urheilijoiden lääkärinä tunnettu Aki Hintsan näkee hyvinvoinnin kokonaisuuden hallintana, johon kuuluu lepo, ravinto, biomekaniikka, sosiaaliset suhteet, fyysinen terveys ja henkinen energia. Kaikkien näiden keskellä on ydin, Hintsan termejä käyttäen core. Hän on sitä mieltä, jos joku näistä osa-alueista ei voi hyvin, niin kaikki muutkin osa-alueet alkavat kärsimään. (Hintsan 2018.) Urheilutermejä käytettäessä organisaation sisäpelillä ja ulkopelillä on läheinen suhde toisiinsa. Jotta kokonaisuus toimii, niin kummankin puolen pitää olla kunnossa. Yrityksen sisäpelillä tarkoitetaan sisäistä kommunikaatiota, jota voidaan kutsua työhyvinvoinniksi. Sillä, miten ihmiset työssään viihtyvät ja millainen ilmapiiri töissä on, on todella iso vaikutus kokonaisuuteen. (Furman, Pinjola & Rubanovitsch 2014, 10-11.)

Yrityksessä tulee ymmärtää, että työhyvinvointi ei ole millään tavalla pysyvä tila ja sen syntymiseen ja ylläpitämiseen vaikuttavat monet asiat; työorganisaatio, lähiyöyhteisö, fyysinen työympäristö, tehtävä työ ja yksilö. (Tarkkonen 2012, 13.) Yksittäisinä tärkeimpinä toimintoina työhyvinvoinnin kannalta on yleisjohtaminen ja esimiestyö. (Tarkkonen 2012, 20-21.)

Työhyvinvoinnin peruseriaatteisiin voidaan sanoa lukeutuvan samoja asioita kuin tämän kehittämistyön luvussa 3.3 ja 4.3. on käsitelty. Lisäksi voidaan sanoa kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin merkitsevän henkilölle energisoitumista, elämäniloa, hallinnan tunnetta, terveyttä ja turvallisuutta. (Tarkkonen 2012, 22-25.) Toimivasta palautekulttuurista on isoja hyötyjä liiketalouteen ja hyvinvoivaan, innostuneeseen ilmapiiriin. Toisaalta sen antamiseen tarvitaan myös peloton ilmapiiri. (Maury, Meretniemi & Tuomila 2015, 137.)

Yksilön työkyvyllä ja terveydellä on suora vaikutus yksilön mahdollisuuteen hankkia koulutusta ja kehittää työn tekemisen edellytyksiä. Pohja näille asioille



luodaan työssä. Muutos- ja uudistumiskyvykyys kertovat yrityksen vakaasta työhyvinvointipääomasta. (Rovaniemen koulutuskuntayhtymä 2015, 25.)

## **4 Organisaation ja yksilön oppiminen**

Oppimisen riemu on yksi elämän parhaista hetkistä, tapahtuipa se lapsena tai aikuisena, olipa se pientä tai suurta. Oppimisen palon ei soisi koskaan sammuvan eikä sitä soisi sammutettavan missään vaiheessa elämää. Tässä osiossa käsitellään yksilön ja organisaation oppimista, mitkä tekijät siihen vaikuttavat ja millainen ilmapiiri on parhain oppimiseen.

### **4.1 Oppiva vai älykäs organisaatio**

Oppivan organisaation käsite on peräisin 1970-luvulta, vaikka tieteellisten keskusteluiden piiriin se on tullut vasta 1990-luvulla. Oppivassa organisaatiossa pyritään havainnollistamaan, miten organisaation oppiminen tapahtuu yksilöiden oppimisen kautta, minkälaisista asioista oppimisprosessi koostuu, ja millä tavalla organisaatiossa käsitellään tietoa. Oppivan organisaation käsitteelle ei ole yhtä, ainoaa ja oikeaa kuvausta ja sitä voidaan tarkastella monesta eri tieteenalan näkökulmasta. (Viitala 2014, 158; Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 214.)

Tunnettu kokonaisvaltaisen ajattelun edustaja Peter M. Senge painottaa, että maailma ei rakennu erillisistä, toisistaan riippumattomista asioista. Asian sisäistämisen jälkeen on mahdollista luoda oppivia organisaatioita, joissa ihmiset laajentavat luovuuttaan, ajattelevat asioita uudella tavalla ja henkilöt oppivat omaksumaan tietoa ryhmässä. Ihmiset on luotu oppimaan asioita ja itse oppimista ei tarvitse opettaa kenellekään. (Senge 2006, 3.) Oppivasta organisaatiosta käytetään myös kuvausta älykäs organisaatio, joka on tehokas, oppiva ja henkilöstön hyvinvointia edistävä. Älykäs organisaatio ennakoi muutoksia, oppii nopeasti ja uusiutuu jatkuvasti. (Sydänmaanlakka 2012, 180.)

Pentti Sydänmaanlakka (2000) määrittelee oppivan organisaation älykkääksi organisaatioksi, koska hänen mielestään kaikki organisaatiot oppivat, mutta kaikki organisaatiot eivät toimi älykkään organisaation tavalla. Älykkäällä organisaatiolla on kyky nähdä ympäristön muutostarpeet varhaisessa vaiheessa ja se vie opitut asiat käytännön tasolle päihittäen kilpailijansa. Älykkäässä organisaatiossa henkilöstön osaamisen kehittäminen ja henkilöstön sitouttaminen on tärkeimpiä toteutettavia asioita. Jotta organisaatio on kykenevä oppimaan, se tarvitsee tiimien ja yksilöiden tietoja, taitoja ja niiden yhteensovittamista. Älykäs organisaatio huomioi vielä lisäksi asiakkaiden näkökulman, tekee töitä tiiviisti asiakkaan kanssa yhteistyössä ja huolehtii asiakastytyvyydestä. (Sydänmaanlakka 2000, 51.) Ojala (2008) kutsuu tätä samaa asiaa edelläkävijäoppimiseksi.

Gifford ja Elisabeth Pinchot ovat kirjoittaneet älykkäästä organisaatiosta (1996), jossa he käsittelevät toistensa vastakohtina pidettävää byrokratiaa ja älykästä organisaatiota vertaillen niitä valtioiden hallinnointiin. Aikojen saatossa byrokraattisista, totalitaarisista diktatuureista on kehittynyt demokraattisia ryhmittymiä, joissa on vallalla valinnanvapaus. Tässä teoksessa älykäs organisaatio tuodaan esiin potentiaalina reagoida ketterästi muuttuvan ympäristön haasteisiin ja sitä peilataan paljon menneeseen historian aikaan. Byrokraattinen organisaatio on kehittynyt 1800-luvun lopulla. Sen toimintaperiaatteet ja menettelytavat ovat yhtenäisiä, standardoituja, kirjallisin säännöin määriteltyjä oikeuksia ja velvollisuuksia, joita jokaisen jäsenen on noudatettava. (Pinchot & Pinchot 1996, 48.)

Pinchot'it kuvaavat älykästä organisaatiota kuviossa 5 vapaasti käyttäytyvällä kansakunnalla, joilla on oikeus sananvapauteen, mahdollisuus ryhmittyä erilaisen ihmisen kanssa organisaatioksi paikkaan tai asemaan katsomatta. Päätösvalta on pikkuhiljaa painottumassa pienemmille, oma-aloitteisille ryhmille, jotka vastaavat itse työtehtävistään, projekteista ja työn tuloksista.

Valinnanvapaus	Vastuu kokonaisuudesta
Avoin tiedonkulku ja yhtäläiset oikeudet	Tasa-arvo ja moni-ilmeisyys
Yrittämisen vapaus	Vapaaehtoiset oppimisverkostot
Vapaat tiimit	Demokraattinen itsehallinto
Rajallinen keskushallinto	

Kuvio 5. Älykkään organisaation perusedellytykset (Pinchot & Pinchot 1996, 84).

Oppiva organisaatio osaa hyödyntää kaikkia oppimismuotoja (kuviot 11) ja käyttää kaiken mahdollisen tiedon toiminnan jatkuvaan uudistamiseen. Oppiva organisaatio arvioi itseään, toimintojaan ja käyttää tuotettua tietoa toimintansa uudistamiseen. Oppiva organisaatio on tavoite menestyvälle yritykselle ja työyhteisölle, joka pyrkii pitämään kiinni menestyksestään. Osaamisen tason vahvistamisen lisäksi, osaamisen johtajan tulee kehittää yrityksestään oppiva organisaatio. Osaamispääoman kehittämisen ohella, osaamisen johtajan on kehitettävä yrityksestä oppiva organisaatio, jotta sen oppiminen mahdollistuu. (Ojala 2008, 78–80.)

## 4.2 Oppiminen

Osaaminen on oppimisen tulosta. Oppiminen vaatii muutosta oppijassa, mikä voi tapahtua tiedoissa, taidoissa tai asenteissa. Oppimista tapahtuu koko ajan, mutta vain isoimmat muutostilanteet saavat oppijan huomion. Oppimista tapahtuu harvoin toistamalla tai matkimalla ilman, että on laittanut itseään, ajatuksiaan ja kokemuksiaan likoon. Oppimisen aikana peilataan opittavaa asiaa tai taitoa aikaisempiin kokemuksiin. Tästä johtuen henkilöt saavat esimerkiksi samasta koulutuksesta irti eri asioita, vaikka sisältö on ollut kaikille sama. Oppiminen edellyttää aikaa, sisäistämistä ja analysointia, jonka perusteella sitä voidaan soveltaa tulevaisuudessa. (Sydänmaanlakka 2000, 30; Kupias & Peltola 2014.)

Oppimista käsitellään prosessina, johon sanotaan vaikuttavan kolme aluetta: kognitiivinen (älyllinen), affektiivinen (tunne) ja psykomotorinen alue. Motivaatio on tärkein oppimisen lähtökohta. Ilman sitä oppiminen ei ole mahdollista. Intuitiolla on kasvava merkitys oikean oppimissuunnan valitsemisessa ja oppimisen muotoutuessa osaamiseksi. Kuviossa 6 on esitelty erilaisia oppimisen muotoja, joita yksilö ja organisaatio voi hyödyntää. Oppimista tapahtuu yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla. Jokaisella yksilöllä on oma oppimistyylinsä. Yksilö luo keinot jatkuvaan oppimiseen kyseenalaistaen ja kehittäen toimintaansa. Tiimi mahdollistaa osaamisen siirtämisen ja ryhmänä oppimisen toimien henkilön ja organisaation oppimisen välikätenä. Erilaiset ihmiset yhdessä luovat vahvan pohjan organisaation oppimiselle, koska tällöin myös erilaiset mielipiteet ja asiat tulevat paremmin huomioiduksi. Organisaatio tarjoaa näin puitteet oppimiselle ja palkitsee osaamisen kehittämisen. (Sydänmaanlakka 2000, 35-45; Ojala 2008, 69-72.)



Kuvio 6. Henkilöstön kehittämisen muotoja (Viitala 2006, 261).

Organisaation oppimisessa muodostetaan mahdollisimman nopeasti yhteinen näkemys luomisesta ja soveltamisesta yhdessä tekemiseen. Oppimisesta puhutaan luovana prosessina, joka tarkoittaa usein haasteellista johtamista. Menestyvän organisaation ei ole mahdollista oppia ainoastaan virheitä oikaisemalla. Virheiden takana olevia syitä on arvioitava kriittisesti. Mitä useampi henkilö lähtee mukaan yhteisen näkemyksen synnyttämisprosessiin, sitä nopeammin uutta toimintaa ja osaamista pystytään luomaan. (Tuomi & Sumkin 2012a, 13; Ojala 2008, 71.)

Oppimisen jakaminen nähdään yritysmaailmassa tärkeäksi. Se mahdollistaa muiden opettamisen omien kokemusten ja oppien perusteella esimerkiksi mentoroinnin avulla. Oppimisen kannalta keskeistä tällaisissa tilanteissa on antaa toiselle mahdollisuus oppia itse. Jotta oppija voi suunnata oman oppimisensa olennaiseen, hänen tulee olla tietoinen omista tarpeistaan ja odotuksistaan. (Clutterbuck, Manner & Ristikangas 2014, 18.) Ihmisen sanotaan oppivan 10 prosenttia lukiemalla ja kuulemalla ja 80 prosenttia kokemalla. Aikuisilla jopa 70 prosenttia uuden oppimisesta tulee työn kautta. (Ojala 2008, 68.)

### **4.3 Oppimista tukeva ilmapiiri**

Yksilöiden oppimisen sanotaan olevan organisaatioiden ja yhteisöjen oppimisen perusta. Yksilöiden oppimista ja tietojen hankintaa tulee tukea ja ohjata sekä luoda oikeanlaiset olosuhteet niiden toteuttamiselle. Aivot toimivat tärkeimpänä oppimiskoneena ja määräävät, miten opitaan. Aivotutkimus paljastaa, että ihminen ei ole pelkästään informaation prosessoija vaan aktiivinen informaation etsijä. Alkuorientaatio, selkeä oppimistavoite ja palaute ovat aivojen sähkömagneettisten mittausten mukaan oppimisessa tärkeää. Oppimista ei voi pakottaa, oppimaan ei voi määrätä – oppia voi vain omasta halustaan. (Ojala 2008, 66-67.)

Työympäristöllä on iso vaikutus ihmisen oppimiseen. Inhimillisen työyhteisön merkitys on valtava ja sanotaan, jos ihmisen oppimista halutaan nopeuttaa, olisi kiinnitettävä huomiota lähikehityksen vyöhykkeelle (Helsingin yliopisto). Se

tarkoittaa tiedollisen toiminnan aluetta, jossa oppija toimii ohjaajan tuella, mutta ei itsenäisesti. Inhimillisellä lähityöyhteisöllä, lähityötovereilla ja kanssaoppijoilla on ratkaisevan tärkeä rooli tämän oppimisen muodon kannalta. Työyhteisö voi hyvin vauhdittaa yksilön oppimista tai sitten tehdä sen mahdottomaksi. Myös itse oppija voi vastustuksellaan ja rutiininomaisuudellaan tehdä oppimisesta mahdottoman. (Ojala 2008, 70-71.)

Tiedon siirtäjältä voi puuttua kärsivällisyyttä tarjota toiselle kokemattomalle riittävästi tilaa ja aikaa oppia. Tällöin oppiminen estyy. Oppimisen tilaa tulisi osata ruokkia ja suojata vuorovaikutussuhteella ja toimivilla menetelmillä, koska todellinen oppiminen tapahtuu yksilöllisessä tilassa. (Clutterbuck, Manner & Ristikanen 2014, 18.)

Yrityksessä tulisi olla luontevaa jakaa onnistumisia työkavereille, ja parasta olisi, jos työkaverit olisivat aidosti kiinnostuneita asiasta. Yhdenkin henkilön onnistuminen voi hyödyttää monia ja yhden menestyksestä ja innostuksesta voi tulla kaikkien yhteinen asia. Kun työpaikalla onnistumisen kokemuksen kertominen on luontevaa, se vähentää ihmisten välistä kateutta ja kartuttaa yhteistä ”onnistumisen tynnyriä”. Onnistumisia voidaan jakaa työntekijöiden kesken. Älykkäässä johtamisessa ja inhimillisessä työilmapiirissä onnistumisia tuodaan esiin ja niistä nautitaan työkavereiden kanssa. Tämä on parasta vastalääkettä myös stressille. (Furman, Pinjola & Rubanovitsch 2014, 31.)

Omalla asenteella on merkitystä. Kiitosten ja tuen saaminen ei tuota tulosta ilman omaa hyvää asennetta. Ihmisillä on taipumus huomata toisten virheet helposti, mutta sokeutua omille virheilleen. Ikään kuin ei olisi halua nähdä ongelmia itsesämme. Ulkoinen valmentaja voi olla hyvä apu oppimisessa ja valmentavankin taito sisäistyy siinä paremmin. Valmennuksesta on tärkeää päästää välillä myös irti. Saadakseen onnistumisen tunteen ihmiselle, on tarpeellista, että hän selviää siitä itse. Kun onnistuu, saa sen mukana itsevarmuutta ja kokemusta omasta selviytymisestä ja voi sen jälkeen siirtää osaamistaan toiselle henkilölle. (Furman, Pinjola & Rubanovitsch 2014, 36, 175.)

Yksilöiden osallistaminen oppimisprosessiin on tärkeää, vaikka kyse olisi negatiivisesta asiasta. Esimies voisi esimerkiksi kysyä tiimiltään, miten he haluaisivat viestiä, että tiimi ei ole pysynyt budjetissa. Tiimin jäsenet voivat vastata haluamallaan tavalla, ja käyttämällä yhteistoiminnallista ongelmanratkontamallia, toimintatavalle saa kaikkien hyväksynnän, koska työntekijät ovat itse saaneet ehdottaa sitä. Jos sovittu malli ei johda toivottuun tulokseen, niin aina voi kysyä: ”Tein niin kuin sovittiin, mutta emme saavuttaneet toivottua tulosta. Jotta näin ei kävisi uudestaan, mikä voisi olla mielestänne seuraava suunnitelma?” (Furman, Pinjola & Rubanovitsch 2014, 89.)

Ihmisiä tulisi kannustaa puhumaan ja rohkaisemaan asioiden kyseenalaistamista. Tällä tavoin tuetaan ja vaalitaan ilmapiiriä, jossa jokainen saa ideoida ja sanoa mielipiteensä avoimesti. Puhuesssa ihminen herättää enemmän pelkoa kuin kysyessään. Antamalla toiselle tilaa ja esittämällä riittävän yksinkertaisia kysymyksiä, kaksisuuntainen vuorovaikutus vie oikeaan suuntaan synnyttämällä luottamuksen ja solmukohtia voi purkaa helpommin auki. (Maury, Meretniemi & Tuomila 2015, 234-236.)

Johtajan tehtävä on saada ihmiset uskaltamaan. Henkilöiden on uskallettava onnistua, ottaa riskejä, kokeilla uusia asioita, ehdottaa tyhmiä ideoita, pitää huono esitys tai saada luuri korvaansa. (Maury, Meretniemi & Tuomila 2015) ”Vain kokeilemalla jotain, jossa voi epäonnistua, voi onnistua”. (Maury, Meretniemi & Tuomila 2015, 239.)

Ihmisten olisi myös hyvä oppia olemaan loukkaantumatta jokaisesta asiasta. Hyvä työyhteisö hyväksyy erilaisuuden, mokat, pienet kitkat ja ajoittaisen ärtymyksen ja huonon johtamisen silloin, kun se ei ole jatkuvaa. Huumorilla varustetussa työyhteisössä menettää yönään harvemmin ihan pienestä, ja itseironian voimin voi pelastaa monta tilannetta. Peiliin katsominen kannattaa ja kun osaa nauraa omille päähänpintymille ja stereotyyppisille reaktioille niin lintuperspektiivi auttaa myös etäännyttämään niistä asioista, jotka muissa ihmisissä ärsyttää. Näin pikkuviat näyttävät, miltä niiden pitääkin näyttää eli pikkuvioilta. (Maury, Meretniemi & Tuomila 2015, 265.)

## 5 Osaamisen johtamisen ja kehittämisen työkalut

Tässä luvussa tuon esiin, millaisia työkaluja osaamisen johtamisessa voidaan käyttää, jotta osaamisen johtamisen vastuut ja tehtävät tulevat suoritetuksi. Alla olevassa kuviossa 7 on annettu esimerkkejä osaamisen johtamisen tilanteista. Siinä käydään läpi, mitä eri tilanteita organisaatiotasolla tulee vastaan, ja minkälaisia keinoja niiden jalkauttamiseen tai kehittämiseen on. Ylimmän johdon yksi tärkeimmistä tehtävistä on jalkauttaa henkilöstölle visio ja strategia. Strategiapäivä on oiva keino sen tekemiseen. On tärkeää, että yrityksen ja yksilöiden tavoitteet on määritetty ja aiempien tavoitteiden toteutumista arvioidaan johto- ja esimiestasolla. Arviointitilaisuudet, tavoitekeskustelut ja suunnittelupalaverit ovat hyviä työkaluja asioiden toteuttamiseen. Myös yksilöiden tulee kehittää omaa osaamisen johtamista esimiestensä tuella. Osaamiskartoitukset ja tavoite- ja kehityskeskustelut luovat hyvän pohjan toteutukselle. (Viitala 2014.)



Kuvio 7. Osaamisen johtamisen vastuut ja tehtävät (Viitala 2014).



## 5.1 Ydinosaamisen tunnistaminen

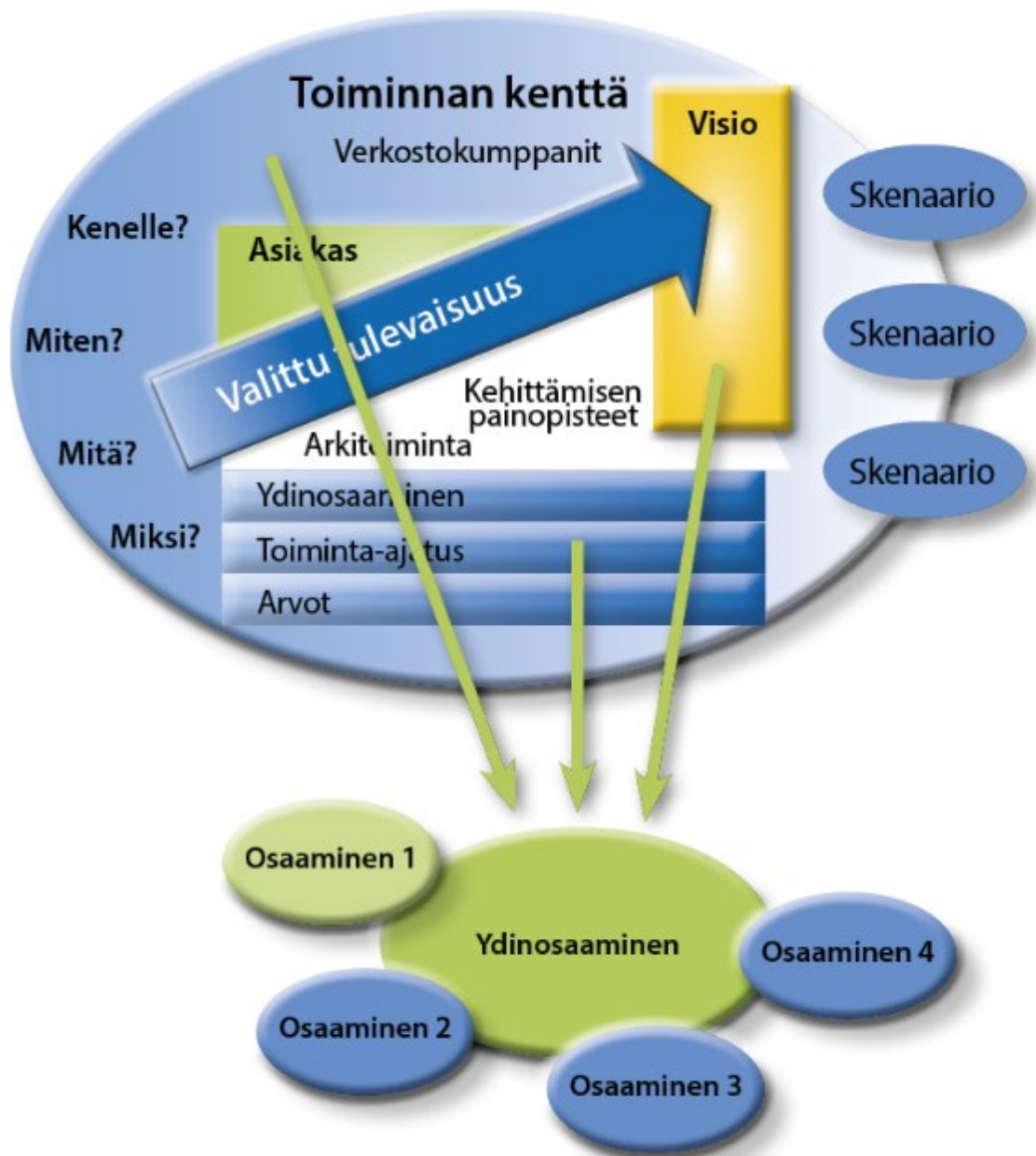
Ydinosaaminen on organisaation osaamista, joka koostuu osaamisen, teknologioiden ja tietojärjestelmien yhdistelmästä. (Sydänmaanlakka 2012, 179) Ydinosaaminen tunnistetaan vertaamalla organisaation perustehtäviä, jotka ovat asiakkaan tarpeet nyt ja tulevaisuudessa sekä visiota, jota kaikella toiminnalla tavoitellaan ja johon on sitouduttu. Näiden tarpeiden ja vision toteutumiseen tarvittava organisaation tärkeä tieto ja valmius ovat organisaation ydinosaamista. Ydinosaamista tarkasteltaessa edellytetään myös arviointia ja kyseenalaistamista, jotta tilanteiden muuttuessa nykyisestä osaamisesta tai muodostuneista toimintatavoista pystytään luopumaan. (Saarenheimo & Salmela, 5-6.)

Ydinosaamisen tunnistamisessa voidaan kysyä kysymyksiä:

- Mitä lisäarvoa tuotamme asiakkaille ja mihin osaamiseen se perustuu?
- Mikä on yrityksen ainutlaatuista osaamista?
- Mitä sellaista pystymme tekemään yhdessä, joka on enemmän kuin kukaan meistä yksin tai kilpailijamme voi tehdä?
- Onko tälle osaamiselle tarve tulevaisuudessa?
- Voidaanko osaamista siirtää uusille liiketoiminta-alueille?

(Saarenheimo & Salmela, 5-6.)

Kuviossa 8 esitetään ydinosaamista ja sen määrittämistä strategian pohjalta. Kun ydinosaaminen on määritetty niin sitä verrataan toiminnan kenttään ja vertaillaan alalla toimivien kilpailijoiden osaamiseen. Tällä pystytään varmistumaan, että yrityksestä löytyy erilaista osaamista ja tähdätään uniikkiuteen. Skenaarioiden avulla muodostetaan mielikuvia ja tavoitteita, mitä osaamisen mahdollisesti tulisi olla. Ydinosaamisen määrittelyn jälkeen yhdistetään osaamiset ja pohditaan, mitä ne merkitsevät yrityksen strategialle. (Tuomi & Sumkin 2012b.)



Kuvio 8. Ydinosaamistyökalu (Tuomi & Sumkin 2012b).

## 5.2 Osaamiskartoitus

Osaamiskartoitus on ylimmän johdon työväline, jonka avulla tunnistetaan strategian edellyttämiä osaamisia. Se tuo ilmi organisaatiotason osaamisen keskeiset vaatimukset, osaamisen tason ja kehittämissuunnan samassa yhteydessä, kun arvioidaan strategian keskeiset osat osaamisvaatimuksen näkökulmasta. Kartoituksen tavoite on tunnistaa osaamisvahvuudet ja osaamispuutteet.

Organisaatioissa voidaan kuvata olemassa olevaa osaamista, määritellä tulevia menestystekijöitä ja niiden kautta tulevia osaamistarpeita. Tuotoksia voidaan hyödyntää esimerkiksi osaamisen arvioinnissa ja kartoittamisessa, kehityskeskusteluissa, rekrytoinneissa, perehdyttämisessä ja osaamisen kehittämisen suunnittelussa. (Tuomi & Sumkin, 2012b; Ojala 2008, 123; Rovaniemen koulutuskuntayhtymä 2015, 31.)

Kuviossa 9 kerrotaan, että nykyisiä ja pidemmän aikavälin osaamistarpeita ohjaavat asiakkaat, yrityksen sisäiset tekijät esimerkiksi visio, strategia ja arvot sekä toimialan ja toimintaympäristön pidemmän aikavälin kehitys. Organisaation osaamiskartoituksessa tulee tarkastella näitä kolmea osa-alueita erikseen ja peilata aiheeseen perusosaamista, arvo-osaamista ja kehittämisosaamista. Näiden asioiden läpikäymisen avulla organisaatio saa tilannetiedon, mitä nykyosaamista on ja mitä ei ole. Samalla saadaan tietoa mahdollisesti osaamisesta, jota ei ole osattu hyödyntää, ja minkälaista osaamista tulee kehittää. (Rovaniemen koulutuskuntayhtymä 2015, 31.)

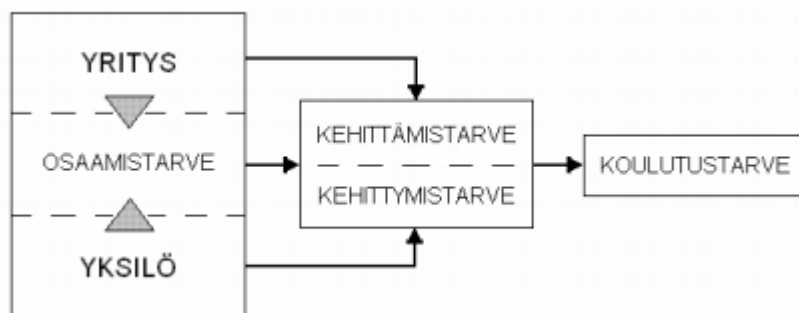


Kuvio 9. Nykyisistä osaamistarpeista pitkän aikavälin osaamistarpeisiin (Rovaniemen koulutuskuntayhtymä 2015, 31).

Startup-yrityksissä tai pienissä työyhteisöissä osaamistarvekartoitusta voidaan käyttää myös jokaisen henkilön arvioinnin perustana. Kun yhdessä pohditaan, mitä osaamista jatkossa tarvitaan ja mikä osaaminen on yrityksen toiminnan kannalta kaikkein tärkeintä, voidaan esille tulleista osaamisista tehdä luettelo. Tärkeimmille osaamisalueille voidaan nimetä kompetenssimestarit ja sisällyttää alueen osaamisen kehittämismvastuu henkilöiden tehtäviin ja tavoitteisiin. (Ojala 2008, 127.)

### 5.3 Kehitystarveanalyysi

Kehitystarveanalyysissä tarvekäsité jaetaan kolmeen osaan (kuvio 10.). Osaamistarve on yrityksessä tarvittavaa ammattitaitoa ja osaamistarpeesta syntyy tarve henkilöstön kehittämiseen. Kehitystarve syntyy taas kehittämistarpeesta ja kehittymistarpeista. Kehittymistarve on yksilön henkilökohtainen näkemys oman osaamisen tilasta ja kehittämistarve on yrityksen näkemys siitä, mitä henkilön tulisi osata. Koulutustarpeeseen päästään kehitystarpeiden tuloksena. (Savolainen 2004, 27.)



Kuvio 10. Osaamistarpeista koulutustarpeeksi (Savolainen 2004, 27).

Kun yrityksen johto pohtii yrityksen toiminnan suuntaa ja muutostarpeita lähivuosille tai yrityksessä on tarvetta uudelle osaamiselle ja uudentlaisille tavoille, on kehitystarveanalyysi tarpeellinen työkalu. Työkalulla voidaan myös selvittää henkilöstön osaamisen tasoa kokonaisuutena, jos halutaan luoda perusteellinen

henkilöstön kehittämisohjelma tai henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat. (Savolainen 2004, 27.)

#### **5.4 Avainhenkilökartoitus**

Yrityksen avainhenkilö on sellainen, joka täyttää nämä seuraavat neljä kriteeriä:

- Hän on organisaatiolle arvoa tuottava (tuottaa yli palkkakustannukset).
- Avainhenkilöiden löytäminen työmarkkinoilta on haastavaa ja usein aikaa vievää.
- Avainhenkilön tehtävän tunnistaminen tai ”kopioiminen” on vaikeaa (työhön sisältyy hiljaista ja kokemukseen perustuvaa tietoa, sosiaalisia verkostoja ja yrityskohtaista osaamista ja lisäksi työ tehdään usein erityyppisissä osaamiskimpuissa).
- Henkilöriski on suuri. Eli henkilön kohdalla on tehty joitain henkilöriskin minimoimiseen liittyviä toimia, joilla avainhenkilö voidaan sitouttaa organisaatioon ja varmistaa osaamisen säilyminen ja jakaminen. Näitä toimia voivat olla mm. työparityöskentely sekä muut varautumistoimet.

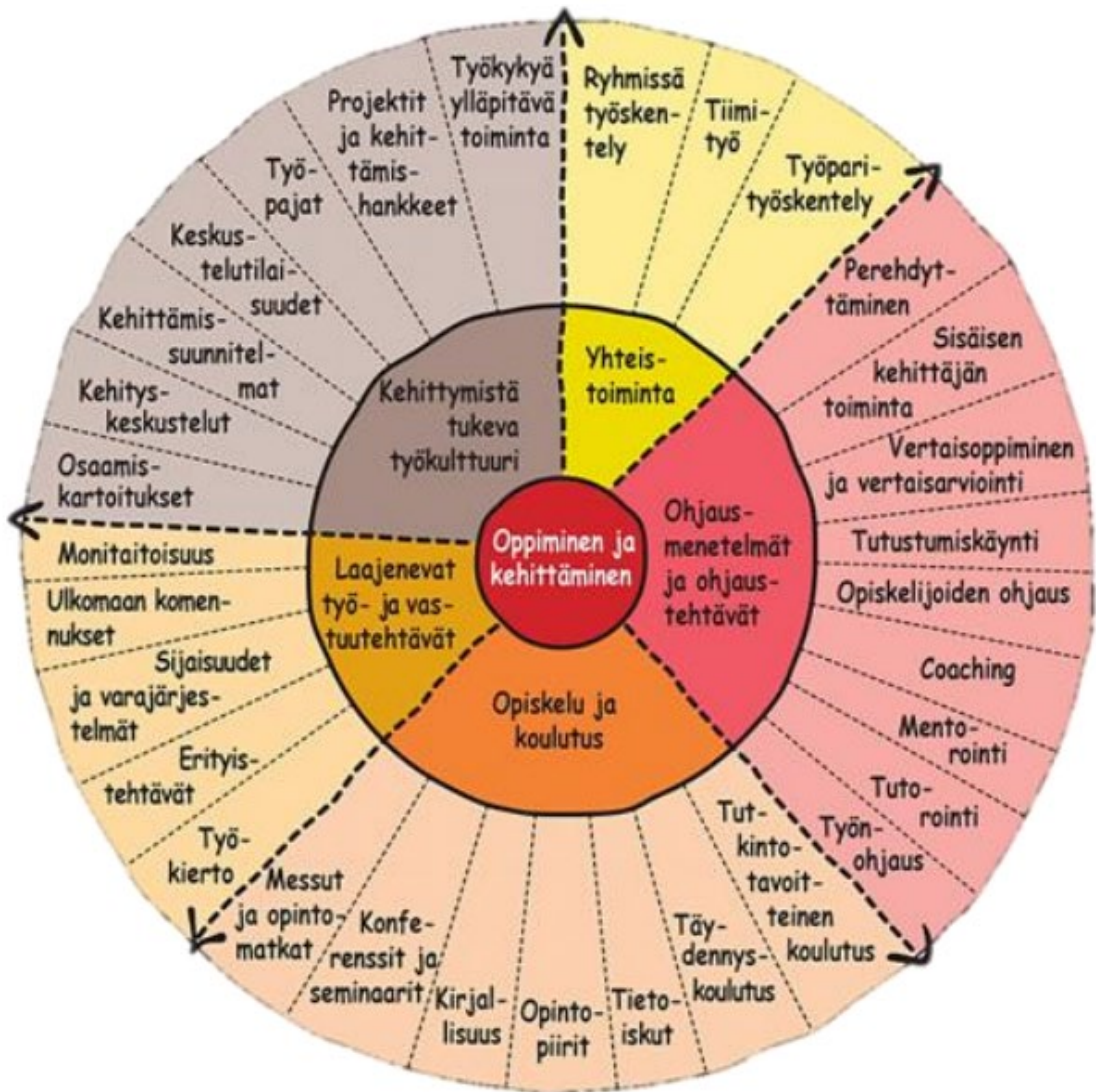
(Tuomi & Sumkin 2012b.)

Näiden henkilöiden tunnistamisen apuna käytetään avainhenkilömatriisia. Avainhenkilöt ovat lisäksi sellaisia henkilöitä, jotka toimivat strategian uudistamisen eteenpäin viejinä, hyödyntävät strategiaa omassa työssään ja osaavat organisaation ydinosaamiseksi määritettyjä asioita. (Tuomi & Sumkin 2012b.)

#### **5.5 Kehittämisohjelma**

Osaamisalueiden kartoituksen ja henkilöstön osaamisen tason arvioinnin jälkeen tietoja voidaan hyödyntää osaamisen kehittämisessä. Konkreettiset kehityssuunnitelmat, joissa on kehitettävät osaamisalueet tärkeysjärjestyksessä, toteutuvat paremmin ja ne voivat olla työntekijä-, tiimi-, työyhteisö- tai työnantajakohtaisia. Osaamisen kehittämistapoja on todella runsaasti, vaikka usein ne

väärinymmärretään kapea-alaisesti vain koulutukseksi. Kuvio 11. antaa kokonaiskuvan kehittämistavoista, jossa sisimpänä ovat oppiminen ja kehittäminen. Oppimista ja kehittämistä tuetaan yhteistoiminnalla, ohjausmenetelmillä -ja tehtävillä, opiskelulla, laajantavilla työ- ja vastuutehtävillä sekä kehittymistä tukevalla työkuulttuurilla. Näihin jokaiseen osa-alueeseen on avattu toimenpiteitä ja tapoja, joilla niitä voidaan kehittää. (Rovaniemen koulutuskuntayhtymä 2015, 42.)



Kuvio 11. Oppimisen monet muodot (Rovaniemen koulutuskuntayhtymä 2015, 43).

## 5.6 Osaamisen johtaminen ja kehittäminen tulevaisuudessa

Työelämä on jatkuvassa murroksessa. Digitalisaatio, automatisaatio, globalisaatio ja tekoälyn käyttö tekevät osaamisen johtamisesta ja kehittämisestä vaikeasti ennustettavaa. Koulutuksen ja työn rajapinta katoaa ja koulutus ja työssäoppiminen on kiinteämmin yhtä. Oppimaan oppimisen taito korostuu ja kansainvälistymisosaamiselle on tarvetta enemmän ja enemmän, mikäli halutaan toimia ammattimaisesti kansainvälisessä toimintaympäristössä. (Rovaniemen koulutuskuntayhtymä 2015, 52; Alanko, Hämäläinen, Jousilahti & Smolander 2018, 3.)

Enenevässä määrin yhä vähemmän työtehtävistä on sellaisia, jotka tehdään yksin. Työyhteisön yhteenlaskettu osaaminen korostuu ja toimivassa työyhteisössä tuottavuus rakentuu työntekijöiden osaamisesta, toimintatavoista ja verkostosuhteista. Yksittäinen työsuorituskin tulee edellyttämään monen tyyppisiä valmiuksia. Tulevaisuuden työtä kuvaillaan Rovaniemen koulutuskuntayhtymän osaamisen johtamisen raportissa sanoilla: vaihtelevuus, ainutlaatuisuus, tehtävien keskinäinen riippuvuus, epävarmuustekijöiden läsnäolo, voimakas muutos ja jatkuva uudelleen muotoutuminen. (Rovaniemen koulutuskuntayhtymä 2015, 52.)

Rutiininomaiset työtehtävät vähenevät ja korkean tietoisuuden ja älyllistä säätelyä edellyttävät työtehtävät lisääntyvät. Osaamisen johtajalta odotetaan siis lähes multitalenttisia kykyjä edistämään tiimensä suoriutumista muuttuvassa ympäristössä. Osaamisen johtamisen pitää olla riippumatonta henkilön koulutuksen tasosta tai organisaatiosta, jossa hän työskentelee ja oppimisen prosessin tulee olla läsnä koko henkilön elinkaaren ajan. Osaavan työvoiman, osaamisen kehittämisen ja oppimisen merkitystä on korostettu ja sitä tullaan korostamaan vielä entisestään. Nämä asiat on nähty merkityksellisinä useissa valtion tulevaisuushankkeissa ja selonteoissa. Vuonna 2030 puolet Suomen työikäisistä ihmisistä ovat siirtyneet eläkkeelle, osa työvoimasta ollaan saatu korvattua koneilla, mutta digitalisaation avulla on luotu myös uusia työpaikkoja. Arvioidaan, että samaan aikaan työtehtävistä puolet edellyttävät uusia teknisiä, kognitiivisia ja luovia taitoja. Tutkimuksissa on nähty edellä mainitut asiat merkityksellisenä tekijänä työn tuottavuudelle, työhyvinvoinnille, itseluottamukselle, työurien pidentymiselle ja

muutokseen sopeutumiselle. Lisäksi taidot; yritteliäisyys, itsensä johtaminen, vuorovaikutus, kokonaisuuksien hallinta, luovuus ja kriittinen ajattelu tulevat olemaan tärkeitä tekijöitä. (Rovaniemen koulutuskuntayhtymä 2015, 52–53; Alanko, Hämäläinen, Jousilahti & Smolander 2018, 3–6.)

Oppijan on tulevaisuudessa otettava isompi vastuu kehitymisestään. Oppimisen tulee olla motivoivaa, henkilön taloudellinen tilanne ei saa olla este kouluttautumiselle ja koulutuksen ja työn yhteensovittamisen tulee olla helpompaa kuin nykyisin. (Alanko, Hämäläinen, Jousilahti & Smolander 2018, 12–13.)

Työntekemisen motivoivia tekijöitä tulevaisuudessa tulevat olemaan; autonomia, omaehtoisuus, mahdollistaminen oman osaamisen kehittämiseen ja inhimillinen vuorovaikutus. Työelämän tulee jatkossa ymmärtää henkilöiden vapaa-aikaa ja käsitystä hyvästä elämästä. Työelämän käytäntöjä on vain sopeutettava näiden asioiden pohjalta. Työssä olemisen ei tulisi juurikaan enää erottua muusta elämästä. Muuttuvassa työelämäympäristössä uudistuminen on väistämätöntä. Persoonallisia tekijöitä, innovaattoreita ja sisäisiä yrittäjiä kaivataan voimavaroiksi. (Rovaniemen koulutuskuntayhtymä 2015, 53.)

## **6 Lähestymistapa ja tiedonhankinnan menetelmät**

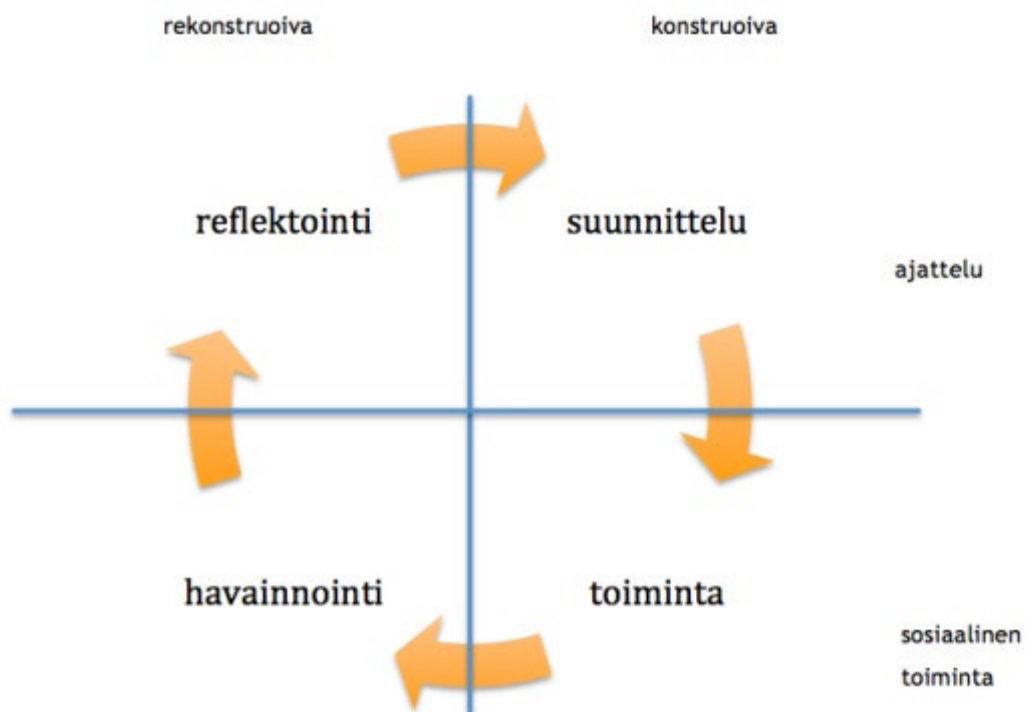
Opinnäytetyöni on tutkimuksellinen kehittämistyö. Tutkimuksellisen kehittämistyön ominaispiirteisiin kuuluvat uusien ideoiden ja käytäntöjen tuottaminen sekä niiden käytäntöön vieminen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 36.)

Jotta kehittämistyössä päästään toivottuun tulokseen, sen lähestymistavaksi valikoitui toimintatutkimus ja tapaustutkimus. Tämän työn avulla luodaan työkalu uuden organisaation osaamisen johtamisen kehittämiseen ja tuodaan uusia näkökulmia organisaatiokulttuurin kehittämiseen. Soveltavalla tutkimuksella



selvitetään, mikä on organisaation nykytilanne, miten sitä on järkevä kehittää eteenpäin ja millaiset osaamisen johtamisen vaihtoehdot ovat toimivia. (Kuusela 2005, 57.)

Toimintatutkimus tarkoittaa osallistavaa tutkimusta. Toimintatutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, miten asioiden tulisi olla. Lähestymistavassa tähdätään todellisuuden muuttamiseen, tehdään jatkuvaa arviointia sen etenemisestä ja toteutumisesta organisaatiossa. Toimintatutkimuksessa tutkija ja tutkittavat osallistuvat aktiivisesti kehittämistyöhön. Toimintatutkimuksessa toistetaan eri vaiheita (kuvio 12.), jotka ovat suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektointi. Tällaisessa tutkimuksessa halutaan luoda uskoa ihmisten omiin kykyihin ja toimintamahdollisuuksiin ja kyseisen tutkimuksen tutkijan ei oletetakaan olevan neutraali tai ulkopuolinen. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2008, 19–20.)



Kuvio 12. Toimintatutkimuksen sykli (Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2010, 79).

Tapaustutkimuksessa tutkitaan syvällisesti valittua aihetta ja pyritään kokonaisvaltaiseen ymmärrykseen. Tapaustutkimus antaa yksityiskohtaista ja tiivistä tietoa toteavalla ja kuvaavalla tavalla (Kuusela 2005, 57). Kehittämistyössä halutaan saada selville tutkittavasta kohteesta mahdollisimman paljon ja tuottaa uutta tietoa kehittämisen tueksi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 52.)

## **6.1 Haastattelu ja havainnointi tiedonhankintamenetelmänä**

Tapaustutkimuksen tiedonhankintamenetelmä on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä nykytilanteen kartoittamiseen ja osaamisen johtamisen kehittämiseen. Fokusryhmämenetelmä eli ryhmähaastattelututkimus tehdään puolistrukturoituna teemahaastatteluna valitulle joukolle yrityksen omistajista.

Toimintatutkimuksen tiedonhankintamenetelmänä on jatkuva havainnointi, reflektointi ja vuorovaikutus kohdeyrityksen omistajien kanssa. Tutkimustuloksia arvioidaan, peilataan ja vertaillaan omistajien kokemuspohjan kautta. Opinnäytetyön tulosten perusteella organisaatio saa tietoa, kuinka edistää halutunlaista organisaatiokulttuuria, miten asiantuntijoiden osaamista voidaan hyödyntää, ja miten henkilövalinnoilla voidaan vaikuttaa organisaatiokulttuurin rakentumiseen.

Tiedonkeruumenetelmänä haastattelu sopii hyvin kehittämistehtäviin ja sen hyviä puolia on tiedonkeruun nopeus ja hyvinkin syvällisen tiedon saaminen kehittämisen kohteesta. Fokusryhmämenetelmässä osallistujia on useita ja ryhmähaastattelun etuna on, että tilanteessa vallitseva dynamiikka vie asioita uusille tasoille. Ryhmähaastattelu sopii hyvin tilanteisiin, joissa tieto on luonteeltaan epämääräistä. Menetelmässä määritetään fokusryhmän tavoitteet eli mitä tietoa tavoitellaan, millaisia osallistujia ryhmään halutaan, ja ketkä henkilöt ovat hyödyllisiä tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Menetelmässä pohditaan henkilöiden yhteensopivuutta ja tämän jälkeen päätetään, ketä ryhmään valitaan. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 111.)

Ryhmähaastattelutilanteessa on hyvä varoa vahvojen persoonallisuuksien läpilyömistä aineistossa, jotka voi aiheuttaa virheitä tutkimuksen lopputuloksessa. (Kananen 2008, 75.) Tutkimuksessa tähdätään kohdeyrityksen omistajien yhteiseen ja yhteisesti suunniteltuun osaamisen johtamisen kehittämisen työkaluun ja sen vuoksi menetelmä sopii parhaiten käytettäväksi tässä kehittämistyössä. Haastattelun vetäjänä pidän huolen, että kaikkien mielipiteet tulevat esiin.

Havainnointia käytetään kehittämistyössä suoritettavan haastattelun tukena, jossa tarkkaillaan henkilöiden käyttäytymistä ja kielellisiä ilmaisuja ja näin saadaan selville, mitä luonnollisessa toimintaympäristössä tapahtuu. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 103.) Havainnointia tehdään myös osallistuvalla havainnoinnilla, jossa tutkija osallistuu tutkitun yhteisön toimintaan tutkittavien henkilöiden ehdoilla ja vaikuttaen mahdollisimman vähän tutkittuun yhteisöön. (Eskola & Suoranta 2001, 98–102.) Aineistonkeruu- ja analyysivaihe nivoutuvat havainnoinnissa toisiinsa. Analyysin avulla päätellään, onko tarvetta lisätiedolle ja millaiselle. Syklisyys ja jatkuva reflektointi ovat tämän tutkimusotteen ominaispiirteitä. Aineisto on dokumentoitava, jotta se voidaan lukea tieteellisten kriteerien mukaan aineistokeruumenetelmäksi. (Kananen 2015, 138–141.)

Teemahaastattelun kysymykset esitetään puolistrukturoituna, jotka on laadittu ennakkoon, mutta niiden järjestystä ja soveltuvuutta voidaan arvioida haastattelutilanteessa. Ryhmähaastattelu äänitetään ja litteroidaan yleiskielisesti tapahtuman jälkeen. Litteroitu aineisto puretaan teema-alueittain ja tarkastellaan vastausten säännönmukaisuutta ja yhteyttä toisiinsa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 106.)

Kehitysehdotukset ja toimenpiteet jaetaan tärkeysjärjestyksessä kehittämistyön avainkäsitteisiin peilaten niiden tärkeyttä yritykselle ja liiketoiminnalle. Oikeanlaisen teorian yhdistäminen tutkimuksen tuloksiin antaa arvokasta tietoa, jonka kautta yrityksen menestymismahdollisuudet paranevat. Haastattelun, havainnoinnin ja teorian kautta pystytään osoittamaan keskeisimmät työkalut ja kehitystoimenpiteet.

## 6.2 Eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen tekemisessä on tärkeää kiinnittää huomiota eettisiin kysymyksiin esimerkiksi tiedon hankintaan ja tietojen julkaisemiseen liittyviin asioihin. Toisten tekemiä tutkimuksia tulee kunnioittaa ja tuoda ilmi niiden sidonnaisuus. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 23–24). On tärkeää, että kehittämistyön tavoitteet ovat korkean moraalin mukaisia ja se toteutetaan noudattaen äärimmäistä rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkaavaisuutta jokaisessa työn eri vaiheessa. Kehittämistyön kohdeyritykselle ja haastattelujen kohteena oleville henkilöille kerroin, mistä kehittämistyössä on kysymys, mitä ollaan tekemässä ja mitkä ovat työn tavoitteet. Tein heille selväksi, että vastaajia ei tulla yksilöimään, heidän nimettömyytensä taataan ja kerätty tieto tulee pysymään luottamuksellisena. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 48–49.)

Haastateltavista käytin numeroitua tunnistetietoa työskentelyn helpottamiseksi ja merkitsin sen asiakirjoihin tunnistetiedoksi. Käytin haastateltavista koodeja S1, S2, S3, S4, S5. Litteroitua aineistoa tuli yhteensä 13 sivua. Tutkimusaineistoa ja litteroituja haastatteluja säilytetään toimeksiantajayrityksen tietokoneella, joka on salasanasuojattu ja koneella ei ole muita käyttäjiä kuin tutkimuksen tekijä. Haastattelumateriaali hävitetään, kun kehittämistyö on julkaistu, viimeistään 31.3.2019.

Tutkimuksen läpinäkyvyys on tärkeää, jotta pystytään arvioimaan tutkijan ajatusten syntyä, valintoja ja sitä kautta tutkimuksen luotettavuutta. (Eskola & Suoranta 2001, 20.) Haastateltavista ei ole käytetty suoria sitaatteja, koska yksittäisillä vastauksilla ei ollut tässä tutkimuksessa suurta merkitystä vaan sillä, millaiseen yhteiseen lopputulokseen vastauksessa tultiin. Haastattelu suoritettiin yrityksen kotipaikassa, joka oli kaikille haastateltaville ennestään tuttu. Havainnon mukaan haastattelu lähti luontevasti käyntiin, toisten puheenvuoroja kuunneltiin huolellisesti ja haastateltavat pitivät aihetta tärkeänä. Haastattelun tuloksiin on

todennäköisesti vaikuttanut haastateltavien aiemmat kokemukset kertyneen työkokemuksen myötä.

## **7 Kehittämistyön toteutus**

### **7.1 Kehittämistyön lähtötilanne kohdeyrityksessä**

Kehittämistyön kohdeyritys on terveys- ja hyvinvointialalle hiljattain perustettu startup-yritys. Yrityksen organisaatioon kuuluu tällä kirjoittamishetkellä 8 erilaista oman alan asiantuntijaa, joiden tavoitteena on luoda menestyvä yritys vuoteen 2020-mennessä. Organisaatiolle on ollut tarvetta toteuttaa osaamisen johtamisen kehittämissuunnitelma ja työkalu, minkä perusteella aineetonta pääomaa voidaan lähteä kehittämään yrityksessä. Työkalun avulla saadaan dokumentoitua lähtötilanne, minkälaisin arvoin ja toiminnoin yritystä kehitetään nimenomaan aineettoman pääoman osalta.

Yritys on listannut arvojaan, joihin kuuluu

- avoin, luottava, rento työilmapiiri
- virheiden tekeminen on oppimisen edellytys
- innovoinnille tilaa, jonka kautta enemmän ajattelua ja vähemmän työtä
- hyvinvoivat ihmiset – liikunta osaksi työn tekemistä
- vahvasti ulospäin näkyvä brändi.

Organisaation osaamisen kehittäminen, avoimen yrityskulttuurin luominen tähtää siihen, että yritys kulkee kehityksen kärjessä omalla toimialallaan ja tekee asioita eri tavalla kuin muut. Työkalun tavoitteena on asiantuntijoiden osaamisen kehittäminen strategian ohjaamaan suuntaan terveys- ja kauneusalan teknologia-osaamisessa, toimialatietoudessa, niin perinteisissä asiakaskohtaamispalveluissa että digipalveluissa ja markkinoinnissa. Osaamisen kehittämisessä tähdätään siihen, että näitä taitoja osataan hyödyntää arjen tekemisessä ja verkostoitumisessa tehokkaasti.

Lähtötietoja ei ole kovinkaan paljon. Lähtötietoina ovat kaikki ne yhdessä yrityksen organisaation kanssa käydyt keskustelut, havainnoinnit, omat pohdinnat ja kehitystyötä varten toteutettu haastattelu. Tahtotila arvojen mukaisen yrityskulttuurin luomiseen on kova ja toimenpiteet strategian mukaiseen osaamisen kehittämiseen ovat käynnistymässä. Organisaatio itse toteuttaa yrityskulttuurin luomisen ja se ei ole lyhyen ajan tehtävä, joka syntyy yhdessä yössä. Yrityskulttuuri hakee aloittavassa yrityksessä omaa uomaansa jonkin aikaa, kunnes alkaa tekemisen ja toimintojen kautta löytymään. Matkan varrella haasteita kohdataan koko ajan. Toimivan työkalun kanssa haasteista on helpompi selvitä, kun voi aina palata juurille, josta kaikki on lähtenyt.

## **7.2 Tutkimuksen toteutus**

Toiminta -ja tapaustutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena alkaen elokuusta 2017 ja päättyen maaliskuuhun 2019. Tutkimus alkaa nykytila-analyysin määrittämisellä, jossa tiedonkeräysmenetelmänä on kirjalliset lähteet, videot, podcastit ja havainnointi. Kun kohdeorganisaatio on startup-yritys, niin kirjalliset lähteet ja osallistuva havainnointi toimivat parhaana pohjatietona työn lopputulosta ajatellen. Havainnoinnin avulla sain kerättyä arvokasta tietoa siitä, millälaisista lähtökohdista ja osakkaiden näkemyksistä osaamisen johtamisen kehittämistä lähdettiin kehittämään.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli saada syvällisempää tietoa osaamisen johtamisesta, kehittamisestä ja työhyvinvoinnin merkityksestä ja toteuttamisesta kohdeorganisaatiossa. Tutkimuksen avulla toteutin kehittämissuunnitelman organisaation nykytilanteesta ja siitä, miten sitä on hyödyllistä kehittää ja millaiset osaamisen johtamisen vaihtoehdot ovat toimivia. Kehittämissuunnitelmassa otetaan kantaa pääosin organisaatiotason osaamisen johtamiseen, kehittämiseen ja organisaatiokulttuuriin. Yksilölliset kehittämissuunnitelmat tehdään yrityksessä, kun tutkimuksen tieto on saatu dokumentoitua koko organisaation osalta.

Lähtötilanteen teoriatiedon tutkimisen jälkeen, toteutin tiedonhankintamenetelmänä ryhmähaastattelun joulukuussa 2017. Ennen haastattelua määritin

haastattelun tavoitteet, ja ketkä yrityksen asiantuntijoista ovat hyödyllisiä haastattelun lopputulosta ajatellen oikean dynamiikan löytämiseksi. Haastattelun toteutin teemahaastatteluna. Puolistrukturoidun haastattelun valmiiksi laadituissa kysymyksissä (liite 1) kysymykset teemoitin osaamisen johtamisen avainkäsitteiden mukaan eli osaamisen johtamisen teoreettista viitekehystä hyödyntäen. Ryhmähaastattelutilanteeseen valikoitui 5 asiantuntijaa. Oma roolini oli varmistaa kaikkien haastateltavien mielipiteiden esiintuominen. Ennen haastattelun aloitusta keskustelin haastateltavien kanssa opinnäytetyön tavoitteista ja haastattelun tarkoituksesta. Keskustelun luottamuksellisuus oli ilmiselvää, koska kaikki yrityksen asiantuntijat ovat jo lähtökohtaisesti salassapitovelvollisuuden piirissä. Oli tärkeää painottaa, että haastattelun tulokset käsitellään anonyymisti ja yrityksen nimeä ei tulla julkaisemaan. Haastattelu nauhoitettiin aineiston käsittelyä varten.

Haastattelun jälkeen laadin yritystä koskevan kehittämissuunnitelman osaamisen johtamisen, osaamisen kehittämisen ja hyvinvoivan organisaatiokulttuurin edistämiseksi. Tiedonhankinnan menetelmänä käytin havainnointia koko tutkimuksen ajan, jotta sain tietoa toimivatko yrityksen asiantuntijat niin kuin sanovat toimivansa. Havainnoitsijana toimin ryhmän jäsenenä.

### **7.3 Aineiston tulkinta ja analysointi**

Teemahaastattelun avulla saadaan yleensä runsas ja rikas tutkimusaineisto. Syvä dialogi haastattelijan ja haastateltavan välillä kerryttää aineiston määrää, mutta kaikkea materiaalia ei ole tarpeen analysoida. Analysointitapa on hyvä olla selvillä jo aineistoa kerättyäessä. Kun analysointitapa on harkittu etukäteen, se auttaa haastattelussa ja aineiston purkamisessa. (Hirsjärvi & Hurme 2010, 135.) Opinnäytetyön tiedonhankinnan menetelmien kannalta haastattelu, havainnointi ja teorialähtöiset lähteet toimivat tärkeimmässä roolissa.

Kvalitatiivisen aineiston tarkastelutavat ovat; aineistolähtöinen, teorialähtöinen ja teoriasidonnainen tarkastelutapa. Teorialähtöinen analyysi etenee aineiston ehdoilla, mutta siihen liitetään teoreettiset käsitteet. (Eskola & Suoranta 2001, 136–138.) Tässä opinnäytetyössä aineiston analyysissä on hyödynnetty

teoriaohjaavaa sisällönanalyysia, jossa teoreettisia käsitteitä käytetään hyödyksi, mutta ne eivät pelkästään ohjaa tulkintaa ja analyysiä.

Tässä opinnäytetyössä käytettiin aineiston analysointitapana teemoittelua. Teemoittelussa on kyse aineiston pilkkomisesta ja järjestämisestä erilaisiin osiin aihepiirien mukaan. Aineiston tekstimassasta pyritään nostamaan esiin tutkimusongelmaa valaisevia teemoja eli erittelemään tutkimusongelman kannalta olennaiset lähteet. Teemoittelu on sopiva analysointitapa, kun tavoitteena on käytännön ongelman ratkaiseminen. Näin pystytään tuottamaan olennaista tietoa. Teemoittelussa olennaista on löytää aineiston ja teorian välinen yhteys. (Hiltunen, 10–12.)

Haastattelun jälkeen litteroin aineiston puhekieliseen tekstimuotoon aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin. Aihealueiden luokittelujen jälkeen lisäsin havainnoinnin avulla keräämäni muistiinpanot mukaan aineistoon. Osallistavasta havainnoinnista muotoutui tärkeimpiä tiedonhankinnan menetelmiä, koska se auttoi eteenpäin aineiston tulkinnassa ja johtopäätösten koonnissa. Aineiston muodostamisen jälkeen kuuntelin haastattelun äänitteen vielä kerran, jotta mitään olennaista tietoa ei jäisi pois. Tässä tutkimuksessa oli tärkeämpää ja se, mitä kuhunkin teemaan vastattiin ja millaiseen yhteispäätökseen tultiin kuin se, mitä yksittäinen henkilö vastasi.

## **8 Aineistosta saadut tulokset**

Tässä luvussa esittelen aineiston pohjalta saatuja tärkeimpiä tuloksia. Tulokset on jaoteltu tutkimuskysymysten mukaisiin aiheisiin: osaamisen johtaminen, oppiminen ja työhyvinvointi. Tuloksista voin todeta onnistuneeni kysymysten laatimisessa, koska sain vastaukset kaikkiin aihealueisiin. Vastaajien koulutusta tai ammattitaustaa en lähde tässä avaamaan, koska heidän anonymiteettiansa tulee suojella. Tieto ei ole myöskään tutkimuksen kannalta olennaista. Sen verran



haastateltavista voidaan kertoa, että heidän työkokemuksensa vaihtelee 12–25 vuoden välillä. Vastaajien suoria vastauksia on lainattu ja tunnistekoodeina heistä on käytetty S1, S2 ja niin edelleen.

## 8.1 Osaamisen johtaminen

Ryhmähaastattelussa osallistujat nostivat esiin strategian tärkeyden ja jalkautuksen koko henkilöstölle, jotta tiedetään, mitä kohti laiva on menossa ja miten sinne päästään. Tulevaisuuden tavoitteiden kirjaaminen ja ennakointi osaamisen johtamisen työkaluilla nähtiin tärkeäksi. Tavoitteita ja niiden toteutumista tulisi tarkastella yhdessä strategian kanssa. Lähtökohtaisesti koettiin, että kun strateginen, yhteinen päämäärä on tiedossa, niin tiedetään, mikä on osaamisen tarve myös henkilötasolla, riittääkö resurssit ja kuinka tulevaisuuteen pystytään varautumaan.

Osaamisen johtaminen lähtee siitä, että visio on selkeä, minne me ollaan menossa. Strategia pitää olla kaikille selvä, miten me sinne päästään. Sitten lähdetään kartoittamaan osaaminen, miten sitä hankitaan, onko meillä jotain liikaa. (S4)

Organisaatio nimenä todettiin lähtökohtaisesti vanhaksi ja yrityksen organisaatiota tulisikin kutsua yhteisö-nimellä. Osaamisen johtamiseen voi osallistua koko yhteisö, kun on tiimi, joka huolehtii sen toteutumisesta ja mittaamisesta.

Organisaatioiden byrokratia ja hierarkia tuli ilmi kaikkien haastateltavien osalta ja siihen olisi erityisesti kiinnitettävä huomiota, kun yrityksen toiminta kasvaa. Henkilöiden ja ihmisen lokerointia laatikoihin pitäisi välttää. Samoin turhaa byrokratiaa tulisi välttää, jotta ihmiset voivat keskittyä olennaiseen tekemiseen.

Tulevaisuuteen nähden nyky-yhteiskunnassa eletään liian kovassa hierarkiassa. Enemmän pitäisi kehittää toimintaa yhteisöllisyyden kautta. (S3)

Järjestelmien tulee tukea tehtäviä eikä niin että tehtävät tukevat järjestelmiä. (S4)

Vastuulliset päätöksentekijät nousivat tärkeänä seikkana esille yrityksen toiminnan kannalta. Osaamisen johtamisen tulisi olla sellaista, että päätöksenteon tueksi on tuotettu yhteisössä mahdollisimman paljon informaatiota. Haastattelussa korostettiin myös, että nykypäivän johtajan ei tarvitse eikä pidä yksin tietää kaikkea kaikkea ja onko johtaja ylipäättään se sana, mitä halutaan käyttää. Tiimissä on olemassa hyvät tyypit, joihin voi luottaa ja tietää, että jokainen on oman alansa ekspertti.

Yksilötasolla osaamisen johtamista tarkasteltiin asiana, että henkilön pitäisi tietää, miten johtaa itseään, miten haluaa kehittyä, miten kokee olevansa tyytyväinen ja mitkä ovat omat ambitiot työhön. Henkilön tulee tietää, mikä rooli hänellä on yhteisössä. Toisaalta työyhteisössä pitää ottaa myös huomioon erilainen ihmisten osaamisen johtaminen.

Organisaation kannalta asia taas nähtiin, että sitä voidaan toteuttaa tavoitekehityksen ja kehityskeskustelujen kautta, mutta samaan ääneen todettiin, että se on turhan formaalia ja keinotekoista kohdeyritykselle.

Tarvitaan tyyppisiä, jotka haluavat itse kehittää itseään ja siihen pitää olla luonnollinen halu. Minulle se osaamisen johtaminen on enemmän sitä, miten minä johdan itseäni ja mitä johdan esimiestäni niin, että hän ymmärtää, mitä minä tarvitsen. (S2)

Otettiin kantaa myös siihen, missä pisteessä osaamisen johtaminen voi mennä pieleen. Jos organisaatiotasoa on useampia niin osaamisen johtamisen pitää toimia ylhäältä alas ja alhaalta ylös ja niin monta tasoa kuin organisaatio rakenne on.

On turhaa johtaa esimiestä, jos hän ei saa tukea omalta esimieheltään. Itse miellän oppivan organisaation ja osaamisen johtamisen kombinaatioksi. (S5)

Jos osaamisen johtaminen ei ole johtamista vaan vaatimista niin silloinhan se on mennyt katolleen koko asia. (S3)

## 8.2 Oppiminen

Tässä kohdassa haastattelussa tuli esiin ristiin oppimisen merkitys yrityksen sisällä. Yhteisön jokainen asiantuntija on eri toimialalta ja ristiin oppimisen keinoja tulisi hyödyntää ja jakaa yhteisössä. Monipuolinen asiantuntijatausta mahdollistaa kaikkien oppimisen ja kehittää ymmärtämään asioita laajemmin erilaisten mielipiteiden ja näkökulmien avulla, joka on iso voimavara.

Oppiminen nähtiin asiana, johon jokaisella on tiedossa oma henkilökohtainen, parhaiten toimiva tapa. Haastattelussa keskusteltiin erilaisista oppimisen tavoista, mihin meillä jokaisella on oma mieltymys. Nostettiin esille, että jokainen voi itse päättää, millä tavalla haluaa oppia asioita, mutta niissä pitää korostua asiat, jotka ovat oman vastualueen ja yrityksen tulevaisuuden kannalta tärkeitä. Yksi haastateltava nosti asian esille näin:

Minä itse koen koulutukset tosi tehottomina. Itse teen töitä sellaisessa roolissa, että pitää olla oma mielenkiinto ja palo kehittää itseään, muuten tippuu keltasta ja ei pysy kehityksessä mukana. (S2)

Avoimuuden merkitys korostui jokaisessa haastattelun osiossa. Mahdollistetaan oikeiden asioiden tekeminen, tartutaan ongelmiin, ratkaistaan pois ja opitaan niistä heti.

Kehityskeskustelut ovat vanhakantaisia ja vanhanaikaisia. Avoimuus, kysymysten esittäminen, vastausten vaatiminen ja kyseenalaistaminen auttaa itseäni oppimaan sellaisessa ympäristössä, missä osaamisen johtaminen puuttuu. (S1)

Aiheet sekoittuivat välillä, mutta toisaalta se sai osoittamaan, että pääteemat ovat vahvasti kytköksissä toisiinsa. Osaamisen johtamisesta tulkittiin, että se on asioiden mahdollistamista, kannustamista ja toisten ihmisten kunnioittamista. Silloin kun osaa kunnioittaa toisen ihmisen erilaisuutta, se antaa tilaa virheille, joista voidaan oppia yhdessä.

Annetaan ihmisille identiteetti ja vahvistetaan olemaan sitä mitä on. Erilaisia tapoja pitää tukea ja vahvistaa, missä ihmiset ovat parhaimmillaan. (S3)

Epämukavuusalueelle menemistä kannustan kovasti (S1)

Yksilö on yksilö ja kukaan ei ole priima timantti (S3)

### 8.3 Työhyvinvointi

Avoimuus koettiin yhdeksi tärkeimmäksi asiaksi hyvinvoinnissa. Näkymättömiä seiniä ei saisi päästää muodostumaan vertikaalisessa eikä horisontaalisessa suunnassa.

Hyvinvointia ei auta epävarmuus, tiedottomuus ja suunnattomuus. (S4)

Tiedosta ei pidä tehdä valtaa. (S5)

Todettiin, että työhyvinvointia ei voi mitata taloudellisilla luvuilla, vaikka niin usein tehdään. Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että ihmiset toimivat omalla esimerkillään, käyttäytyvät itse niin kuin haluaisivat muiden käyttäytyvän ja toimivan. Kannustamalla ja kunnioittamalla muita, saadaan luotua hyvää ilmapiiriä. Hyvä ilmapiiri ja työhyvinvointi kannustaa kehittymään ja oppimaan. Arvostuksen tunteella saadaan luotua motivaatiota ja ihminen tietää olevansa tärkeä.

Vaikka tietäisi olevansa fiksumpi kuin muut niin sitä ei saa tuoda esiin. Tasa-arvoisuus, arvostus ja johtaminen alempaa, niin sillä murretaan myyttejä. (S4)

Työhyvinvointi on sitä, kun minä voin mennä töihin sellaisena kuin olen. (S1)

Minä saan olla kateellinen sinulle, kun sinä osaat piirtää paljon paremmin kuin minä ja minä voin sanoa sen, silloin ollaan asian ytimessä. (S3)

Työhyvinvointia edistetään sillä, että ihmisiin luotetaan ja ei kontrolloida. Luotetaan siihen, että hoidat työn, vaikka kesämökin laiturin nokalta. Työstä voi silloin nauttia, kun tietää, että luotetaan ja kukaan ei vahdi selän takana.

Luova työ kärsii, kun sitä halutaan kontrolloida. (S1)

Hyvä johtaja suojaa omia alaisiaan negatiivisuudelta ja toimii välissä suodattimena. Esimiehen ei tarvitse käydä kehumassa, kun tietää, että luotetaan. Tämä

lisää työhyvinvointia. Suuret vahvuudet voi tulla omien heikkouksen kautta, kun ensin tiedostaa ne. Hyvässä työyhteisössä asian voi tunnistaa ja tuoda esiin. Asiantuntijuutta on se, että tuo esiin asiat, missä ei ole parhaimmillaan.

On välillä hyvä tarkastella ja mennä omalle epä mukavuusalueelle ja miten inspiroivaa se on löytääkin sieltä joku kohta, mikä voi olla tosi mielenkiintoinen. (S5)

Haastattelussa tartuttiin liiketoiminnallisten ratkaisujen ja epäonnistuneiden päätösten käsittelemiseen, miten isot väärät päätökset vaikuttavat koko yrityksen työhyvinvointiin. Asiaa voisi lähtökohtaisesti tarkastella niin, että miten väärästä päätöksestä saadaan positiivisuuden kautta otettua opiksi. Palaute pitää pystyä antamaan asiasta suoraan ja sen jälkeen voidaan jatkaa yhdessä matkaa.

Sormen osoittaminen syö ja se vie sisäisen uskalluksen innovointiin ja uuden kokeilemiseen. (S2)

## **9 Johtopäätökset ja pohdinta**

### **9.1 Menetelmien arviointi ja tulosten luotettavuus**

Opinnäytetyö on toteutettu tutkimuksellisena kehittämistyönä, jonka lähestymistapana oli toiminta- ja tapaustutkimus. Tiedonhankinnan menetelminä käytin kirjallisia ja sähköisiä lähteitä, havainnointia ja haastattelua, jotka on kuvattu tarkemmin kappaleissa 6 ja 6.1.

Alan kirjallisuuteen, tutkimuksiin ja sähköiseen materiaaliin tutustumalla sain hyvän pohjatiedon havainnoinnin ja haastattelun suorittamiselle. Tutkijana olin osa tutkittavan yrityksen henkilöstöä ja näin pystyin suorittamaan kvalitatiivista havainnointia ennen opinnäytetyön aloitusta ja olemaan mukana keskusteluissa, joista pystyi hakemaan suuntaa opinnäytetyölle. Sen vuoksi havainnointi ja osallistuva havainnointi olivat tärkeitä tiedonhankintamenetelmiä koko tutkimuksen

ajan. Havainnointia toteutin strukturoimattomalla tavalla ja kirjasin ylös mahdollisimman paljon tilanteisiin liittyviä havaintoja.

Tietojen kerääminen haastattelun avulla oli joustavaa, koska se helpotti aineiston keräämistä. Tutkittava aineisto ei ole aiheena helpoimmasta päästä, josta olisi kaikille kovin luonnollista keskustella. Ryhmähaastattelu helpotti aiheesta keskustelua ja vähemmänkin aiheesta tietävät pääsivät paremmin aiheeseen kiinni ryhmän tuella. Ryhmähaastattelun luotettavuutta saattaa heikentää se, että tilanteessa ei uskalleta antaa arkaluonteisia vastauksia tai ryhmästä poikkeavia vastauksia (UIAH). Koin kuitenkin, että haastattelussa oli avoin ja rehellinen ilmapiiri. Jokainen haastatteluun osallistunut henkilö toi avoimesti omia mielipiteitään ja näkökantojaan esiin. Kaikille osallistujille oli selvää, että haastattelun avulla tavoitellaan yhteistä parempaa tekemistä.

Kvalitatiivisen tutkimuksen reliabiliteettia eli mittaustulosten toistettavuuden arvioiminen on hankalampaa kuin kvantitatiivisen tutkimuksen. Samoin validiteettia eli tutkimuksen tulosten mittaamista, on helpompi arvioida kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta voi tuoda esille kertomalla mahdollisimman avoimesti tutkimuksen toteuttamisen vaiheita (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231–232.) Reliabiliteetin voidaan todeta olevan hyvä, kun tutkimuksen tulokset eivät ole sattumanvaraisia. Reliabiliteetin toteutuessa tutkimusta uusittaessa, samoista olosuhteista pitäisi saada samat tulokset. Validiteetin voidaan todeta olevan hyvä silloin, kun tutkimuksen kohderyhmä ja kysymykset ovat oikeat. Sen arviointi kohdentuu siihen, miten hyvin tutkimusote ja siinä käytetyt menetelmät vastaavat ilmiötä, jota tutkitaan. Validiteetin puuttuminen taas tarkoittaa sitä, että tutkitaan muuta asiaa kuin mitä on ollut tarkoitus. (Hiltunen 2009, 9–11.)

Toiminta- ja tapaustutkimuksessa tutkijan roolini oli aktiivinen. Olen itse mukana toimeksiantajayrityksen toiminnassa. Siitä johtuen opinnäytetyön tekeminen oli hyvin antoisaa ja mielenkiintoista. Asiantuntijat, joita tähän tutkimukseen haastateltiin, ovat minulle kaikki tuttuja joko kaverina, yhteistyökumppanina tai työkaverina. Tämänkin vuoksi tutkimusta oli todella mielenkiintoista tehdä, koska emme

vain edusta samaa organisaatiota vaan olemme myös muiden työnantajien palveluksessa. Olen toki myös tietoinen, että tämänkaltaisella taustalla saattaa olla merkitystä havainnoinnin ja haastattelun avulla saatujen tulosten analysointiin.

Opinnäytetyössäni olen pyrkinyt tuomaan ilmi tutkimuksen toteutusta mahdollisimman seikkaperäisesti. Lähdekirjallisuuden käytössä on tavoitteena ollut mahdollisimman tuoreen teoriatiedon käyttö, ajankohtaisuus ja ei niin tavanomaisten näkemysten esiintuonti.

## 9.2 Kehittämissuunnitelma

Toimeksiantajayritys on toimeksiannossaan antanut tutkijalle tehtäväksi toteuttaa kehittämissuunnitelman osaamisen johtamisen, oppimisen ja työhyvinvoinnin osa-alueessa huomioiden sen, että yritys on toiminnan alkuvaiheessa. Laadin kohdeorganisaatiolle organisaatiokohtaisen suunnitelman osa-alueiden toteuttamiseksi havainnoinnin ja haastatteluista saamieni tuloksien pohjalta (liite 2). Kehittämissuunnitelmaan on listattu konkreettiset asiat, jotka voidaan tehdä. Tässä osiossa tuon esiin yrityksen yhteiseen ilmapiiriin, kulttuuriin ja hyvinvointiin liittyvät seikat, joihin ei ole yksittäistä konkreettista toimenpidettä, vaan kaikki toimenpiteet auttavat näiden kehittämisessä. Kehittämissuunnitelmassa on otettu kantaa toimenpiteiden toteutustapaa, aikatauluun ja siihen, minkä toiminnon vastuulla toteutus on.

Osaamisen johtamisen tärkeimmiksi toimenpiteiksi löytyivät seuraavat asiat:

- Vision ja strategian tarkempi konkretisointi
- Osaamistarpeen kartoittaminen yrityksessä
- Henkilökohtaiset osaamiskartoitukset
- Asiantuntijoiden roolien auki-kirjoittaminen
- Avoin tehtäväseuranta
- Avoin viestintä

- Tehtävien säännöllinen raportointi, seuranta
- Tulevaisuuden tekijöiden tunnistaminen.

Yrityksen tuloksenteekokyvyn ollessa pienen joukon harteilla, on suuri riski jonkin toiminnon epäonnistumiseen. Yleisesti voidaan todeta, että vain noin 30 prosenttia työntekijöistä tekee hyvää tulosta ja loput alisuorittavat. Aika menee helposti alisuorittajien kehittämiseen ja kukaan ei kiinnitä huomiota 30 prosenttiin, joissa olisi potentiaalia kasvuun ja heidän kykyjään kehittämällä yritys saisi lisää huippuosaajia. (Furman, Pinjola & Rubanovitsch 2014, 21–22.) Kohdeyrityksessä tulisi kiinnittää huomiota osaamisen kartoittamiseen ja arvioida riskit jokaisen asiantuntijan kohdalla sekä tehdä resurssisuunnitelma tulevaisuuden varalle, jos jostain syystä joku on toiminnasta yhtäkkiä poissa.

Jaakko Rekolan Pro Gradu -tutkielmassa osaamisen johtamisen haasteena tuli esiin henkilöstömäärän nopea kasvuvauhti, jossa pelkoa aiheutti ketteryyden heikentyminen ja vaikeus sitouttaa henkilöstö yhteisen strategian alle. Samoin myös operatiivisessa toiminnassa vallitseva kiire vähensi mahdollisuutta kiinnittää huomiota strategiseen päätöksentekoon. Toimiva viestintä, kulttuuri ja luottamus tuli esille tärkeänä seikkana vuorovaikutuksellisessa tiedonsiirrossa. Tällaiset seikat olisi hyvä huomioida ja varmistaa ettei operatiiviset toiminnot syö liikaa aikaa kehittämistyöltä. (Rekola 2016, 63–64.) Kohdeyrityksessä on hyvä huomioida Rekolan tutkimustulokset, koska samat haasteet voivat olla helposti edessä toiminnan kasvaessa.

Yhteisössä on myös hyvä pohtia, kannattaako toistuvissa seurantapalavereissa kaikkien tekijöiden olla läsnä samaan aikaan (Furman, Pinjola & Rubanovitsch 2014, 26.) Kohdeyrityksessä töitä tekevät asiantuntijat eivät tee töitä saman katon alla vaan kukin omilla tahoillaan. Tässä tapauksessa on tärkeää, että viikoittain/kahden viikon välein pidettävissä palavereissa kaikki ovat mukana, jotta yrityksen tekemisen fokus säilyy, ja jotta tiimin jäsenillä on mahdollisuus auttaa toinen toisiaan. Näin tekemiselleen saa tarvittaessa tukea ja mielipiteitä, jos on kohdannut umpikujan.



Sanavalinnoilla on suuri merkitys. Kannustaminen työyhteisössä voi tapahtua näin: Jos esimerkiksi työntekijän vastuulla oleva työ myöhästyy niin kannustajan ei kannata luetella asian haittoja. Kannustaja keskittyy puhumaan siitä, mitä hyötyä siitä on tekijälle tai työpaikalle yhteisesti. Etujen ja hyötyjen kertominen kannattaa tehdä perusteellisesti. (Furman, Pinjola & Rubanovitsch 2014, 139–141.)

Apuvälineet ovat muuttuneet itse tarkoitukseksi. Ihmiset käyttävät päivästä useamman tunnin raportointiin järjestelmille ja tuloksellista työaika valuu hukkaan. Aika on rahaa ja arki on yhtä suoriutumista ja selviämistä. Kohdeyrityksen toiminnassa tulee kiinnittää huomiota, että ei lähdetä rakentamaan tuloksen teolle esteitä. Raha ei ole päätarkoituksellinen asia, mutta se mahdollista liiketoiminnan kannattavan jatkamisen. Kun ihminen voi keskittyä olennaisiin asioihin niin selviytymisen ja suoriutumisen paineetkin todennäköisesti helpottuvat.

Seuraaviin seikkoihin olisi tärkeää kiinnittää huomiota kohdeyrityksen osaamisen johtamisessa, jota voivat tehdä kaikki yhteisön jäsenet:

- Byrokratian minimointi, yksilöllisen vastuun ja vapauden maksimointi ottaen huomioon henkilökohtaiset halut ja tarpeet.
- Selkeät tehtävät ja tavoitteet, jotta jokainen tietää mitä tehdään ja minne on pyrkimys päästä.
- Yhteisesti sovitut tavat toimia, jotta jokainen yhteisön jäsen voi tehdä päätöksiä. Se takaa nopeuden ja resurssien oikeanlaisen hyödyntämisen.
- Jatkuva oman toiminnan seuranta ja kyseenalaistaminen, näin tarvittaessa voidaan muuttaa nopeasti omaa toimintaa.
- Jatkuvan parantamisen kulttuuri, kyseenalaistamiseen kannustaminen.
- Innovointiin ja kokeiluihin kannustaminen, vaikka ne epäonnistuisivat ja tulisi virheitä.
- Osaamisen ja osaamisen jakamisen arvostaminen ja palkitseminen.

Loppujen lopuksi asioilla voi vaikuttaa vain omaan itseensä ja hyvä keino muuttaa elämää paremmaksi on katsoa sitä oman maailman sisältäpäin. Ihmisellä on ennakkoajatuksia ehkä tiedostamattaan siitä, miten maailman pitäisi toimia ja miten ihmisten pitäisi kohdella minua. Kun tarkkailee omaa mieltä ja sisäistä puhetta, huomaa sen toimivan epäoikeudenmukaisesti muita ihmisiä kohtaan. Omista virheistä syyttää automaattisesti muita ja hakee perusteluja omalle teolle. Itsestä oppiminen on kohdeyrityksen asiantuntijoille tärkeää ja tuntemalla itsensä, tunnistamalla omat heikkoutensa, pystyy kokemaan empatiaa ja näkemän tilanteet toisen henkilön kannalta. Luonteen kehittämiseen ja oman itsensä valmentamiseen meillä jokaisella on aikaa koko elämä. (Furman, Pinjola & Rubanovitsch 2014, 141–143.)

Oppimisen osalta seuraavia konkreettisia kehitysehdotuksia:

- Osaamiskartoituksen kautta suunnitelma lyhyen ja pitkän tähtäimen oppimistavoitteista.
- Ristiinoppiminen tiimin jäseniltä.

Seuraaviin seikkoihin olisi hyvä kiinnittää huomiota kohdeyrityksessä, kun kyseessä on oppiminen:

- Yksilön osaamista tärkeämpää ovat yhteisön toimintatavat ja organisaation oppiminen.
- Monipuolisten oppimismahdollisuuksien hyödyntäminen; Tiimissä oppiminen, kisälli kouluttaa mestaria-asetelma.
- Asiakkailta ja asiakkaiden kanssa oppiminen. Näin opitaan ennakoimaan uusia tarpeita ja toiveita.
- Oppia sen, että vähemmän on enemmän.
- Kannustetaan yksilön halua kehittyä.

Työhön käytetyn työajan on arvioitu pitenevän. Tällä hetkellä ihmisillä on jo vähemmän vapaa-aikaa kuin mitä aiemmilla sukupolvilla on ollut. Viikossa 45

työtuntia on pidetty turvallisena rajana terveyden kannalta ja 12 tunnin työpäivät tarkoittaisivat paluuta 1830-luvulle. Vuosien 1830–1990 välisenä aikana eurooppalaisten tekemä vuosityöaika väheni keskimäärin 3000 tunnista 1700 tuntiin ja samaan aikaan työn kannattavuus kasvoi 25-kertaiseksi. Yhteiskunnalta on unohtunut, että 1970-luvulla tavoiteltiin 35 tunnin työviikkoa ja 60 vuoden eläkeikää. Säännöllisesti ylitöitä tekevien määrä kasvaa jatkuvasti ja stressi, uupumus ja masennus ovat tulleet jäädäkseen. (Furman, Pinjola & Rubanovitsh 2014, 188–189.) Nostin tämän oppimisen aihepiiriin, vaikka se kuuluisi enemmän työhyvinvoinnin kohdalle. Syy siihen on se, että ihmiset kyllä tietävät, että heidän pitäisi tehdä vähemmän töitä, mutta kuinka moni on oppinut sen ja toteuttaa käytännössä. Median ja kasvavien uupumus / masennusdiagnoosien mukaan ei vielä kovinkaan moni.

Systemaattisuuden puute nousi esiin keskeiseksi ongelmaksi osaamisen johtamisessa Jaakko Rekolan tutkielmassa. Tutkielmassa kehoitettiin kiinnittämään huomiota kriittisen osaamisen sitouttamiseen, panostamaan ydinosamisen määrittelyyn ja viestintään työntekijöille. Tehokas tiedonsiirto koettiin tärkeäksi asiaksi viestinnän kehittämisessä. (Rekola 2016, 65.) Kohdeyrityksessä tulisi kiinnittää huomiota systemaattisuuteen ja varmistaa, että tiedonsiirto on hoidettu hyvälle tasolle ja kaikki pääsevät tehtyihin ja viestittäviin asioihin käsiksi.

Työhyvinvointiin konkreettisia kehitysehdotuksia:

- Fyysisen kunnon parantaminen ja ylläpitäminen.
- Psykkisen kunnon parantaminen ja ylläpitäminen.
- Henkilökohtaisen elämän palvelut.
- Yhteisöllisyyden luominen.

Seuraaviin seikkoihin olisi hyvä kiinnittää huomiota kohdeyrityksessä, kun kyseessä on työhyvinvointi:

- Kannustetaan ihmisiä olemaan oma itsensä ja kertomaan tunteistaan.

- Velvollisuus palautteen antamiseen. Olipa se korjaavaa, negatiivista tai positiivista.
- Virheiden salliminen ja niiden mahdollistaminen.
- Ihmisten kunnioittaminen.
- Tarttua epäkohtiin, kun epäkohdan huomaa, eikä odota jonkun muun tekevän sitä.

Hyvä vuorovaikutus rakentuu luottamuksen varaan. Tällöin positiivinen kyseenalaistaminen on mahdollista, kun tietää ettei muut yhteisön jäsenet lynkkaa ideoita. (Maury, Meretniemi & Tuomila 2015, 135.) Vuorovaikutuksen voi nostaa tärkeäksi vaikuttavaksi tekijäksi työhyvinvointiin liittyen. Siinä on hyvä ottaa huomioon etenkin huonojen uutisten kertominen, koska silloin intensiivinen yhteydenpito yhteisössä on todella tärkeää. Epätietoisuus saa meidät voimaan pahoin ja se heikentää tahtomattaan myös yrityksen toimintakykyä. Epätietoisuuden kanssa ei päästä asioiden yläpuolelle vaan poljetaan paikallaan jarru päällä.

Suomalaiseen kulttuuriin on rakennettu tapa palauteköyhästä toimintamallista, joka pitäisi saada ihmisistä purettua pois. Terve palautekulttuuri tulisi rakentua ajatukselle, että on lupa, oikeus ja velvollisuus palautteen antamiseen ja siihen, että sitä myös aidosti halutaan ja arvostetaan. (Maury, Meretniemi & Tuomila 2015, 138.) Pelolla on tuhottu moni hyvä idea, motivaatio ja työpaikan ilmapiiri. Johtajan, tiimin vetäjän tai kollegan tavalla kommunikoida on iso merkitys yhteisön ilmapiirin luomisessa. (Maury, Meretniemi & Tuomila 2015, 31.) Positiivisuus ruokkii positiivisuutta ja negatiivisuus taas negatiivisuutta. Omilla kuvitelmillä on iso vaikutus omaan hyvinvointiin. Ajattelemalla, että maailma on minun puolellani, voin hyvin. Jos taas ajattelen, että kaikki asiat ovat minua vastaan, voin huonosti. Omilla mielikuvilla voi ajaa itsensä helposti ahdinkoon. Enemmän pitäisi keskittyä positiivisiin mielikuviin ja siihen, mikä saa aikaan itselle hyvän olon.

Edellä mainituilla toimenpiteillä ja huomioon otettavilla asioilla tähdätään siihen, että yhteisön jäsenet huomaavat, miten arvokas yritys on oman elämän kannalta, mitä se voikaan antaa eikä vain ottaa. Yrityksen tulevaisuuden tavoitteena on,

että yhteisön jäsenet voivat olla itsestään ja yrityksestä ylpeitä sekä he voivat hyvin niin mielellisesti kuin fyysisestikin.

### **9.3 Kehitysmahdollisuudet, jatkotutkimus ja loppusanat**

Tutkimuksen yhteiskunnallinen merkitys on tärkeä. Johtaminen ja yrityksen kulttuurin luominen ja ylläpitäminen ovat tärkeässä roolissa. Ihmisten huonovointisuus ja jaksaminen ovat koetuksella. Valtion kassasta valuu rahaa ihmisten sairauksien hoitamiseen, jotka olisivat vältettävissä erilaisilla toimintatavoilla työelämässä. Tämän tutkimuksen tulokset ovat merkityksellisiä kohdeorganisaatiolle ja toivoisi, että muutkin startup-yritykset tai aloittavat yritykset näkisivät aihealueen niin tärkeänä, että pystyisivät ottamaan tutkimuksen aiheet huomioon. Aihealue ei ole millään tavalla poissuljettu tai korjaamaton asia toimivallekaan jo isommalle yritykselle. Yleensä muutoksen tekeminen tulee siinä vaiheessa hankalammaksi, kun on olemassa totutut tavat, miten toimitaan.

Nyky maailma tarvitsee enemmän epäitsekkäämpiä ihmisiä, jotta saadaan teoilla enemmän hyvää aikaiseksi. Hyvinvointiin liitetään liian usein aineellisia asioita kuten status, vauraus tai tavara. Yhteiskunnan kannalta on huomattavasti merkittävämpää, jos hyvinvointi keskittyy johonkin aineettomaan esimerkiksi tunteeseen olla onnellinen. Onnellisuus tai tunne saa aikaan lumipalloefektin, joka lähtee kiertämään ihmiseltä toiselle. Se luo ympärille lisää onnellisuutta ja hyvää, joka merkitsee enemmän tyytyväisiä ja terveempiä ihmisiä. Sitä kautta myös yritykset ja yhteiskunta hyötyvät.

Ihmiset tavoittelevat usein liian paljon; tavoitteet ovat saavuttamattomissa tai ne ovat muuten vääristyneet ja aiheuttavat sen vuoksi loppuun palamista ja huonoa elämää. Yhteiskunnassa on vallalla trendi, jossa pitää olla parempi, tehokkaampi, rikkaampi, menestyvämpi, omistaa enemmän ja tätä listaa voisi jatkaa loputtomiin. Välillä ihmisen olisi hyvä osoittaa piittaamattomuutta tällaisiin asioihin, usein se voisi olla hyvinvoinnin teko itselle ja lähimmäisille.

Jatkotutkimuksen mahdollisuuksia tulee esiin kehittämissuunnitelmasta, josta voisi ottaa osaamisen johtamisen lähempään tarkasteluun. Olisi mielenkiintoista ja hyödyllistä tutkia, kuinka yrityksen osaamiskartoituksia ja osaamisresursseja osataan hyödyntää. Opinnäytetyön ansiosta osaamiseni ja näkökulmani ovat karttuneet siitä, mitä osaamisen johtamisen asioita startup-yrityksessä tulee miettiä, ja mitkä asiat ovat merkityksellisiä oppimisen ja työhyvinvoinnin kannalta. Sain aihetta pohtia, mitä omia tapoja minulla on, joista olisi syytä poisoppia, jotta itse voisi edistää osaamisen johtamista ja työhyvinvointia. Eniten oppia antoivat kirjalliset lähteet, jotka syventyivät ihmismielen tapaan ajatella ja toimia sekä yhteisön ja haastateltavien kanssa käydyt keskustelut. Toivon, että tehdyn työn ansiosta osaamisen kehittäminen ja oikeanlaisen yrityskulttuurin rakentaminen kohdeyrityksessä on nyt tavoitteellisempaa ja suunnitellumpaa.

## Lähteet

- Alanko, L. Hämäläinen, M. Jousilahti, J. & Smolander, R. 2018. Jatkuva oppimisesta totta – kolme ratkaistavaa haastetta. Demos Helsinki. [https://www.demoshelsinki.fi/wp-content/uploads/2018/11/jatkuvasta-oppimisesta-totta-taustaselvitys-11\\_2018.pdf](https://www.demoshelsinki.fi/wp-content/uploads/2018/11/jatkuvasta-oppimisesta-totta-taustaselvitys-11_2018.pdf) 6.2.2019.
- Clutterbuck, D. Manner, J & Ristikangas, V. 2014. Jokainen tarvitsee mentorin. Viro. Helsingin seudun kauppakamari.
- EOSMO, 2011. Osaamisen hallinnan työkirja. Työn kierto. <http://www.eosmo.fi/tyokirja/tyokirja.html> 19.11.2018.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2001. Johdatus laadulliseen tutkimukseen 5. painos. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Jyväskylä. PS-kustannus.
- Furman, B. Pinjola, N & Rubanovitsch, M. 2014. Valmenna onnistumaan. Nyt. Helsinki. Johtajatiimi.
- Halonen-Roschier, T. 2014. <https://docplayer.fi/7540287-Startupin-henkilostojohtamismallin-valinta-case-voimaporkkana-oy.html> 27.1.2019.
- Heikkinen, H. Rovio, E & Syrjälä, L. 2008. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki. 3. korjattu painos. Kansanvalistusseura.
- Heikkinen, H., Rovio, E. & Kiilakoski, T. 2010. Toimintatutkimuksen prosessi. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, S & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 3. korj. painos. Vantaa: Hansaprint.
- Helsingin sanomat. 2017. <https://www.hs.fi/paivanlehti/15102017/art-2000005409365.html> 29.1.2019.
- Hiltunen, L. Jyväskylän Yliopisto. Sisällönanalyysi. [http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/Esitysmateriaali/5%20aineiston\\_analysointi.ppt](http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/Esitysmateriaali/5%20aineiston_analysointi.ppt) 21.11.2018.
- Hiltunen, L. 2009. Jyväskylän Yliopisto. Validius ja reliabiliteetti. [http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius\\_ja\\_reliabiliteetti.pdf](http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf) 20.11.2018.
- Hintsa. 2018. Method – Success is a by.product of wellbeing. <https://www.hintsa.com/method/> 19.11.2018.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Tallinna. Gaudeamus Helsinki University Press Oy
- Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki. 15. uudistettu painos. Tammi.
- Juuti, P & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä. PS-kustannus.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas – Näin kirjoitan opinnäytetyön ja pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Suomen yliopistopaino Oy.
- Kauppakamaritieto. 2015. Mikä on startup? <https://kauppakamaritieto.fi/fi/s/ak/kirjat/kukaan-ei-puhu-fruugosta-2015/mika-startup/?coll=6> 19.11.2018.

- Kumpulainen, O. 2016. <http://jultika.oulu.fi/files/nbnfioulu-201712163321.pdf> 27.1.2019.
- Kupias, P. Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Alma Talent Oy.
- Kuusela, P. 2005. Realistinen toimintatutkimus? Toimintatutkimus, työorganisaatiot ja realismi. Helsinki. Työturvallisuuskeskus.
- Maury, Meretniemi & Tuomila. 2015. Pelolla johtaminen on perseestä. Helsinki. Auditorium kustannusosakeyhtiö.
- Ojasalo, K. Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät – Uuden-laista osaamista liiketoimintaan. Helsinki. WSOYpro Oy.
- Otala, L-M. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo. WS Bookwell Oy.
- Pinchot, G. & Pinchot, E. 1996. Älykäs organisaatio. Tampere. Tammer-Paino Oy.
- Rekola, J. 2016. <https://docplayer.fi/108152917-Osaamisen-johtaminen-startup-yrityksessa-case-vakuutusyhtio-jaakko-rekola.html> 27.1.2019
- Rovaniemen koulutuskuntayhtymä. 2015. Osaamisen johtaminen – käsikirja 2015. <http://www.redu.fi/loader.aspx?id=283831a3-dbf6-4ce2-82cd7251322e8b03>. 18.11.2018.
- Savolainen, J. 2004. Pro Gradu Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Lahti. Lappeenrannan Yliopisto. <https://core.ac.uk/download/pdf/39922177.pdf> 19.11.2018.
- Saarenheimo, S. & Salmela, M. Kyvyt käyttöön!. Delfoi Akatemia 2. <http://pyk2.aalto.fi/arkisto/delfoiakatemia/SiniSaarenheimo-MarikaSalmelaDA2.pdf> 19.11.2018.
- Senge, P. 2006. The fifth Discipline. Lontoo. Random house Business Books.
- Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0. Helsinki. Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs organisaatio. Helsinki. Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. 2000. Älykäs organisaatio – Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. EU. UNIPress.
- Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012a. Osaamisen ja työn johtaminen. Helsinki. Sanoma Pro Oy.
- Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012b. Osaamisen ja työn johtaminen. Helsinki. Sanoma Pro Oy.
- UIAH. 2007. Kyselevät tutkimustavat <http://www2.uiah.fi/projekti/metodi/064.htm> 19.11.2018
- Vanhala, S. Laukkanen, M. & Koskinen, A. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.
- Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä. Helsinki. Edita Publishing Oy.
- Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä. Helsinki. Edita Publishing Oy.
- Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki. Talentum Media.



## Tutkimushaastattelu

Tutkimuksen aiheena on osaamisen johtamisen kehittäminen systemaattiseksi ja tavoitelähtöiseksi ohjelmaksi yrityksessämme. Tutkimuksessa selvitetään ensin yrityksen osakkaiden lähtötilanteet aihealueesta ja sen jälkeen syvennyttään siihen, miten toimintaa halutaan kehittää yrityksessä. Tärkeimpinä aihealueina ovat osaamisen johtamisen kehittäminen, oppiminen ja työhyvinvointi.

Haastattelijana olen sitoutunut haastattelujen tekemisessä ja niiden analysoinnissa luottamuksellisuuteen ja anonyymisyyteen yrityksen ja haastateltavien osalta tutkimuseettisten periaatteiden mukaisesti. Haastattelu suoritetaan ryhmähaastatteluna, johon sinut on kutsuttu.

Tutkimusraportissa yrityksen nimeä ei julkaista. Ääninauhoitettua aineistoa tulen käyttämään vain tähän tutkimukseen ja sitoudun säilyttämään tutkimusaineiston huolellisesti, ettei se päädy kenenkään ulkopuolisen käsiin.

Ryhmähaastattelurunko:

Osaamisen johtaminen, työhyvinvointi ja oppiminen yleisesti:

- Mitä osaamisen johtaminen mielestänne on?
- Millaista on hyvä osaamisen johtaminen ja sen kehittäminen?
- Mitä ymmärrätte sanalla työhyvinvointi?
- Miten kuvailisitte oppivaa organisaatiota?

Osaamisen johtamisen, työhyvinvoinnin ja oppimisen kokemukset:

- Minkälaista aiempaa kokemusta teillä on osaamisen johtamisesta?
- Mitä hyvää ja huonoa aiemmassa kokemuksessa on ollut?
- Mitä olette oppineet työhyvinvoinnin merkityksestä?
- Minkälaista tukea olette saaneet aiemmassa kokemuksessa oppimiseen?

Osaamisen johtamisen kehittäminen Sointu Groupissa

- Mitä odotuksia teillä on osaamisen johtamiselle ja sen kehittämiselle?
- Mitä osaamisen johtaminen edellyttää yhtiöltä?

- Miten meistä jokainen voi edistää osaamisen johtamista?
- Mitä haasteita näette osaamisen johtamiselle mikroyrityksessä, jossa on eri alojen asiantuntijoita? Mitä hyvää siitä voi seurata?
- Miten osaamisen johtamisen pitäisi kehittyä tulevaisuudessa ja miten sitä pitäisi seurata?
- Miten työhyvinvointi vaikuttaa oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen?
- Miten varmistamme hyvän työhyvinvoinnin yhtiössä?
- Miten erilaisia oppimistapoja pitäisi tukea?
- Minkälaisia ominaisuuksia tulevaisuuden sointulaisella pitäisi olla eli minkälaisia henkilöitä haluamme tekemään töitä yritykseen, jotta edellä mainituissa asioissa kehitytään oikeaan suuntaan?

## Yrityksen kehittämissuunnitelma

Aihe	Toimenpiteet	Keino / Toteutustapa	Aikataulu	Kuka vastaa
Osaamisen johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vision ja strategian tarkempi konkretisointi</li> <li>- Osaamistarpeen kartoittaminen organisaatiotasolla</li> <li>- Henkilökohtaiset osaamiskartoitukset</li> <li>- Asiantuntijoiden roolien aukikirjoittaminen</li> <li>- Avoin tehtävä-seuranta</li> <li>- Avoin viestintä</li> <li>- Tehtävien säännöllinen seuranta</li> <li>- Tulevaisuuden tekijöiden tunnistaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Säännölliset strategiapalaverit</li> <li>- Organisaatiotason osaamiskartoitus</li> <li>- Henkilökohtainen osaamiskartoitus</li> <li>- Tehtäväkuvaukset</li> <li>- Trello, projektitaulu</li> <li>- Slack, keskustelukanava</li> <li>- Skype-palaveri</li> <li>- Organisaation osaamiskartoituksen mukaan koko yhteisön tehtävä on kartoittaa osaajia tarvittaviin tehtäviin</li> </ul>	<p>2 Kertaa Vuodessa Toteutus 2019 / Q1</p> <p>Toteutus 2019 / Q2 Toteutus 2019 / Q2 Käytössä Käytössä 2 viikon välein, käytössä Toteutus vuoden 2019 aikana</p>	<p>Toimitusjohtaja Hallinto</p> <p>Hallinto Hallinto Yhdessä kaikki Yhdessä kaikki Yhdessä kaikki Yhdessä kaikki</p>
Oppiminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Osaamiskartoituksen kautta suunnitelma lyhyen ja pitkän tähtäimen oppimistavoitteista</li> <li>- Ristiinoppiminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suunnitelma asioita, keinot, miten aikoo toteuttaa, raportointi tiedoista yhteisön jäsenille</li> <li>- Jokainen valmistelee osa-alueesta, mikä on tuttu juttu itselle, opetettavan asian muille.</li> </ul>	<p>Toteutus vuoden 2019 aikana.</p> <p>Toteutus 2019 /Q1</p>	<p>Hallinto</p> <p>Hallinto + yhdessä kaikki</p>
Työhyvinvointi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fyysisen kunnon parantaminen ja ylläpitäminen</li> <li>- Psykkisen kunnon parantaminen ja ylläpitäminen</li> <li>- Henkilökohtaisen elämän palvelut</li> <li>- Yhteisöllisyyden luominen</li> <li>- Innovaatioille tilaa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Palavereiden järjestäminen liikunnallisessa muodossa</li> <li>- Järjestetään aikaa ajattelulle ja huolehditaan että työ ei syö vapaa-aikaa</li> <li>- Siivoja, lastenhoitoapu</li> <li>- Illanistujaiset, yhteiset tapahtumat</li> <li>- Innovointi taulu Trelloon</li> </ul>	<p>Toteutus heti</p> <p>Toteutus heti</p> <p>Toteutus 2019 /Q2 2 kertaa vuodessa Toteutettu</p>	<p>Yhdessä kaikki</p> <p>Yhdessä kaikki</p> <p>Hallinto Yhdessä kaikki Yhdessä kaikki</p>