

Opinnäytetyö (YAMK)

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma

Restonomi (ylempi AMK)

2010

Liisa Peltola

OSAAMISEN JOHTAMISTA TARRALAPUILTA TOIMENKUVIKSI



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Liisa Peltola

OSAAMISEN JOHTAMISTA TARRALAPUILTA TOIMENKUVIKSI

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on esitellä kaksi esimerkkiä, joiden avulla esimies henkilöstön osaamista kehittämällä voi selvitä käytännön työtehtävien organisoinnista muutostilanteissa. Ensimmäinen, vanhempi menetelmä kuvasi toimintatapaa pakon sanelemassa muutostilanteessa. Toinen, uudempi menetelmä kuvasi tehtävien kehittämistä ja organisointia. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan ja kehitetään kouluravintolan keittiöhenkilöstön työtehtäviä. Tavoitteena työtehtävien kehittämisellä, organisoimisella ja niiden selkiyttämällä on vahvistaa keittiöhenkilökunnan ammattitaitoa ja osaamista, sekä sitä kautta vaikuttaa työssä jaksamiseen, motivoitumiseen ja sisäiseen yrittäjyyteen, koska osaava ja motivoitunut henkilöstö vaikuttaa asiakkaiden tyytyväisyyteen ja toiminnan tuloksellisuuteen.

Näkökulmana tässä työssä on esimiehen, pääemännän johtamistyö. Kehittämistehtävänä on käsitellä osaamisen johtamisen osalta niitä moninaiisiin muutoksiin liittyviä ongelmia, joita pääemäntä kohtaa johtamistyössään vastuualueellaan. Yhtenä tavoitteena on turvata hiljaisen tiedon siirtymistä helpon ja yksinkertaisen toimintamallin avulla.

Tämä opinnäytetyö on kehittämistehtävä, empiirinen toimintatutkimus ja case-tutkimus. Työ lähti liikkeelle kohdeorganisaatiosta käsin. Osaamisen kehittämistä lähestyttiin sisäistä yrittäjyyttä pohtien ja ryhmätöitä tehden. Ryhmätöissä käytettiin Learning café -menetelmää. Työtehtäviä kartoitettiin aluksi mm. tarralappujen avulla. Myöhemmin eri vaiheiden jälkeen tarralappujen avulla muotoiltiin lopulliset toimenkuvat keittiöhenkilökunnalle. Tässä opinnäytetyössä hiljaisen tiedon siirtämistä lähestyttiin yhden esimerkin kautta.

Dialogi, erilaiset pohdinnat ja ryhmätyö auttoivat sitoutumaan yhteisölliseen toimintaan, saivat aikaan oppimista ja lisäsivät motivaatiota. Mistä tahansa puhuminen ei auta ratkaisemaan työpaikan ongelmia tai luomaan uusia työkäytäntöjä, vaan keskustelun tulee olla suunniteltua ja tarkoituksenmukaista. Sisäisen yrittäjyyden tuominen yhteiseen keskustelupöytään oli onnistunut ratkaisu. Henkilöstön keskustelujen sävy muuttui arvostavammaksi paitsi omaa työtä myös muiden työtehtäviä kohtaan.

Esimiehen tehtäviin kuuluu tukea henkilöstön osaamisen riittävyttä ja sen kehittymistä. Tuloksista hyötyy organisaation ja yksittäisen työntekijän lisäksi myös asiakas.

ASIASANAT:

Osaamisen johtaminen, osaamisen kehittäminen, sisäinen yrittäjyys, Learning Café -menetelmä.

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree Programme in Service Management | Master of Hospitality Management

Juni 2010 | 53

Instructors: Eija Koivisto & Marita Antikainen

Liisa Peltola

KNOWLEDGE MANAGEMENT - FROM POST-IT STICKERS TO JOB DESCRIPTIONS

The objective of the present study is to introduce two examples that enable the manager to develop the staff's skills so they can better cope with practical task reorganization when the job descriptions are changed. The older method describes an approach where organization is forced to change under pressure. The newer method describes the development and organization of job descriptions. In this thesis the work methods of the school restaurant kitchen staff are studied and developed. The objective for the development of work tasks, organizing and clarification is to enhance their skills and knowledge and hence affect coping at work, motivation and entrepreneurship. A skilled and motivated staff affects customer satisfaction and operational efficiency.

The perspective of this study is that of the superiors, Restaurant Service Managers. The development task is to study how by knowledge management the multiple change-related problems can be developed. One development target is to secure an easy and simple way to transfer tacit knowledge.

This thesis is a development task, an empirical action research and a case study. Work started from the target organization. Skill development was approached by reflecting on internal entrepreneurship, and by working in groups. Work groups used the Learning Café method. Work was initially mapped with Post-It Stickers. After several phases, final staff job descriptions were formulated with the help of stickers. In this thesis, tacit knowledge transfer was approached through a single example.

Dialog, various cogitations and teamwork helped people commit to communal work, gave rise to learning and increased motivation. Not all talk will help solve workplace problems or create new working practices but discussion should be planned and appropriate. Bringing internal entrepreneurship to the common discussion was a successful solution. The tone of the Staff discussions changed gradually to appreciation towards their own and co-workers task's.

The manager's task is to support and develop the staff's skills. Results will not only benefit the organization and the individual worker but also the client.

KEYWORDS:

Knowledge management, competency development, internal entrepreneurship, Learning Café method.

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	5
1.1 Kouluravintola ravitsemisalan muutoksissa	5
1.2 Työn tavoitteet, kehittämistehtävä ja työn raja	8
1.3 Toimintaympäristön kuvaus	10
1.4 Tutkimusmenetelmät	15
1.4.1 Learning café	18
2 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	19
2.1 Osaamisen kehittäminen lähtee tarpeesta	20
2.2 Osaamisen johtaminen	21
2.2.1 Dialogi ja esimiehen rooli	22
2.2.2 Esimiehen vaihtuvat roolit	23
2.2.3 Hiljainen tieto	24
2.3 Osaamisen johtamisen kehittämisen keinoja ja menetelmiä	25
2.4 Sisäinen yrittäjyys	25
2.5 Innovaatio	27
2.6 Jaettu johtajuus	28
3 SISÄISEN YRITTÄJYYDEN HERÄTTELYÄ	29
3.1 Case 1: Vanha malli	30
3.2 Case 2: Uusi malli syntyy yhteistyöllä ja sisäisellä yrittäjyydellä	35
4 POHDINTAA	41
5 YHTEENVETO	44
LÄHTEET	49
KUVAT	
Kuva 1. Tarralaput lakanassa, yksi tehtävä yhdellä lapulla.	39
Kuva 2. 8 erilaista tehtävänkuvauslakanaa ruokasalissa.	40
Kuva 3. Tehtävänkuvauslakanoita varaston ovessa.	40
KUVIOT	
Kuvio 1. Turun yliopiston organisaatio	12
Kuvio 2. Jaetun johtajuuden malli Turun normaalikoulussa lv. 2009 – 2010.	14

1 Johdanto

Jatkuvassa muutoksessa työskenteleminen on mahdollista toiminnan arvioinnin ja uudistumisen kautta. Henkilöstön ikääntyessä ja palveluhaasteiden moninaistuessa on ajoittain pohdittava, mitä työtä oikeastaan teemme ja miten sen teemme, sekä miten suuntaamme tulevaisuuteen. Tässä opinnäytetyössä muutoksen toimintaympäristönä on Turun normaalikoulun kouluravintola. Opinnäytetyön taustalla vaikuttaa myös Turun yliopiston muuttuminen 1.1.2010 alkaen yksityiseksi oikeustoimikelpoiseksi henkilöksi ja toimintojen muuttuminen sitä kautta likeyritysten kaltaisiksi. Muutoksen jälkeisessä toiminnassa tullaan huomioimaan enenevässä määrin mm. taloudellisuus, tehokkuus ja laatu, joita tämän opinnäytetyön tekijän on huomioitava omassa työssään koulun pääemäntänä.

Muutokset asettavat haasteita johtamiselle. Johtamisen pitäisi myös uudistua. Turun yliopiston sisäisen tiedotuskanavan, eWertin, intranet-sivuilla julkaistiin 13.11.2009 Jussi Matikaisen kirjoitus ”Johtaminen puhuttaa yliopistoyhteisöä”. Kirjoituksessa Turun yliopiston uuden hallituksen puheenjohtaja Hannu Kokkonen, joka on tehnyt pitkän uran liike-elämässä, sekä Turun kauppakorkeakoulun TSE exe –johtamiskoulutusyksikköä vetävä Kirsi Kostia pohtivat mm. yksilöjohtamisen korostuvaa roolia yliopistoissa. He toteavat myös, että johtajaksi ei synnytä, vaan johtaminen vaatii opiskelua – vasta kokemus tekee hyvän johtajan. (Matikainen 2009.) Yliopiston taloudellisen aseman muutos tilivirastoista itsenäisiksi toimijoiksi tuo haasteen johtamiseen talous ja liiketoimintastrategian avulla. Kirsi Kostia mainitsee, että menestyvien suuryritysten joustavuus perustuu siihen, että niissä pidetään jatkuvasti muutosta vireillä. (Matikainen 2009.) Johtaminen on siis osaamisen johtajuutta, myös johtamisen opiskelua ja johtamistyön tekemistä.

1.1 Kouluravintola ravitsemisalan muutoksissa

Vesa Heikkinen (2004) toteaa väitöskirjassaan, että majoitus- ja ravitsemisala toimii postmodernismin elävänä miniatyyrinä, jonka analysoimiseen kuuluu silloin ”tyypillinen polyfoonisuus, kaaosmaisuus, pirstoutuneisuus ja epävarmuus” (Heikkinen, V. 2004, 310).

Kouluravintola on ravitsemisalan muutoksessa mukana. Tämän päivän ja tulevaisuuden majoitus- ja ravitsemisalan muutostrendinä, Normaalikoulun kouluravintolan toiminnassakin jo havaittavissa olevana, mainitaan Oivallus – väliraportissa (2009) a) globalisaatio, b) ilmastonmuutos, maailman kantokyky, c) kaupungistuminen, d) ikääntyminen, e) verkostoituminen, f) teknologinen kehitys, g) nopeatahtisuus, monimutkaistuminen, jatkuva muutos ja h) ihmisen sietokyky. (Oivallus 2009, 8-9.)

Edellä mainitun väliraportin suuntaisesti on myös Palvelut 2020 -loppuraportissa muutostekijä-näkökulmiksi nostettu globalisaatio, teknologinen kehitys ja digitalisaatio, verkostoituminen ikääntyminen sekä toimialojen rajapinnat. (Palvelut 2020 -loppuraportti 2006, 8.)

Globalisaatio:

Taloukasvun ja tuotannon maantiede muuttuu, suuntana on itä. Suunta on jo selkeästi huomattavissa ja voimistuu koko ajan. Klusterien pilkkoutuminen ja pienempiin osiin jakaantuminen sekä kansallisten rajojen häviäminen ovat jo nyt arkea. (Oivallus 2009, 8.)

Ilmastonmuutos, maailman kantokyky:

Tietoisuus maailman tilasta on lisääntynyt, teot sen sijaan laahaavat perässä. (Oivallus 2009, 8.) Omalla työpaikallani erityisesti alakoulu on ansiokkaasti toiminut Vihreä lippu -projektissa ja koulullemme onkin myönnetty kestävän tason Vihreä lippu. Toiminta on vahvistunut koko ajan ja nyt mukaan ovat tulleet myös yläkoulu ja lukio. Keittiön hankinnoista vastaavana henkilönä voin osaltani vaikuttaa kestävään kehitykseen.

Kaupungistuminen:

Kaupungistuminen jatkuu, joten kaupungit jatkavat kasvamistaan maaseudun tyhjentyessä (Oivallus 2009, 8).

Ikääntyminen:

Julkisen sektorin ruokapalveluhenkilöstö on perinteisesti palvellut pitkään saman työnantajan palveluksessa työsuhteiden ollessa siten pitkiä – toisin kuin ravintola-alan työpaikoissa. Ikääntyminen ja eläköityminen ovat tällä hetkellä alan todellisuutta. Vastuualueeni vakinaiseen henkilöstöön kuuluvista alaisistani jää eläkkeelle n. 90 % tulevan kymmenen vuoden aikana. Oivallus - väliraportissa (2009) mainitaan, että työvoiman saanti tulee olemaan eräs tulevaisuuden haasteista. Väliraportissa tuodaan esiin myös liiketoimintamahdollisuuksien painottuminen aikaisempaa enemmän ikääntyneille tarjottavien palvelujen suuntaan. Lisäksi hiljaisen tiedon siirtyminen ja tallettaminen mainitaan tärkeänä asiana. (Oivallus 2009, 9.)

Verkostoituminen:

Yritysten ja koko toimialojen toiminnot muuttuvat verkostoitumisen vaikutuksesta. Innovaatioita ja jakamisen kulttuuria myötävaikuttaa osaltaan myös yhteisöllinen media. (Oivallus 2009, 9.)

Teknologinen kehitys:

Tulevaisuuden teknologioissa korostuvat mm. vuorovaikutteisuus, ymmärrettävyys ja käytettävyys. Käyttökokemus on tärkeää (Oivallus 2009, 9.)

Nopeatahtisuus, monimutkaistuminen, jatkuva muutos:

Jos et toimi reaaliajassa, olet kuollut. Toimintaympäristö on koko ajan turbulentimpi ja tulevaisuus yhä isompi kysymysmerkki (Oivallus 2009, 9).

Ihmisen sietokyky:

Nopeatahtisuus ja jatkuva muutos saavat aikaan jatkuvan kiireen ilmapiiriin (Oivallus 2009, 9). Tähän liittyen Oivallus-väliraportissa tuodaan esiin Osmo

Soininvaaran ajatus siitä, että ihmiset lyhentäisivät itse työaikaansa, koska he arvostavat vapaa-aikaa yhä enemmän. (Oivallus 2009, 9.)

Globalisaatiota ei enää nykyään ihmetellä. Esimerkkinä oma työpaikkani, joka on maailma pienoiskoossa. Koulu sijaitsee Turun Varissuolla joka on Suomen suhteellisesti monikulttuurisin asuinalue. Koulu on monikulttuurinen ja kansallinen koulu, jossa suomen kielen lisäksi on lähes 40 kotikieltä. Omassa työyhteisössäni niin asiakaskunta kuin työntekijätkin ovat jo useiden vuosien ajan olleet monikulttuurisia, nykyisin interkulttuurisia. Keittiötyön osaamisen johtamiselle suuria haasteita asettaa se, että luku- ja kirjoitustaito ei ole enää itsestään selvyyttä keittiötyöntekijöiden osalta, tämän ovat omakohtaiset kokemukset osoittaneet. Myös puhutun kielen ymmärtämisessä on joskus ongelmia työtilanteissa, kielitaidosta johtuen.

Ravitsemisalalan rakenteet ovat muuttumassa. Alan vanhat toimijat poistuvat markkinoilta ja uusia on koko ajan tulossa. Uudenlaiset yhteistyömuodot ja tavat ovat osa arkea. Tarvittavaa osaamista voidaan tilata oman organisaation ulkopuolelta tiettyyn tarkoitukseen. Kaikkea ei enää tehdä itse, vaan erilaisia tuotteita ja palveluja tilataan ja ostetaan vain juuri määrättyä tarkoitusta varten. Raja-aidat eri organisaatioiden välillä eivät enää ole yhtä korkeita kuin aikaisemmin, joten yhteistyö onnistuu helpommin alan toimijoiden välillä. On kuitenkin hyvä muista tapahtumien muutoksen olevan aaltoliikkeessä.

Näyttäisi siltä, että oppivan verkoston mukainen malli ja kulttuuri vahvistuvat jopa vahvistamatta. Kannattanee siis uida virran suuntaisesti samalla sitä vahvistaen. ”Oivallus” -hankkeen esiin tuomana signaalina nähdään elinkeinoelämän toimiminen enenevässä määrin verkostoissa. Verkostot voivat olla globaaleja. Niitä kanavia käyttäen yritys pystyy käyttämään sen omaa osaamista täydentävää tietoa ja taitoa tilannekohtaisesti ilman turhia raja-aitoja. Julkinen ja yksityinen sektori tulevat tekemään enenevässä määrin yhteistyötä. Verkostojen menestyminen perustuu erilaisten osaamisten synergiaan. (Oivallus 2009. 3 - 4.)

Ravitsemisalalan muutostrendien aiemmin mainitut suunnat ovat kaikki jo nyt nähtävissä. Osaan alan työpaikoista ne ovat jo tulleet osaksi arkipäivää, mutta osaan ne ovat vasta tulossa. Muutostrendejä, nykytilannetta ja tehtävien muutoksia voi tehdä työyhteisössä näkyväksi erilaisten menetelmien avulla.

Tässä opinnäytetyössä on esimerkkinä työtehtävien kehittämistyössä käytetty Learning Café -menetelmässä työskennellään ja opitaan yhdessä pienissä pöytäryhmissä, ”kahvilapöydissä”. Kahvilassa jaetaan kokemuksia ja ideoita, luodaan uutta tietoa ja kyseenalaistetaan itsestäänselvyyksiä rakentavassa hengessä. Menetelmä tukee osaamisen johtamista. Alan kehityssuuntien ja oman tilanteen ymmärtäminen auttaa työyhteisöä löytämään yhteisen suunnan ja tehtävän, sekä sitä kautta oikeat teot niiden saavuttamiseksi.

1.2 Työn tavoitteet, kehittämistehtävä ja työn rajaus

Johtaja on esimiehenä toimiessaan usein yksin mahdollisuuksien ja ongelmien kanssa. Olosuhteet ja tilanteet vaihtelevat, samoin johtamistilanne on kulloinkin ainutlaatuinen ja ainutkertainen – tosin saman tyyppisiä tapauksia varmasti löytyy. Ruokapalvelualalla esimiehenä toimiessani olen omakohtaisesti toistuvasti kokenut johtamisen ongelmana sen, miten saada oman vastualueeni henkilöstö motivoitumaan, innostumaan ja jaksamaan jatkuvien muutosten keskellä. Samaa pohtinevat monet muutkin esimiehet tahoillansa.

Teorioita ja kirjallisuutta löytyy avuksi ongelmien ratkaisuun, samoin organisaatiot pystyvät tukemaan esimiehiä heidän johtamistyössään. Kaiken tiedon, tuen ja taidon yhteensovittaminen johtamistyöksi on haasteellista. Johtamistyötä tehdessään esimies on samalla itse opintomatalla. Matkaeväänä johtamisen tiellä tarvitaan monenlaista oppimateriaalia itselle tai kanssakulkijoille. Tarvittava materiaali voi olla joko valmiina saatavilla, tai sitten sen voi tehdä ns. ”itse rautalangasta vääntäen” ratkaisukeskeisesti. Aina ei kuitenkaan itsekään tiedä sitä, mitä ei tiedä, ja usein huomaa vasta jälkeinpäin, ettei ”tätäkään pyörää olisi tarvinnut uudestaan keksiä”. Löytäminen ja oivaltaminen on kuitenkin aina palkitsevaa.

Tässä opinnäytetyössä lähestyn muutostilanteen johtamista ensin ns. vanhan, noin 10 vuotta sitten toteutetun käytännön esimerkin kautta siten, miten yhdessä henkilöstön kanssa voi selvittää työtehtävien organisoinnista isossa muutoksessa toimintaympäristön ja työtapojen muuttuessa – silloin aikanaan hyvin käytännönläheisesti ja ilman varsinaista teoria-analyysia. Uutena ja varsinaisena kehittämistehtävänä kerron em. vanhasta esimerkistä vuosien kuluessa ”jatkojalostetusta menetelmästä”. Uudessa esimerkissä organisoidaan uudelleen käytännön keittiötyötehtäviä niiden jatkuvassa muutoksessa, mutta uudessa esimerkissä viitekehyksen antavat osaamisen johtaminen ja sisäinen yrittäjäyys. Henkilöstön osaamiseen panostamisesta on tullut entistä tärkeämpää, koska ammattitaitoinen, motivoitunut ja työssä jaksava henkilöstö mahdollistaa yrityksen tuottavan toiminnan.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on esitellä kaksi esimerkkiä, joiden avulla esimies voi selvittää käytännön työtehtävien organisoinnista muutostilanteissa. Ensimmäinen, vanhempi menetelmä kuvaa toimintatapaa pakon sanelemassa muutostilanteessa. Toinen, uudempi menetelmä kuvaa tehtävien kehittämistä ja organisointia. Tässä opinnäytetyössä kehitetään ja tutkitaan Turun yliopiston Turun normaalikoulun kouluravintolan keittiöhenkilöstön työtehtäviä. Tavoitteena työtehtävien organisoimisella ja niiden selkiyttämällä on vahvistaa keittiöhenkilökunnan ammattitaitoa ja osaamista, sekä sitä kautta vaikuttaa työssä jaksamiseen ja motivoitumiseen, sekä sisäiseen yrittäjäyyteen. Osaava ja motivoitunut henkilöstö vaikuttaa asiakkaiden tyytyväisyyteen ja toiminnan tuloksellisuuteen.

Kehittämistehtävänä on käsitellä osaamisen johtamisen osalta niitä moninaiisiin muutoksiin liittyviä ongelmia, joita kohtaan johtamistyössäni omalla vastuualueellani. Pääemännän tehtäväkentästä osaamisen johtamisen alue muodostaa tärkeän osan. Näkökulmana tässä työssä on esimiehen, pääemännän johtamistyö. Tässä opinnäytetyössä tutkimuskohteena on Turun normaalikoulun kouluravintolan suoritustason henkilöstön työtehtävien organisointi ja kehittäminen. Koulun muiden työntekijöiden työtehtävät rajataan tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Varsinaisia toimenkuvia sisältöineen ei tässä

työssä esitellä, koska ne kuuluvat liikesalaisuuden piiriin. Tämä opinnäytetyö on kuvaus kehittämisen prosesseista. Se on kytketty tiukasti työelämän tarpeisiin ja sen avulla pyritään kertomaan ratkaisumalleista kohdatuissa muutostilanteissa.

Tutkimuskysymyksenä on käsitellä osaamisen johtamista käytännössä kahden muutostilanteen esimerkin kautta. Osaamisen johtamisella prosessilla selvitetään, miten sisäistä yrittäjyyttä herättelemällä voidaan auttaa keittiöhenkilöstöä suoriutumaan muutostilanteissa. Näin koko keittiöhenkilöstölle selviää, mitä töitä keittiön henkilökunta nykyisin oikeasti tekee?

Keittiöhenkilökunnan ikärakenteen myötä tulossa oleva eläköityminen sekä tarve tehtävien uudelleen organisointiin vaikuttavat osaltaan henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Kehittämiskohteena on henkilökunnan uudistuessa turvata hiljaisen tiedon siirtyminen helpon ja yksinkertaisen toimintamallin avulla.

1.3 Toimintaympäristön kuvaus

Kohdeorganisaationa on Turun yliopiston Kasvatustieteiden tiedekuntaan kuuluvan Turun normaalikoulun kouluravintola, jossa työskentelen pääemäntänä. Monet muutokset koulun toiminnassa vaikuttavat myös ruokapalvelujen toimintaan. Monikulttuurinen lisä aikaisempaan on sekin, että asiakkaaksi on tullut yksi koulu lisää runsaat viisi vuotta sitten. Turun kaupungin ylläpitämä Turun kansainvälinen koulu - Turku International School on Turun kaupungin ylläpitämä koulu, jonka ruokapalvelut tuottaa ostopalveluna Turun normaalikoulun kouluravintola. Kansainvälisessä koulussa opiskelee yhteensä n. 215 oppilasta.

Turun yliopisto

”Yliopisto työyhteisönä

Turun yliopisto on 3 000 ihmisen työyhteisö. Henkilöstön hyvinvointi, viihtyvyys, osaaminen ja johtaminen ovat avainsanoja, jotka ovat jatkuvan kehittämisen kohteina.

Yliopisto on asiantuntijaorganisaatio, jonka toiminnalle on olennaista oikein mitoitettu henkilöstörakenne sekä osaava ja työnsä mielekkääksi kokeva

henkilökunta. Yliopiston henkilöstöpolitiikka tukee joustavasti yliopiston perustoimintoja ja luo edellytyksiä korkealaatuiselle opetukselle ja tutkimukselle.

Yliopisto valitsee työnantajana kuhunkin työtehtävään pätevimmän ja ammattitaitoisimman henkilön, perehdyttää uudet työntekijät työympäristöönsä ja ylläpitää avointa toimintakulttuuria painottamalla osaavaa, vastuullista ja tuloksellista johtamista. Se pyrkii palvelussuhteiden vakinaisuuteen sekä mahdollistaa työkierron, uralla etenemisen ja henkilöstön oman ammattitaidon kehittämisen.

Yhteistoimintamenettelyä hyödynnetään henkilöstöä koskevaa päätöksentekoa valmisteltaessa ja tehostettaessa työnantajan ja henkilöstön välistä sekä henkilöstön keskinäistä vuorovaikutusta.

Osaamisen kehittäminen

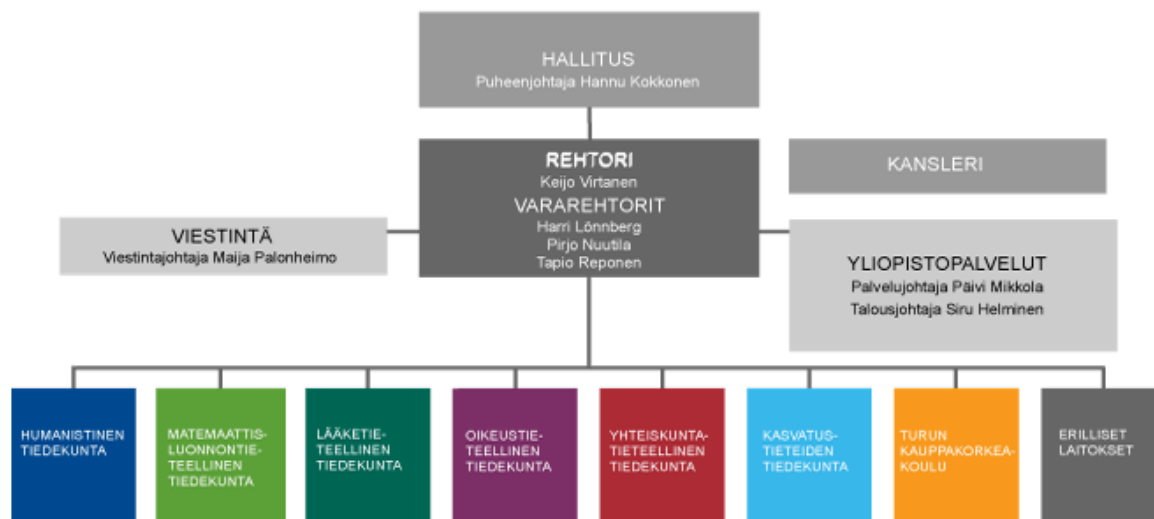
Henkilöstön osaaminen on yliopiston menestyksen avaintekijä. Henkilöstöä kannustetaan ylläpitämään ja kehittämään omaa ammattitaitoaan ja tekemään aloitteita oman osaamisensa kehittämiseksi. Kehityskeskustelut vakiinnutetaan osaksi työyhteisön toimintaa ja niillä tuetaan sekä yksiköiden johtamista että henkilöstön työskentelyä ja kehittymistä ja uralla etenemistä.

Yliopiston henkilöstön kehittämisen menetelmällisiä ja sisällöllisiä tarpeita arvioidaan ja henkilöstön kehittämisen tarjontaa monipuolistetaan arviointien pohjalta ottaen huomioon mm. lisääntyvä kansainvälistyminen. Henkilöstön kehittämiseksi järjestetään sekä yliopistotasoisista koulutusta että kohdennettuja yksikkökohtaisia kehittämishankkeita.

Työhyvinvoinnin edistäminen

Henkilöstön työhyvinvoinnin edistäminen on osaamisen kehittämisen ohella yliopiston henkilöstöpolitiikan kulmakiviä. Olennainen osatekijä työhyvinvointia on työilmapiiri, jota parannetaan mm. esimiestyötä kehittämällä. Lisäksi yliopisto edistää työhyvinvointia työkyvyn, työterveyden ja työturvallisuuden parantamiseen tähtäävillä toimenpiteillä.” (Turun yliopisto. Faktat 2009).

Turun yliopiston (2010) organisaatio tiedekuntatasoille on kuvattu tarkemmin kuviossa 1.



Kuvio 1. Turun yliopiston organisaatio

Turun yliopisto, Turun normaalikoulu

Turun normaalikoulu kuuluu Turun yliopiston Kasvatustieteiden tiedekuntaan. Koulurakennus sijaitsee Turussa Varissuon asuinalueen keskellä.

Turun yliopiston Turun normaalikoulussa opiskelevat peruskoulun alaluokkalaiset, yläluokkalaiset, lukiolaiset ja opettajaharjoittelijat. Perusasteen painotuksia ovat esim. taide, musiikki, luonnontiede ja kielipainotteisuus (MYP). Lukiossa on suomenkielinen AB- ja englanninkielinen IB-linja. Normaalikoulu huolehtii myös Turun kansainvälisen koulun opetuksesta. Yliopiston harjoittelukouluna annamme myös opettajien täydennyskoulutusta.

Turun normaalikoulu on Turun yliopiston harjoittelukoulu; monikulttuurinen ja kansainvälinen oppimiskeskus, joka toteuttaa korkeatasoista opetus- ja kasvatustehtävää yhdessä koulun sidosryhmien kanssa. Laaja-alainen yleissivistys; ne tiedot, taidot ja valmiudet, jotka tukevat lasten ja nuorten oppimista ja myönteistä itsetunnon kehitystä vastuulliseen aikuisuuteen ovat koulun vision mukaan työyhteisön keskeiset arvot.

Koulussa on yli 900 oppilasta, n. 250 opettajaharjoittelijaa ja 130 opettajaa tai muuhun henkilökuntaan kuuluvaa

Normaalikoulu osallistuu myös valtakunnallisiin ja paikallisiin tutkimus- ja kehittämishankkeisiin yhdessä yliopiston eri ainelaitosten kanssa. Normaalikoulussa toimii Opiksi-osuuskunta, joka tuottaa täydennyskoulutusta Turun talousalueen opettajille.

Normaalikoulu on aktiivisesti mukana Varissuon alueen kehittämisessä. (Turun normaalikoulu 2009).

Turun kansainvälinen koulu

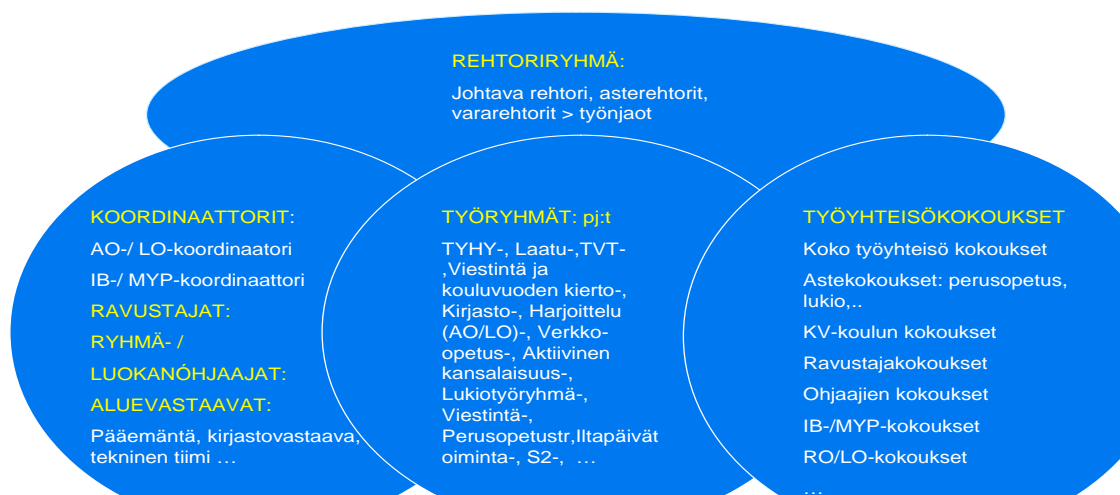
Turun kansainvälinen koulu - Turku International School on Turun kaupungin ylläpitämä koulu, jonka opetuksen ja siihen liittyvät palvelut tuottaa ostopalveluna Turun normaalikoulu. Koulussa opiskelee lv. 2009 – 2010 yhteensä n. 215 oppilasta.

Turku International School

Turku International School belongs to a network of international and IB-schools. It was founded by the City of Turku in 2003. According to the Treaty signed between the City of Turku and the University of Turku, Turun Normaalikoulu (Teacher Training School of Turku), will take care of the teaching in the International School. The official language of the school is English. The school functions as an independent unit and is maintained by the City of Turku. It is located in Varissuo which is about 6 km from the city centre. The first 6 grades are situated in the TIS building next to Normaalikoulu, while the other classes and management are in the Normaalikoulu building.

Turku International School was founded to meet the educational needs of the increasing international population in and around Turku. Turku likes to attract internationally orientated people to move to and settle down in this region. Turku has three universities and it is their strategy to recruit foreign experts. The school provides education from primary to high school level for children of foreign families temporarily living in Finland and for children of returning families. In special cases, children from Finnish families may be able to attend as well. This means that TIS educates the professionals of tomorrow and also builds the international infrastructure of the city. (Turku International School 2009).

Turun normaalikoulua johtaa johtava rehtori. Kuviossa 2 ”Jaetun johtajuuden malli Turun normaalikoulussa lv. 2009 – 2010” (Kuvio 2) on kuvattu koulun organisaatio- ja johtamismalli (Hakanen 2009.).



Kuvio 2. Jaetun johtajuuden malli Turun normaalikoulussa lv. 2009 – 2010.

Turun normaalikoulun kouluravintola

Johtavan rehtorin alaisuudessa Turun normaalikoulun omavalmistuskokkeittönä toimivaa kouluravintolaa johtaa pääemäntä. Keittiön henkilökuntaan kuuluu lisäksi yhteensä 8 henkilöä, joista 5 on vakituisesti yliopiston palveluksessa olevaa ja 3 on osa-aikaisia vuokrattuja työntekijöitä. Koulun ruokapalvelut kuuluvat tukipalveluihin, joiden avulla mahdollistetaan koulun ydintoiminta, opetus.

Kouluravintolassa ruokailee päivittäin noin 850 - 1300 asiakasta. Iältään he ovat 6 - 65 -vuotiaita. Asiakkaat ovat perusasteen 1 - 9 luokkien oppilaita, lukion opiskelijoita, opettajia ja koulun tukipalveluhenkilöstöä sekä luokanopettaja- ja aineopettajaopiskelijoita. Lisäksi kouluravintolassa ruokailevat Turun kaupungin Turun kansainvälisen koulun oppilaat (1 - 9 luokat) ja lukion opiskelijat sekä opettajat ja muu henkilöstö. Lounasaterioiden lisäksi kouluravintola valmistaa

huomattavan määrän erilaisia koulun toimintaan liittyviä tilaus- ja kurssitajoiluja. Kouluravintolan tiloissa on toiminut koulun omaa ruokapalvelutoimintaa täydentäen ulkoisen toiminnanharjoittajan hoitama kahvio, mutta tätä toimintatapaa ollaan uudistamassa.

1.4 Tutkimusmenetelmät

Tämä opinnäytetyö on kehittämistehtävä ja empiirinen toimintatutkimus, joka on case-tutkimus. Suojanen mainitsee teoksessaan, että Jyrkämän (1978, 39.) mukaan toimintatutkimus on tutkimusstrategia, jossa tutkija osallistuu kiinteästi kohdeyhteisön toimintaan ja ongelmien ratkaisuun (Suojanen 1992,13). Tutkija pyrkii ”saavuttamaan yhdessä kohdeyhteisönsä kanssa asetetut tavoitteet ja päämäärät” sekä selvittämään ongelmien ilmenemisen taustat ja riippuvuudet sekä kehitystiet. Kerätyn tiedon avulla vaihtoehtoja pohtien löydetään lopulta kohdeyhteisössä ratkaisu tavoitteeseen pääsemiseksi. (Suojanen 1992, 13.)

Suojanen tuo teoksessaan esiin kokoamansa luettelon tutkimusstrategialle ominaisista piirteistä:

- tarkoituksena on tiettyyn käytännön tilanteeseen sidotun ongelman ratkaiseminen
- osallistujat kehittävät pääsääntöisesti omia käytäntöjään
- tutkija osallistuu yhteistyössä kohdeyhteisön jäsenten kanssa koko tutkimusprosessiin
- koko ajan tapahtuu itsereflektiota ja arviointia
- menetelmän joustavuuden ansiosta voidaan tutkimussuunnitelmaa muuttaa toimintaprosessin kuluessa
- menetelmä on systemaattinen oppimisprosessi
- osallistujat oppivat teoretisoimaan käytäntöjään sekä pohtimalla olosuhteitansa, toimintojansa ja päätöksiänsä että tulemalla tietoiseksi näiden välisistä suhteista
- entiset käytännöt on asetettava kyseenalaisiksi
- menetelmä mahdollistaa omien opetusikäntöjen tieteellisen perustelun” (Suojanen 1992, 38.)

Suojanen tuo esiin toimintatutkimuksen kaksi dimensiota eli ulottuvuutta: vuorovaikutusprosessit sekä yksilön ja yhteisön että ajattelun ja toiminnan välillä. Tutkimusstrategiassa hän huomaa piirteitä niin kvantitatiivisista kuin

kvalitatiivisistakin tutkimusmenetelmistä, mutta sijoittaa sen kriittiseen paradigmaan kuuluvaksi. Tutkimuksessa pitäisi ottaa huomioon tutkijan ja tutkittavien tavoitteita, arvomaailmaa ja ympäröivää todellisuutta, jotta tutkimuksesta tulisi objektiivinen. Samalla voidaan huomata, että ”kriittisen lähestymistavan omaksunut tutkija ei vain tajua oman toimintansa perusteita, vaan hän pyrkii myös tietoisesti vapautumaan virheellisiksi tai epätyytyttäväiksi osoittautuneista uskomuksistaan ja toimintatavoistaan”, siis itsereflektoimalla. (Suojanen 1992, 11.)

Toimintatutkimuksessa ihminen on aktiivinen toimija ja ihmiskäsitys on holistinen. Häntä tutkitaan hänen omassa ympäristössään kokonaisvaltaisesti osana kokonaisuutta. (Suojanen 1992, 20.) Kaiken kattava määrittely on ongelmallista. Tästä mm. Arja Kuula (2001, 218.) mainitsee kirjassaan seuraavasti: ”Tietääkseni edelleenkin ei ole olemassa mitään yksiselitteistä kaikkien hyväksymää määritelmää toimintatutkimukselle”. Hän kuvaileekin toimintatutkimusta siinä käytettävien vaihtelevien tutkimustekniikoiden perusteella eklettiseksi ja metodisesti kurittomaksi lähestymistavaksi, koska kaikkia mahdollisia metodeja käytetään rajaamatta. Kuulan mielestä toimintatutkimus voidaan nimetä tutkimusstrategiaksi laadullisten menetelmien joukkoon. (Kuula 2001, 218.)

Suojanen mainitsee teoksessaan, että toimintatutkimus korostaa yhteistoiminnallisuutta ja kokemuksellisuutta, sekä sen kehittävää vaikutusta henkilöiden väliseen yhteissuunnitteluun ja -työskentelyyn (Suojanen 1992, 65). Suojanen toteaa, että ”optimistinen ja yhteistyökykyinen tutkija voi vähitellen saada muutkin tajuamaan tilanteen ongelmallisuuden ja osallistumaan toiminnan kehittämiseen” (1992, 56). Toimintatutkimusta voidaan suunnitella osittain yhteisesti, mutta tutkimuksen tekijän vastuuta se ei vähennä.

Opinnäytetyön tekijän on tunnettava hyvin mm. arvot, taustat, ympäristöt, tutkittavat sekä niiden keskinäiset vaikutukset. Yrjö Engeström (2002) tuo teoksessaan esiin erilaiset syklit, jotka myös opinnäytteen tekijän on pidettävä mielessä ja otettava huomioon, koska syklit vaikuttavat siihen, missä ”tilassa” tutkittavat ovat. (2002, 228-229.) Jos sykli ei ole otollisessa vaiheessa,

tutkimuksessa saatetaan kohdata vaikeuksia. Huomattava on, että koko ajan ei voi kehittää, ainakaan laajoja kokonaisuuksia, vaan välillä on annettava työrauha.

Toimintatutkimuksen periaatteita on kirjattu teoksessa Eskola ym. (2003, 77.) Greenwoodin ja Levinin (1998, 7-8.) kuvauksen mukaisesti seuraavasti, Eskolaa mukaillen: Jotta prosessia voidaan kutsua toimintatutkimukseksi, siitä pitää löytyä seuraavat kolme elementtiä: a) tutkimus, b) osallistuminen ja c) toiminta. Tutkimus voi olla kvantitatiivinen tai kvalitatiivinen, ja menetelminä voi käyttää haastatteluja, tilastollisia analyysejä, tai esim. sosiaalitieteiden menetelmiä. Lähestymistapa on demokraattinen, osallistujien omaa kontrollia ja vastuuta prosessin etenemisestä korostava. Toimintatutkimuksen tavoitteena on saada muutos aikaiseksi ryhmässä, organisaatiossa tai yhteisön tilassa. Muutoksen suunta on kohti itseohjautuvuutta ja vapautuneempaa tilaa. (Eskola, Koski-Jännes, Lamminluoto, Saaranen, Saastamoinen ja Valtanen 2003, 77.)

Toimintatutkimus etenee aktiivisesti ja spiraalimaisesti reflektion kautta sosiaalisen kohteen toiminnan kehittämiseen. (Suojanen 1992, 38-39.) Eskolan (2003, 80.) teoksessa viitattiin siihen, että kaikkea toimintaa ja tutkimusta ei voida pitää toimintatutkimuksena, vaan voi myös olla kyse prosessin samankaltaisuudesta.

Toimintatutkimuksen tekijän vastuu jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa on hyvä tiedostaa ja erityisesti sen etiikka. Tutkija on avainasemassa tutkimuksen luonteen määräytymisessä ja siitä, kenen arvomaailmasta ja eduista käsin lopulta muotoillaan tavoitteet ja päämäärät. Suojasen teoksessa tuodaan esiin Jyrkämän jako tutkimuksen kolmesta kategoriasta: a) interventiosuuntautuneet (tavoitteet ulkoapäin), b) tutkimussuuntautuneet (tavoitteet tutkimuksellisesta ja teoreettisesta näkökulmasta) ja c) toimintasuuntautuneet tutkimustavoitteet (lähtee liikkeelle kohderyhmästä ja sen tavoitteista – Jyrkämän mukaan puhdas toimintatutkimus). (Suojanen 1992, 16.)

Opinnäytetyöni lähtee liikkeelle kohdeorganisaatiosta käsin. Yhdistän opinnäytetyössäni erilaisia kehittämis-, tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmiä.

Työtehtävien kartoittamisessa aineistona käytin materiaalia, joka on kertynyt elokuussa 2009 Learning café -menetelmällä työstettyjen työtehtävien tekovaiheessa. Näitä materiaaleja olen myös valokuvannut. Osaamisen johtamisen menetelmiä kuvaan elokuun 2009 osalta ja silloin erityisesti sisäisen yrittäjyyden kautta pohdittua työskentelyä. Hiljaisen tiedon siirtämistä lähestyn yhden esimerkin kautta. Tiedonhankintamenetelminä ovat mm. kirjallisuus ja muut julkaisut, erilaiset tutkimusraportit sekä henkilökohtaiset haastattelut.

1.4.1 Learning café

Learning cafén idea on toimivan yksinkertainen. Menetelmää käytetään ryhmätöissä, joissa etsitään ideoita ja kehitetään uutta. Esimerkkinä Hämeen ammattikorkeakoulun Ammatillisen opettajakorkeakoulun tehtävämalli, jossa on käytetty Learning cafen menetelmää:

Menetelmän kautta jokainen osallistuja saa tuoda omat ajatuksensa ja ideansa esiin kunkin pöydän aiheena olevaan keskusteluun.

- Tavoitteena on, että ajatuksia voidaan reflektoida vuorovaikutuksessa ja niitä voidaan edelleen kehittää.
- Pöytien isännät huolehtivat siitä, että uusi ryhmä tietää mihin edellinen ryhmä keskustelussaan jäi. Näin keskustelun teema voi jatkuvasti kehittyä eteenpäin.

Käytännössä toteutus etenee seuraavasti:

Jokaisessa pöydässä on oma teemansa, josta keskustelua käydään:

1. Teema 1
2. Teema 2
3. Teema 3
4. Teema 4
5. Teema 5

- Valitse teemoista kolme, joista olet kiinnostunut, haluat saada enemmän irti tai sinulla on hyviä ideoita muille jaettavaksi.

Pöydässä (kahvilassa):

- Keskusteluaikaa on n. 20 minuuttia.

Ajanottaja antaa merkin ajan päättymisestä.

- Keskustelun aikana jokainen voi kirjoittaa ajatuksiaan ja keskustelun aiheita pöydässä olevalle fläpille ideariihityypisesti, ilman sensuuria.

Ajan päätyttyä vaihdetaan seuraavaan teemapöytään, mutta fläppi ja pöydän isäntä/isännät jäävät kertomaan uudelle ryhmälle millaisista aiheista edellinen ryhmä keskustelua kävi ja mihin keskustelussa päästiin. Uusi ryhmä jatkaa tästä.

- Jokainen ehtii käymään kolmessa eri teemapöydässä. Yhteen pöytään mahtuu kerrallaan n. 10 keskustelijaa!

Helmien jakaminen eli Learning Cafen koonti:

- Pöydän isännät tekevät yhteenvedon kaikista kolmesta keskustelusta, joita pöydässä teeman ympärillä käytiin. Näin saadaan esiin prosessi, joka keskustelun aikana syntyi.
- Koonnissa osallistujilla on mahdollisuus kommentoida eri pöytien prosessia ja tuotoksia.

Learning Cafen teemat:

1. Teema 1
2. Teema 2
3. Teema 3
4. Teema 4
5. Teema 5

- Valitse teemoista kolme, joista olet kiinnostunut, haluat saada enemmän irti tai sinulla on hyviä ideoita muille jaettavaksi. (HAMK 2006).

2 Osaamisen kehittäminen

Osaamisella tarkoitetaan työn vaatimien tietojen ja taitojen hallintaa ja niiden soveltamiskykyä käytännön työtehtäviin (Nurminen 2009).

Jokainen ihminen voi kehittää ja harjoittaa osaamistaan. Sydänmaanlakan (2007) mukaan osaamisen ja hyvän suorituksen tietyissä tilanteissa rakentavat ja mahdollistavat tiedot, taidot, asenteet sekä kokemukset ja kontaktit. Tieto on siis vain yksi osa osaamista, ja osaaminen on siten paljon laaja-alaisempaa. Myös oma asenne, sekä omien taitojen käyttäminen sekä motivaatio siihen ovat osa oppimista. Monesti jokin toiminta tai taito tietyissä tilanteissa edellyttää laajaa kokemustaustaa ennen kuin siitä voi kehittyä aitoa ja todellista osaamista. (Sydänmaalakka, 2006, 150.)

Uutta opittaessa on hyvä muistaa poisoppiminen, koska silloin annetaan tilaa uudelle samalla vanhaa sivuun siirtäen ja uudelleen arvottaen.

2.1 Osaamisen kehittäminen lähtee tarpeesta

Osaamisen kehittämisen tarpeet lähtevät yleensä organisaation visiosta ja strategiasta käsin, joten ne voivat muuttua esim. toimintaympäristön muuttuessa. Näiden lisäksi voi olla ”tässä ja nyt” -tilanteita, joihin reagoidaan nopeasti. On muistettava, että henkilöstön osaamisen kehittämistä arvioidaan aina toiminnan tavoitteista käsin, ei henkilöiden omien mieltymysten, vaikka vuorovaikutus on tarpeen. Kuvattaessa henkilöstön osaamisen kehittämistä prosessina, nähdään, että siihen sisältyy niin yksilön kuin organisaationkin oppimis- ja kehittymisprosessi. Osaaminen syntyy oppimisprosessissa, koska se ei ole osa persoonallisuutta tai luonteenpiirrettä.

Ydinosaamisen osaamistarpeiden ja osaamisalueiden määrittämisen kautta löydetään osaamistarpeet esiin osaamiskartoituksineen. Esimerkiksi kehityskeskustelujen avulla on mahdollista löytää osaamisvajheet, kehittymistarpeet, luoda osaamisprofiileja, kehittymissuunnitelmia yksilöille, yksiköille ja organisaatiolle. Koulutustarpeiden löytyttyä voidaan tehdä koulutussuunnitelma niin yksilölle kuin organisaatiollekin. Kehittämisen prosessin jälkeen arvioidaan toimintaa ja kehittymistä sekä mahdollisesti käynnistetään uusi prosessi saadun palautteen pohjalta. (Nurminen 2009.)

Osaamisen kehittämisen ja vahvistamisen menetelmiä voidaan tarkastella eri näkökulmista ja eri tasoilta. Näin saadaan esiin paitsi organisaation ja työyhteisön myös yksikön ja tiimin sekä yksilön näkökulma osaamiseen.

Organisaatiossa tarvitaan kehittämissuunnitelmia kolmella tasolla, koko työyhteisön, tulosityksikkö- ja tiimikohtaista ja yksilökohtaista kehittämistä. Osaamisen vahvistamisen keinoja voivat olla esim. perehdytys, työnopastus, työkummit, työohjeet, benchmarking, kehittämisprojektit, mentorointi, mestari-kisälli -menetelmä, mallittaminen, ristiinoppiminen, osaamisen jakaminen, työnkierto, ulkopuolinen koulutus, sisäinen koulutus, rekrytointi, verkottuminen ja osaamisen ostaminen ulkopuolelta (Nurminen 2009).

Yksikön keinona voisi olla työyhteisön osaamisen ja oppimisen kehitysvaiheen tavoiteasetanta. Yksilön keinoina voisi mainita mm. itsearviointi,

vertaisarvioinnin, osaamistason löytämisen suhteessa tavoitetasoon ja henkilökohtaisen kehittämissuunnitelman osaamiskartoituksen pohjalta. Esimies voisi käyttää myös vertaisarviointeja työnsä tukena. (Nurminen 2009).

Nurminen (2009) tuo esiin esimiehen mahdollisuuksia oppimisprosessin tukijana. Tietoisesti ja tavoitteellisesti toimien esimies voi selvittää yksikkönsä osaamisen nykytilanteen sekä sitten suunnitella ja hankkia tarvittavaa osaamista. Esimies toimii osaamisen jakamisen edistäjänä, on selvillä työntekijöidensä osaamisen tilasta ja yhdessä heidän kanssaan etsii osaamista kehittäviä keinoja. Hyvää suoritusta esimies voi tukea huomaamalla sen ja antamalla myönteistä palautetta. Rakentavan palautteen antaminen ohjaa osaltaan oikeaan suoritukseen ja oppimiseen. Esimies voi toimia hyvänä esimerkkinä ja samalla edistää osaamisen kehittymistä. Esimerkkeinä voisivat olla oman ammattitaidon kehittäminen, omasta työstä innostuminen, sovittuihin muutoksiin sitoutuminen, asiantuntijuuden ja yhteisten arvojen ja tavoitteiden mukaisesti toimiminen. (Nurminen 2009.) Verkostojen rakentaminen ja niiden hyödyntäminen on johtajalle tärkeää. (Sydänmaalakka, 2006, 150.)

2.2 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisella tarkoitetaan organisaation ja henkilöstön osaamisen systemaattista arviointia ja pitkän aikavälin kehittämistä toiminnan tavoitteista käsin (Nurminen 2009). Osaamisen johtaminen kuuluu osana taloussuunnitteluun ja onkin olennaista johtaa osaamista systemaattisesti tulevaisuutta ennakoiden strategian suuntaisesti, eli osaamisen johtaminen on toiminnan strategista johtamista. Näin pystytään ennakoimaan osaamiseen ja henkilöstöön liittyviä tarpeita ja varmistamaan henkilöstöresurssien riittävyys. Tarvittaessa pystytään suntaamaan koulutusta oikein. Koska osaamisen johtaminen ei ole pelkästään perinteistä koulutussuunnittelua, siinä pitää huomioida samaan aikaan sekä yksilön, että organisaation osaaminen. Tarkoituksena on tunnistaa organisaation kannalta keskeiset pitkän aikavälin kilpailu- ja toimintakyvyn säilyttävät osaamiset. On hyvä muistaa, että

organisaation ja sen henkilöstön osaamista arvioidaan systemaattisesti toiminnan tavoitteista käsin, ei siis omien mieltymysten. (Nurminen 2009.)

2.2.1 Dialogi ja esimiehen rooli

Kirjavainen ym. (2005) ovat kysyneet työntekijöiltä, miten he oppivat parhaiten. Työntekijät ovat poikkeuksetta vastanneet, että he oppivat parhaiten käytännön tilanteissa, mutta teoreettinen opetus antaa ymmärrystä mm. tietämään, mitä pitäisi tietää (Kirjavainen, Lähteenmäki, Salmela ja Saru 2005, 63). Kirjavainen ym. (2005) teoksessa kerrotaan Leymanin (1980) mukaan, että yritysjohdolla on selkeät käsitykset oppimisesta työpaikoilla, eli siitä mitä, kenen ja milloin pitäisi oppia, ja miten se vaikuttaa organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Kuitenkin suuri osa oppimisesta tapahtuu Kirjavaisen ym. (2005) teoksessa Sligon (1996), Löfbergin (1980) ja Dixonin (1994) mukaan yksittäisten organisaation jäsenten muokatessa omien havaintojensa perusteella kuvaa itsestään, ympäristöstään ja niiden suhteista vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa, osaksi riippumatta niistä tavoitteista, joita johto on mahdollisesti oppimiselle asettanut (Kirjavainen ym. 2005, 43). Työpaikalla tapahtuva työssäoppiminen ja keskinäinen dialogi vahvistavat oppimista oikein tavoitteellisina ja ohjattuina. Työyhteisön oppiminen on osaltaan sidoksissa sen historiaan ja kieleen.

Toimiva eri tasojen välinen dialogi tuottaa hyviä tuloksia, joka osaltaan lisää myös työssäjaksamista. Johtajan ja esimiehen rooli nousee tärkeään asemaan niin yhteisö-, yksikkö- kuin yksilötasollakin. Riitta Viitalan (2005) mukaan esimiehen rooli on tulkinta siitä mitä varten hän organisaatiossa on olemassa. Esimiehen ottama rooli on aina yhteisvaikutuksen tulosta, joten dialogin merkitys korostuu tässäkin mielessä. Esimiehen merkitys osaamisen aktiivisena edistäjänä ei riipu yksin hänestä itsestään, vaan se määrittyy organisaation yhteisestä linjasta ja tärkeinä pidetyistä asioista käsin. (Viitala 2005, 325.)

2.2.2 Esimiehen vaihtuvat roolit

Esimiehen pitäisi pystyä vaihtamaan omaa rooliaan osaamisen eri tasoilta toiselle aina tilanteen mukaisesti. Viitalan (2005, 325 – 333.) mukaan esimiehet toimivat osaamisen johtamisessa porrasmaisesti edeten ”Kollegasta” ”Luotsiksi”, sitten ”Kapteeniksi” ja viimeksi ”Valmentajaksi”, joka on lähinnä ideaalimallia.

Kollegat:

- aktivoivat alaisiaan oppimiseen lähinnä omalla esimerkillään

Luotsit:

- edistävät työyhteisössä oppimista oman esimerkkinsä lisäksi selkiyttämällä sen suuntaa

Kapteenit:

- edistävät työyhteisössä oppimista omalla esimerkillään, selkiyttämällä sen suuntaa ja huolehtimalla ilmapiiristä

Valmentajat:

- edistävät oppimista omalla esimerkillään, selkiyttämällä sen suuntaa, luomalla oppimista tukevaa ilmapiiriä ja tukemalla oppimisprosesseja (Viitala 2005, 333.)

Viitalan (2005) teoksessa osaamisen johtamisen ydin määritellään esimiehen käyttöteorian ja johtamisfilosofiana tai missiona – se erottaa hänet sellaisesta esimiehestä, joka ei toteuta osaamisen johtamista syystä tai toisesta. Tiedostamalla oman roolinsa organisaation osaamisen oppimisen tukijana esimies nousee korkealle tasolle osaamisen johtamisessa. Oman roolin merkityksen näkeminen auttaa havainnointiin, tulkintoihin ja tekoihin. (Viitala 2005. 333 – 334.)

”Ei ole olennaista ensimmäiseksi miettiä, mitä tekoja minun tulisi tehdä. Tärkeämpää on määritellä, mihin kaikessa pyrin. Kun sen tiedän ja muistan, voin löytää oikeat teot.” (Viitala 2005, 334.)

”Näe suuret linjat, ota pieniä askeleita”. Kiinalainen viisaus Riitta Viitalan teoksessa (Viitala 2005, 353.)

2.2.3 Hiljainen tieto

Luukkainen ja Wuorinen (2002) korostavat, että tärkeä osa ammattitaitoa on hiljainen tieto. Sen he määrittelevät olevan ”sellaisia työssä tarvittavia taitoja, jotka ilmenevät käytännöllisenä tai toiminnallisena tietona, ja jotka ovat osa työn kokonaishallintaa, mutta jotka eivät välttämättä ole tiedostettuja”. Em. tietoa ei tarvitse tietoisesti pohtia, koska se on syvälle juurtunutta henkilökohtaista tietoa. Tällaisen hiljaisen tiedon henkilö voi saada sen käyttöönsä järkeilemällä, mietiskelemällä, oivaltamalla ja tunteiden muodossa, sekä työssä oppimalla. Hiljaista tietoa voi Luukkaisen ja Wuorisen (2002) tapaan kutsua äänettömäksi ammattitaidoksi. Sen he liittävät työhön sitoutumiseen, joka ilmenee innostuneisuutena, innostavuutena, rakentavana yhteistyökykynä, ihmissuhdetaitoina, tahdikkuutena, diplomatiana tai kykynä ohjata, kouluttaa ja perehdyttää muita. (Luukkainen ja Wuorinen 2002, 34.)

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon Osaamisen johtamisen opintojakson tehtäviin kuuluvana ryhmätyötehtävänä v. 2009 opiskelijaryhmä haastatteli omien työyhteisöjensä työntekijöitä, tutkien siten hiljasta tietoa. Yhteenvetona haastatteluista opiskelijat totesivat, että

”...jokainen haastateltava koki hiljaisen tiedon merkityksen tärkeäksi työelämässä. Hiljaisen tiedon eteenpäin välittäminen koettiin kuitenkin osittain vaikeaksi. Osa henkilöistä taas siirtää hiljaista tietoa eteenpäin organisaatiossaan, itse sitä sen kummemmin tiedostamattaan. Haastateltavat kuvasivat hiljaista tietoa iän, työvuosien sekä kokemuksen myötä kertyväksi tietopääomaksi, jota ei ole kirjoitettu organisaation yleisiin ohjeisiin tai henkilöstökäsikirjoihin. Myöskään työhön perehdytyksessä, ei tällaista tietoa ole usein saatavilla. Parissa työyhteisössä oli käytössä niin sanottu mestari-oppipoika järjestelmä, joka on oivallinen väline hiljaisen tiedon näkyväksi tekemiseen ja eteenpäin välittämiseen. Yleisesti koettiin myös, että yhteiset palaverit sekä keskustelutuokiot ovat tärkeitä organisaatiossa, koska niissä tulee esiin tärkeitä asioita, jotka vaikuttavat yrityksen olleellisiin päätöksentekotilanteisiin. Ilman näitä keskusteluja sekä hiljaisen tiedon voimaa, moni asia saattaisi jäädä puolitiehen ja johtaa huonoihin päätöksiin työyhteisössä.

Yhteinen piirre hiljaisen tiedon kuvaamisessa haastateltavilla oli myös se, että he kokivat hiljaisen tiedon tuovan varmuutta toimia. Kokemuksen myötä hiljainen tieto tuo työyhteisöön sellaista itsetuntemusta, sekä kirjoittamattomien sääntöjen tuntemusta, joka edesauttaa ihmisiä toimimaan työssään paremmin. Hiljainen tieto koetaan niin sanottuna aivotyöskentelynä, jonka avulla ihminen organisoii ja

priorisoi oman ja kollegoidensakin työntekoa, niin että siitä tulee päivittäin järkevää ja sen avulla päästään haluttuun lopputulokseen.” (Jaakkola, Härkönen, Kittilä, Peltola, Siekkinen, Valtonen, ja Virenius 2009, 81.)

2.3 Osaamisen johtamisen kehittämisen keinoja ja menetelmiä

Osaamisen kehittämisessä on eroja eri organisaatioissa mm. toimintakulttuureista johtuen. Eräässä esimerkissä nousi korostetusti esiin se, että vaikka organisaation strategiassa olisikin määritelty osaamisen vahvistaminen ja kriittisinä menestystekijöinä monitaitoisuuden lisääminen ja monialaisten tehtävien kehittäminen, se ei yksinään riitä. Strategia pitää jalkauttaa yksikkö- ja yksilötasolle oikeanlaisen johtamisen ja resurssien avulla. Muutostilanteissa tarvitaan muutosjohtajuutta ja sen osaamista. Ei riitä, että visiossa ja strategiassa määritellään jotain. Ei myöskään auta, vaikka henkilöstö tietää strategian sisällön. Erilaisten johtamisen menetelmien ja kulloistenkin tilanteiden ymmärtämisen avulla pystytään yksiköitä ja yksilöitä johtamaan strategian ja vision suuntaisesti. (Jaakkola, Härkönen, Kittilä, Peltola, Siekkinen, Valtonen ja Virenius 2009, 61.)

2.4 Sisäinen yrittäjyys

Visa Huuskonen (1998) näkee sisäisen yrittäjyyden ajattelutapana, jolla pyritään myönteiseen kehitykseen, ja joka kattaa niin yrityksen kuin henkilöstönkin edut. Se merkitsee käytännössä oikeaa määrää työtä, oikealla asenteella tehtyä työtä ja oikeanlaatuista työtä. Huuskosen mukaan yrittäminen on etuoikeus, joka kuuluu meille kaikille. Yrittäjyyttä ja yrittävyyttä voi olla missä tahansa, ja se tarkoittaa tapaa toimia ja katsella asioita. Yrittävyys on mahdollisuuksien näkemistä, uuden oppimista sekä käytännön tekoja ja toimintaa. (Huuskonen 1998, 3 - 4.)

Huuskosen (1998) mukaan sisäisellä yrittäjyydellä tarkoitetaan:

- Omatoimisuutta
- Sitoutumista
- Itseohjautuvuutta

- Mielekäästä työtä
- Omanarvontuntoa
- Sopeutumiskykyä
- Elinikäistä oppimista
- Hyvää työvihtyvyyttä
- Hyvää elämänhallintaa
- Erilaisia taitoja ja valmiuksia
- Tuloksellista ja tavoitteellista toimintaa
- Ydin: Yrittävä ja yritteliäs tapa toimia

(Huuskonen 1998, 7).

Huuskosen (1998) mukaan sisäinen yrittäjyys vaatii työryhmältä avointa ja suoraa viestintää. Periaatteena on, että kaikkia kuunnellaan ja kaikki kuuntelevat. Asiat hoidetaan asioina rakentavassa hengessä, niitä ei hyssytellä eikä peitellä, eikä toisia kiusata tai loukata. Tähän asioiden hoitamisen tapaan pitää kuitenkin opetella ja sitä pitää harjoitella. Tärkeää on, että sisäinen yrittäjä aloittaa itsestään. Suora ja avoin viestintätapa on perusta ympäristön ja yrityksen toiminnan kehittämiseksi. Yrittäminen vaatii ryhmän tukea ja pelon ilmapiirin voittamista sekä positiivista ja luovaa ajattelua. Yrittäjyiden juurruttamiseen vaaditaan joustavuutta ja erilaisuuden sietoa. Lisäksi tarvitaan uskoa asioiden paranemiseen ja sinnikkyyttä. On vielä hyvä muistaa sekin, että asiat etenevät koko ajan, mutta etenemisvauhti ei ole kuin murto-osa siitä vauhdista, jota itse odottaa. (Huuskonen 1998, 41 - 58.)

Yrittäjydessä voidaan erottaa sisäinen ja ulkoinen yrittäjyys. Luukkainen ja Wuorinen (2002) mainitsevat, että yrittäjyydellä käsitteenä on vahvasti mielikuvia herättävä lataus. Sisäisen yrittäjyiden he korostavat olevan henkilön itsensä asenteisiin, ympäristöään ja työtään koskeviin asenteisiin liittyvää. Sisäinen yrittäjyys on Luukkaisen & Wuorisen (2002) mukaan oman elämän suunnittelun perusta. Heidän mielestään omatoiminen, aktiivinen eli yrittäjämäinen henkilö kykenee tekemään itselleen vision siitä, mitä haluaa jatkossa tehdä. Yrittäjäpersoonaa pystyy löytämään itselleen keinot tavoitteisiin

pääsemiseksi ja muodostamaan itselleen oman tulevaisuutensa vaihtoehdot. Sisäinen yrittäjyys voi ilmetä ulkoisen yrittäjyytenä, eli yritystoimintana omaa yritystä pyörittämällä, mutta em. yrittäjyyden käsitteet pitää osata erottaa toisistaan, koska ne eivät ole sama asia. Toisen palveluksessa oleva henkilö voi työskennellä sisäisen yrittäjyyden mukaisesti. Luukkainen ja Wuorinen ovat löytäneet sisäiseen yrittäjyyteen kuuluviksi määreiksi omatoimisuuden, aktiivisuuden, sitoutumisen, itseohjautuvuuden, elämänikäisen oppimisen, sopeutumiskyvyn, hyvän työn hallinnan, erilaiset taidot ja valmiudet, mielekkään työn, hyvän työviihtyvyyden, tuloksellisuuden ja tavoitteellisen toiminnan, vastuun, rohkeuden ja uskalluksen sekä päämäärätietoisuuden. Lisäksi yritteliäällä ihmisellä on tarve suoriutua tehtävistään itsenäisesti ja oma-aloitteisesti. Hänellä on lisäksi vahva itsetunto ja luottamus töistä suoriutumiseen. Sisäisen yrittäjyyden käsitteitä ovat esim. uuteen ryhtyminen, aloitteellisuus, riippumattomuus ja uuden luominen sekä innovaatio. (Luukkainen ja Wuorinen 2002, 12 - 14.)

2.5 Innovaatio

Innovaatioksi voidaan käsittää uusia tai uudenlaisia tuotteita, palveluja, toimintamalleja tai strategisia lähestymistapoja. Ståhle ym. (2004) nostavat esiin innovaation määritelmän Ståhlen ja Grönroosin (1999) mukaan: Innovaatio on tuotteeseen, palveluun tai muuhun toimintaan liittyvä uudistus, jolla on arvoa kilpailutilanteessa. (Ståhle, Satorauta & Pöyhönen 2004, 11.)

Innovaatio = uusi idea + toteutus + arvon luominen

Innovaatio on siis jotakin enemmän kuin ajatustason ilmiö, siihen sisältyy aina käytännön toimintaa. (Ståhle ym. 2004, 11.)

Ståhle (2004) esittää Hamelin & Prahaladin (1994) mukaan teoksessaan, että innovatiivinen organisaatio pystyy kehittämään, tuottamaan ja toteuttamaan hyödyllisiä uusia ideoita. Innovaatiokyvykkyys, muutosvalmius ja joustavuus ovatkin muodostuneet eräiksi talouden menestystekijöiksi ja ajureiksi. Organisaation toimijoiden on nykyään itseohjautuvasti ja proaktiivisesti pystyttävä luomaan uutta sekä löytämään ja hyödyntämään alueen sisäinen muutosvoima, joka on organisaatiossa. Innovaatiokyvykkyys perustuu

organisaation uudistumiskykyyn. Koska organisaatio ei toimi yksinään eikä tyhjiössä, sen on innovaatiokykyä kehittääkseen ymmärrettävä erilaisia siinä esiintyviä kytköksiä ja toimintatapoja. Toisiinsa kytköksissä olevia tasoja ovat a) rakenteiden ja instituutioiden taso, b) organisaatiotaso ja c) yksilöiden taso. Innovaatioympäristöille tyypillistä on verkostomainen yhteistyö, jossa sidokset voivat olla vahvoja tai löyhiä. Näissä avoimien prosessien ominaisina piirteinä ovat avoimet tietämättömyys, epäselvyys, hämmennys ja väärinymmärrykset kuitenkin niin, että uudistumiseen perustuvassa kehittämisotteessa epävarmuus on juuri elinehto. Toimijoiden välinen vuorovaikutus muovaa tulevaisuutta. (Ståhle ym. 2004, 13 - 18.)

2.6 Jaettu johtajuus

Innovaatioympäristöjen johtaminen ja kehittäminen tapahtuu niiden sisältäpäin, ja jaettu johtajuus toteutuu sen erilaisten toimijoiden ja intressien yhteisvaikutuksena. ”Jaettu johtajuus tarkoittaa sitä, että useat toimijat yhdessä suuntaavat kehittämistoimintaa ja vaikuttavat muihin toimijoihin monella tavalla. Jaettu johtajuus edellyttää aina kykyä yhdistää erilaisia kompetensseja ja vallan muotoja” (Ståhle ym. 2004, 18 - 19). Jaetulle johtajuudelle tyypillistä on monenlainen epävarmuus ja epäselvyys, eikä ole lainkaan itsestään selvää, että eri toimijat haluavat käyttää aikaansa ja energiaansa yhteisiin kehittämisprosesseihin, koska heillä jo ennestäänkin on paljon tekemistä omissa organisaatioissaan. Kehittämistyössä aikaa kuluu paljon sen pohtimiseen, miten kulloinkin keskeiset toimijat (ihmiset ja organisaatiot) voitaisiin saada innostumaan ja puhaltamaan yhteiseen hiileen. Tärkeää on se, että eri tahot pystyvät toimimaan omista lähtökohdistaan, ja että heille annetaan tarpeeksi tilaa. Näin kehittämisprosesseissa pystytään toteuttamaan tärkeitä tavoitteita. (Ståhle ym. 2004, 18-19.)

Ståhlen ym. (2004) mukaan jaettu johtajuus perustuu seuraaviin väittämiin:

- Johtajuus ulottuu kolmelle toimintakentälle, jotka ovat julkinen hallinto, talouselämä ja koulutus/tutkimus
- Johtajia voi olla useita. Johtaja voi olla seuraaja ja seuraaja voi olla johtaja.

- Jaetussa johtajuudessa vision rooli on moniulotteisempi kuin yhden organisaation johtamisessa. Johtajan on kyettävä toimimaan visioiden välisessä maastossa.
- Kehittämistoiminta tarvitsee sekä johtajia että managereja. Johtajista on pulaa, managereja riittää.
- Todellinen johtajuus tulee ansaita; sitä ei saa pelkästään muodollisen aseman perusteella.” (Stähle ym. 2004, 19.)

Bennisin (1999) teorian mukaan Stählen (2004) teoksessa johtaja on toimija, joka venyttää rajoitteita. Johtajuuden toiminta on vision luomista, sen kommunikointia seuraajille sekä luottamuksen rakentamista. Bennis näkee niiden ytimessä itsetuntemuksen, omaan johtajuuspotentiaaliin tarttumisen ja sen kehittämisen toiminnan kautta. Stählen mukaan muodollista johtajan asemaa tai missiota vaikuttaa innovaatioympäristöjen kehitykseen ei ole kaikilla innovaatioympäristön kehitykseen vaikuttavilla toimijoilla. He voivat kuitenkin näyttää suuntaa ja vaikuttaa muihin oman toimintansa välityksellä. (Stähle ym. 2004, 23 - 29.)

Innovaatioympäristössä johtaja voi toimia muutoksen mahdollistajana. Kehittämistyössä hän voi luoda edellytykset ja toiminnan puitteet sellaisiksi, että eri toimijoiden on mahdollista hyödyntää omaa potentiaaliaan ja luoda omaa tulevaisuuttaan. Mahdollisuutena on luoda asteittain ympäristö ja prosesseja, joissa innovaatioympäristö luo itsensä, ylläpitää toimintaansa ja kehittää sitä jatkuvasti eteenpäin. Kehittämisessä ja tulkintojen uudelleen suuntaamisessa on tärkeää, että vanhoista ajattelumalleista päästetään irti ja nähdään uusia mahdollisuuksia. Olennaista on myös tavallaan keksiä asioita uudelleen ajan henkeen ja tulevaisuuteen sopiviksi. (Stähle ym. 2004, 32 – 37.)

3 Sisäisen yrittäjyyden herättelyä

Dialogi auttaa yhteisöä oppimaan. Kirjavaisen, Lähteenmäen, Salmelan ja Sarun (2005) teoksessa esitetyssä Maija Vähämäen kuviossa ”dialogi kehitysprosessissa” kuvataan työntekijän valtaistamisen kautta kehittyvää motivoitumista. Dialogi etenee teoriassa osallistamisen, sitoutumisen, valtaistamisen ja organisaatorisen oppimisen ja samaan aikaan käytännössä tiimipalaveriin, kartoituksia tekemällä, koulutussuunnitelmin, vastuun

ottamisella, koulutuksien priorisoinnilla ja sisäisellä koulutuksella, uudella keskustelevalle tavalla toimia, johtajan roolin muutoksella sekä tiimien itsenäisyyden kautta yksilöllisille kehityspoluille. Dialogiin vaikuttavat mm. luottamus ja aika. (Kirjavainen Lähteenmäki, Salmela ja Saru 2005, 60 – 62.)

Dialogi auttaa esimiestä ja työntekijöitä muutostilanteissa. Olen organisaation sisäisistä muutoksista ja oman vastualueeni tilaremontista johtuen joutunut muuttamaan sekä toimintatapoja että toimenkuvia muutamia kertoja erittäin paljon. Onneksi olen aina saanut johdon tuen muutoksille. Olennaisinta kuitenkin on ollut se, että olen tehnyt muutoksia koko ajan yhteistyössä alaisteni kanssa.

3.1 Case 1: Vanha malli

Ns. vanha malli toimenkuvien tekemisestä toimii pohjana uusille malleille. Ymmärtääkseen nykytilan pitää tietää taustat. Tässä esimerkissä tausta haetaan vuoden 2000 tapahtumista.

Taustaa

Kesällä 2000 toteutettiin Turun normaalikoulun keittiö- ja ruokasalitilojen peruskorjaus. Remontissa uusittiin tiloja ja valmistuslaitteita siinä määrin, että kaikki keittiön työtehtävät oli muutettava uusiin tiloihin ja toimintatapaan sopiviksi. Koska remontin oli määrä valmistua juuri ennen koulun alkamista elokuussa, keittiön henkilökunnalla ei ollut juuri mahdollisuutta tutustua uusittuihin tiloihin tai harjoitella uusien koneiden käyttöä etukäteen käytännössä, laitevalmistajien pikaisia käytönopastuksia lukuun ottamatta. Kaiken oli kuitenkin koulun alussa toimittava normaaliin tapaan ajallaan, joten aloitimme mielikuvaharjoittelun rakennuspiirustusten äärellä hyvissä ajoin.

Esimiehenä huomasin, etten yksin pystyisi tuossa muutostilanteessa kaikkea opettamaan, ohjaamaan, perehdyttämään, valvomaan, sitouttamaan enkä motivoimaan keittiön henkilökuntaa. Muutoksen läpiviemisessä tarvittiin siis koko keittiöhenkilöstön panosta, samoin kuin oli tehty koko suunnitteluvaiheen aikana. Ennen remonttia oli usein yhdessä käyty läpi mahdollisuudet ja uhat,

joten vaikeistakin asioista oli keskusteltu ja aihealue oli tuttu. Koska tulossa oli jokaista koskettava työtehtävien muuttuminen, keskustelua käytiin ajoittain hyvinkin henkilökohtaisilla tasoilla.

Välttämätön muutos

Toimenkuvien suunnittelun alkaessa ensiksi todettiin, että jokaiselle riittää töitä eikä kenenkään tarvitse pelätä työpaikkansa menettämistä. Tilanne oli sellainen, että aikaisemmin käytössä olleet toimenkuvat oli laitettava unholaan, ja niiden tilalle piti tehdä uudet.

Aivoriihityöskentely

Toimenkuvat alkoivat kesäkuun 2000 aikana muotoutua yhteisissä aivoriihissä siten, että todettiin henkilöstöressin määrä, eli kuinka monta henkilöä keittiössä työskentelee.

Toimet ja tehtäväsisällöt muotoutuvat

Seuraavaksi otimme yhtä monta tyhjää piirtoheitinkalvoa, koska kalvotyöskentely tuntui sopivalta menetelmältä. Piirtoheitinkalvoihin oli helppo kirjoittaa lisää ja muuttaa tekstiä kaikkien nähtäväksi. Lisäksi niiden kuljettelu paikasta toiseen oli helppoa. Mietimme henkilöiden päätehtävät ja nimesimme jokaisen kalvon numeroimalla ne ja antamalla niille tehtävän mukaisen nimen, kuten varastonhoitaja, ruokasalivastaava, salaatintekijä-astiahuoltaja, vastaava astiahuoltaja, astianpesijä, pääkeittäjä, dieettikeittäjä ja keittäjän apulainen. Yhdessä löysimme näille toimille tehtäväsisällöt, tarkemmat työtehtävät ja vastualueet. Lisäksi listasimme yhteisesti kaikille kuuluvat työtehtävät. Toimenkuvien muotoutumisen jälkeen jokainen sai valita itselleen kolme mieluisinta näistä juuri muodostuneista toimenkuvista ja laittaa ne ”paremmuusjärjestykseen”. Tämä oli oikeastaan paikanhakukierros.

Työntekijöiden löytäminen työtehtäviin

Kutsuin henkilöt vuorotellen haastatteluun, ja haastattelussa he saivat perustella valintansa ja toiveensa. Huomasin, että mieluisat tehtävät löytyivät

suhteellisen helposti, eikä myöskään käynyt niin, että johonkin tehtävään olisi ollut liiaksi hakijoita. Pystyin sijoittamaan henkilöt heille mieluisiin tehtäviin, eli työmotivaatio kasvoi sitä kautta. Jokainen sai ennen kesälomia tietää, mitä tehtävää loman jälkeen tulisi tekemään.

Toimenkuvat seinälle

Otimme kalvoista useita paperikopioita ja laitoimme yhdet keittiön seinälle muovitaskuihin. Kertasimme ja tarkistimme vielä elokuussa ennen koulun alkua kaikki työtehtävät. Huomasin silloin, että jokainen työntekijä oli täysillä mukana ja läsnä. Muutostilanne oli hyvä senkin takia, että kaikki lähtivät samalta viivalta, kukaan ei tietänyt enempää, sillä kaikille tilanne oli uusi ja kokemus oli yhteinen.

Toimenkuvat muuttuvat

Mitä toimenkuville sitten tapahtui? Tarvittavia muutoksia sisältöihin tehtiin heti tarpeen tullen, mutta varsinainen isompi keskustelu käytiin vuoden kuluttua kesällä 2001. Kokemusten vaihdon jälkeen muokkasimme yhdessä toimenkuvien sisällöt ehdotusten pohjalta. Vuosittainen toimenkuvien tarkistus tuli perinteeksi, mikä osittautui muutaman vuoden kuluttua välttämättömäksi.

Toimenkuvia ja tehtäväluetteloita tarvittiin, kun valtion palkkausjärjestelmä uusittiin ja palkkausperusteiksi tulivat sekä tehtäväkohtainen vaativuustaso, että henkilökohtainen työstäsuoriutuminen. Jokaiselle tehtävälle etsittiin oikea vaativuustaso vaativuustasokehikosta (Liite 1). Vaativuustaso vaikuttaa osaltaan tehtäviin ja palkkaan, mutta henkilökohtaiseen suoritustasoon pystyy jokainen itse vaikuttamaan omalla työllään. Vuosittain käydyissä kehityskeskusteluissa käydään läpi henkilön tehtävät, vaativuustaso ja henkilökohtainen työstäsuoriutuminen. Toimenkuvista muodostui todellinen toimiva johtamisen väline. Vaativuustasot ovat lisäksi tietopohjana budjetoinnissa.

Hiljainen tieto

Osaamisen ja oppimisen keskellä muutostilanteissa on hyvä muistaa organisaatiossa olevan hiljaisen tiedon säilyttäminen henkilöiden vaihtuessa tai

henkilökunnan ikääntyessä, koska viimeistään silloin hiljaisen tiedon säilyttäminen ja siirtäminen tulee organisaatioissa ajankohtaiseksi. Hiljaisella tiedolla on merkitys organisaation osaamispääomassa.

Olen haastatellut yhtä vastuualueeni työntekijää marraskuussa 2009. Tähän liitetty teksti on muokattu 2.11.2009 laaditun haastattelumuistion pohjalta. Teksti on muuten alkuperäisen muistion kaltainen, mutta tässä tekstissä on poistettu henkilön tunnistamiseen liittyvät kohdat.

Haastattelurunkona käytettiin tehtävänannon mukaisia kysymyksiä: ”Miten hän kuvaa omakohtaista hiljaista tietoaan? Miten se ilmenee hänen toiminnassaan? Miten hän siirtää hiljaista tietoa työyhteisössään?” Haastattelun aikana annettiin haastateltavan kertoa vapaasti omista kokemuksistaan. Haastattelun kuluessa tehtiin joitakin tarkentavia kysymyksiä varsinaisten teemakysymysten lisäksi. Haastateltavalle annettiin mahdollisuus tuoda esiin itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti, merkityksiä luovasti ja aktiivisesti. Menetelmän käyttöä voi perustella paitsi tehtävänannosta käsin myös sillä, että haastateltavan kanssa oli jo aikaisemminkin keskusteltu näistä haastatteluun liittyvistä asioista. Aihepiiri oli jo entuudestaan osittain tuttu kummallekin osapuolelle. Haastattelun ilmapiiri oli luottamuksellinen, avoin ja keskustelu sujui luontevasti yksilöhaastatteluna avoimen haastattelun menetelmää käyttäen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2006, 193 – 200.)

Haastateltava henkilö oli hiljattain ilmoittanut haluavansa siirtyä lähitulevaisuudessa osa-aikaeläkkeelle, joten hänen hiljaisen tietonsa siirtäminen työyhteisön yhteiseksi tiedoksi on ajankohtainen asia juuri nyt. Haastateltava haluaa siirtää osaamistaan muille. Haastateltava on työyhteisössä ns. avainhenkilö. Ruoanvalmistus- ja muiden työtehtävien lisäksi hän työskentelee myös asiakaspalvelutehtävissä.

Miten haastateltava kuvaa omakohtaista hiljaista tietoaan?

Haastateltava tietää ja tuntee asiakkaat ja työtoverit sekä työpaikan ja hän kertookin sen olevan merkittävä osa hänen hiljaista tietoaan. Kokemuksen myötä hänelle on kertynyt päivittäisissä toistuvissa työtilanteissa hiljaista tietoa esim. siitä, mitä ruokalajeja kannattaa laittaa tarjolle lämminruokalinjaston eri noutopisteisiin koska ruokalajien menekki on erilaista eri pisteissä. Hänen työssään käyttämänsä hiljainen tieto koostuu lisäksi satunnaisista yksittäisistä tapauksista sekä työpaikan toimintatavoista ja yhteisesti sovituista tai muuten keskustelluista asioista.

Haastateltava mainitsi, että ”hiljainen tieto on kertynyt vuosien varrella kun olen tarkkaillut toisia ja saanut toisilta henkilöiltä tietoa, vinkkejä tai uusia työtapoja. Olen tehnyt huomiota kaiken aikaa työtä tehdessään”. Haastateltavan mukaan ”omaa hiljaista tietoa pystyy säilömään ja soveltamaan keneltäkään kysymättä. Voi kerätä niitä asioita jotka kiinnostavat ja joista ajattelee olevan hyötyä.”

Miten hiljainen tieto on muuttunut hänen työuransa aikana? ”Nykyisin pitää tietää enemmän ja pitää pystyä yhdistelemään erilaisia asioita keskenään – se työn tekeminen ei ole enää niin yksinkertaista kuin ennen, muistettavaa on enemmän kuin ennen ja kaikki on monimutkaisempaa ja monimuotoisempaa nyt. Paljon on uutta mieleen painettavaa asiaa, uusia asioita on talletettava mieleen koko ajan

kun ei tiedä milloin mitään tietoa tarvitsee. Jotain arvoa on kaikella hiljaisella tiedolla ollut, ja ehkä jotain siitä tarvitaan tulevaisuudessakin.”

Miten hiljainen tieto ilmenee haastateltavan toiminnassa?

”Se on sitä, että tietää mitä mihinkin laitetaan, mistä aloittaa, asioiden ja töiden järjestely, että ruoka valmistuu ajoissa ja siihen liittyvät työt etenevät sujuvasti. Hiljainen tieto liittyy omien töiden organisointiin. Hiljainen tieto ilmenee erilaisissa omien töiden suunnittelua koskeissa asioissa, esimerkiksi ruokien tarjollepanosuunnittelu kannattaa tehdä heti aamulla.”

”Se on sitä, ettei tarvitse kysyä joka asiaa, vaan kun jotain jo ennestään tietää, voi sen tiedon tarvittaessa palauttaa muistista mieleen ja sitten sitä tietoa apuna käyttäen miettiä nyt tehtävää työtä, eli pystyy ajattelemaan ja järjeilemään itse. Ei aina voi edellyttää, että joka asiaan on olemassa valmis ohje. Tietysti riippuu siitä, mitä työtä parhaillaan tehdään ja onko sitä tehty joskus ennen, eli joskus tarvitaan hiljaista tietoa, joskus taas ei.”

”Joskus voi tulla uusia työtehtäviä tai toimenkuvat voivat muuttua. Esimerkiksi omiin työtehtäviini tuli muiden aikaisempien tehtävieni lisäksi kahvinkeitto erilaisiin tilaustarjoiuihin. Erityisesti alussa oli mietittävä missä välissä ehtii sen kahvinkeittotehtävän tehdä jotta kahvitarjoilu valmistuisi ajallaan, lisäksi oli ajateltava mihin ja minkälaisiin kannuihin tai termoksiin kahvi laitetaan tarjolle jne. Työtehtäviä ja ajoituksia joutuu koko ajan miettimään ”omassa päässä”. Miettiminen tekee työstä sujuvampaa.”

Miten haastateltava siirtää hiljaista tietoa työyhteisössään?

Haastateltava totesi, että hiljaisen tiedon siirtäminen työpaikalla on melko hankalaa. Jo olemassa olevat hyvät työ- ja ruokaohjeet auttavat omalta osaltaan, ja kun niiden lisäksi vielä suullisesti perustelee miksi jotain tekee, siirtyy samalla hiljaista tietoa muille. Se asia häntä kuitenkin mietityttää, että kuunteleeko kukaan, tai onko se ”minun oma hiljainen tietoni” toiselle henkilölle niin arvokasta että hän tallentaa sen omaksi hiljaiseksi tiedokseen tai työyhteisön yhteiseksi tiedoksi.

Haastateltava oli sitä mieltä, että ”omaa hiljaista tietoa ei voi muille suoraan syöttää, koska he eivät ehkä ota sitä vastaan, eikä tieto sellaisenaan ole muille aina käyttökelpoistakaan. Työyhteisössä oman hiljaisen tiedon siirtäminen muille ei ole helppoa senkään takia kun jokaisen omat vanhat, vuosien varrella hankitut ennakoasenteet painavat ja jokainen haluaa käyttää omia hiljaisen tiedon asioitaan työssään. Vaikka toisaalta jokainen työpaikalla tietää myös sen, että oma tapa ei ole ainoa oikea tapa ja että on olemassa muitakin tapoja.”

Haastattelutilanteessa keskustellessamme löysimme joitakin keinoja hiljaisen tiedon siirtämiseen työpaikallamme:

- rinnalla tekemistä jossa toinen ”nappaa tiedon”
- kertominen, mutta ei missään tapauksessa ”luentoa”
- työpaikan nykyiseen vinkkivihkoon voi edelleen kirjata tietoja ja asioita muillekin avuksi (esimerkiksi se miten jakeluastioiden koot on huomioitava ja miten se kaikkeen vaikuttaa). Vinkkivihosta saa edelleen vapaaehtoisesti lukea jos haluaa.

Haastateltava pitää lisäksi hyvänä nykyistä töiden järjestelyä, jossa hänellä on omassa pääkokin työssään apuna toinen työntekijä. Kyseinen työntekijä ei vielä vastaa itsenäisesti pääkokin työtehtävistä, mutta hän on ”vierellä kasvamassa” ja samalla oppimassa pääkokin työtä ns. oppipojan tapaan.

Koska haastateltava on piakkoin siirtymässä osa-aikaeläkkeelle, keskustelimme tulevasta tilanteesta ja siitä, miten se tulee vaikuttamaan mm. hänen hiljaisen tiedon karttumiseensa. Haastateltavaa mietitytti se, miten hän saa tiedon siitä mitä silloin on tapahtunut kun hän poissa ”osa-aikaeläkepäivinä” ja pitäisikö hänen toisaalta pystyä käyttämään juuri sitä em. hiljaista tietoa silloin kun hän on taas töissä. ”Entä miten saan sen kerätyksi kun en silloin itse ole paikalla? Kun joku toinen kertoo sen minulle, se on erilaista tietoa kuin itse olisin kerännyt, se on tavallaan toisen käden tietoa.” (Peltola, 2009.)

Hiljaisen tiedon siirtäminen ja siirtyminen ei ole yksinkertainen asia. Kaikkea tietoa ei tarvitse, eikä haluta siirtää. Helposti järjestettävä tapa hiljaisen tiedon siirtämiseen näyttäisi olevan ”vinkkivihko”, ainakin yksittäisten tehtävien osalta. Tehokas tapa käytännön taitojen ja tietojen siirtämisessä on rinnalla oppiminen, ns. mestari-kisälli –malli. Työyhteisön hiljaisen tiedon siirtymiseen tarvitaan suunniteltua ja ohjattua dialogia.

3.2 Case 2: Uusi malli syntyy yhteistyöllä ja sisäisellä yrittäjyydellä

Kesällä 2009 oli jälleen tarve muuttaa toimenkuvia ja lisätä yhteistä osaamista. Pilkoimme ensin jokaisen työt, siis vanhojen toimenkuvien sisällöt ja erilaiset tehtävät pieniin osiin. Yhdessä lähdimme rakentamaan näistä pienistä osasista uusia toimenkuvia moninaisten yhteisten pohdintojen kautta.

Osaamisen johtamista ja sisäisen yrittäjyyden opiskelua

Keittiöhenkilökunnan työtehtävien uudelleen organisointi tuli ajankohtaiseksi keväällä 2009. Uudistuneiden toimenkuvien tekemiseen tarvittiin tieto kaikista keittiön suoritusasteen tehtävistä, joten työtä tehtiin yhteistyönä kesällä 2009. Sopivin ajankohta suunnitteluun ja osaamisen kehittämiseen oli elokuun alussa ennen koulun alkua. Kesälomien jälkeen yhteistyön tekeminen onnistui hyvin lomalla virkistyneiden ihmisten tehdessä työtä kesän suursiivouksen jäljiltä putipuhtaissa tiloissa. Yhteisen suunnittelutyön mahdollisti myös se, että koulun normaali toiminta ei vielä ollut alkanut, joten suunnitteluun pystyttiin käyttämään työpäivän kaikki työtunnit.

Muuttuneiden työtehtävien ja toimintojen kartoittamisen ja uudelleen organisoinnin johtaminen tarvitsivat tuekseen suunnitelman ja menetelmän. Sopivan teorian ja menetelmän löytäminen oli pohdinnan tulos. Oli löydettävä

sellainen menetelmä, jonka avulla saisi aktivoitua jokaisen työntekijän hänen huomaamattaan. Tämä siksi, että muutosvastarinta jäisi silloin pieneksi. Menetelmän piti olla sellainen, ettei kenellekään työtapa muodostuisi liian vaikeaksi tai vastenmieliseksi. Prosessin aikana tehtävien piti olla sellaisia, että kaikki ymmärtäisivät ne helposti, eikä kirjoittamistakaan saisi olla liiaksi. Teoriapitoisista tehtävistä ei aikaisemmin ole ollut apua, joten toimintatavan piti olla käytännönläheinen. Ryhmätyötä oli tiedossa, mutta menetelmän piti herätellä samalla osallistujia ajattelemaan itsenäisesti ja yhteisöllisesti. Motivaatiota oli tarkoitus lisätä. Uutta oli kuitenkin se, että nyt suunnittelussa käytettiin hyväksi tiettyä teoriaa ja menetelmää. Tehtävää lähestyttiin sisäistä yrittäjyyttä pohtien erilaisten ryhmätyötehtävien avulla. Ryhmätöitä tehtiin Learning Café -menetelmällä.

Sukellus sisäiseen yrittäjyyteen

Sisäinen yrittäjyys ja yrittäjyys eivät ole uusia asioita. Sisäisen yrittäjyyden yhdistäminen toimenkuvien muokkaukseen ihmetytti ensin keittiön henkilökuntaa. Aikaisemmin yrittäjyydestä ja sisäisestä yrittäjyydestä puhuminen olisi nostattanut välittömästi muutosvastarinnan, mutta nyt aika oli kypsä asiasta keskustelemiseen. Ennen kuin siirryimme varsinaiseen toimenkuvien muokkaukseen, pohjustin aihetta alustuksella sisäisestä yrittäjyydestä. Teoriaosuus oli tehokas tietoisku, jonka jälkeen käsitelimme aihetta ohjatusti ryhmätöiden avulla.

Teoriapohjaksi, toimivaksi työkirjaksi ja siten tehokkaaksi työkaluksi, muodostui Visa Huuskosen (1998) teos ”Sisäinen yrittäjyys” sen sisältämine teorioineen, esimerkkeineen ja tehtäväosuuksineen. Kirjaseen teksti on riittävän selkeää ja tehtävät on viety konkreettiselle tasolle, joten aineisto toimi erinomaisesti juuri tähän kyseiseen tarkoitukseen. Yhden päivän aikana kävimme kirjaseen asiat tehtävineen läpi, vain muutaman sivun jouduin jättämään syrjään sen takia, että niiden sisältämät asiat eivät tuntuneet ajankohtaisilta.

Jaoin jokaiselle osallistujalle tarvittavat paperikopiot teoksen teksti- ja tehtävisivuista. Jokaiselle osallistujalle annettiin oma kansio, jonne hän talletti

kurssin aikana kertyneen tehtävämateriaalin. Kerroin etukäteen, että kurssin jälkeen kerään kansiota takaisin, koska työpaikan kehittämistä varten tekisin myöhemmin yhteenvetoja jokaisen erikseen tuottamista teksteistä. Kerroin myös, että tehtävien tekemisellä pystyy jokainen vaikuttamaan paitsi omaan työhönsä ja viime kädessä omaan työssäjaksamiseensa.

Learning café -ryhmätyömenetelmä elokuussa 2009

Työskentelypaikkana oli ruokasalitila. Ryhmätyöskentelyssä käytettiin Visa Huuskosen (1998) teoksessa esitettyä materiaalia muutamien omin sovelluksien, joten työskentely oli helppoa valmiin malliaineiston pohjalta. Päivän aikana käsitellyt teemat olivat: 1) Mitä sisäinen yrittäjyys on? 2) Miksi sisäistä yrittäjyyttä tarvitaan? Miksi minä yrittäisin? 3) Mitä sisäinen yrittäjyys vaatii työpaikalta ja esimiehiltä? Tämä kohta käsiteltiin yhdessä soveltuvien osien. 4) Mitä sisäinen yrittäjyys vaatii työryhmältä ja 5) Mitä sisäinen yrittäjyys vaatii minulta?

Alussa ennen tehtävien tekemistä käytiin pieni asiapohjustus läpi. Sen jälkeen tehtiin tehtäviä vaihdellen joko itsenäisesti tai vaihtuvissa ryhmissä Learning café -menetelmää soveltuvasti hyödyntäen. Ennalta määrätyn työskentelyajan jälkeen palattiin takaisin isoon ryhmään tehtävää purkamaan ja keskustelemaan. Näin jatkettiin kunnes melkein kaikki valitut tehtävät oli käyty läpi. Tehtävistä viimeiset, muutokseen liittyvät, olivat sen tyyppisiä, että päätin käyttää niitä seuraavan päivän aloituksessa uuden asian herättelyyn.

Seuraavana päivänä oli vuorossa varsinaisten toimenkuvien ja tehtävien pohdinta ja uudelleenmuotoilu.

Työt tarralapuille

Työskentelypaikkana oli ruokasali. Aamulla suunnittelupäivän alkaessa kerroin pääpiirteissään päivän tarkoituksen ja ohjelman. Tarkoituksena oli saada jokaisen henkilön viimeisimmät työtehtävät tarralapuille. Tarralappujen avulla sitten muotoiltiin uusia toimenkuvia. Jaoin jokaiselle tarralappunipun (Post It -liimalaput). Niput olivat eri värisiä, koska tarkoituksena oli hyödyntää

värikoodausta lappujen siirtyessä paikasta toiseen tehtävän edetessä. Pyysin henkilöitä siirtymään jokainen oman pöydän ääreen työskentelemään. Samalla muistutin, että tuleva työvaihe tehtäisiin yksilötyönä ilman keskustelua.

Tarralapuilta toimenkuviksi

Seuraavana työvaiheena oli, että jokaisen keittiötyöntekijän piti miettiä omia työtehtäviään ja kirjoittaa kaikki tehtävänsä yksi kerrallaan tietyn väriselle tarralapulle. Näin saadut tarralaput piti sitten kiinnittää jokaiselle henkilölle jaetulle, isolle valkoiselle taustapaperille. Ison paperin kulmaan kirjoitettiin vielä henkilön nimi. Nämä isot ”tehtäväkuvauslakanat” olivat henkilön vieressä pöydällä. Käyttämättömät tarralaput säilytettiin lakanan vieressä. Osa-aikaisten vuokratyöntekijöiden lakanat olivat tyhjillä pöydillä omin värikoodatuin vielä tyhjin tarroin.

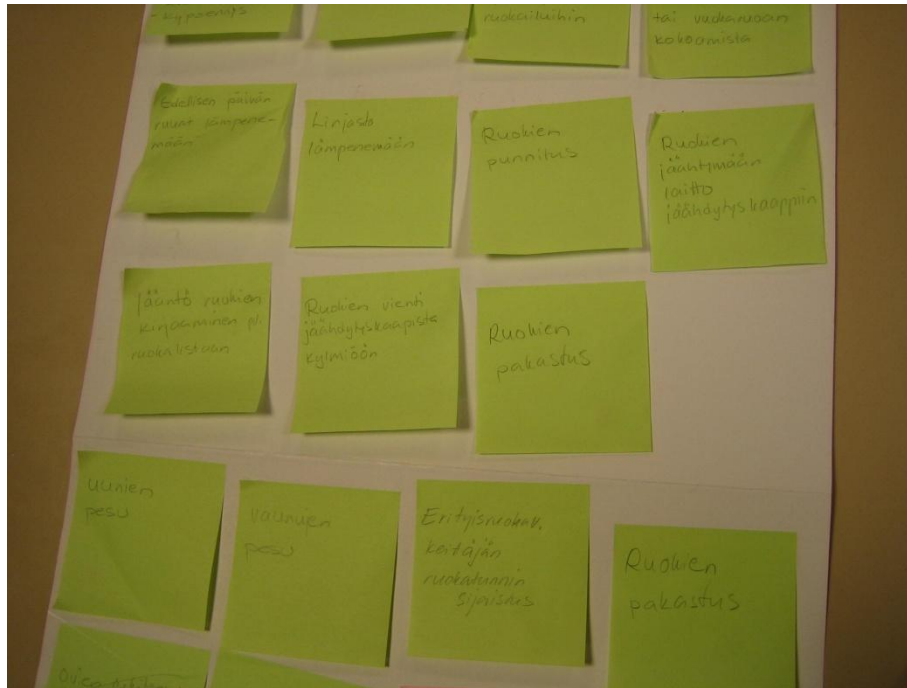
Tauon jälkeen seuraavana vaiheena oli, että jokainen sai liikkua pöydästä toiseen ja lukea muiden kirjoittamia tarralappuja. Jos huomasi jonkun toisen henkilön tehtäväkuvauslakanassa jonkin tehtävän puuttuvan, sen sai kirjoittaa tarraan ja liimata lakanaan. Keskustelu oli sallittua ja toivottua kiertelyn aikana. Samalla pyysin, että osa-aikaisten henkilöiden tarroihin kirjoitettaisiin heidän tehtävänsä, ja että tarrat liimattaisi lakanoihin.

Kiertelyn jälkeen lakanat teipattiin ruokasalin seinälle. Seinällä oli nyt yhtä monta lakanaa kuin työntekijöitäkin.

Seuraavana vaiheena oli miettiä, mitä tehtäviä kannattaisi siirtää henkilöltä toiselle, koska töihin oli kuluneen vuoden aikana tullut uudistumista vaativia muutoksia. Kerroin tässä vaiheessa kaiken tietämän mahdollisista tulevista muutoksista koulussa ja keittiötoiminnassa. Tosin lukuvuosi ei vielä ollut alkanut, tietoni olivat vielä puutteelliset.

Keskustelun edetessä kerroin, että kaikki voivat siirtää tarralappuja lakanasta toiseen. Siirron tekee kuitenkin vain yksi henkilö kerrallaan, ja hänen pitää samalla perustella siirtonsa muille. Jos muut hyväksyvät siirron, tarra saisi jäädä uuteen paikkaansa. Näin edettiin avoimesti keskustellen hyvässä hengessä

pohdiskellen. Päivän aikana saimme tehtyä lakanat valmiiksi ja toimenkuvat tarkistettua. Lakanat jätettiin vielä ruokasalin seinälle, jotta tarvittaessa niihin saatiin helposti tehtyä muutoksia. Ennen koulun alkua lakanat otettiin pois seinältä. Kuvissa 1 - 3 näkyvät ruokasalin pöydillä olevat seiniltä poistetut tehtäväkuvauslakanat värikoodattuina tarralappuineen.



Kuva 1. Tarralaput lakanassa, yksi tehtävä yhdellä lapulla.



Kuva 2. 8 erilaista tehtävänkuvauklakanaa ruokasalissa.

Ennen koulun alkua isot tehtävänkuvauklakanat oli siirrettävä pois ruokasalista keittiötiloihin. Koska seinäpintaa ei ollut vapaana, sijoitin lakanat tarroineen varastotilojen oviin, jossa ne eivät haitanneet muuta työskentelyä.



Kuva 3. Tehtävänkuvauklakanoita varaston ovesa.

Tehtävänkuvauslakanat päätettiin säilyttää jonkin aikaa ovipinnoilla, koska tarvittaessa muutokset eri henkilöiden tehtäviin oli helppo tehdä tarroja siirtämällä. Myöhemmin lukuvuoden 2009 - 2010 aikana keittiön henkilökunta kirjoitti omat tehtävänsä tavalliselle paperille ja sittemmin sähköiseen muotoon.

4 Pohdintaa

Osaamisen varmistamisen keinoja

Työhyvinvointi ja osaaminen kulkevat ”käsi kädessä” ja niihin panostaminen on kummankin osapuolen etu. Osaava, hyvin voiva ja jaksava henkilöstö pystyy myös hyvään tulokseen. Henkilöstö nähdäänkin monessa yrityksessä sen tärkeimpänä voimavarana. Turun yliopisto on palkittu valtionhallinnon Kaiku-kehittäjäpalkinnolla työhyvinvoinnin kehittämistyöstä. Erilaiset toimenpiteet ja tukimuodot ovat viime vuosina tulleet tutuiksi koko työyhteisöllemme. Oppimista tapahtuu ja sitä varmistetaan niin yksilö- kuin työyhteisötasollakin verkko-oppimista unohtamatta. Oppimis- ja kehittämistilanteet vaihtelevat formaaleista ja standardoiduista tilannelähtöisiin ja epämuodollisiin. Menetelminä ovat itseopiskelu, esimerkistä oppiminen, erityistehtävät, mentorointi, sijaisuudet, benchmarking, ongelmanratkaisutilanteet, palaverit, työnkierto, tutorointi, valmentaminen, perehdyttämishjelmat, koulutus- ja kehittämissohjelmat, koulutustilaisuudet ja erilaiset kehittämisprojektit.

Jaettu johtajuus ja kokouskäytännöt Turun normaalikoulussa

Aiemmin tässä työssä kohdassa 1.2 on esitetty kuviona jaetun johtajuuden malli Turun normaalikoulussa (kuvio 2). Turun normaalikoulussa toimitaan oppivassa työyhteisössä, ja koulun johtamisesta vastaa johtava rehtori. Hän johtaa koulua yhdessä rehtoriryhmän kanssa. Laajennettuun johtoryhmään kuuluu rehtoriryhmän lisäksi koordinaattorit, ”ravustajat” eli rehtoria avustavat opettajat, ryhmä- tai luokanohjaajien edustajat, aluevastaavat ja työryhmien puheenjohtajat. Laajennettu johtoryhmä kokoontuu kerran vuodessa ajankohtaisten johtamisasioiden seminaaripäivään. Työyhteisökokouksissa ovat läsnä kaikki koulun työntekijät. Opettajankokoukset ovat opetushenkilökunnalle

pakollisia, mutta muu henkilökunta saa halutessaan osallistua niihin. Vastuualueet ja työryhmät määrittelevät omien kokoustensa ajankohdat ja niissä käsiteltävät asiat johtoryhmältä saamiensa ohjeiden ja strategian mukaisesti. Alussa uuden jaetun johtajuuden mallin ja työryhmien sisäänajovaihe oli työläs, johtuen erilaisten kokoonpanojen ja tiimien välisistä kokouksista. Tilanne on nyt normalisoitunut ja johtamisen työkalut ovat kunnossa ja toimivat samaan suuntaan strategian kanssa. Toimiva johtamismalli vaikuttaa luonnollisesti tuloksellisuuteen ja henkilökunnan jaksamiseen. Viestintätulvassa ja sen aallokossa on edelleen ongelmia, mutta kaikki toiminta on nyt entistä avoimempaa ja läpinäkyvämpää. Asian ymmärtämistä helpottaa, kun muistaa arvostetun suomalaisen organisaatioviestinnän tutkijan ja opettajan, professori Osmo A. Wiion joskus määritelleen viestinnän ensimmäiseksi laiksi: ”Viestintä yleensä epäonnistuu, paitsi sattumalta”. Tiedon saavutettavuudesta olen huomannut sen, että tieto on entistä pirstaleisemmassa muodossa ja myös tiedon alkulähteet entistä vaikeimmin löydettävissä ja samoin henkilöt niiden takana ovat vaikeammin tavoitettavissa. Jotkut työvaiheet ovat tulleet moniportaisiksi aikaisemman suoraviivaisuuden sijaan. Ajanhallinnalle on tullut ryhmien työskentelyn kautta uusia haasteita.

Sisäisen yrittäjyyden avulla strategian suuntaan

Sisäisen yrittäjyyden ja omien työtehtävien pohdintojen jälkeen yksilön oppiminen näkyy arjen työssä siten, että hän pohtii omaa työtään ja on siinä enemmän ”läsnä” kuin aikaisemmin. Hän voi ehdottaa erilaisia työtapoja ja voi tehdä asioita hiukan uudella tavalla. Lisäksi hän keskustelee työstään analyyttisemmin. Laerning Café -tehtäviä tehdessämme huomasimme, että meillä on yhteinen suunta, sama kuin koko talon ja yliopiston strategiassa. Toistaiseksi ei ole vielä keskusteltu verkostoitumisen mahdollisuudesta talon ulkopuolelle, mutta sen aika tulee. Toistaiseksi oman työpisteemme virallinen verkosto on talon sisällä.

Nyt ja tulevaisuudessa oppiva yhteisö voi olla verkosto. Tulevaisuudessa reagoidaan kehitysaaltojen vaikutuksiin verkostoitumalla eri osajien ja

toimijoiden kanssa, jotka ovat oppivia verkostoja. Oppiva verkosto ja innovaatio ovat toisiinsa liittyviä käsitteitä. Eri osaamisalueiden rajapinnat verkostoitumisen kautta mahdollistavat innovaatioiden kasvua ja samalla kilpailuetua. Tulevaisuuden työtila on oppiva verkosto, jonka tärkeä elementti on muuntautumiskyky. Verkostojen menestyminen perustuu erilaisten osaamisten synergiaan. Oppivien verkostojen syntymiseen vaikuttaa ratkaisevasti yrittäjyys ja yrittäjämäinen asenne. Asenteen avulla pystyy löytämään toinen toisensa, ja puolin ja toisin ammennetaan tietoja, taitoja, oivalluksia ja ajatuksia. Yrittäjämäinen toiminta on yksi tulevaisuuden tahtotiloista ja se on maailmalla nouseva trendi. Yrittäjyyttä tarvitaan aina ja sillä luodaan uusia ideoita sekä kaupallistetaan niitä. (Oivallus 2009, 1 – 4, 14 – 17, 20.)

Henkilöstön pätevyys

Turun yliopiston Turun normaalikoulun kouluravintolan henkilökunnalle ei ole määritelty pätevyysvaatimuksia. Nykyistä palkkausjärjestelmää käyttöönotettaessa jokaiselle tehtävälle määriteltiin tehtävän vaativuustasokehikosta (Liite 1) kyseisen tehtävän vaativuustaso. Tehtävien muuttuessa voidaan vaativuustasoa tarvittaessa tarkistaa. Osaan tehtävistä on määritelty ns. suuntaa-antava koulutustaso. Pätevyyttä voi lisätä kokemuksen kautta oppimalla ja samalla työkokemusta kartuttamalla. Muodollista ja tiedollista pätevyyttä voi kartuttaa opiskelemalla ja kouluttautumalla. Osaamisen johtamisella pystytään vaikuttamaan henkilöstön osaamiseen.

Toiminnan tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden arviointi

Toiminnan tuloksellisuus ja nykytilan hyvyyden aste voidaan saada näkyviin laatujärjestelmän tavoitekuvausten ja kriteeristöjen avulla ja esim. tasapainotetun mittariston avulla. Saadun palautteen avulla pystytään löytämään suurimmat puutteet osaamisessa, joihin sitten kohdistetaan kehittämistoimenpiteitä osaamisen parantamiseksi. (Viitala 2005,16.)

Organisaatiossamme tehdään vuosittain koko henkilökunnalle henkilöstökysely. Kysely on laatukäsikirjan pohjalta laadittu, ja siinä on tietyt vuosittain samoina toistuvat kysymykset sekä vuosittain vaihtuvat painopistealueet. Vuosittain

lähes samoina toistuvat kysymykset mahdollistavat seurannan palautteen ja kehittämisen vaikutuksista pidemmän aikavälin kuluessa. Sen sijaan palaute, joka kohdistuu ns. vaihtuvaan painopistealueeseen, on kertaluonteista, mutta oikeiden kysymysten avulla saadaan käyttökelpoista tietoa kehittämisen pohjaksi. Henkilöstökyselyjen lisäksi käytämme myös asiakaspalautteesta saatua tietoa toiminnan kehittämiseen ja mahdollisten osaamistarpeiden löytämiseen.

Yksilön toiminnan tuloksellisuutta käytiin läpi aiemmin vuosittain, mutta vuodesta 2010 alkaen joka toinen vuosi esimiehen ja alaisen välisissä kehityskeskusteluissa. Normaalin kehityskeskustelun lisäksi keskustelun pohjalta määrittyy kunkin henkilön palkkataso. Jokaiselle tehtävälle on määritetty tietty vaatimustaso, joka on sidottu ns. vaatavuustasokehikkoon (Liite 1). Tasolle on vahvistettu tietyn suuruinen palkka. Lisäksi palkkaan kuuluu toisena osana henkilökohtaisen suoriutumisen pohjalta muodostuva palkanosa, joka määräytyy kehityskeskusteluissa. Kehityskeskusteluissa todetaan lisäksi puolin ja toisin mahdolliset kehittämis- ja osaamistarpeet. Yksilöarvioinnin lisäksi tehdään myös ryhmäarviointeja ja yksikköarviointeja.

Laatuarviointi, tavoitteiden saavuttaminen ja toiminnan tuloksellisuus ovat perustana toimintamäärärahojen saamiselle.

5 Yhteenveto

Kirjavainen ym. toteavat, että puhuminen luo käytäntöjä ja käytännöt ilmenevät puheessa. Mistä tahansa puhuminen ei auta ratkaisemaan työpaikan ongelmia tai luomaan uusia työkäytäntöjä. Organisaation pitää pystyä tarttumaan poikkeamiin ja nähdä niissä mahdollisuus oppimiseen. Oppimiseen ja keskusteluun tarvitaan tavoite ja työkalu. (Kirjavainen, Lähteenmäki, Salmela ja Saru 2005, 63.)

Tässä opinnäytetyössä tavoitteena olivat osaamisen kehittäminen kahden eri esimerkin kautta. Ensimmäisessä esimerkissä luotiin uutta pakottavassa tilanteessa. Toisessa esimerkissä kehitettiin osaamista pohtimalla sisäisen

yrittäjyyttä. Yhtenä tavoitteena oli esimerkin avulla kertoa hiljaisen tiedon siirtämisestä ja säilyttämisestä. Dialogi auttaa sitoutumaan yhteisölliseen toimintaan. Kaikki saivat osallistua uusien toimenkuvien rakennustyöhön niin yksilö- kuin ryhmätyötasolla. Erilaiset pohdinnat ja ryhmät saivat aikaan oppimista ja samalla työn tekemisen motivaatio kasvoi silmin nähden. Suunnittelu- ja ideointivaihetta helpotti se, että toimenkuvia ja työtehtäviä oli muokattu ennenkin.

Sisäisen yrittäjyyden tuominen yhteiseen keskustelupöytään oli onnistunut ratkaisu. Ryhmätyötehtävien kautta päästiin keskustelemaan moninaisista ajankohtaisista asioista, minkä lisäksi pystyttiin keskustelemaan myös joistakin kipeistä asioista.

Kehittämistehtävää tehdessäni huomasin selkeästi keittiöhenkilöstön innostuvan omien työtehtäviensä analysoinnista ja yhteisestä keskustelusta. He kokivat tärkeäksi sen, että saivat yhdessä keskustella ja perustella mielipiteitään. Keskustelujen edetessä huomasin, että henkilöstön keskustelujen sävy muuttui arvostavammaksi paitsi omaa työtä myös muiden työtehtäviä kohtaan.

Toimintatutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä arvioitaessa on otettava huomioon tilanteiden vaihtelevuus, aikaa ja paikkaa koskevat seikat, tutkittavien ”tilanne” tutkimushetkellä, arvot ja arvostukset, yhteisön kulttuuri, tutkijan arvot, asenteet, näkökulma jne. Vaikuttavia tekijöitä on useita. Tutkijan tehtävä valintojen keskellä on haasteellista, ja tilanneherkkyyttä pitää löytyä.

Toimintatutkimukseen kohdistetaan muiden tutkimusten tapaan tiettyjä odotuksia mm. tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä koskien. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan, jotta saataisiin selvyys siitä, voiko tutkimustuloksiin luottaa. Määrittelyä varten pitää ensin selventää se, mitkä katsotaan toimintatutkimuksen tavoitteiksi ja perustehtäviksi. Perimmäisen päämäärän asettelu onnistuu monesta eri lähtökohdasta. Tavoitteena on hankkia uutta tietoa ihmisen toiminnasta. (Heikkinen, Huttunen, & Moilanen 1999, 111-112.)

Tutkimuksesta voidaan arvioida sitä, vastaako tutkimus oikeaa tilannetta, onko saatu tieto käytettävää ja onko sillä käytännön merkitystä. Kriteerinä voidaan pitää totuuden korrespondenssiteoriaa. Teorian mukaan väite on tosi, jos väite vastaa asiantilaa. Korrespondenssi on siis väitteen ja asiantilan vastaavuutta. Tämä on arkikokemuksen ja tieteellisen realismin käsitys totuudesta sekä pragmaattista käsitystä todellisuudesta. Totuus on toimivuutta, menestyksellisyttä. Väite on tosi, jos sen avulla voi toimia menestyksellisesti. Tämäkin teoria voisi kelvata metodologiselle instrumentalistille. Totuuden kriteerinä toimivuus käy myös silloin, kun totuus on määritelty korrespondenssiksi. (Määttänen 1999.) Lisäksi voidaan arvioida totuuden koherenssiteoriaa. Väite on tosi, jos se on koherenssissa eli sopii yhteen muun totena pidetyn tiedon kanssa. Väitettä ei siis verrata todellisuuteen vaan muuhun tietoon. Koherenssiteoria sopii metodologisen instrumentalistin totuusteoriaksi. Korrespondenssiteorian edustaja voi käyttää koherenssia totuuden kriteerinä.” (Määttänen, P. 1999.). Tätä kautta päästään vertaamaan tutkimustuloksia vallitseviin käsityksiin ja teorioihin. Jos huomataan koherenssia, kyseenalaistetaan käsitykset ja tutkimustulokset. Edellä mainitut totuuskriteerit – korrespondenssi, koherenssi ja pragmaattinen totuusteoria – ovat yleisimmin käytettyjä tutkimuksen pätevyyden tarkasteluissa. Tarkastelussa on otettava huomioon, että kun näkökulma muuttuu, totuuskriteerit tulevat riittämättömiksi. (Heikkinen ym. 1999, 111-113.)

Luotettavuuden arvioinnissa on käytetty validiteetti (tutkimustuloksen vastaavuus todellisuuteen) ja reliabiliteetti (tutkimustuloksen pysyvyys tutkimus toistettaessa) -käsitteitä erityisesti sosiaalitieteissä. Näiden avulla pyritään löytämään satunnaisesti tutkimustulokseen vaikuttaneet muuttujat. ”Jos tutkimustulos on sama eri mittauskerroilla, tulos on validi eli vapaa satunnaisista tekijöistä”. Heikkinen ym. toteavat myös, että ”validiteetin ja reliabiliteetin käsitteet eivät sellaisinaan sovi toimintatutkimukseen”. (Heikkinen ym. 1999, 113.)

Tutkittavaa riittää tutkimuskohteiden vaihtuessa. Uudet näkökulmat tuovat esiin uusia kysymyksiä, joista uudet tutkijat kiinnostuvat. Heikkinen ym. (1999, 125.) tuovat teoksessaan esiin hermeneuttisen kehän:

”Maailma, perinne ja tutkimus ovat ja tapahtuvat aina jo niitä kysyttäessä. Niiden ulkopuolelle ei pääse. Totuus, joka paljastuu ja tapahtuu tutkimuksessa, on itse asiassa tutkimuksen tapahtumista. Kysymyksiin, joita esitetään löytyy vastaus, koska tutkimus on paljastanut jotain, jota voi kysyä, Tätä on kutsuttu liikkumiseksi hermeneuttisella kehällä, jossa totuus paljastuu tutkimuksen tapahtumisen myötä”. (Heikkinen ym. 1999, 125.)

Toimintatutkimus palvele laadunhallintatyötä. Toimintatutkimuksella tehdään hiljaista, piilevää tietoa näkyväksi. Toimintatutkimus avaa reflektoinnin avulla työpaikalla uusia näkökulmia ja mahdollisuuksia. Se kehittää tietysti opinnäytteen tekijää, mutta ennen muuta siitä koituu hyötyä tutkimuskohteelle ja tutkittaville itselleen. Tuotoksena on myös uusi suunnitelma toiminnan kehittämistä edelleen. Reflektointi jatkuu edelleen ja tietoisuus tulevaisuuden oppimistarpeista lisääntyy. Mahdollisuudet tuntuvat rajattomilta. Mutta ehkä juuri siinä piilee riski.

Käyttämäni menetelmät sopivat mielestäni kehittämistehtävän tarkoitukseen. On kuitenkin huomattava, että ajankäyttöä pohdittaessa kyseinen toimintatapa ei ehkä sovellu kaikkiin organisaatioihin, koska tehtävien tehokkaaseen tekemiseen pitää löytyä muista työtehtävistä vapaata aikaa. Tämä tehtävä ei olisi omassa organisaatiossamme onnistunut muutoin kuin koulun loma-aikana. Tehtävien tekemiseen käytetty aika oli mielestäni hyvin käytettyä aikaa. Omakohtaisesti huomasin siitä saavutetun hyödyn eri tilanteissa lukuvuoden aikana. Esimiehenä minun oli helpompi ottaa myös vaikeita asioita puheeksi. Henkilöstön osalta huomasin keskustelun työnteosta muuttuneen analysoivammaksi. Myös hiljaisen tiedon keruu ja siirtäminen jatkuu edelleen.

Esimiehen tehtäviin kuuluu tukea henkilöstön osaamisen riittävyttä ja sen kehittymistä. Viitalan (2005) mukaan esimiehen rooli on muuttunut perinteisten valvojan, työnjakajan ja ohjaajan roolien sijasta osaamisen arvioijaksi, suuntaajaksi ja oppimisen ohjaajaksi. Viitala (2005) näkee esimiehen tehtävän saaneen mukaan elementtejä opettajuudesta nykyisessä yritys ympäristöjen muutoksessa ja uuden oppimisen pakossa. Tässä opettajuuden profiiliin

viitataan oppijoiden oppimisprosessin tukijana ja mahdollistajana. Samoin esimies auttaa työyhteisön jäseniä näkemään osaamistarpeet, tiedostamaan itse oman osaamisensa tilaa sekä löytämään kehittämistarpeita. Haastavinta on toimia niistä lähtökohdista käsin, joita kullakin työyhteisön jäsenellä on ja joita työyhteisö tarjoaa. Luottamuksen vahvistaminen jatkuvan kehittämisen mahdollisuuksiin tuottaa tuloksia. On hyvä muistaa, että sisäisiä voimavaroja, jotka ovat oppimiselle viime kädessä välttämättömiä, ei voi toiselle antaa, niitä voidaan vain vahvistaa. (Viitala 2005, 334 – 335.)

Osaamisen johtamisen tuloksista hyötyy organisaation ja yksittäisen työntekijän lisäksi myös asiakas. Vastuualueellani olen viimeisen kymmenen vuoden aikana huomannut myönteisen muutoksen: työpaikalla puhutaan mahdollisista ongelmista aiempaa asiallisemmin ja analyttisemmin. Työntekijät ymmärtävät entistä paremmin omat ja toistensa tehtävät. Niin sanotut turhat ja tyhjänpäiväiset riidat ovat jääneet lähes kokonaan pois. Esimiehen ja jokaisen työntekijän työntekoa tämä kehitys helpottaa ja auttaa, koska työaikaa ei tarvitse käyttää turhien pikkuasioiden selvittelyyn, vaan jokainen pystyy keskittymään olennaiseen. Tilanne ei kuitenkaan ole pysyvä, joten kehittäminen jatkuu tarpeiden mukaan.

”Ei ole olennaista ensimmäiseksi miettiä, mitä tekoja minun tulisi tehdä. Tärkeämpää on määritellä, mihin kaikessa pyrin. Kun sen tiedän ja muistan, voin löytää oikeat teot.” (Viitala 2005, 334.)

”Näe suuret linjat, ota pieniä askeleita”. Kiinalainen viisaus (Viitala 2005, 353.)

LÄHTEET

Kirjallisuus

Engeström, Y. 2002. Kehittävä työntutkimus: perusteita, tuloksia ja haasteita. 3.painos. Hallinnon kehittämiskeskus. Helsinki: Painatuskeskus.

Eskola, J., Koski-Jännes, A., Lamminluoto, E., Saaranen, A., Saastamoinen, M. ja Valtanen, K. 2003. Tutkimusmenetelmällisiä reflektioita. (toim.). Kuopio: University Press. Kuopion yliopisto.

Heikkinen, H., L.T., Huttunen, R. & Moilanen, P. 1999. Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: Atena.

Heikkinen, V. 2004. Matka restonomiin ydinosaamiseen. Kuvaus majoitus- ja ravitsemisalalan esimiehen osaamisalueista, asiantuntijuudesta ja dynaamisesta ammattitaidosta. Väitöskirja. Haaga-Sarja. Tutkimuksia 8. Haaga Instituutin ammattikorkeakoulu. Haaga Tutkimus. Tampere: Cityoffset Oy.

Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2006. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Huuskonen V. 1998. Sisäinen yrittäjyys. Yrittäjyysvuosikymmen 1995-2005 ja Työministeriön yrittäjyyttä käsittelevä koulutusaineisto. Taloudellinen tiedotustoimisto. Työministeriö ja Euroopan sosiaalirahasto ESR.

Kirjavainen P., Lähteenmäki S., Salmela H. ja Saru E. 2005. Monta tietä oppivaan organisaatioon. Sarja Keskustelua ja raportteja/Series Discussion and Working Papers 9:2005. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Tampere: Esa Print Tampere.

Kuula, A. 2001. Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimystä. Tampere: Vastapaino.

Luukkainen, O., Wuorinen, J. 2002. Yrittävä elämänasenne. Jyväskylä: PS-kustannus.

Stähle, P., Satorauta, M. & Pöyhönen, A. 2004. Innovatiivisten ympäristöjen ja organisaatioiden johtaminen. Tulevaisuusvaliokunta. Teknologian arviointeja 19. Eduskunnan kanslian julkaisu 6/2004.

Suojanen, U. 1992. Toimintatutkimus koulutuksen ja ammatillisen kehittymisen välineenä. Helsinki: Oy Finn Lectura Ab.

Sydänmaalakka, P. 2006. Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Talentum. Helsinki.

Viitala, R. 2005. Johda Osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Otava.

Sähköiset lähteet

HAMK. 2006. HELMI-seminaari "AMMATTIKYMPPI" Learning Cafe 11.-12.5.2006. Hämeen ammattikorkeakoulu. Ammatillinen opettajakorkeakoulu Learning cafen ohjeistus. Learning cafen idea. http://www.opeko.fi/toinenaalto/Learning_cafe_ohjeistus.pdf.

Matikainen Jussi, 2009. Johtaminen puhuttaa yliopistoyhteisöä. Turun yliopisto. eWert. Luettu 13.11.2009.

https://intra.utu.fi/ajankohtaista/meilta/johtaminen_puhuttaa_yliopistoyhteisoa.html.

Määttänen, P. Filosofia. Totuuden korrespondenssiteoria. 1999. Luettu 29.11.2006.

<http://www.valt.helsinki.fi/kfil/termit/totkor.htm>.

Nurminen, R. 2009. Luento- ja kurssimateriaalit: 1) Osaamisen johtaminen. 2) Osaamisen johtaminen käytännön johtamistyössä. 3) Suunnitelmallinen henkilöstön osaamisen kehittäminen. Turun ammattikorkeakoulu/Optima.

Oivallus. Oppivien verkostojen osaamistarpeet tulevaisuuden Suomessa. 1. väliraportti marraskuu 2009. Elinkeinoelämän keskusliitto EK. Luettu 12.11.2009. www.ek.fi/oivallus.

Palvelut 2020 – Osaaminen kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa. Loppuraportti 2006. Elinkeinoelämän keskusliitto EK. Helsinki. Luettu 11.11.2009. <http://www.ek.fi/julkaisut>.

Palvelut 2020. Kohti palvelujen tulevaisuutta. Elinkeinoelämän keskusliitto EK. Luettu 11.04.2010.

http://www.ek.fi/ek_suomeksi/ajankohtaista/tutkimukset_ja_julkaisut/ek_julkaisuarkisto/2006/18_10_2006_Palvelut2020_loppuraportti.pdf.

Turun yliopisto. Faktat. 2009. Luettu 2.12.2009. <http://www.utu.fi/faktat/>.

Turun yliopisto. Yliopistojen palkkausjärjestelmä (YPJ) 2010. Luettu 5.2.2010. <https://intra.utu.fi/yleista/saannosto/vpj/vpj.html>.

Turun yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta. 2010. Luettu 12.04.2010. <http://www.edu.utu.fi/>.

Turun normaalikoulu. 2009. Luettu 02.12.2009. <http://www.tnk.utu.fi/index.php?144>.

Turku International School. Luettu 02.12.2009. <http://www.tis.utu.fi/index.php?2347>.

Julkaisemattomat lähteet

Hakanen, V-M. 2009. Jaetun johtajuuden malli Turun normaalikoulussa.

Jaakkola, K., Härkönen, P., Kittilä, L., Peltola, L., Siekkinen, T., Valtonen, P. ja Virenius, S., 2009. Osaamisen johtaminen 7.12.2009. Ryhmätö. Meeri Rusin ryhmä 3. Turun ammattikorkeakoulu.)

Muut lähteet

Peltola, L., 2.11.2009.

LIITE 1. Yliopistojen palkkausjärjestelmä. Muun henkilöstön vaatavuustasokehikko (Osa kehikosta, tasot 2 – 4). 1/3

Yliopistojen palkkausjärjestelmä
Muun henkilöstön vaatavuustasokehikko
Sopimus 21.6.2006

MUUN HENKILÖSTÖN VAATIVUUSTASOKEHIKKO

Vaativuuskehikkoa sovelletaan muissa kuin opetus- ja tutkimustehtävissä toimivan henkilöstön tehtävien vaatavuuden arviointiin. Kehikkoa sovelletaan tehtäviin, joihin kuuluu sellaisten kehittämis- ja selvityshankkeiden toteuttaminen, jotka eivät ole rinnastettavissa tieteelliseen perustutkimukseen (esimerkiksi täydennyskoulutuskeskuksissa tai vastaavissa yksiköissä). Kehikkoa sovelletaan myös tehtäviin, joihin tutkimuksen tekeminen liittyy vähäisesti, mutta jotka eivät perusluonteeltaan ole varsinaisia tutkimustehtäviä.

Vaativuuskehikossa vieraan kielen käytöllä viitataan tehtäviin, joissa henkilö joutuu käyttämään useampaa kuin yhtä kieltä.

Vaativuustekijöiden sisällä samantasoisten tekijöiden vaihtoehtoisuutta on kuvattu tai-sanalla. Esitetyt luettelot eivät ole tyhjentyviä, vaan esimerkinomaisia, joten kaikkien kohtien ei tarvitse täytyä arvioitavassa työssä.

Tiedollisissa ja taidollisissa valmiuksissa mainittua tyypillistä koulutusta osaamisen edellytyksenä ei tule ymmärtää kelpoisuusehtona, vaan sillä viitataan edellytyksiin, joihin osaaminen kullakin tasolla tavanomaisesti perustuu.

Arvioituihin tehtäviin voi kuulua vastuita (esim. esimies- tai taloudellista vastuuta), joita ei ole mainittu ohjesäännöissä tai työjärjestyksessä. Tällöin vastuuden tulee kuitenkin ilmetä tarkemmin tehtäväkuvauksesta.

Vaikeissa ja vaarallisissa olosuhteissa työskenteleminen voidaan ottaa huomioon tehtävän vaatavuustasoa määriteltäessä.

Vaativuustasosta 8 lähtien kirjastoalan asiantuntijatehtävissä osaaminen perustuu tyypillisesti informaatioalan opintoihin. Kirjastoalan asiantuntijatehtävissä toimivien osalta informaatioalan opinnot sisältyvät tyypillisesti yliopistotutkintoon tai ne ovat muun yliopistotutkinnon lisäksi suoritettuja informaatioalan opintoja.

VAATIVUUSKEHIKKO (osa kehikosta, tasot 2 – 4)

TASO JA YLEISKUVAUS Tason työtehtävät vaativat seuraavia tietoja ja taitoja sekä vastuuta:

VAATIVUUSTASO 2	Ongelmanratkaisu- ja organisointitaidot:	Vuorovaikutustaidot:	Vastuu:	Tiedolliset ja taidolliset valmiudet:
Vaativuustasolle 2 sijoittuvat työt ovat luonteeltaan eri tehtäväalueiden ohjeistettuja käytännön tehtäviä , jotka voidaan oppia lyhyellä perehdyttämisellä.	Työtehtävät hoidetaan annettujen ohjeiden ja annetun tärkeysjärjestyksen mukaan. Ohjeet ja toimintatavat ovat vakiintuneita.	Työ vaatii suullisen ja kirjallisen viestinnän perustaitoja sekä tavanomaisia yhteistyötaitoja työyhteisön jäsenenä.	Työhön sisältyy vastuu oman työn asianmukaisesta hoitamisesta.	Tehtävän hoitaminen edellyttää käytännön tietoja ja taitoja. Tehtävän edellyttämä osaaminen voidaan hankkia tehtävissäkin.
VAATIVUUSTASO 3	Ongelmanratkaisu- ja organisointitaidot:	Vuorovaikutustaidot:	Vastuu:	Tiedolliset ja taidolliset valmiudet:
Vaativuustasolle 3 sijoittuvat työt ovat luonteeltaan eri tehtäväalueiden käytännön tehtäviä , joissa edellytetään oman toimintaympäristön tuntemusta sekä alan perusvälineiden käyttötaitoja tai alan vakiintuneiden työmenetelmien tuntemusta.	Työtehtävät hoidetaan annettujen ohjeiden mukaan, jotka muuttuvat ajoittain. Työtehtävistä ja työssä esiintyvistä tavanomaisista tilanteista ja ongelmista tulee selviytyä pääsääntöisesti itsenäisesti. Työssä voi olla samanaikaisesti useampia työtehtäviä, joiden erilaiset määräajat tai aikataulut tulee tuntea.	Työ vaatii suullisen ja kirjallisen viestinnän perustaitoja sekä valmiutta ryhmässä työskentelyyn.	Työhön sisältyy vastuuta omien työskentelytapojen ja -menetelmien kehittämisestä.	Työn edellyttämä <i>osaaminen perustuu tyypillisesti</i> ammatillisen peruskoulutuksen antamiin valmiuksiin <i>tai vaihtoehtoisesti</i> työkokemuksella hankittuihin vastaaviin tietoihin ja taitoihin. Työ vaatii valmiutta uusien asioiden oppimiseen.

TASO JA YLEISKUVAUS Tason työtehtävät vaativat seuraavia tietoja ja taitoja sekä vastuuta:

VAATIVUUSTASO 4	Ongelmanratkaisu- ja organisointitaidot:	Vuorovaikutustaidot:	Vastuu:	Tiedolliset ja taidolliset valmiudet:
Vaativuustasolle 4 sijoittuvat työt ovat luonteeltaan eri tehtäväalueiden ohjeistettuja ammattitehtäviä , jotka edellyttävät alan vakiintuneiden työmenetelmien hallintaa. Tehtäviin liittyy tehtävälälle tyypillisten määräysten, ohjeiden, sopimusten tms. soveltamista.	Työtehtäviin on esimerkkejä, säännöksiä tai käytäntöjä, joita sovelletaan samankaltaisina toistuvissa tilanteissa. Työtehtävistä ja työssä esiintyvistä tavanomaisista tilanteista ja ongelmista tulee selviytyä itsenäisesti. Työssä voi olla samanaikaisesti useampia työtehtäviä, joiden erilaiset aikataulut ja määräajat tulee tuntea.	Työ vaatii vuorovaikutustaitoja <i>jossakin seuraavista</i> : • yleinen asiakaspalvelu tai neuvonta • asiakirjojen käsittely • asian jäsenetty esittäminen. Työ voi edellyttää myös vieraan kielen käyttämistä.	Tehtäviin sisältyy vastuuta toimintojen tai palvelujen sujumisesta osana kokonaisuutta, <i>esimerkiksi</i> : • tietojen ja tulosten luotettavuus • aikataulujen tai määräaikojen noudattaminen • käytettävien aineiden, työvälineiden tai työtapojen soveltuvuus.	Työn edellyttämä <i>osaaminen perustuu tyypillisesti</i> soveltuvan ammatillisen koulutuksen antamiin valmiuksiin <i>tai vaihtoehtoisesti</i> ammattialan työkokemuksella hankittuihin vastaaviin tietoihin ja taitoihin. Työ edellyttää oma-aloitteista tietojen ja taitojen ylläpitämistä. Tehtävissä voidaan edellyttää jonkin yliopistotoiminnon sisällön tuntemista omaa yksikköä laajemmin tai useamman toiminnon tuntemista lähimmän työympäristön tasolla.

Turun yliopisto. Yliopistojen palkkausjärjestelmä (YPJ) (2010).

