

**OSAAMISEN KEHITTÄMISEN JA TIEDON JAKAMISEN MALLI  
ASiantuntijaorganisaatiossa**



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, Liiketalouden koulutusohjelma

syksy 2019

Emmi Koskela

Liiketalouden koulutusohjelma  
Visamäki

---

<b>Tekijä</b>	Emmi Koskela	<b>Vuosi</b> 2019
<b>Työn nimi</b>	Osaamisen kehittämisen ja tiedon jakamisen malli asiantuntijaorganisaatiossa	
<b>Työn ohjaaja/t</b>	Asta Mattila	

---

## TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö on luonteeltaan toiminnallinen kehittämistyö, jonka tarkoituksena oli tuottaa toimintaa ohjaavat työkalut suomalaisen taloushallintoalan yrityksen osaamisen kehittämisen vastuuryhmille. Tavoitteena oli, että työkalut ohjaisivat vastuuryhmiä toimimaan tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti ja että ne auttaisivat ryhmiä ottamaan toimintansa huomioon koko tiedon kiertokulun yrityksessä. Suunnitelmassa huomioitiin myös yksilön hiljaisen tiedon siirtäminen organisaatiolle.

Yrityksessä käynnistettävän vastuuryhmätoiminnan tarkoituksena on varmistaa yritykselle tärkeimpiin osaamisalueisiin liittyvän tiedon tehokas hankinta, prosessointi ja jakaminen organisaatiossa. Ryhmien tehtävänä on hankkia oman osaamisalueensa tietoa esimerkiksi koulutusten ja saatavilla olevan materiaalin kautta, prosessoida se käytettävään muotoon ja dokumentoida sekä jakaa hankittu tietous ja osaaminen eteenpäin yrityksen koko henkilöstön käytettäväksi. Vastuuryhmätoiminnalla tähdätään monipuoliseen oppimiseen jossa ryhmäläiset eivät ainoastaan passiivisesti vastaanota tietoa, vaan joutuvat myös analysoimaan ja prosessoimaan sitä.

Kehittämistyön tuloksena syntyneet työkalut ovat tiimisopimus pohja, yksittäisen osaamisalueen kehittämisen suunnittelumalli sekä vastuuryhmien itsearviointimalli ja vastuuryhmien tehtävien kuvaus. Työkalut pohjautuvat osaamisen ja tiedon johtamisen, yksilön, tiimin ja organisaation oppimisen, hiljaisen tiedon näkyväksi muuntamisen sekä tiimitoiminnan teorioihin.

**Avainsanat** Osaamisen kehittäminen, tiimityö, hiljainen tieto, organisaation osaaminen, tietämyksen hallinta

**Sivut** 35 sivua, joista liitteitä 2 sivua

Degree Programme in Business Administration  
Visamäki

---

<b>Author</b>	Emmi Koskela	<b>Year</b> 2019
<b>Subject</b>	A Model of competence development and knowledge sharing in an expert organization	
<b>Supervisors</b>	Asta Mattila	

---

ABSTRACT

This thesis is a functional development work. Its aim was to create tools that will lead the actions of competence development teams in a Finnish accounting company. The tools were developed to enable the teams to act effectively and adequately and help the teams to become aware of knowledge circulation in the entire organization. Converting of personal knowledge into organizational knowledge was also included in the development plan.

The Competence development teams are supposed to insure that the organizations most important knowledge is obtained, processed and shared effectively. It means that the teams must gather knowledge of their own skill spectrum and process it in such way that it can be documented and shared all across the organization. The practice aims at diversity in learning because the team members will not just receive information passively but they also need to analyze and process it.

The products of this thesis are a team contract template, a competence planning model, a self-evaluation model and a description of the tasks of the competence development teams. The tools are based on theories of competence and knowledge management, individual, team and organizational learning, tacit knowledge and team work.

**Keywords** Competence development, team work, tacit knowledge, organizational knowledge, knowledge management

**Pages** 35 pages including appendices 2 pages

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	TIEDON JA OSAAMISEN JOHTAMINEN .....	3
2.1	Piilevä ja havaittava tieto .....	4
2.2	Tiedon ja osaamisen johtaminen .....	5
2.3	Uuden tiedon luominen .....	6
3	YKSILÖN OSAAMISESTA ORGANISAATION OSAAMISEKSI .....	9
3.1	Yksilön osaaminen.....	9
3.2	Tiimin osaaminen .....	10
3.3	Organisaation osaaminen .....	11
4	TOIMIVA TIIMI .....	13
4.1	Tiimin kokoaminen.....	13
4.2	Tiimin kehitys .....	15
5	KEHITTÄMISTYÖ.....	16
5.1	Kehittämistyön tavoitteet ja lähtökohdat.....	16
5.2	Kehittämisprosessi .....	17
5.2.1	Opinnäytetyöprosessin kuvaus .....	18
5.3	Vastuuryhmien toimintaa ohjaavien työkalujen esittely.....	21
5.3.1	Vastuuryhmien tarkoitus ja tehtävät .....	21
5.3.2	Tiimisopimus.....	24
5.3.3	Yksittäisen osaamisalueen kehittämisen suunnittelumalli .....	27
5.3.4	Vastuuryhmien itsearviointimalli .....	29
6	POHDINTA.....	31
	LÄHTEET.....	32

## Liitteet

- Liite 1 Mepco-ryhmän itsearviointi
- Liite 2 Lemonsoft-ryhmän itsearviointi

## 1 JOHDANTO

Tieto ja osaaminen ovat nykyisin yrityksille tärkeitä menestystekijöitä. Tiedon merkityksen kasvu on aiheuttanut uusia haasteita: Miten valtavaa tietomäärää voidaan johtaa ja hallita? Mitä meidän organisaationa pitäisi tietää? Mitä tietoa meillä jo on? Miten hallussamme oleva tieto saataisiin kaikkien ulottuville? (Sydänmaanlakka, 2012, s.175–176)

Tiedon johtamisen keinoin voidaan olennaisesti tehostaa ja järkeistää organisaation toimintaa. Asioiden keksiminen uudestaan ja uudestaan sekä jatkuva tiedon etsiminen vievät valtavasti aikaa ja resursseja. Sekä uusi että organisaatiossa jo olemassa oleva tieto tulisi saada näkyväksi ja kaikkien saataville, jotta sitä päästäisiin tehokkaasti soveltamaan käytäntöön. (Sydänmaanlakka, 2012, s.176)

Taloushallinnon voimakkaan digitalisoitumisen vuoksi tilitoimistoalan ammattilaisten työnkuva on muuttumassa radikaalisti manuaalisen tallennustyön toteuttamisesta tehokkaan, yritysten taloutta ohjaavan tiedon luomiseen ja analysointiin. Muutos vaatii alan työntekijöiltä monipuolista ja jatkuvaa itsensä ja osaamisensa kehittämistä. Pelkkä lainsäädännön, verotuksen tai muun yksipuolisen substanssiosaamisen kehittäminen ei enää riitä. (Manner, 2018)

Tämän opinnäytetyön tilaajana on suomalainen taloushallintoalan konserni Tilitoimisto X Oy. Taloushallintoalalla tapahtuva osaamisvaatimusten muutos on organisaatiossa tunnistettu ja viime vuosien aikana osaamisen kehittäminen on nostettu Tilitoimisto X Oy:n strategiassa yhdeksi merkittävimmistä kehittämiskohteista.

Syksyllä 2018 Tilitoimisto X Oy:ssä toteutettiin henkilöstölle osaamiskartoitus, jonka tavoitteena oli seuloa yritykselle tärkeimpien osaamisalueiden joukosta kehittämisen tarpeessa olevat osa-alueet. Näiden pohjalta luotiin osaamisalueet, joiden ympärille on tarkoitus muodostaa niistä vastaavat vastuuryhmät kevään 2019 aikana. Vastuuryhmätoiminnalla tähdätään osaamisalueisiin liittyvän tiedon tehokkaaseen hankintaan, prosessointiin ja jakamiseen organisaatiossa.

Vastuuryhmien tehtävänä on hankkia oman osaamisalueensa tietoa esimerkiksi koulutusten ja saatavilla olevan materiaalin kautta, prosessoida se käytettävään muotoon ja dokumentoida sekä jakaa hankittu tietous ja osaaminen eteenpäin koko henkilöstön käytettäväksi. Tarkoituksena on myös, että myöhemmässä vaiheessa vastuuryhmät voisivat toimia organisaation muiden asiantuntijoiden tukena esimerkiksi ratkaisemalla omiin osaamisalueisiinsa liittyviä haastavia asiakastehtäviä sekä toimimalla tukipalveluna. Osaamisen kehittämisen toteutustapana vastuuryhmätoiminta on monitahoista, sillä ryhmäläiset eivät ainoastaan passiivisesti vastaanota

tietoa, vaan joutuvat analysoimaan ja prosessoimaan tietoa monipuolisesti jolloin myös tiedon sisäistäminen on syvempää.

Tämä opinnäytetyö on luonteeltaan toiminnallinen kehittämistyö, jonka tavoitteena on laatia toimintaa ohjaavat työkalut nimetyistä osaamisalueista vastaaville vastuuryhmille. Suunnitelmassa tullaan huomioimaan tiedon koko kiertokulku organisaatiossa, eli tiedon luominen, hankkiminen, varastointi ja jakaminen. Lisäksi luodaan malli vastuuryhmien toiminnan itsearvioinnin ja kehittämisen tueksi.

Tilitoimisto X Oy:n osaamisen kehittämisen kokonaisuudistusta varten perustettiin eri toimipisteissä työskentelevistä henkilöstön edustajista workshop-ryhmä, jonka tapaamisten aikana syntyneitä keskusteluja käytettiin pohjustamaan työkalujen luontia. Sekä opinnäytetyön tekijä että vastuuryhmätoiminnasta vastaava organisaation edustaja osallistuivat workshop-ryhmän työskentelyyn. Workshop-ryhmän ja organisaation edustajien kanssa käydyt keskustelut antoivat viitekehyksen sille, mihin vastuuryhmätoiminnalla on tarkoitus pyrkiä ja millä tavoin vastuuryhmien tulisi pystyä toimimaan. Opinnäytetyön osuudeksi muodostui tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavien keinojen löytäminen.

Työn tutkimuskysymys on: Miten yksilön osaaminen saadaan siirrettyä organisaation osaamiseksi? Toisena tutkimuskysymyksenä voidaan nähdä henkilöstöllä olevan hiljaisen tiedon muuntaminen näkyvään muotoon ja sitä kautta siirtäminen organisaation käyttöön.

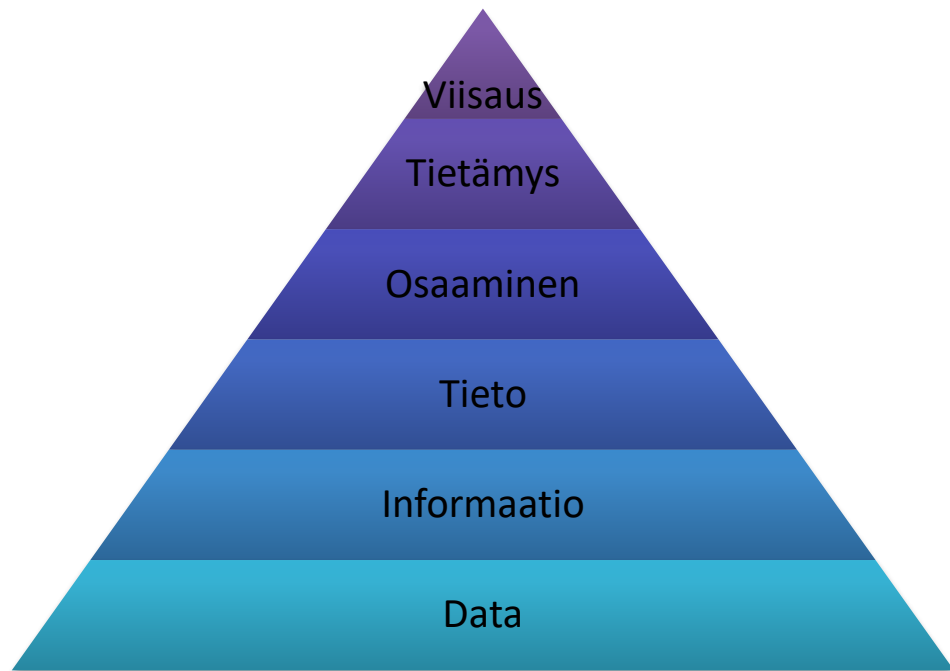
Tässä opinnäytetyön kirjallisessa osuudessa kuvataan ensin teoriapohja johon itse kehittämistyön toteutus perustuu. Työn teoreettinen viitekehys on rajattu koskemaan niitä asioita, jotka vaikuttavat vastuuryhmien tehokkaaseen ja tarkoituksenmukaiseen toimintaan. Tiedon ja osaamisen sekä niiden jakamisen teoretieto pohjustaa vastuuryhmien tarkoitusta ja tiimeihin liittyvä teoria viitoittaa vastuuryhmien toiminnan rakentamista konkreettisesti.

Työn kirjallisen osuuden alku pohjustaa aihetta avaamalla tiedon, osaamisen ja näiden johtamisen sekä hiljaisen tiedon käsitteistöä ja mekanismeja. Seuraavaksi käsitellään osaamista yksilön, tiimin ja organisaation näkökulmista sekä sitä, millä tavoin yksilöiden osaaminen saadaan tehokkaasti siirrettyä koko organisaation käyttöön. Lopuksi käsitellään vielä lähemmin tiimeihin liittyvää teoriaa tiimien muodostamisesta tiimin toimintaan ja kehittymiseen.

Teoriaosuuden kuvauksen jälkeen käydään läpi kehittämistyötä teoreettisesta näkökulmasta, käydään läpi kehittämisprosessia suunnitteluvaiheesta toteutukseen ja esitellään työn tulokset, eli vastuuryhmien toimintaa ohjaavat työkalut. Työssä kuvataan myös hr-puolen pilottivastuuryhmillä toteutetun vastuuryhmätoiminnan itsearviointityökalun testausprosessi.

## 2 TIEDON JA OSAAMISEN JOHTAMINEN

Tiedon käsite on monimutkainen ja sisältää useita elementtejä. Se ei ole informaatiota eikä dataa, vaan jotakin jalostuneempaa ja arvokkaampaa. Tietokäsitteiden hierarkiaa voidaan kuvata tietopyramidin avulla, jossa tiedon lajin arvo lisääntyy pyramidin kärkeä kohti. (Ojala, 2008, s.48)



Kuva 1. Tietopyramidi (mukaillen Ojala 2008, 49).

Pyramidin pohjalla näkyvä data on erilaisia symboleita tai merkkejä kuten numeroita, tekstiä, kuvia tai näiden yhdistelmiä. Se ei itsessään sisällä asiayhteyksiä tai merkityksiä. (Sydänmaanlakka, 2012, s.187)

Informaatio on dataa jolle on annettu merkitys. Se pitää sisällään viestin joka informoi jostakin. Data muuttuu informaatioksi kun se kytketään johonkin kokonaisuuteen, analysoidaan ja ymmärretään sen merkitys, tiivistetään selkeään muotoon sekä korjataan sen sisältämät mahdolliset virheet. (Sydänmaanlakka, 2012, s.188)

Tiedon käsite on paljon monimutkaisempi kuin informaation tai datan. Sydänmaanlakan (2012, s. 189) mukaan Davenport ja Prusak (1998) ovat määritelleet tiedon näin: ”Tieto on jäsentyneiden kokemusten, arvojen, informaation ja oivalluksien sekoitus, joka tarjoaa viitekehyksen arvioida uusia kokemuksia ja informaatiota. Tieto syntyy ja sitä sovelletaan tietäjän mielikuvissa. Organisaatiossa tieto on usein sidottu dokumentteihin, rutineihin, prosesseihin, toimintatapoihin ja normeihin.”

Informaatio jalostuu tiedoksi kun sitä vertaillaan aiempaan informaatioon, kun siitä tehdään johtopäätöksiä, kun sen yhteyksiä muuhun tietoon selvitetään ja kun siitä keskustellaan muiden ihmisten kanssa. Olennaista siis on, että tieto on dynaamista ja ihmisissä olevaa ja se syntyy ajattelun ja kokemusten kautta. (Sydänmaanlakka, 2012, s.189)

Osaaminen syntyy kun tietoa sovelletaan johonkin toimintaan. Tiedon lisäksi osaaminen koostuu taidoista, kokemuksista, asenteista sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista kuten persoonallisuus ja tunneäly eli taito tulla toimeen itsensä ja muiden kanssa. (Ojala, 2008, s.50–51)

Tietämys tarkoittaa sellaista tietoa, joka on analysoitu, suhteutettu ja ymmärretty. Toisin sanoen kokonaisuutta joka käsittää hyväksytyn ja käytävissä olevan tiedon. Yrityksessä oleva tietämys voidaan muuntaa yrityksen osaamiseksi silloin, kun sitä kyetään hallitsemaan ja hyödyntämään. (Ojala, 2008, s.50)

Viisaus on seurausta pitkäaikaisesta henkilökohtaisesta oppimisesta ja siihen vaikuttavat suuresti yksilön arvot, moraalit ja henkilökohtaiset kokemukset (Sydänmaanlakka, 2012, s.191). Asioiden laajojen yhteyksien ja merkitysten ymmärtäminen sekä käsitys tiedon hankintatavoista ja luotavuudesta kuuluvat kiinteästi viisauteen (Ojala, 2008, s.50).

## 2.1 Piilevä ja havaittava tieto

Tiedon hierarkian lisäksi toinen yleinen tapa erotella tietoa on unkarilaisen Michael Polanyin kehittämä jako piilevään (tacit) ja havaittavaan (explicit) tietoon. Piilevä tai ns. hiljainen tieto on dokumentoimatonta, yksilön kokemuksissa ja ajatuksissa sijaitsevaa tietoa jota on vaikea siirtää muille. Havaittava tieto taas on dokumentoitua, muodollista ja objektiivista tietoa jota voidaan helposti jakaa organisaation sisällä. (Sydänmaanlakka, 2012, s. 192)

Hiljainen tieto koostuu sekä kognitiivisista, että teknisistä osatekijöistä. Kognitiiviset tekijät ohjaavat yksilön ajattelua. Niiden avulla yksilö hahmottaa ja käsittelee ympäröiviä tekijöitä. Yksilön henkilökohtaisten ennakkoodotusten ja arvojen vuoksi esimerkiksi erilaisiin tilanteisiin voidaan suhtautua hyvinkin yksilöllisesti ja vaihtelevasti. Teknisillä tekijöillä tarkoitetaan yksilön konkreettista osaamista, tietämystä ja taitoja. Ne ovat ns. intuitiivisia tuntemuksia joiden avulla yksilö esimerkiksi tietää miten joku laite toimii tai kykenee ajamaan pyörällä. (Ojala, 2008, s.52)

Polanyin mukaan täysin eksplisiittistä tietoa ei ole, vaan kaikki tieto on luonteeltaan hiljaista tietoa tai pohjautuu siihen. Hiljainen tieto on läsnä kaikessa tietämisessä, mutta ei tietoisesti vaan ennemminkin intuitiivisina näkemyksinä ja tuntemuksina. Hiljainen ja havaittava tieto muodostavat yhdessä tietämisen kokonaisuuden ja asioita käsitelläkseen yksilö tarvitsee



molempia. Hiljainen tieto toimii ns. taustatietona jonka avulla yksilö käsittelee ja kehittää näkyvää tietoa, kun taas näkyvä tieto määrittelee käsitel-lyn asian. (Virtainlahti, 2009, s.42–43)

Hiljaisen tiedon luonteeseen kuuluu yksilö-, kulttuuri- ja kontekstisidonnai-suus. Yksilön tausta ja elämän aikana kerätyt kokemukset määrittävät voi-makkaasti hiljaista tietoa. Jokainen yksilö myös havainnoi ja käsittelee asi-oita omalla persoonallisella tavallaan. Hiljaisen tiedon kulttuurisidonnai-suus ilmenee kokemusprosesseina, joissa tekeminen jättää yksilön aivoihin myöhemmin mieleen palautettavia muistijälkiä. Pelkästään katsomalla täl-laisia muistijälkiä ei synny vaan ne edellyttävät omakohtaisia tekemisen kokemuksia. Hiljainen tieto nivoutuu myös voimakkaasti tiettyihin tilantei-siin ja konteksteihin, joiden vuoksi sitä voi olla hankalaa siirtää uusiin tilan-teisiin. (Virtainlahti, 2009, s.48–49)

Hiljaisen tiedon yksilösidonnaisuudesta huolimatta siihen kuuluu myös so-siaalinen ulottuvuus. Sosiaalinen hiljainen tieto on sekä yksilöihin, että ryh-miin liittyvää. Yksilön kohdalla se tarkoittaa henkilökohtaista tietämystä ryhmän jäsenenä toimimisesta, kun taas ryhmään liitetynä sosiaalinen hil-jainen tieto on kollektiivista tietoa ryhmän toiminnasta. (Virtainlahti, 2009, s.49) Hiljaista tietoa omaava ryhmä kykenee usein yhteistyön kautta sellai-siin suorituksiin, joihin yksittäiset ryhmän jäsenet eivät yksinään kykenisi (Ojala, 2008, s.132).

## 2.2 Tiedon ja osaamisen johtaminen

Tiedon ja osaamisen johtamisen tavoitteena on tiedon jalostaminen seu-raaville tasoille organisaatiolle arvokkaammiksi osaamiseksi ja tietä-mykseksi (Ojala, 2008, s.48). Tarkoituksena on, että organisaatio pystyisi tehokkaasti hyödyntämään hankittua tietoa soveltamalla sitä päätöksen-tekotilanteissa (Sydänmaanlakka, 2012, s.182).

Osaamisen johtaminen koostuu kaikesta siitä tarkoituksellisesta toimin-nasta, jonka avulla yrityksen strategian mukaista ja siitä johdettua osaa-mista edistetään organisaatiossa sekä vaalimalla ja kehittämällä jo ole-massa olevaa osaamista, että hankkimalla uutta. Nykyisin osaamisen ke-hittäminen koostuu pääasiassa osaamiskartoituksista ja koulutustoimin-nasta, vaikka ne ovat vain osa tehokasta osaamisen hallintaa. Kokonaisval-taisemmassa osaamisen johtamisessa organisaatiolle olennaiset osaami-set johdetaan sen strategiasta ja visioista ja tärkeänä näkökulmana pide-tään organisaation tulevaisuuden osaamistarpeiden varmistaminen. Koko-naisvaltaista osaamisen johtamista harjoittavissa yrityksissä osaamisen ja-kaminen ja yhteisöllinen oppiminen ovat keskeisessä roolissa. (Virtainlahti, 2009, s.68–69)

Siinä missä osaamisen johtamisen teoria pohjautuu vahvasti oppimisen teorioihin, on tietojohdamisen tausta tiedon teorioissa. Tietojohdamisesta

pystytään erottamaan kaksi erillistä näkökulmaa joista toinen keskittyy tiedon hallintaan tietojärjestelmien avulla ja toinen oppimisen kautta tapahtuvaan tiedon kehittämiseen sekä sen jakamiseen organisaation sisällä. (Virtainlahti, 2009, s.70–71)

Tiedon johtamisen prosessi pitää sisällään tiedon luomisen, hankkimisen, varastoinnin, jakamisen ja soveltamisen. Näitä kutsutaan myös tiedon johtamisen alaprosesseiksi ja niiden tarkoituksena on mm. myötävaikuttaa tiedon muuntumisessa hiljaisesta näkyväksi tai yksilön tiedosta ryhmän tai organisaation tiedoksi. (Sydänmaanlakka, 2012, s.183)

Uutta tietoa voi syntyä yrityksessä monella eri tavalla. Sitä voidaan luoda esimerkiksi tiimityöskentelyllä, tehtävankierrolla tai yksilön opiskeluna. Tietoa voidaan hankkia yrityksen ulkopuolelta esimerkiksi kouluttautamalla, kirjallisuuden kautta tai havainnoimalla muita. Tiedon hankinta voi myös kohdistua yrityksen sisälle, jolloin siellä jo olevaa piilevää tietoa pyritään muuttamaan näkyväksi ja helpommin koko organisaatioon jaettavaksi. (Sydänmaanlakka, 2012, s.183)

### 2.3 Uuden tiedon luominen

Nonakan ja Takeuchin uuden tiedon luomisen teorian eli SECI-mallin (1995) mukaan uuden tiedon syntymisen ja oppimisen lähtökohtana on yksilöiden hiljainen tieto. Mallin lähtökohtana on, että organisaation oppiminen riippuu yksilöiden vuorovaikutuksellisesta osaamisen jakamisesta ja vastaanottamisesta. (Viitala, 2005, s.168–169)



Kuva 2. SECI-malli (mukaillen Nonaka ja Takeuchi, 1995, s.71–72)

SECI-mallissa (kuva 2) kuvataan yksilön hiljaisen tiedon muuntumista näkyväksi tiedoksi ja takaisin hiljaiseksi tietämykseksi neljän vaiheen kautta.

Vaiheet ovat sosialisatio (socialization), ulkoistaminen (externalization), yhdistäminen (combination) ja sisäistäminen (internationalization), joiden englanninkielisten nimien alkukirjaimista mallin nimi koostuu. (Virtainlahti, 2009, s.98)

Sosialisaatiossa tietoa välitetään toiselle kokemuksia, ajattelumalleja ja teknistä osaamista jakamalla. Tieto välittyy usein hiljaisesti, ns. mestari-oppipoikamallin kautta jossa oppiminen tapahtuu havainnoimalla ja matkimalla käytännön työtehtävissä. Sosialisatio vaatii aina kahden tai useamman yksilön vuorovaikutusta. (Virtainlahti, 2009, s.99) Tietojen ja taitojen siirron lisäksi sosialisatoin kautta siirtyy myös alaan ja organisaatioon liittyviä toimintatapoja, arvoja ja normeja. Prosessissa oppija myös täydentää ja muokkaa oppimaansa. (Sydänmaanlakka, 2012, s.193)

Ulkoistaminen tarkoittaa hiljaisen tiedon muuntamista näkyvään muotoon. Siinä hiljaista tietoa pyritään sanoittamaan ja määrittelemään esimerkiksi kielikuvien, vertausten, mallien ja käsitteiden avulla. Hiljaisen tiedon luonteen vuoksi sen määrittelemisen näkyvään muotoon on usein vaikeaa. Konkreettisten esimerkkien, kielikuvien ja vertausten avulla sen olemusta voidaan kuitenkin pukea sanoiksi. (Virtainlahti, 2009, s.100) Ulkoistaminen on erityisesti organisaatiolle tärkeä vaihe, sillä sen avulla hiljaista tietoa kyetään muuntamaan tehokkaammin jaettavaan muotoon (Sydänmaanlakka, 2012, s.193).

Yhdistämisvaiheessa uutta syntyneitä näkyvää tietoa yhdistetään jo olemassa olevaan näkyvään tietoon. Yhdistämällä tietoa jalostetaan yhä laajemmaksi ja monimutkaisemmaksi kokonaisuudeksi, eli luodaan uutta tietoa. Tietoa uudelleen rakennetaan esimerkiksi palaverien, keskustelujen, tietoverkkojen ja erilaisten dokumenttien kautta. (Virtainlahti, 2009, s.100)

Sisäistämisvaiheessa näkyvä tieto muuntautuu takaisin hiljaiseksi tiedoksi, kun yksilö todella ymmärtää uuden tiedon, määrittelee sen omalla yksilöllisellä tavallaan ja alkaa käyttää sitä omassa työssään myös tiedostamattomasti (Sydänmaanlakka, 2012, s.194).

SECI-mallissa olennaista on, ettei organisaatio itsessään kykene luomaan tietoa vaan se koostuu yksilöiden henkilökohtaisesta hiljaisesta tiedosta (Virtainlahti, 2009, s.101). Suurten ikäluokkien eläköityminen ja sen myötä hiljaisen tiedon ja osaamisen joukkopoistuma asettaa nykypäivänä suuren haasteen organisaatioille. Organisaatioiden tulisikin kiinnittää erityistä huomiota osaamisen ja hiljaisen tiedon siirtämiseen uusille työntekijöille. Haastavaa tästä tekee se, ettei pitkän kokemuksen myötä syntynyt tietämys ole siirrettävissä nopeasti vaan vaatii pitkäaikaista vuorovaikutusta ja yhdessä toimimista. (Ojala, 2008, s. 134)

Myös hiljaisen tiedon jakamisen edellytysten tulee olla kunnossa. Ensinnäkin yksilön hiljainen tieto tulisi tunnistaa sekä ympäristön, että yksilön itsensä taholta. Toiseksi yksilöllä tulisi olla halua ja kykyä tuoda esille ja jakaa hallussaan oleva hiljainen tieto. Turvallinen tilanne ja sosiaalinen ympäristö ovat perusedellytyksiä hiljaisen tiedon jakamiselle. Esimerkiksi tilanteessa jossa työntekijöiden määrää joudutaan vähentämään, pyrkivät yksilöt säilyttämään omaamansa hiljaisen tiedon itsellään turvatakseen asemansa työyhteisössä. Myös työyhteisön huono ilmapiiri vaikuttaa negatiivisesti yksilöiden halukkuuteen jakaa omaa osaamistaan. (Ojala, 2008, s.132) Tärkeä edellytys tiedon jakamiselle ja uuden tiedon luomiselle on myös tarjota työntekijöille sellainen työympäristö, joka mahdollistaa ja kannustaa työntekijöitä toimimaan ryhmässä tietoa keräten ja uudistaen (Virtainlahti, 2009, s.101).

### 3 YKSILÖN OSAAMISESTA ORGANISAATION OSAAMISEKSI

Organisaatiossa oppimista tapahtuu kolmella toisiinsa linkittyvällä tasolla: yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla. Yksilötason oppiminen on kaiken organisaatiossa tapahtuvan oppimisen lähtökohta, sillä kaikki oppiminen tapahtuu aina ensin yksilötasolla. Organisaation visio ja arvot ohjaavat oppimista ja organisaatio tarjoaa myös oppimisen mahdollistavat puitteet. Tiimeissä yksilöt jakavat osaamistaan ja oppivat yhdessä. Tiimit myös toimivat ns. osaamisen välittäjinä yksilötasolta koko organisaation osaamiseksi. (Sydänmaanlakka, 2012, s.50)

#### 3.1 Yksilön osaaminen

Yksilön osaaminen koostuu hankituista tiedoista, taidoista, kokemuksista ja kontakteista sekä yksilön henkilökohtaisista ominaisuuksista ja asenteesta. Oppimisen prosessissa yksilö hankkii uusia tietoja ja taitoja esimerkiksi koulutuksen, kirjallisen materiaalin ja tekemisen kautta. Tekeminen myös synnyttää yksilölle kokemuksia ja välittää toimintaan liittyvää hiltaijaista tietoa. Yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet ja asenne vaikuttavat siihen, miten oppiminen yksilössä näkyy ja painottuu. (Ojala, 2008, s.50)

Työkontekstissa olennaista on, että yksilö kykenee yhdistämään työhön liittyvät tiedot ja taidot sellaisella tavalla, että niistä on hyötyä. Koulutuksella hankittu substanssiosaaminen on vain pieni osa työyhteisössä tarvittavaa osaamista. Sen lisäksi yksilö tarvitsee kykyä käyttää omaamia tietoja ja taitoja luovasti ja monipuolisesti, organisointi- ja priorisointikykyä, taitoa toimia ryhmässä, joustavuutta, kykyä arvioida omaa osaamistaan ja toimintaansa sekä oppimaan oppimisen taitoja. Monessa organisaatiossa osaamisen kehittäminen nähdään suppeasti vain tietojen lisäämisenä koulutusten kautta, vaikka kaiken ytimessä pitäisi olla työntekijän kyky soveltaa oppimaansa käytäntöön. (Kupias, Peltola & Pirinen, 2014, s. 50–51)

Yksilöiden oppimisen kannalta on tärkeää, että organisaatiossa tuetaan oppimista tarpeeksi luomalla sille otolliset olosuhteet sekä johtamalla sitä tukien ja ohjaten. Aikuisen oppiminen on erilaista kuin pienen lapsen, joka imee itseensä kaiken tiedon kyseenalaistamatta ja avoimesti. Aikuisoppijan oppiminen perustuu aiempiin kokemuksiin ja syntyy kulloinkin esille nousevista tarpeista. Merkityksellisiä aikuisoppijalle ovat etenkin motivaatio, oppimisympäristö sekä oppimisen sosiaalinen ulottuvuus. Oppimiselle tulisi määritellä selkeä tavoite eli päämäärä, jotta oppijan aivot kykenevät työskentelemään kohdentuneesti ja keskittyneesti. Oppijalta tulee myös löytyä motivaatio oppia, eli ymmärrystä siitä miksi oppiminen on tärkeää ja mitä sillä voidaan saavuttaa. (Ojala, 2008, s.66)

Aikuisoppija motivoituu oppimiseen parhaiten silloin, kun hänen kolme tarvettaan tulevat tyydytytyiksi. Nämä tarpeet ovat autonomia, kompetenssi ja läheisyys. Autonomian tunne vahvistuu kun yksilöllä on tunne

siitä, että hänellä itsellään on mahdollisuus tehdä omaa oppimistaan koskevia valintoja ja päätöksiä. Ulkopuolinen kontrollointi vähentää autonomian tunnetta ja saa yksilön kokemaan, että toiminta on hänen vaikutusvaltansa ulkopuolella. Kompetenssin tarve on yksilön tarve osata asiat joita hän tekee ja saada niissä arvostusta. Kompetenssin tunnetta vahvistaa esimerkiksi hyvän palautteen saaminen, kun taas huono palaute vähentää kompetenssin tunnetta ja sitä kautta sisäistä motivaatiota. Myös läheisyyden tarve, eli tarve tulla hyväksytyksi työyhteisössä, vaikuttaa yksilön motivaatioon. (Viitala, 2005, s.143–144)

Tutkimusten mukaan ihminen oppii parhaiten kokemusten ja tekemisen kautta. Uuden tiedon hankkiminen esimerkiksi kirjallisuuden ja koulutusten kautta on tärkeää rakennusainetta oppimiselle, mutta varsinainen oppiminen tapahtuu vasta kun yksilö sisäistää ja todella ymmärtää hankkimansa tiedon. Sisäistäminen tapahtuu soveltamalla hankittua tietoa tekemiseen sekä vuorovaikutuksessa muiden kollegojen ja verkostojen kanssa. Koska ihminen rakentaa uutta tietoa jo olemassa olevan tietoperustan päälle, nopeutuu sisäistäminen huomattavasti, mikäli uusi tieto liittyy johonkin ihmisellä jo olevaan tietoon. (Ojala, 2008, s.68–69)

Aikuisoppijan arviointi toimii tehokkaimmin silloin, kun oppija itse saa ensisijaisesti arvioida omaa oppimistaan ja osaamistaan. Koska itsereflektio ei välttämättä aina käynnisty itsestään, tarvitaan kuitenkin ulkopuolisen henkilön kuten esimiehen, sekä jonkinlaisen arviointijärjestelmän tukea. Palaute toimii parhaimmillaan uuden oppimisen sysäyksenä, sillä kohdattessaan epätasapainoa omassa suorituksessaan yksilön tietoinen oppiminen käynnistyy. (Viitala, 2005, s.152–154)

### 3.2 Tiimin osaaminen

Katzenbaumin ja Smithin (1993) mukaan tiimillä tarkoitetaan pientä ryhmää ihmisiä, jotka työskentelevät yhdessä tähdäten yhteiseen päämäärään, yhteisiin tavoitteisiin ja yhteisen toimintamallin mukaisesti ja jonka jäsenillä on toisiaan täydentävää osaamista. Tiimin jäsenet ovat myös toiminnastaan yhteisvastuussa. (Sydänmaanlakka, 2012, s.51) Tiimioppiminen on ryhmässä tapahtuvaa yhteistoiminnallista oppimista, jonka perustana on jokaisen tiimin jäsenen aktiivinen osallistuminen yhteiseen toimintaan sekä toisten auttaminen. Tiedollisten valmiuksien lisäksi tiimioppiminen kehittää laaja-alaisesti myös tiimin jäsenten kielellisiä ja sosiaalisia taitoja, sillä sosiaalinen vuorovaikutus on keskeisessä roolissa tiimin toiminnassa. (Sarala & Sarala, 1996, s.142)

Slavinin (1990) mukaan yhteistoiminnallista oppimista koskevissa tutkimuksissa on todettu seuraavan laisia hyötyjä yksilöoppimiseen nähden:

1. Yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi toimiminen johtaa parempiin tuloksiin niin laadullisesti kuin määrällisestikin, etenkin mitä enemmän luovuutta ja kriittisyyttä vaativasta, käsitteellisemmästä ja ongelmallisemmasta tehtävästä on kyse.

2. Tiimin jäsenten sosiaaliset suhteet kehittyvät paremmiksi, he ovat motivoituneempia ja kiinnostuvat yhteisistä päämääristä ja tiimin avulla kyettään tarttumaan myös vaikeampiin asioihin. Tiimin jäsenten kiinnostus sekä omaa, että muiden ammatillista kasvua kohtaan kasvaa.

3. Tiimityöskentely parantaa itsetuntoa, tuo mielihyvää ja lisää jäsentensä riippumattomuutta sekä itsenäisyyttä paremmin kuin itsenäinen työskentely. Työskentely yhteisen päämäärän hyväksi lisää omanarvontuntoa, vuorovaikutustaitoja ja sosiaalisuutta. (Sarala & Sarala, 1996, s.143–144)

Tiimin oppimisprosessi on samankaltainen kuin yksilön oppimisprosessi. Myös tiimi hankkii uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja jotka aiheuttavat muutoksia tiimin toiminnassa. Peter Sengen (1990) mukaan tiimin oppimisprosessi sisältää seuraavia vaiheita:

- Tiimiläiset arvioivat yhdessä kokemuksiaan
- Tiimiläisten keskuuteen syntyy yhteinen ymmärrys, visio ja arvot sekä sisäinen malli, joka ohjaa tiimiläisten yhteistä ajattelua ja toimintaa
- Tiimin toteuttamat toimenpiteet suunnitellaan yhdessä ja lisäksi analysoidaan sitä, minkälaista osaamista tarvitaan, koska ja miten se hankitaan. Tiimiläiset myös sopivat yhdessä siitä, kuka tiimiläisistä on mistäkin toimenpiteestä vastuussa.
- Tiimissä koordinoidaan toimintaa yhteisesti ja yhteisen toimintamallin mukaan, vaikkakin itse toiminta saattaa tapahtua erikseen. (Sydänmaanlakka, 2012, s.52–53)

Yhteisen oppimisen kulmakivenä tiimeissä toimii dialoginen keskustelu. Dialogisessa keskustelussa osallistujat eivät vain heittele ajatuksiaan ilman päämäärättömästi vaan se on enemmänkin yhteiskehittelyä jossa yksilöiden ajatukset ideat sulautuvat yhteisiksi ajatuksiksi ja ideoiksi. Dialogi vaatii onnistuakseen keskinäistä kunnioitusta, aitoa kuuntelua sekä suoraa ja keskeneräisiäkin ajatuksia esille tuovaa itseilmaisua. (Kupias & Peltola, 2019, s.98)

### 3.3 Organisaation osaaminen

Organisaation oppimisella tarkoitetaan organisaatiossa tapahtuvaa yhteisen näkemyksen luomista ja sen soveltamista yhteiseen tekemiseen. Uutta osaamista ja toimintaa pystytään luomaan organisaatiossa sitä nopeammin, mitä useamman yksilön kokemukset saadaan mukaan rakentamaan yhteistä näkemystä. Organisaation oppiminen on jatkuvaa uusiutumista ja sopeutumista yhä kiivaammin muuttuvaan toimintaympäristöön. Haasteita organisaatioiden oppimiselle asettaa se, ettei toimintaympäristön muutoksia useinkaan voida ennustaa. Suuren kilpailuedun saavuttavat ne yritykset, jotka kykenevät omaksumaan uudet asiat kilpailijoitaan nopeammin ja jopa vaikuttamaan toimintaympäristönsä muutoksiin oman oppimisensa kautta. Edelläkävijäoppiminen edellyttää kollektiivisen intuitiivisen näkemyksen luomista organisaatiossa eli oppimisesta oppimista sekä op-

pimisen ja sen suunnan muuttamista tarvittaessa. Intuitio pohjautuu hiljaiseen tietoon ja kokemuksiin joten kokeneiden työntekijöiden merkitys korostuu edelläkävijäoppimisen kehittymisessä. (Ojala, 2008, s.71-72)

Organisaation oppiminen voidaan jakaa karkeasti toistavaan, reflektiiviseen ja uudistavaan oppimiseen. Toistava oppiminen tarkoittaa jo olemassa olevien rutiinien ja työtapojen omaksumista esimerkiksi perinteisten työpaikkakoulutusten kautta. Toistava oppiminen riittää silloin, kun organisaation prosessit ovat kunnossa ja olemassa olevat toimintamallit halutaan säilyttää. Reflektiivisellä oppimisella tarkoitetaan organisaation toimintatapojen ymmärtämistä ja sisäistämistä esimerkiksi erilaisten kehittämishankkeiden kautta. Reflektiiviseen oppimiseen kuuluu oman ja ympäristön toiminnan havainnointi, kyseenalaistaminen ja arviointi sekä ympäriltä kerätyn tiedon yhdisteleminen uudellaisiksi kokonaisuuksiksi. Reflektiivistä oppimista tarvitaan esimerkiksi silloin, kun vastaan tulee ongelmatilanne johon ei ole olemassa valmista ratkaisua. Reflektiivinen oppiminen muuntautuu uudistavaksi oppimiseksi silloin, kun kyseenalaistamisesta ja kehittämis ehdotuksista edetään konkreettisesti muuttamaan toimintaa. Uudistavaa oppimista tarvitaan sekä silloin, kun organisaation valmiit rutiinit eivät auta selviämään yhä monimutkaisemmiksi muuttuvista työtehtävistä, että silloin kun organisaation tuottavuutta halutaan radikaalisti parantaa. Tuottavuuden merkittävä nostaminen vaatii organisaatiolta yleensä asioiden näkemistä ja toteuttamista uusilla, innovatiivisilla tavoilla. (Ojala, 2008, s.72-73)

Organisaation oppimisprosessin tarkoituksena on tuottaa organisaatioon uutta tietoa ja osaamista. Usein prosessin käynnistävänä tekijänä toimii jokin haaste tai ongelma joka aiheuttaa organisaatioon uuden osaamisen tai tiedon tarpeen. Tämä osaaminen tai tieto kulkeutuu organisaatioon yksilöiden oppimisen kautta. Jotta se saataisiin muutettua yhteiseksi toiminnaksi tai ajatteluksi, on se jaettava ja siitä on muodostettava yhteinen näkemys joka sitten jalkautetaan yhteiseen tekemiseen. Aiemmin tässä opinnäytetyössä esitelty Nonakan & Takeuchin (1995) uuden tiedon luomisen teoria toimii organisaation uudistavan oppimisprosessin mallina. Siinä yksilöt jakavat tietojaan keskusteluiden kautta sekä oppivat toisiltaan esimerkiksi havainnoimalla toistensa työskentelyä (sosialisaatio). Kokemustieto mallinnetaan jaettavissa olevaan näkyvään muotoon (ulkoistaminen), jonka jälkeen se voidaan yhdistää jo olemassa olevaan tietoon ja luoda näin uutta tietoa (yhdistäminen). Syntynyt uusi tieto jaetaan eteenpäin organisaatiossa, jolloin sen jäsenet pääsevät soveltamaan sitä käytännön työhön (sisäistäminen). (Ojala, 2008, s. 73–74)

Yhteisöllinen uuden tiedon luominen ei tapahdu itsestään vaan sitä tulee johtaa ja sille tulee luoda sitä tukevat rakenteet. Organisaation uudistuva oppiminen edellyttää myös jatkuvaa itsearviointia ja entisistä sekä uusista toimintatavoista kumpuavien kokemusten vertailua sekä sitä, että arviointien tuloksia opitaan käyttämään tehokkaasti organisaation toiminnan kehittämisen lähteenä. (Ojala, 2008, s. 73–75)



## 4 TOIMIVA TIIMI

Kuten jo aiemmin tiimien osaamista käsittelevässä osiossa todettiin, tiimi on pieni joukko ihmisiä jotka omaavat toisiaan täydentäviä taitoja ja joilla on yhteiset tavoitteet ja yhteinen toimintamalli joiden mukaisesti he yhdessä työskentelevät kohti yhteistä päämäärää yhteisvastuullisesti (Sydänmaanlakka, 2012, s.51). Tiimitoimintaa voidaan organisaatioissa hyödyntää hyvin monella eri tavalla ja monessa eri laajuudessa alkaen yksittäistä projektia varten luodusta ja silloin tällöin kokoontuvasta ryhmästä jatkuvasti yhdessä toimivista tiimeistä koostuvaan tiimiorganisaatioon (Sarala & Sarala, 1996, s. 156).

Tiimityön erilaisia muotoja voidaan ryhmitellä seuraavien kriteerien avulla:

- **Ryhmän elinaika:** rajoitettu vai rajoittamaton
- **Itseohjautuvuus ja autonomisuus:** suppea vai laaja
- **Vapaaehtoisuus:** määrätty vai vapaaehtoisuuteen perustuva
- **Kunnianhimoisuus:** rajatut, vaatimattomat tavoitteet vai valiosuorituksiin tähtäävä toiminta
- **Yhdessäolon määrä:** jatkuva työskentely yhdessä vai kokoontuminen silloin tällöin

(Sarala & Sarala, 1996, s.156–157)

### 4.1 Tiimin kokoaminen

Kun tiimityötä lähdetään organisaatiossa käynnistämään, on syytä määrittellä tiimien toiminnan viitekehys. Määriteltäviä asioita ovat mm. tiimin tyyppi (esim. projektitiimi, perustyön organisoinniksi perustettu tiimi), tiimin autonomia ja keskinäinen riippumattomuus, osaamisen moninaisuus tiimissä, tavoiteltava valvonnan ja itseohjautuvuuden taso, tiimin toiminnan laajuus ja työn sujuvuus, tiimin työn sijoittuminen organisaation strategiassa, tiimin koko, jäsenten vaihtuvuus, tulosten mittaaminen sekä tiimin aikaraamit. (Huusko, 2007, s.65–66)

Liikkeelle voidaan lähteä esimerkiksi tarkastelemalla tiimin toiminnan rakentamista aiemmin esitellyn Katzenbachin ja Smithin (1994) tiimimääritelmän mukaisesti. Sen mukaan tiimi on:

- pieni ryhmä ihmisiä
- tiimiläisillä on toisiaan täydentäviä taitoja
- tiimiläiset ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään ja tavoitteisiin
- tiimiläiset ovat yhteisvastuussa suorituksistaan

Pilkkomalla määritelmä osiin päästään tarkastelemaan jokaista määritelmän kannalta keskeistä elementtiä erikseen. (Huusko, 2007, s.67)

Pieni ryhmä on ryhmä, joka on helppo hahmottaa sekä sen jäsenten, että sen asettajan näkökulmasta. Pienessä ryhmässä jäsenet ovat tietoisia toisistaan sekä toistensa osaamisista eikä läpinäkyvyyden vuoksi jäsenten

”vapaamatkustaminen” ole mahdollista. Pienessä ryhmässä jäsenten kahdenvälisen suhteiden määrä on rajattu jolloin jäsenet tuntevat olonsa turvalliseksi, olevansa osa isompaa kokonaisuutta ja saavansa tarvittaessa palautetta sekä tukea. Toisaalta mikäli ryhmän sisäinen vuorovaikutus ei ole kunnossa, voidaan ryhmän pienuus kokea ahdistavana useiden vaihtoehtoisten toimintakumppaneiden puuttuessa. (Huusko, 2007, s.68–69)

Toisiaan täydentävät taidot tiimin elementtinä voivat tarkoittaa sekä tiimin jäsenten luonteenomaista erilaisuutta tai sitten koulutuksellisia tai muita osaamiseen perustuvia erilaisuuksia. Molemmat tekijät tulisi ottaa huomioon painottaen niitä sen mukaan, mikä on tiimin tarkoitus. Katzenbach ja Smith (1994) ovat ryhmitelleet toisiaan täydentävät taidot kolmeen ryhmään jotka ovat tekninen ja toiminnallinen asiantuntemus, ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaidot sekä vuorovaikutustaidot. (Huusko, 2007, s.70–71)

Tosiaan täydentävien taitojen osana nähdään ns. tiimiroolit joiden taustalla on ajatus siitä, että yksilöt omaavat suhteellisen pysyviä suhtautumistapoja ja prioriteetteja jotka ohjaavat heidän toimintaansa. Tiimin tuloksellinen toiminta tarvitsee eri tavoin toimivia yksilöitä, mikä on syytä ottaa huomioon tiimejä kasattaessa ja niiden toimintaa arvioitaessa. Yleisimmin käytettyjä tiimiroolimäärittelyjä on Belbinin (1993, 2003) yhdeksän tiimiroolin kuvaus. Sen mukaan toimiva tiimi edellyttää seuraavan laisten tiimiroolien edustajia: ideoija, välineiden etsijä, koordinaattori, analysoija, yhteistyön rakentaja, täytäntöön panija, viimeistelijä, spesialisti ja piiskuri. Yhdeksän roolia ei edellytä tiimiltä yhdeksää jäsentä sillä yksilöt kykenevät toimimaan useammassa roolissa samanaikaisesti. (Huusko, 2007, s.74–75)

Yhteinen päämäärä ja yhteiset tavoitteet muodostavat olennaisen tiimityöskentelyn onnistumiseen vaikuttavan osatekijän. Organisaation johdon tärkeänä tehtävänä on huolehtia siitä, että tiimin jäsenet ymmärtävät tavoitteen olevan paitsi tiimin yhteinen, myös organisaation tavoite. Tällöin työskentely tiimin tavoitteen eteen on myös työskentelyä organisaation strategian toteuttamiseksi. Olennaista tiimin tavoitteiden asettamiselle on myös se, että tavoitteet ovat konkreettisesti mitattavissa ja että tiimin jäsenet pystyvät oikeasti toiminnallaan vaikuttamaan niiden toteutumiseen. (Huusko, 2007, s.82–83)

Yhteisvastuulla tarkoitetaan sekä tiimin jäsenten välistä kollektiivista vastuuta, että tiimin ja työnantajan välistä kollektiivista vastuuta. Tiimin sisäisen kollektiivisen vastuun edellytyksenä on, että tiimi pystyy sopimaan sisäisesti jaettavasta kokonaisvaltaisesta toimintakokonaisuudesta. Olennaista on, että tiimin jäsenet ovat osaltaan vastuussa tiimille, joka taas on yhteisesti kokonaisuudesta vastuussa työnantajalle. Mikäli tiimiä rakennetaan vastaamaan aiemmin yksilöinä hoidetuista kokonaisuuksista, on yhteisvastuullisuuden rakentuminen haasteellisempaa kuin silloin jos tiimille annetaan alusta saakka yhteinen työkokonaisuus. (Huusko, 2007, s.86)

## 4.2 Tiimin kehitys

Tiimien toimintaa voidaan tarkastella tunnistettujen tiimin kehitysvaiheiden kautta. Vaiheet ovat muotoutumisvaihe, ristiriitavaihe, rakentumisvaihe sekä huipputiimi. Muotoutumisvaiheessa tiimi rakentuu ja rakentaa identiteettiään sekä yhteisiä tavoitteitaan, mutta sen jäsenten yhteistyö ja vuorovaikutus eivät vielä toimi sujuvasti. Muotoutumisvaiheessa tiimin esimiehellä tai johtajalla on vielä vahva rooli tiimin toiminnassa. Ristiriitavaiheessa tiimin jäsenet kyseenalaistavat tiimin sisäisiä käytäntöjä ja negatiivisuus sekä turhautuminen nousevat pintaan. Tiimin jäsenten kesken saattaa muodostua kilpailua ja kuppikuntaisuutta. Rakentumisvaiheessa suurimmat haasteet alkavat olla voitettuja ja tiimin jäsenten kesken on alkanut syntyä aitoa yhteenkuuluvuuden tunnetta. Esimiehen tehtävänä on suoran johtamisen ja ohjaamisen sijaan toimia tasavertaisena tukijana. Huipputiimiksi kasvaminen etenee kaikkien tiimin vaiheiden kautta. Huipputiimi kykenee itse organisoimaan, arvioimaan, kehittämään ja mukautamaan toimintaansa jonka lisäksi huipputiimissä pystytään itse ratkaisemaan esille tulevia konflikteja ja ongelmatilanteita. (Ilmarinen, n.d., s.10)

Tehokkaaksi tiimiksi kasvamiseen vaaditaan kolmea perusedellytystä. Nämä ovat sitoutuminen, osaaminen sekä yhteinen tavoite. Sitoutumisella tarkoitetaan omistautumista yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja sen syntyminen vaatii yleensä tunteen siitä, että myös työn tulokset jaetaan yhteisesti. Menestyvän tiimin tarvitsema osaaminen puolestaan koostuu teknisestä osaamisesta, ongelmanratkaisukyvyistä sekä ihmissuhdetaidoista. Kolmantena menestyvän tiimin kulmakivenä on yhteinen tavoite. Tavoitteen tulee olla saavutettavissa ja sitä tulee voida mitata. Organisaation johto voi laatia tavoitteelle suuntaviivoja, mutta paras ja eniten sitoutumista herättävä tavoite on tiimin yhteisesti luoma. (Harvard business school press, 2005, s.29–35)

Tiimin kehittymisen kannalta tärkein menetelmätyökalu on tiimisopimus, jossa esimies ja tiimi yhteistyössä sopivat tiimin toiminnan edellytyksistä sekä työskentelyn rajoista. Tiimisopimuksen käytöllä tähdätään myös tiimin itseohjautuvuuteen, sillä valtuuksien anto on tiimin itseohjautuvuuden edellytys. Sopimuksen avulla tiimille annetaan valtuuksia ja vastuuta omasta toiminnastaan. (Skyttä 2005, 80 – 81.)

Itseohjautuvuuden saavuttaminen on tiimien perimmäinen tavoite. Tiimiytysprosessi tähtää siihen, että suurin osa tiimin toiminnan pyörittämiseen tarvittavasta johtajuudesta kyettäisiin jalkauttamaan tiimin sisälle sisäiseksi johtajuudeksi. Tiimi ei kuitenkaan koskaan saavuta täydellistä itseohjautuvuutta vaan osa johtajuudesta jää aina esimiehelle. Ohjausta ja opastamista eli valmentavaa johtajuutta käytetään kuitenkin koko ajan vähenevällä voimalla tiimin kehittyessä. Ohjaus muuttuu enemmän tiimin tuloksilla ja tavoitteilla ohjaamiseksi ja impulssien syöttämiseksi tiimin työprosessiin. (Skyttä 2005, 81 – 82.)

## 5 KEHITTÄMISTYÖ

Kehittäminen on konkreettista toimintaa jonka tarkoituksena on saavuttaa jokin selkeästi ennalta määritelty tavoite. Kehittämistoiminnan lähtökohdat, menetelmät, laajuus ja kohde voivat olla hyvinkin moninaisia ja se voi sisältää sekä uusien ideoiden keksimistä, että niiden levittämistä ja vakiinnuttamista. Luonteeltaan kehittäminen on ennen kaikkea käytännöllistä ja sillä pyritään edistämään, parantamaan ja korjaamaan asioita. Kehittäminen tähtää myös uuden tiedon ja taidon siirtämiseen, sillä onnistuneen kehittämisprosessin tuotokset saattavat levitä muidenkin toimijoiden käyttöön. (Toikko & Rantanen, 2009, s.16)

Kehittäminen edellyttää tiettyjä tehtäviä, joista itse kehittämisprosessi koostuu. Ensinnäkin kehittämistoiminnan lähtökohdat on perusteltava ja määriteltävä. Lähtökohtana voi olla esimerkiksi nykytilanteen ongelma tai tulevaisuuden visio. Toiseksi kehittämistoiminta tulee organisoida, eli suunnitella ja valmistella työn käytännön toteutus. Kolmanneksi tarvitaan itse kehitettävä toiminta, joka muodostuu ideoinnista, priorisoinnista, kokeiluista ja mallintamisesta, konkreettisesta tekemisestä sekä pohdinnasta ja analysoinnista. Neljäntenä kehittämistoimintaa tulee arvioida. Arvioinnin tehtävänä on suunnata kehittämisen prosessia, tuottaa tietoa kehitettävästä asiasta ja osallistaa toimijoita. Viidentenä kehittämistoiminnan tulokset tulee levittää ja juurruttaa. (Toikko & Rantanen, 2009, s. 57–63)

### 5.1 Kehittämistyön tavoitteet ja lähtökohdat

Tilitoimisto X Oy:n osaamisen kehittäminen pohjaa yrityksen liiketoimintastrategiaan. Tärkeinä asioina Tilitoimisto X Oy:ssä nähdään asiantuntijoiden osaamisen kehittämisen tukeminen, mielekkäiden urapolkujen syntyminen sekä kysyntää vastaavan osaamisen varmentaminen nyt ja tulevaisuudessa.

Tilitoimisto X Oy:n osaamisen kehittämisen järjestelmän kokonaisuudistusta lähdettiin rakentamaan keväällä 2018. Uudistuksen yhtenä osana haluttiin luoda korvaava järjestelmä aiemmin käytössä olleille opintopoluille. Opintopolkuja Tilitoimisto X Oy:ssä oli ollut käytössä kuusi kappaletta: kirjanpidon asiantuntija, palkanlaskennan asiantuntija, HR-asiantuntija, verotuksen asiantuntija, talousjohtamisen asiantuntija sekä esimiespolku. Osaamispolkujen tarkoituksena oli kannustaa asiantuntijoita kehittämään omaa osaamistaan, sekä tarjota asiantuntijoille mahdollisuus jakaa ja kehittää osaamistaan omien vahvuuksien ja yrityksen tarpeiden mukaisesti. Osaamispoluilla kehitettiin erityisesti tietyn osa-alueen substanssiosaamista. Käytännössä osaamispolut toteutettiin siten, että jokaisella polulla oli yksi koulutus/tapaaminen kuukaudessa. Poluilla järjestettiin vuosittain kuusi kahden kuukauden mittaista jaksoa, joissa ensimmäinen kuukausi si-

sälsi koulutuksen ja toinen kuukausi keskusteluhetken, jossa käytiin koulutusta sekä mahdollisia asiakastapauksia polkuun liittyen läpi. (Tilitoimisto X Oy, 2019)

Tilitoimisto X Oy:n toiminnan laajetessa uusiin toimipisteisiin osaamispolkujen osanottajamäärät kuitenkin kasvoivat niin suuriksi, että niiden hallinta ja tarkoituksenmukainen toiminta alkoivat käydä haastaviksi toteuttaa eikä osaamispolkujen nimetyillä vetäjillä ollut enää mahdollisuutta tukea kasvavaa osanottajamäärää täysipainoisesti näiden osaamisen kehitymisessä oman työnsä ohella. Myös toiminnan organisointi etäyhteyksien kautta oli aiheuttanut haasteita.

Yksi vastuuryhmätoiminnan käynnistämisen tärkeimpiä tavoitteita oli myös luoda malli, joka edistäisi koko organisaation kattavaa tiedon jakamista. Osaamispolkuihin ja koulutuksiin osallistumisiin liittyen organisaatiossa oli tallennettu saatua tietoa yrityksen levyasemille jonka lisäksi tietoa oli jaettu tiimipalaverissa. Tiedon ei kuitenkaan koettu kulkevan organisaatiossa kovinkaan tehokkaasti ja lisäksi organisaation laajeneminen useille paikkakunnille aiheutti haasteita tiedon jakamiselle koko organisaation laajuisesti.

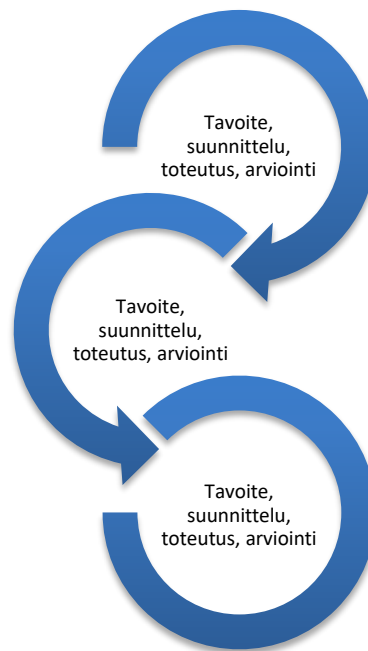
## 5.2 Kehittämisprosessi

Kehittämisprosessi muodostuu viidestä aiemmin esitellystä tehtävästä, jotka ovat perustelu, organisointi, toteutus, arviointi ja levittäminen. Itse prosessi voidaan mallintaa monin eri tavoin. Näistä yleisin lienee lineaarinen malli jossa prosessin vaiheet seuraavat toisiaan lineaarisesti ennalta tehdyn suunnitelman mukaisesti (kuva 3). (Toikko & Rantanen, 2009, s.64)



Kuva 3. Kehitysprosessin lineaarinen malli (mukaiillen Toikko & Rantanen, 2009, s. 64)

Kehittämisprosessi voi olla myös jatkuvan spiraalin kaltainen, jossa kehittämisen vaiheet muodostavat toisiinsa linkittyviä kehiä (kuva 4). Yhden kehän päättyessä muodostuu toinen, jossa edellisen vaiheen tuotokset arvioidaan yhä uudelleen ja uudelleen. Mallissa korostuvat reflektiivisyys, arviointi ja vuorovaikutus. (Salonen, Eloranta, Hautala & Kinos, 2017, s.52) Spiraalimainen kehittämisprosessi on usein pitkä, sillä ensimmäinen kehä muodostaa vasta lähtökohdan kehittämislle (Toikko & Rantanen, 2009, s.67).



Kuva 4. Kehittämisprosessin spiraalimalli (mukaillen Salonen ym., 2017, s.53)

Sekä lineaarinen että spiraalimainen malli pyrkivät esittämään kehittämistä varsin yksinkertaisen kaavan mukaisesti. Käytännössä prosessin vaiheet eivät kuitenkaan ole aina selkeästi erotettavissa, eikä kehittäminen etene loogisesti vaan saattaa olla hyvinkin katkonaista ja hidasta. Kehittämisprosessia voidaan kuvata myös ympäristöönsä vapaasti ja avoimesti reagoivana spagettimallina. Spagettimallinen prosessi sisältää samat prosessin vaiheet kuin muutkin mallit, mutta niiden ajoitus tai järjestys eivät ole etukäteen määriteltävissä ja niiden suhteet toisiinsa ovat yleensä havainnoitavissa vasta jälkikäteen. Spagettimaisen prosessin eteneminen tapahtuu tilannekohtaisesti konkreettiseen toimintaan sekä sen arviointiin reagoiden. Mallissa prosessi muodostuu avoimesti ja vapaasti ja tähtää erilaisten näkökulmien esille tuomiseen. (Toikko & Rantanen, 2009, s. 71–72)

### 5.2.1 Opinnäytetyöprosessin kuvaus

Opinnäytetyöprosessi kesti kokonaisuudessaan yli vuoden (kuva 5) ja siinä voidaan nähdä piirteitä sekä lineaarisesta, että spagettimaisesta kehittämisprosessin mallista. Prosessin lineaarisuus näkyy toisiaan seuraavina, loogisesti etenevinä päävaiheina. Spagettimaisuus prosessissa ilmenee siten, että prosessi eli voimakkaasti käytyjen keskustelujen ja saadun palautteen mukana ja varsinainen suunnitelma muotoutui pitkälti työn edetessä.



Kuva 5. Opinnäytetyöprosessi

Työn suunnittelu lähti käyntiin toukokuussa 2018 tapaamisella Tilitoimisto X Oy:n henkilöstöpäällikön kanssa. Tapaamisen tarkoituksena oli kartoittaa opinnäytetyön aihepiiriä sekä opinnäytetyön tekijän kiinnostuksen kohteitten että yrityksen tarpeen näkökulmista. Melko nopeasti keskustelussa nousi esiin osaamisen kehittämisen järjestelmän uudistaminen ja sen osaluena korvaavan järjestelmän luominen käytössä olleille osaamispoluille.

Osaamisen kehittämisen järjestelmän kokonaisuudistuksen kehittämismenetelmäksi valikoitui workshop-työskentely. Workshop-ryhmä koostettiin Tilitoimisto X Oy:n eri toimipisteissä työskentelevistä taloushallinnon ammattilaisista ja sen tarkoituksena oli, että asiantuntijat voisivat keskustelujen kautta ottaa osaa osaamisen kehittämisen järjestelmän muotoutumiseen sekä esittämällä omia ajatuksia että antamalla palautetta ryhmässä esitellyistä toimintaehdotuksista. Workshop-ryhmän ensimmäinen tapaaminen oli kesäkuun alussa 2018. Tuon tapaamisen tarkoituksena oli sekä

kartoittaa taloushallinnon asiantuntijoiden työn kannalta tärkeitä osaamisalueita nyt ja tulevaisuudessa että ideoida myöhemmin henkilöstölle toteutetun osaamiskartoituksen aihealueita ja kysymyksiä.

Sekä workshop-ryhmän tapaamisen aikana käsitellyt asiat että suunnittelupalaveri Tilitoimisto X Oy:n henkilöstöpäällikön kanssa viitoittivat kesän 2018 aikana toteutettua opinnäytetyön aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen perehtymistä. Vaikka vastuuryhmien toimintaa koskeva suunnitelma oli tässä vaiheessa vielä hioutumaton, sen päälinjaukset ja tarkoitus olivat kuitenkin jo selvillä. Koska tarkoituksena oli perustaa pieniä ryhmiä joiden tehtävänä oli tehokas tiedon ja osaamisen hankinta ja jakaminen organisaatiossa, keskittyi teoreettisen taustatiedon kartoitus sekä tiimien toimintaa että tiedon- ja osaamisen johtamista käsittelevään kirjallisuuteen ja tutkimusaineistoon. Tarkoituksena oli myös löytää vastaavanlaisia aiemmin toteutettuja osaamisen kehittämisen järjestelmiä, joissa osaamisen kehittämistä ja tiedon jakamista toteutettaisiin tiimitoiminnan kautta.

Alkusyksystä 2018 käytiin useita keskusteluja Tilitoimisto X Oy:n henkilöstöpäällikön ja toimitusjohtajan kanssa. Keskustelujen pyrkimyksenä oli selkiyttää organisaation toiveita ja tavoitteita vastuuryhmien rakentamiseen liittyen, sekä kiteyttää opinnäytetyön roolia kokonaisprojektissa. Lopulta päädyttiin siihen, että opinnäytetyön osuus projektissa olisi perustettaville vastuuryhmille näiden toimintaa ohjaavan esimerkiksi vuosikello-ajattelun pohjautuvan toimintamallin / toimintasuunnitelman kehittäminen.

Workshop-ryhmän toisessa tapaamisessa lokakuussa 2018 hahmoteltiin perustettavien vastuuryhmien vastuualueita. Tärkeiksi pääteemoiksi nousivat mm. verotus, talousjohtaminen, yhtiöiden nettovarallisuus/oma pääoma, rahoitus, konsernit ja perustajaurakointi. Näin ollen alkuperäinen ajatus vuosikello-muotoisesta toimintasuunnitelmasta ei olisi ollut toimiva, sillä ryhmien vastuualueet näyttivät muotoutuvan sellaisiksi joiden teemoja olisi hankalaa rytmittää vuodenkiertoon. Lisäksi organisaation toiveissa oli, että ryhmistä muodostuisi mahdollisimman itseohjautuvia jolloin myöskään toimintasuunnitelman toteutustapa ei saisi muodostua liiallisesti ryhmän toimintaa rajaavaksi.

Loppusyksystä 2018 toteutettiin organisaatiossa koko henkilöstölle osaamiskartoitus. Kartoituksessa selvitettiin, minkälaista osaamista organisaatiosta jo löytyy, ja vastaavasti minkä osa-alueiden osaamisessa on kehitettävää. Osaamiskartoituksen tulosten perusteella rajattiin varsinaiset vastuuryhmien vastuuosaaamisalueet. Osaamisalueiksi muodostuivat ohjelmistoihin pohjautuvat Procountor ja Lemonsoft, verotus (tulovero), verotus (arvonlisävero), perustajaurakointi ja kiinteistökirjanpito sekä konsernikirjanpito. Aiemmasta suunnitelmasta poiketen päädyttiin perustamaan kaksi ryhmää koskemaan tietyillä ohjelmistoilla toteutettua kirjanpitoa. Sekä Procountor että Lemonsoft-asiakkuuksien määrä organisaatiossa on jatkuvasti noususuhtainen ja lisäksi näillä ohjelmistoilla toteutettuun kirjanpitoon liittyy omia erityispiirteitään. Tämän vuoksi katsottiin, että on



tärkeää perustaa näille ohjelmistoille omat vastuuryhmänsä joiden tehtäviin kuuluisi myös ohjelmiston muiden käyttäjien tukipalveluna toimiminen.

Marraskuussa 2018 alkoi varsinainen vastuuryhmien toimintasuunnitelman luonnostelu ja työn tuloksina syntyneet vastuuryhmien toimintaa ohjaavat työkalut esiteltiin workshop-ryhmän kolmannessa tapaamisessa joulukuun 2018 alussa. Tapaamisen aikana ryhmä antoi palautetta työkalujen toimivuudesta ja testasi yksittäisen osaamisalueen kehittämisen suunnittelumallia kuvitteellisten esimerkkien avulla. Saadun palautteen sekä käytettävyykokemusten perusteella työkaluihin tehtiin vielä pieniä muutoksia. Kaiken kaikkiaan ryhmän antamat kommentit olivat erittäin positiivisia ja ryhmäläisten mielestä työkalut vastasivat hyvin tarkoitustaan. Erityisen positiiviseksi koettiin se, että työkalut antavat tilaa vastuuryhmien itseohjautuvuudelle ohjaten niitä kuitenkin jatkuvaan ja tarkoituksenmukaiseen toimintaan.

### 5.3 Vastuuryhmien toimintaa ohjaavien työkalujen esittely

Ajatus vastuuryhmien toimintaa ohjaavien työkalujen luomisesta kiinteän toimintasuunnitelman luomisen sijaan syntyi pikkuhiljaa kehitysprosessin edetessä. Tähän vaikuttivat eniten organisaation edustajien kanssa käydyistä keskusteluista nousseet toiveet ryhmien itseohjautuvuudesta sekä hiljaisen tiedon näkyväksi tuomisesta organisaatiossa. Lisäksi suunnitellut vastuuryhmien vastuualueiden aiheet olivat sellaisia, että kiinteän toimintasuunnitelman luominen olisi muodostunut liian haastavaksi ja ryhmien toimintaa rajoittavaksi.

Työkalujen suunnittelussa oli tärkeää ottaa huomioon kokonaisvaltainen vastuuryhmien toiminnan ohjaaminen. Ryhmien jäsenten tulisi pystyä toimimaan tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti yhteistyössä toistensa kanssa sekä tuottamaan koko organisaatiota hyödyttävää tietoa ja osaamista. Suunnitelmassa tuli ottaa huomioon myös ryhmien tuottaman tiedon dokumentoinnin ohjaus, hiljaisen tiedon esille tuomisen huomiointi sekä erityisen tärkeänä osa-alueena ryhmien toiminnan arviointi.

Toimintaa kokonaisvaltaisesti ohjaavien työkalujen luominen edellytti monialaisen teoreettisen viitekehyksen rakentamista. Tiimien toimintaa käsittelevä teoria viitoitti niiden työkalujen rakentamista, joilla mahdollistetaan vastuuryhmien tehokas ja tarkoituksenmukainen toiminta. Osaamisen ja tiedon johtamisen teoriat puolestaan johdattivat niiden työkalujen syntymistä, joilla ohjataan ryhmien varsinaisten tuotosten rakentumista.

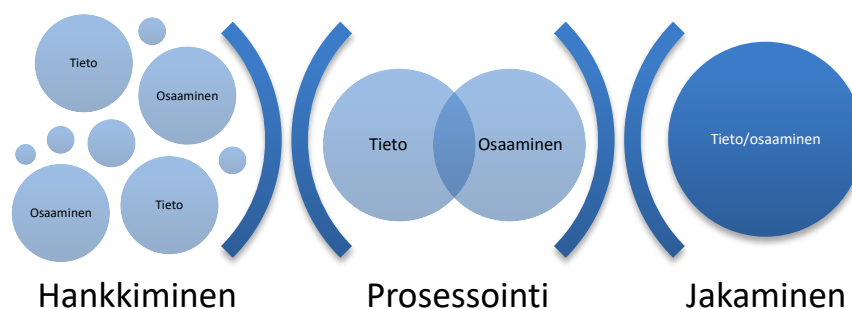
#### 5.3.1 Vastuuryhmien tarkoitus ja tehtävät

Ensimmäisenä tehtävänä oli määritellä sekä vastuuryhmien tarkoitus organisaatiossa että sen tehtävät. Vastuuryhmien tarkoituksen ja tehtävien

määrittelyn pääasiallisena tavoitteena oli tuoda sekä vastuuryhmien jäsenille että koko organisaatiolle näkyväksi se, minkä takia vastuuryhmyöskentelyyn on päädytty, mitä toiminnalla tavoitellaan ja millä tavoin ryhmien olisi tarkoitus toimia. Erityisen tärkeää määrittely oli sen vuoksi, että vastuuryhmyöskentely oli käsitteenä organisaation henkilöstölle ennestään tuntematon. Lisäksi koska vastuuryhmien kokoonpanoja ei oltu vielä päätetty ja niiden kasaaminen oli tarkoitus toteuttaa vapaaehtoisuuteen perustuvasti, oli tärkeää tuoda selkeästi esille vastuuryhmytoiminnan tuomat edut sekä yksilölle että koko organisaatiolle.

Vastuuryhmien tarkoitus ja tehtävät määriteltiin sekä Tilitoimisto X Oy:n henkilöstöpäällikön ja toimitusjohtajan kanssa käytyjen keskustelujen että workshop-työryhmän kokoontumisissa käytyjen keskustelujen pohjalta. Pohjana vastuuryhmän tehtäville toimivat myös Otalan (2008, s.99–100) kuvaamat kompetenssimestarin ja kompetenssiitiimin tehtävät.

Kiteytettynä vastuuryhmien tarkoitus on hankkia, prosessoida ja jakaa oman vastuualueensa tietoa ja osaamista. Prosessi voidaan esittää myös selkeästi kuvallisessa muodossa:



Kuva 6. Vastuuryhmien tarkoitus

Kuvasta pystytään havainnoimaan, että hankkimisvaiheessa kukin ryhmän jäsen kerää erillään olevia tiedon ja osaamisen palasia, jonka lisäksi heillä saattaa olla jo entuudestaan hallussaan osaamisalueeseen liittyvää tietoutta. Prosessointivaiheessa nämä tiedot ja osaamiset kootaan yhteen keskustellen niistä ryhmässä jolloin niistä koostetaan yhteinen ja jäsenelty kokonaisuus. Prosessointivaiheessa kokonaisuus myös tuodaan näkyväksi dokumentaation avulla. Kolmannessa vaiheessa ryhmä jakaa tämän kokonaisuuden kulloinkin tarkoituksenmukaisella tavalla eteenpäin organisaation muulle henkilöstölle. Vastuuryhmien tarkoitusta voidaan avata myös tarkastelemalla vastuuryhmille määriteltyjä tehtäviä. Tehtävät ovat:

**Määrittää oman vastuualueensa sisältö** eli kartoittaa ja konkretisoida kaikki ne osa-alueet joista oman ryhmän vastuusaamisalue muodostuu.

Esimerkiksi verotuksen arvonlisävero-ryhmän osaamisalue voisi pitää sisäl-  
lään mm. arvonlisäveron vähennysoikeuden, ulkomaankaupan arvonli-  
säverotuksen ja marginaaliverotuksen.

**Määritellä oman vastuualueensa osaamistasot** eli mitä eroa on oman vas-  
tuualueen perusosaajalla, asiantuntijaosaajalla ja huippuosaajalla ja mikä  
on organisaatiossa tavoiteltava osaamisen tasojakauma.

**Tietää yrityksen osaamisresurssit oman vastuualueensa osalta** eli mitä  
osaamista ko. osa-alueella yrityksessä on ja missä se sijaitsee.

**Tietää oman vastuualueensa oppimistarpeet organisaatiossa** eli kartoit-  
taa ja tunnistaa oman vastuualueensa osa-alueita joita organisaatiossa tu-  
lee kehittää.

**Pysyä aktiivisesti perillä oman alueensa uutisoinnista ja kehityksestä** eli  
seurata aktiivisesti omaa vastuualuettaan koskevaa uutisointia ja viestin-  
tää eri kanavista (esimerkiksi verottaja, taloushallintoliitto, ohjelmistotoi-  
mittajat) ja tiedottaa sisäisesti organisaation toimintaan liittyvistä uudis-  
tuksista.

**Kartoittaa oman vastuualueensa koulutusmahdollisuuksia**

**Hankkia vastuualueensa tietoa ja osaamista monipuolisesti erilaisten  
väylien kautta** esimerkiksi hakeutumalla sisäisiin/ulkoisiin koulutuksiin,  
alan kirjallisuudesta, uutisoinnista, internet-lähteistä tai erilaisia oppimis-  
metodeja kuten action learningia hyväksikäyttäen.

**Keskustella säännöllisesti pidettävissä tapaamisissa hankituista tiedoista  
ja osaamisesta** eli ryhmän jäsenten tulee jakaa ja prosessoida hankki-  
maansa tietoa ja osaamista ryhmän muiden jäsenten kanssa.

**Jakaa aktiivisesti osaamisalueensa muuttuvaa ja pysyvää tietoutta sekä  
osaamista eteenpäin organisaatiossa**

**Kouluttaa sisäisesti muita organisaation jäseniä**

**Dokumentoida hankkimansa tieto sekä huolehtia siitä että tieto on ajan  
tasaista ja kaikkien saatavilla** eli päivittää aktiivisesti osaamisalueensa tie-  
toa ja ohjeistusta vastuuryhmille luotaviin intranet-kanaviin sekä muihin  
mahdollisiin kohteisiin.

**Antaa konsultaatioapua omaan vastuualueeseensa liittyvissä haasta-  
vissa asiakastapauksissa** eli auttaa muita organisaatiossa työskenteleviä  
asiantuntijoita. Ohjelmistoihin pohjautuvien ryhmien tehtävänä on tähän  
liittyen toimia sisäisenä tukipalveluna ohjelmistojen käyttöön liittyvissä ky-  
symyksissä ja ongelmatilanteissa.

Vastuuryhmille määriteltyjen tehtävien tarkoituksena on ohjata ryhmiä ottamaan toimintansa suunnittelussa huomioon toiminnan ydinkohdat, eli tiedon ja osaamisen laaja-alainen hankkiminen, niiden prosessointi ryhmässä, dokumentointi sekä tuotosten jakaminen eteenpäin organisaatiossa. Tehtävien määritelmät on kuitenkin tarkoituksellisesti jätetty mahdollisimman avoimiksi jotta ne jättävät tilaa ryhmien omalle suunnittelulle ja itseohjautuvuudelle. Esimerkiksi kulloinkin sekä tiedon hankinnassa että jakamisessa käytettävät menetelmät ja muut ryhmän konkreettiset toimintatavat ovat ryhmän itsensä määriteltävissä.

### 5.3.2 Tiimisopimus

Toisena työkaluna on vastuuryhmille luotu tiimisopimus pohja. Tiimisopimuksen tarkoituksena on kiteyttää vastuuryhmien jäsenten sekä vastuuryhmätoiminnasta vastaavan organisaation edustajan kesken ryhmän toiminnan ydinkohdat. Lisäksi tiimisopimus auttaa syventämään ymmärrystä vastuuryhmän toiminnasta ja sitouttamaan sen jäseniä yhteiseen toimintaan ja tavoitteisiin sekä parantamaan ryhmän jäsenten keskinäistä yhteistyötä. (Skyttä, 2005, s.91)

Tiimisopimus toimii apuvälineenä sekä vastuuryhmien toiminnan onnistumiseen vaikuttavien tekijöiden että toiminnan rajojen ja suuntaviivojen määrittelyssä. Tiimisopimusta työstetään prosessiluonteisesti, eli sen tarkoituksena ei ole olla valmis ensimmäiseltä istumalta. Tiimisopimuksen työstäminen voidaan aloittaa mistä tahansa kohdasta ja alkuvaiheessa sopimus saattaa näyttää hyvin hahmottumattomalta ja kaavailevalta. Sopimusta tulisi tarkistella ja prosessoida yhä uudelleen ja uudelleen toiminnan edetessä, jotta se todella ohjaisi toimintaa eivätkä siihen kirjatut tavoitteet jäisi unohduksiin. Sopimuksen prosessiluonteisen työstämistavan tarkoituksena on lisäksi edistää ryhmän kehittymistä ja lisätä ryhmässä toimivien yksilöiden keskinäistä ymmärrystä ryhmän toiminnasta. (Skyttä, 2005, s.91–92)

Sopimus pohjan luomisessa apuvälineenä toimi Skyttän (2005) tiimisopimusrunko jota muokattiin vastuuryhmätoimintaan soveltuvaksi. Skyttän mallissa esimerkiksi vastuunjakoon ja poikkeustilanteista sopimiseen liittyvät asiat oli eroteltu omaksi porukkasopimukseksi, jonka työstäisivät pelkästään tiimin jäsenet ilman organisaation edustajan paikallaoloa. Kettiin kuitenkin, että vastuuryhmätoiminnasta vastaavan organisaation edustajan tulisi olla paikalla myös näistä asioista sovittaessa ns. valmentajan ominaisuudessa. Lisäksi haluttiin, että vastuuryhmätoimintaa ohjaavat työkalut muodostaisivat mahdollisimman helppokäyttöisen ja tiiviin kokonaisuuden jotta niiden käyttäminen olisi mahdollisimman helppoa ja aidosti toimintaa tukevaa.

Ryhmä:	Pvm:
Sopijat:	<ul style="list-style-type: none"> <li>ryhmän jäsenet</li> <li>vastuuryhmätoiminnasta vastaava yrityksen edustaja</li> </ul>
Vastuuryhmän tarkoitus:	<ul style="list-style-type: none"> <li>ketkä ovat vastuuryhmän asiakkaat eli kelle tietoa tuotetaan?</li> <li>mitä tarpeita ryhmän tulee tyydyttää?</li> <li>mitä asiakashyötyjä ryhmän pitää pystyä tuottamaan?</li> <li>vastuualueen sisältö?</li> </ul>
Vastuuryhmän tavoitteet:	<ul style="list-style-type: none"> <li>taloudellisuus/tehokkuus</li> <li>sisäinen toimivuus (yhteistyö, motivaatio)</li> <li>hyödyt/vaikuttavuus</li> <li>toiminnan kehittyminen</li> <li>mittarit</li> </ul>
Vastuuryhmän sisäinen osaamistaso	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mikä on vastuuryhmän jäsenten tämän hetkinen osaamistaso</li> </ul>
Vastuuryhmän valtuudet:	<ul style="list-style-type: none"> <li>päätöksentekovaltuudet</li> <li>resurssienkäyttövaltuudet (ihmiset, raha, välineet, aika)</li> <li>kehittämisvaltuudet (ryhmän toiminnan kehittäminen)</li> </ul>
Vastuunjako/ryhmän vetäminen:	<ul style="list-style-type: none"> <li>vastuuvaikeuksista sopiminen</li> <li>ryhmän vetäjän vastuut</li> <li>aikataulukko</li> </ul>
Toiminta poikkeustilanteissa:	<ul style="list-style-type: none"> <li>tuuraukset</li> <li>ongelmanratkaisu</li> <li>ristiriitojen käsittely</li> <li>pelisääntöjen rikkominen</li> <li>yms.</li> </ul>
Muut asiat:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Muuta, mitä?</li> </ul>

Taulukko 1. Vastuuryhmien tiimisopimus

Vastuuryhmien tiimisopimuksen alussa selkiytetään ja syvennetään ryhmän tarkoitusta. Aikaisemmin kuvatun vastuuryhmien tarkoitus -määrittelyn näkökulmana on kysymys mitä, kun taas ryhmän tehtävänä on tiimisopimuksessaan pohtia tarkoitustaan miksi-näkökulman kautta. Asiakstermin käyttö saattaa ensin näyttäytyä hämmentävänä ja harhaanjohtavana, sillä vastuuryhmien toiminta keskittyy ainakin alkuvaiheessa organisaation sisäiseen osaamisen kehittämiseen ja tiedon välittämiseen. Sen tarkoitus onkin herätellä sekä pohtimaan ryhmän toimintamahdollisuuksia mahdollisimman laaja-alaisesti että näkemään myös sisäiset asiakkaat ulkoisten asiakkuuksien veroisina.

Vastuuryhmien tarkoitus -kohdan asiakashyötyjen määrittely luo pohjaa myös tiimisopimuksen seuraavalle kohdalle, eli vastuuryhmien tavoitteiden asettamiselle. Vastuuryhmien tavoitteiden ja mittarien määrittely lie-nee sekä tärkein että samalla myös haastavin ja aikaa vievin kohta. On

myös erityisen tärkeää, että tavoitteita tarkistetaan ja muutetaan tarvittaessa vastuuryhmän toiminnan edetessä. (Skyttä, 2005, s.93)

Tavoitteista tulisi luoda mahdollisimman tarkkoja ja näin ollen myös mahdollisimman hyvin toimintaa ohjaavia. Sopimusohjaan on tavoitteiden asettamisen avuksi lisätty neljä tavoiteulottuvuutta, joiden avulla tavoitteita voidaan lähteä hahmottelemaan. Tavoiteulottuvuudet ovat sidoksissa vastuuryhmien sidosryhmiin ja näiden tarpeisiin. Ensimmäisenä tavoiteulottuvuutena on tiimin taloudellisuus ja tehokkuus joka voidaan nähdä myös omistajasidosryhmän näkökulmana. Taloudellisuuteen ja tehokkuuteen tähtäävien tavoitteiden voidaan ajatella koskevan sekä tiimin toimimista taloudellisesti ja tehokkaasti että myös sen toiminnan taloudellisuus- ja tehokkuusvaikutuksia organisaation toimintaan yleisesti. Toisena tavoiteulottuvuutena on vastuuryhmän sisäisen toimivuuden ulottuvuus eli ryhmän jäsenten näkökulma. Sisäisen toimivuuden tavoiteulottuvuuteen kuuluvat esimerkiksi yhteistyön sujuvuuteen ja ryhmän jäsenten motivaatioon liittyvät asiat. Nämä tavoitteet ovat tärkeitä tukitavoitteita jotka mahdollistavat ryhmän muiden tavoitteiden saavuttamista. Kolmantena tavoiteulottuvuutena on vastuuryhmien asiakkaiden näkökulma eli ryhmän toiminnan aikaansaamat hyödyt ja vaikuttavuus. Neljäntenä tavoiteulottuvuutena on vielä vastuuryhmän toiminnan kehittäminen, jonka tavoitteet voivat nousta kaikista muista tavoiteulottuvuuksista. (Skyttä, 2005, s.94)

Jokaiselle vastuuryhmälle laaditulle tavoitteelle on luotava myös mittari. Olennaista on, että luotavat mittarit ovat yksinkertaisia, helposti ymmärrettäviä, edullisia, helppokäyttöisiä, riittävän tarkkuuden omaavia, oikeudenmukaisia ja että ne todella auttavat toiminnan ohjaamisessa. Joillekin tavoitealueille sopivan mittarin löytäminen saattaa tuntua haastavalta. Tällöin on mahdollista käyttää esimerkiksi arviomittaria jossa ryhmän jäsenet kertovat oman arvionsa mitattavasta asiasta esimerkiksi kouluarvosana-asteikolla 4-10. Tällainen mittari soveltuu erityisen hyvin käytettäväksi sisäiseen toimivuuteen vaikuttavien tavoitteiden mittaamisessa. (Skyttä, 2005, s.96–97)

Vastuuryhmän tiimisopimukseen kirjataan myös ryhmän valtuudet toimia itsenäisesti. Valtuudet voidaan jakaa karkeasti kolmeen päätyyppiin jotka ovat päätöksentekovaltuudet, resurssienkäyttövaltuudet sekä kehittämisvaltuudet. Päätöksentekovaltuuksilla tarkoitetaan kaikkien niiden asioiden määrittelyä, joissa ryhmä voi tehdä päätöksensä itsenäisesti ilman että sen tarvitsee varmistaa asiaa ryhmän ulkopuolelta. Resurssienkäyttövaltuuksiin kirjataan se, kuinka itsenäisesti tiimi saa käyttää toiminnassaan erilaisia resursseja kuten rahaa, välineitä, aikaa ja ihmisiä. Kehittämisvaltuudet puolestaan koskevat ryhmän mahdollisuuksia päättää itse toimintansa kehittämisen. (Skyttä, 2005, s.99–100)

Tiimisopimuksen kaksi viimeistä kohtaa eli vastuunjako ja toiminta poikkeustilanteissa käsittelevät vastuuryhmän sisäisiä pelisääntöjä. Vastuuryhmien johtajuusjärjestelmänä sovelletaan ainakin alkuvaiheessa kiertävää johtajuutta, jossa jokainen ryhmäläinen vastaa ryhmän vetämisestä omalla vastuuviikollaan. Tiimisopimuksen vastuunjako-kohdassa ryhmäläisten tulee sopia vastuuviikkojen jaosta sekä määritellä ryhmän vetäjän vastuulle tulevat asiat. Vastuusiin kirjataan myös muiden ryhmän jäsenten vastuut sekä määritellään mitä vastuuta kuuluu esimerkiksi yksittäisestä oppimistavoitteesta vastaavalle. Näiden lisäksi ryhmä sopii yleisesti toimintansa aikataulutukseen liittyvistä asioista kuten esimerkiksi tapaamisajankohdista. Toiminta poikkeustilanteissa – kohdassa ryhmäläiset sopivat miten toimitaan esimerkiksi silloin jos ryhmänvetäjä sairastuu, kun ryhmäläisten kesken syntyy ristiriitatilanteita tai kun joku ryhmäläisistä rikkoo yhteisiä pelisääntöjä. Tiimisopimuksen lopussa on vielä kohta muille asioille johon voidaan kirjata kaikki esille tulevat sopimusrunkoon kuulumattomat asiat.

### 5.3.3 Yksittäisen osaamisalueen kehittämisen suunnittelumalli

Kolmanneksi työkaluksi valikoitui yksittäisen osaamisalueen kehittämisen suunnittelumalli jonka avulla vastuuryhmät pystyvät kattavasti suunnittelemaan ja aikatauluttamaan valitsemiensa oppimistavoitteiden saavuttamista. Malliin haettiin inspiraatiota Otalan (2008, s. 216) Osaamisen kehittämisohjelman suunnittelumallista.

Oppimistavoite:	Tiedon hankinta	Tiedon prosessointi ryhmässä	Tiedon jakaminen
Menetelmät			
Ajoitus ja aikataulu			
Kohderyhmä			
Dokumentointi			
Vastuu			

Kuva 7. Yksittäisen osaamisalueen kehittämisen suunnittelumalli

Malli toimii siten, että ryhmä valitsee ensin tunnistamansa organisaatiossa sijaitsevan osaamistarpeen oppimistavoitteeksi. Osaamistarve voi nousta esimerkiksi toimialaa koskevasta muutoksesta tai se voidaan tunnistaa vaikkapa kehityskeskustelujen, asiakasreklamaatioiden tai sisäisten tukipyyntöjen kautta. Esimerkkinä tällaisesta osaamistarpeesta voidaan käyttää tulolähdejaon poistumista jota aletaan soveltamaan esimerkiksi osakeyhtiöiden kohdalla vuodesta 2020 alkaen. Ryhmä kirjaa malliin oppimistavoitteeksi tulolähdejaon poistumisen, jonka jälkeen oppimistavoitetta lähdetään suunnittelemaan matriisissa edeten.

Ensimmäisessä sarakkeessa suunnitellaan oppimistavoitteeseen liittyvän tiedon hankintaa. Saraketta koskeville riveille kirjataan tiedon haussa käytettävät menetelmät eli millä keinoilla ja mistä tietoa hankitaan, millä aikataululla tietoa hankitaan, kuka tai ketkä tietoa hankkivat eli ketkä ovat tiedonhankinnan kohderyhmää, mitä dokumentoidaan, minne ja millä keinoilla ja nimetään tiedonhankintaprosessille vastuuhenkilö. Toisessa sarakkeessa ryhmä suunnittelee sen, miten hankittua tietoa lähdetään ryhmässä prosessoimaan. Riveille kirjataan nyt tiedon prosessoinnin menetelmät, aikataulut, ketkä tiedon prosessointiin osallistuvat, mitä dokumentoidaan ja minne sekä prosessoinnin vastuuhenkilö. Kolmannessa sarakkeessa ryhmä suunnittelee hankitun ja prosessoidun tiedon jakamisen eteenpäin organisaatiossa. Tässä kohdassa huomionarvoista on, etteivät kaikki hankitut tiedot suinkaan ole sellaisia, jotka tulisi jakaa kaikille organisaatiossa työskenteleville vaan tietoa voidaan jakaa myös kohdenneusti. Riveille kirjataan jälleen tiedon jakamisen menetelmät, jakamisen aikataulut, kuka on tiedon jakamisen kohderyhmää eli kenelle tietoa on tarpeellista jakaa, mihin, mitä ja millä keinoilla jaettava tieto dokumentoidaan ja kuka tai ketkä ovat tiedon jakamisen vastuuhenkilöt. Prosessia havainnollistaa kuva 9, jossa matriisiin on kirjattu prosessin kulku aiemmin esiteltyä tulolähdejakoja koskevaa esimerkkiä käyttäen:

Oppimistavoite: Tulolähdejako	Tiedon hankinta	Tiedon prosessointi ryhmässä	Tiedon jakaminen
<b>Menetelmät</b>	Internet-lähteet esim. verottaja, taloushallintoliitto Koulutus	Käydään vastuuryhmässä materiaali ja koulutuksen anti läpi, keskustellaan	Lyhyehkö webinaari pääkohdista, tarkempi powerpoint
<b>Ajoitus ja aikataulu</b>	9-10/2019	10/2019	11/2019
<b>Kohderyhmä</b>	Tiina Tarkka ja Kirsi Kirjanpitäjä	Koko vastuuryhmä	webinaari sisäisesti ja ulkoisesti, powerpoint sisäisesti
<b>Dokumentointi</b>	Löydetyt materiaalit ja linkit ryhmän teams-kanavan dokumentteihin	Kirjataan keskustelun anti ja tallennetaan se ryhmän teams-kanavan dokumentteihin	ohjeistus wikiin, webinaari wikiin ja yrityksen internet-sivustolle, powerpoint teamsiin ja wikiin
<b>Vastuu</b>	Tiina Tarkka ja Kirsi Kirjanpitäjä	Kirsi Kirjanpitäjä	Tiina Tarkka ja työryhmä

Kuva 8. Tulolähdejaon oppimistavoitteen suunnittelu mallin avulla

Yksittäisen osaamisalueen kehittämisen suunnittelumallin suunnittelussa on pyritty siihen, että malli olisi mahdollisimman helppokäyttöinen ja selkeä ja että se huomioisi kattavasti myös tiedon dokumentoinnin sekä hiljaisen tiedon muuntamisen näkyvään muotoon. Mallissa on myös otettu huomioon se, ettei mikään osa-alue jäisi ”jonkun” hoidettavaksi ”jollain” aikavälillä, vaan toiminta olisi aikataulutettua ja vastuut selkeät.

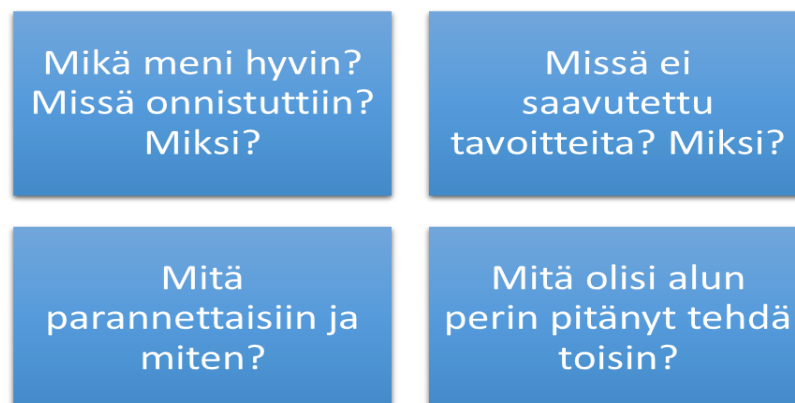


Yksittäisen osaamisalueen kehittämisen suunnittelumallia testattiin workshop-ryhmän kolmannessa tapaamisessa joulukuun 2018 alkupuolella. Workshop-ryhmä jaettiin 2-3 – hengen pienryhmiin joiden tuli keksiä ryhmälleen kuvitteellinen oppimistavoite ja suunnitella sen saavuttaminen mallin avulla. Testauksessa mallia pidettiin helppokäyttöisenä ja suunnittelutyötä helpottavana. Erityisen hyvänä koettiin se, että malli huomioi prosessin kokonaisuudessaan ja kaikkine työvaiheineen. Alkuperäisessä mallissa dokumentaatio-kohtaa ei oltu eritelty, joten se lisättiin testauksen yhteydessä saadun palautteen pohjalta lisäämään mallin selkeyttä. Testaajat toivoivat myös sanallista ja/tai kirjallista ohjeistusta mallin varsinaisille käyttäjille, sillä osalle testaajista kohderyhmän ja vastuu-kohdan ero ei ollut selkeä. Tarkoitus on, että vastuuryhmille annetaan perehdytystä kaikkien työkalujen käyttöön ryhmätoiminnan alkaessa jonka lisäksi vastuuryhmien valmentajana toimiva organisaation edustaja pystyy koko toiminnan ajan tukemaan ryhmiä työkalujen käytössä.

#### 5.3.4 Vastuuryhmien itsearviointimalli

Neljäs työkalu eli vastuuryhmien itsearviointimalli pohjaa yleisesti tunnettuun 1960-luvulla Yhdysvalloissa kehitettyyn nelikenttä- eli SWOT-analyysiin. SWOT tulee sanoista strengths eli vahvuudet, weaknesses eli heikkoudet, opportunities eli mahdollisuudet ja threats eli uhat. SWOT-analyysia käytetään yleisimmin liikkeenjohdon strategiatyökaluna jonka tarkoituksena on vertailla yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia kilpailuympäristön luomiin uhkiin ja mahdollisuuksiin. SWOT-analyysin ideana on tuottaa analyysin lisäksi myös valintoja ja toimintasuunnitelmia. (Vuorinen, 2013, s.88–89)

Vastuuryhmien itsearviointimalliksi valikoitui SWOT-analyysista hieman poikkeava Otalan (2008, s.252–253) esittelemä SWID-analyysi joka on alun perin tarkoitettu projektien arviointiin. SWID tulee sanoista vahvuudet (strengths) eli onnistumiset ja saavutetut tavoitteet, heikkoudet (weaknesses) eli huonosti saavutetut asiat, parannusehdotukset (improvements) sekä asiat, jotka olisi pitänyt alun perin tehdä toisin (differences).



Kuva 9. Vastuuryhmien itsearviointimalli eli SWID analyysi (mukaillen Otala, 2008, s.253)

Mallin valinnassa huomioitiin sen soveltuvuus vastuuryhmätoiminnan tarpeisiin sekä sen yksinkertaisuus ja helppokäyttöisyys. Tärkeää on myös, että analyysiin ei ainoastaan kirjata vahvuuksia ja heikkouksia vaan ryhmä joutuu miettimään myös miksi asioissa onnistuttiin tai ei onnistuttu. Näin analyysistä tulee syvempi, jatkoon parannusehdotusten pohtiminen on sujuvampaa ja yhteinen oppiminen sekä yhteinen näkemys ryhmän toiminnasta pääsee muotoutumaan. Parannusehdotusten rinnalla ryhmän tulee pohtia myös sitä, mitä olisi pitänyt tehdä toisin jo alusta lähtien. Vastuuryhmätoiminnan ei ole tarkoitus olla jäykkää ja ulkoapäin saneltua, vaan se voi elää voimakkaastikin toiminnan edetessä. Näin ollen on erityisen tärkeää, että ryhmä arvioi ja analysoi toimintaansa mahdollisimman monipuolisesti ja syvällisesti ja tuo esille tarvittavat muutuskohdat.

Itsearviointimallia testattiin kahdella vastuuryhmätoimintaa pilotoineella hr-puolen vastuuryhmällä joulukuussa 2018 (liitteet 1 ja 2). Ryhmät olivat palkanlaskentaohjelmistojen ympärille rakennetut Lemonsoft-ryhmä ja Mepco-ryhmä. Lemonsoft ryhmässä oli vain kolme osallistujaa, kun taas Mepco-ryhmässä osanottajia oli kuusi. Opinnäytetyön tekijä osallistui havainnoijana palaveriin, joissa itsearviointi toteutettiin.

Ryhmän vastausten perusteella voidaan päätellä, että osallistujat kokevat vastuuryhmätoiminnasta olleen heille hyötyä etenkin tiedon lisääntymisen näkökulmasta. Ongelmiin on myös voitu hakea ratkaisuja yhdessä. Havainnoinnin kautta ilmeni, että pohja ohjasi hyvin kummankin ryhmän keskustelua ja ryhmät löysivät konkreettisia tavoitteita asetettavaksi jatkoa varten. Molempien ryhmien arvioinneissa näkyy tarve vastuuryhmätoiminnan tarkoituksen ja tavoitteiden selkiyttämiseksi sekä toiminnan ohjaukselle.

## 6 POHDINTA

Kehittämisen prosessin tuloksena syntyi neljä erilaista vastuuryhmien toimintaa ohjaavaa työkalua. Työkalut pohjautuivat aiheen kirjallisuudesta löytyneisiin valmiisiin malleihin joita kuitenkin muokattiin vastuuryhmätoimintaan soveltuviksi. Mallien luonnissa pyrittiin huomioimaan laaja-alaisesti organisaation toiveet, ryhmien käyttötarkoitus ja toimivuus sekä työkalujen helppokäyttöisyys jotta niiden käyttäminen olisi tarkoituksenmukaista ja sujuvaa.

Työkalut saivat erittäin hyvän vastaanoton sekä workshop-ryhmässä toimivilta organisaation työntekijöiltä että tilaajan edustajalta. Työkalujen koettiin olevan tarkoituksenmukaista toimintaa ohjaavia, riittävän selkeitä ja helppokäyttöisiä sekä muuntautuvia. Erityisen hyvänä pidettiin sitä, että vastuuryhmät saavat itse esimiehensä kanssa määritellä toimintansa puitteet ja menetelmät. Tämän uskottiin myös lisäävän ryhmässä toimivien motivaatiota.

Kehittämisen prosessin spagettimainen malli loi työlle haasteita. Prosessin alussa oli olemassa vain visio ja työn varsinainen suunnitelma ja tavoitteet tarkentuivat vasta työn edetessä. Dialoginen keskustelu ja workshop-toiminta edesauttoivat pikkuhiljaa vision muuntautumisesta yksilön visiosta yhteiseksi ja konkreettisen suunnitelman hahmottumista. Haastavuutta työhön toi myös prosessin uniikkisuus. Vaikka osaamisen kehittämisestä, tiimityöstä, tiedon johtamisesta ja hiljaisen tiedon näkyväksi muuntamisesta on kirjoitettu useita tutkimuksia ja kehittämistöitä, vastaavaa tiimityömuotoisena toteutettua osaamisen kehittämisen järjestelmää ei kirjallisuudesta tai alan tutkimusaineistosta löytynyt. Näin voidaankin todeta, että opinäytetyö onnistui tuottamaan uutta tietoa joka on hyväksikäytettävissä myös muiden organisaatioiden keskuudessa.

Kehittämisen prosessissa muodostuivat vastuuryhmätoiminnan lähtökohdat ja työn tulokset toivon mukaan tukevat vastuuryhmätoiminnan sujuvaa aloitusta sekä ryhmien kehittymistä tehokkaasti toimiviksi huipputiimeiksi. Vastuuryhmätoiminta on itsessään jatkuvaa kehittämistä vaativaa, jolle kehittämistyö antoi ainoastaan alkusysäyksen. Jatkossa olisi hedelmällistä tutkia, kyetäänkö vastuuryhmätoiminnalla vaikuttamaan todella organisaation sisäiseen tiedon kulkuun ja koetaanko sillä olevan positiivista vaikutusta myös organisaatiossa työskentelevien yksilöiden osaamisen kehittämiseen ja organisaation yhteisen näkemyksen muodostumiseen.

## LÄHTEET

Harvard Business School Press. Peltola, A. (suomentaja). (2005). *Toimiva tiimi*. Tulostietoinen johtaja – sarja. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Perhemediat Oy.

Huusko, L. (2007). *Työpaikkana tiimi. Miten tiimi kasvaa vastuuseen?* Helsinki: Edita Publishing Oy

Ilmarinen. (n.d.) *Työyhteisötaidot – sujuvuutta, tehokkuutta ja tulosta*. Haettu 30.5.2019 osoitteesta <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-tyoyhteisotaidot.pdf>

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. (2014). *Esimies osaamisen kehittäjänä*. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Kupias, P. & Peltola, R. (2019). *Oppiminen työssä*. Helsinki: Gaudeamus Oy

Manner, J. (2018). Kollega vie kirjanpitäjän työt. Kolumni 18.1.2018. Haettu 30.5.2019 osoitteesta <https://tilisanomat.fi/kolumnit/kumppanikolumni/kollega-vie-kirjanpitajan-tyot>

Nonaka, I. & Takeuchi H. (1995). *The Knowledge-Creating Company, How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press

Otala, L. (2008). *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu*. Helsinki: WSOY

Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinos, S. (2017). *Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa*. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 108. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.

Sarala, U. & Sarala, A. (1996). *Oppiva Organisaatio. Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen*. Tampere: Tammer-paino

Skyttä, A. (2005). *Tiimiytys ja sen läpivienti*. Helsinki: Otava

Sydänmaanlakka, P. (2012). *Älykäs organisaatio*. Vantaa: Talentum media Oy

Tilitoimisto X Oy. (2019). Haettu 30.5.2019. Yrityksen intranet-sivusto.

Toikko, T. & Rantanen, T. (2009). *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon*. Tampere: Tampere University Press

Viitala, R. (2005). *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Helsinki: Inforviestintä

Virtainlahti, S. (2009). *Hiljaisen tietämyksen johtaminen*. Helsinki: Talentum Media Oy

Vuorinen, T. (2013). *Strategiakirja. 20 työkalua*. Helsinki: Talentum Media Oy. E-kirja. Haettu 31.8.2019 osoitteesta <https://www.elibrary.com/book/978-952-14-2061-0>

## MEPCO-RYHMÄN ITSEARVIOINTI

Ryhmä ja osallistajat:	Mepcon Vastuuryhmä (Osallistuja 1, Osallistuja 2, Osallistuja 3, Osallistuja 4, Osallistuja 5, Osallistuja 6)
Mikä meni hyvin? Missä ollaan onnistuttu? Miksi?	Tietämys on lisääntynyt järjestelmän haasteista. Ryhmä on pystynyt kokoontumaan aikatauluhaasteista huolimatta. Asetuksia on saatu yhteisvoimin kuntoon ja osaamista on jaettu.
Missä ei olla saavutettu tavoitteita? Miksi?	Ryhmän tarkoituksena/ tavoitteena on Mepcon asetusten kuntoon laittaminen, tiedon jakaminen (vastuuryhmässä ja tiimiin) ja hyvien käytäntöjen etsiminen.
Mitä voitaisiin parantaa? Miten?	Viestintä ryhmän ulkopuolelle kaipaa ryhtiliikettä. Yhteisen sähköpostin käsittely ja tehtävien kirjaus tunti-kirjausjärjestelmään yhtenäistettävä. Jatkoa varten tehtävä linjanveto siitä, mikä kehitystyö on asiakkaalta laskutettavaa.
Mitä olisi alun perin pitänyt tehdä toisin? Miten?	Viestintä: tulee tehdä selkeät päätökset kuka tekee ja mitä tekee.

## LEMONSOFT-RYHMÄN ITSEARVIOINTI

Ryhmä ja osallistajat:	Lemonsoft-vastuuryhmä (Osallistuja 1, Osallistuja 2, Osallistuja 3)
Mikä meni hyvin? Missä ollaan onnistuttu? Miksi?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Auttaa pysymään kartalla tulorekisterin kohdalla</li> <li>- Säännölliset palaveri</li> <li>- Lemonsoftin käyttöapua</li> </ul>
Missä ei olla saavutettu tavoitteita? Miksi?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lemonsoftiin syventyminen, tähän paneudutaan ensivuonna enemmän</li> <li>- Tulorekisteri on vienyt aikaa enemmän loppuvuodesta ja ei olla päästy keskittymään niin paljon ryhmän päätavoitteeseen (Lemonsoftiin syventyminen ja tiedon jakaminen)</li> </ul>
Mitä voitaisiin parantaa? Miten?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ajankäyttäminen</li> <li>- selkeät tavoitteet ensivuodelle</li> </ul>
Mitä olisi alun perin pitänyt tehdä toisin? Miten?	