LAURA LAMMINSIVU

Osaaminen näkyväksi

– miten työyhteisö toimii tehokkaammin



KARTOITA OSAAMINEN. TEHOSTA TUOTANTOA. RAKENNA TURVALLISUUTTA KOROSTAVA JA ITSEOHJAUTUVA TYÖYHTEISÖ.

Tekijänoikeus ja käyttöehdot
© 2026 Laura Lamminsivu / Tehokas

Kaikki oikeudet pidätetään.

Tämä teos, OSAAMINEN NÄKYVÄKSI -miten työyhteisö toimii tehokkaammin, on tekijänoikeudella suojattu. Kirjan teksti, rakenne, kuvitus ja esimerkit ovat Laura Lamminsivun omaisuutta.

Tämän kirjan sisältö on tarkoitettu vain henkilökohtaiseen käyttöön.

Sisällön jakaminen, kopiointi, muokkaaminen, julkaiseminen tai hyödyntäminen kaupallisesti ilman tekijän kirjallista lupaa on kielletty.

© 2026 Laura Lamminsivu
Kustantaja: Tmi Laura Lamminsivu/ Tehokas, Kokemäki, Suomi
Kannen suunnittelu: Tmi Laura Lamminsivu

Kustantaja: BoD · Books on Demand, Mannerheimintie 12 B, 00100 Helsinki, bod@bod.fi
Kirjapaino: Libri Plureos GmbH, Friedensallee 273, 22763 Hampuri, Saksa

ISBN 978-952-88-2572-2 (pehmeäkantinen)

1.painos

SISÄLLYSLUETTELO

ALKUSANAT 3

JOHDANTO 5

OSA 1: Työelämän näkymätön ongelma 9

OSA 2: Työ arjessa – mitä oikeasti tapahtuu 23

OSA 3: Mitä tapahtuu, kun osaamista mitataan 30

OSA 4: Osaamisen kehittäminen käytännössä 45

OSA 5: Itseohjautuva työyhteisö – mitä se oikeasti vaatii 56

OSA 6: Kohti parempaa työyhteisöä – miten aloittaa käytännössä 68

LOPPUSANAT 83

ALKUSANAT

Osaava ja oppimiseen innostunut henkilöstö toimii tehokkaasti ja itseohjautuvasti ja on samalla yrityksen kilpailuvaltti.

Tähän tarvitaan vahvaa osaamisen johtamista. Tämän kirjan tavoitteena on tarjota käytännönläheinen näkökulma osaamisen johtamiseen ja työyhteisön osaamisen kehittämiseen.

Kirja koostuu kuudesta osiosta, joista viiden ensimmäisen jälkeen löydät pohdintatehtäviä ja tilaa kirjauksille osion aiheisiin. Toivon, että pysähdyt hetkeksi pohtimaan omaa tuotantoanne. Ota aikaa ja lähde kävelylle tuotantoon. Haastattele samalla työntekijöitä, miten arki tuotannossa sujuu. Kirjaa keskusteluita ylös ja pohdi kaikessa rauhassa ratkaisuja pieniin päivittäisiin ongelmiin. Älä yritä syödä koko kakkua kerralla vaan palastele isommat ongelmat pienemmiksi osiksi. Viimeisen osion lopuksi osaamiskartoitus käydään vielä pala palalta läpi, jotta saisit vielä konkreettisen työkalun osaamiskartoituksen tekemiseen.

Toivon, että kirja auttaa lukijaa tunnistamaan oman työympäristönsä mahdollisuudet ja ottamaan ensimmäiset askeleet kohti sujuvampaa, turvallisempaa ja itseohjautuvampaa työarkea. Kirja on suunnattu ensisijaisesti HR-ammattilaisille sekä esihenkilötyön tueksi ja se tarjoaa selkeät työkalut osaamisen näkyväksi tekemiseen.

Olen toiminut erilaisissa teollisuusympäristöissä ja monenlaisissa rooleissa työurani alkuajoista lähtien yhteensä lähes 25 vuoden ajan. Tänä aikana olen nähnyt läheltä, miten työ, osaaminen ja johtaminen kietoutuvat toisiinsa arjen tasolla.

© 2026 Laura Lamminsivu / Tehokas

Viimeiset noin 15 vuotta työstäni ovat painottuneet esihenkilötyöhön, kehitysprojekteihin sekä turvallisuuden systemaattiseen parantamiseen. Näissä rooleissa olen oppinut, että työyhteisön toimivuus ei synny sattumalta. Se rakentuu osaamisesta, selkeydestä ja jatkuvasta kehittämisestä.

Tämä kirja sai alkunsa osaamisen kehittämiseen liittyvästä tutkimuksestani. Tutkimuksen aikana havaitsin, kuinka merkittävä vaikutus osaamisen näkyväksi tekemisellä ja kehittämisellä on työn sujuvuuteen, työhyvinvointiin sekä itseohjautuvuuteen. Itseohjautuvuus ei synny itsestään eikä tarkoita tiimin työskentelyä ilman vetäjää. Sen syntyyn ja ylläpitoon tarvitaan vahvaa ja johdonmukaista johtamista taustalle.

Kirjassani hyödynnän vahvasti omia kokemuksiani teollisuuden eri toimintaympäristöistä. Näiden kokemusten kautta pyrin tuomaan esiin arjen tilanteita, haasteita ja oivalluksia, joita työyhteisöissä kohdataan päivittäin.

Työturvallisuus on minulle sydämen asia, ja mottoni onkin ollut: “Terveenä töihin ja terveenä kotiin.” Jokaisella meistä on oikeus työskennellä turvallisesti, eikä se toteudu ilman riittävää osaamista, selkeitä toimintatapoja ja ohjeistuksia ja riittävää perehdytystä.

© 2026 Laura Lamminsivu / Tehokas

JOHDANTO

Miksi osaaminen ratkaisee enemmän kuin luulemme?

Mitä tapahtuu työpaikalla, jossa kukaan ei oikein tiedä, kuka osaa ja mitä?

Työt kyllä tehdään. Tuotteet valmistuvat. Päivät kuluvat.

Ulospäin kaikki saattaa näyttää toimivalta.
Todellisuudessa tapahtuu jotain aivan muuta:

- Työt keskeytyvät jatkuvasti
- Tapaturmia ja läheltä piti -tilanteita sattuu
- Virheitä syntyy
- Tuotantokulut kasvavat



© 2026 Laura Lamminsvu / Tehokas

Samat ongelmat toistuvat päivästä toiseen ja kiire työnteossa ja ihmisten puheissa korostuu.

Usein näissä tilanteissa juurisyy jää tutkimatta ja syytetään kiirettä, huonoa suunnittelua tai jopa työntekijöiden asennetta. Kiire on harvoin todellinen syy vaan se on seuraus tehottomista toimintatavoista.

Juurisyitä mietittäessä kannattaisi tutkia:

Onko meillä oikeasti tarpeeksi osaamista?

Tämä kirja syntyi juuri tästä kysymyksestä.

Työelämän näkymätön ongelma

Työelämän vaatimukset ovat kasvaneet ja puhutaan paljon tehokkuudesta, kehittämisestä ja kilpailukyvystä.
Organisaatioilta vaaditaan jatkuvaa uudistumista, parempaa tuottavuutta ja kykyä reagoida nopeasti muutoksiin. Samalla työntekijöiltä odotetaan yhä enemmän osaamista, itsenäisyyttä ja oma-aloitteisuutta.
Silti monessa työpaikassa osaaminen on yllättävän näkymätöntä. Ei siksi, että sitä ei olisi. Vaan siksi, ettei sitä ole kaikilta osin tunnistettu, dokumentoitu tai hyödynnetty.

Yksi työntekijä osaa ratkaista ongelmat nopeasti, toinen tekee työnsä huolellisesti, mutta tarvitsee vielä tukea, kolmannella olisi potentiaalia tehdä enemmän, mutta kukaan ei ole sitä huomannut. Samalla esimiehet yrittävät pitää kokonaisuutta kasassa ilman selkeää kuvaa siitä, mihin kaikkeen henkilöstön osaaminen riittää ja mihin ei.

© 2026 Laura Lamminsivu / Tehokas

Tämä johtaa helposti tilanteeseen, jossa:

- Väärät ihmiset tekevät vääriä tehtäviä
- Osaamista jää käyttämättä → motivaatio laskee
- Liian kokemattomat henkilöt perehdyttävät uusia työntekijöitä
- Virheet lisääntyvät
- Kuormitus kasautuu epätasaisesti
- Liian haastavia tehtäviä tehtäessä epämukavuus lisääntyy → motivaatio laskee

Ongelma ei siis ole välttämättä osaamisen puute.
Ongelma on se, ettei osaamista ole tehty näkyväksi.

Arki kertoo enemmän kuin raportit

Todellinen tilanne paljastuu usein arjen kautta, kun työyhteisön toimintaa tarkastellaan läheltä.

Yhdessä työpäivässä voi tapahtua esimerkiksi seuraavaa:

Työntekijä siirtyy uudelle työpisteelle, mutta ei ole saanut kunnollista opastusta. Hän tekee parhaansa, mutta epävarmuus näkyy työskentelyssä. Työ hidastuu.
Toinen työntekijä yrittää auttaa, mutta ei itse ole tehnyt kyseistä työtä pitkään aikaan.
Ohjeet ovat olemassa, mutta niitä ei ole päivitetty, tai niitä ei löydy helposti. Työ keskeytyy taas.
Pieni ongelma kasvaa nopeasti isoksi, koska kukaan ei ole täysin varma, miten tilanteessa pitäisi toimia.

Näitä tilanteita ei välttämättä kirjata mihinkään raporttiin. Ne eivät näy suoraan tunnusluvuissa – ainakaan heti. Mutta ne vaikuttavat jatkuvasti:

© 2026 Laura Lamminsivu / Tehokas

Työn sujuvuuteen
- Työn kuormittavuuteen
- Työn laatuun
- Työntekijöiden kokemukseen omasta onnistumisestaan

Kun nämä tilanteet toistuvat, niistä tulee helposti “normaali arki”, joka alkaa näkyä:

- Toimitusvarmuuden heikentymisenä
- Virheiden lisääntymisenä -> työn määrä ja kustannukset kasvavat
- Läheltä piti -tilanteina ja tapaturmina
- Ja jopa poissaoloina



© 2026 Laura Lamminsivu / Tehokas

OSA 1: Työelämän näkymätön ongelma

1. Miksi osaaminen ratkaisee kaiken

Kuvittele työpäivä, joka ei suju.
Kone pysähtyy kesken tuotannon. Kukaan ei ole varma, mitä pitäisi tehdä. Yksi työntekijä yrittää ratkaista ongelmaa muistinsa varassa. Toinen hakee apua esimieheltä. Kolmas odottaa, että joku muu tekisi päätöksen. Aikaa kuluu, turhautuminen kasvaa ja tuotanto pysähtyy.
Lopulta ongelma ratkeaa mutta kukaan ei ole täysin varma, mitä oikeastaan tapahtui tai miten vastaava tilanne pitäisi hoitaa seuraavalla kerralla.

Tämä on arkipäivää monessa teollisessa tuotannossa. Jos et itse toimi lähellä tuotantoa, kuvittele tilanne, jossa tietokoneesi sammuu vähän väliä ja kadottaa tiedot, joita olit työstämässä.

Tämä ei ole arkipäivää siksi, että ihmiset olisivat osaamattomia. Päinvastoin; työntekijät ovat usein kokeneita, motivoituneita ja haluavat tehdä työnsä hyvin. Ongelmana on jokin muu.

Ongelmana on se, että osaamista ei ole tunnistettu, johdettu eikä jaettu systemaattisesti.

Osaaminen on organisaation tärkein resurssi, mutta yhtä aikaa sen näkymättömin.

© 2026 Laura Lamminsivu / Tehokas

Useimmissa työpaikoissa ei tarkasti tiedetä:

- Mitä osaamista tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa
- Kuka osaa ja mitä
- Kuinka syvällistä henkilöstön osaaminen on
- Missä osaamisessa on puutteita

Tämä johtaa moniin tuttuihin seurauksiin:

- Työ keskeytyy, koska oikeaa osaajaa ei ole saatavilla.
- Virheitä syntyy, koska ohjeistus on epäselvää.
- Kuormitus jakautuu epätasaisesti.
- Esihenkilöt joutuvat ratkaisemaan asioita, jotka työntekijät voisivat hoitaa itse.

Kyse ei siis ole yksittäisestä ongelmasta, vaan rakenteellisesta ilmiöstä.
Kun osaamista ei johdeta, työ ei voi toimia optimaalisesti.

2. Kun osaaminen ei ole hallussa

Monessa organisaatiossa ongelmat näyttävät ensisilmäyksellä aivan muilta kuin mitä ne todellisuudessa ovat.

→ Puhutaan kiireestä.
→ Puhutaan resurssipulasta.
→ Puhutaan huonosta suunnittelusta.

Harvemmin puhutaan osaamisesta.

Todellisuudessa osaamiseen liittyvät puutteet näkyvät arjessa hyvin konkreettisina asioina.

© 2026 Laura Lamminsivu / Tehokas

Osaaminen näkyväksi – miten työyhteisö toimii tehokkaammin

Miten rakennetaan työyhteisö, joka toimii tehokkaasti, turvallisesti ja itseohjautuvasti?

Osaaminen näkyväksi tarjoaa käytännönläheisiä työkaluja osaamisen johtamiseen, kehittämiseen ja näkyväksi tekemiseen. Kirja auttaa HR-ammattilaisia, esihenkilöitä ja kehittäjiä tunnistamaan työyhteisönsä osaamispotentiaalin ja muuttamaan sen tulokselliseksi toiminnaksi.

Laura Lamminsivun noin 25 vuoden kokemus teollisuuden eri tehtävistä, esihenkilötyöstä, kehitysprojekteista ja työturvallisuuden parantamisesta yhdistyy tutkimustietoon ja käytännön esimerkkeihin. Kirja osoittaa, kuinka osaamisen systemaattinen kehittäminen parantaa työn sujuvuutta, työhyvinvointia, turvallisuutta ja itseohjautuvuutta.

Kartoita osaaminen. Tehosta toimintaa. Rakenna turvallinen ja itseohjautuva työyhteisö.



9 789528 075981