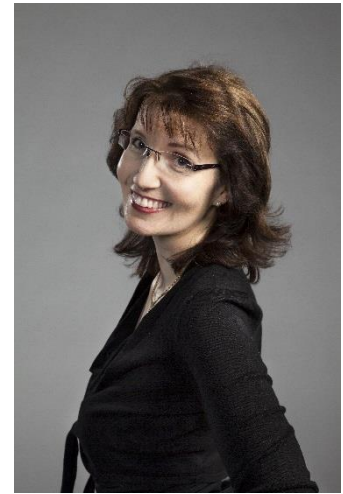


# Paula kirjavainen oy



Toimitusjohtaja,  
johdon konsultti

## Paula Kirjavainen

s. 13.3.1967

Paula Kirjavainen Oy  
Haltilantie 10 c 15  
02200 ESPOO  
040 824 2148  
paula.kirjavainen@paulakirjavainen.fi  
www.paulakirjavainen.fi

### Koulutus

Kauppat. tri, 1997, Turun  
kauppakorkeakoulu  
Kauppat. lis. 1993, Turun  
kauppakorkeakoulu  
Kauppat. maisteri 1990, Turun  
kauppakorkeakoulu  
Ylioppilastutkinto 1986 Aronahteen  
lukio, Rauma

### Muut pätevydet

Dosentti (strateginen johtaminen),  
Turun yliopiston kauppakorkeakoulu  
2001-

## Profiili

Paula Kirjavainen on yrittäjä, johdon konsultti ja tietokirjailija, joka toimii myös strategisen johtamisen dosenttina Turun yliopiston kauppakorkeakoulussa.

Paula on erikoistunut palveluyritysten ja asiantuntijaorganisaatioiden strategiseen kehittämiseen, erityisesti johtajuuden, toimintakulttuurin ja osaamisten uudistamiseen.

## Tärkeimmät osaamisalueet

Strategiaprosessit, erityisesti ydinkyvyykkyypohjainen strategia-ajattelu

Strateginen uudistuminen ja muutosprosessit, organisaation, johtamiskäytäntöjen ja johtajuuskulttuurin muutokset, strateginen resursointi

Osaamisen johtamisen strategiat, prosessit ja työkalut

Johtoryhmätyöskentelyn kehittäminen, johtajuusvalmennukset

## Kielitaito

Suomi — äidinkieli

Englanti — sujuva työkielitaito

Ruotsi — kohtalainen

Saksa ja Ranska — perustiedot

## Työkokemus ennen nykyistä toimea

2013-2015	Toimitusjohtaja, partneri, johdon konsultti, Novetos Oy
2002-2013	Toimitusjohtaja, johdon konsultti, Paula Kirjavainen Oy
2005	Ma. professori, johtamisen laitos, Turun kauppakorkeakoulu (osavuosi)
2002-2004	Senior Researcher, Suomen Akatemian LIIKE-ohjelman, CompLeN-osahanke, Turun kauppakorkeakoulu (osavuosi)
2001-2002	Principal Consultant, PA Consulting Group, Helsinki
2000-2001	Post-doc tutkija, Turun kauppakorkeakoulu johtamisen laitos
1998-2000	Suomen Akatemian tutkijatohtori, Turun kauppakorkeakoulu, Johtamiskoulutusinstituutti
1998	Suomen Akatemian tutkijatohtori, Svenska Handelshögskolan, Finnish Centre for Service and Relationship Management
1990-1997	Yliassistentti /Assistentti /Tutkija (useita peräkkäisiä ma. virkasuhteita) Turun kauppakorkeakoulu, Johtamisen laitos

## Sivutoimet

2014-2016	Päätoimittaja, Bonnier Pro, Yrityksen kasvu, Bonnier Business Forum Oy
2002 –	Dosentti (strateginen johtaminen) Turun yliopisto, Turun kauppakorkeakoulu
2005 – 2013	Hallituksen jäsen, Novetos Oy
2001- 2014	Toimitusneuvoston jäsen, Työn Tuuli –vuosikirja, HENRY Ry
2000 – 2003	Hallituksen jäsen, Henkilöstöjohdon ryhmä HENRY Ry,
2000-2001	Kolumnisti, Talouselämä-lehti, Talentum
1990-1994	Toiminnanjohtaja, Turun Liikemiesyhdistys ry

## Verkostot, sidosryhmät, luottamustehtävät ja muu aktiivisuus

- Kirkon Tulevaisuuskomitea, jäsen (2015-)
- CoPassion-hanke, TEKES Ohjausryhmän jäsen (2014-15)
- HENRY Ry, Henkilöstöjohdon ryhmä, Jäsen (2000-)
- Suomen strategisen johtamisen seura, Jäsen (2013-)
- Strategic Management Society, jäsen 1991-
- Pertec Consulting Oy, Pertec Fellows - Advisory Boardin jäsen 2008 – 2011

## Julkaisut ja artikkelit, esimerkiksi

**Kutsumusjohtaja.** Aaltonen, Tapio – Kirjavainen, Paula – Pitkänen, Eeva. Talentum. 2014

**Kestävä uudistuminen – Kuinka hyödyntää ja uudistaa yrityksen perimää.** Paula Kirjavainen & Ritva Laakso-Manninen WSOYpro 2010

**Strategisen osaamisen johtaminen: Yrityksen tieto ja osaaminen kilpailuedun lähteeksi** Paula Kirjavainen & Ritva Laakso-Manninen, Edita, 2003

**Monta tietä oppivaan organisaatioon/** Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja KR-9:2005 Kirjavainen, P., Lähteenmäki, S., Salmela, H. & Saru, S. KR-9-2005

**Kehittyvä osaamisen johtaminen/** Helian julkaisusarja A:6 2003 Kirjavainen, P., Laakso-Manninen, R., Manka, M-L. & Troberg, E. Helian julkaisusarja A:6 2003

**Re-Thinking Strategy / Strategic Learning in a Knowledge-Intensive Organization** Artikkeliteoksessa Re-Thinking Strategy, toim. Henk W. Volberda & Tom Elfing, SAGE Publications Ltd., 2001

**Strateginen oppiminen tietointensiivisessä organisaatiossa: teoriaa luova case-tutkimus oppimisesta kahden tietoyrityksen strategisessa kehityksessä** Kirjavainen, P. Väitöskirja, Turun kauppakorkeakoulu. TuKKK A-2:1997

Paulan muut julkaisut käsittävät kymmeniä artikkeleita kotimaisissa ja kansainvälisissä, akateemisissa ja ammatillisissa aikakausjulkaisuissa ja kokoomateoksissa. Täydellisen luettelo löytyy [www.paulakirjavainen.fi](http://www.paulakirjavainen.fi) sivuilta kohdasta julkaisut

## Konsultointi- ja valmennuskokemus, esimerkkejä viideltä viimevuodelta

### Strategiatyöskentelyn suunnittelu ja prosessin ohjaus

- *Asiantuntijapalvelu-organisaatio*, toimialana koulutus-, tutkimus ja kehittäminen (3/2015-1/2016); koko strategiaprosessin suunnittelu ja ohjaus, seurannan ja kehittämistoimenpiteiden suunnittelun asiantuntijatuki
- *Kulutustavarateollisuuden valmistusyritys* (11/2013-2/2014), Laajennetun johtoryhmän ja hallituksen strategiaprosessin suunnittelu ja fasilitointi, Terveystieteiden tutkimuskeskuksen palveluyritys (8-12/2012), palveluyksikön kilpailustrategian terävöittäminen menestymisedellytysten tarkastelu, asiakaslupauksen terävöittäminen ja konkretisointi kehittämistoimenpiteiksi johtoryhmän ja esimieskunnan valmennuksellisissa työpajoissa
- *Liike-elämää palveleva järjestö*, hallituksen ja operatiivisen johdon strategiatyöskentelyn suunnittelu ja ohjaus (5-6/2012)

### Toiminta- ja johtajuuskulttuurin uudistaminen

- *Sosiaalialan säätiö ja sen omistama palveluyhtiö* (11/2015-8-2016), Johtoryhmän, keskijohdon sekä johdon ja hallituksen työskentelyn suunnittelu ja ohjaus tavoitteena johtajuuskulttuurin uudistaminen
- *Teknologia- ja palveluteollisuuden yritys* (8/2014-8/2015), toimintakulttuurin uudistaminen lipunkantajamallin avulla, johtoryhmän ja hallituksen sparraus
- *Sosiaalialan palveluja tuottavaa yhdistys* (8/2015—5/2016), johtoryhmän valmennus ja työnohjaus toimintakulttuurin kehittämiseksi toimintamallin uudistuessa
- *Energia-alan yritys* (1/2013-9/2013) Johtamisen merkitys yrityksen kestävässä uudistumisessa – valmennus- ja kehitysohjelma, jossa organisaation keskijohdosta valikoidut ”lipunkantajat” käyvät dialogia ylimmän johdon ja lähiesimieskunnan kanssa yrityksen hyvän johtamisen visiosta ja sen konkretisoinnin edellyttämistä kehittämistoimenpiteistä.

### **Kokonaisvaltainen johtajuuden ja johtamisjärjestelmän kehittäminen, esimerkkinä *asiantuntijapalveluyritys (8/2011-3/2013; 3-8/2014; 6-10/2016)***

- Strategialähtöinen johtamiskyvykkyyden kehittäminen: Johtamisen kehittämisen toimintamallin suunnittelu, Partnerityöpajojen ohjaus, Specialist partnereiden valmennuksen suunnittelu ja toteutus (useita valmennustyhmiä, 2011-13)
- Henkilöstöjohtajan sparraus johtamisen kehittämisprosessien uudistamisessa; suorituksen ja kehittymisen johtamisprosessin kuvaus ja työpohjien uudistaminen (2011-13)
- Projektijohtamisen kehittämisen ohjaus työpajaprosessissa (2013)
- Partnereiden valmennusohjelma: Liiketoiminnan kehittämisen ja myynnin johtaminen
- Asiakkuuksien johtamisen asiantuntijatuki (2014)
- Strategisen seurannan kehittäminen, toimivan johdon ja osakkaiden sparraus ja valmennuksellinen työpajan ohjaus (2016)
- Tukitoimintojen johtajuusosaamisen ja oman työn johtamisvalmiuksien vahvistaminen (2016)

### **Muu johdon ja johtajuusvalmiuksien kehittäminen**

- *Sosiaalialan palveluja tuottavaa yhdistys*, johtoryhmän valmennus ja työnohjaus (10/2015-4/2016)
- *Sosiaalialan palveluja tuottava liitto ja sen palveluyhtiöiden johto* (1-10/2014), ylimmän johdon keskijohdon ja etulinjan esimiesten valmennukselliset työpajat tavoitteena johtajuuskulttuurin uudistaminen
- *Asiantuntijapalveluyritys* koulutus, tutkimus, kehitys -alalla (10/2013-5/2014); Johtoryhmävalmennus ja johdon jäsenten yksilösparraus tavoitteena tukea organisaation strategista uudistumista ja uuden toimintakulttuurin vakiinnuttamista.
- *Finanssialan palveluyritys* (10/2013); Johtoryhmän muutosjohtajuuden ja kollektiivisen johtajuuskyvykkyyden kehittäminen, valmennuspäivä
- *Media-alan yritys* (10/2011-2/2012) Johtamisvision määrittely, Keskijohdon ja tiimipäälliköiden valmennus
- *Ammattikorkeakoulu* (2011-12) Keskijohdon valmennus strategian toteuttamisessa, kolme ryhmää X 1 valmennuspäivä
- *Teollinen valmistusyritys* (2-5/2012) Työnjohdon johtajuusvalmiuksien kehittäminen 550 henkilön valmistavassa teollisuusyrityksessä, valmennusohjelma ja ryhmäcoaching (yhteishanke TTY/Edupointin kanssa)
- *Kunnan virkamiesjohto* (2-4/2011) Johtoryhmän valmennus, fokuksessa strateginen johtajuus
- *Kunnallinen liikelaitos* (12/2010-2011) Johtoryhmän valmennus, yhteishanke (TTY/Edupointin kanssa)
- *Terveystieteiden palveluyritys* (2008-2011) Johtoryhmävalmennukset kahdessa alueellisessa palveluyksikössä (fokus: strategiajattelun ja työskentelyn kehittäminen); Yksikönjohtajien johtajuusvalmiuksien kehittäminen pienryhmä-coachingilla neljä pienryhmää, joissa 3-5 yksikönjohtajaa); Henkilöstönkehittämispäällikön henkilökohtainen sparrari yrityksen osaamisen johtamismallin kehittämisessä

### **Toimintaprosessien kehittäminen ja osaamisen johtaminen**

- *Kunnallisen sosiaali- ja terveystieteiden toimiala* (5-8/2016), johtoryhmän valmennus ja tuki osaamisen johtamisen toimintamallin kehittämisessä
- *ICT-alan palveluyritys* (1-12/2015); työyhteisötaitojen ja toimintakulttuurin kehittäminen; prosessin suunnittelu ja asiantuntijatuki
- *Asiantuntijaorganisaation palveluyksikkö* (9/2013-5/2014) toimintaprosessien kehittäminen, proj.ryhmän asiantuntijatuki, työpajojen suunnittelu ja ohjaus
- *Julkisoikeudellinen asiantuntijaorganisaatio* (2/2011-3/2012) Strategisten osaamisten määrittely ja kehittämissuunnitelman laatiminen organisaation johto- ryhmätasolla toteutetun työpajasarjan kautta (kevät 2011), Osastotasoinen osaamisen johtamismallin suunnittelu, prosessien ja työkalujen luominen pilottitoteutuksessa 60 henkilön osastolla (8/2011-3/2012), yhteishanke Melkior Oy:n kanssa

## Henkilökohtainen valmennus (coaching)

Paula on sparrannut tavoitteellisesti mm. asiantuntijapalveluyritysten Managing Partnereita ja henkilöstöpäälliköitä ja HR-johtajia ja johtoryhmän jäseniä niin palveluyrityksissä, valtionhallinnossa kuin teollisuudessa.

## Johtamiskoulutuskokemus tutkintoon johtavasta opetuksesta

### Avoimet johtamiskoulutusohjelmat eMBA ja JOKO-tasoilla

Paula toimii tällä hetkellä jakovastaavana kouluttajana mm. **Tampereen Teknillisen yliopiston**, Edutechin, sekä **Tampereen yliopiston** (Synergos) Sosiaali- ja terveysjohtamisen eMBA-ohjelmassa sekä **TTY:n Porin yksikön (Edupoint)** JOKO- ja eMBA-ohjelmissa.

Hänellä on laaja kouluttajakokemus myös muiden yliopistollisten täydennyskoulutusyhteisöjen (**TSE Exe, Jyväskylä Avance, Aalto EE, OAKK Täydennyskoulutus**) kanssa toteutetuista, tutkintoon tähtäävistä johtamiskoulutuskokonaisuuksista

### Yrityskohtaisesti räätälöidyt johtamiskoulutusohjelmat

Paula on kouluttanut mm. asiantuntijapalveluyritysten, high-tech yritysten, opetus- ja tutkimusorganisaatioiden sekä kunnallisten liikelaitosten ylintä ja keskijohtoa, media- ja finanssialan keskijohtoa ja lähiesimiehiä, prosessi- ja teknologiateollisuuden päällikkötasoa