

**JOHTAMISEN ERIKOISAMMATTITUTKINNON
VAIKUTTAVUUS TUTKINNON SUORITTANEIDEN
ESIMIESTYÖHÖN**

Hämeen ammattikorkeakoulun järjestämän johtamisen erikoisammattitutkinnon
vaikuttavuuden arviointia tutkinnon suorittaneiden kokemana



Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

Visamäki, syksy 2014

Sanna-Maria Laurila

HÄMEENLINNA

Liiketalouden koulutusohjelma

Liiketoiminnan suunnittelu ja kehittäminen

Tekijä	Sanna-Maria Laurila	Vuosi 2014
Työn nimi	Johtamisen erikoisammattitutkinnon vaikuttavuus tutkinnon suorittaneiden esimiestyöhön	

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli arvioida johtamisen erikoisammattitutkinnon vaikuttavuutta tutkinnon suorittaneiden kokemuksen perusteella. Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona Hämeen ammattikorkeakoulun Työelämän lähipalveluille. Johtamisen erikoisammattitutkinto on näyttötutkintona suoritettava täydennyskoulutus. Tutkinto perustuu oppilaitoksen, tutkinnon suorittajan ja työnantajan väliselle kolmikantayhteistyölle.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostui johtamis- ja esimiesosaamisesta sekä koulutuksen vaikuttavuuden kokonaisuuksista. Tämän tutkimuksen keskeisten tutkimuskysymysten avulla selvitettiin, miten johtamisen erikoisammattitutkinnon suorittaminen on vaikuttanut tutkinnon suorittaneen esimiestyöhön ja urakehitykseen sekä, miten hyödyllisenä tutkinto koettiin.

Empiirinen tutkimus toteutettiin kvantitatiivista tutkimusmetodia hyödyntäen. Tutkimusaineiston kohderyhmänä toimi Hämeen ammattikorkeakoulun johtamisen erikoisammattitutkinnon vuonna 2011 suorittaneet henkilöt. Kyselylomake luotiin Webropol 2.0-ohjelmistolla ja lähetettiin sähköpostitse 49 henkilölle. Kyseisistä henkilöistä 22 vastasi, jolloin vastausprosentiksi muodostui 44,9 %. Kerätty tutkimusaineisto analysoitiin samaisen ohjelman raportointityökalulla.

Tutkimuksen tuloksista ilmeni, että vastaajista lähes kaikki kokivat tutkinnon suorittamisen hyödyllisensä ja vaikuttavana niin osaamisensa kuin esimiestyötaitojenkin kehittämisen kannalta. Eri osa-alueiden, esimiestaitojen sekä vuorovaikutus- ja yhteistyötaitojen nähtiin kasvaneen tutkinnon suorittamisen myötä. Heikoimmin osaamisen kasvua arvioitiin tapahtuneen talouden johtamisen, verkostojen hyödyntämisen ja projektityöskentelyn osalta.

Avainsanat: Täydennyskoulutus, johtamisosaaminen, esimiestyön kehittäminen, vaikuttavuus.

Sivut 48 s. + liitteet 6 s.

HÄMEENLINNA

Degree Programme in Business Economics

Author	Sanna-Maria Laurila	Year 2014
Subject of Bachelor's thesis	Impact of the Specialist Qualification in Management on the Attendees' Supervisory Skills	

ABSTRACT

The aim of this study was to evaluate the specialist qualification in management from the perspective of the attendees. This study was commissioned by the working life services in the HAMK University of Applied Sciences. The specialist qualification in management is part of long-term further education. The qualification is based on the alliance of the learning institution, employee and employer.

The theoretical framework of this thesis is based on the development of the competence in management and on the general evaluation of the impressiveness of the education. In the development of the competence of management is focused on a self-management and on supervisory duties

The theoretical framework is followed by the empirical part of the study. This part consists of the introduction about the method in use, questions of the study, its reliability and validity as well as the overall results. The research method of this study was a quantitative survey which was completed by a few open questions. The target group consisted of people who had accomplished the special qualification in management in the year 2011. The questionnaire was created with Webropol and it was sent via email to 49 people. A total of 22 people responded the questionnaire, giving a response rate of 44, 9 %. The data was analyzed also with the same survey tool.

The results revealed that nearly every respondent experienced that completing the qualification was useful and that it had a direct and positive impact on how they managed on their supervisory duties. When different know-how sectors were compared to each other it was obvious that interaction, cooperation and supervisory skills had developed most during the training. On the other hand, there was still room for development in the management of economics, utilizing networks and project work

Keywords Further education, management, developing supervisory duties, impressiveness.

Pages 48 p. + appendices 6 p.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Tutkimuksen kohdeorganisaatio Hämeen ammattikorkeakoulu	2
1.2	Työelämäpalvelut osana Hämeen ammattikorkeakoulun toimintaa	2
1.3	Näyttötutkintojärjestelmän periaatteet ja lähtökohdat.....	2
1.4	Johtamisen erikoisammattitutkinto (JET)	4
2	JOHTAMIS- JA ESIMIESOSAAMINEN	6
2.1	Johtamisosaaminen.....	6
2.2	Johtajuus ja johtamisen klassiset lähestymistavat	8
2.3	Tilanne- ja tavoitejohtaminen yleisinä johtamisteorioina	9
2.4	Johtamisen ulottuvuudet oppivassa organisaatiossa	11
2.4.1	Tiedon johtaminen	12
2.4.2	Osaamisen johtaminen.....	14
2.4.3	Suorituksen johtaminen	15
2.5	Esimiesosaaminen osana johtamisen kokonaisuutta	16
2.5.1	Esimiehen vastuut ja tehtäväkenttä	18
2.5.2	Esimiesosaamisen kehitysprosessi ja kehittämismenetelmät	20
2.5.3	Itsensä johtaminen	22
2.5.4	Itsensä johtamisen kehittäminen ja kasvu	23
3	KOULUTUKSEN VAIKUTTAVUUS JA ARVIOINTI.....	26
3.1	Koulutuksen vaikuttavuus	26
3.2	Koulutuksen vaikuttavuuden arviointi	26
3.3	Näyttötutkintojen vaikuttavuuden tutkimukset	27
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	29
4.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite	29
4.2	Tutkimuskysymykset	29
4.3	Tutkimuskyselyn luominen ja toteuttaminen	30
4.4	Tutkimuksen kohderyhmä.....	31
4.5	Tutkimusaineiston analysointi.....	31
4.6	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	32
5	TUTKIMUSTULOKSET	34
5.1	Vastaajien taustatiedot.....	34
5.2	Tutkinnon suorittamisen vaikutukset	36
5.3	Tutkinnon suorittamisen vaikutus johtajuuteen ja toimintaan	37
5.4	Tutkinnon suorittamisesta seurannut osaamisen kehittyminen	38
5.5	Muita vastaajien kokemuksia tutkinnon vaikuttavuudesta.....	39
5.6	Tutkintoon ja tutkinnon suorittamiseen liittyvät palautteet.....	40
5.7	Tutkimuskyselyyn liittyvä palaute	41
5.8	Tutkimustulosten yhteenveto	41
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUSAIHEET	44

LÄHTEET	47
Julkaistut lähteet	47
Julkaisemattomat lähteet.....	48
Sähköiset lähteet	48

Liite 1	Saatekirje
Liite 2	Tutkimuskysely

1 JOHDANTO

Työelämässä on tapahtunut suuria murroksia 90-luvulta lähtien. Taantuma ja sitä nopeasti seurannut syvä lama haavoittivat työelämää siten, että elpymisen varmistamiseksi aikuiskoulutus nousi uudelle tasolle. Aikuiskoulutuksen tarkoituksena on ylläpitää ja kehittää hankittua osaamista, joka näin ollen myös avasi uudenlaisia urakehitysmahdollisuuksia. Yhteiskunnan ja työelämän nopea ja voimakas teknologisoituminen 90-luvulta lähtien ovat tuoneet aikuiskoulutukseen myös omat piirteensä.

Kun nuorten tutkintojen tarkoituksena on valmistaa nuori aikuinen kohti työelämän haasteita, niin aikuiskoulutuksen tarkoituksena on yhdistää yksilön jo hankittu osaaminen ja halu sen kehittämiseen sekä muuttuvan työelämän tarpeet. Aikuiskoulutus onkin koulutuksen ala, joka yhteistyössä työnantajien kanssa yhdistää niin yksilön kuin työelämän osaamis- ja kehitystarpeet. Näyttötutkinnot toimivat tärkeänä aikuiskoulutuksen muotona näiden tarpeiden yhdistämisessä.

Näyttötutkintoja on järjestetty Suomessa osana koulutusjärjestelmäämme vuodesta 1994 lähtien, joten tänä vuonna (2014) vietetään näyttötutkintojen valtakunnallista 20:tä juhlavuotta. Näyttötutkinnot ovat vakiinnuttaneet asemansa aikuisten osaamisen kehittämisessä ja tukemisessa. Johtamisen erikoisammattitutkinto on näyttötutkintojärjestelmään kuuluva aikuisten ammatillinen näyttötutkinto. Valtakunnan tasolla johtamisen erikoisammattitutkinto on yksi suosituimmista ja suoritetuimmista näyttötutkinnoista. Osaltaan tähän vaikuttavat niin kiinnostus johtamista kuin itsensä kehittämistä kohtaan. Itsensä kehittämisestä on tullut itseisarvo, joka parhaimmassa tapauksessa johtaa niin uramahdollisuuksien monipuolistumiseen kuin henkilökohtaisen hyvinvoinnin, motivaation ja työssä jaksamisen edistämiseen. Tässä tutkimuksessa itsensä kehittämiseen esimiestyön näkökulmasta paneudutaan osana teoreettista viitekehystä.

Opinnäytetyön teoriaosuus muodostuu johtamisen erikoisammattitutkintoon liittyvistä aihekokonaisuuksista, kuten johtamis- ja esimiesosaamisesta, itsensä kehittämisestä sekä esimiestyön kehittämisestä. Myös tutkinnon vaikuttavuutta on pyritty avaamaan näiden kokonaisuuksien kautta.

Opinnäytetyön tutkimusstrategiana toimi traditionaalinen Survey-tutkimusmalli. Kyseisen mallin tarkoituksena on kerätä tietoa standardoidussa muodossa tietyltä joukolta ihmisiä. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2004, 125.) Tutkimusstrategiassa aineisto kerättiin jokaiselta henkilöltä strukturoidun kyselylomakkeen avulla.

Tutkimusta ohjaavien tutkimuskysymysten tarkoituksena on selvittää, miten johtamisen erikoisammattitutkinnon suorittaminen on vaikuttanut tutkinnon suorittaneen esimiestyöhön sekä miten hyödyllisenä tutkinnon suorittaneet henkilöt ovat kokeneet kyseisen tutkinnon. Lisäksi haluttiin

selvittää, ovatko tutkittavat kokeneet, että tutkinnon suorittaminen olisi vaikuttanut heidän urakehitykseensä, sekä miltä tutkinnon suorittaminen yleisesti tuntui ja mitä konkreettisia vaikutuksia sillä on ollut arjen esimiestyöhön.

1.1 Tutkimuksen kohdeorganisaatio Hämeen ammattikorkeakoulu

Hämeen ammattikorkeakoulu (HAMK) kuuluu Hämeen ammatillisen korkeakoulutuksen kuntayhtymään (HAKKY), jonka tarkoituksena on järjestää ammatillista korkeakouluopetusta Hämeen alueella. Kyseisen alueen piiriin kuuluvat Forssa, Hattula, Hämeenlinna, Riihimäki, Tammela ja Valkeakoski. Kuntayhtymä ylläpitää Hämeen ammattikorkeakoulua ja siihen kuuluvaa ammatillista opettajakorkeakoulua sekä Hämeen ammatti-instituuttia.

Kuntayhtymä tarjoaa korkeakouluopetusta, perus- ja lisäkoulutusta sekä soveltavaa tutkimusta tekniikan, kaupan, kulttuurin, luonnonvara-alan, sosiaali- ja terveysalan, opetusalan, matkailualan ja ravitsemisalan alueilla. Kuntayhtymän toiminnassa painotetaan koulutuksen korkeaa laatua, työelämälähtöisyyttä, kansainvälisyyttä sekä valmistuvien hyviä työllisyysmahdollisuuksia. (Hämeen ammattikorkeakoulu 2013.)

Hämeen ammattikorkeakoulussa (HAMK) opiskelee noin 7200 opiskelijaa ja työskentelee noin 750 opettajaa sekä muuta henkilöstöä. Opintoja voi suorittaa 30:ssä eri koulutusohjelmassa. (Hämeen ammattikorkeakoulu 2013.)

1.2 Työelämäpalvelut osana Hämeen ammattikorkeakoulun toimintaa

Tämän opinnäytetyön varsinaisena toimeksiantajana on Hämeen ammattikorkeakoulun Työelämän lähipalvelut, joka toimii linkkinä ammattikorkeakoulun ja työelämän välillä. Se välittää työelämän tarpeisiin harjoittelijoilta sekä opinnäyte- ja projektitöiden tekijöitä. Työelämän lähipalveluiden palvelukonseptiin kuuluvat asiantuntijapalvelut, kehittämishankkeet sekä erilaiset räätälöidyt koulutuspalvelut. Ennen kaikkea sen toiminta perustuu työelämän kumppaniverkostoihin sekä yhteistyön, ideoiden ja osaamisen kehittämiseen (Hämeen ammattikorkeakoulu 2013.) Täydennyskoulutus toimii osana työelämälle tarjottavaa palvelua, jonka tarkoituksena on lisätä työelämän ammatillista osaamista. (Haltia, sähköpostiviesti 23.9.2014.)

1.3 Näyttötutkintojärjestelmän periaatteet ja lähtökohdat

Näyttötutkinnon suorittaminen on joustava tapa osoittaa, uudistaa ja ylläpitää ammatillista osaamista tai pätevyitä uuteen ammattiin ja saada osaamisestaan todistus. Kyseinen osaaminen on mahdollista hankkia ja osoittaa opintojen, työkokemuksen, harrastus- tai muun toiminnan kautta. Erityisesti aikuisille suunnitellut näyttötutkinnot mahdollistavat ammatillisen pätevöitymisen myös niissä tilanteissa, jolloin henkilöllä on koulutuksen sijaan vahva työkokemuksen kautta hankittu ammatillinen

osaaminen. Oppilaitoskeskeisyyden sijasta näyttötutkinnot korostavat työelämässä opittujen taitojen merkitystä tutkintojen perustana. Jo 90-luvulta asti näyttötutkinnot ovat kasvattaneet tasaisesti suosiotaan. Kun alkuvuosina suoritettiin reilu 4 000 näyttötutkintoa vuodessa, niin vuonna 2005 määrä oli kasvanut jo lähes 30 000 suoritettuun tutkintoon. (Kettunen & Simola 2012, 260.)

Lisä- ja täydennyskoulutusta järjestetään koulutusasteiden mukaisesti ammatillisena täydennyskoulutuksena, ammattikorkeakoulujen täydennyskoulutuksena ja yliopistojen täydennyskoulutuksena. Täydennyskoulutus on tarkoitettu aikuisille työelämässä oleville henkilöille, jotka haluavat lisätä ja kehittää omaa ammatillista osaamistaan. (Täydennyskoulutus.fi 2014.)

Lisä- ja täydennyskoulutuksen ytimen muodostavat näyttötutkinnot ja niihin valmistava koulutus. Näyttötutkintojen perustan muodostavat neljä keskeistä periaatetta:

1. Kolmikantayhteistyö: Työnantaja, työntekijä ja opetusala
2. Näyttötutkinto on ammattitaidon hankkimistavasta riippumaton (631/1998 4:12 §)
3. Tutkinnon ja sen osien suorittaminen tutkintotilaisuuksissa
4. Henkilökohtaistaminen.

Kolmikantayhteistyöksi kutsutaan työnantajan, työntekijän ja opetusalan välistä tiivistä yhteistyötä, jonka seurauksena suunnitellaan ja järjestetään tutkintotilaisuudet sekä arvioidaan tutkintosuoritukset. Kolmikantayhteistyöllä on merkittävä vaikutus näyttötutkintojen kannalta, sillä yhteistyön kautta pystytään vastaamaan muuttuviin työelämän tarpeisiin ja toteuttamaan näyttötutkinnot työelämälähtöisesti. (Hämeen ammattikorkeakoulu 2013.)

Näyttötutkintojen tarkoituksena on vastata työelämän kehitystarpeisiin ammattitaidon hankkimistavasta riippumatta (Hämeen ammattikorkeakoulu 2013.) Kyseistä riippumattomuutta säätelee laki ammatillisesta aikuiskoulutuksesta (631/1998 4:12 §), jonka mukaan näyttötutkinnot ovat ammattitaidon hankkimistavasta riippumattomia. Tämän mukaan näyttötutkintojen suorittaminen ei edellytä koulutukseen osallistumista. (Nyssölä & Hämäläinen 2001, 55.)

Koska näyttötutkintojen suorittaminen ei edellytä koulutukseen osallistumista, tapahtuu arviointi tutkintotilaisuuksien ja tutkintosuoritusten perusteella. Näiden tarkoituksena on osoittaa, että tutkinnon suorittaja omaa tutkintoon vaaditut tiedot ja taidot, jotka osoitetaan pääsääntöisesti todellisissa työtehtävissä. (Opetushallitus, näyttötutkinto-opas 2012, 38.)

Henkilökohtaistamisella tarkoitetaan koulutuksen asiakaslähtöistä suunnittelua ja toteutusta. Henkilökohtaistaminen pitää sisällään ohjaus-, neuvonta- ja tukitoimien asiakaslähtöistä suunnittelua sekä toteutusta.

Henkilökohtaistaminen dokumentoidaan henkilökohtaistamista koskevaan asiakirjaan, eli opintosuunnitelmaan. Henkilökohtaistamisen kautta voidaan kartoittaa jokaisen henkilökohtaiset tavoitteet ja elämäntilanteet, jolloin voidaan tarjota parhaat mahdolliset tutkinnon suorittamisen olosuhteet joustavine järjestelyineen. (Opetushallitus, näyttötutkinto-opas 2012, 31.)

1.4 Johtamisen erikoisammattitutkinto (JET)

Johtamisen erikoisammattitutkinto on aikuisten ammatillinen näyttötutkinto, jonka suorittaminen Hämeen ammattikorkeakoulussa kestää noin 1,5 vuotta. Tutkinto on tarkoitettu esimies- ja asiantuntijatehtävissä työskenteleville, joilla on ennestään vahvaa käytännön johtamis- ja esimieskokemusta, asiantuntemusta, sekä organisaationsa toiminnan osaamista. Heillä tulee lisäksi olla halu kehittää omia johtamis- ja esimiestaitojaan sekä oman organisaationsa toimintaa.

Tutkinnon tarkoituksena on syventää ja kehittää tutkinnon suorittajan olemassa olevaa ammattitaitoa johtamisen osaamisalueella. Tutkinnon suorittamalla henkilö pätevoittää itsensä virallisesti johtamisen ammattilaisena. Tutkinnon suorittamisen seurauksena itsensä arvostaminen johtamisen ammattilaisena kasvaa ja strateginen ajattelu lisääntyy. Johtamisen erikoisammattitutkintoa arvostetaan myös työelämässä, mikä vaikuttaa niin henkilön urakehitykseen, työtyytyväisyyteen ja jatko-opintomahdollisuuksiin. (Hämeen ammattikorkeakoulu 2013.)

Tutkinnon suorittamiseen hakeutumisen alkuvaiheessa kartoitetaan tutkinnon suorittajan osaaminen ja ammattitaito. Tämän perusteella laaditaan jokaiselle tutkinnon suorittajalle henkilökohtainen suunnitelma tutkinnon suorittamiseksi sekä tarvittavan ammattitaidon hankkimiseksi ja osoittamiseksi. Henkilökohtaisessa suunnitelmassa otetaan myös huomioon suorittajan henkilökohtaiset tavoitteet, taustat ja tutkinnon suorittamisen työympäristö. Tämä suunnitelma laaditaan yhdessä kouluttavan tahon, tutkinnon suorittajan ja työpaikan edustajan kanssa. (Hämeen ammattikorkeakoulu 2013.)

Tutkinto suoritetaan käytännön johtamistyössä oman työpaikan ja työtehtävien kautta. Ammattitaito osoitetaan tutkintotilaisuuksissa, joiden määrään, ajankohtaan ja sisältöön tutkinnon suorittaja voi itse vaikuttaa. Tilaisuuksien arvioinnin painopisteenä on varsinainen työn tekeminen ja työssä toiminen. Arvioinnissa tarkastellaan suorittajan käytännön osaamista ja hänen kykyään käyttää ja hyödyntää teoreettista tietoa. Tutkintotilaisuuksissa ammattitaito arvioidaan tutkinnon osa kerrallaan siten, että osoitettua ammattitaitoa ja osaamista verrataan tutkinnon osan ammattitaitovaatimuksiin. Nämä arvioinnit toteutetaan työnantaja-, työntekijä- ja kouluttajatahojen yhteistyössä. Halutessaan tutkinnon suorittaja voi täydentää tutkintoa dokumentein, jotka arvioituina ovat osa tutkinnon arviointiaineistoa. (Hämeen ammattikorkeakoulu 2013.)

Hämeen ammattikorkeakoulu on järjestänyt Johtamisen erikoisammattitutkintoa vuodesta 1999 lähtien niin julkisen kuin yksityisen sektorin toimijoille. Tutkinto on mahdollista myös toteuttaa organisaatiokohtaisena tilauskoulutuksena. Johtamisen erikoisammattitutkinnon suorittamisen yhteyteen on mahdollista liittää valmistavan koulutuksen prosessi tukemaan tarvittavan ammattitaidon hankkimista. Valmistava koulutus käsittää seuraavat sisältöalueet, jotka toimivat pakollisessa tutkinnon osassa arviointikohteina:

- Toiminnan suunnittelu ja organisointi
- Toiminnan johtaminen
- Talouden johtaminen
- Toiminnan arviointi ja kehittäminen
- Omassa johtamisroolissa toimiminen
- Itsensä johtaminen
- Oman johtamistoiminnan ja osaamisen kehittäminen.

Tutkinto muodostuu pakollisesta tutkinnon osasta sekä valinnaisesta tutkinnon osasta. Neljästä valinnaisesta tutkinnon osasta suorittaja valitsee yhden toteutettavaksi. Valittavina kohteina ovat henkilöstön johtaminen, asiakkaiden johtaminen, tuotannon johtaminen ja verkostojen johtaminen. (Haltia, sähköpostiviesti 26.10.2014.)

2 JOHTAMIS- JA ESIMIESOSAAMINEN

2.1 Johtamisosaaminen

Perinteisesti johtamisosaaminen on jaettu asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership). Kotterin (2001, 85–96) mukaan managementin avulla luodaan järjestystä ja vakautta siten, että esimies pyrkii toiminnallaan tekemään oikeita asioita. Tätä johtamiskokonaisuutta on havainnollistettu kuvassa 1.

	Ihmisten johtaminen (leadership)	Asioiden johtaminen (management)
Suunnittelu	<ul style="list-style-type: none"> • Suuntaviivat • Visio • Strategia 	<ul style="list-style-type: none"> • Suunnitelmat ja budjetit • Toimenpiteet ja aikataulu • Resurssit
Ihmisten ohjaaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Sitouttaminen ja verkostot • Päämäärät • Tiimien muodostus 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisointi ja rakenteet • Tehtävien suunnittelu • Säännöt ja ohjeet
Toiminta	<ul style="list-style-type: none"> • Motivointi ja kannustus • Esteiden yli pääseminen • Tarpeiden täyttäminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Seuranta ja ongelmien ratkaiseminen • Tuloksista palkitseminen • Korjaavat toimenpiteet
Lopputulokset	<ul style="list-style-type: none"> • Positiivinen muutos 	<ul style="list-style-type: none"> • Järjestys, tasaisuus ja ennustettavuus
	”Tehdään oikeita asioita”	”Tehdään asioita oikein”

Kuva 1. Leadershipin ja managementin tehtäväalueet (Kotter 1990) (mukailtu lähteestä Huczynski & Buchanan 2001).

Olellisena osana management-työhön kuuluu aikataulujen ja resurssien suunnittelu, rakenteiden ja työnkuvien organisointi sekä toiminnan seuranta, palkitseminen ja ongelmien ratkaisu. Managereiden toimintaa ohjaavat yrityksen tarpeet ja tavoitteet. Koska jokainen yritys tarvitsee toiminnalleen tavoitteita ja päämääriä, tarvitsee se myös resursseja, joilla tavoitteet ja päämäärät saavutetaan. (Kotter 2001, 85–96) Tämän lisäksi vähintäänkin yhtä tärkeää on luoda yritykselle realistiset sekä omistajia hyödyttävät tavoitteet. Yleensä näiden tavoitteiden asettamisesta päävastuullisena toimii juuri manageri. Managerin tärkeimpiin tehtäviin kuuluukin valvoa yrityksen ja omistajien etua asetettujen tavoitteiden ja päämäärien kautta. (Witzel 2004, 5-6.)

Leadership painottaa ennemminkin oikeiden asioiden tekemistä luomalla edellytykset muutokselle ja kehitykselle. Leadership perustuu suunnan osoittamiseen visioiden ja strategioiden kautta sekä ihmisten systemaattiseen ohjaamiseen päämäärien, motivoinnin ja kannustuksen avulla. (Kotter 2001, 85–96.) Northousen (2010, 3) mukaan olennaisinta kuitenkin leadereiden toiminnassa on vaikutusvalta toisiin ihmisiin yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Yhteistä managementille ja leadershipille on vaikuttavuuteen perustuva johtaminen sekä päämäärätietoinen ja tavoiteorientoitunut toiminta. Managementin ja leadershipin eroavaisuudet voidaan jakaa kolmeen eri kategoriaan. Management perustuu yrityksen toimintaan liittyvien arvojen ja lukujen hallitsemiseen, kun taas leadershipin tavoitteena on luoda näitä arvoja. Managereiden tehtävänä on esimerkiksi tarkkailla tuotannon kautta syntyviä tunnuslukuja. Leaderit taas pyrkivät tiimeissä valmentamalla ja ohjaamalla luomaan mitattavia arvoja. Managereiden johdettavina on alaisia, kun taas leaderit johtavat seuraajia. Näin ollen managerit luovat alaisten avulla voimaansa perustuvaa piiriä, jonka tulokset mitataan ennen kaikkea rahallisten arvojen eli tunnuslukujen perusteella. Leaderit keskittyvät seuraajien avulla luomaan vaikuttavuuden piiriä, jolloin onnistumiset mitataan lähinnä arvomittareilla. Johtamistapaa voidaan pitää suurimpana eroavaisuutena managereiden ja leadereiden välillä. Leaderit valmentavat ja ohjaavat ihmisiä sekä synnyttävät tuloksia yleensä tiimeissä. Managereiden johtamistapa perustuu lukuihin ja tuotannollisiin seikkoihin. Näin ollen managerit johtavat työtä tai tuotantoa ihmisten sijaan. (Nayar 2013.)

Edellä kuvattua johtamisosaamisen jakamista ihmisten johtamiseen (leadership) ja asioiden johtamiseen (management) on pidetty perinteisenä jakona. Timo Erämetsän (2009, 2) mukaan kyseinen jaottelu ei kuitenkaan ole käytännön johtamisen näkökulmasta hyödyllinen. Useimmiten käytännön johtamistyössä leadership ja management sekoittuvat toisiinsa ja rajanveto niiden välille on hankalaa. Voi olla haastavaa määritellä, milloin on kyse ihmisten johtamisesta ja milloin asioiden johtamisesta. Molempien johtamistapojen tavoitteena on kuitenkin menestyksen takaamiseksi auttaa ihmisiä toimimaan organisaation tavoitteiden mukaisesti. Parhaimmillaan nämä johtamistavat sulautuvat yhteen siten, että niiden välille muodostuu symbioottinen tasapaino.

Erämies ehdottaakin yhtenä vaihtoehtona jaottelun muuttamista ydinvastuiden mukaan ihmisten ja asioiden johtamisen sijaan. Esimiehen päävastuita on vastata joko tuloksesta ja ihmistä tai tavoitteiden toteuttamisesta ja ihmisten sitouttamisesta. Tässä vaiheessa on hyvä huomioida, että keskittymällä vain yhteen yllä mainituista vastuista, toinen kärsii väistämättä. Tässä suhteessa tasapainon löytäminen on tärkeää, sillä tulos syntyy ainoastaan ihmisten onnistumisen seurauksena.

Johtamisen erikoisammattitutkinnossa on myös otettu huomioon management- ja leadership-johtaminen. Neljään valinnaiseen tutkinnon osaan kuuluu tuotannon johtaminen, joka perustuu management-johtamiseen sekä henkilöstöjohtamiseen, joka rakentuu leadership-johtamiselle. Tuotannon johtamisen valinnaiseen tutkinnon osaan sisältyy, tuotannon arviointi, johtaminen ja kehittäminen sekä tuotantoon liittyvän projektin suunnittelu ja johtaminen. Henkilöstön johtamisen valinnainen tutkinnon osa rakentuu vastaavasti henkilöstövoimavarojen arvioinnista, johtamisesta ja kehittämisestä sekä henkilöstön johtamiseen liittyvän projektin suunnittelusta ja johtamisesta.

2.2 Johtajuus ja johtamisen klassiset lähestymistavat

Johtajuuden määrittelyt sisältöineen ovat vuosisatojen ajan olleet monimuotoisia ja oman aikansa totuuksia. Vuosisadan alun realistisesta maailmankuvasta on siirrytty 1900-luvun puolivälin tulkinnallisen maailmankuvan kautta nykyiseen vallitsevaan postmoderniin maailmankuvaan. Jokaiselle näistä ajanjaksoista on ollut tyypillistä määritellä johtajuus uudelleen eri tarkastelukulmia hyödyntäen. Kun vuosisadan alussa tarkasteltiin johtajuutta johtajan ominaisuuksien, käyttäytymisen ja tilannepainotteisuuden kautta, niin jo 1970-luvulle tultaessa johtajuus määriteltiin tulkinnallisten näkökulmien avulla, kuten merkityksen, ihmisten ja asioiden johtamisen näkökulmasta. Nykyinen vallitseva postmoderni aikakausi tarkastelee johtajuutta muuan muassa muoti-ilmionä ja osana organisaatiodiskurssia.

Laajana määrittelynä johtajuus voidaan nähdä yhteisön toimintatapojen säätötelemisenä. Kyseisen määrittelyn mukaan johtajaksi valitaan yhteisön jäsenistä se, joka pyrkii ratkaisemaan yhteisön ongelmat ottamalla huomioon jäsenten näkökulmat. Näin ollen johtajuutta esiintyy kaikenlaisissa tilanteissa, joissa tarkoituksena on pyrkiä vaikuttamaan jonkun toisen yksilön tai ryhmän käyttäytymiseen. Johtajuus onkin ennen kaikkea vuorovaikutusprosessi, jonka toiminta perustuu jonkin päämäärän saavuttamiseen. Tämän vuorovaikutusprosessin mahdollistamiseksi ryhmässä aikaan saatuja toimintoja tulee organisoida johtajan toimesta tehokkaasti, koordinoitusti ja päämäärähakuisesti. (Juuti 2006, 158–160.)

Johtajuuden määrittelyä laajentaakseen ja syventääkseen Pentti Sydänmaanlakka (2004, 24–25) on luonut älykkään johtamisen käsitteen. Älykäs johtajuus perustuu kokonaisvaltaiseen ihmiskuvaan sekä esimiehen ja alaisen väliseen tiiviiseen vuorovaikutussuhteeseen. Tarkoituksena on saavuttaa jaettu visio ja tavoitteet mahdollisimman tehokkaasti. Parhaimmillaan kyseinen toiminta synnyttää esimiehen ja alaisen välille dialogisen toimintaympäristön. Johtamisen osa-alueista älykäs johtaminen yhdistää edellisessä luvussa esitellyt asia- ja ihmisjohtamisen sekä itsensä johtamisen.

Perinteisesti johtamista on lähestytty erilaisten piirre- ja käyttäytymisteorioiden avulla. Piirreteoriat olivat 1900-luvun alussa ensimmäisiä systemaattisista yrityksistä johtamisen tutkimisen saralla. Alussa piirreteoriat perustuivat suurten johtajien johtamisominaisuuksien selvittämiseen. Tällöin vallitsevana ajatuksena oli, että johtajaksi synnyttään eikä johtamisessa tarvittavat ominaisuudet olleet opittavissa. Myöhemmin tämän teorian tilalle on tullut käsitys siitä, että vaikka johtajilta vaaditaankin tiettyjä luonteenpiirteitä, niin osa tarvittavista ominaisuuksista on kuitenkin mahdollista oppia. (Juuti 2006, 163–163.) Menestykselliseen johtamiseen liittyvien ominaisuuksien määrittely on monimuotoista ja kirjavaa, mutta joitakin olennaisia ominaisuuksia on pystytty kartoittamaan. Näitä ominaisuuksia ovat muuan muassa älykkyys, itseluottamus, päättäväisyys ja sosiaalisuus. Vaikka piirreteoriat ovatkin tarjonneet paljon hyödyllistä tietoa hyvän johtajan ominaisuuksista, niin siitä huolimatta teoria ei ole aukoton. Teorian heikkouksiin voidaan lukea muuan muassa täsmällisten johtamispiirteiden puuttumisen,

ominaisuuksien subjektiivisuuden sekä teorian epäkäytännöllisyyden johtamiskoulutusten näkökulmasta. Näistä heikkouksista huolimatta piirreteorioita voidaan soveltaa yksilöiden ja organisaatioiden ihanneprofiilien luomiseen. Teorioiden kautta voidaan kartoittaa vahvuuksien ja heikkouksien lisäksi olennaisten ominaisuuksien esiintyminen. (Sydänmaanlakka 2004, 30–32.)

Toinen klassinen johtamisen lähestymistapa korostaa johtajan käyttäytymisen merkitystä. Käyttäytymisteorian mukaan johtaminen muodostuu pääasiallisesti tehtävä- ja ihmissuhdekeskeisistä käyttäytymismalleista. Nämä käyttäytymismallit voidaan jakaa kolmeen kategoriaan: Autoritaariseen, demokraattiseen ja ”antaa mennä” -malliin. Autoritaarisessa mallissa johtaja tekee pääsääntöisesti kaikki päätökset itsenäisesti ilman ryhmän jäsenten osallistumista päätöksen tekoon tai toiminnan suunnitteluun. Tämän käyttäytymismallin mukaisen johtajan toiminta on käskyvaltaista ja valtaa itselleen haalivaa. Demokraattisessa mallissa johtaja rohkaisee ryhmää osallistumaan päätöksen tekoon ja ohjaa alaisiaan vastaamaan itse omasta työtehtäviin kuuluvasta suunnittelusta. Johtaja pyrkii toimimaan objektiivisesti ja oikeudenmukaisesti kaikkia alaisiaan kohtaan. ”Antaa mennä” -tyylin mukainen johtaja ei juuri puutu ryhmän toimintaan ja antaa alaisilleen täydellisen vapauden toimia kulloinkin parhaaksi katsomallaan tavalla. Tätä mallia edustava johtaja ei juurikaan osoita johtajuutta eikä hänen tarjoamansa ohjaus osoita tavoitehakuista ja tuloksellista toimintaa. (Juuti 2006, 164–166.) Eri käyttäytymismalleihin perustuvat käyttäytymisteoriat tarjoavat aineksia johtamisen arviointiin liittyen. Hyödyllisyydestään huolimatta käyttäytymisteoriat eivät ole pystyneet aukottomasti osoittamaan johtajien käyttäytymismallien vaikutusta suoritusten lopputuloksiin, mikä heikentää niiden käytännönläheisyyttä. Käyttäytymismallien avulla johtajat voivat kuitenkin oppia ymmärtämään keinoja johtajan roolista suoriutumiseen. (Sydänmaanlakka 2004, 34–35.)

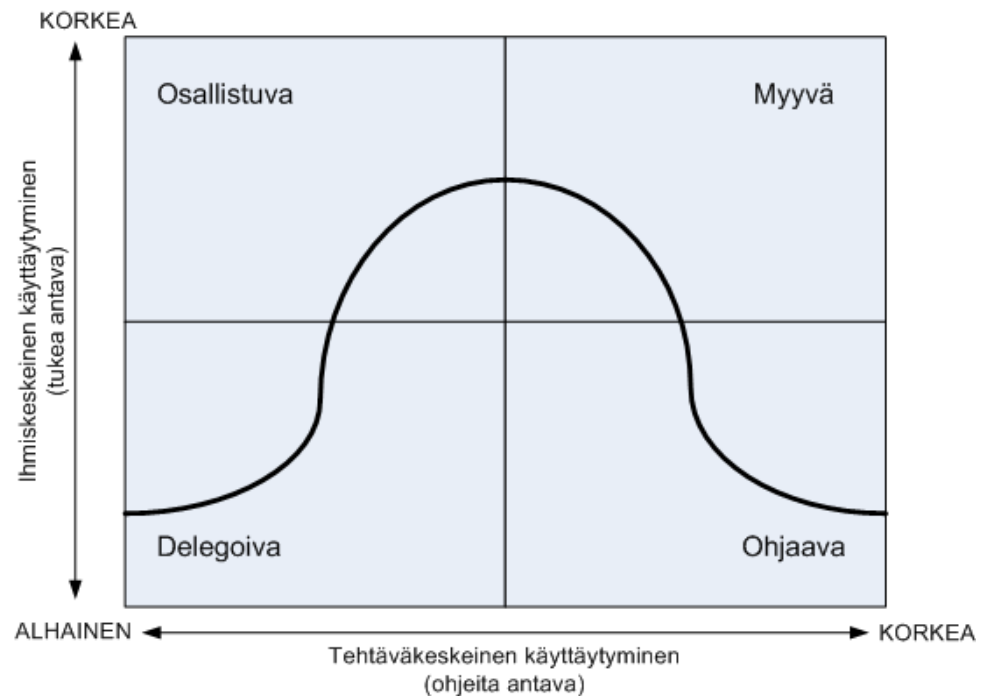
2.3 Tilanne- ja tavoitejohtaminen yleisinä johtamisteorioina

Johtamisen teorioihin lukeutuu monia kymmeniä erilaisia teorioita. Osa poikkeaa toisistaan hyvin paljon, kun taas osan kohdalla eroavaisuudet syntyvät erilaisista painotuksista ja korostuksista. Tilanne- ja tavoitejohtaminen ovat johtamisenteorioista tunnetuimpia ja suosituimpia.

Tilannepainotteiset johtamisteoriat ovat monimuotoisuudessaan mielenkiintoisia, mutta joiden soveltaminen käytäntöön voi olla hankalaa. Soveltaminen edellyttää johtajalta kykyä muuttaa johtamistyyliään tilanteesta toiseen. Kyseisen johtamistyylin muuntautumisen tulee tapahtua johdonmukaisesti ja hallitusti, jottei johtamistyylin vaihtaminen vaikuta tarpeettomasti vuorovaikutussuhteisiin pitkällä aikavälillä. Mahdollinen vuorovaikutussuhteiden rasisitus saattaa kääntää johtamistyylin vaihtamisen itseään vastaan.

Viime vuosikymmenien arvostetuimpiin tilannejohtamisen teorioihin kuuluu Herseyn ja Blanchardin 1980-luvulla kehittämä tilannejohtamismalli. Kyseinen malli perustuu johtamisen kuvaamiseen eri

tilanteissa. Teorian perusajatuksena on, että eri tilanteet vaativat erilaista johtamisotetta. Tilannejohtamisen malli rakentuu kuvan 2 mukaisesti neljästä johtamistyylistä, joita ovat ohjaava, myyvä, osallistuva ja delegoiva. Mallin mukaan johtajan tulee valita johtamistyyli alaisen valmiuden analysoinnin jälkeen. Alaisen tehtäväkohtainen valmius määritellään kyvykkyyden mukaan hyödyntäen kuvan asteikkoa (V1-V4). Tilannejohtamisen mallin toimimiseksi johtamistyylin ja alaisen valmiuden on sovittava saumattomasti yhteen. Malli olettaa, että tietyn kypsyystason omaavalle henkilölle sopii tietynlainen johtamistyyli. Toimiakseen mahdollisimman tehokkaasti johtajan tulee muuttaa johtamistapaa alaisen kypsyystason mukaisesti. Mitä kypsempi henkilö on, niin sitä itsenäisemmin hän toimii. Vastaavasti epäkypsän henkilön kohdalla ohjauksen tarve on suurempi siihen asti, kunnes hän ajan mittaan muuttuu kypsemmäksi ja itsenäisemmäksi. (Sydänmaanlakka 2004, 35–36.)



V4 <i>Kykenevä ja halukas tai itseensä luottava</i>	V3 <i>Kykenevä mutta haluton tai epävarma</i>	V2 <i>Kykenemätön mutta halukas tai itseensä luottava</i>	V1 <i>Kykenemätön ja haluton tai epävarma</i>
Alaisen tehtäväkohtainen valmius			

Kuva 2. Tilannejohtamisen malli (Hersey ja Blanchard 1982) (mukailtu lähteestä Sydänmaanlakka 2004).

Tilannejohtamisen mallin helpon soveltamisen takia sitä on hyödynnetty erityisesti johtajien kouluttamisessa menestyksekkäästi. Mallin selkeys ja

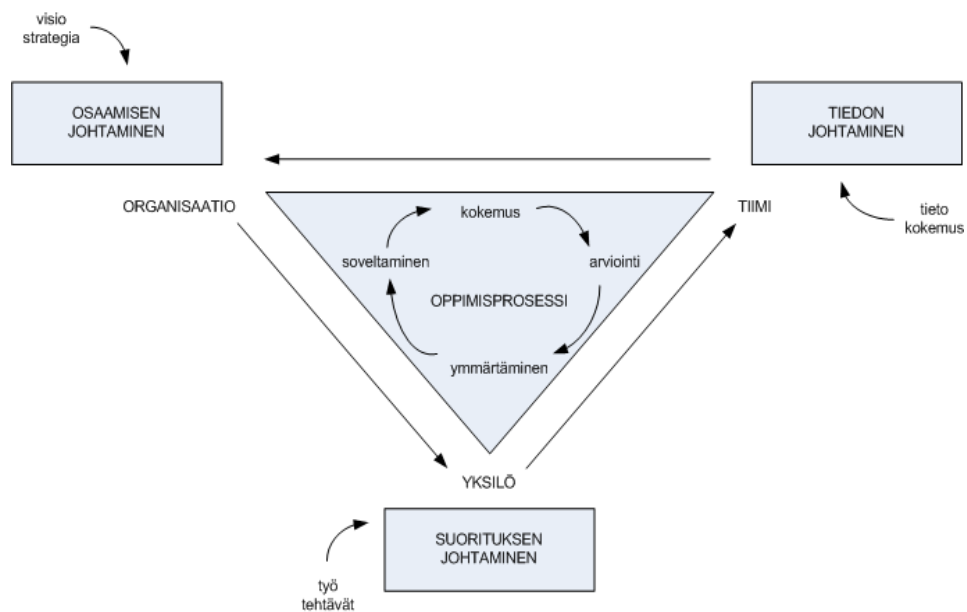
yksinkertaisuus tekevät siitä käyttökelpoisen. Mallin on myös kritisoitu antavan liian yksinkertaisen kuvan tilanteen merkityksestä ottamalla huomioon vain alaisten kypsyystason. Todellisuudessa johtamisympäristö pitää sisällään muitakin huomioon otettavia muuttujia.

Tavoitejohtamisen teoriallilla pidetään yleisimpänä ja käytetyimpänä johtamisen tyyliin liittyvänä mallia. Tämän teoriallilla esitteli ensimmäistä kertaa Peter Drucker vuonna 1954. Teoriallilla nojaa filosofiaan, joka painottaa ulkoisen kontrollin (johtaja) ja itsekontrollin (alainen) välistä yhteistyötä. Tavoitejohtaminen voidaan nähdä myös prosessina, jossa eri tason johtajat määrittelevät organisaation tavoitteet ja kunkin yksikön päävastualueet tavoitteiden saavuttamiseksi.

Tavoitejohtamisen kehittyminen vuosikymmenien saatossa suoritusten johtamiseksi mahdollisti johtamisen painoarvon muuttumisen kehityksen ja valmentamisen suuntaan. Sydänmaanlakka (2004) on määritellyt suoritusjohtamisen kokonaisuudeksi, joka pitää sisällään tavoitteista sopimisen, ohjauksen, tulosten arvioinnin ja kehittämisen. Tässä opinnäytetyössä suorituksen johtamista tarkastellaan tarkemmin luvussa 2.4.3.

2.4 Johtamisen ulottuvuudet oppivassa organisaatiossa

Oppivaa organisaatiota on tutkittu viime vuosina hyvin paljon. Vaikka teoriallilla oppimisen organisaatiosta saattavat erota hieman toisistaan, niin yhteisenä nimittäjänä toimii oppimisen merkityksen korostaminen. Oppiminen on organisaation kehittymisen ja menestymisen kannalta kriittistä. Sydänmaanlakka (2001) kuvaa oppivan organisaation toimintaperiaatetta kokonaisjärjestelmän avulla, joka saadaan aikaan yhdistettäessä kaikki älykkään organisaation tekijät (kuva 3).



Kuva 3. Osaamisen johtaminen, tiedon johtaminen ja suoritusten johtaminen tukemassa organisaation oppimista (Sydänmaanlakka 2001).

Järjestelmän keskellä sijaitsee varsinainen oppimisprosessi, joka koostuu kokemuksesta, arvioinnista, ymmärtämisestä ja soveltamisesta. Oppimisprosessia tuetaan kolmen osaprosessin avulla, jotka ovat suorituksen johtaminen, tiedon johtaminen ja osaamisen johtaminen. Nämä kaikki johtamisen ulottuvuudet kuvaavat ja edistävät organisaation oppimista. Vaikka osaamisen johtaminen, tiedon johtaminen ja suorituksen johtaminen toimivat osittain päällekkäin, jokaisella niistä on oma tärkeä tehtävänsä. Suorituksen johtamisessa päähuomio kiinnittyy työhön ja tehtäviin, ja sen tarkastelu rajoittuu lähinnä yksilöihin. Tiedon johtamisessa keskitytään organisaatiossa olevaan tietoon ja kokemukseen sekä näiden hyödyntämiseen ja käsittelyyn tiimitason näkökulmasta. Osaamisen johtamisen lähtökohtina toimivat visio ja strategia, jotka ovat vallitsevia koko organisaatiossa. Organisaation oppimisesta puhuttaessa on huomioitava, että organisaation oppimista tapahtuu niin yksilö-, tiimi- kuin organisaatiotasolla. Mikäli oppiminen rajoittuu vain yhdelle tasolle, ei voida puhua organisaation oppimisesta (Sydänmaanlakka 2001, 21–23.)

2.4.1 Tiedon johtaminen

Tiedosta on viime vuosikymmenten aikana muodostunut tärkeä pääoma niin organisaatioiden ja kuin työntekijöiden kannalta. Tiedosta puhuttaessa on hyvä ymmärtää, että tiedolla sinällään ei ole merkitystä vaan merkitys luodaan siinä vaiheessa, kun sitä osataan hyödyntää käytännössä. Tiedon johtamisen yksi tärkeimmistä tavoitteista onkin pystyä soveltamaan jatkuvasti muuttuvaa ja uutta syntyvää tietoa käytäntöön. Tieto on perinteisesti jaoteltu piilevään (tacit) ja havaittavaan (explicit). Piilevällä tiedolla tarkoitetaan yksilön omistamaa niin sanottua hiljaista tietoa, jota ei ole dokumentoitu ja sen siirtäminen muille on hankalaa. Havaittava tieto on luonteeltaan objektiivista ja formaalista. Lisäksi se on helposti siirrettävissä olevaa tietoa. Näiden kahden tiedon jaottelun vuorovaikutuksesta syntyy uutta tietoa. Tämä uuden tiedon syntymisprosessi on havainnollistettu kuvan 4 avulla.

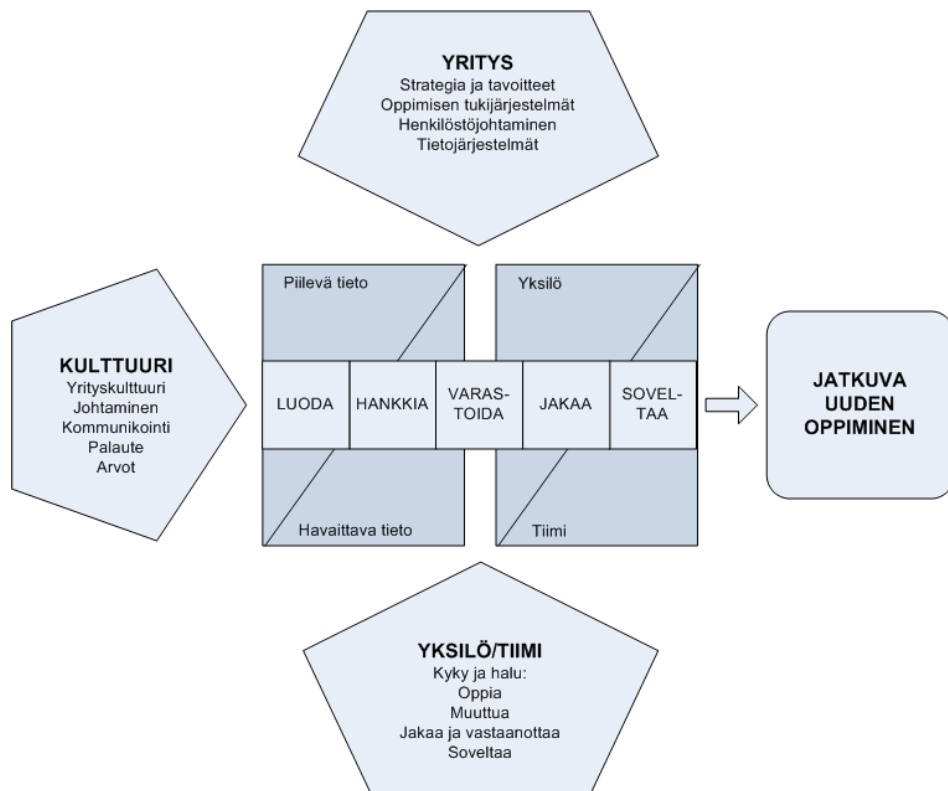


Kuva 4. Uuden tiedon syntymien (Sydänmaanlakka 2001).

Tiedon luomisen prosessi muodostuu sosialisatiosta, ulkoistamisesta, yhdistämisestä ja sisäistämisestä. Sosialisatiolla avulla uutta tietoa opitaan

havainnoimalla ja matkimalla. Sosiaalisuus toimii vaiheena, jossa hiljaisesta tiedosta tulee hiljaista tietoa. Tämä tieto välittyy kuten mestarin ja oppipojan suhteessa, jossa kokemusten kautta tietämys omaksutaan vähitellen osaksi omaa hiljaista tietoa. Ulkoistamisen vaiheessa piilevä tieto muuttuu havaittavaksi tiedoksi. Käytännössä tieto pyritään kuvaamaan mahdollisimman konkreettisesti. Yhdistämisen avulla tietoa voidaan jalostaa yhdistämällä erilaisia käsitteitä laajemmiksi kokonaisuuksiksi. Sisäistämisen vaiheessa tieto määritellään yksilökohtaisesti uudelleen. Sisäistäminen mahdollistaa yksilön uudistumisen, mikä osaltaan edistää koko organisaation uudistumista.

Sydänmaanlakka (2001) on määritellyt tiedon johtamisen prosessina (kuva 5), jossa tietoa luodaan, hankitaan, varastoidaan, jaetaan ja sovelletaan. Alaprosesseihin kuuluu yksilön tiedon muuntautuminen piilevästä tiedosta havaittavaan tietoon, joka siten hyödyttää tiimien kautta koko yhteisöä. Organisaation kannalta olennaisinta on tiedon johtamisen määrittely. Organisaation strategioiden ja tavoitteiden kautta voidaan määrittellä, millainen tieto on organisaation menestyksen kannalta merkityksellistä. Tiedon johtamisen prosessi tarvitsee toimiakseen myös oppimisen tukijärjestelmien, tehokkaiden tietojärjestelmien sekä henkilöstöjohtamisen tuen.



Kuva 5. Tiedon johtamisen prosessi (Sydänmaanlakka 2001).

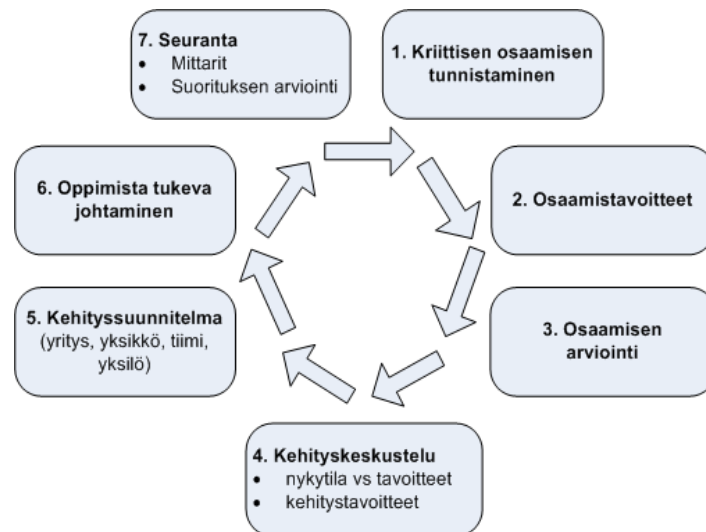
Olennaisina osioina tiedon johtamisen prosessiin kuuluvat myös yksilön kyvyt ja halut sekä vallitseva organisaatiokulttuuri. Yksilön toiminnassa tärkeitä ovat halu uuden oppimiseen ja muuttumiseen sekä kyky tiedon jakamiseen ja vastaanottamiseen. Organisaatioissa yksilön toiminta

heijastaa tiimintointia, joten mikäli tiedon johtamisessa onnistutaan yksilön suhteen, tulisi sen toimia myöskin tiimien suhteen. Organisaatioissa tiimit toimivat usein oppimisen ja tiedon jakamisen perusyksikköinä, mikä korostaa tiedon johtamisessa onnistumisen merkitystä. Organisaation kulttuuriin avulla luodaan puitteet tälle tiedon johtamisen onnistumiselle. Tiedon jakamisen tueksi voidaan hyödyntää organisaatiokulttuurin lisäksi tiedon jakamista tukevia arvoja, osallistavaa johtajuutta sekä avointa kommunikaatiota.

Tiedon räjähdysmäinen kasvu ja kaikille avoin saatavuus ovat luoneet nykyisin uudenlaisia haasteita yhteisön ja yksilön näkökulmasta. Yksilön kannalta ongelmalliseksi saattaa muodostua oikean tiedon löytäminen ja sen jäsentäminen ymmärrettävään muotoon. Yritykset saattavat kamppailla tiedon paikallistamiseen ja tiedon jakeluun liittyvien toimintojen kanssa. Muuan muassa näiden toimintojen tehostamisen ja järjestyttämisen kannalta tiedon johtamisella on suuri merkitys.

2.4.2 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisen ja kehittämisen tulee olla yhteisen strategian mukaista. Osaamisen johtamisessa kukin työntekijä toimii oman osaamisensa parhaimpana asiantuntijana. Organisaation johdon tehtävänä on tässä suhteessa toimia suunnan näyttäjän roolissa. Johdon, esimiesten ja työntekijöiden välinen yhteistyö on välttämätöntä niin johdon kuin työntekijöiden asiantuntemuksen maksimaaliseksi hyödyntämiseksi. On tärkeä huomioida, että osaamisen johtamisen, kehittämisen ja ohjauksen avulla varmistetaan yksiköiden, osastojen ja yhtiötason tavoitteet. Osaamisen johtamisen käytännön toteuttamisessa voidaan hyödyntää Hyppäsen (2013) osaamisen johtamisen prosessia (kuva 6).



Kuva 6. Osaamisen johtamisen prosessi (Hyppänen 2013).

Tämä prosessi pitää sisällään seuraavat osa-alueet: osaamistarpeiden tunnistaminen, tavoitteiden asettaminen, nykytilan arviointi, kehityssuunnitelmien tekeminen jokaiselle organisaation tasolle,

menetelmien ja yhteistyökumppanien valinta, osaamisen hankinta sekä oppimista tukeva johtaminen. Näiden osa-alueiden järjestys ja vaiheittainen eteneminen on tärkeää kaikkien osa-alueiden johdonmukaisen toteuttamisen varmistamiseksi. (Hyppänen 2013, 111–112.)

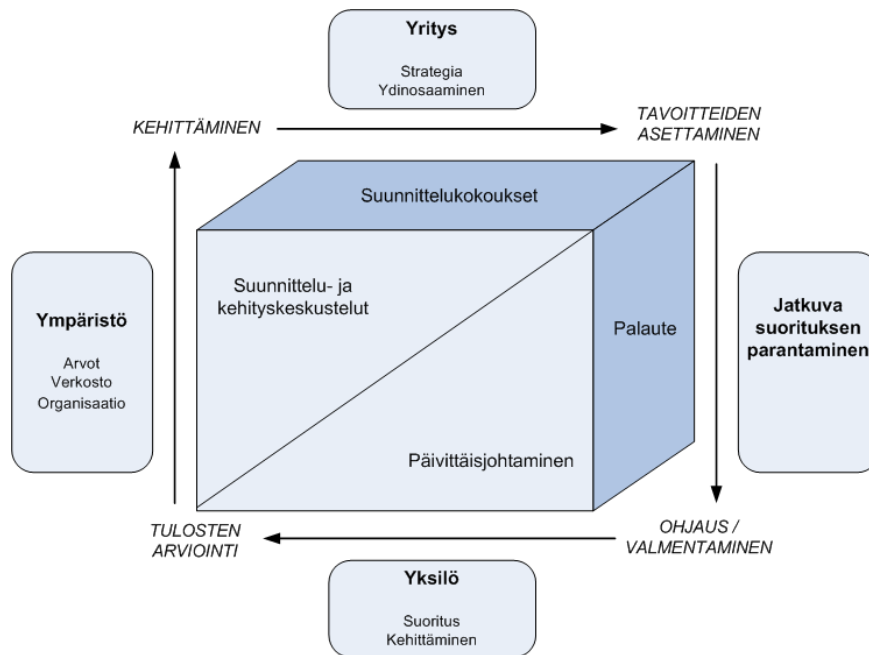
Osaamisen johtamisen prosessi lähtee liikkeelle organisaation kannalta kriittisten osaamisen tunnistamisesta. Tämän jälkeen kyseisille osaamisalueille tulisi laatia osaamistavoitteet. Tässä vaiheessa osaamisen kehitystä ja tarvetta tulisi arvioida myös tulevaisuuden näkökulmasta. Seuraavaksi arvioidaan nykyistä osaamista organisaatio-, tiimi- ja yksilötasolla. Samalla on hyvä pohtia, mihin osaamisen alueisiin tulisi panostaa entistä enemmän ja miten osaamisen eri osa-alueet näyttäytyvät jokaiselle tasolle. Pohdinnan tuloksena tulisi määrittää tasokohtaiset kehittämistoimenpiteet. Kehityskeskustelun avulla arvioidaan yksilötasolla osaamisen kehittämisen tarpeita sekä huomioidaan myös henkilön itsensä esille ottamat kehittymistarpeet. Keskustelun päätteeksi laaditaan kehityssuunnitelma, joka voi sisältää myös muiden organisaation tasojen kehittymistavoitteita. Päivittäisen johtamisen kautta esimies tukee oppimista ja kehittymistä antamalla sopiviksi arvioimiaan haasteita ja tarjoamalla osaamisen hyödyntämismahdollisuuksia. Prosessin viimeisessä vaiheessa tarkoituksena on arvioida osaamisen johtamisen kautta saatuja oppimistuloksia erilaisten mittareiden valossa. (Hyppänen 2013, 114–116.)

Osaamisen kehityksen nykypäiväisenä ilmiönä nähdään kehityksen liian nopea eteneminen. Tällöin osaamisen johtaminen hankaloituu, kun aiemmin hallittavissa olevat kokonaisuudet laajenevat ja muuttuvat hallitsemattomiksi. Kehittämisenopeus saattaa aiheuttaa koko kilpailukyvyllle pullonkaulan. Tällöin uuden oppiminen vaarantuu, kun kaikki energia fokuoituu kilpailukyvyyn ylläpitämiseen. Jo pelkkä oikeiden osaamiskombinaatioiden tai osaavan henkilöstön puuttuminen saattaa luoda vastaavanlaisen tilanteen. Kyseisen tilanteen välttämiseksi organisaation tulisi keskittää tarpeeksi paljon resursseja osaamisen johtamiseen ja sitä kautta osaamisen kehittämiseen. Useimmiten menestyvän organisaation taustalla onkin syvälinen ja harvinaislaatuinen osaaminen, jonka ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi resursoinnissa ei ole säästelyä.

2.4.3 Suorituksen johtaminen

Suorituksen johtamisen järjestelmä muodostuu neljästä kulmakivistä, jotka ovat tavoitteiden asettaminen, ohjaus ja valmentaminen, tulosten arviointi sekä kehittäminen. Näiden kulmakivien käytännön toteuttamisessa hyödynnetään prosessiin kuuluvia kolmea työkalua: Päivittäisjohtamista, suunnittelu- ja kehityskeskusteluja sekä suunnittelukokouksia.

Suorituksen johtamisen järjestelmän perusajatuksena on suoritusten jatkuva parantaminen, mitä on havainnollistettu kuvassa 7.



Kuva 7. Suorituksen johtamisjärjestelmä (Sydänmaanlakka 2004).

Tarkoituksena on liittää kuvan 7 elementit toisiinsa siten, että ne muodostavat jatkuvan prosessin, jolla parannetaan organisaatioiden suorituksia yksilöitä ja ryhmiä kehittämällä. Yksinkertaisuudessaan mallin idea on varmistaa, että jokainen organisaation jäsen tietää tehtävänsä ja sen merkityksen osana tavoitteiden saavuttamisen kokonaisuutta.

Suorituksen johtamisen pohjautuessa tavoitejohtamisen peruseriaatteisiin, sitä voidaan pitää henkilöstöjohtamisen tärkeimpänä prosessina. Myös monet muut organisaation prosessit rakentuvat tähän perusprosessiin. Ongelmaksi suorituksen johtamisen prosessissa voi muodostua sen hankala käytännön toteutus ja kytkeminen osaksi organisaation johtamisjärjestelmää. Tämä siitä syystä, että teorian hallitseminen ei vielä takaa onnistunutta soveltamista.

2.5 Esimiesosaaminen osana johtamisen kokonaisuutta

Esimesosaaminen koostuu ihmisten johtamisesta, mutta myös asioiden ja liiketoiminnan johtamisesta. Esimesosaaminen on vuorovaikutteista ja tavoitteellista vaikuttamista. Esimesosaaminen tärkeimmät tekijät ovat vaikuttaja eli esimies, vaikutettavat eli henkilöstö, sekä organisaation tavoitteet. Organisaation menestymisen kannalta on tärkeää, että nämä tekijät toimivat saumattomasti yhdessä organisaation tavoitteiden mukaisesti.

Ennen kaikkea esimiesosaaminen on kuitenkin hyvää ja vastuullista henkilöstöjohtamista, jossa toiminnan keskiössä ovat niin yksilöt kuin ryhmätkin. Menestyvän organisaation taustalla on usein onnistunut

esimiesosaaminen. Onnistuakseen esimiehen tuleekin tuntea ja ymmärtää oman toiminnan merkitys organisaation kokonaisuuteen, mutta myös varmistaa työntekijöiden ymmärrys omista tehtävistään ja niiden vaikutuksista organisaation. Esimiehen tärkeimpiä tehtäviä onkin auttaa työntekijöitä onnistumaan omassa työssään. (Hyppänen 2013, 11–12.)

Esimesosaaminen voidaan määritellä monella eri tapaa. Johtamistavasta riippuen tietyt määrittelyt painottavat joko henkilöstöjohtamista tai toiminnan johtamista. Hyppänen (2013) mukaan esimiesosaaminen voidaan nähdä kokonaisuutena, joka muodostuu kuvan 8 mukaisesti tiedosta, taidosta ja tahdosta. Tieto muodostuu velvoitteiden ja vastuiden ymmärtämisestä sekä oman yksikön ja organisaation tavoitteiden tuntemisesta. Myös itse operatiivinen johtaminen vaatii erilaisia käytännön taitoja, kuten prosessi- ja liiketoimintaosaamista. Kokonaisuudessa tahdon muodostavat esimiehen omat asennetekijät. Nämä asennetekijät pitävät sisällään muuan muassa itseluottamuksen sekä halun itsensä kehittämiseen ja esimiehenä toimimiseen. Viimeisen osa-alueen muodostavat taidot. Näihin taitoihin lukeutuvat tunneäly, viestintä- ja vuorovaikutustaidot sekä kyky hyödyntää johtamisen työkaluja. Kokonaisuuden toimimisen kannalta olennaista on näiden kolmen osatekijän yhdistäminen siten, että ne hyödyttäisivät arjen esimiestyössä. Esimiehen onnistumisen kannalta on tärkeää myös yhteistyökyky, itsensä kehittämisen halu sekä kehittymisalueiden tunnistaminen. (Hyppänen 2013, 35.)



Kuva 8. Esimesosaamisen kokonaisuus (Hyppänen 2013).

Pentti Sydänmaanlakka (2004, 146–149) on määritellyt esimiesosaamisen johtajuuden osaamispuun avulla. Kyseinen puu muodostuu monista eri osatekijöistä, joiden tulee olla tasapainossa toisiinsa nähden. Puun juuristona toimivat esimiehen arvot, periaatteet, persoonallisuus, visiot, tavoitteet, energia, lahjakkuus ja tietoisuus. Ravintonsa puu ammentaa

esimiehen kasvuympäristöstä, jonka muodostavat koti, koulutus ja sosiaalinen ympäristö. Esimiestyön keskeiset aihealueet muodostavat lehvästön, joka muodostuu eri osaamisen alueista. Näitä osaamisalueita ovat ammatti-, hyvinvointi-, vuorovaikutus-, tehokkuus- ja johtamisosaaminen. Puun rungon muodostaa esimiehen itseluottamus, johon osaamisalueet nojaavat.

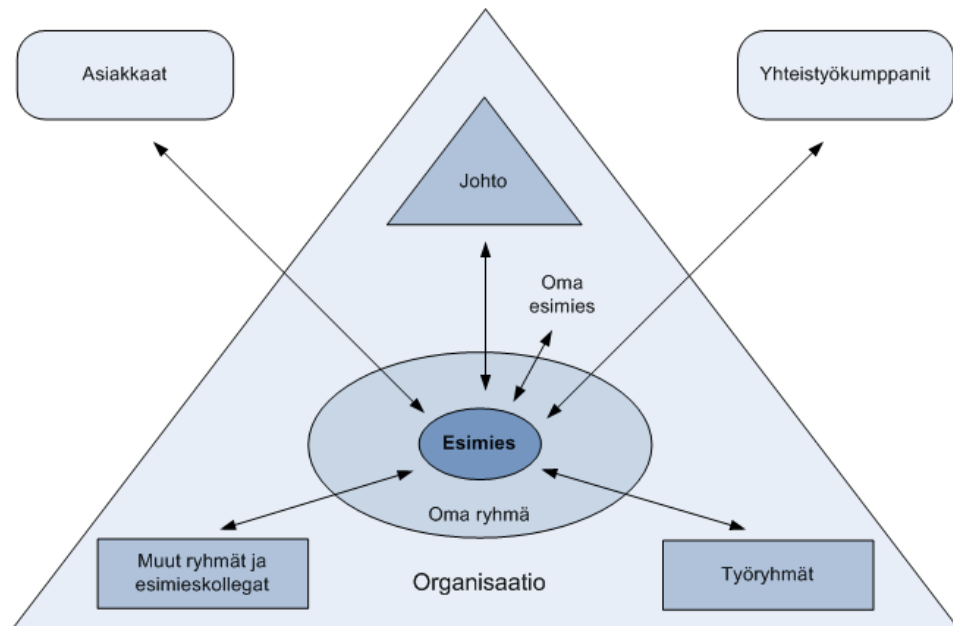
Tämän osaamispuun soveltaminen käytäntöön edellyttää monivaiheisen prosessin läpikäyntiä. Ensinnäkin organisaatioissa tulisi määritellä johtajuuden osaamisprofiili, tärkeimmät johtajan ominaisuudet sekä johtajuuden tärkeimmät arvot. Määrittelyjen apuna voidaan hyödyntää esimerkiksi palautejärjestelmiä, joista suosituin 360 asteen järjestelmä, joka rakentuu työyhteisön nimettömänä antamasta palautteesta. Lisäksi jokaisen esimiestyötä tekevän tulisi ymmärtää, mitä ominaisuuksia häneltä odotetaan, jotta toiminta toteuttaisi sille vaaditut tavoitteet. Johtajuuden arvojen määrittelyn kautta voidaan luoda haluttua johtamiskulttuuria, sillä ne ohjaavat johtamiskäyttäytymistä. Osaamispuun soveltamisessa johtamiskoulutuksella on myös oma merkityksensä. Johtamiskoulutuksessa tärkeitä ja huomion arvoisia kriteerejä ovat koulutuksen laatu, ajoitus ja mahdollisuus koulutuksen organisaatiokohtaiseen räätälöintiin. Osaamispuun käytännön soveltaminen tulisi aloittaa jo rekrytointivaiheessa. Esimiestä rekrytoitaessa tulisi kiinnittää huomiota osaamispuun juuriin, kuten arvoihin, tavoitteisiin ja persoonallisuuteen. Tässä suhteessa johtamisen osaamisalueita on helpompi muuttaa kuin arvoja. Johtaminen on toiminnan ja tekemisen lisäksi myös asenne ja olotila.

2.5.1 Esimiehen vastuut ja tehtäväkenttä

Esimiehen tärkeimpinä vastuualueina on ohjata alaistensa toimintaa organisaation strategioiden mukaisesti. Päämääränä on organisaation tavoitteiden menestyksellinen saavuttaminen. Tästä vastuualueesta suoriutumiseksi esimiehen tulee johtaa alaistensa työntekoa ja kantaa vastuunsa työn tuloksesta. Samalla hänellä on valta päättää asioista yhdessä alaistensa kanssa tai heidän puolestaan. Esimiehen vastuisiin kuuluu myös organisaation päämäärien ja strategioiden tulkitseminen oman ryhmän tehtävän kannalta. Näin ollen esimiehen tulee johtaa strategiasta konkreettisia tavoitteita ja toimenpiteitä, joihin alaisten olisi helppo sitoutua oman toimintansa kautta. (Surakka & Laine 2011, 14.)

Laaja osa esimiehen tehtäväkentästä muodostuu vuorovaikutuksesta eri sidosryhmiin. Esimiehen kannalta on kriittisintä saada oman ryhmänsä sisällä työskentely toimimaan, mutta tämän lisäksi yhteistyön tulee olla saumatonta myös oman esimiehen, kollegoiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Esimiehen tulee osata kohdentaa toimintaansa eri tasoilla, joihin kuuluvat muuan muassa itsensä johtaminen, esimies-alaisuus suhteen hoitaminen, ryhmän johtaminen, yhteistyön edistäminen työyhteisössä sekä organisaatiokulttuurissa toiminen.

Esimiehen tulee mahdollistaa ja edistää yhteistyötä niin organisaation sisällä kuin sidosryhmiinkin nähden. Tätä toimintaa havainnoi seuraava esimiehen vuorovaikutus- ja tehtäväkenttää esittävä kuva 9.



Kuva 9. Esimiehen työskentely- ja vuorovaikutuskenttä (mukailtu lähteestä Surakka & Laine 2011).

Urpo Jalava (2001, 20–23) korostaa esimiestehtävän sisältöjen kokonaisuuden ymmärtämistä, mikä on välttämätöntä esimiesroolin muodostumisessa ja esimiestyössä onnistumisessa. Hän on määritellyt esimiehen tehtäväkentän seitsemään keskeiseen alueeseen:

1. Tavoitteiden ja toimintatapojen selkiyttäminen
2. Saavutussuuntautuneisuuden ylläpitäminen
3. Työntekijöiden tukeminen
4. Työyhteisön vuorovaikutuksen edistäminen
5. Ryhmäkeskeinen päätöksenteko
6. Ulkoisten suhteiden hoitaminen
7. Arvoja tukeva käyttäytyminen.

Tavoitteiden ja toimintatapojen selkiyttämisessä olennaisinta on tavoitteiden ymmärtäminen ja mukauttaminen oman työyhteisön toimintaan sekä omaan kyvykkyyteen ja osaamiseen. Tämä selkiyttävä toiminta synnyttää keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi ja auttaa työyhteisöä ymmärtämään oman toimintansa vaikutukset tavoitteiden saavuttamiseksi. Saavutussuuntautuneisuuden ylläpitämisessä tarkoituksena on kannustaa työntekijöitä onnistumaan suorituksissaan. Tässä toiminnassa korostuvat kannustamisen lisäksi haastavien tavoitteiden asettaminen sekä luottamus niiden saavuttamiseen. Esimiehen tehtäväkentästä tärkeässä roolissa on työntekijöiden tukeminen. Tämä tukeminen kattaa psykologisen tuen, joka luo alaisissa luottamusta ja turvallisuuden tunnetta. Tukevaan työhön kuuluvat myös alaisten hyvinvoinnista ja työympäristöstä huolehtiminen. Työyhteisön

vuorovaikutuksen edistäminen ja kehittäminen lisää työyhteisön koheesion tunnetta, mikä on merkittävää yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Vuorovaikutus sisältää yhteistyön ja myönteisen ilmapiirin ylläpitämisen lisäksi myös ristiriitojen ratkaisemista sekä kommunikaation tukemista ja varmistamista. Ryhmäkeskeinen päätöksenteko edistää päätösten laatua ja niiden hyväksymistä ryhmässä. Tämän toiminnan keskiössä ovat ryhmässä ratkaistavat ongelmat ja kaikkien ryhmän jäsenten osallistuminen ratkaisujen etsintään. Esimiehen tehtäväkenttään kuuluu sisäisten suhteiden ylläpitämisen ja kehittämisen lisäksi myös ulkoiset suhteet. Tähän liittyvät oman yksikön ja sen toiminnan merkityksen esittäminen myönteisessä valossa sekä suhteiden ylläpitäminen organisaation kannalta merkittäviin tahoihin. Arvoperustaisen käyttäytymismallin mukaisesti toimiva esimies rohkaisee esimerkillään alaisiaan vastaavaan toimintaan. Tällöin työ tarjoaa ulkoisten palkkioiden lisäksi myös moraalisen sitoutumisen mahdollisuuden. (Jalava 2001, 20–23)

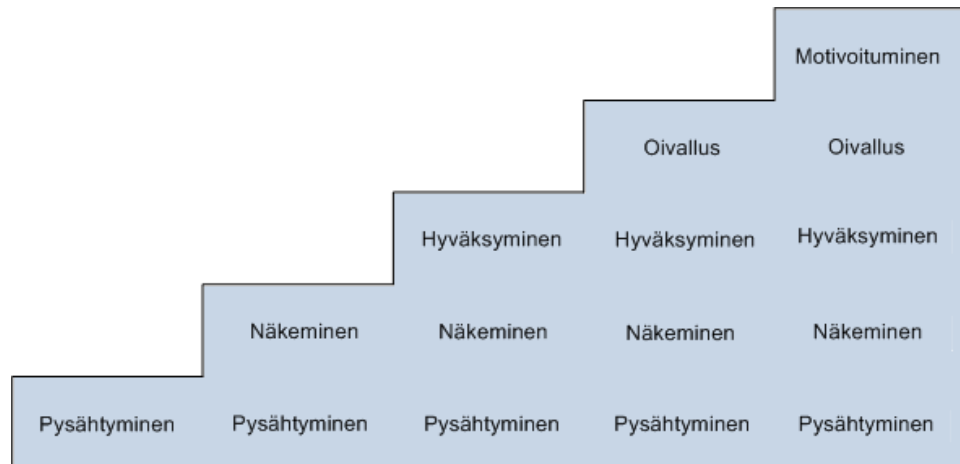
Esimiehen tehtäväkentän osa-alueiden yksityiskohtainen ymmärtäminen on johtamisen kokonaisuuden kannalta tärkeää. Tämän kokonaisuuden hahmottaminen helpottuu, kun tehtäväkentän osa-alueet nähdään osina jokapäiväistä esimiestyötä. Näiden osa-alueiden tulisi olla tasapainossa toisiinsa nähden, vaikka silloin tällöin jokin osa-alue voi korostua muita enemmän. Esimiehen kannalta tärkeintä kuitenkin on osa-alueiden merkityksen ymmärtäminen osana johtamista sekä osa-alueiden pitäminen hallittavan kokoisina. Toisaalta merkityksen ymmärtämisestäkään ei ole mitään hyötyä, jos käytännön esimiestyö eroaa niistä merkittävästi. (Jalava 2001, 22–23.)

2.5.2 Esimiesosaamisen kehitysprosessi ja kehittämismenetelmät

Nykypäivänä osaamisen kehittäminen ja uudistumisen kyky koetaan yksinä tärkeimpinä menestyksen tekijöinä työelämässä. Esimiehen tehtävänä taas on huolehtia alaistensa osaamisesta ja sen kehittämisestä. Jotta tässä tehtävässä olisi mahdollista onnistua, tulee esimiehen kiinnittää huomiota myös omaan osaamiseen ja kehitykseen. (Hyppänen 2013, 307.)

Esimiestyön kehitysprosessi alkaa oman itsensä tunnistamisesta niin esimiehenä, johtajana, työyhteisön jäsenenä kuin ihmisenäkin. Oman tilanteen ja toimintatapojen tunnistaminen on tärkeää, olipa kyseessä ammatillinen osaaminen, johtajuusosaaminen tai itseluottamus. Tämä tunnistaminen yhdessä kehitykseen motivoituneen asenteen kanssa luovat perustan esimiestyön kehittämiseksi. (Hyppänen 2013, 308.)

Kuvassa 10 Salmimies (2008, 257) on kuvannut esimiestyön kehitymisprosessin kasvun portaina.



Kuva 10. Kasvun portaat (Salmimies 2008).

Kasvun portaiden kaksi ensimmäistä vaihetta liittyvät aiemmin mainittuun oman itsensä ja toimintatapojen tunnustamiseen sekä niiden ymmärtämiseen ja hyväksymiseen. Seuraava vaihe koskee oivallusta ja motivaatiota. Uuden oppimisen oivallus ja motivaatio luovat edellytykset oppimiselle ja sen myötä kehitymiselle. (Salmimies 2008, 257.)

Kasvun portaiden lisäksi kehitymisprosessi voidaan kuvata kehitysmatkana, johon kuuluu erilaisia välietappeja. Kehitysmatkan perustan luovat tieto nykytilanteesta ja osaamisesta, joiden jälkeen seuraa halu kehittyä ja oppia uutta. Kehitysmatkan päämäärää voidaan tukea erilaisin yksilöllisin suunnitelmin ja välitavoittein. Olennaisinta kuitenkin on ymmärtää lähtökohdat ja nykytilanne sekä rakentaa selkeä visio ja päämäärä halutusta kehityksestä.

Kun kehitystarpeet- ja tavoitteet on määritelty, tulee tarkastella erilaisia tapoja ja kehittämismenetelmiä. Tehokkaimmillaan ne tukevat omaa oppimista ja motivaatiota sekä soveltuvat sen hetkiseen elämäntilanteeseen. Tärkeimpiin ja yleisimpiin kehitystapoihin lukeutuvat erilaiset itsetuntemuksen lisäämistä tavoittelevat keinot. Näihin lukeutuvat muuan muassa monimuotoiset itsearviointiin liittyvät työkalut ja palautteet sekä erilaiset työpaikan sisällä tehtävät tutkimukset ja kyselyt. Oman kategoriansa muodostavat erilaiset esimiesvalmennukset, jotka usein pohjautuvat joiltakin osin itsetuntemuksen lisäämiseen. Esimiesvalmennuksia järjestetään niin koulutusorganisaatioiden kuin yksityisten koulutusalan palveluntarjoajien toimesta. Osa yrityksistä järjestää henkilökunnalleen myös tarkoin räätälöityjä ja teemoitettuja, sisäisiä valmennuksia. (Hyppänen 2013, 309.)

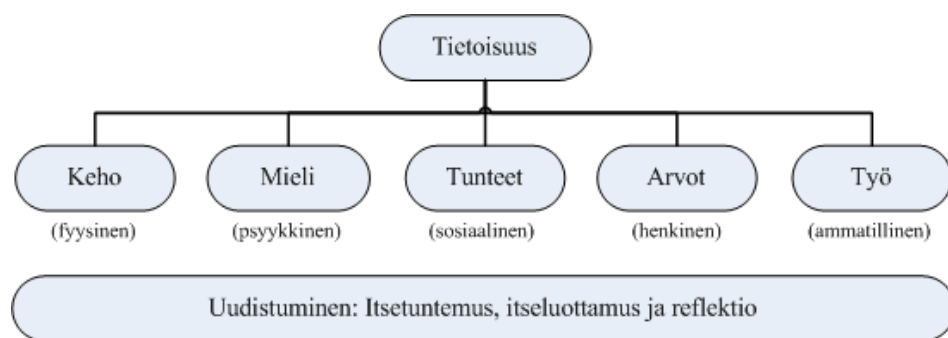
Omaehtoinen opiskelu on suosittu esimiesosaamisen kehittämistapa. Omaehtoisen opiskelun muodot ovat monimuotoisuudessaan joustavia ja yksilöllisiä. Opiskella voi niin lyhytkestoisilla kursseilla kuin tutkintoon johtavilla opintokokonaisuuksilla, mihin lukeutuu myös johtamisen

erikoisammattitutkinto. Vaikka omaehtoinen opiskelu perustuukin pitkälti valinnan vapauteen esimerkiksi opiskelun ajankohdan ja paikan suhteen, niin tästä joustavuudesta huolimatta opinnoissa menestyminen vaatii hyvää itsekuria ja motivaatiota. Näin ollen opiskelu vaatii sopeuttamista myös henkilökohtaisen elämän suhteen.

Omaehtoinen opiskelu on jo pitkään kasvattanut suosiotaan. Suosion kasvu on havaittavissa muuan muassa aikuiskoulutustuen hakijamäärissä. Viime vuonna 2013 aikuiskoulutustukea maksettiin yli 15 000 henkilölle, kun vuonna 2009 kyseisen tuen saajia oli puolet siitä eli 7 500 henkilöä. Koulutusrahaston huhtikuussa 2014 teettämän tutkimuksen mukaan aikuiskoulutustukea saaneista 99 prosenttia suosittelisi tukea tutuilleen, koska se alentaa tuntuvasti kynnystä omaehtoiseen opiskeluun. (Liiten 2014, Helsingin Sanomat 26.8.2014.)

2.5.3 Itsensä johtaminen

Itsensä johtaminen rakentuu erilaisista tiedoista ja taidoista sekä omasta tahdosta. Itsensä johtamisessa korostuu realistinen itsetuntemus, terve itsetunto sekä vastuunotto selkeine päämäärineen. Itsensä johtaminen on omaan itseensä vaikuttamista, mikä taitona on jokaiselle tärkeä. (Hyppänen 2013, 285.) Filosofian tohtori ja johtamisen asiantuntija Pentti Sydänmaanlakka (2006, 29–33) on lanseerannut itsensä johtamiseen liittyvän organisaatiokaavion eli Oy Minä Ab –mallin, joka esitetään kuvassa 11.



Kuva 11. Oy Minä Ab:n organisaatiokaavio (mukailtu lähteestä Sydänmaanlakka 2006).

Organisaatiokaavio jaetaan viiteen eri kategoriaan: Kehon, mielen, tunteiden, arvojen ja työn osastoihin. Kehon osasto muodostuu fyysisistä toiminnoista kuten esimerkiksi syömisestä, liikkumisesta ja lepäämisestä. Kehon toimivuus ja hyvinvointi on tärkeää, sillä se on yrityksemme lähtökohta ja ilman sitä ei yrityksemmekään olisi fyysisesti olemassa. Seuraavaan osastoon kuuluva mieli pitää sisällään psykkinen toiminnot kuten havainnoinnin, ajattelemisen ja oppimisen. Persoonamme ja minätietoisuutemme muodostuvat jo varhain mielessämme, minkä vuoksi oman mielen hallintaa voidaankin pitää yhtenä itsensä johtamisen tärkeimmistä osa-alueista. Kolmanteen osastoon kuuluvat tunteet. Tunneosasto rakentuu emotionaalisista ja sosiaalisista toiminnoista.

Tunteiden tiedostaminen, analysointi ja niiden hallinnan kehittäminen ovat kriittisiä tekijöitä itsensä johtamisen kannalta. Neljännen osaston muodostavat arvot, jotka kuuluvat henkisiin toimintoihin. Nämä toiminnot liittyvät olennaisina yksilön kokemaan oman itsensä merkitykseen ja tarkoitukseen. Yksilön henkisiä toimintoja voidaan pitää elämää ohjaavina toimintoina. Tämän takia arvojen analysointia ja niihin pohjautuvaa omien toimien tarkastelua tulisi tehdä aika ajoin. Viimeiseen osastoon kuuluu työ, joka pitää sisällään yksilön ammatilliset toiminnot. Tässä organisaatiokaaviossa työ nähdään laajana käsitteenä ja ammatillisten toimintojen lisäksi se pitää sisällään myös muut tekemiset, joiden kautta liitymme ympäristöömme. (Sydänmaanlakka 2006, 29–33.)

Näitä organisaatiokaavion viittä osastoa johtaa tietoisuus, joka toimii ikään kuin sisäisenä tarkkailijana osastojen kokonaisuuden ohjaamisessa. Se toimii ydinminänämme ja omatuntonamme. Itsensä johtaminen nähdään tässä organisaatiokaaviossa itseensä kohdistuvana vaikuttamis- ja oppimisprosessina. Tätä prosessia ohjataan itsensä reflektoinnin avulla. Jotta itsensä johtaminen olisi mahdollista, täytyy oppia ottamaan omaan itseensä etäisyyttä ja sitä kautta oppia tarkastelemaan itseään ulkopuolisin silmin. Organisaatiokaavion viimeisen kokonaisuuden muodostaa kehittyminen ja kasvu eli uudistuminen. Uudistuminen on yksi itsensä johtamisen ydinasioita toimiessaan kaikki osastot kattavana prosessina. Uudistumisprosessi pitää sisällään yksilön hyvän itsetuntemuksen sekä riittävän itseluottamuksen. Toimiakseen uudistuminen edellyttää myös kykyä oman itsensä reflektointiin. (Sydänmaanlakka 2006, 29–33.)

Organisaatiokaavio perustuu ajatukseen, jonka mukaan jokainen meistä on oma yrityksensä ja jokaisen tulisi toimia oman itsensä toimitusjohtajana. Toimitusjohtajina meidän tulisi osata johtaa itseämme siten, että organisaatio toimisi tasapainoisena kokonaisuutena ja mahdollistaisi näin ollen yrityksemme kehittymisen ja menestymisen.

Kokonaisuuden johtamista korostaa myös Raija Salmimies (2008, 25), jonka mukaan itsensä johtaminen ei ole synnynnäinen taito, vaan se on jokaisen opittavissa. Jokainen voi halutessaan muuttaa asenteitaan, käyttäytymistään ja ajattelutottumuksiaan elämänlaadun parantamiseksi. Hänen mukaansa on kuitenkin hyvä ymmärtää, että kokonaisuuden hallinta ei välttämättä muodosta automaattisesti elämänhallinnan tunnetta, vaan hallinnan tunne syntyy erikseen koherenssin tunteen kautta. Koherenssin kautta yksilö kokee ympäristön tapahtumat ymmärrettävinä, hallittavina ja mielekkäinä. Vahvan koherenssin tunteen omaavat ihmiset kokevat nämä tapahtumat uhkien sijaan mahdollisuuksina ja haasteina. Koherenssin tunteen on lisäksi havaittu myös vaikuttavan myönteisesti työkykyyn sekä haluun ylläpitää terveyttä ja kokonaisvaltaista hyvinvointia.

2.5.4 Itsensä johtamisen kehittäminen ja kasvu

Ihmisen elin- ja kasvuympäristöllä on suuri vaikutus tapaan, jona ihminen näkee itsensä. Ympäristö muokkaa niin ajatustapaa, tunteita kuin toimintatapojakin. Itsensä johtamisen kehittämisessä onkin tärkeää

tiedostaa, miten jotkut taidot ja kyvyt ovat opittuja ja osa taas synnynnäisiä tai ympäristön muokkaamia ominaisuuksia, joihin vaikuttaminen voi olla hankalaa.

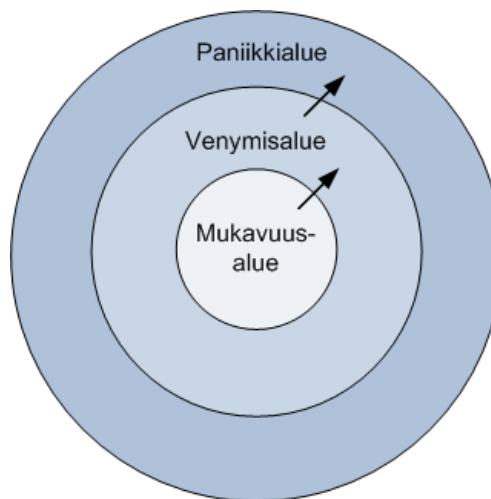
Itsensä johtamista ohjaavat omat ajatukset, tunteet ja tahto. Jokainen voikin siis vaikuttaa itsensä johtamisen kehittämiseen näiden ohjaavien tekijöiden kautta. Jos ihminen on esimerkiksi tottunut ajattelemaan kokemuksiensa pohjalta tietyllä rajoitetulla tavalla, tämä rajoite ohjaa myös hänen käyttäytymistään. Mikäli ajattelutapa on vääristynyt ja rajoittunut, saattaa se haitata normaalin elämisen lisäksi itsensä kehittämistä. Muita itsensä kehittämistä rajoittavia uskomuksia ovat muuan muassa toivottomuus, avuttomuus, mustavalkoinen ajattelu ja pessimismi. (Salmimies 2008, 24–25.)

Itsensä johtamisen kehittäminen lähtee tietoisuudesta kykyjään ja taitojaan kohtaan. Näiden lisäksi tulee myös ymmärtää kehittymistä mahdollisesti rajoittavat tekijät, kuten uskomukset ja ajattelutavat. Tavoitteena tässä prosessissa on rajoittaviin tekijöihin vaikuttaminen kehityksen mahdollistamiseksi. Tämä vaikuttaminen onnistuu muuan muassa itseluottamusta kasvattamalla, kärsivällisyyttä kehittämällä, ennakkoluulottomasti toimimalla, sekä tosiasiat hyväksymällä. (Salmimies 2008, 30–31.)

Sydänmaanlakka (2006, 74–78) lähestyy itsensä johtamisen kehittämistä uudistumisen ja muutoksen kautta. Uudistumisen mahdollistaa herkistyminen ja herääminen vallitsevalle tilanteelle sekä motivaatio muutoksen toteuttamiseen. Todellinen muutos edellyttää niin juurtuneiden ajattelutapojen muutosta kuin oman tietoisuuden kehittämistä. Tilanteissa, joissa henkilö tiedostaa muutoksen tarpeen, on olemassa kolme mahdollista etenemisvaihtoehtoa. Ensimmäinen vaihtoehto toimii taantuvasti eikä tästä syystä ole toivottu. Todellisuudessa moni kuitenkin ajautuu tälle tielle. Toisena vaihtoehtona on toimia kuten ennenkin, mutta tämä toiminta johtaa yleensä urautumiseen ennemmin tai myöhemmin. Kolmas vaihtoehto on uudistumisen tie, joka on kaikista vaihtoehtoista yleensä toivotuin, mutta samalla haastavin ja vaativin. Kyseinen uudistuminen vaatii uudistumisvalmiutta, joka edellyttää näiden kolmen siirtymävaiheen tunnistamista ja hyödyntämistä. Näin ollen ensin on tunnistettava siirtymävaihe, jota tulisi seurata tarve muutokselle sekä muutoksen toteuttamiselle.

Muutoksen tärkeimpinä mahdollistajina toimivat ihmettely, innostus, itseluottamus, itsepohdiskelu ja itsetuntemus. Ihmettelyn kautta voidaan kyseenalaistaa asioita, joita on ennen pidetty itsestäänselvyyksinä. Parhaimmassa tapauksessa ihmettely avartaa ajattelutapaa, mikä taas avaa mahdollisuudet muutokselle. Asioista innostuminen ylläpitää motivaatiota, joka on välttämätön osa muutosprosessia. Hyvä itseluottamus taas mahdollistaa itsensä toteuttamisen. Itsepohdiskelun ja itsetuntemuksen kautta yhteys todelliseen minään säilyy ja kehittyy, mikä on tärkeää muutoksen saavuttamiseksi. (Sydänmaanlakka 2006, 74–78.)

Muutoksen ja uudistumisen kannalta on hyvä ymmärtää, että tällöin tulee liikkua kolmella eri aluetasolla (kuva 12). Nämä kyseiset tasot rakentuvat mukavuus-, venymis- ja paniikkialueista. Mukavuusalue on suurimman osan ajasta vallitsevana alueena, mutta uuden oppiminen voi olla hankalaa turvalliseksi ja tutuksi muodostuneen alueen sisällä. Mukavuusalueelta pääsy vaatii edellisessä kappaleessa mainittuja muutoksen mahdollistajia eli ihmettelyä, innostusta, itseluottamusta, itsepohdiskelua ja itsetuntemusta. Muutoksen ensiaskeleet tapahtuvat venymisalueella, jossa muutoksen haasteet ylittävät normaalin hallinnan rajat. Kyseisellä alueella opitaan uudet ja haasteelliset asiat. Joskus haasteelliset tilanteet muutoksineen saattavat aiheuttaa paniikkia ja hallitsematonta epävarmuutta, jolloin venymisalue vaihtuu paniikkialueeksi. Paniikkialueen tarkoituksena ei niinkään ole epäonnistumisien välttäminen, vaan niistä oppiminen. Näin ollen paniikkialue voi aika ajoin toimia hyödyllisenä ja avartavana kokemuksena. (Sydänmaanlakka 2006, 75–78.)



Kuva 12. Muutoksen mahdollistavat aluetasot (Sydänmaanlakka 2006).

Ihmisillä on monesti taipumus kehittää asioita, joissa ollaan jo etuudestaan hyviä. Tällöin perimmäisenä tarkoituksena on hyvästä vieläkin paremmaksi, vaikka se ei välttämättä laajenna tietämystämme tai kokemustamme. Henkilökohtaisen kasvun merkkinä voidaan pitää laajentunutta mukavuusaluetta, jolloin asiat jotka aiemmin olivat venymisalueella tai jopa paniikkialueella, ovat siirtyneet mukavuusalueelle. (Sydänmaanlakka 2006, 75–78.)

3 KOULUTUKSEN VAIKUTTAVUUS JA ARVIOINTI

3.1 Koulutuksen vaikuttavuus

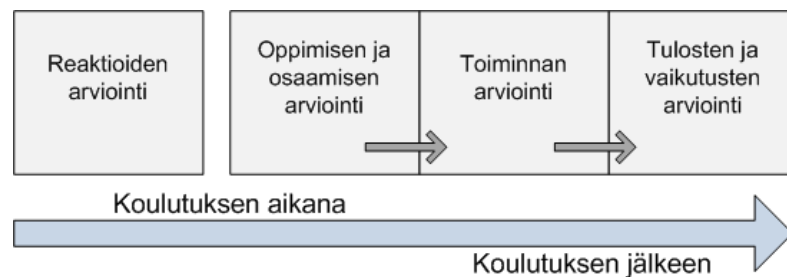
Koulutuksen vaikuttavuudella tarkoitetaan kaikkea sitä, mitä koulutuksella pitäisi saada aikaan ja mitä sillä oikeasti saadaan aikaan. Näin ollen koulutuksen vaikuttavuus perustuu sen hyödyllisyyteen, tuloksellisuuteen ja tehokkuuteen. Vaikuttavuutta voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta ja arvioitaessa kiinnitetään huomiota niin yksilöllisiin kuin yhteiskunnallisiin tarpeisiin, mahdollisuuksiin ja tavoitteisiin. (Liekki & Lehtisalo 1992, 15.)

Koulutuksen vaikuttavuus on usein hankalasti mitattavissa sen moniulotteisuuden ja pitkävaikutteisuuden takia. Yleisellä tasolla koulutus kuitenkin vaikuttaa esimerkiksi työvoiman ammattiosaamiseen, kansantalouden tuottavuuteen ja kilpailukykyyn. (Liekki & Lehtisalo 1992, 15 ja 204.)

3.2 Koulutuksen vaikuttavuuden arviointi

Koulutuksen vaikuttavuuden arvioinnin tulee perustua arviointitoiminnan ja arviointitulosten hyödynnettävyyteen kehittämisessä ja päätöksen teossa. Näin ollen vaikuttavuuden arvioinnissa koulutuksen ja arvioinnin välillä tulisi olla jatkuva vuorovaikutussuhde.

Kirkpatrickin (2006, 21–26) mukaan koulutuksen arvioinnin tasot voidaan määrittää neljään eri kategoriaan, kuten kuvassa 13.



Kuva 13. Koulutuksen arvioinnin tasot (mukailtu lähteestä Kirkpatrick 2006).

Näitä arviointitasoja voidaan hyödyntää apuvälineenä erillisten koulutusten ja kehittämisohjelmien arvioinnissa. Arviointitasojen eroavaisuudet liittyvät käytännön toteutuksen vaativuuteen. Ensimmäisen tason, eli reaktioiden arviointi on yksinkertaisempaa kuin arvioitaessa koulutuksen tuloksia ja vaikutuksia. Arvioinnin tasoon vaikuttaa myös se, halutaanko koulutusta arvioida koulutuksen aikana vai jälkikäteen. Koulutuksen reaktioita voidaan mitata koulutuksen aikana tai jälkeen, mutta tuloksia ja vaikutuksia voidaan arvioida vasta jälkikäteen. (Kirkpatrick 2006, 21–26.) Tässä johtamisen erikoisammattitutkinnon vaikuttavuustutkimuksessa on keskitytty tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden näkökulmiin. Arvioinnin perustana ovat olleet

koulutukseen osallistuneiden kokemukset koulutuksen vaikuttavuudesta käytännön esimiestyöhön.

Koulutuksen tuloksellisuutta voidaan arvioida toiminnan vaikuttavuuden, tehokkuuden ja taloudellisuuden näkökulmasta (Opetushallitus 1998). Koulutuksen toiminnan vaikuttavuus rakentuu koulutukselle asetettujen tavoitteiden ja tehtävien toteutumisesta. Koulutuksen tuloksellisuus ei ole kuitenkaan riippuvainen tavoitteiden täyttymisestä, sillä joissakin tilanteissa koulutus on voinut olla tuloksekas, vaikka koulutus ei olisi täyttänyt sille asetettuja tavoitteita. Koulutuksen toiminnan tehokkuus arvioi koulutuksen käytännön järjestelyjä, kuten järjestelyjen toimivuutta ja opetuksen laatua. Koulutuksen taloudellisuutta arvioitaessa tarkastellaan koulutukseen käytettyjen resurssien ja koulutuksesta saatujen hyötyjen välistä suhdetta.

3.3 Näyttötutkintojen vaikuttavuuden tutkimukset

Näyttötutkintojen vaikuttavuudesta on tehty viime vuosikymmenenä monia vaikuttavuuden tutkimuksia. Monet näistä tutkimuksista kuitenkin selvittävät räätelöityjen koulutusten vaikuttavuutta, jolloin yleistettävyyksien löytäminen tutkimustuloksista voi olla hankalaa. Tämän opinnäytetyön kannalta kyseisistä tutkimuksista ei ollut kovinkaan paljon hyötyä tutkimustulosten vertailussa, mutta opinnäytetyön aiheen alustamiseen niistä oli apua.

Johtamisen erikoisammattitutkinnon vaikuttavuudesta on muun muassa tehty terveyshallintotieteiden saralla Pro gradu -tutkielma vuonna 2008. Tutkimuksen tavoitteena oli arvioida tutkinnon vaikuttavuutta terveydenalan esimiestehtävissä toimivien kokemana. Tässä tutkimuksessa johtamisen erikoisammattitutkinto oli toteutettu räätelöitynä koulutuksena Oulun Diakonissalaitoksen johdolle, mikä oli huomattavissa tutkimustuloksissa. Tutkimustulosten perusteella johtamisosaamisen nähtiin kasvaneen tutkinnon suorittamisen myötä. Tutkinnon suorittamisen yhteydessä luotiin organisaation strategiset linjaukset, minkä nähtiin lisäävän tutkinnon vaikuttavuutta. Tämän strategisten linjausten luomisen koettiin edistävän tutkinnon teoriaosuuksien hyödyntämistä konkreettisessa käytännön johtamistyössä. (Torvinen 2008.)

Opetushallituksen lehdistötiedotteen mukaan näyttötutkintojärjestelmän vaikuttavuutta selvitetään parhaillaan laajassa Opetushallituksen tutkimuksessa, joka on tilattu Lapin yliopistolta ja ammattikorkeakoululta. Kyseisen tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella näyttötutkintojen vaikuttavuutta näyttötutkinnon suorittaneiden, työelämän, näyttötutkinnon järjestäjien sekä näyttötutkintoihin valmistavien kouluttajien näkökulmista.

Näyttötutkinnot 20-vuotta -juhlaseminaarissa esiteltiin 20.10.2014 kyseisen tutkimuksen alustavia vaikuttavuuden tuloksia eri osapuolten kokemusten ja näkemysten perusteella. Oppilaitosten edustajien näkemysten mukaan tutkinnon suorittajat hajautuvat pääasiassa kahteen eri ääripäähän. Toinen ääripää muodostuu henkilöistä, jotka ovat hyvinkin

itsenäisiä sekä osaavia, sekä joille ohjauksen ja tuen tarve on vähäistä. Toisaalta toinen kasvava ääripää muodostuu henkilöistä, jotka ovat oppimisen ja tehtävien suorittamisen suhteen moniongelmaisia ja tarvitsevat näin ollen paljon tukea. Tutkinnon osia suorittavien määrä on kasvussa verrattuna tutkinnon kokonaisuudessaan suorittavien määrään. Työllistymisen kannalta ei välttämättä enää tarvita kokonaista tutkintoa kaikilla aloilla, vaan tutkinnon osien suorittaminen on riittänyt osoittamaan osaamisen parantumista ja kehittymistä. Työnantajat näkevät ammattitutkinnon ja erikoisammattitutkinnon vaativina tutkintoina, joten niitä suorittavien henkilöiden voidaan katsoa olevan motivoituneita ja halukkaita etenemään urallaan. (Opetushallituksen lehdistötiedote 2014.)

Näyttötutkintojen ja yleensäkin koulutusten osalta vaikuttavuuteen liittyviä tutkimuksia on tehty melko vähän. Suurimmassa osassa kyseisiä tutkimuksia on selvitetty räätälöityjen koulutusten ja tutkintojen vaikuttavuutta, jolloin tutkittavien ilmiöiden yleistettävyyys on hankalaa. Tämän opinnäytetyön kannalta kyseisistä tutkimuksista ei ollut kovinkaan paljon hyötyä tutkimustulosten vertailussa, mutta opinnäytetyön alustamiseen niistä oli apua.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

4.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite

Tutkimuksen tarkoituksena oli ensisijaisesti selvittää, miten johtamisen erikoisammattitutkinnon suorittaminen on vaikuttanut suorittaneiden henkilöiden osaamisen ja urakehitykseen. Samalla haluttiin selvittää, millaisena he kokivat tutkinnon suorittamisen osaamisen kehittämisessä, sekä kartoittaa kehitysehdotuksia ja ideoita tutkinnon suorittamisprosessiin liittyen.

Vaikuttavuustutkimuksen lisäksi toimeksiantaja toivoi, että tutkimusaineiston hankinnassa käytettyä kyselyä voitaisiin hyödyntää heidän toimestaan myös jatkossa. Yhtenä tarkoituksena olikin pilotoida tutkimuskysely ja tutkimusmetodi jatkotutkimuksia varten. Tästä syystä tutkimuskyselyn viimeisessä avoimessa kysymyksessä vastaajat saivat antaa palautetta koskien kyselyä ja sen sisältöä.

Johtamisen erikoisammattitutkinnon suorittamisen vaikutuksista on aiemmin tehty Hämeen ammattikorkeakoulussa tätä tutkimusta huomattavasti suppeampi tutkimus. Kyseisen tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää vastaajien mielikuvia koulutuksesta ja tutkinnon suorittamisesta. Kysely toteutettiin melko pian tutkinnon suorittamisen jälkeen, jolloin pitkäaikaiset vaikutukset eivät olleet vielä arvioitavissa. Kyseinen tutkimus toimi lähinnä suunnitelmana, miten laajempaa tutkimusta voitaisiin lähestyä, eikä se sisältänyt konkreettisia toimenpiteitä tai varsinaista mitattavaa dataa.

Tämän opinnäytetyön tutkimuskyselyn laadinnassa on pohjatyönä hyödynnetty aiemmin tehtyä tutkimusta jatkotutkimussuunnitelmien. Koska opinnäytetyön tavoitteena oli kerätä mitattavaa dataa koulutuksen vaikuttavuudesta, kyselylomaketta kuitenkin laajennettiin ja kysymyksistä rakennettiin informatiivisempia.

4.2 Tutkimuskysymykset

Empiirisessä tutkimuksessa tutkimuskysymyksellä on hyvin keskeinen asema. Vaikka tutkimusasetelma rakentuu tutkimuskysymyksen lisäksi aineistosta ja menetelmästä, niin tutkimuksen hyödyllisyys riippuu yksinomaan tutkimuskysymyksen onnistuneesta määrittämisestä. Myös tutkimuksen konkreettinen suunnittelu ja toteutus selkiytyvät, kun tiedetään, mihin tutkimuskysymykseen ollaan hakemassa vastausta. (Heikkilä 2008, 23.)

Tieteellisessä tutkimuksessa tutkimuskysymykset jaetaan usein pää- ja alakysymyksiin tutkittavan asian selkiyttämiseksi. Tämän tutkimuksen päättötutkimuskysymyksenä oli: Miten johtamisen erikoisammattitutkinnon suorittaminen on vaikuttanut tutkinnon suorittaneen esimiestyöhön?

Lisäksi päätutkimuskysymystä tukevia alatutkimuskysymyksiä olivat: Miten hyödyllisenä tutkinnon suorittaneet henkilöt ovat kokeneet johtamisen erikoisammattitutkinnon, sekä onko tutkimusryhmä kokenut tutkinnon suorittamisen vaikuttaneen heidän urakehitykseensä?

Edellä mainittujen varsinaisten tutkimuskysymysten lisäksi haluttiin selvittää vastaajien mielipidettä tutkimuskyselyä kohtaan. Tästä syystä strukturoidun kyselyn loppuun lisättiin avoin kysymys, jossa vastaaja sai kertoa mielipiteensä koskien vastaamaansa kyselyä. Palautteen saaminen koettiin tärkeäksi, sillä tämän tyyppinen kysely toteutettiin ensimmäistä kertaa opinnäytetyötutkimuksen osana. Lisäksi toimeksiantajan on tarkoitus toteuttaa vastaavanlainen kysely myös tulevaisuudessa. Näin ollen seuraavaa kyselyä laadittaessa voidaan ottaa huomioon vastaajilta saatu palaute.

4.3 Tutkimuskyselyn luominen ja toteuttaminen

Tutkimuskysely (liite 2) rakentuu kolmesta eri tutkimusosioista: Monivalintakysymyksistä, taustakysymyksistä ja kyselyn lopussa olevista avoimista kysymyksistä. Monivalintakysymysten tarkoituksena on kartoittaa tutkinnon suorittamisen vaikutuksia vastaajan itsensä kokemana. Monivalintakysymysten (kysymykset 1-3) ensimmäinen osiossa vastaajan tehtävän oli arvioida johtamisen erikoisammattitutkinnon suorittamisesta seuranneita vaikutuksia. Toisessa kysymysosiossa pyydettiin arvioimaan käsityksiä siitä, miten tutkinnon suorittaminen on vaikuttanut vastaajan omaan johtajuuteen ja toimintaan organisaatiossa. Monivalintakysymysten viimeisessä osiossa tuli arvioida oman osaamisen kehittymistä tutkinnon eri osa-alueilla. Tämän kysymyksen tarkoituksena oli tarkastella osaamisen kehittymistä vertaamalla osaamisen tasoa tutkintoa edeltävään ja tutkinnon jälkeiseen aikaan.

Monivalintakysymysten (kysymykset 1-3) vastaamisessa hyödynnettiin Likertin 5-portaista vastausmoduulia. Arviointiasteikkona toimi Likertin asteikko ja vastausvaihtoehdot oli viisi: Täysin samaa mieltä, osittain samaa mieltä, en osaa sanoa, osittain eri mieltä ja täysin eri mieltä. Likertin asteikko vaikutti hyödyllisimmältä vaihtoehdolta tämän tyyppisen vaikuttavuustutkimuksen tutkimustulosten analysoinnin kannalta. Valmiiksi strukturoidun asteikon avulla vastaajien voi olla helpompi ymmärtää kysytty asia, eikä se anna niinkään sijaa tulkinnoille. Likertin asteikolla tutkimustulokset pysyivät myös helposti mitattavina ja luotettavina.

Tutkimuskyselyn taustakysymykset toimivat tutkimuksen taustatekijöinä, eli selittävinä muuttujina. Tutkimuskyselyssä taustakysymysten (kysymykset 4-10) avulla haluttiin selvittää vastaajien sukupuoli, ikä, pohjakoulutus, asema organisaatiossa, työkokemus esimiestyöstä, sekä työskenteleekö vastaaja samassa organisaatiossa kuin tutkinnon suorittamisen aikana. Tutkimustulosten kannalta taustatekijöillä voi olla vaikutusta tutkittaviin asioihin. Tästä syystä tutkimuskyselyissä on yleensä eritelty taustatekijät ja muuttuvat asiat siten, että analysointivaiheessa

niiden väliset korrelaatiot olisi mahdollista havainnoida. (Heikkilä, 2008, 47.)

Heikkilän (2008, 49) mukaan avoimia kysymyksiä voidaan käyttää kvalitatiivisessa tutkimuksessa silloin kun vastausvaihtoehtoja ei tunneta tarkkaan etukäteen. Tämä siitäkkin syystä, vaikka avoimia kysymyksiä käytetään etupäässä kvalitatiivissa tutkimuksissa. Tämän tutkimuksen kohdalla vastausvaihtoehtoja olisi ollut hankala ja työläs kartoittaa strukturoituun muotoon eikä kaikkia vastausvaihtoehtoja olisi välttämättä osattu ottaa huomioon. Tutkimuskyselyä laadittaessa haluttiin vastaajille kuitenkin tarjota mahdollisuus omien ajatuksien esilletuomiseen. Tästä syystä kyselyn loppuun laadittiin kolme avointa kysymystä (kysymykset 11–13), jotka mahdollistivat vastaajien palautteen annon tutkinnon vaikuttavuuteen, tutkinnon suorittamiseen ja kyselyyn liittyen. Koska tarkoituksena on myöhemmässä vaiheessa toteuttaa vastaavanlainen tutkimus, palautteen saaminen kyselyn sisältöön liittyen koettiin tärkeäksi, ja tästä syystä palautetta päätettiin kysyä avoimen kysymyksen muodossa.

Empiirinen tutkimus toteutettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää hyödyntäen. Toimeksiantajan toiveesta tutkimuskysely rakennettiin ja toteutettiin Webropol 2.0-ohjelmiston avulla. Koska tutkimuskyselyä on tarkoitus hyödyntää myös tulevaisuudessa, oli tärkeää, että kysely luotiin ja toteutettiin käyttäen sellaista ohjelmaa, joka toimeksiantajalla on käytössä.

Tutkimuskysely lähetettiin saatekirjeineen (liite 1) 49:n tutkinnon suorittaneen sähköpostiin. Saatekirjeessä olleen henkilökohtaisen linkin kautta vastaaja pystyi ottamaan osaa kyselyyn. Tutkimuskysely lähetettiin 14.9.2014 ja vastausajaksi annettiin kaksi viikkoa. Viikon kuluttua lähetettiin muistutusviesti henkilöille, jotka eivät olleet vielä vastanneet. Ennen muistutusviestin lähettämistä vastanneita oli 18 henkilöä ja muistutusviestin jälkeen vastauksia saatiin neljä lisää.

4.4 Tutkimuksen kohderyhmä

Tutkimuksen kohderyhmänä oli johtamisen erikoisammattitutkinnon vuonna 2011 suorittaneet henkilöt, joiden yhteistiedot olivat käytettävissä. Määrällisesti heitä oli yhteensä 49 henkilöä. Koska tutkimuksen yhtenä tarkoituksena oli selvittää tutkinnon suorittamisen pitkäaikaisia vaikutuksia muuan muassa henkilöiden urakehitykseen ja osaamiseen, heidän kohdallaan tätä oli jo mahdollista arvioida. Vastauksia saatiin 22:lta henkilöltä, joten tutkimuskyselyyn osallistuneiden määrä kokonaisuutena nähden oli hyvä.

4.5 Tutkimusaineiston analysointi

Tutkimusaineisto analysoitiin hyödyntäen Weppropol 2.0 – ohjelman raportointityökalua. Kyseisellä raportointityökalulla saatiin aikaan peruseräraportti, joka rakensi yhteenvedon tausta- ja monivalintakysymyksistä graafiseen muotoon. Kysymyksestä riippuen

graafinen muoto toteutettiin joko taulukkona tai kuviona. Kyseistä raporttia muokattiin tekstinkäsittelyohjelmaa hyödyntäen, jotta tulosten yhteenvedosta muodostuneet grafiikat olivat mahdollisimman luettavia ja ymmärrettäviä. Myös grafiikkojen kokoon ja selkeyteen pystyttiin vaikuttamaan tekstinkäsittelyohjelman avulla.

4.6 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Empiirisessä tutkimuksessa yleisinä laatuksiteereinä pidetään tulosten hyödynnettävyyden lisäksi tutkimuksen reliabiliteettia (luotettavuus) ja validiteettia (pätevyys). Tutkimuksen reliabiliteetti syntyy tutkimustulosten toistettavuudesta. Mikäli samankaltaiset tutkimustulokset ovat saatavissa eri tutkimuskerroilla, voidaan tulosta pitää reliabelina. Tällöin tutkimustulokset eivät ole sattumanvaraisia, jolloin niitä voidaan pitää luotettavina ja tarkkoina. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2004, 216.)

Tutkimuksen reliabiliteettia tukee se, että tämä kysely on mahdollista toistaa ja toteuttaa tarvittaessa myös uudelleen. Tässä tutkimuksessa suuressa roolissa onkin tutkimuskyselyn toistettavuus, sillä toimeksiantajan on tarkoitus hyödyntää kyselylomaketta myös jatkossa. Koska kysely perustuu ihmisten henkilökohtaisiin kokemuksiin, voi tutkimustulokset mahdollisesti vaihdella hieman eri tutkimuskerroilla. Tähän voi vaikuttaa esimerkiksi se, jos henkilön urakehityksessä on tapahtunut muutoksia tutkimuskertojen välillä.

Aineiston luotettavuus edustavuuden näkökulmasta on otettu huomioon tätä tutkimusta toteutettaessa. Ronkaisen ja Karjalaisen (2008, 125) mukaan suuren tutkimuksellisen ongelman synnyttää tilanne, jossa kyselylomake olisi julkaistu vapaasti verkossa esimerkiksi julkisen linkin kautta. Tällöin kyselyn edustavuuden laatu olisi ollut vaarassa eivätkä tutkimustulokset olisi luotettavia. Tämä riski pystyttiin ensisijaisesti minimoimaan sillä, että jokaiselle tutkinnon suorittaneelle lähetettiin kyselylomake sähköpostitse. Tämän lisäksi jokaiselle tutkimuksen kohderyhmän jäsenelle luotiin henkilökohtainen linkki kyselyyn, jolla vastaukset pystyi tallentamaan vain kerran.

Tutkimuksen validiutta tarkasteltaessa huomio kiinnittyy tutkimusmenetelmään ja sen soveltuvuuteen. Validius mittaa sitä, miten hyvin tutkimusmenetelmän avulla saadaan tutkimustuloksia, joita on tarkoitus mitata. Välillä tutkimusmenetelmä saattaa olla tutkittavaan asiaan sopimaton, jolloin saatetaan tutkia täysin eri asiaa kuin oli alun perin tarkoituksena. Tällöin myöskään mittaustulokset eivät voi olla valideja. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2004, 216–217.)

Validiuden varmistamisessa olennaista on tutkimusprosessin huolellinen suunnittelu ja tarkoin määritelty tiedonkeruumenetelmä. Tiedonkeruussa käytettävän tutkimuskyselyn tulee olla selkeä ja kysymysten yksiselitteisiä, jotta tuloksille ei jäisi varaa. Tutkimuskyselyn tulee myös kattaa tutkimukselle asetetut tutkimusongelmat. (Heikkilä 2008, 29–30.)

Tämän tutkimuksen validiutta tukee tutkimuksen kohderyhmän tarkka määrittely ja tutkimuskyselyn melko korkea vastausprosentti (44,9 %). Tutkimuskyselyn sisältö kysymyksineen laadittiin huolellisesti toimeksiantajan avustuksella. Näin ollen kysymyksistä saatiin tarkat ja yksiselitteiset.

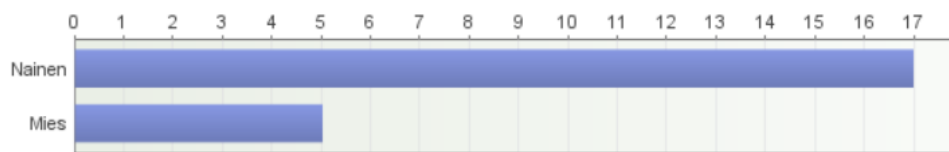
Kanasen (2008, 101) mukaan kvantitatiivisen tutkimuksen avoimia kysymyksiä voidaan käsitellä joko tilasto- tai tekstinkäsittelyohjelmalla. Koska tässä tutkimuksessa avointen kysymysten määrä oli maltillinen (14 kpl) niiden analysoinnissa päätettiin hyödyntää tekstinkäsittelyohjelmaa. Avoimet vastaukset siirrettiin sellaisinaan tekstinkäsittelyohjelmaan ja jokaista vastausta käsiteltiin omana segmenttinään. Vastaukset ryhmiteltiin aihealueittain sisältönsä mukaisesti ja ne käytiin läpi erillisinä kokonaisuuksina tutkimustuloksissa.

5 TUTKIMUSTULOKSET

5.1 Vastaajien taustatiedot

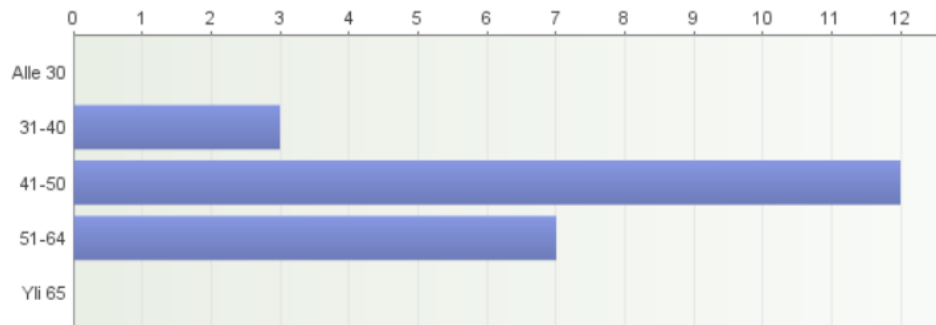
Tässä tutkimuskyselyssä taustakysymyksinä kysyttiin vastaajan sukupuolta, ikää, pohjakoulutusta, asemaa organisaatiossa, esimiestyökokemusta ja työnantajan mahdollista vaihtumista. Nämä taustakysymykset toimivat tutkimuskyselyn selittävinä muuttujina.

Ensimmäinen taustakysymys koski vastaajan sukupuolta (kuva 14). Alla olevasta kuvasta 4 on nähtävissä, että vastaajista suurin osa oli naisia 17 henkilöä eli 77,3 %. Miehiä kyselyyn vastasi 5 henkilöä eli 22,7 %.



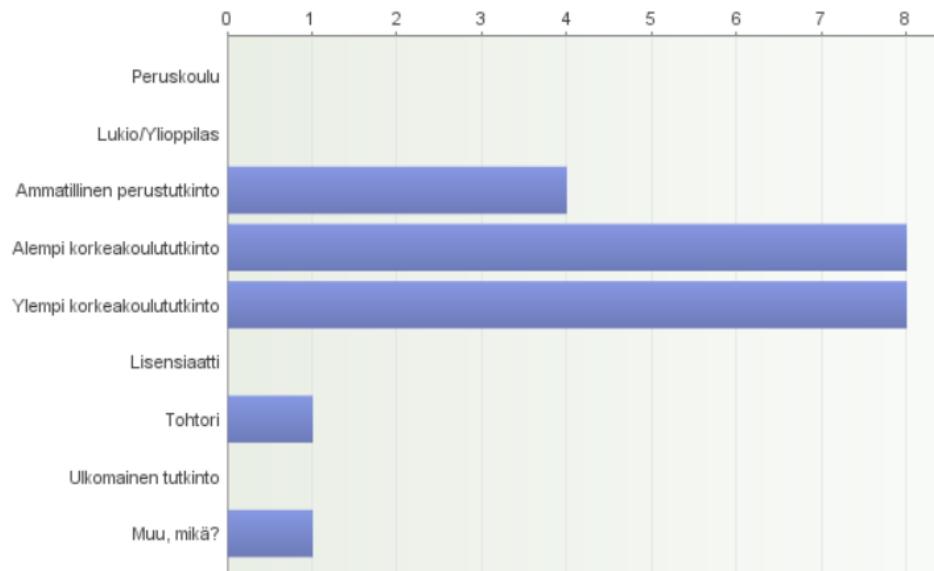
Kuva 14. Vastaajien sukupuolijakauma (N = 22).

Toisessa taustakysymyksessä haluttiin selvittää vastaajien ikäjakauma (kuva 15). Yli puolet vastaajista eli 12 henkilöä (54,5 %) sijoittuivat ikäluokkaan 41–50 vuotta. Ikäluokassa 51–64 vuotta vastaajia oli seitsemän henkilöä (31,8 %) ja ikäluokassa 31–40 vuotta oli kolme henkilöä (13,6 %).



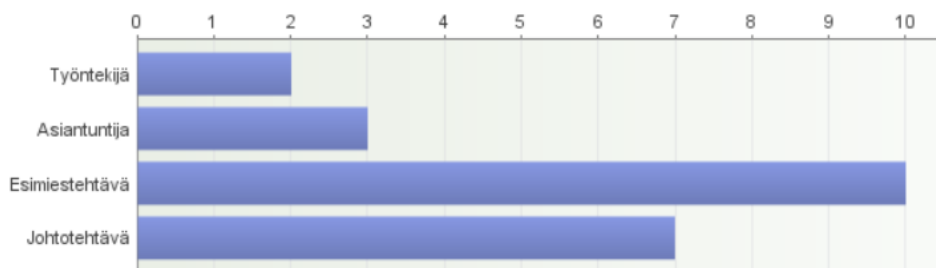
Kuva 15. Vastaajien ikäjakauma (N = 22).

Seuraavassa taustakysymyksessä tiedusteltiin vastaajien pohjakoulutusta (kuva 16). Vastaajista 14 henkilöä eli 63,6 % ilmoittivat pohjakoulutukseksi korkeakoulututkinnon. Kyseisen tutkinnon suorittaneista puolella oli alempi korkeakoulututkinto ja vastaavasti toisella puolella ylempi korkeakoulututkinto. Ammatillinen perustutkinto pohjakoulutuksenaan oli neljällä henkilöllä eli 18,2 %:lla ja tohtorin pätevyyden oli suorittanut yksi henkilö (4,5 %). Lisäksi yksi vastaaja ilmoitti pohjakoulutukseksi opistotasoisien sihteerin tutkinnon.



Kuva 16. Vastaajien pohjakoulutus (N = 22).

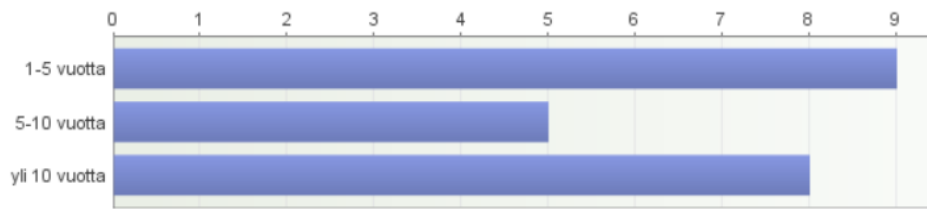
Neljännessä taustakysymyksessä kysyttiin vastaajien nykyistä asemaa organisaatiossa (kuva 17). Vastaajista suurin osa eli 10 henkilöä (45,5 %) toimivat esimiestehtävissä. Johtotehtävissä toimi seitsemän henkilöä eli 31,8 %. Viisi henkilöä ei toiminut esimiestason tehtävissä. Näistä henkilöistä kaksi (9,1 %) oli työntekijää ja kolme asiantuntijaa (13,6 %). Näin ollen huomattavan suuri osa vastaajista työskenteli esimiesasemassa (77,3 %).



Kuva 17. Vastaajien nykyinen asema organisaatiossa (N = 22).

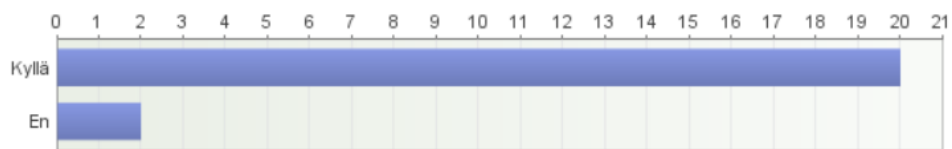
Viidennessä taustakysymyksessä haluttiin selvittää vastaajien kokemus esimiestyöstä (kuva 18). Lähes puolella vastaajista eli yhdeksällä henkilöllä (40,9 %) esimieskokemusta oli tutkintoa suorittaessa kertynyt 1-5 vuotta. Yli 10 vuotta esimieskokemusta oli kahdeksalla henkilöllä

(36,4 %) ja 5-10 vuoden kokemus viidellä henkilöllä eli 22, 3 %:lla. Yksi vastaajista ilmoitti ettei omaa ollenkaan esimiestason työkokemusta mikä on mielenkiintoista, sillä tutkinnon suorittamiseksi henkilön tulisi omata kokemusta myös esimiestyön osa-alueelta.



Kuva 18. Vastaajien kokemus esimiestyöstä (N = 22).

Viimeisessä taustakysymyksessä haluttiin selvittää kuinka moni vastaajista työskentelee edelleen samalla työnantajalla kuin tutkinnon suorittamisen aikana (kuva 19). Vastaajista 20 henkilöä (90,9 %) työskentelivät nykyisin samalla työnantajalla kuin tutkinnon suorittamisen aikana. Kaksi vastaajaa (9,1 %) ilmoitti työnantajansa muuttuneen aiemmasta.



Kuva 19. Vastaajien nykyinen työskentely tutkinnon aikaisen työnantajan palveluksessa (N = 22).

5.2 Tutkinnon suorittamisen vaikutukset

Ensimmäisessä monivalintakysymyksessä haluttiin selvittää tutkinnon suorittaneiden näkemyksiä tutkinnon suorittamisesta seuranneista vaikutuksista (kuva 20). Kysymyksen tavoitteena oli mitata sitä miten hyödyllisenä ja vaikuttavana vastaajat kokivat tutkinnon. Vastaajien tuli arvioida väittämien paikkansa pitävyyttä omalla kohdallaan. Lähes kaikki vastaajista eli 20 henkilöä (90,9 %) kokivat tutkinnon aikana oppimansa asiat hyödyllisinä ja pystyivät soveltamaan niitä omassa johtamistyössään. Selvästi enemmän hajontaa vastauksissa tapahtui työtehtävien ja vastualueen muuttumista tarkastelevissa kysymyksissä. Työtehtävien ja/tai vastualueiden muutosta oli tapahtunut 40,9 %:lla vastaajista. Loppujen vastaajien kohdalla 47,7 %:lla muutosta ei ollut tapahtunut. Viisi henkilöä (11,4 %) eivät osanneet vastata kyseiseen kysymykseen. Tutkimus ei tässä tapauksessa kuitenkaan ota kantaa siihen kuinka monen kohdalla kyseinen muutos olisi tapahtunut tutkinnon suorittamisen välittömänä seurauksena. Lisäksi vastaajan itsensä voi olla hankala arvioida sitä millainen vaikutus tutkinnon suorittamisella on ollut työtehtävien tai vastualueiden muutokseen.

Vaikka suurin osa vastaajista koki ettei tutkinnon suorittaminen ole muuttanut heidän työtehtäviään tai vastuualueitaan, niin siitäkin huolimatta yli puolet vastaajista eli 12 henkilöä (54,5 %) kokivat tutkinnolla olleen myönteinen vaikutus heidän urakehitykseensä. Vastaavasti kuusi henkilöä (27,3 %) kokivat, ettei tutkinnon suorittaminen olisi vaikuttanut urakehitykseen. Seitsemän henkilöä (31,8 %) arvioivat palkan muuttuneen tutkinnon suorittamisen myötä. Kuitenkin suurin osa eli 13 henkilöä (59,1 %) eivät kokeneet palkan muuttuneen.

Tuloksiltaan hyvin myönteiseksi osa-alueeksi osoittautui työprosessien ja vastuualueiden toimintaprosessien tehostaminen. Vastaajista 84,1 %:ia koki pystyneensä tehostamaan edellä mainittuja prosesseja tutkinnon suorittamisen myötä. Vastaavasti reilu kolmannes vastaajista (34,1 %) ei ole pystynyt prosessien tehostamiseen tutkinnon suorittamisesta huolimatta.

Tulosten suhteen selvää hajontaa tapahtui viimeisen väittämän kohdalla, jossa kysyttiin tutkinnon suorittamisen aikana syntyneiden verkostojen hyödyntämistä omassa työssä. Vastaajista yhdeksän henkilöä (36,4 %) kokivat pystyneensä hyödyntämään kyseisiä suhteita. Puolet vastaajista eli 11 henkilöä (50,0 %) eivät kokeneet pystyvänsä tähän.

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
Olen pystynyt hyödyntämään oppimiani asioita johtamistyössäni	10	10	1	1	0
Työtehtäväni ovat muuttuneet tutkinnon suorittamisen myötä	5	5	2	6	4
Vastuualueeni on muuttunut tutkinnon suorittamisen myötä	5	3	3	6	5
Tutkinnon suorittaminen on vaikuttanut myönteisesti urakehitykseeni	4	8	3	3	3
Tutkinnon suorittaminen on vaikuttanut palkkaani	2	5	2	5	8
Olen pystynyt tehostamaan omia työprosessejani	9	10	1	2	0
Olen pystynyt tehostamaan vastuualueeni toimintaprosesseja	7	11	3	1	0
Olen hyödyntänyt omassa työssäni tutkinnon suorittamisen aikana syntyneitä verkostoja	2	7	2	4	7

Kuva 20. Tutkinnon suorittamisen vaikutukset (N = 22).

5.3 Tutkinnon suorittamisen vaikutus johtajuuteen ja toimintaan

Toinen monivalintakysymysosio keskittyi selvittämään tutkinnon suorittamisen vaikutuksia tutkinnon suorittaneen toimintaan ja kykyihin (kuva 21). Vastaajan tuli arvioida väittämien paikkansa pitävyyttä aiemmin mainitun Likert-asteikon mukaisesti. Pääpainopisteenä oli tarkastella osaamisen/kyvyn kasvamista tutkinnon suorittamisen myötä.

Lähes kaikki vastaajista eli 19 henkilöä (86,4 %) uskoivat kykynsä ja osaamisensa kasvaneen tutkinnon suorittamisen myötä siten, että vastuualueiden kehittäminen on mahdollista. Vastuualueisiin liittyen myönteistä on myös se, että 16 henkilöä (81,8 %) kokivat oman vastuualueensa toiminnan vaikutusten ymmärtämisen kasvaneen tutkinnon aikana. Vaikka organisaation itsensä tulee varmistaa ja vahvistaa työntekijöiden ymmärrystä oman vastuualueensa toiminnan vaikutuksista, niin siitäkin huolimatta tutkinnon suorittaminen on tuonut tähän mukaan oman lisäarvonsa. Tämän lisäksi 18 henkilöä (72,7 %) arvioivat

ymmärryksensä kasvaneen vastualueensa toiminnasta koko organisaation näkökulmasta.

Suurin osa koki myös esimiestaitojen kehittyneen tutkinnon suorittamisen myötä. Lähes kaikki vastaajat eli 19 henkilöä (86,4 %) arvioivat kykynsä toimia esimiehenä kasvaneen. Olennaisena osana esimiestyöhön kuuluu päätöksentekokyky. Vastaajista 18 henkilöä (81,8 %) kokivat tämän kyvyn kasvaneen entisestään tutkinnon aikana.

Tutkinnon suorittaneet kokivat oman itsensä kehittämisen halun kasvaneen sekä vuorovaikutus- ja yhteistyötaitojen kehittyneen tutkinnon suorittamisen aikana. Vastaajista lähes kaikki eli 21 henkilöä (95,5 %) arvioivat halunsa oman itsensä kehittämiseen kasvaneen tutkinnon aikana. Tämä on mielenkiintoista, sillä oletuksena on, että tutkinnon suorittamiseen osallistuvat henkilöt ovat jo selvästi motivoituneet itsensä kehittämiseen päättäessään tutkinnon suorittamisesta. Näin ollen myönteistä on se, että halu itsensä kehittämiseen on kasvanut myös näillä henkilöillä entisestään tutkinnon suorittamisen myötä.

Vastaajista 19 henkilöä (86,4 %) kokivat omien vuorovaikutustaitojen kehittyneen tutkinnon aikana. Tämän lisäksi 17 henkilöä (77,3 %) arvioivat myös yhteistyötaitojensa kehittyneen.

	Osaaminen/kyky kasvanut huomattavasti	Osaaminen/kyky kasvanut jonkin verran	Osaaminen/kyky pysynyt samana	En osaa sanoa
Minulla on tarvittavat valmiudet ja osaaminen kehittää vastualueeni asioita	6	13	2	0
Uskon kykyyni toimia esimiehenä	6	13	3	0
Päätösten tekeminen on minulle helppoa	4	14	4	0
Näen vastualueeni toiminnan selkeästi osana organisaation kokonaisuutta	7	9	6	0
Tunnistan vastualueeni toiminnan vaikutukset koko organisaatioon	7	11	4	0
Haluan kehittää itseäni	11	10	1	0
Haluan kehittää organisaatiotani	11	9	2	0
Olen sitoutunut organisaatiooni	9	7	4	2
Vuorovaikutustaitoni ovat kehittyneet	6	13	3	0
Yhteistyötaitoni ovat kehittyneet	4	13	4	0

Kuva 21. Tutkinnon suorittamisen vaikutus johtajuuteen ja toimintaan (N = 22).

5.4 Tutkinnon suorittamisesta seurannut osaamisen kehittyminen

Kyselyn viimeisessä osiossa haluttiin selvittää miten tutkinnon suorittaminen on vaikuttanut tutkinnon suorittaneen osaamiseen ja kykyihin (kuva 22). Kysymyksen tarkoituksena oli verrata koulutuksen jälkeistä osaamista/kykyä koulutusta edeltäneeseen osaamiseen/kykyyn ja arvioida oliko kysytyn osaamisen/kyvyn kohdalla tapahtunut kasvua tutkinnon suorittamisen myötä.

Vastanneista lähes kaikki eli 20 henkilöä (95,5 %) kokivat, että toiminnan suunnittelu ja organisointi – osaaminen on kasvanut joko huomattavasti eli 9 henkilöä (40,9 %) tai jonkin verran eli 11 henkilöä (50,0 %). Vastaajista 20 henkilöä (59,1 %) kokivat toiminnan arviointi ja kehittäminen – osaamisen kasvaneen jonkin verran tutkinnon suorittamisen myötä.

Talouden johtamisen osaamisen kasvun suhteen vastaajien arviot olivat hajanaisempia. Yli puolet eli 17 henkilöä (54,5 %) vastanneista kokivat talouden johtamisen osaamisen kasvaneen tutkinnon myötä jonkin verran. Kuitenkin viisi henkilöä (22,7 %) arvioivat osaamisen kasvaneen huomattavasti. Saman verran vastanneita arvioivat osaamisen pysyneen samana kuin ennen tutkinnon suorittamista. Toiminnan johtamisen suhteen lähes puolet eli kymmenen henkilöä (45,5 %) arvioivat osaamisen kasvaneen huomattavasti ja saman verran arvioi samaisen osaamisen kasvaneen jonkin verran. Lähes kaikki eli 19 henkilöä (90,1 %) vastaajista arvioivat itsensä johtamisoaamisen kasvaneen joko huomattavasti eli yhdeksän vastaajaa (40,9 %) tai jonkin verran eli kymmenen vastaajaa (44,5 %).

Vastanneista 20 henkilöä (54,5 %) kokivat omassa johtamisroolissa toimimiskyvyn kasvaneen jonkin verran verrattuna tutkintoa edeltäneeseen aikaan. Reilu kolmas osa eli kahdeksan henkilöä (36,4 %) kokivat kyseisen kyvyn kasvaneen huomattavasti. Samansuuntaiset tulokset tulivat myös väittämästä, joka koski oman johtamistoiminnan ja johtamisoaamisen kehittämistä. Vastaajista 19 henkilöä (86,4 %) arvioivat kyseisen osaamisen kasvaneen tutkinnon suorittamisen myötä.

Tasaisesti hajautettuja vastauksia saatiin viimeisen väittämän eli projektityöskentelyosaamisen suhteen. Vastanneista kymmenen henkilöä (45,5 %) arvioivat projektityöskentelyosaamisen kasvaneen jonkin verran tutkinnon suorittamisen kautta. Huomattavaksi osaamisen kasvun koki viisi henkilöä (22,7 %). Mielenkiintoista oli, että vastaajista reilu kolmas osa eli seitsemän henkilöä (31,8 %) kokivat osaamisen pysyneen ennallaan.

	Osaaminen/kyky kasvanut huomattavasti	Osaaminen/kyky kasvanut jonkin verran	Osaaminen/kyky pysynyt samana	En osaa sanoa
Toiminnan suunnittelu ja organisointi	9	11	2	0
Toiminnan johtaminen	10	10	2	0
Talouden johtaminen	5	12	5	0
Toiminnan arviointi ja kehittäminen	7	13	2	0
Omassa johtamisroolissa toimiminen	8	12	2	0
Itsensä johtaminen	9	10	3	0
Oman johtamistoiminnan ja osaamisen kehittäminen	8	11	3	0
Projektityöskentely	5	10	7	0

Kuva 22. Tutkinnon suorittamisesta seurannut osaamisen kehittyminen (N = 22).

5.5 Muita vastaajien kokemuksia tutkinnon vaikuttavuudesta

Ensimmäisen avoimen kysymyksen tarkoituksena oli selvittää millaisena vastaajat kokivat tutkinnon vaikuttavuuden. Tämän kysymyksen kautta haluttiin mahdollisia lisätietoja, kokemuksia ja ajatuksia tutkinnon vaikuttavuuteen liittyen joita ei välttämättä osattu ottaa huomioon aiemmissa monivalintakysymyksissä. Kysymyksen tarkoituksena oli saada mahdollisimman avoimia ja omin sanoin kerrottuja kokemuksia vastaajilta.

Suurin osa tähän avoimeen kysymykseen vastanneista kokivat tutkinnon suorittamisen kautta päässeensä oppimaan uusia asioita sekä myöskin kertaamaan niitä.

”Erittäin hyvä koulutus perusasioiden oppimiseen, osittain kertausta osittain uutta. Vahvasti omaa osaamista ja erilaisten organisaatioiden kokemusten kuuleminen avarsi.”

”Suoritin samaan aikaan opettajan pedagogisia opintoja, jotka vahvistivat tiettyjä itselleni tärkeitä johtajuuskoulutuksen osa-alueita ja päinvastoin. Jälkikäteen vaikea erottaa kumpi koulutus vaikutti mihinkin. Uskon, että pidempiaikainen kokemus esimiestyöstä jatkossa kirkastaa minulle edelleen johtajuuskoulutuksen antia.”

Tutkinnon suorittaneille oli myös tärkeää tutkinnon suorittamisen kautta muodollisen pätevyyden saaminen, kuten alla olevasta vastauksesta ilmenee.

”Antoi myös muodollisen pätevyyden. Plus varmuuden omasta kehittämispotentiaalista ja nyt opiskelenkin ylempää amk-tutkintoa.”

Tutkinnon käytännönläheisyys ja työelämään nivoutuminen koettiin tärkeiksi seuraavissa vastauksissa.

”Koulutus nivoutui hyvin työelämään.”

”Olen perustanut oman yrityksen, johon pystyn paremmin hyödyntämään oppimaani”.

5.6 Tutkintoon ja tutkinnon suorittamiseen liittyvät palautteet

Toisen kysymyksen avulla haluttiin saada avointa palautetta tutkinnon suorittamiseen liittyen. Tämän kysymyksen kautta haluttiin saada palautetta erityisesti tutkinnon suorittamisen prosessiin liittyen. Koska tutkinnon sisällöstä vastaa Opetushallitus, niin tutkimuksessa ei oltu niinkään kiinnostuneita sisältöön liittyneestä palautteesta.

Vastauksista ilmeni miten tärkeinä pidettiin tutkinnon käytännönläheisyyttä ja työelämälähtöisyyttä. Vastauksissa nostettiin esille myös kouluttajien ja luennoitsijoiden merkityksen. Tämä ilmenee seuraavasta vastauksista.

”Käytännönläheisesti opiskeltiin. Yhtään tehtävää en tehnyt vain koulun takia.”

”Osa luennoitsijoista erittäin hyviä. Positiivista, että he olivat liikelämästä eikä esim. yliopistomaailmasta.”

”Tutkinto oli hyvä, valmentavat opinnot opettavaisia ja hyvät kouluttajat.”

5.7 Tutkimuskyselyyn liittyvä palaute

Kuten jo aiemmin tässä opinnäytetyössä on mainittu, niin vastaavanlaista tutkimuskyselyä Hämeen ammattikorkeakoulun järjestämästä johtamisen erikoisammattitutkinnosta ei ole toteutettu. Toimeksiantajan tarkoituksena on kuitenkin hyödyntää tämän opinnäytetyön ohessa laadittua tutkimuskyselyä myös tulevaisuudessa. Tästä syystä muiden tutkimuskysymysten ohella haluttiin selvittää minkälaisena tutkinnon suorittaneet vastaajat kokivat kyselyn. Palautteen perusteella tutkimuskyselyä voidaan tarvittaessa kehittää vastaamaan tutkimustarkoitustaan entistä paremmin.

Tutkimuskyselyn kysymysten vastausvaihtoehtoihin tuli kehitysehdotuksia seuraavien vastausten myötä.

”Kysymyksissä ei oikein päässyt vastaamaan siihen, että tehtävät ovat muuttuneet, mutta eivät tutkinnon suorituksen myötä vaan muista syistä. Kysymykseen 10 olisi tarvittu vielä vaihtoehto ”muu” eli organisaatio on sinänsä sama, mutta käynyt läpi suuren muutoksen. Samoin kysymys 7 aiheutti mietintää: Onko ammatillinen perustutkinto sama kuin opistotasoa? Mielestäni se kuulostaa vanhalta ammattikoululta.”

”Työkokemusta esimiestason tehtävistä ei ole, mutta ei ollut sellaista vaihtoehtoa tälle kohdalle.”

Yksi tutkimuskyselyyn vastanneista koki hankalana tutkimuskyselyyn vastaamisen, sillä hän ei toimi nykyisin enää johtotehtävissä, kuten seuraavasta vastauksesta käy ilmi.

”Vaikea vastata, koska en toimi enää johtotehtävissä.”

Tutkimuskysely sai myös positiivista palautetta seuraavien vastausten kautta.

”Ihan ok.”

”Hyvä, että kysytään – hyvin muotoiltu kysely, varsinkin kohta 2.”

5.8 Tutkimustulosten yhteenveto

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tulokset osoittivat, että johtamisen erikoisammattitutkinnon suorittaneet henkilöt kokivat tutkinnon kokonaisuudessaan hyödyllisenä ja omaan esimiestyöhön myönteisesti vaikuttavana. Vastaajista lähes kaikki kokivat tutkinnon aikana oppimansa asiat hyödyllisinä ja pystyivät soveltamaan niitä omassa johtamistyössään. Sen sijaan vastaajien kesken tapahtui hajontaa työtehtävien ja vastuualueen muuttumisesta tarkastelevissa kysymyksissä. Vaikka tutkinto koettiin hyödyllisenä, niin varsinaisiin työtehtäviin tai vastuualueiden kasvamiseen sillä ei nähty olevan kovinkaan suurta vaikutusta.

Vaikka konkreettisia muutoksia tutkinnon suorittaminen ei ole työtehtäviin tai vastuualueisiin niinkään tuonut, niin siitä huolimatta tutkinnon suorittamisen koettiin vaikuttavan myönteisesti urakehitykseen. Lisäksi suurin osa vastaajista koki saaneensa tutkinnon suorittamisen myötä konkreettista tukea ja työkaluja omien työprosessien ja vastuualueiden toimintaprosessien tehostamiseen.

Tutkimustuloksista selvisi myös, että tutkinnon aikana syntyneitä verkostoja ja kontakteja ei ole pystytty hyödyntämään omassa työssään. Vain noin reilu kolmannes vastaajista koki onnistuneensa niiden hyödyntämisessä.

Hyvin myönteiseksi tutkimustuloksiltaan osoittautui tutkinnon suorittamisen vaikutus tutkinnon suorittaneen johtajuuteen ja toimintaan. Lähes kaikki vastaajista arvioivat kykynsä ja osaamisensa kasvaneen tutkinnon suorittamisen myötä siten, että vastuualueiden kehittäminen on mahdollista. Lisäksi suurin osa vastaajista arvioi oman vastuualueensa toiminnan vaikutusten ymmärtämisen kasvaneen tutkinnon suorittamisen aikana.

Lähes kaikki tutkimukseen vastanneet kokivat esimiestaitojen ja niihin kuuluvan päätöksentekotaidon kasvaneen tutkinnon suorittamisen myötä. Yhtä vastaajaa lukuun ottamatta kaikki kokivat oman itsensä kehittämisen halun kasvaneen tutkinnon suorittamisen myötä. Lisäksi suurin osa vastaajista kokivat myös vuorovaikutus- ja yhteistyötaitojen kehittyneen tutkinnon suorittamisen vaikutuksesta.

Tutkinnon suorittamisesta seurannut osaamisen kehittymisestä saatiin myönteisiä tuloksia lähes kaikkien osa-alueiden osalta. Vastanneista kahta vastaajaa lukuun ottamatta toiminnan suunnittelu- ja organisointikyvyn nähtiin kasvaneen joko huomattavasti tai jonkin verran tutkinnon suorittamisen myötä. Kaksi kolmasosaa vastaajista arvioivat toiminnan arviointi ja kehittäminen – osaamisen kasvaneen tutkinnon suorittamisen myötä.

Sen sijaan talouden osaamisen nähtiin kasvaneen muita osa-alueita heikommin. Vastanneista vain reilu puolet arvioivat talouden osaamisen kasvaneen tutkinnon suorittamisen myötä. Samansuuntaisia tuloksia saatiin projektityöskentelyosaamisen kasvamisesta. Hieman alle puolet vastaajista kokivat kyseisen osaamisen kasvaneen tutkinnon suorittamisen myötä. Huomattavaa on, että vastaajista reilu kolmas osa kokivat kyseisen osaamisen pysyneen ennallaan.

Avointen kysymysten suhteen suurin osa koki tutkinnon vaikutukset myönteisinä niin oman osaamisen kasvun kuin sen vahvistamisen suhteen. Myös tutkinnosta seuraava johtamisen muodollinen pätevyys nostettiin esille. Erityisen paljon kiitosta saivat liike-elämän asiantuntijaluennot, jotka koettiin silmiä avaavina ja käytännönläheisinä. Lisäksi tutkinnon käytännönläheinen toteutustapa koettiin toimivana.

Tutkimukseen liittyvä tutkimuskysely sai myös palautteita. Kyselyn tarkoitus ja kyselyn rakenteellinen muoto koettiin palautteissa

myönteisinä. Tämän lisäksi palautteiden kautta annettiin kehitysehdotuksia kysymysten vastausvaihtoehtojen muotoiluun. Kyselyyn liittyviä kehitysehdotuksia voidaan tarvittaessa hyödyntää tulevissa toimeksiantajan mahdollisesti suorittamissa vaikuttavuuskyselyissä.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUSAIHEET

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tarkoituksena oli arvioida johtamisen erikoisammattitutkinnon suorittamisen vaikuttavuutta tutkinnon suorittaneiden kokemuksen perusteella. Opinnäytetyön kannalta erityisen kiinnostuneita oltiin tutkinnon vaikutuksista tutkinnon suorittaneen toimintaan omassa työssään sekä hänen esimiestyöhönsä ja urakehitykseensä. Lisäksi tutkimuskyselyn avointen kysymysten kautta haluttiin saada palautetta ja mahdollisia kehitysehdotuksia tutkimuskyselyyn liittyen.

Tutkimuskyselyn kautta saadut tulokset osoittivat, että johtamisen erikoisammattitutkinnon suorittaneet henkilöt kokivat tutkinnon kokonaisuudessaan hyödyllisenä ja omaan esimiestyöhön myönteisesti vaikuttavana. Myönteinen tutkimustulos oli myös se, että lähes kaikki tutkimukseen vastanneista arvioivat tutkinnon aikana oppimansa asiat hyödyllisinä ja pystyivät hyödyntämään ja soveltamaan niitä ennen kaikkea omassa johtamis- ja esimiestyössään.

Tutkimustuloksista ilmeni, että vaikka tutkinnon suorittaneet kokivat tutkinnon suorittamisen vaikuttaneen myönteisesti osaamisen kasvuun, niin konkreettisia muutoksia esimerkiksi tehtäviin tai vastuualueisiin ei ole kovinkaan paljon tapahtunut. Tämä on sinällään mielenkiintoinen tutkimustulos, sillä johtamisen erikoisammattitutkinto suoritetaan tiiviissä yhteistyössä työnantajan kanssa. Näin ollen myös työnantajalla tulisi olla hyvin tiedossa osaamisen kasvu ja kehitys yksinä tutkinnon suorittamisesta seuranneista vaikutuksista. Tässä yhteydessä on lisäksi huomattava, että tehtäviin ja vastuualueisiin liittyviä muutoksia voi olla hankala arvioida, sillä arvioitava väittämä ei ottanut suoraan kantaa siihen oliko mahdollinen muutos tapahtunut tutkinnon suorittamisesta johtuvista seikoista. Tämä siitä syystä, että vastaajan voi olla hankala arvioida tutkinnon suorittamisesta johtuvia muutoksia, koska usein miten kyseisten muutosten taustat voivat olla monimuotoisia.

Tutkimustuloksista kävi myös ilmi, että vaikka tutkinnon suorittaminen ei ole tuonut tutkinnon suorittajan työtehtäviin, vastuualueisiin tai palkkaan liittyviä konkreettisia muutoksia, niin siitä huolimatta tutkinnon suorittamisella koettiin olevan myönteinen vaikutus urakehitykseen. Tähän liittyen mielenkiintoinen seikka oli myös se, että kahta vastaajaa lukuun ottamatta kaikki muut työskentelivät edelleen tutkinnon aikaisen työnantajan palveluksessa. Yleistettävyyden kannalta tämä osoittaa sen, miten monimuotoisesti ja yksilökohtaisesti urakehitys voidaan kokea. Osalle urakehitys näyttäytyy vastuualueiden tai palkan kasvuna, kun taas osa voi kokea sen oman itsensä kehittämisen kasvuna.

Tutkinnon aikana syntyneitä verkostoja ja kontakteja ei ole tutkimustulosten mukaan pystytty hyödyntämään tutkinnon suorittaneen omassa työssä. Tämän epäonnistumisen puolesta puhui se, että vain noin reilu kolmannes vastaajista arvioi onnistuneensa hyödyntämään niitä. Yhtenä tutkinnon neljästä valinnaisesta tutkinnon osasta toimii verkostojen johtamisen kokonaisuus. Tutkimuksessa ei kuitenkaan

ilmennyt kuuluiko tähän reiluun kolmannekseen verkostoja hyödyntäneistä kyseistä kokonaisuutta opiskelleita. Mitä ilmeisemmin verkostojen hyödyntämiseen kaivattaisiin apuja ja konkreettisia työkaluja. Parhaimmassa tapauksessa johtamisen erikoisammattitutkinnon suorittaneet voivat toimia samalla alalla, jolloin verkostojen hyödyntäminen olisi erittäin suotavaa niin yksilön kuin työnantajankin näkökulmasta.

Tutkinnon suorittamisen vaikuttavuuden kannalta myönteistä oli, että lähes kaikki tutkimukseen vastanneista kokivat johtamis- ja esimiestaitojen kasvaneen tutkinnon suorittamisen myötä. Esimiestyön kannalta positiivista on myös vastaajien arvio yhteistyö- ja vuorovaikutustaitojen kehittymisestä tutkinnon aikana. Esimiestyössä vuorovaikutus- ja yhteistyötaidoilla on avainasema, ja ilman niitä esimiehen vastuista onnistuneesti suoriutuminen hankaloituu. Tutkinnon kannalta merkittäväksi tämän tekee se, että jo entuudestaan esimiestyössä toimineille tutkinnon suorittaneille on voitu tutkinnon myötä tuoda lisäarvoa myös vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoihin.

Tutkimukseen vastanneet arvioivat osaamisen kehittyneen lähes kaikilla tutkinnon osa-alueilla tutkinnon suorittamisen myötä. Mainittavaa kasvua nähtiin erityisesti suunnittelu- ja organisointi kyvyn sekä toiminnan arvioinnin ja kehittämisen osaamisessa. Sen sijaan talouden osaamisen kasvu koettiin muihin osa-alueisiin verrattuna heikompana vaikuttavuuden ja hyödyllisyyden näkökulmasta.

Avointen kysymysten vastauksissa ilmeni, että tutkinto koettiin ennen kaikkea vaikuttavana, hyödyllisenä ja myönteisenä oman osaamisen kasvun sekä sen vahvistamisen suhteen. Tutkinnon suorittamisen myötä syntynyttä johtamisen ammattipätevyyttä pidettiin tärkeänä. Vaikka johtamisosaamista olisikin karttunut työkokemuksen myötä, niin johtamisen erikoisammattitutkinnon kautta pystytään tämä osaaminen myös muodollisesti päteväyttämään. Työelämässä työnantajat arvostavat muodollista pätevyyttä, vaikkakin käytännön osaamisella on myös suuri merkitys. Yleistettävyytenä voidaan todeta tämän vaikuttavan myös työtekijöiden muodollisen pätevyyden arvostamiseen.

Avoimien kysymysten vastauksista ilmeni asiantuntijaluentojen merkitys ja tarkeys. Niiden avulla teoreettiseen puoleen saatiin uudenlaisia näkökulmia kun luennoitsija tuli liike-elämästä. Tämä on varmasti vaikuttanut osaltaan siihen miten käytännönläheisenä tutkinto koettiin. Vastauksista ilmeni miten hyödyllisenä ja toimivana käytännönläheinen opiskelumuoto nähtiin. Tässä suhteessa kuvaavaa on se, miten yksi vastaajista koki ettei hän missään vaiheessa opiskellut vain koulua varten.

Tutkimukseen liittyvä tutkimuskysely sai myös palautteita ja kehitysehdotuksia avointen kysymysten kautta. Palautteissa ilmeni, että kyselyn tarkoitus ja kyselyn rakenteellinen muoto koettiin hyvinä. Lisäksi kehitysehdotuksia tuli muutamien kysymysten vastausvaihtoehtojen muotoiluihin. Näitä kyseisiä kehitysehdotuksia voidaan tarvittaessa hyödyntää seuraavaa kyselyä tehdessä.

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tulosten analysoinnin ohessa opinnäytetyön tekijälle muodostui käsitys aihealueista, joiden jatkotutkimus voisi olla kaikkia tutkimuksen osapuolia hyödyttävää. Jatkotutkimusten kautta voitaisiin selvittää osaamisen osa-alueiden tarkempaa kasvamista sekä analysoida mahdollisia osaamisen kehittämistä jarruttavia elementtejä. Tässä opinnäytetyössä selvitettiin eri osaamisalueiden kasvun ja kehittymisen tasoa, mutta ei selvitetty sitä, miksi joidenkin kohdalla kehitystä ei tapahtunut tai se oli vähäistä.

Erityisesti kouluttavan tahon näkökulmasta olisi kiinnostavaa tutkia tutkinnon suorittamisen syitä ja odotuksia, sekä miten ne mahdollisesti kohtasivat käytännössä tutkinnon suorittamisen myötä. Mielenkiintoista olisi lisäksi selvittää kuinka paljon esimerkiksi nykyinen haastava taloudellinen tilanne tai organisaation tila vaikuttavat tutkinnon suorittamisen aloittamiseen.

Johtamisen erikoisammattitutkinnon vaikuttavuutta voitaisiin tutkia tutkinnon suorittaneiden sijaan myös työnantajien näkökulmasta. Ihanteellisessa tapauksessa tutkinnon vaikuttavuuden tutkimus toteutettaisiin yhtäaikaisesti molemmille osapuolille, jolloin tutkimustulosten samanaikainen vertailtavuus voisi tuoda uusia puolia tutkinnon vaikuttavuuden hyödyllisyyteen ja sen kokemiseen.

Tämän tutkimuksen kautta saatiin suuntaa-antavia, mutta tutkimuksen luonteesta johtuen melko pintapuolisia tuloksia tutkinnon suorittamisen vaikuttavuudesta. Mikäli tutkinnon vaikuttavuutta haluttaisiin tutkia syvällisemmin ja objektiivisemmin, voisi olla tarkoituksenmukaisempaa hyödyntää kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää kvantitatiivisen menetelmän sijaan. Tällöin laadullisen tutkimusaineiston analysointi tarjoaisi syvempää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä sekä nostaisi esiin uusia näkökulmia.

LÄHTEET

Julkaistut lähteet

- Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi. Esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hirsijärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Huczynski, A. & Buchanan, D. 2001. Organizational Behaviour. An Introductory Text. Harlow: Pearson Education Limited.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Porvoo: Edita Publishing Oy.
- Jalava, U. 2001. Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen. Tampere: Tammi.
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Kananen, J. 2008. Kvantti. Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja – sarja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- Kettunen, P. Simola, H. 2012. Tiedon ja osaamisen Suomi. Kasvatus ja koulutus Suomessa 1960-luvulta 2000-luvulle. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Kirkpatrick, D. & Kirkpatrick J. 2006. Evaluating Training Programs. The Four Levels. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Kotter, J.P. 2001. Harvard Business Review. What Leaders Really Do. Breakthrough Leadership. Cambridge: Harvard Business School Publishing.
- Lehtisalo, L. 1992. Opetusministeriö. Vaikuttaako koulutus. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Liiten, M. 2014. Aikuiskoulutustuen suosio kovassa kasvussa. Helsingin Sanomat 26.8.2014.
- Northouse, P. 2010. Leadership. Theory and Practice. Kalifornia: SAGE Publications.
- Nyyssölä, K. & Hämäläinen, K. 2001. Opetushallitus. Elinikäinen oppiminen Suomessa. Helsinki: Hakapaino Oy.

Opetushallitus, Näyttötutkinto-opas. Näyttötutkintojen järjestäjien ja tutkintotoimikuntien käyttöön. 2012. Oppaat ja käsikirjat 2012:11. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy.

Ronkainen, S. & Karjalainen, A. (toim.). 2008. Lapin yliopisto. Sähköä kyselyyn! Web-kysely tutkimuksessa ja tiedonkeruussa. Rovaniemi: Lapin yliopistopaino.

Salmimies, R. 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. Helsinki: WSOY.

Surakka, N. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tallinna: Uniprint.

Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2001. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Witzel, M. 2004. Management: The Basics. New York: Routledge.

631/1998. Laki ammatillisesta aikuiskoulutuksesta

Julkaisemattomat lähteet

Haltia, P-M. 23.9.2014. Johtamisen erikoisammattitutkinnon vaikuttavuus. Vastaanottaja Sanna-Maria Laurila. [sähköpostiviesti]. Viitattu 24.9.2014.

Haltia, P-M. 26.10.2014. Johtamisen erikoisammattitutkinnon vaikuttavuus. Vastaanottaja Sanna-Maria Laurila. [sähköpostiviesti]. Viitattu 27.10.2014.

Lehdistötiedote 22.10.2014. Opetushallitus. http://www.oph.fi/ajankohtaista/tiedotteet/101/0/nayttotutkinnolla_parempiin_asemiin_tyomarkkinoilla. Viitattu 5.11.2014.

Torvinen, E. 2008. Pitkäkestoisen täydennyskoulutuksen arviointia. Case ODL:n JET-koulutuksen arviointia koulutukseen osallistuneiden kokemana. Kuopion yliopisto. Terveystieteiden ja – talouden laitos. Pro gradu – tutkielma.

Sähköiset lähteet

Hämeen ammattikorkeakoulu 2013. Saatavissa: <http://www.hamk.fi/tietoa-hamkista/kuntayhtyma/Sivut/default.aspx>. Viitattu: 23.9.2014.

Hämeen ammattikorkeakoulu 2013. Saatavissa:
<http://www.hamk.fi/tietoa-hamkista/Sivut/default.aspx>. Viitattu:
23.9.2014.

Hämeen ammattikorkeakoulu 2013. Saatavissa:
<http://www.hamk.fi/tyoelamalle/taydennys-ja-jatkokoulutus/aikuisten-ammattilliset-nayttotutkinnot/Sivut/default.aspx>. Viitattu: Viitattu:
2.8.2014.

Hämeen ammattikorkeakoulu 2013. Saatavissa:
<http://www.hamk.fi/tyoelamalle/taydennys-ja-jatkokoulutus/yritysjyys-liiketoiminta-ja-esimiestyo/Sivut/johtamisen-erikoisammattitutkinto.aspx>.
Viitattu: 2.8.2014.

Hämeen ammattikorkeakoulu 2013. Saatavissa:
<http://www.hamk.fi/tyoelamalle/tyoelaman-lahipalvelut/Sivut/default.aspx>. Viitattu 24.9.2014.

Nayar, V. 2013. Three Differences Between Managers and Leaders. Harvard Business Review 8/2013. Viitattu 2.11.2014.
<http://blogs.hbr.org/2013/08/tests-of-a-leadership-transiti/>

Täydennyskoulutus.fi 2014. <http://www.taydennyskoulutus.fi/>.
Viitattu: 2.8.2014.

Hei!

Olen Hämeen ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelija ja olen tekemässä opinnäytetyötäni Hämeen ammattikorkeakoulun Työelämän lähipalveluille aiheesta ”Johtamisen erikoisammattitutkinnon vaikuttavuus”.

Tässä vaiheessa tarvitsisin apuasi tutkinnon vaikuttavuuteen liittyvän kyselyn vastaamisen muodossa. Kyselyn tuloksia hyödynnetään tutkinnon järjestämisen kehittämisessä, minkä vuoksi vastaaminen on tärkeää. Tämä kysely on lähetetty kaikille vuonna 2011 Hämeen ammattikorkeakoulussa johtamisen erikoisammattitutkinnon suorittaneille henkilöille.

Kysely koostuu pääasiassa monivalintakysymyksistä ja taustakysymyksistä. Kyselyn lopussa on muutamia avoimia kysymyksiä, joihin toivoisin mahdollisimman paljon kommentteja ja palautetta.

Kyselyyn vastaaminen kestää alle 10 minuuttia.

Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja vastaaminen tapahtuu nimettömänä.

Vastaathan kyselyyn 28.9.2014 mennessä.

Vastaamaan pääset klikkaamalla seuraavaa kuvaketta:



Olethan yhteydessä, mikäli tarvitset lisätietoja tutkimukseen liittyen tai mahdollisessa kyselyyn liittyvässä ongelmatilanteessa: sanna-maria.laurila@student.hamk.fi

Lisätietoja antaa tutkinnosta vastaava opettaja: pia-maria.haltia@hamk.fi

Kiitos jo etukäteen vastauksistasi.

Ystävällisin terveisin
Sanna-Maria Laurila



Johtamisen erikoisammattitutkinnon vaikuttavuuskysely

Tämän vaikuttavuuskyselyn tarkoituksena on selvittää, miten johtamisen erikoisammattitutkinnon suorittaminen on vaikuttanut mm. osaamiseen, motivaatioon, urakehitykseen ja miten tutkinnon suorittaminen näkyy omassa esimiestyössä.

Kyselyn tuloksia on tarkoitus käyttää johtamisen erikoisammattitutkinnon järjestämisen kehittämisessä.

1. Arvioi johtamisen erikoisammattitutkinnon suorittamisesta seuranneita vaikutuksia. Valitse seuraavista vastausvaihtoehdoista kunkin väittämän kohdalla mielestäsi sopivin.

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	En osaa sanoa	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
Olen pystynyt hyödyntämään oppimiani asioita johtamistyössäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtäväni ovat muuttuneet tutkinnon suorittamisen myötä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vastuualueeni on muuttunut tutkinnon suorittamisen myötä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tutkinnon suorittaminen on vaikuttanut myönteisesti urakehitykseeni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tutkinnon suorittaminen on vaikuttanut palkkaani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen pystynyt tehostamaan omia työprosessejani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen pystynyt tehostamaan vastuualueeni toimintaprosesseja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen hyödyntänyt omassa työssäni tutkinnon suorittamisen aikana syntyneitä verkostoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Arvioi seuraavaksi käsityksiäsi siitä, miten tutkinnon suorittaminen on vaikuttanut omaan johtajuuteesi ja toimintaasi organisaatiossa. Valitse seuraavista vastausvaihtoehdoista kunkin väittämän kohdalla mielestäsi sopivin.

	Osaaminen/ kyky kasvanut huomattavasti	Osaaminen/ kyky kasvanut jonkin verran	Osaaminen/ kyky pysynyt samana	En osaa sanoa
Minulla on tarvittavat valmiudet ja osaaminen kehittää vastualueeni asioita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uskon kykyyni toimia esimiehenä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Päätösten tekeminen on minulle helppoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Näen vastualueeni toiminnan selkeästi osana organisaation kokonaisuutta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnistan vastualueeni toiminnan vaikutukset koko organisaatioon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haluan kehittää itseäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haluan kehittää organisaatiotani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen sitoutunut organisaatiooni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuorovaikutustaitoni ovat kehittyneet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyötaitoni ovat kehittyneet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Arvioi seuraavaksi osaamistasi tutkinnon eri osa-alueilla tutkinnon suorittamisen jälkeen. Tämän kysymysohjon tarkoituksena on tarkastella sitä, onko osaaminen/kyky kasvanut tutkinnon suorittamisen myötä verrattuna tutkintoa edeltävään aikaan.

	Osaaminen/ kasvanut huomattavasti	Osaaminen/ kyky jonkin verran	Osaaminen/ kyky pysynyt samana	En osaa sanoa
Toiminnan suunnittelu ja organisointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toiminnan johtaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Talouden johtaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toiminnan arviointi ja kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omassa johtamisroolissa toimiminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Itsensä johtaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oman johtamistoiminnan ja osaamisen kehittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Projektityöskentely	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Olen *

- Nainen
 Mies

5. Ikäni *

- Alle 30
 31-40
 41-50
 51-64
 Yli 65

6. Pohjakoulutukseni *

- Peruskoulu
- Lukio/Ylioppilas
- Ammatillinen perustutkinto
- Alempi korkeakoulututkinto
- Ylempi korkeakoulututkinto
- Lisensiaatti
- Tohtori
- Ulkomainen tutkinto
- Muu, mikä?

7. Jos vastasit muu, niin mikä?

8. Tehtäväni/asemani organisaatiossa tällä hetkellä *

- Työntekijä
- Asiantuntija
- Esimiestehtävä
- Johtotehtävä

9. Työkokemukseni esimiestason tehtävissä *

- 1-5 vuotta
- 5-10 vuotta
- yli 10 vuotta

10. Työskentelen samassa organisaatiossa kuin tutkinnon suorittamisen aikana *

- Kyllä
- En

11. Muita kokemuksia tutkinnon vaikuttavuudesta

12. Palaute koskien tutkintoa/tutkinnon suorittamista

13. Palaute koskien tätä kyselyä

