

HENKILÖSTÖJOHTAMISEN JA
ESIMIESTYÖN KEHITTÄMISEN
MENETELMÄT TYKES-PROJEKTEISSA

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Ylempi ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusoh-
jelma
Opinnäytetyö
Toukokuu 2009
Heini Leino

Lahden ammattikorkeakoulu
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

HEINI LEINO: Henkilöstöjohtamisen ja esimiestyön kehittämisen työkalut Tykes -projekteissa

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, 71 sivua, 16 liitesivua

Kevät 2009

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö tarkastelee Työelämän kehittämisohjelmaa eli Tykes-projekteja henkilöstöjohtamisen ja esimiestyön näkökulmista. Työssä kuvataan työhyvinvointia ja työssä kehittymistä sekä selvitetään myös kehittämisen menetelmiä, kehittämisen tuloksellisuutta sekä mittareita.

Tavoitteena on selvittää, miten kolmea kehitysmenetelmää: esimiesjohtamista, kehityskeskustelua ja työnohjausta on käytetty Tykes-rahoitteisissa projekteissa. Etsimällä yhteisiä piirteitä niiden käytettävyydestä voidaan ennustaa menetelmien soveltuvuutta myös muissa projekteissa.

Teoriaosassa käydään läpi yleisesti tehokkaan johtajuuden, mittaamisen ja johtamistavan valinnan vaikutuksia työhyvinvointiin ja työssä kehittymiseen, jonka jälkeen kuvataan tutkittavat menetelmät. Teorian tarkoituksena on tukea tutkimustuloksia sekä antaa laajempi tietopohja henkilöstöjohtamisen ja esimiestyön kehittämistarpeista ja mahdollisuuksista.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena sekä case- eli tapaustutkimuksena. Tapauksia käsiteltiin kehittämismenetelmien näkökulmasta tutkimustulosten yhteydessä esimerkinomaisesti.

Tutkimuksessa selvisi, että Tykes-rahoitteisissa projekteissa toimintaa on kehitetty tuloksellisesti. Kehittämisprojektien tuloksina työhyvinvointi ja työelämän kehittämisen kautta syntyi myös taloudellisesti positiivisia vaikutuksia.

Tutkimuksessa havaittiin, että Tykes-tietokannassa on paljon käyttökelpoista tietoa sekä organisaatioiden kehittämisestä että käytetyistä kehittämismenetelmistä. Tykes-projektien yhteydessä on syntynyt paljon pk-yrityksiä sekä julkista sektoria palvelevia koulutus- ja kehitysmalleja, joita myös muut yritykset voivat hyödyntää omassa kehitystyössään. Työelämän kehittämistehtävissä toimivat saavat tietoa työelämän kehittämisprojekteista, niissä käytetyistä menetelmistä, tuloksista ja kokemuksista Kehittäjän tietojen ja menetelmäpankin (<http://www.lpt.fi/tykes>) internetsivujen kautta.

Avainsanat: henkilöstöjohtaminen ja esimiestyö, kehittämismenetelmät, Tykes

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Entrepreneurship and Business Management

HEINI LEINO: Development Methods for Human Resource
Management and Leadership in Tykes-
projects

Master's Thesis in Business Administration, 71 pages, 16 appendixes

Autumn/Spring 2009

ABSTRACT

This theses examines the Workplace Development Programme ("Työelämän kehittämissohjelma" in Finnish), i.e. TYKES-projects with the focus on human resource management and leadership. The study describes work welfare and development at work and it also discusses the methods and the results of developing as well as its indicators.

The objective of this study was to find out how three different development methods have been applied in projects financed by TYKES. These methods are: managerial skills, development discussion and work coaching. The applicability of these methods in future projects can be predicted by finding shared features among them.

The theoretical part of the study gives a general outline on effective management, the type of leadership and the instruments for measuring it and especially their effects on work welfare and development at work. After this the assessed methods are described. The purpose of the theory part is to support the research results and to give a wider perspective on the development needs and alternatives in human resource management and leadership. This theses was conducted as a qualitative study and as CASE-study. The cases were reviewed from the development method perspective in an exemplary way when introducing the research results.

This study indicates that in the projects funded by TYKES activities were developed beneficially. Work welfare increased as a result of the development projects and also some economically positive effects were due to the workplace development. The study found that in the TYKES database there is a substantial amount of applicable information both about organizational development and about the development methods that have been used. TYKES-projects have generated training and development models which are suited especially for small and medium size companies as well as public sector institutions. These models can be made use of by other companies in their respective development projects. The internet site Kehittäjän tieto- ja menetelmäpankki (<http://www.lpt.fi/tykes> "Developer's Knowledgebase and Method Library", only in Finnish) provides workplace developers with useful information about workplace development projects, applied methods, results and experiences.

Keywords: human resource management and leadership, development methods, Tykes

SISÄLLYS

| | | |
|-------|-------------------------------------------------------------------------|----|
| 1 | JOHDANTO | 1 |
| 1.1 | Opinnäytetyön taustaa | 1 |
| 1.2 | Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimuskysymykset ja teoreettinen viitekehys | 2 |
| 1.3 | Tutkimusaineisto, rajaukset ja käytetyt tutkimusmenetelmät | 4 |
| 1.4 | Opinnäyteön rakenne | 9 |
| 2 | HENKILÖSTÖJOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ KEHITTÄMISEN NÄKÖKULMASTA | 10 |
| 2.1 | Tehokas johtajuus | 11 |
| 2.2 | Johtamiseen ja esimiestyöhön liittyviä väärinkäsityksiä ja ongelmia | 15 |
| 2.3 | Mittaaminen henkilöstön johdon tukena | 21 |
| 2.4 | Johtamistavan valinta | 23 |
| 2.5 | Kehittämismenetelmät | 27 |
| 2.5.1 | Esimiesvalmennus | 27 |
| 2.5.2 | Kehityskeskustelu | 30 |
| 2.5.3 | Työnohjaus | 36 |
| 3 | TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN | 41 |
| 3.1 | Aineiston keruu ja analysointi | 41 |
| 3.1.1 | SWOT-analyysi Esimiesvalmennus | 42 |
| 3.1.2 | SWOT-analyysi kehityskeskustelu | 47 |
| 3.1.3 | SWOT-analyysi työnohjaus | 52 |
| 3.2 | Tutkimuksen kohteena olevien projektien esittely | 56 |
| 3.2.1 | Esimiesvalmennus | 56 |
| 3.2.2 | Kehityskeskustelu | 57 |
| 3.2.3 | Työnohjaus | 58 |
| 4 | POHDINTA JA RATKAISUT | 59 |
| 4.1 | Tutkimuksen luotettavuus | 60 |
| 4.2 | Tulosten tarkastelu | 62 |
| 4.3 | Jatkotutkimushaasteet | 65 |
| 4.4 | Yhteenveto | 66 |

LÄHTEET

68

LIITTEET

1 JOHDANTO

Henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara. Henkilöstön hyvinvointiin ja kehittämiseen tulee kiinnittää erityistä huomiota. Pitkäjänteinen ja järjestelmällinen henkilöstön kehittäminen on välttämättömyys pysyvän kilpailukyvyn saavuttamisessa. Henkilöstön kehittämisen päämäärät ovat sidoksissa organisaation olemassaolon tarkoitukseen ja arvoihin. Henkilöstön osaaminen osaltaan ratkaisee sen, kuinka hyvin yritys saavuttaa tavoitteensa. (Härkönen 2000, 7.)

Johtamisosaaminen muodostuu kuudesta osaamisesta: visiointi, tuloksellisuus, valtuuttaminen, tiimin johtaminen, valmentaminen ja muutoksen johtaminen. (Sydänmaalakka 2004, 153). Pelkästään johtamisen osaamisella ei kuitenkaan vielä välttämättä kasvateta työssä jaksamista ja työssä kehittymistä vaan avuksi tarvitaan henkilöstön kehittämisen menetelmiä. Menetelmiä on olemassa useita, mutta olipa käytetty menetelmä mikä tahansa, tulee kehittämisen olla organisaation strategian ja vision suuntainen.

1.1 Opinnäytetyön taustaa

Tutkimuksen tarve lähti liikkeelle Tykes - Työelämän kehittämisohjelman projektista, joka toteutettiin Lahden ammattikorkeakoulussa vuosina 2007 - 2008. Tykes-Työelämän kehittämisohjelma tukee yritysten toimintatapojen kehittämistä. Tavoitteina ovat työelämän laadun ja tuottavuuden samanaikainen kehittäminen ja sitä kautta parantaminen. Keskeinen tavoite on myös se, että vuorovaikutuksen ja yhteistyön myötä voidaan synnyttää uusia innovatiivisia ratkaisuja työelämän haasteisiin.

Tykes-projektit ovat erikokoisten yritysten työelämän kehittämisprojekteja ympäri Suomea. Yhdistävänä tekijänä on ollut tavoite työelämän kehittämisestä yhdessä johdon ja työntekijöiden kanssa.

Tykes - Työelämän kehittämisohjelmalla oli olemassa laaja tietokanta toteutuneista Tykes-rahoitteisista projekteista. Yhteenvedo ja tutkimukset projekteista kuitenkin puuttivat. Lahden ammattikorkeakoulun projektiryhmä loi ”Kehittäjän tieto ja menetelmäpankin” (www.lpt.fi/tykes). Tietopankissa tieto on helposti löydettävissä yhdestä paikasta. Tietoa löytyy työelämän kehittämisprojekteista, niissä käytetyistä menetelmistä, tuloksista ja kokemuksista. Opiskelijat toteuttivat aineistosta tietopankkiin verkkoartikkelit (liite 1-3) sekä menetelmäkortit (liitteet 4-6). Projektin päätteeksi toteutettiin Työelämän kehittämis seminaari Fellmannissa 26.11.2008. Seminaarissa esiteltiin menetelmiä ja tutkimustuloksia (liite 7).

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimuskysymykset ja teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyössä pyrittiin kuvaamaan esimiestyössä esiintyviä haasteita liittyen organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin sekä kehittämiseen liittyen. Tutkimuksen kohteena olivat kehittämisen työkalut, joita tutkittiin Tykes-projektien näkökulmasta. Tutkittaviksi työkaluiksi valittiin esimiesvalmennus, kehityskeskustelu sekä työnohjaus. Kyseisiä työkaluja on tutkittu paljon, mutta tässä työssä niitä tutkittiin nimenomaan toteutuneiden kehityshankkeiden näkökulmasta.

Tutkittavat työkalut valittiin tutkimuksen kohteeksi oman mielenkiinnon pohjalta. Valitut työkalut ovat henkilöstöjohtamisen ja esimiestyön paljon käytettyjä perustyökaluja. Opinnäytetyössä haluttiin tutkia oliko niiden käytöstä koettu olevan hyötyä työssä kehittymisen ja työssä jaksamisen kehittäjinä. Tutkimuksessa oltiin kiinnostuneita siitä, miten Tykes-rahoitteisissa projekteissa työkalujen käytössä onnistuttiin, mitä heikkouksia, uhkia ja mahdollisuuksia ja vahvuuksia niiden käytössä kehittämishankkeissa havaittiin.

Tavoitteena oli myös selvittää millaisilla mittareilla Tykes-projekteissa on mitattu kehittämisprojektien tuloksia. Tavoitteena oli myös selvittää voidaanko aineiston perusteella yleistää työkalujen toimivuus työelämän arjessa.

Tutkimuksessa vastataan näihin kysymyksiin seuraavien tutkimuskysymysten kautta:

- *Miten henkilöstöjohtamisen ja esimiestyön eri kehittämisen työkaluilla on voitu kehittää työhyvinvointia ja työssä kehittymistä Tykes- rahoitteisissa projekteissa?*
- *Millä tavoin hankkeiden tavoitteiden toteutumista on mitattu?*

Henkilöstöjohtamisen ja esimiestyön teoretiedossa on perusteluja sille, miten tehokkaalla johtamisella ja johtamistavan valinnalla voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin ja työssä kehittymiseen. Teoriassa etsitään perusteluja ja tukea käytettyjen menetelmien soveltuvuudesta kehittämisen välineiksi. Tehokkaalla johtamisella, johtamistavan valinnalla sekä mittaamista apuna käyttämällä voidaan vaikuttaa paljonkin esimerkiksi työilmapiiriin, tehokkuuteen ja laatuun. Kehittämisen työkalujen avulla voidaan määrittää ja ratkaista ongelmia ja kehittyä paremmaksi. Teoretiedossa käsitellään myös mittamisen tärkeyttä henkilöstön johtamisessa sekä yhteyttä työelämän laatuun. Tutkimuksen osana käydään läpi mitä mittareita yrityksissä on käytetty Tykes-projektien tulosten saamisessa.

Teoriaosassa syvennyttään kolmen menetelmän; esimiesvalmennuksen, kehityskeskustelun ja työnohjauksen teorioihin. Näitä opinnäytetyössä tutkittuja menetelmiä ja niiden toimivuutta peilataan Tykes-projekteista esille tulleisiin kokemuksiin. Tutkimuksen tuloksena pyritään näyttämään toteen tiettyjen menetelmien toimivuus kehittämissuhteissa. Tämä viitekehys on ollut empiirisen tutkimuksen pohjana.

1.3 Tutkimusaineisto, rajaukset ja käytetyt tutkimusmenetelmät

Tutkimusaineistona on käytetty toteutuneita Tykes-projekteja, joiden kohteena on ollut henkilöstöjohtaminen ja esimiestyö. Tykes-tietokannasta on haettu kirjalliseksi aineistoksi projektihakemukset, projektisuunnitelmat sekä viralliset loppuraportit. Tärkein osa tutkimusaineistoa olivat loppuraportit, joissa on mainittu projektin tavoitteet, toteutus, hankkeen eteneminen, tulokset, miten tuloksia on mitattu ja mitä mahdollisia jatkotoimenpiteitä on mietitty.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin aineistopohjaista analyysiä eli laadullista tutkimusta sekä case studya eli tapaustutkimusta. Laadullinen tutkimus valittiin menetelmäksi, koska tutkimuskysymykset edellyttävät laadullista analyysiä. Tutkimuskysymyksiin ei voi vastata määrällisen tutkimuksen avulla, koska tulosten saamiseksi vaaditaan syventyvää tutkimusta. Tutkittava aineisto oli myös sen kaltainen, ettei siitä olisi saanut määrällistä eli kvantitatiivista otosta. Aineisto, eli Tykes-projektien loppuraportit olivat hyvin toisistaan poikkeavia sekä laadultaan että muodoltaan, joten laadullinen tutkimus oli oikeastaan ainoa vaihtoehto. Kyseisen tutkimusmenetelmän avulla päästiin helposti perehtymään syvemmin tutkimuksen kannalta mielenkiintoisimpiin hankkeisiin.

Tapaustutkimus valittiin tutkimusmenetelmäksi, koska Tykes-tietokannasta haluttiin nostaa tutkimustuloksia tukevat caset esimerkeiksi. Tapaustutkimuksen avulla esitellään esimerkit projekteista, joissa oli käytetty tutkittavia menetelmiä. Esimerkkien avulla saadaan konkreettinen kuva siitä, millaisia Tykes-rahoitteisia projekteja on toteutettu. Case-esimerkit on esitelty tutkimustulosten yhteydessä, näin tutkimukseen saadaan syvyyttä.

Opinnäytetyön ensimmäinen vaihe oli kerätä aineisto ja valita siitä tutkimukseen sopivat projektit. Tämän jälkeen oli edessä tiedon keruu ja yhteenveto. Laadullisen tutkimuksen avulla saadut tutkimustulokset läpikäydään lopuksi. Asia esitellään tarkemmin kohdassa aineiston keruu ja analysointi.

Kvalitatiiviset eli laadulliset tutkimusmenetelmät yleistyivät Suomessa jo 70-luvun lopulla. Menetelmää käytettiin aluksi paljon esimerkiksi kasvatustieteiden metodina. Varsinainen läpimurto laadullisten menetelmien yleistymisessä nähtiin vasta 80-luvun lopulla. Aluksi laadulliset menetelmät koettiin vastaliikkeenä määrillisten menetelmien lähes yksinomaiselle käytölle. Nykyisin laadullisten ja määrillisten menetelmien vastakkainasettelusta ollaan sanoutumassa irti, koska katsotaan, että tutkimustehtävä sinällään sanelee sen millaisten menetelmien avulla tutkija saa parhaita vastauksia tutkimuskysymyksiinsä. Menetelmiä käytetään usein jopa rinnakkain samassa tutkimuksessa. (Syrjäläinen, Eronen, Värri 2007, 7.)

Alasuutarin (1999, 38) mukaan laadullisessa analyysissä aineistoa tarkastellaan usein kokonaisuutena; sen ajatellaan valottavan jonkin sigulaariseksi ymmärretyn sisäisesti loogisen kokonaisuuden rakennetta. Tässä opinnäytetyössä Tykes-tietokannasta muodostuu tutkittava kokonaisuus. Laadullisessa tutkimuksessa kohteen määrittely on samassa asemassa kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa perusjoukon valinta. Kohteen kuvaus on aina teoreettinen tehtävä, sillä se on kohteen käsitteellistä jäsentämistä. (Mäkelä 1992, 42-43). Kun kohteet on valittu, tulee päättää mitä tapausten piirteitä tutkitaan kyetäkseen kuvaamaan ja selittämään kohteena olevaa ilmiötä. Tällaiset päätökset ovat aina valikoivia, koska jo periaatteessakin on mahdotonta huomioida tapauksen kaikkia puolia. Tästä taas voidaan tehdä kysymyksiä siitä onko tehty oikeita valintoja, onko mahdollisesti jäänyt jotain oleellista huomaamatta? (Räsänen, Anttila, Melin 2005, 59.)

Pohdin tätä kysymystä oman opinnäytetyöni kohdalla ja päädyin lopulta ottamaan tutkimukseeni mukaan kaikki sopivat projektit, koska joidenkin pois jättäminen olisi ollut oma valintani, eikä tutkimustulos olisi silloin kuvannut koko mahdollista aineistoa. Aineiston rajaus kuvataan tarkemmin kohdassa aineiston keruu ja analysointi.

Laadullinen analyysi koostuu kahdesta vaiheesta, havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. Tällaisen analyysin voi tehdä vain teoreettisesti; käytännössä ne nivoutuvat aina toisiinsa. Havaintojen pelkistämisessä voi erottaa kaksi eri osaa. Ensimmäisessä osassa aineistoa tarkastellaan vain tietystä näkökulmasta. Aineiston tutkimisessa kiinnitetään huomio vain siihen, mikä on tutkimuskysymysten kannalta olennaista. Toisessa osassa havaintojen määrää karsitaan yhdistämällä niitä toisiinsa. Erilliset raakahavainnot yhdistetään yhdeksi havainnoksi tai ainakin harvemmaksi havaintojen joukoksi. Tähän päästään muotoilemalla sääntö, joka tältä osin pätee poikkeuksetta koko aineistoon. Havainnot yhdistämällä tuotetun havainnon pitää päteä poikkeuksetta kaikkiin raakahavaintoihin. (Alasuutari 1999, 39 - 42.)

Tässä opinnäytetyössä aineiston tarkastelussa käytetään havaintojen pelkistämisen ensimmäistä osaa, eli aineistoa tarkastellaan vain tietystä näkökulmasta, joka on tutkimuskysymykset ja tutkittavat työkalut. Raakahavainnot ovat niin toisistaan poikkeavia, ettei niitä voi mitenkään yhdistää.

Toinen vaihe laadullisessa analyysissä on arvoituksen ratkaiseminen eli tulosten tulkinta. Laadullisessa tutkimuksessa arvoituksen ratkaiseminen merkitsee sitä, että tuotettujen johtolankojen ja käytettävissä olevien vihjeiden pohjalta tehdään merkitystulkinta tutkitavista ilmiöistä. Johtolankoina ei käytetä vain pelkistämisen pohjalta muotoiltuja, absoluuttisesti aineistossa päteviä havaintoja, empiiristä aineistoa ei tässäkään vaiheessa unohdeta, vaan niistä etsitään vihjeitä merkitystulkintojen tekemistä ja koko arvoituksen ratkaisemista varten. Empiirisen tutkimuksen havaintoja ei koskaan itsessään pidetä tutkimustuloksina. Havaintoja pidetään johtolankoina, joiden avulla päästään havaintojen taakse, eli selvittämään asioita joista saadut havainnot johtuvat. Aineistosta tehtävät havainnot ja tutkimustulokset ovat eri asioita. Kiinnostavaksi miellettyistä aiheista ei välttämättä saada hyvää tutkimusta aikaiseksi ja toisaalta taas mitättömän ja epämielenkiintoisen aiheen tutkimisesta saatetaan saada aikaan merkittäviäkin tuloksia.

(Alasuutari 1999, 44 – 45.)

Opinnäytetyön kohdassa pohdinta ja ratkaisut pyritään pääsemään havaintojen taakse ja selvittämään miksi tutkimustulokset olivat sellaisia kuin olivat. Ilman tätä pohdintaa on empiirisessä tutkimuksessa mahdoton päästä esittämään johtopäätöksiä, jakotutkimus-haasteita tai kehittämisehdotuksia.

Laadullisen tutkimuksen lisäksi opinnäytetyössä on käytetty menetelmänä tapaustutkimusta. Tapaustutkimuksessa (*case study research*) tutkitaan yksittäistä tapahtumaa, rajattua kokonaisuutta (esim. Tykes-tietokannan henkilöstöjohtamista ja esimiestyötä koskevat projektit, joissa kehittämisen menetelmänä on käytetty tiettyä tutkimukseen valittua menetelmää) tai yksilöä käyttämällä monipuolisia ja eri menetelmillä hankittuja tietoja. Tapaustutkimuksessa pyritään tutkimaan, kuvaamaan ja selittämään tapauksia pääasiassa miten- ja miksi-kysymysten avulla. (Yin 1994, 5-13.)

Tapaustutkimukselle tyypillistä on valita tutkimuskohteeksi yksittäinen tapaus, tilanne, tapahtuma tai joukko tapauksia, joiden tarkastelussa kiinnostuksen kohteena ovat usein prosessit. Yksittäistapauksia pyritään tutkimaan niiden luonnollisessa ympäristössään kuvailemalla tutkittavaa ilmiötä. Kuvailevat menetelmät eivät välttämättä pyri selittämään ilmiöiden välisiä yhteyksiä, testaamaan hypoteeseja, tekemään ennusteita, vaan tavoitteena on tutkimuskohteen ominaispiirteiden tarkka ja totuudenmukainen kuvailu. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 10.02.2009.) Tämän työn yhteydessä tapaustutkimusta käytetään kuvaamaan esimerkin omaisesti yksi case, eli projekti, joka on ollut kunkin tutkittavan menetelmän laadullisessa tutkimuksessa mukana.

Tapaustutkimuksen avulla pyritään lisäämään ymmärrystä tietystä ilmiöstä pyrkimättä kuitenkaan yleistettävään tietoon. Yleensä tapaustutkimus valitaankin menetelmäksi, kun halutaan ymmärtää tai tutkia kohdetta syvällisesti. Vaikka kyse onkin tietystä, yksilöllisestä tapauksesta, arvioinnissa on kuitenkin hyvä pohtia tuloksia myös laajemmassa mittakaavassa: Mitä kyseinen tapaus opettaa vastaaville tutkimusprosesseille? Miten saatuja tuloksia voitaisiin mahdollisesti soveltaa muuhun tai muualla? Vastasiko tutkimus esitettyyn hypoteesiin? (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 10.02.2009.)

Tapaustutkimuksen käytön avulla opinnäytetyöhön saadaan syvyyttä, koska pystytään esittelemään toteutettuja projekteja yksityiskohtaisesti ja näin ollen voidaan viitata koko aineiston tuottamiin tuloksiin yksittäisen tapauksen kautta ja päinvastoin.

Tutkimustulokset selvitetään opinnäytetyössä Swot-analyysin avulla. Swot-analyysi (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) on Albert Humphreyn kehittämä nelikenttämenetelmä, jota käytetään strategian laatimisessa sekä ongelmien tunnistamisessa, arvioinnissa ja kehittämisessä. Se on hyödyllinen ja yksinkertainen työkalu yrityksen toiminnan, hankkeiden ja projektien suunnittelussa tai tulosten arvioinnissa. Swot-analyysin kohteena voi olla esimerkiksi jonkin yrityksen toiminta koko laajudessaan, tai tietyn projektin onnistumisen tarkastelu.

Swot-analyysissä kirjataan ylös analysoidun asian:

- vahvuudet
- heikkoudet
- mahdollisuudet
- uhat

Swot-analyysi on kahden ulottuvuuden kuvaama nelikenttä. Kaaviossa kuvataan sekä positiiviset että negatiiviset asiat. Tämän jälkeen Swot-analyysin pohjalta voidaan tehdä päätelmiä, miten vahvuuksia voidaan käyttää hyväksi, miten heikkoudet muutetaan vahvuuksiksi, miten tulevaisuuden mahdollisuuksia hyödynnetään ja miten uhat vältetään.

Swot-mallia käytetään paljon ideointiin ja jatkokehittelyyn. (Lindroos & Lohivesi 2004, 11.02.2009.)

Tämä opinnäytetyö on rajattu käsittelemään aihealuetta henkilöstöjohtaminen ja esimiestyö. Aineisto on Tykes-tietokannan luokittelemaa tähän ryhmään. Henkilöstöjohtamisen ja esimiestyön kehittämisen työkaluja on useita, mutta tässä työssä käsitellään kolmea työkalua: esimiesvalmennus, kehityskeskustelu ja työnohjaus. Tutkimusmenetelmäksi on rajattu laadullinen tutkimus sekä tapaustutkimus. Tutkimustulosten esittelyyn valittiin Swot-analyysi, koska tutkijan mielestä kyseisen tutkimusmenetelmän avulla saadaan kattava kokonaiskuva tutkitusta työkalusta sen vahvuuksineen, heikkouksineen, uhkineen ja mahdollisuuksineen. Aineiston rajaus, eli käsiteltävien projektien valinta on esitelty kohdassa aineiston keruu ja analysointi.

1.4 Opinnäyteön rakenne

Opinnäytetyö alkaa johdannolla, jossa kuvataan työ. Johdanto vastataan kysymyksiin mitä on tehty ja miksi.

Teoriaosassa käsitellään tehokkaan johtajuuden sekä mittaamisen yhteyttä työhyvinvointiin ja työssä kehittymiseen. Teoriassa keskitytään käsittelemään henkilöstöjohtamisen ja esimiestyön kehittämismenetelmiä, jotka ovat; esimiesvalmennus, kehityskeskustelu sekä työnohjaus.

Empiriaosuus perustuu Tykes-rahoitteisten projektien laadulliseen tutkimukseen, jossa aineistona Tykes-tietokannasta haetut henkilöstöjohtamisen ja esimiestyön kehitysprojektit, joissa kehittämisen työkaluna on käytetty joko esimiesvalmennusta, kehityskeskustelua tai työnohjausta. Tutkimuksen tulokset esitellään käyttäen apuna Swot-analyysejä.

Loppuosassa esitellään empiirisen tutkimuksen tulokset, arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta, esitetään johtopäätökset sekä yhteenvedo. Viimeisenä esitetään mahdolliset jatkotutkimushaasteet sekä pohdinta siitä, saavutettiinkö tutkimuksessa sille asetetut tavoitteet.

2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ KEHITTÄMISEN NÄKÖKULMASTA

Teoriaosuus käsittelee aluksi tehokkaan johtamisen suhdetta työhyvinvointiin, motivaatioon sekä työiloon. Tehokas johtaminen, työntekijöiden vahvuuksien löytäminen ja vähään keskittyminen saavat työntekijät tuntemaan itsensä tärkeäksi osaksi organisaatiota ja antavat mahdollisuuden keskittyä työhönsä sekä itsensä ja työnsä kehittämiseen. Kyseisten asioiden toteuttaminen vaatii avukseen johtamisen työkaluja, jotka käsitellään teoriaosuuden lopulla.

Tehokkaan johtajuuden jälkeen käydään läpi johtamiseen ja esimiestyöhön liittyviä väärinkäsityksiä ja ongelmia. Jotta kehittämisen työkalujen käytöstä työhyvinvoinnin ja työssä kehittymisen parantamiseksi saadaan kaikki mahdollinen hyöty irti, on johtajuuteen liittyviä ongelmia ja väärinkäsityksiä tunnettava ja pyrittävä välttämään. Seuraavassa osiossa kerrotaan miten mittaamalla voidaan selvittää niin tehokkuutta ja suorituskyykyä kuin henkilöstön johtamista ja työssä viihtymistäkin.

Johtamistavan valinta -luvussa käsitellään erilaisia johtamistapoja sekä niiden ominaispiirteitä. Johtamistavan ja työntekijän tyytyväisyyden, kehittymisen ja motivaation välillä on selvä yhteys. Luvussa keskitytään yleisen kuvauksen jälkeen kolmeen eri johtamistapaan; tavoitesuuntautunut johtaminen, suorituskeskeinen johtaminen sekä henkilöstön osallistuminen päätöksentekoon. Viimeisenä käydään läpi tutkimukseen valittujen työkalujen kuvaus.

2.1 Tehokas johtajuus

Fredmund Malik (2002, 74) kuvaa kirjassaan *Toimiva johtaminen käytännössä* tehokkaan johtamisen periaatteita. Ensimmäinen periaate on tulossuuntautuneisuus. Johtaminen on tulosten aikaansaamisen tai tulosten saavuttamisen ammatti. Mittapuuna käytetään tavoitteiden saavuttamista ja tehtävien täyttämistä. Suotuisan taloudellisen suhdanteen aikana tuloksia voidaan saavuttaa varsin helposti, tällöin tulossuuntautunutta johtamista ei välttämättä vaadita tai tarvita. Tarpeellinen, hyödyllinen ja välttämätön se on silloin, kun tuloksia ei synny itseksensä ilman todellisia ponnisteluja.

Kaikissa organisaatioissa on kaksi tulokategoriaa. Ensimmäinen liittyy ihmisiin, heidän valitsemiseensa, tukemiseensa, kehittämiseensä ja panostamiseensa. Toinen liittyy tuloksiin jotka liittyvät rahaan, taloudellisten varojen hankkimiseen ja käyttöön. Toisin sanoen jokainen organisaatio tarvitsee rahaa ja ihmisiä. Eri organisaatioiden välillä on kuitenkin huomattavia eroja näiden kategorioiden välillä. Vaikka raha ja taloudellinen menestys ovat tärkeitä jokaiselle organisaatiolle, sen merkitys on aivan toisenlainen liikeyrityksissä kuin voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa. (Malik 2002, 77.) Kuten myöhemmin opinnäytetyön kohdassa tutkimustulokset voidaan huomata, ihmisten eli henkilöstön kehittämällä voidaan saavuttaa myös taloudellista menestystä ja mittavia säästöjä esimerkiksi tehokkuuden paranemisen ja sairaspöissaolujen vähenemisen kautta.

Tehokkuus ja työilo koetaan usein toisensa poissulkevinä asioina. Työn tuottaman ilon sijaan pitäisi kiinnittää huomiota tehokkuuden tuottamaan iloon. Se on tärkeä ja liikaa laiminlyöty johdon tehtävä: antaa ihmisten kokea iloa tehokkuudestaan ja välittää heille viesti että tehokkuus voi olla hauskaa. Toistuvana kaavana voidaan tehdä seuraavat havainnot:

- mitä tehokkaammin tehdään jotain, sitä kiinnostavampaa se on. Ikävystymisen ja turhautumisen keskeinen aiheuttaja on pintapuolisuus jolla monet ihmiset työtä tekevät.
- mitä tehokkaammin työtä tehdään, sitä helpompaa se on
- iloa tuntee menestyksestä itsestään ja ylpeyttä siitä, kun asiaa tarkastelee jälkikäteen. Työ sinänsä ei välttämättä muutu, mutta tehokkuus jolla siitä on suoriutettu antaa ihmiselle tyydytyksen tunteen.
- mitä tehokkaampi ihminen on, sitä suurempia voivat hänelle uskotut tehtävät olla. (Malik 2002, 84.)

Teoria tukee hyvin tutkimustuloksia, joissa myöhemmin tullaan läpikäymään miten kaikissa tutkituissa projekteissa, joissa tavoiteltiin tuloksina työssä jaksamisen ja työssä kehittymisen kasvua myös tehokkuus lisääntyi.

Toinen periaate on osa kokonaisuutta. Johtaja ei ole joku, jolla on asema ja status, tuloja ja etuoikeuksia, valtuuksia ja valtakirjoja. Johtaja on sellainen, joka näkee kokonaisuuden, joka ainakin pyrkii näkemään sen ja joka pitää tehtävänänsä tehdä osuutensa tästä kokonaisuudesta. (Malik 2002, 87.) Tehokas ihmisten johtaja innostaa sitoutumaan motivoivaan ja selkeään visioon ja kannustaa yhä parempiin suorituksiin (Colins 2003, 54).

Panostamiseen suurempaan kokonaisuuteen vaikuttaa motivaatio, jota organisaatiossa tarvitaan. Kokonaisuuden tunteminen, palveleminen, tietoisuus siitä, että osaltaan vaikuttaa jonkin tärkeän syntymiseen, säilyttämiseen ja menestymiseen ovat pitkälti riippumattomia päivittäisten motivointitaitojen vuorovaikutuksesta. (Malik 2002, 91.)

Kolmantena periaatteena on vähään keskittyminen. Olenaiseen keskittymisen periaate on tärkeä ylipäätään kaikkialla, mutta johtamisessa se on erityisen tärkeä ja erityisen vaarassa sirpaloitua ja hajota. Missä ikinä voidaan havaita tehokkuutta, menestystä tai tulosta voidaan myös nähdä, että vähään keskittymisen periaatetta on noudatettu. Lähes kaikki ihmiset, jotka ovat tulleet suoritustensa johdosta tunnetuksi, ovat keskittyneet yhteen asiaan. (Malik 2002, 96,97.) Nykyisessä työ- ja organisaatiomaailmassa on tullut vaikeaksi keskittyä johonkin. Sen puolustamiseen, että keskityttäisiin muutamiiin harvoihin painopisteisiin, suhtaudutaan usein vastustellen, torjuen tai jopa aggressiivisesti. Muutamiiin painopisteisiin keskittymisen sijaan nykyisin haetaan moniosajia, kuvitellaan että ihminen on tehokas tehdessään koko ajan vähän kaikkea, Fredmundin mukaan asia on juuri päinvastoin. (Malik 2002, 98.)

Tehokkaat organisaatiot, hyvät instituutiot ovat yhden asian järjestelmiä. Kaikki muu johtaa huonoihin kompromisseihin, parhaimmillaankin keskinkertaisuuteen ja lopulta epäonnistumiseen. Kaikki tämä tapahtuu usein ponnisteluista ja yrittämisestä huolimatta. Epäonnistumisen syy ei ole ponnistelujen ja panostuksen puute vaan voimavarojen sirpaloituminen. Näin on myös johtamisessa. (Malik 2002, 106.) Malik näkee kärjistäen, että kaikki muu johtaa parhaimmillaan keskinkertaisuuteen ja huonoihin kompromisseihin, näin ei ehkä kuitenkaan välttämättä aina ole. Asiat eivätkä organisaatioitakaan ole aina mustavalkoisia, eikä tehottomuus välttämättä aina johda suoraan epäonnistumiseen.

Neljäntenä periaatteena on olemassa olevien vahvuuksien hyödyntäminen. Fredmund toteaa, että useimmat johtajat ja henkilöstöasiantuntijat tuntuvat keskittyvän vahvuuksien kehittämisen sijaan heikkouksiin ja niiden poistamiseen. Vahvuuksien hyödyntämisen periaatteella on suurimmat vaikutukset kaikkeen, millä on tekemistä ihmisten kanssa – ihmisten valitsemiseen, kouluttamiseen, toimenkuvien muodostukseen, toimien täyttämiseen, suoritusten arvioimiseen ja voimavarojen analysoimiseen. Seuraukset ovat todella positiivisia jos tätä periaatetta noudatetaan ja toisaalta ne ovat tuhoisia, jos sitä ei noudateta. (Malik 2002, 107.)

Jotta vahvuuksia voidaan hyödyntää, täytyy ne ensin tunnistaa. Vahvuuksien tunnistamiseen on olemassa yksi hyvä keino, mitä henkilöstöasiantuntijat liian harvoin käyttävät: ihmisten tarkkailu. Vahvuudet löytyvät usein asioista, jotka koetaan helpoiksi eikä helpoista asioita osata mieltää vahvuudeksi. Traagista on se, että ihmiseltä voi tästä syystä jäädä havaitsematta vahvuutensa tai ne arvioidaan vähäisiksi, samalla keskitytään heikkouksien eliminoimiseen. Asioita, joissa voitaisiin helposti saavuttaa menestystä, ei edes yritetä tehdä ja asioita joiden eteen joudutaan ponnistelemaan kovasti, epäonnistutaan. Siksi vahvuuksien kehittäminen on paljon tärkeämpää kuin heikkouksien eliminoiminen. (Malik 2002, 118,119.)

Viidentenä periaatteena on luottamus. Yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä on pyrkiä ansaitsemaan luottamus. Luottamuksen tulee olla molemminpuolista. Luottamukseen perustuva johtamistilanne on riittävän vankka kestämään ja selviytymään johtamisen virheistä. Luottamuksen herättämiseen on kaksi hyvää keinoa, on kuunneltava ja on oltava aito. On tarkoitettava sitä mitä sanoo ja toimittava sen mukaan. (Malik 2002, 126,127.)

Kuudes periaate on positiivinen ajattelu. Suuressa osassa johtamiskirjallisuutta johtajat nähdään ongelmanratkaisijoina. Fredmund pitää ongelmanratkaisutaitoa erittäin tärkeänä johtajalle, mutta tätäkin tärkeämpänä hän näkee mahdollisuuksien tunnistamisen tehtävän. Kun organisaation kaikki ongelmat on ratkaistu, ei se vielä tarkoita, että kaikki mahdollisuudet olisi käytetty. Positiiviseen ja rakentavaan ajatteluun kykenevät ihmiset katsovat ongelmia ja vaikeuksia suoraan silmiin, he eivät ole taipuvaisia kaunisteluun tai sysäämään ongelmia sivuun, ennen kaikkea he etsivät mahdollisuuksia. (Malik 2002, 138.)

Parhaansa tekeminen tilanteessa kuin tilanteessa on oleellisin tulos positiiviselle ajattelulle. Se, onko tehnyt huippusuorituksen, ei ole oleellista vaan se, että on kaikissa olosuhteissa tehnyt parhaansa. Ihmiset voivat tehdä rajallisen suorituksen tai ei suoritusta lainkaan vedoten olosuhteiden rajoituksiin. Heidän mottonsa on: *ei tässä, ei nyt eikä sillä, mitä on käytettävissä*. Positiivisesti ja rakentavasti ajattelevan ihmisen motto taas on: *tee, mitä voit sillä, mitä sinulla on, ja siellä, missä olet*. (Malik 2002, 145.)

Malik (2002) listaa kirjassaan tehokkaan johtamisen tehtävät, jotka ovat:

1. tavoitteista huolehtiminen
2. organisointi
3. päätöksenteko
4. valvonta
5. ihmisten kehittäminen ja tukeminen.

2.2 Johtamiseen ja esimiestyöhön liittyviä väärinkäsityksiä ja ongelmia

Jonathan Ellis ja René Tissen kuvaavat yritysjohdon ongelmia ja virheitä kirjassaan Yritysjohdon seitsemän kuolemansyntiä. Kohtuuttomuus korkeimmilla johtopaikoilla on näistä ensimmäinen, joka tarkoittaa johtamista vain oman ja osakkaiden omistajien voiton maksimoimiseksi. Tänä päivänä yritysten ja johtajien suurena haasteena on toimia maailmassa, jossa aineeton pääoma on entistä tärkeämmässä asemassa, joten niiden on tulevaisuudessa luovuttava keskittymästä yksisilmäisesti osakkeenomistajien lisäarvoon. Sen sijaan on ymmärrettävä, että etusijalle on nostettava sidosryhmät, joissa osakkeen omistajat ovat osana. Tieto sijaitsee työntekijöiden aivoissa, ja heitä on arvostettava entistä enemmän. Yritysjohdajien on keskityttävä laatimaan strategisia liittoumia ja osallistumaan tietoverkoston toimintaan, mikäli halutaan tyydyttää entistä vaativampia asiakkaita. (Ellis ja Tissen 2002, 30.)

Toinen kuolemansynti on vihanpito markkinoilla, eli kilpailuun, varsinkin pahansuopaiseen kilpailuun keskittyminen. Yritysten kannattaa kysyä itseltään saavutetaanko todellisia voittoja siten, että seurataan toisten viitoittamalla tiellä, vai olisiko kannattavampaa perustaa aivan oma markkinasegmentti. Suurin osa yrityksistä joutuu kilpailemaan markkinoilla, joilla pelaajia on paljon ja monenlaisia. Tällöin ei riitä, että tarjoaa paljon samantyyppistä, vaan menestys riippuukin siitä pystyykö tarjoamaan lisää jotain erilaista. (Ellis ja Tissen 2002, 52 - 53.)

Kolmas kuolemansynti on laiskuus päätöksenteossa. Johtajien tehtävänä on tehdä päätöksiä ja näillä päätöksillä saattaa olla merkittävä vaikutus koko organisaatiolle, siksi päätökset pitää osata tehdä oikeaan aikaan ja tehokkaasti. Yritysten on opittava, että tulevaisuus odottaa nurkan takana, ja niiden on osattava toimia oikea-aikaisesti ja ymmärrettävä, että on parempi hankkiutua nopeasti todellisille markkinoille kuin ennustaa markkinoita jotka eivät koskaan toteudu. (Ellis ja Tissen 2002, 81.)

Neljäs ongelma on muutosideoiden himoitseminen. Kaikkialla maailmassa organisaatiot joutuvat kohtaamaan entistä myrskyisämpiä markkinoita, entistä vaativampia osakkeenomistajia sekä yhä vaativampia asiakkaita. Monet yritykset ovat uudistamassa rakenteitaan pystyäkseen vastaamaan kasvaviin vaatimuksiin. Onnistuminen vaadittujen muutosten tekemisessä riippuu paljolti yritysten johtamisen laadusta - ei ainoastaan yritysten ylimmässä johdossa, vaan myös kaikilla operatiivisista tuloksista vastaavilla tasoilla. (Ellis ja Tissen 2002, 91.) Muutokseen mukaan meneminen ei tarkoita, että yrityksen olisi jatkuvasti oltava toteuttamassa jotain muutosohjelmaa. Joskus muutos on viimeinen asia, johon yrityksen tulisi ryhtyä. Ja juuri silloin, kun muutoksesta tehdään liikkeenjohtamisen menetelmä, siitä tulee ongelmia. (Ellis ja Tissen 2002, 107.)

Viides yritysjohtajan kuolemansynty on kasvun ahnehtiminen. Monille yritysjohtajille suurin haaste on liiketoiminnan kasvattaminen. Liikevaihdon kasvatus, myynnin kasvatus, henkilöstön lisääminen, tuotantotilojen laajennus ja kaiken lisäksi tietysti lisää voittoa. (Ellis ja Tissen 2002, 123.) Taustalla on vakaa usko siihen, että voidakseen tehdä enemmän, tarvitseekin enemmän. Nykyolosuhteissa todellinen haaste ei ole, että tehdään lisää enemmän, vaan että saadaan enemmän aikaan vähemmällä. Se tarkoittaa kykyä ymmärtää syvällisesti, mitkä ovat yrityksen ydinosuudet, ja hyödyntää tätä osaamista kuormittamatta sitä turhalla aineellisella omaisuudella. (Ellis ja Tissen 2002, 124.)

Kuudes ongelma liittyy nykyään tapetilla paljon olevaan laatuun. Laatuhankeet ovat olleet päivän sana jo viimeiset neljä vuosikymmentä. Ellisin ja Tissenin mukaan laatua parannettaessa ei saa unohtaa yrityksen tärkeintä laadun takaajaa: työntekijää. Yritysjohtajan laatuajattelu keskittyy aivan liian usein prosesseihin ja aineelliseen omaisuuteen. Harvoin, tuskin koskaan sitä ulotetaan koskemaan ihmisiä. Tämän päivän liiketoiminta ei kuitenkaan enää keskity voimakkaasti valmistavaan teollisuuteen. Painopiste on vähitellen siirtymässä kohti palvelusektoria, joka on entistäkin riippuvaisempi ihmisistä. On ilmeistä, että tasainen laatu ja rahalle saatava arvo ovat tärkeitä, mutta ainakin yhtä tärkeää on myös palvelu. Monissa palveluja tuottavassa liiketoiminnassa ne henkilöt, jotka tuottavat palveluita, huolehtivat niistä sekä luovat asiakastyytyvyyttä ovat juuri niitä, jotka ovat kaikista pienipalkkaisimpia ja joilla on huonoimmat edut. Prosessien ja toimien laatuun keskittyvät yritysjohtajat syyllistyvät usein siihen, että he kohtelevat yrityksensä tärkeintä voimavaraa ja tietopankkia, palvelutyötä tekeviä ihmisiä poistettavana ja korvattavana omaisuuden lajina. (Ellis ja Tissen 2002, 142 - 143.) Ellei henkilöstön laadun parantamiseen kiinnitetä suurta huomiota tulevaisuudessa -vaikka tuotetulla päästäisiinkin nollavirhetasolle – näyttää se synkältä. (Ellis ja Tissen 2002, 145.)

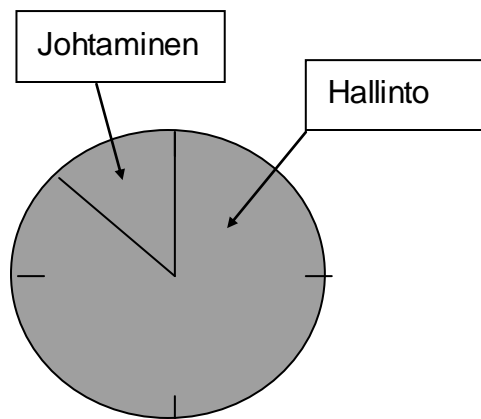
Seitsemäs kuolemansynti on ylpeys. Tässä yhteydessä ylpeys tarkoittaa joidenkin johtajien asemaa. He ovat erehtymättömiä, tietävät kaiken, piin kovia tulosten tekijöitä, kokemuksen avulla asemansa saavuttaneita ja mikä pahinta henkilökunnan mielestä etäisiä ja pelottavia. Onneksi tämän kaltaiset johtajamallit ovat pikkuhiljaa rapautumassa ja henkilöstölähtöinen johtaminen nostamassa päätään.

Ongelmana on, että useat tämän päivän yritysjohtajat ovat hankkineet työkokemuksensa tuotantotalouden yrityksistä. Heidän käyttämänsä menetelmät ovat peräisin teollisesta ympäristöstä, jossa ihmiset olivat poistettavissa suhdanteiden heiketessä ja kysynnän laantuessa ja taas suhdanne nousussa korvattavissa uusilla. (Ellis ja Tissen 2002, 156.) Kyseiset ongelmat johtuvat monimutkaisuuden pelosta, yritysjohtajat ovat haluttomia toimimaan joko tai -tilanteissa, jossa voidaan valita kahdesta ratkaisusta sopivampi. Nykyisissä liikkeenjohdon päätöksenteoissa on otettava huomioon entistä suurempi määrä vaatimuksia, jotka ovat usein ristiriidassa keskenään. Yhteiskunnallinen vastuu, ympäristötekijät, sidosryhmät ja joissain tapauksissa poliittiset asiat on otettava nykyisessä päätöksenteossa yhä enemmän huomioon, joten tehtävä ei ole helppo ja siinä tarvitaan muitakin näkemyksiä asioihin kuin pelkkä tuloksen ja kannattavuuden seuranta. (Ellis ja Tissen 2002, 163.)

Johtajien on siis luovuttava vanhoista menetelmistä ja johtajakuvistaan ja laajennettava tietotaitoaan enemmän teollisesta johtamisesta ihmislähtöisempään ja moninaisempaan johtamiseen. Esimiesvalmennus sopii edellä mainittujen kuolemansyntien tai ongelmien ratkaisuun tutkimustulosten perusteella hyvin. Case A tutkimukseen valitussa projekstissa haluttiin kehittää esimiestyötä entistä avoimempaan ja vuorovaikutteisempaan suuntaan. Vuorovaikutuksen lisääntymisellä koettiin olevan positiivisia vaikutuksia työssä jaksamiseen ja työilmapiirin parantumiseen.

Johtamistavan muutoksella voidaan vaikuttaa laajasti koko työyhteisöön. Edellä kuvatut johtamisen kuolemansynnit olisi hyvä kaikkien johtajien toisinaan kerrata ja peilata niitä omaan toimintaansa.

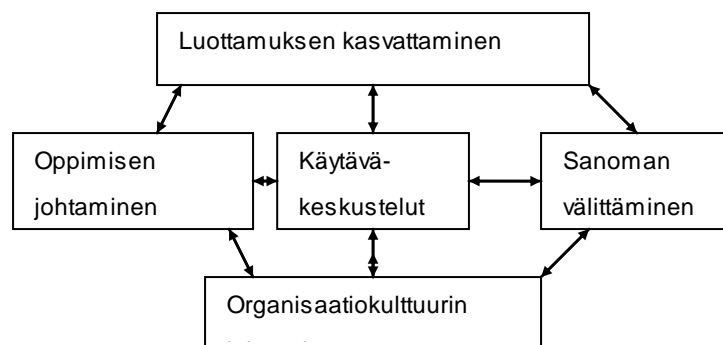
Luthans (1995) tutki 248 esimiehen ajankäyttöä organisaatioiden eri tasoilla. Noin kolmasosa ajasta kului raporttien lukuun ja kirjoittamiseen, tiedon vastaanottamiseen ja jakamiseen, postin läpikäymiseen ja muuhun paperityöhön. Kolmasosa ajasta käytettiin tavoitteiden suunnitteluun ja muotoiluun, työtehtävien jakoon, suuntaviivojen määrittämiseen, päätöksentekoon ja valvontaan. Loput ajasta käytettiin muun muassa uusien työntekijöiden palkkaamiseen, ristiriitojen käsittelyyn ja verkoston rakentamiseen. Kuten alla oleva Kuvio 1 osoittaa, epäviralliset keskustelut alaisten kanssa ja kiinnostuksen osoittaminen heitä kohtaan saivat erittäin vähän aikaa. (Ekman 2004, 22 - 23.) Tutkimuksen perusteella esimiesvalmennuksen avulla saatiin positiivisia tuloksia esimiesten ja työntekijöiden välien lähentymisestä ja keskustelujen arvioitiin tulleen avoimimmiksi.



KUVIO 1.

Esimiehet omistavat valtaosan ajastaan hallinnolle (Ekman 2004, 23).

Hallinnollisten tehtävien sijaan esimiesten tulisi keskittyä entistä enemmän niin sanottuun käytäväkeskustelujen avulla johtamiseen, sanoo Ekman (2004) kirjassaan Johda enemmän hallitse vähemmän. Tämä tarkoittaa sitä, että johtajien pitäisi kasvattaa enemmän luottamusta, johtaa oppimista, välittää sanoma sekä johtaa organisaatiokulttuuria. Vuorovaikutuksesta esimiesten ja työntekijöiden välillä tulee siten jatkuvaa. Organisaatiokulttuurin, sanoman ja tavan suhtautua oppimiseen tulee olla keskenään yhdenmukaiset, jos johtajat ja esimiehet aikovat ansaita henkilöstön luottamuksen. Ekmanin mukaan niin sanottu epävirallinen käytäväkeskustelu kertoo sen, mitä organisaatiossa todella on meneillään ja tätä esimiesten tulisi pystyä hyödyntämään ja johtamaan sen avulla. Sanoma lyhykäisyydessään on siis se, että keskity enemmän henkilöstöjohtamiseen ja vuorovaikutukseen kuin hallinnolliseen johtamiseen. Alla olevasta kuvioista 2 käy ilmi mitä kaikkia osa-alueita esimiehen tulisi kehittää johtamistaidoissaan henkilöstöjohtamisen perspektiivistä.



KUVIO 2.

Käytäväkeskustelujen avulla johtaminen (Ekman 2004, 27).

Kaksisuuntaiset nuolet osoittavat, että esimiehet ja työntekijät käyvät jatkuvaa keskustelua keskenään. Luottamuksen kasvattamisen, sanoman välittämisen ja oppimisen johtamisen pitää olla yhdenmukaiset. Se herättää luottamuksen esimiestä kohtaan.

Useassa tutkitussa projektissa oli taustalla se ongelma, etteivät johto ja henkilökunta tai johto keskenään olleet hyvässä ja avoimessa vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Ongelma tuntuu äkkiseltään aika helposti ratkaistavalta, muttei välttämättä ole sitä ollenkaan käytännössä. Tutkimustulosten mukaan esimiesvalmennuksen avulla pystyttiin kehittämään vuorovaikutusta useassa projektissa.

2.3 Mittaaminen henkilöstön johdon tukena

Tässä luvussa kerrotaan, miten henkilöstön johtamisessa voidaan hyödyntää mittareita. Selvitetään mihin työelämän laatuun ja henkilöstön kehittämiseen liittyviin tekijöihin henkilö- ja tiimitason mittaamisella voidaan vaikuttaa ja mihin tekijöihin tulee kiinnittää erityisesti huomiota. Käydään läpi myös, millaiset johtamistyyli sopivat parhaiten erilaisiin tehtäviin ja tilanteisiin.

Muun muassa tuottavuus, kannattavuus, tehokkuus, taloudellisuus ovat yrityksen suori-tuskyvyn osa-alueita ja yrityksen toiminnan kyvykkyyttä mittaavia tekijöitä. Nykyään myös henkilöstön johtamista voidaan pitää yrityksissä yhtenä mittaamisen käyttötarkoi-tuksena. Jos halutaan pyrkiä haluttuihin tavoitteisiin, niihin pyritään ihmisten aikaansaan-nosten kautta. Tällöin johtaminen tapahtuu henkilöstön kautta ja voidaan puhua henki-löstöjohtamisesta. Henkilöstön johtaminenhan tarkoittaa motivointia, sitouttamista, vuo-rovaikutusta, kommunikointia, innostamista jne. Suorituskyvyn mittaaminen on hyvä tapa selvittää yrityksen visio tai tavoite koko organisaatiolle, jolloin siihen liittyy myös henki-löstöjohtaminen. (Ukko, Karhu, Pekkola, Rantanen, Tenhunen 2007, 12.)

Suorituskyvyn mittaaminen tietävästi motivoi, korostaa mitattavan asian arvoa, ohjaa tekemään oikeita asioita, selkiyttää tavoitteita, aiheuttaa kilpailua ja kilvoittelua ja luo edellytykset palkitsemiselle. On kuitenkin ensisijaisen tärkeää, että tällöin on käytössä oikeat ja ymmärrettävät mittarit sekä realistiset tavoitteet. Jos näin ei ole, saatetaan mitataaminen kokea henkilöstön keskuudessa hiostamisena ja kontrolloimisena, jolloin sillä saattaa olla negatiivinen vaikutus työmotivaatioon. Positiivisten tulosten saavuttaminen vaatii paljon vuorovaikutusta sekä kehittymishaluisen organisaation, jolloin tavoitteiden seuranta mittareiden avulla mahdollistaa aiempaa monipuolisemman ja kattavamman kommunikoinnin. Viime vuosina mittareiden käyttö on lisääntynyt henkilöstön toiminnan ohjaamisessa. Mittaamisen käyttäjäryhmä on laajentunut johtoportasta henkilöstöön ja ei-taloudellisten mittareiden käyttö on lisääntynyt. Nykyisin monissa organisaatioissa henkilöstö itse käyttää mittaamista monipuolisesti työnsä tulosten kehittämiseen. (Ukko ym. 2007, 12.)

Suorituskyvyn mittaaminen henkilö- tai tiimitasolla tarkoittaa yleensä tiimin tai omaan työhön liittyvien mittareiden ja tavoitteiden määrittämistä sekä tavoitteiden toteuttamisen seurantaa. Mittaamisella voidaan parhaimmillaan tukea henkilöstön johtamista ja työelämän laatua merkittävästi, mutta pahimmillaan siitä voidaan saada kontrolloinnin väline, jolloin sen vaikutus johtamisen tukijana on negatiivinen. Suorituskyvyn mittaamisella on todettu olevan positiivinen vaikutus työelämän laatuun ja henkilöstön johtamiseen, jolloin:

- Mittaus on parantanut johdon ja henkilöstön välistä vuorovaikutusta.
- Johtaminen on muuttunut enemmän huomioonottavampaan ja neuvoantavampaan suuntaan.
- Mittaus on tuonut enemmän ja syvempää sisältöä johdon ja henkilöstön väliseen kommunikointiin. Vuorovaikutus on lisääntynyt myös mittaristokokouksien synnyttämien uusien rutiinien muodossa.
- Suorituskyvyn mittaus on kasvattanut työmotivaatiota. Oppimis- ja kehittymismahdollisuudet ovat parantuneet.

Tavoitteet on saavutettu entistä paremmin. Henkilöstön päätöksentekomahdollisuudet ovat parantuneet. Mittaamisella on ollut positiivinen vaikutus palkitsemiseen.

Mahdollisuus vaikuttaa omiin tavoitteisiin ja niiden mittaamiseen ovat tuoneet työyhteisöihin positiivisia vaikutuksia. Työnkuvat ja organisaation odotukset ovat selkiytyneet. Vuorovaikutuksen lisääntymisen myötä ymmärrys yrityksen liiketoiminnasta ja sen yhteydestä omaan työhön on parantunut, mikä jo itsessään on vaikuttanut työmotivaatioon. Työntekijöiden aktiivisempi rooli organisaatiossa, tiedon avoin levittäminen ja vuorovaikutuksen lisääntyminen ovatkin avainasemassa kun suorituskyvyn mittaaminen viedään organisaation alemmille tasoille. (Ukko, ym. 2007, 19 - 20.)

2.4 Johtamistavan valinta

Johtamisen ja työntekijän työtyytyväisyyden välillä on yhteys, joka määrittyy suhteessa työntekijän tarvitseman tuen määrään ja laatuun. Monissa johtajuutta käsittelevissä teoksissa on asetettu lähes yli-inhimillisiä vaatimuksia johtajuudelle. Täytyy kuitenkin muistaa, ettei kukaan tee yksin hyvää työyhteisöä, vaan siihen tarvitaan niin jokaista työntekijää kuin johtajaakin.

Jos työympäristö ei tarjoa selkeitä linkkejä tavoitteiden ja toiminnan saavuttamisen välillä, johtajan tehtävänä on tuottaa niitä. Silloin kun työntekijät eivät havaitse toiminnan ja tavoitteiden yhteyksiä, johtajan tehtävä on tehdä yhteydet näkyviksi. Jos työntekijällä ei ole resursseja tai tukea, joita tavoitteiden saavuttaminen edellyttää, johtajan tehtävänä on tuottaa tukea ja resursseja. Työntekijän oikeus on tietää mitä esimies ja työyhteisö hänen työltään odottavat. Esimiehen tehtävänä on siis työn johtaminen tavoitteisiin.

Innovatiivisen, jatkuvan parantamisen hengen luominen työyhteisöön edellyttää voimakasta sitoutumista ja panostusta yrityksen, laitoksen tai viraston ylimmältä johdolta sekä ennen kaikkea suoraan henkilöstön johtajilta. (Borgman, Packalén 2002, 96 - 98.)

Sopivan johtamistavan määrittäminen on tärkeää, jotta työntekijöille saadaan luotua mahdollisimman hyvä työmotivaatio. Johtamista voidaan tarkastella monin eri tavoin. Yleisimmin johtamistavat voidaan jakaa joko ihmisten johtamiseen tai liiketoiminnan johtamiseen. Näiden käsitteiden sisällä voidaan johtamisen kenttää jakaa tarkemmiksi yksiköiksi. (Rope, Pöllänen 1994, 46.)

Seuraavissa kappaleissa kuvataan tarkemmin tavoitesuuntautunutta johtamista, suori-
tuskeskeistä johtamista sekä henkilöstön osallistumista päätöksentekoon. Allaoleva Ku-
vio 3 kertoo yleisimpien johtamismallien keskeisimmät sisällöt. Kuvio laadittiin teoriatie-
don ja tutkijan näkemyksen pohjalta kuvaamaan tavoitejohtamisen, tulosjohtamisen,
palvelujohtamisen, laatujohtamisen, suorituskeskeisen johtamisen ja henkilöstöä osallis-
tavan johtamisen keskeiset tunnusmerkit.

| | |
|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Tavoitejohtaminen | 1. Mittavat tavoitteet, seuranta kehityskeskustelut |
| 2. Tulosjohtaminen | 2. Liiketaloudel.tulos, tavoitteellisuus kehitys- keskustelut, seuranta |
| 3. Palvelujohtaminen | 3. Johtaminen palvelun toimivuutta painottamalla |
| 4. Laatujohtaminen | 4. Laatu etusijalla, laatustandardit, laatu johta- misen tavoitteena |
| 5. Suorituskeskeinen- johtaminen | 5. Tarkat ohjeet ja tavoitteet, suorituksen mittaaminen |
| 6. Henkilöstön osal- listuminen päätöksen- tekoon | 6. Sitouttaminen yhteisiin tavoitteisiin, enemmän vastuuta, mahdollisuus vaikuttaa johtamiseen |

KUVIO 3. Johtamismallit

Tavoitesuuntautuneessa johtamisessa työntekijälle annetaan tavoite, mutta samalla annetaan suorittamisvapaus. Työntekijä saa itse päättää miten saavuttaa tavoitteensa ja suorittaa tehtävänsä. Työntekijä voi siis hyödyntää omaa yksilöllisyyttä ja luovuuttaan. Tavoitesuuntautunut johtamistapa on silloin tehokas, kun tehtävän laatu on sellainen, että se voidaan toteuttaa monin eri tavoin, ja työntekijä mahdollisesti kykenee suorittamaan tehtävän omatoimisesti paremmin kuin mitä pikkutarkkojen ohjeiden avulla. (Ukko, ym. 2007, 20.)

Suoritusuuntautunut johtajuus tarkoittaa tarkkojen ohjeiden antamista työntekijälle tehtävän tai toiminnon suorittamiseksi. Tällöin työntekijälle ei jää itsenäistä toimintavapautta. Tässä johtamistavassa työntekijälle ei jää tilaa hyödyntää liiemmin omaa luovuuttaan tai yksilöllisyyttään. Suoritusuuntautunut johtaminen on tehokasta vain silloin, kun tehtävän laatu on sellainen, ettei toimintavapautta saa edes jäädä, tai silloin kun alainen ei pysty suorittamaan tehtävää millään muulla tavalla tehokkaasti. (Ukko, ym. 2007, 20.)

Valittu johtamistyyli on mahdollista toteuttaa erilaisilla johtamistyyleillä, joka voivat olla tehtävä- tai ihmiskeskeisiä. Tehtäväkeskeisessä johtamisessa kiinnitetään siis huomiota itse tehtävän suorittamiseen eli tekniseen tukeen. Ihmiskeskeisessä johtamistyyliä, joka on toinen ääripää, kiinnitetään huomiota tehtävää suorittavaan ihmiseen eli henkiseen tukeen. Johtamistyyliä eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan saattavat esiintyä yhtäaikaaisesti profiililtaan korkeina tai matalina. (Ukko, ym. 2007, 20, 22.)

Organisaatioiden kehittämismenetelmissä on vaihtelevasti painotettu kehittämisen tavoitteita, sisällön suunnittelua, menetelmiä ja toteutusprosessia. Uusissa kehittämismalleissa korostetaan muutosprosessia, joka perustuu johdon ja henkilöstön laajaan osallistumiseen. Osallistava johtamistapa paitsi antaa koko henkilöstölle luvan, myös velvoittaa heidät antamaan oman panoksensa yhteisten tavoitteiden toteuttamiseen. (Borgman, Packalén 2002, 86.)

Johdon mielikuva työntekijöiden käyttäytymisestä vaikuttaa myös paljon henkilöstön mahdollisuuksiin päästä vaikuttamaan tavoitteiden ja mittareiden asetantaan. Jos johto pitää henkilöstöä vain omaa etuaan maksimoivana ja ajattelee, että työntekijät määrittelsivät tavoitteet mahdollisimman helposti saavutettaviksi, on hyvin todennäköistä, ettei henkilöstö pääse ainakaan aidosti vaikuttamaan tavoitteisiin. Toisesta näkökulmasta katsottuna johto näkee henkilöstön olevan motivoituneita tavoitteista ja nauttivan niiden saavuttamisesta, jolloin on todennäköistä, että henkilöstö voi vaikuttaa tavoitteisiinsa hyvinkin voimakkaasti. Johdon ei kuitenkaan pidä luulla, että tavoitteiden asetantaan vaikuttamisella olisi samat vaikutukset kaikkiin työntekijöihin, vaikka tutkimukset osoittavatkin työtehon, motivaation ja tavoitteisiin pääsyn lisääntyvän sitä enemmän mitä enemmän tavoitteisiin on päästy vaikuttamaan. (Ukko, ym. 2007, 28.)

Johtamistyön arkipäivään kuuluvat erilaiset ristiriidat. Vaikeat tilanteet, taloudelliset paineet, henkilöstön tyytyväisenä pitäminen ja muut erilaiset ristiriidat ohjaavat johtajan arkipäivää. Niiden sietäminen ja oikea-aikainen ratkaiseminen sitoo omalta osaltaan psyykkisiä voimavaroja ja saattaa tuottaa henkilökohtaista ahdistusta. Eri henkilöiden kyky sietää ristiriitoja vaihtelee, mutta on parhaimmillaankin rajallinen. (Als, Helsinki-instituutti 1995, 24.) Näiden paineiden minimoimiseksi ja domino-efektin välttämiseksi on tärkeää että henkilöstö sitoutetaan päätöksentekoon ja tavoitteiden asetantaan aidosti. Konflikteilta ja siltä tosiasialta, että joku on aina tyytymätön, se ei pelasta, mutta helpottaa varmasti kaikkien viihtyvyyttä ja sitä kautta edesauttaa tuloksiin pääsemistä. Mitä läpinäkyvämpi organisaatio, sitä paremmat mahdollisuudet selviytyä nykyajan yritystoimintaan liittyvistä karikoista kuten siitä ettei työntekijät tiedä mitä heidän pitäisi tehdä ja mitä varten.

Johtamistavan valinnalla sekä seuraavassa osiossa mainituilla työkaluilla voidaan kehittää työssä jaksamista ja kehittymistä. Teoriaosuus on taustatietoa siitä miten työelämän kehittäminen muodostuu useammasta palikasta ja on kokonaisuudessaan paljon isompi kokonaisuus kuin mihin tässä työssä on keskitytty. Opinnäytetyön teorian tieto antaa aluksi kokonaiskäsityksen siitä millä kaikilla keinoilla henkilöstöjohtamisen ja esimiestyön kautta voidaan vaikuttaa työssä jaksamiseen ja kehittymiseen. Opinnäytetyössä keskitytään kuvamaan kehittämistä Tykes-projektien ja tiettyjen työkalujen kautta. Työkalut on esitelty seuraavassa osiossa.

2.5 Kehittämismenetelmät

Tässä luvussa kuvaillaan tutkimukseen valitut kehittämismenetelmät: esimiesvalmennus, kehityskeskustelu ja työnohjaus.

2.5.1 Esimiesvalmennus

Esimiesvalmennus on johtamisen kehittämismenetelmä, joka soveltuu organisaation esimies- tai johtoryhmälle (Verve.fi 2009). Esimiestyö on strategian toteuttamista sekä valmentamista. Esimiehellä on useita rooleja, joilla hän näyttää suunnan ja ohjaa työtä ja työntekijöitä yritysten tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimiestyö on oma ammattinsa – asiantuntijatyön ja esimiestyön yhteensovittaminen voi olla usein vaikeaa. Esimiesvalmennuksessa annetaan työkaluja esimiestyöhön, jotta henkilöstö, esimies ja koko työyhteisö voivat hyvin ja samalla tukevat yrityksen tavoitteiden saavuttamista sovittujen arvojen mukaisella tavalla sekä perus että muutostilanteissa. (Dipoli.tkk.fi 2009.)

Esimiesvalmennus voi olla joko täysin uusille tai tuleville esimiehille suunnattua tai esimiestyössä jo pitkään olleille henkilöille. Valmennukset räätälöidään aina vastaamaan yrityksen tarpeita eikä yhtä oikeaa mallia esimiesvalmennuksesta olekaan. Organisaatiot ja yritykset voivat ostaa valmennusohjelman niihin erikoistuneilta palvelun tarjoajilta, osallistuttaa esimiehet esimerkiksi ammattikorkeakoulun tai yliopiston esimiesvalmennuskurssille tai räätälöidä itse tarpeisiinsa sopivan valmennusohjelman itse.

McGregor (1960, 182) määrittelee johtajuutta neljän eri muuttujan avulla. Nämä muuttajat ovat 1) johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet, 2) henkilöstön asenteet, tarpeet ja persoonalliset luonteenpiirteet, 3) organisaation perusolemus, kuten sen tarkoitus, rakenne, suoritettavien tehtävien luonne sekä 4) sosiaalinen, taloudellinen ja poliittinen ympäristö. Johtajuus ei ole ainoastaan yksilöllinen ominaisuus, vaan näiden edellä mainittujen variaatioiden monimutkainen suhde. Nämä asiat huomioiden rakennetaan esimiesvalmennuksen sisältö.

Esimiesvalmennus voi koostua esimerkiksi kahden päivän työseminaareista, joihin osallistujat kokoontuvat vuoden aikana esimerkiksi viisi tai kuusi kertaa. Valmennuksen laajuus määräytyy sen mukaan, millaisesta muutoksesta organisaatiossa on kyse ja kuinka monta esimiestä valmennukseen osallistuu.

Työseminaarien työskentely perustuu esimiesten oman työn tutkimiseen. Nykyisen kehitysvaiheen tila tunnistetaan analysoimalla esimiestyön historiaa kehitettävässä organisaatiossa. Esimiehet tutkivat myös johtamistyön häiriöitä ja ongelmia sekä tunnistavat keskeiset jännitteet työssä ja työympäristössä. Esimiestyön ratkaisut löytyvät kokeilemalla ja arvioimalla uusia menettelytapoja. (Verve.fi 2009.)

Toteutukseltaan esimiesvalmennuksen sisältö voi olla esimerkiksi seuraavan kaltainen:

Esimiesvalmennus –ammattina esimies

- Liiketoiminnan johtaminen tavoitteellisesti
- Toimintaympäristön muutoksen vaikutukset (esim. lainsäädäntö)
- Mitä esimiehen pitää tietää lainsäädännöstä.
- Johtamis- ja ohjausjärjestelmän merkitys tavoitteiden saavuttamiseen.
- Suorituksen johtaminen ja tuloksen tekeminen.
- Muutosjohtaminen

Ihmisten johtamisen merkitys

- Yksikön ja ryhmän johtamisen keinot.
- Osaamisen johtaminen ja kehityskeskustelut.
- Johtajan vuorovaikutustaidot
- Konfliktitilanteet ja ihmisten erilaisuus

Esimies itsensä johtajana

- Esimiehen rooli ja vastuu päivittäisessä työssä
- Esimerkin voima ja valmentava johtajuus
- Itsensä johtaminen
- Oman johtamistyylin valinta

(Dipoli.tkk.fi 2009)

2.5.2 Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelulla tarkoitetaan ennalta sovittua ja suunniteltua esimiehen ja hänen alaisensa välistä keskustelua, jolla on tietty päämäärä, systematiikka ja säännöllisyys (Juuti & Vuorela 2002, 48). Kehityskeskustelu on tärkeä osa johtamista ja se tarvitaan johtamisen perusosaksi. Kehityskeskustelun avulla voi varmistaa, että yritykselle tai organisaatiolle tarpeellinen asia on tavoittanut jokaisen organisaatioon kuuluvan ihmisen. Kehityskeskustelun tarkoituksena on tarkistaa, että vuoden aikana tärkeät asiat on käyty läpi sekä työnantajan että työntekijän näkökulmasta. Keskustelulla voidaan varmistaa, että tieto on kulkenut esimiehen ja alaisen välillä ja tavoittanut vastaanottajat. Kehityskeskustelun tarkoituksena on myös katsoa menneisyyteen ja kartoittaa miten on pysytty edellisessä kehityskeskustelussa sovituissa asioissa ja tavoitteissa sekä mitä parannettavaa voisi olla tulevaisuudessa. Keskustelussa voidaan myös selventää organisaatioyksikön tavoitteita ja kokonaisuuden merkitystä sekä jäsentää työvaiheketjuja, tehdä roolijakoja ja jakaa vastuuta. (Olorin 2009, 11.02.2009.)

Moni esimies kokee kehityskeskustelun haastavana tilanteena. Esimies johtaa normaalisti tiimiä kohdistamatta sanojansa keneenkään henkilökohtaisesti. Kehityskeskustelussa jokainen työntekijä on kohdattavana yksilönä, siksi onkin hyvä olla olemassa muistilista tai runko jota noudattaa keskustelussa. (Rubanovitsch, Aalto, 2007.)

Alla olevassa Kuviossa 4 on kuvattu kehityskeskustelun mind map muistuttamaan mitä kaikkea kehityskeskustelua suunniteltaessa tulee muistaa ottaa huomioon.



KUVIO 4. Kehityskeskustelun mind map (Olorin 2009, 11.02.2009).

Kehityskeskustelun onnistunut läpivienti vaatii paljon. Siksi onkin hyvä olla tarkat ohjeet sen toteuttamiseksi. Alla on tarkempi kuvaus kohta kohdalta kehityskeskustelun onnistuneesta läpiviennistä.

1. Valmistautuminen

Kehityskeskusteluun tulisi molempien osapuolten valmistautua huolella. Muistilista esimiehelle:

- valmistele alaisia kehityskeskusteluihin puhumalla kaikille etukäteen kehityskeskustelun merkityksestä ja konkretisoi arviointiperusteita
- lähetä kutsu keskusteluun ja varaa riittävästi aikaa keskustelulle
- tee suoritusarviointi työntekijän tehtäväkuvaukseen tai positiokuvaukseen kuuluvien arviointiperusteiden pohjalta
- keskustele tehtäväkuvauksesta työntekijöiden kanssa ja varmista, että kaikki ymmärtävät sen samalla tavalla
- jos henkilöllä on erikoistehtäviä, joita ei ole kirjattu hänen tehtäväkuvaukseen, sopikaa hyvissä ajoin ennen keskustelua näihin sovellettavista arviointiperusteista
- varmista että paikka on keskustelulle sopiva ja ettei siihen tule keskeytyksiä

Muistilista työntekijälle:

- tulosta mukaasi tehtäväkuvauksesi
- tee suoritusarviointi tehtäväkuvauksen tai positiokuvauksen perusteella
- arvioi omaa suoritusta ja saavutuksia realistisesti
- mieti tulevia tarpeita ja tulevaa kehitystä tarkkaan ammatillisen kehittymisen, henkilökohtaisen kehityksen ja urakehityksen kannalta
- kerro esimiehelle hyvissä ajoin jos haluat keskustella muistakin kuin ennalta sovitusta asioista
- päivitä oma osaamisprofiilisi ja tulosta se mukaan keskusteluun

(Nordea Intranet 2009, 03.11.2008)

Keskusteluun tulisi asennoitua mahdollisimman varauksettomasti, jotta siitä saataisiin paras mahdollinen hyöty irti. Ilmapiirin tulisi olla avoin ja luottamuksellinen ja esimiehen tulisi kuunnella aktiivisesti sekä olla läsnä ja kiinnostunut. Kummankin osapuolen tulisi antaa ja vastaanottaa palautetta, jotta asioita voitaisiin muuttaa ja kehittää parempaan suuntaan. Kehityskeskustelu on se kanava, jossa voi tuoda kehitysehdotuksia ja toisaalta epäkohtia esille.

Keskustelussa tulisi keskittyä olennaiseen sekä käsitellä asioita riittävän konkreettisesti. Suurin osa keskusteluun käytettävästä ajasta tulisi olla tulevaisuuden suunnittelua. Tärkeää olisi käydä läpi myös keskinäisen yhteistyön toimivuudesta esimiehen ja työntekijän välillä sekä varmistaa että kaikki käydyt asiat ymmärretään samalla tavalla. Kehityskeskustelun kulusta kannattaa tehdä etukäteen molemmilla osapuolilla etukäteen hallussa oleva runko:

1. Keskustelun avaus

2. Edellisen toimikauden arviointi

- Menneen kauden tehtävät ja tavoitteet
- Henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttaminen
- Tavoitteiden toteutumista edistäneet tai haitanneet tekijät
- Yleinen suoriutuminen (työskentelytyyli, työote, kehittyminen jne.)
- Edellisessä kehityskeskustelussa sovittujen asioiden toteutuminen
- Työssä tapahtuneet muutokset ja niiden vaikutukset
- Arvot ja toimintatavat

3. Tavoitteista sopiminen

- Tehtävänkuva, rooli ja avaintehtäväalueet
- Seuraavan kauden tavoitteet
- Toimintaedellytykset
- Tehtävässä vaadittavat osaamisalueet

4. Kehityssuunnitelma

- Alaisen omat tavoitteet ja odotukset
- Yksikön tavoitteet ja esimiehen odotukset
- Henkilökohtainen kehityssuunnitelma (kehitystarpeet ja toimenpiteet)
- Pitkän tähtäimen kehityssuunnitelma (esim. urasuunnitelma)
- Kokonaiskuntoisuus ja työssä jaksaminen

5. Yhteenveto

- tehdään tarvittavat päätökset ja sitoudutaan niihin
- Sovitaan ja kirjataan toiminta- ja kehityssuunnitelmat
- Sovitaan toteutumisen seurannasta

6. Keskustelun lopettaminen

(Heko 2009, 11.02.2009)

Kehityskeskustelujen laatuun tulisi kiinnittää riittävästi huomiota, jotta sillä saataisiin oikeasti konkreettisia kehitysuudistuksia aikaiseksi. Kehityskeskusteluun liittyviä ongelmia tulisi myös ottaa huomioon jo ennen keskustelua, jotta niitä voitaisiin välttää. Seuraavassa on listattu keskusteluissa havaittuja yleisimpiä ongelmia:

- Alaisen tai esimiehen valmistautuminen on puutteellista
- Keskusteluja käydään epäsäännöllisesti
- Keskusteluja ei osata liittää osaksi johtamisjärjestelmää
- Keskustelua ei liitetä edelliseen kehityskeskusteluun tai yksikön tulevaisuuteen
- Esimies vaihtuu hyvin usein tai on fyysisesti niin etäällä, ettei voi arvioida alaisen suoriutumista tai osaamista
- Työn tavoitteet ovat niin epäselvät, ettei suoritusta voida arvioida yhteisymmärryksessä
- Luottamuspula alaisen ja esimiehen välillä
- Puhumattomuus tai vihamielinen asenne
- Palautteen antamisen ja kritiikin siedon vaikeus
- Keskustelun rutiinomaisuus ja pinnallisuus
- Keskustelu hoidetaan minimiajankäytöllä ja kiirehtien
- Jäädään jumiin yhteen teemaan, eikä ehditä paneutua muihin asioihin
- Keskustelijoilla ei ole tietoa kehitymis- tai tehtäväkiertomahdollisuuksista
- Keskustelussa ei sovita mistään tai ei sitouduta sovittuihin asioihin
- Keskustelusta tulee lomakkeen täyttötilaisuus tai pelkkä palkkaneuvottelu

Kehityskeskustelu ei saa olla keskustelu, jossa annetaan tuomioita henkilön ominaisuuksista tai persoonasta, sanellaan tavoitteita ja keinoja niiden saavuttamiseen tai luodaan keinotekoisesti epärealistinen kuva tulevaisuudesta ja mahdollisuuksista. (Heko 2009, 11.02.2009)

2.5.3 Työnohjaus

Työnohjaus on yksi johtamisen perustyökaluista. Sitä käytetään ehkä vielä nykyisin enemmän julkisella sektorilla kuin yksityisellä, mutta menetelmän käyttö tulee tulevaisuudessa varmasti leviämään. Kasvavat tulosvaatimukset, voimakkaat ja nopeat muutokset sekä uudenlaiset tehtävät kasaavat esimiehille ja työntekijöille enemmän paineita. Työelämässä tarvitaan jatkuvasti uusia taitoja ja tietoja. Asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin pitää pystyä vastaamaan jos aikoo ylläpitää menestyksestä liiketoimintaa. Näiden asioiden hallinta vaatii työkaluja.

Työpaikan ilmapiiri on tärkeä mittari, joka kertoo paljon työyhteisön sisäisestä tilasta. Kannustavassa ja avoimessa ilmapiirissä on hyvä tehdä työtä yhteisten tavoitteiden eteen. Useat muutokset ja tulospainet saattavat kuitenkin synnyttää häiriötekijöitä, jotka huonontavat ilmapiiriä hyvin herkästi ja haittaavat työpaikan ihmissuhteita. Tämä näkyy nopeasti tuloksissa ja työtehossa.

Ammatillinen kehittyminen, yhteistyön parantaminen sekä ja työntekijöiden hyvinvoinnin edistäminen edellyttää voimavaroja. Työnohjaus antaa tukea muutokseen ja kehitykseen. (Hämäläinen 2009. 12.02.2009.) Tavoitteena on vahvistaa yhteisön edellytyksiä kohdata ongelmatilanteita ja vahvistaa kykyä ratkaista vuorovaikutukseen, vallanjakoon jne. liittyviä ongelmia keskenään siten, että ne eivät muodosta pitkäaikaisia esteitä työnteolle. (Paunonen-Ilmonen, Keski-Luopa, 2001.)

Työnohjaus on kokemuksellista keskusteluun perustuvaa oppimista ja siksi työkalua voidaanankin helposti räätälöidä vastaamaan erilaisten organisaatioiden tai työyhteisöjen tarpeita. Työnohjauksen toteutus riippuu aina työntekijän tarpeesta, yhtä yksittäistä mallia ei ole vaan työkalun käyttö ja tarpeellisuus pohditaan organisaation sisällä.

Työyhteisöä kehitetään parhaiten parantamalla sen sisäistä toimivuutta. Kehitystyö on vuorovaikutteinen prosessi, joka edellyttää sekä johdon että henkilöstön osallistumista. Muutosten ja paineiden alla kehitys saattaa kuitenkin pysähtyä ja pahimmassa tapauksessa jopa taantua, mikä johtaa tulosten heikentymiseen. Tällöin tarvitaan ulkopuolista ja neutraalia ohjausta, mihin hyvin sopii työkaluksi työnohjaus.

Työnohjaaja ohjaa tavoitteellista ja luottamuksellista yksilö- tai ryhmätoimintaa, jossa käsiteltävät asiat ovat muun muassa työhön, työyhteisöön, työtilanteisiin ja toimintatapoihin liittyviä ongelmia, kokemuksia, kysymyksiä ja tunteita. Työnohjauksen avulla voidaan vähentää stressiä ja työn henkistä kuormittavuutta.

Työnohjaus sijoittuu koulutuksen ja terapian väliin. Terapiassa käsitellään yksilön sisäisiä prosesseja ja niihin liittyviä syvempiä tunteita ja tarkastellaan yksityiselämän ongelmia. Työnohjauksessa ulkopuolisen tarkastelun kohteena on sen sijaan itse työ sekä ihminen työntekijänä ja työyhteisön jäsenenä. Se ei siis ole terapiaa, vaikka se voidaankin joskus kokea terapeuttisena. (Hämäläinen 2009. 12.02.2009.) Työnohjaaja on aikuisen oppimisen ohjaamisen asiantuntija, eikä hänellä tarvitse välttämättä olla kyseisen toimialan osaaja. Työnohjaaja voi olla konsernin sisältä ainoastaan siinä tapauksessa jos hän itse työskentelee tarpeeksi kaukana ohjattavasta ja on kyseisen työyhteisön Ulkopuolelta. Yleensä työnohjaaja on täysin ulkopuolinen henkilö. (Keskinen, Romana, Leimala 2005, 84.)

Työnohjaus sekoitetaan usein työnopastukseen. Ne ovat kuitenkin kaksi eri asiaa. Työnopastus on ammattiin ja tehtävään perehdyttämistä. Työnohjaus sen sijaan on ammatillisen kasvun ja kehityksen väline. (Hämäläinen 2009. 12.02.2009.)

Työohjauksen käyttö johtamisen työkaluna ei välttämättä vaadi mitään varsinaista ongelmaa vaan sitä voidaan ja suositellaankin käyttämään kehityksen ja työilmapiirin ylläpitämiseen. Ongelmien ehkäisy on yleensä järkevämpää ja edullisempaa etukäteen kuin jälkikäteen ongelman jo olemassa ollessa. Menetelmän käyttöä kannattaa ruveta harkitsemaan viimeistään silloin kun huomataan työyhteisön ilmapiiriin ja toimivuuden heikentyneen.

Oireet ilmenevät muun muassa:

- uupumuksena
- muutosvastarintana
- henkilöstön välisinä riitoina
- työmotivaation puutteena
- yhteistyökyvyttömyytenä
- johtajuuskriisinä

Seurauksena on suoritustason lasku, joka pahimmillaan näkyy suoraan organisaation tai yksikön tuloksessa. Työyhteisön perustehtävä hämärtyy ja työenergia suunnataan toisarvoisiin asioihin, jotka eivät tue yhteisiä tavoitteita ja kehitystä. Työelämässä ja yritysmaailmassa vallitsee kova kilpailu. Koko yrityksen menestymisen kannalta on ratkaisevaa, miten työntekijät sekä esimiehet mieltävät työnsä, miten he tekevät yhteistyötä, mikä on työmotivaation taso ja miten he löytävät voimavaransa kehittyäkseen ja jaksakseen jatkuvassa muutoksessa. (Hämäläinen 2009. 12.02.2009.)

Yksilöllinen työnohjaus voidaan valita menetelmäksi jos halutaan

- kehittää yksilön kykyä hallita ja kehittää työtehtävänsä
- tarkastella omaa tapaa toimia ja ajatella erilaisissa työelämän tilanteissa
- saada lisää voimavaroja työntekijän työn hallintaan
- kasvaa ammatillisesti
- työntekijän itse valitsevan kulloinkin käsiteltävät asiat senhetkiseen tilanteeseensa sopiviksi
- käsitellä arkaluontoisia ja henkilökohtaisia asioita

Ryhmätyönohjausta voidaan taas käyttää jos

- on olemassa samanlaisessa tilanteessa oleva noin 6 henkilön ryhmä, joiden on mahdollista kokoontua samaan aikaan
- ryhmän jäsenillä on samanlaiset haasteet
- halutaan oppia toisilta
- halutaan parantaa yhteistyötä
- kehittää esimerkiksi tiettyä tiimiä
- kaikki ryhmään osallistujat kokevat ryhmässä toimimisen mielekkäänä eivätkä käsiteltävät asiat ole henkilökohtaisia eivätkä kohdistu yhteen ihmisen (Peltola 2009, 10.01.2009.)

Työnohjaus voidaan toteuttaa joko yksilöohjauksena tai ryhmäohjauksena. Käytännössä se on keskustelua, johon on voitu sisällyttää erilaisia harjoituksia. Olisi suotavaa että tapaamiset tapahtuvat työpaikan ulkopuolella, neutraalissa ympäristössä. Ohjauksen tulisi jatkua 1-2 vuoden ajan. Työnohjaus on sopimus työnohjattavan ja työnohjaajan välillä. (Ariadne 2009, 11.01.2009.)

Ryhmässä tapahtuva työnohjaus on vuorovaikutusta ohjattavien ja ohjaajan välillä. Ryhmän on oltava riittävän pieni, jotta jokainen jäsen voi olla katsekontaktissa ja keskusteluyhteydessä kaikkien muiden kanssa. Jokainen tuo asiansa esiin haluamallaan tavalla. Asioista, joita ei halua käsitellä, ei ole pakko tuoda esiin. Toisaalta jokaisella täytyy olla mahdollisuus sanoa kaikki se mitä tuntee tarpeelliseksi. Istunnot kestävät tavallisesti 1,5 tuntia ja ne pidetään 1–4 viikon välein. (Hämäläinen 2009, 12.02.2009.)

Onnistuessaan työnohjaus voi palauttaa jatkuvaan muutokseen eksyneen työntekijän tai esimiehen, lisätä työmotivaatiota, ratkaista hankalan tilanteen tai asetelman työyhteisössä, auttaa tiimiä eteenpäin yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja kaikkien näiden summana parantaa tehokkuutta ja tulosta. Työnohjauksella voidaan saavuttaa mittavia parannuksia jo sillä, että ulkopuolisen henkilön läsnäolo auttaa kenties näkemään asiat ulkoapäin suurimpina kokonaisuuksina. Työnohjaus ei kuitenkaan ole konsultointia vaan ohjausta ja työkalujen antoa työyhteisölle tai yksilölle jotka niiden avulla ratkaisevat ongelmia ja kehittyvät.

Haasteena on pitää työnohjaus työnohjauksena, se saattaa helposti lipsahtaa täysin toiseksi menetelmäksi tai vaan pahan olon purku tavaksi. Sen ei pidä olla työn sisällön opetusta tai perehdytystä eikä se tarjoa valmiita ratkaisumalleja vaan tukea, jonka avulla jokainen itse voi löytää ratkaisut ja toimintamallit. Ryhmäohjauksessa pitää olla tarkkana tasapuolisuuden kanssa. Usein työpaikoilla on sekä hiljaisempia yksilöitä että niin sanottuja päällepäsmäreitä. Työnohjaajan tulee huolehtia siitä että ilmapiiri ja keskusteluasetelma ovat sellaisia että kaikki ryhmässä olijat saavat varmasti kertoa kaiken mitä haluavat eikä niin että yksi tai muutama ryhmäläinen ovat äänessä koko ajan.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimus perustui olemassa olevaan dokumentoituun kirjalliseen aineistoon, joka kerättiin Tykes-tietokannasta. Kirjallista aineistoa on analysoitu aineistoanalyysin keinoin. Seuraavissa kappaleissa kuvaillaan tarkemmin aineiston rajausta ja analysointitapaa.

3.1 Aineiston keruu ja analysointi

Tykes-tietokannasta haettiin kaikki tutkittaviin projekteihin liittyvä aineisto. Kirjallinen dokumentaatio oli historiatietoa, eli Tykes-projekteihin osallistuneiden yritysten tuottamaa tietoa.

Henkilöstöjohtamisen ja esimiestyön-aihepiiriin oli luokiteltu kuuluvaksi kaiken kaikkiaan 62 projektia. Niissä yhteensä 19 oli käytetty yhtä tai useampaa tutkittavista menetelmistä. Esimiesvalmennus oli työkaluna 12 projektissa, kehityskeskustelu oli työkaluna 3 projektissa, työnohjaus oli työkaluna 6 projektissa. Kaikki 19 raporttia luettiin ja kaikki otettiin mukaan tutkimukseen.

Kaikista projekteista piti löytyä projektihakemus tai suunnitelma, tiivistelmä loppuraportista sekä loppuraportti kokonaisuutena liitteenä. Loppuraportin liite sisälsi tiivistelmää laajemman kuvauksen projektin tavoitteista, tuloksista, arvioinnista ja tulosten mittaamisesta. Projekteista yhdet loppuraportit per työkalu tapaustutkimukseen caseiksi. Tapauksiksi valittiin tutkimustulosten tueksi tuloksia kuvaavimmat projektit.

Tutkimustulokset on opinnäytetyössä kuvattu Swot-analyysin avulla. Kehittämismenetelmien Swot -analyysien vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet ovat muodostuneet Tykes-tietokannan projektien tulosten sekä teorian tiedon yhdistämisen pohjalta. Swot-analyysit perustuvat siis tutkijan yhteenvetoon, jossa pohjana on käytetty teoriatietoa sekä tietokannasta nouddeita tutkimustuloksia. Swot-analyysien jälkeen esitelty Tykes-projektien tavoitteet, tulokset sekä mittarit pohjautuvat pelkästään Tykes-tietokannan projekteista saatuihin tutkimustuloksiin.

3.1.1 SWOT-analyysi Esimiesvalmennus

Esimiesvalmennusta oli käytetty yhteensä 12 henkilöstöjohtamisen ja esimiestyön tietokannassa olevassa työelämän kehittämisprojektissa, joita oli yhteensä 62.

Vahvuudet

- auttaa esimiestä läpi viemään kehitys tai muutos työyhteisössä
- tärkeä työkalu jos halutaan vaikuttaa johtamisstrategiaan tai kulttuuriin
- voidaan selkeyttää esimiehen roolia ja työtehtäviä paremmin kuin muilla työkaluilla
- esimiesvalmennuksen kautta voidaan vaikuttaa koko työyhteisön hyvinvointiin ja kehitykseen
- voidaan paikallistaa ongelmakohtia ja heikkouksia ja valmennuksen avulla puuttua niihin
- helposti räätälöitävissä vastaamaan yrityksen tarpeita

Heikkoudet

- saattaa olla vaikeasti järjestettävissä
- esimiehestä kiinni toteutuvatko kehitykset tai uudistukset työpaikalla
- voi olla kallis jos toteutus ostetaan ulkoapäin
- osallistuminen valmennuspäiville vaatii esimiesten/johdon useamman päivän poissaolon
- esimiesvalmennus on hyödytön, ellei johto ole sitoutunut siihen aidosti

Uhat

- tehoton jos vain osa johdosta motivoitunut valmennukseen ja sen sisältöön
- voi epäonnistua jos vain osa johdosta osallistuu tai pääsee paikalle
- ulkopuolelta valmennus ostettaessa valmennuksen sisältö ei välttämässä vastaa yrityksen tarpeita

Mahdollisuudet

- voidaan hyödyntää työkalun joustavuutta nykyistä laajemmin erilaisissa työyhteisöissä ja tilanteissa
- valmennus voidaan suunnata uusille tai tuleville esimiehille tai käyttää jo pitkään esimiehinä olleiden esimiesten kehitykseen
- voidaan järjestää esimerkiksi tietyn yksittäisen alan esimiesvalmennus, jolloin voidaan hyväksikäyttää kollegoiden vertaistukea ja näkemyksiä

Tutkimuksessa ilmenneitä Tykes -projektien työssä kehittymisen ja työhyvinvoinnin kehittämisen tavoitteita, kun kehittämisen työkaluna käytettiin esimiesvalmennusta:

- selkeyttä vastuuketjuihin
- parempaan vaikutusmahdollisuutta omaan työhön
- työtehtävien selkeytys
- esimiestyön ja henkilöstöjohtamistaitojen vahvistaminen
- löytää välineitä erillään sijaitsevien toimipisteiden yhteistyön vahvistamiseksi
- yhtenäistää näkemys siitä miten työyhteisön tulisi toimia
- Henkilöstön kykenevyys kehittämään omaa työtään yrityksen tavoitteiden mukaisesti
- avoin ja luottavainen työilmapiiri
- työyhteisön suhteiden kehittyminen kuuntelemaan, arvostamaan ja rakentavaan suuntaan
- kehittää esimies osaamista suunnitella toimintaa kehittäviä toimenpiteitä ja viedä ne käytäntöön
- esimiehillä on taito johtaa niin, että arjen paineet, työn raskaus ja kiire voidaan purkaa päivittäisen työskentelyn aikana
- esimies tunnistaisi tilanteet, joissa tarvitaan ulkopuolisen apua
- johtamisen perustuminen suunnitelmallisuuteen ja yhteistoimintaan ja sitä arvioidaan
- esimiesten osaavuus kehittää toimintaansa tuloksellisesti sekä tuloksellisuuteen vaikuttavien tekijöiden tunnistaminen
- esimiesten vuorovaikutustaitojen lisääminen
- esimiesten tietoisuuden lisääminen omien voimavarojen ja kehittämistarpeiden suhteen
- sairaus poissaolojen vähentyminen

Tutkimuksessa ilmenneitä Tykes -projekteissa työssä kehittymisen ja työ hyvinvoinnin kehittämisen tuloksia, kun kehittämisen työkaluna käytettiin kehityskeskustelua:

- on saatu kasvatettua työntekijöiden panosta kehittämiseen
- toimintakulttuurin muuttuminen
- esimiesten tietoisuus heihin kohdistuvista odotuksista lisääntyi
- esimiesten roolit selkenivät
- tiedonvälityksen, mm. kokouskäytäntöjen, kehittyminen
- työilmapiirin parantuminen, keskustelut avoimempia
- useat esimiehet vaihtuivat projektin aikana, esimiestyö ja esimiesten keskinäinen yhteistyö paranivat
- sairaus poissaolot eivät vähentyneet vaikka tätä tavoiteltiin, niiden sopimiseen ja syiden selvittämiseen kehitettiin kuitenkin esimiehen ja työntekijän yhteistyöhön perustuva järjestely
- uudenlainen johtamisjärjestelmä (johtoryhmätyöskentely, esimiestyöskentely, strategiatyöskentely)
- työelämän laatu, hyvinvointi ja muutosmyönteisyys lisääntyivät

Projektien tuloksia on mitattu seuraavilla mittareilla:

- projektin aikana pidetyllä itsearviointipäiväkirjalla, jonka pohjalta laadittiin kirjallinen loppukooste
- työntekijöille suunnattu tyytyväisyystutkimus koskien johtamista
- tulostittaus
- asiakastyytyväisyyskysely
- henkilöstölle järjestetty keskusteluryhmiä, joissa arvioitu projektin onnistumista
- työilmapiirikysely

Tutkimuksessa ilmeni, että kehittämissuhteissa, missä kehittämisen välineenä oli käytetty esimiesvalmennusta, haluttiin usein vaikuttaa työilmapiiriin, avoimuuteen, roolien selkeyttämiseen sekä palaverikäytäntöjen parantamiseen. Useassa projektissa, missä esimiesvalmennusta käytettiin, ei niinkään haluttu kehittää esimiesten yksittäisiä ominaisuuksia tai johtamistaitoja vaan esimiehiä valmentamalla haluttiin muutosta ja kehitystä koko työyhteisöä koskeviin kehitystarpeisiin.

Esimiesvalmennusta käytettiin kaikissa projekteissa yhtenä kehittämisen työkaluna osana isompaa kokonaisuutta. Kaikissa projekteissa siis käytettiin ohella myös jotain muuta työkalua tai useampaa työkalua. Esimiesvalmennukset oli useassa projektissa järjestetty jossain muualla useamman päivän seminaareina.

Tulosten mukaan esimiesvalmennuksen avulla saatiin nopeasti isoja ja koko henkilöstöön vaikuttavia tuloksia aikaiseksi. Vaikka monessa projektissa alkoi seurantajakso vasta loppuraportin teon jälkeen, oli tuloksissa huomattavissa heti ensimmäisissä mittauksia erittäin positiivisia vaikutuksia. Vaikuttavimpina tuloksina oli huomattavissa työilmapiirin paraneminen, avoimuuden lisääntyminen sekä palaverikäytäntöjen paraneminen. Tutkimuksen perusteella voidaan siis todeta esimiesvalmennuksen toimivan hyvin kehittämisen työkaluna ja aikaansaavan nopeasti mittavia parannuksia työ-yhteisöissä.

3.1.2 SWOT-analyysi kehityskeskustelu

Kehityskeskustelua oli käytetty kolmessa henkilöstöjohtamisen ja esimiestyön tietokannassa olevassa työelämän kehittämishankkeessa, joita oli yhteensä 62.

Vahvuudet

- voidaan käyttää ongelmien määrittelyyn ja ratkaisuun
- antaa työntekijälle mahdollisuuden vaikuttaa omaan työtehtäväänsä ja työssä kehittymiseen
- käytetään säännönmukaiseen ja jatkuvaan arviointiin, minkä takia seurantajakso on helppo määritellä ja pitää siitä kiinni
- saadaan sekä työnantajan että työntekijän mielipiteet samaan keskusteluun
- suurimpana tarkoituksena suunnitella tulevaisuutta ja parantaa mennyttä tilannetta
- kannustaa aktiiviseen ajatteluun, kehittymiseen sekä motivaation parantamiseen
- helposti toteutettava johtamisen työkalu

Heikkoudet

- saattaa helposti rutinoitua ja sitä kautta tehokkuus heiketä
- työkalu on ”ihmisriippuvainen”, eli arviointi, kehittäminen, seuranta ja keskustelun laatu riippuvat sitä käyttävistä ihmisistä, jolloin esim. persoonalla voi olla osuutta arvioitiin
- onnistumisen tai epäonnistumisen mittaaminen vaikeaa
- vaikeakäyttöinen mikäli esimies ja työntekijä ovat fyysisesti esim. eri yksiköissä

Uhat

- kehityskeskustelu on hyödytön jos jompikumpi tai molemmat osapuolet eivät ole sitoutuneet sen käyttöön kehittämisen menetelmänä
- työpaikoilla saattaa olla usein niin henkilöstöä kuin esimiehiäkin koskeva asennevamma työkalua kohtaan, jolloin käyttö kehittämisen työkaluna ei voi onnistua
- työilmapiiri ja välit voivat olla niin tulehtuneet, että on vaikeaa käydä esimies-työntekijä välistä keskustelua
- kehityskeskustelua käytetään väärin palkkakeskusteluna eikä aitona arvioinnin, suunnittelun ja kehittämisen välineenä

Mahdollisuudet

- voidaan hyödyntää työkalun joustavuutta nykyistä laajemmin erilaisissa työyhteisöissä ja tilanteissa
- koska työkalu on helppokäyttöinen, voidaan sen käyttö helposti yhdistää myös muihin kehittämisen työkaluihin
- kehityskeskustelun avulla voidaan oikein käytettynä sitouttaa osaava ja arvokas henkilöstö ja pitää kirjaa heidän tarpeistaan ja toiveistaan
- voidaan käyttää kummin päin tahansa, keskustelu voidaan käydä niin että arvioidaan työntekijää tai niin että arvioidaan esimiestä tai ehkä kumpaakin

Tutkimuksessa ilmenneitä Tykes-projektien työssä kehittymisen ja työhyvinvoinnin kehittämisen tavoitteita, kun kehittämisen työkaluna käytettiin kehityskeskustelua:

- henkilökunnan aktivoiminen aloitteellisuuteen ja tätä kautta sitoutuneisuus ja innostuneisuus yrityksen toiminnan kehittämiseen
- aktiivisen ryhmäpalaverikäytännön aloittaminen
- ryhmien sisäisen ilmapiirin parantaminen avoimen keskustelun ja ryhmäpalaverien kautta
- ryhmien aktiivinen osallistuminen tuotannon ja tuotteiden kehittämiseen ja sitä kautta tavoitteiden määrittelyyn
- vastuun laajentaminen tuotteen laadusta ja läpimenosta myös työntekijäryhmille
- esimiesten kouluttaminen tukemaan ryhmää uuden toimintamallin mukaisesti
- kehityskeskustelukäytännön aloittaminen
- tehtäväkuvien selkeyttäminen
- luonteva vuoropuhelu työntekijöiden ja johdon välille
- työn arvostuksen lisääminen
- työmotivaation lisääminen
- säännölliset kehityskeskustelut henkilöstön kanssa

Tutkimuksessa ilmenneitä Tykes-projektien työssä kehittymisen ja työ hyvinvoinnin kehittämisen tuloksia, kun kehittämisen työkaluna käytettiin kehityskeskustelua:

- aktiivinen osallistuminen
- aloitetoiminnan kasvu ja kehittyminen
- omaan työhön vaikuttamisen paraneminen
- tiedonkulun paraneminen
- yhteistyömuotojen lisääntyminen ja paraneminen
- sairaus poissaolot ja työtapaturmat vähentyneet
- esimiesohjautuvasta organisaatiosta siirtyminen itseohjautuviin tiimeihin
- ryhmien aktiivisuus projektin aikana on selvästi kasvanut.
- ilmapiiri kehittynyt positiiviseen suuntaan.
- ryhmäpalaveri käytäntö on toteutunut.
- säännölliset kehityskeskustelut aloitettu koko henkilöstön kanssa
- henkilöstön osaamistasoa ja kehittämistä on systematisoitu

Projektien tuloksia on mitattu seuraavilla mittareilla:

- sairaus poissaolojen seuranta
- ilmapiiritutkimus
- osallistujien arvio prosessin etenemisestä
- yksityiskohtaiset kehittämisprosessidokumentit (mm. kaikkien kehittämisistuntojen pöytäkirjat)
- eri henkilöstöryhmien yksilö- ja ryhmähaastattelut
- aloitteiden ja toteutettujen kehittämis ehdotusten määrä
- kehittämisryhmiin ja tiedotustilaisuuksiin osallistuminen
- osaamiskartoitus
- arviointikeskustelut
- henkilöstökysely

Tutkimuksessa ilmeni, että kehityskeskustelukäytännön aktivointi tai käyttöönotto oli usein tavoitteena kehittämishankkeissa. Kaikissa hankkeissa, joissa kehityskeskustelua oli käytetty kehittämisen työkaluna tai sen käyttöön oli haluttu kiinnittää huomiota, tulokset olivat erittäin positiivisia. Kehityskeskustelua käytettiin nimenomaan sellaisissa hankkeissa, joissa haluttiin lisätä työhyvinvointia, työssä jaksamista ja kehittymistä ja tuloksista päätellen menetelmä toimii erinomaisen hyvin tämän kaltaisissa hankkeissa. Tutkimuksessa voitiin tehdä seuraavia johtopäätöksiä: kehityskeskustelun avulla esimiehen tietämys henkilöstöstä ja sen tilasta parani huomattavasti, henkilöstön sitoutuneisuus, aktiivisuus, innostuneisuus, osaamistaso, kehittyminen ja aloitteellisuus kasvoivat kaikissa projekteissa. Sairaus poissaolot ja työtapaturmat vähenivät ja työ ilmapiiri parani. Tuloksia mitattiin aina hankkeesta riippuen eri tavoin, mutta kaikilla mittareilla mitattuna tulokset olivat parantuneet edellisestä mittaamisesta.

Voidaan siis todeta, että ainakin tämän kaltaisissa kehittämishankkeissa kehityskeskustelu toimii hyvin työhyvinvoinnin ja työssä kehittymisen välineenä. Haasteena on saada menetelmä toimimaan yhtä hyvin myös hankkeen päätyttyä arjessa. Aina ei ole kehittämishanketta meneillään ja saattaa ollakin että jos tutkimus tehtäisiin uudestaan vaikka kahden vuoden kuluttua hankkeen päättymisen jälkeen saattaisivat tulokset olla erinäköisiä. Kehityskeskusteluun tulisi panostaa organisaatioissa jatkuvasti, niin tärkeästä työkalusta on kyse. Sen avulla pystytään vaikuttamaan oleellisesti niin työ ilmapiiriin kuin motivoituneisuuteenkin ja näiden lisäksi ratkaisemaan vielä aika helposti ja tehokkaasti ongelmia sekä ehkäistä niiden syntymistä. Tämä kaikki siis, jos tahtoa ja sitoutuneisuutta on. Tulosten pohjalta voi hyvin suositella, jopa vaatia käyttämään kehityskeskustelua työkaluna lisättäessä työ hyvinvointia ja työssä kehittymistä.

3.1.3 SWOT-analyysi työnohjaus

Työnohjausta oli käytetty kuudessa henkilöstöjohtamisen ja esimiestyön tietokannassa olevassa työelämän kehittämishankkeessa, joita oli yhteensä 62.

Vahvuudet

- voidaan vaikuttaa yksilön tai tiimin ongelmiin tai kehitystarpeisiin
- työkalun avulla voidaan laajentaa ja syventää ammattitaitoa
- työnohjauksella tarkastellaan työyhteisön tai tiimin ongelmia ulkoapäin
- helposti räätälöitävissä vastaamaan erilaisten työyhteisöjen tarpeita

Heikkoudet

- voi helposti muuntautua toiseksi menetelmäksi esimerkiksi terapiaksi
- työkalu on ”ihmisriippuvainen”, eli sen arviointi, kehittäminen, seuranta sekä keskustelun laatu riippuvat sitä käyttävistä ihmisistä, jolloin esim. persoonalla voi olla osuutta arvioitiin
- voi olla vaikeasti järjestettävissä, koska työnohjaajan tulisi olla ulkopuolinen
- vaatii johdon sitoutuneisuuden
- vaikea toteuttaa, ellei johto ole halukas toteuttamaan kehittämisprojektia työnohjauksen avulla

Uhat

- työnohjaus on hyödytön jos ohjattava ei ole sitoutunut sen käyttöön kehittämisen menetelmänä
- ryhmätyönohjaukseen otetaan liian iso ryhmä, jolloin kaikki eivät välttämättä pääse osallistumaan tarpeeksi ohjaukseen
- työilmapiiri ja välit voivat olla niin tulehtuneet, että on vaikeaa käsitellä asioita pienryhmissä
- väärinkäyttönä saattaa olla vain valituskanava, missä keskitytään puimaan työpaikan epäkohtia

Mahdollisuudet

- voidaan hyödyntää työkalun joustavuutta nykyistä laajemmin erilaisissa työyhteisöissä ja tilanteissa
- koska työkalu on helppokäyttöinen, voidaan sen käyttö helposti yhdistää muihin kehittämisen työkaluihin
- vähän käytetty kehittämisen työkalu, käyttöä lisäämällä saataisiin enemmän tutkimustuloksia työkaluista ja voitaisiin viedä sen käyttöä oikeaan suuntaan

Tutkimuksessa ilmenneitä Tykes-projektien työssä kehittymisen ja työhyvinvoinnin kehittämisen tavoitteita, kun kehittämisen työkaluna käytettiin työnohjausta:

- työyhteisön vuorovaikutuksen paraneminen
- asenteiden parantuminen
- työssä jaksamiseen vaikuttaminen
- yhteisöllisyyden lisääminen
- uudenlaisten verkostojen synnyttäminen
- yksittäinen työntekijä voi tuntea ylpeyttä lopputuotteesta ja haluaa vastata sen laadusta asiantuntijana
- yksittäisten työntekijöiden ammattitaidon laajeneminen ja syveneminen keskinäisen oppimisen ja ”hiljaisen tiedon” siirtymisen avulla
- asiantuntijuuden korostuminen kaikkien työntekijöiden toiminnassa
- tiimikohtaisen ja yksilökohtaisen tuottavuuden parantaminen.
- selkiyttää tiimin vetäjien asemaa heille itselleen ja muulle organisaatioille
- tiimien välisen yhteistyön parantuminen ja sitä kautta koko ilmapiirin kohentuminen.

Tutkimuksessa ilmenneitä Tykes-projektien työssä kehittymisen ja työ hyvinvoinnin kehittämisen tuloksia, kun kehittämisen työkaluna käytettiin kehityskeskustelua:

- keskustelukanava työpaikalla aukesi
- työn suunnittelu helpottui
- omien asioiden ja tunteiden esille tuonti tuli mahdolliseksi
- kokemusten vaihto lisääntyi
- tiiminvetäjien roolin selkiinnyttäminen on näkynyt paremman tuen ja kannustuksen muodossa.
- työpaikan ilmapiiri parani
- häiritsevät ristiriidat työntekijöiden välillä vähentyneet

Projektien tuloksia on mitattu seuraavilla mittareilla:

- hankearviointi
- loppupalaveri
- kyselytutkimus

Tutkimuksessa ilmeni, että työnohjaus toimi kehittämisen työkaluna hyvin. Työnohjausta käytettiin pääasiassa kun haluttiin lisätä keskustelua työyhteisössä ja vaihtaa kokemuksia ja kommentteja tai puuttua tiettyihin ongelma-kohtiin.

Loppuraporteista tehdyn tutkimuksen mukaan kokemukset olivat erittäin myönteisiä, koska ohjauksen myötä tarjoutui aika ja paikka yhteisten kokemusten vaihdolle, työn suunnittelulle, havaintojen testaamiselle sekä omien ajatusten ja tunteiden esille tuomiselle. Työmuoto koettiin erittäin hyväksi. Projektien yhteydessä kerätty palaute osoitti, että vuorovaikutustaitojen oppimista on pidetty arvokkaana antina työpaikoilla. Suotuisia vaikutuksia huomattiin myös työssä jaksamisen sekä henkilökohtaisen kehittymisen kannalta. Henkilöstön vaikutusmahdollisuudet lisääntyivät osallistavan johtamisen takia merkittävästi. Yhteenvetona työnohjausta voi suositella käytettävän nykyistä enemmän kehittämisen työkaluna. Projekteissa ei ilmennyt yhtään negatiivista vaikutusta työnohjauksen käytöstä.

3.2 Tutkimuksen kohteena olevien projektien esittely

Tässä kappaleessa esitellään tapaustutkimuksen kohteeksi valitut Tykes-projektit lyhyesti referoiden. Referaatti on tehty projektin loppuraportista ja siinä esitetään menetelmän tarkastelun kannalta oleellisimmat kohdat kuten, tavoitteet, mittarit ja tulokset.

3.2.1 Esimiesvalmennus

Case A

Tavoitteet:

Ohjelman tavoitteena oli varmistaa työn mielekkyys, osaamisen uudistaminen, alan houkuttelevuus ja henkilöstön jaksaminen. Tavoitteena oli tuottaa tälle julkishallinnon sektorille työ maistuu-vaikutusohjelma. Työyhyvinvoinnin huomioiminen pyrittiin ottamaan huomioon eri yhteyksissä aktiivisemmin kuin ennen. Tavoitteena oli myös yhteisen tietovaraston luominen sekä kehittämisaktiviteettien lisääntyminen.

Mittarit:

Tuloksia mitattiin tässä projektissa kehittämisaktiviteettien määrä-mittauksella.

Tulokset:

Esimiesvalmennuksessa käytetty toisiaan konsultoivan vuorovaikutuksen kehittämisen malli toimi hyvin. Kommunikoinnin ja vuorovaikutuksen lisääminen sai aikaan positiivisia muutoksia. Projektin puitteissa tehty tietovarasto saatiin luoduksi ja sen käyttö on toiminut hyvin. Työ maistuu -vaikutusohjelman koettiin onnistuneen hyvin ja tavoitteet saavutettiin projektissa.

Työ maistuu -vaikutusohjelman jatkona toteutettiin helmikuussa 2008 seminaari, jossa johto ja henkilöstöasiantuntijat pohtivat yhdessä tulevaisuuden haasteita. Seminaari poiki jatkoprojektin Tie Työhyvinvointiin. Johtamisen kehittämisen aktiviteetteja syntyi yhteensä projektin aikana 106 kpl.

3.2.2 Kehityskeskustelu

Case B

Tässä projektissa alan ja yrityksen taustasta johtuvat toimintatavan ja johtamiskulttuurin perinteet eivät vastanneet kilpailuympäristön asettamia haasteita. Kaikista suurimmat kehittämistarpeet olivat yhteistyö esimiehen kanssa, omat vaikutusmahdollisuudet ja tiedonkulku.

Tavoitteet:

Projektin keskeiset tavoitteet olivat aktiivisen ryhmäpalaverin aloittaminen, sisäisen ilmapäätöksen parantaminen ja ryhmäpalaverien aktivisointi. Tavoitteena oli myös saada ryhmät aktiivisesti osallistumaan tuotannon ja tuoteiden kehittämiseen ja sitä kautta tavoitteiden määrittelyyn. Vastuuta tuotteiden laadusta ja läpimenosta haluttiin myös laajentaa työntekijöille. Esimiehiä haluttiin kouluttaa tukemaan ryhmää uuden toimintamallin mukaisesti sekä aloittamaan kehityskeskutelukäytännön.

Mittarit:

Projektin onnistumista mitattiin ilmapäätöskimuksella. Ryhmäpalaverikäytännön seuraminen ja ryhmäaktiivisuuden mittaaminen. Projektissa seurattiin myös sairaspöytätyön prosenttia, joka pieneni projektin aikana n. 1 prosenttiin.

Tulokset

Ryhmien aktiivisuus projektin aikana on selvästi kasvanut. Ilmapäätöskimuksen mukaan työilmapiiri on kehittynyt parempaan suuntaan. Työhallinnan ja vaikuttamisen tunteet ovat kasvaneet. Myös työilmapiiri ja rohkeus muuttaa omia toimintatapojaan ovat parantuneet. Monelle projektiin osallistuneelle ryhmän kanssa tapahtuva työn kehittäminen oli uutta. Tästä selvitettiin positiivisella asenteella ja yhdessä oppimalla.

3.2.3 Työnohjaus

Case C

Tapaus koskee tuotannon alan tehtaan kehittämisprojektia.

Tavoite:

Tavoitteena oli että yksittäinen työntekijä voi tuntea ylpeyttä lopputuotteesta ja haluaa vastata sen laadusta asiantuntijalle. Tavoitteena oli myös Työntekijöiden ammattitaidon laajeneminen ja syveneminen keskinäisen oppimisen ja ”hiljaisen tiedon” siirtymisen avulla. Pyrittiin myös tiimikohtaisen ja yksilökohtaisen tuottavuuden parantamiseen. Tämän lisäksi päätettiin vielä selkeyttää tiimin vetäjän asemaa heille itselleen sekä muulle organisaatiolle.

Mittarit:

Projektia mitattiin alku- ja loppumittauksilla, eli työhyvinvointikyselyllä. Mittareina toimivat myös henkilökunnalle toteutettu yksilöhaastattelu.

Tulokset:

Kyselyn mukaan tapahtui muutoksia esimies- tiiminvetäjän työssä. Työntekijät kokivat parannusta myös työpaikan ilmapiirissä. Se oli projektin lopussa kannustavampi ja tukevampi kuin ennen projektin toteutusta. Loppumittauksessa havaittiin myös vähemmän häiritseviä tekijöitä kuten jännitteitä ja kilpailua tiimien välillä.

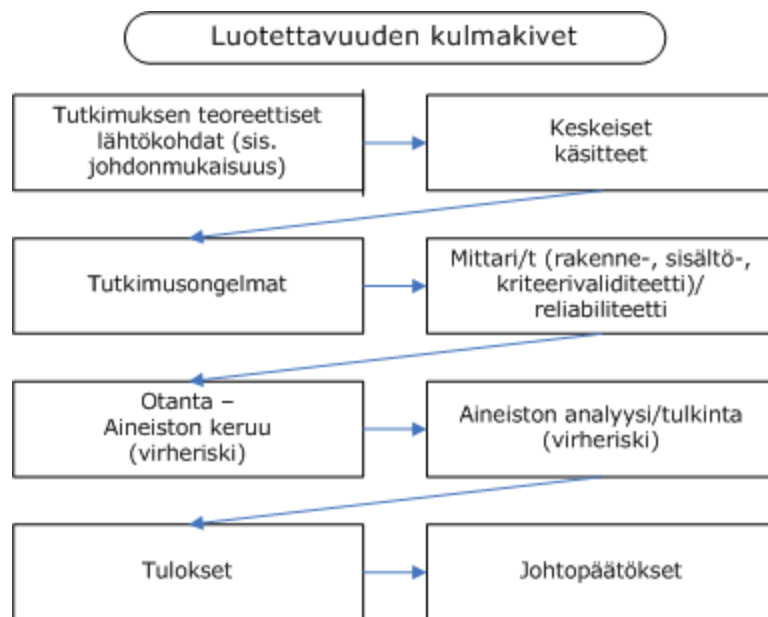
4 POHDINTA JA RATKAISUT

Työssä kehittymisen ja työhyvinvoinnin kehittäminen suomalaisissa pk-yrityksissä on tärkeää ja siihen kiinnitetään entistä enemmän huomiota. Tämän osoittivat kaikki 19 Tykes-projektia, jotka tutkittiin opinnäytetyön teon yhteydessä. Aiheen ajankohtaisuudesta ja kiinnostavuudesta kertoi myös Lahden Fellmanni-Instituutissa järjestetty työelämän kehittämisseminaarin osallistujamäärä (n.100 hlöä). Seminaarissa esitellyt kehittämismenetelmät saivat paljon keskustelua ja mielenkiintoa aikaiseksi.

Työelämän kehittämisen kasvu on väistämättä edessä perinteisten ammattialojen ja teollisuuden pienenytessä Suomessa. Nykyisin yhä useampi yritys toimii palvelualalla ja ennen kaikkea palvelualoilla on vielä paljon tekemistä työhyvinvoinnin ja työssä kehittymisen saralla. Tutkimuksesta voitiin onneksi huomata, että kehittämistä voidaan toteuttaa yksinkertaisilla ja edullisilla kehittämismenetelmillä ja ne toimivat myös käytännössä. Opinnäytetyön tutkimustulokset viittasivat siihen, että kun sekä henkilöstö että johto sitoutuivat kehittämisprojekteihin, saatiin lopulta aika pienillä toimilla aikaan suuria parannuksia työyhteisöissä.

4.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta mitataan validiteetilla eli pätevyydellä sekä reliabiliteetilla eli pysyvyydellä. Luotettavuuden kulmakiviä teorialähtöisessä tutkimuksessa voidaan havainnollistaa seuraavan kuvion 5. avulla.



KUVIO 5. Luotettavuuden kulmakivet (Opinnäytetyöpakki 2009, 12.02.2009).

Validiteetin avulla määritellään tutkimustulosten tarkkuus eli missä määrin tehdyt johtopäätökset vastaavat todellisuutta, mistä ne on saatu. Validiteetti määrittää myös mittarin kykyä mitata juuri sitä ominaisuutta tai asiaa, mitä on tarkoitus mitata sekä systemaattiset mittausvirheet. Reliabiliteetti taas viittaa johdonmukaisuuteen, täsmällisyyteen, tarkkuuteen ja kykyyn antaa tarkkoja tuloksia. Reliabiliteetti selvittää aineiston satunnaiset mittausvirheet. (Opinnäytetyöpakki 2009, 12.02.2009.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuudessa ei ole olemassa yhtä yleisesti hyväksytyjä arviointikriteerejä kuin määrällisessä tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa validiteettia ja reliabiliteettia arvioitaessa otetaan huomioon laadullisen tutkimuksen erityispiirteet. (Mäkelä 1990, 43.)

Aineiston sisällön analyysin luotettavuuden voidaan ajatella olevan yhteydessä aineiston keruun luotettavuuteen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä yleistävyyteen. Aineisto tulee koota sieltä, missä tutkimuksen kohteena oleva ilmiö esiintyy. Validiteettiongelma voi syntyä esimerkiksi siitä, että tutkimusaineisto ei anna vastausta tutkimuskysymyksiin tai tutkimusaineisto ei ole edustava. (Nieminen 1997, 215 - 220.)

Tässä opinnäytetyössä validiteettia voidaan tarkastella aineiston edustavuuden sekä tutkimuskysymyksiin vastaamisen perusteella. Aineisto on edustava, koska tutkimusaineistoksi valittiin kaikki henkilöstöjohtamisen ja esimiestyön Tykes-projektit, joissa oli käytetty tutkittavia menetelmiä. Yhtään projektia ei rajattu aineistosta pois, jolloin tarkasteltaessa kyseisiä projekteja tutkimusaineistoa voidaan pitää luotettavana. Tutkimustulosten voidaan myös katsoa vastavan tutkimuskysymyksiin. Tutkimustulosten yleistettävyyttä samankaltaisiin projekteihin ja toisaalta työelämän arkeen käydään syvemmin läpi kohdassa pohdinta ja ratkaisut.

Reliabiliteettiongelmaa voidaan tarkastella opinnäytetyössä aineiston menetelmien koodauksen ja mahdollisten virhetulkintojen kautta. Tutkija on lukenut raportit, jotka ovat raportin kirjoittajan näkemys projektin kulusta. Tulkintaan vaikuttivat raportin kirjoittajan käsitys projektin kulusta ja tuloksista sekä tutkijan ulkopuolinen näkemys. Yhtä ainoaa totuutta ei ole, mutta niin ollen laadulliset tutkimukset perustuvatkin aina ainakin osin näkemyksiin tutkittavasta materiaalista, tuloksista ja yleistettävyydestä.

Tutkimuksessa arvioidaan käytettyjen menetelmien luotettavuutta Tykes-rahoitteisissa kehittämissuhteissa. Tutkimuksessa aineiston keruun luotettavuus on yhteydessä aineiston analyysin luotettavuuteen. Suhteissa, joissa oli käytetty samaa kehittämismenetelmää, voitiin tehdä vertaavaa tutkimusta ja hakea selvästi muusta aineistosta poikkeavia tapauksia.

4.2 Tulosten tarkastelu

Teoriaosuudessa (s.8) Malik (2002, 74) kuvaa toimivan johtajuuden periaatteita. Hänen mukaansa kaikissa organisaatioissa on kaksi tulokategoriaa: Ihmiset ja tulos. Työntekijöiden valinta, tukeminen, kehittäminen ja panostaminen ovat erittäin tärkeä osa menestyvää ja tuloksellista organisaatiota. Tässä opinnäytetyössä on keskitytty tutkimaan tätä yritysten tärkeää voimavaraa ihmisiä ja sitä kautta työhyvinvointia ja työssä kehittymistä.

Ekmanin (2003,23) mukaan johtajien pitäisi kasvattaa enemmän luottamusta, johtaa oppimista, välittää sanomaa sekä johtaa organisaatiokulttuuria. Näin ollen esimiesten ja työntekijöiden välisestä vuorovaikutuksesta tulee jatkuvaa. Esimiesten tulisi siis entistä enemmän keskittyä henkilöstöjohtamiseen ja vuorovaikutukseen hallinnollisen johtamisen sijasta. Esimiesvalmennuksesta kehittämisen työkaluna tehdyt tutkimustulokset tukevat tätä väitettä. Tulosten mukaan projekteissa, joissa menetelmänä oli käytetty esimiesvalmennusta, koettiin työilmapiirin parantuneen sekä keskustelujen muuttuneiden avoimimmiksi. Työelämän laadun, työhyvinvoinnin ja muutosmyönteisyyden koettiin myös lisääntyneen.

Teoriaosassa (s.9) Malikin (2002) mukaan tehokas johtaminen, panostaminen suurempaan kokonaisuuteen, vähään keskittyminen ja vahvuuksien kehittäminen heikkouksien eliminoimisen sijaan ovat henkilöstöjohtamisen ja esimiestyön kulmakiviä toimivassa ja tehokkaassa organisaatiossa. Nämä asiat ovat ensisijaisesti tärkeitä, mutta toisaalta vaikeasti toteutettavia. Tutkimustulokset vakuuttivat tutkijan siitä, että jos projektissa on selkeät tavoitteet (mitä halutaan kehittää) ja valitut menetelmät (millä kehitetään) ovat oikeat, voidaan organisaatiossa saavuttaa merkittävää kehitystä. Kyseisistä johtopäätöistä tukevat Tykes-projekteista saadut tulokset, joiden mukaan kaikissa kehittämissprojekteissa saavutettiin halutut tavoitteet ja koemukset olivat positiivisia. Tuloksista ilmeni myös mielenkiintoinen piirre; työhyvinvoinnin ja työssäkehittämisen kautta saavutettiin myös paljon taloudellisia etuja. Sairaspoissaolot vähenivät ja tehokkuus parani useassa tutkitussa projekteissa. Näin ollen voidaan teoriaan tukeutuen todeta, että henkilöstöstä huolehtiminen ja sen kehittäminen tuo organisaatiolle myös taloudellista menestystä.

Tutkimuskysymykseen ”Miten henkilöstöjohtamisen ja esimiestyön eri kehittämismenetelmillä on voitu kehittää työhyvinvointia ja työssä kehittymistä Tykes-rahoitteisissa projekteissa?”, voidaan yleisesti vastata, että työhyvinvointia ja työssä kehittymistä on voitu kehittää sitoutumalla kehittämismenetelmien käyttöön.

Kehittämismenetelmien (esimiesvalmennus, kehityskeskustelu ja työnohjaus) avulla on voitu kehittää työhyvinvointia ja työssä kehittymistä eri tavoin. Esimiesvalmennuksen avulla on tutkimusulosten perusteella pystytty kehittämään esimiesten välityksellä koko organisaatiota. Kohdassa tutkimustulokset käytiin läpi, miten projekteissa joissa oli käytetty esimiesvalmennusta menetelmänä, oli pääsääntöisesti huomattavissa koko työyhteisöä ja ilmapiiriä koskevaa kehitystä ja parannusta. Kehityskeskustelun avulla oli voitu parantaa ennemminkin yksilön työhön liittyviä kehitystarpeita, toki sitä kautta myös yhteistyö ja ryhmäaktiivisuus olivat parantuneet. Kehityskeskustelujen avulla oli pystytty parantamaan esimerkiksi omaan työhön vaikuttamista sekä osaamistason parantamista. Työnohjauksen avulla taas oli projekteissa voitu kehittää vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä työyhteisöjen sisällä. Työnohjausta käytettäessä mm. keskustelukanavien käyttö, kokemusten vaihto ja omien asioiden esilletuonti aktivoituvat.

Tutkimuskysymykseen: ”millä tavoin hankkeiden tavoitteiden toteutumista on mitattu?”, vastataan tarkemmin työssä kohdassa Tutkimustulokset. Yhteenvetona mittareiden käytöstä voisi sanoa, että kyselytutkimukset, sairaspöissolojen seuranta ja tuottavuusmittarit olivat yleisimmin käytettyjä mittareita Tykes-projekteissa.

Projektien loppuraporttien ja tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että Tykes-rahoitteisissa hankkeissa on onnistuttu hyvin. Kaikissa projekteissa oli saavutettu niille asetetut tavoitteet. Voidaankin todeta että kehittämismenetelmien avulla voidaan kehittää työhyvinvointia sekä työssä kehittymistä suomalaisissa pk-yrityksissä. Aineistosta ei löytynyt yhtään projektia, jossa tavoitteita ei olisi saavutettu tai jossa olisi epäonnistuttu. Tutkijalle jäi epäselväksi, johtuiko tämä siitä, että epäonnistuneet projektit ovat kenties jääneet kesken ja loppuraportit tekemättä vai eikö tosiaan projekteissa ollut yhtään epäonnistumisista tai negatiivisia kokemuksia.

Loppuraportit olivat vaikeasti verrattavissa toisiinsa, koska yritykset ja projektien tavoitteet erilaisia. Loppuraporttien taso vaihteli myös voimakkaasti. Yhteenvetona tutkimuksesta voidaan kuitenkin todeta, että kehittämishankkeita kannattaa toteuttaa yrityksissä. Tutkimustuloksista voidaan myös yleistää, että kehittämismenetelmien käyttö tukee ja auttaa kehittämisprojektien läpiviennissä.

Voidaan kuitenkin pohtia miten kehittämisprojekteihin ja niiden loppuraportteihin vaikuttaa rahoitus. Tutkija jäi miettimään olisivatko tutkimustulokset näyttäneet erilaisilta jos projektit olisi toteutettu pelkästään tieteelliseltä pohjalta ilman Tykes-rahoitusta. Tutkimusaineisto herätti myös kysymyksiä siitä, kuinka monta kehittämisprojektia on jäänyt kesken ja onko niitä tilastoitu mihinkään.

4.3 Jatkotutkimushaasteet

Tutkimusta tehdessäni pohdin paljon Tykes-projekteista seuranneita muutoksia. Jatkotutkimusta voisi tehdä siitä, kuinka pysyviä muutoksia organisaatioissa on Tykes-projekteilla saavutettu. Vaikuttavuustutkimuksella voitaisiin selvittää, onko Tykes-projektit muuttaneet pidemmällä aikajaksolla organisaation toimintaa ja edistivätkö Tykes-projektit uusien kehitysprojektien syntyä.

Kuten edellä mainittiin tutkimusaineiston dokumentoinnista ja luotettavuudesta voisi myös saada jatkotutkimuksen aikaiseksi. Siinä voitaisiin tutkia onko dokumentointi ollut valikoivaa vai onko kaikki Tykes-rahoitteiset projektit dokumentoitu jonnekin. Olisi myös mielenkiintoista tutkia Tykes-rahoitteisten projektien kokonaisuuksia, esimerkiksi hylättyjä ja keskenjääneitä projekteja voisi myös tutkia. Se saattaisi palvella kehittämissankkeen toteuttamista pohtivia pk-yrityksiä yhtä hyvin kuin onnistuneiden hankkeiden tutkimus.

Myös kehittämisen työkalujen käyttöä Tykes-projektien jälkeeseen organisaatioissa voisi jatkossa tutkia. Miten työkaluja on käytetty projektin jälkeisessä ”arjessa” ja onko niiden käytöstä saatu yhtä positiivisia tuloksia kuin projektin aikana? Tutkija voisi hyvin

olla organisaation ulkopuolelta, jotta saataisiin laajempi näkemys menetelmän toimivuudesta. Henkilöstö saattaa vastata erilailla kysymyksiin riippuen tahosta joka ne esittää. Tässä olisi muutamia mielenkiintoisia aiheita jatkotutkimukselle.

4.4 Yhteenveto

Tämän opinnäytetyön tavoite oli tutkia Tykes-rahoiteisia henkilöstöjohtamisen ja esimiestyön kehitysprojekteja kolmen eri kehittämismenetelmän kautta. Aineistoanalyysi ja tapaustutkimuus osoittivat, että kyseisten työkalujen käyttö kehittämissuhteissa oli tuloksellista ja parannuksia saatiin aikaiseksi työyhteisöissä.

Tutkimustulokset ovat hyödynnettävissä Kehittäjän tieto- ja menetelmäpankin sekä tämän opinnäytetyön kautta. Organisaation kehittämistehtävissä toimivien on näistä lähteistä mahdollista etsiä tietoa sopivista kehittämismenetelmistä ja saada tietoa niiden käyttökokemuksista. Tieto- ja menetelmäpankista löytyvät kustakin kehittämismenetelmästä tehdyt verkkoartikkelit sekä menetelmäkortit, jotka löytyvät myös tämän opinnäytetyön liitteistä.

Tiedemielessä opinnäytetyö antaa hyvän kokonaiskuvan henkilöstöjohtamisen ja esimiestyön Tykes-projektien tavoitteista, tuloksista ja kokemuksista, kun kehittämismenetelmänä oli käytetty joko esimiesvalmennusta, kehityskeskustelua tai työnohjausta. Opinnäytetyön lukija saa käsityksen siitä, millaisilla menetelmillä voidaan työssäviihtyvyyttä ja työssä kehittymistä parantaa. Tutkimustulokset voidaan yleistää, koska kaikissa projekteissa kokemukset olivat samankaltaisia.

Tutkimustuloksia tarkasteltaessa täytyy kuitenkin muistaa projektien rahoituksellinen tausta ja siksi suhtautua positiivisiin tuloksiin kehittämissuhteissa myös kriittisesti. Tutkija epäilee, että mikäli kehittämissuhteet olisi tehty ilman rahoitusta pelkästään tieteelliseltä pohjalta tieteelliseen käyttöön, olisivat tulokset saattaneet poiketa nyt saaduista. Mutta tämän aineiston (Tykes-rahoitteiset kehittämissuhteet) pohjalta tehty tutkimus osoittaa hyviä kokemuksia ja tuloksia pk-yritysten kehittämissuhteissa Suomessa.

Työelämän kehittäminen on pk-yrityksille erittäin tärkeää ja siihen kannattaa panostaa myös tulevaisuudessa. Työelämän kehittämissuhteiden osallistujamäärän ja aktiivisuuden perusteella voidaan todeta, että vastaavan kaltaiselle tutkimukselle ja seminaareille on kysyntää myös jatkossa. Työelämän kehittäminen on mielenkiintoinen ja ajankohtainen aihe, jolla voidaan todella vaikuttaa niin henkisiin voimavaroihin (työilmapiiri, motivaatio, avoimuus) kuin taloudelliseen säästöön (tuottavuus, tehokkuus, poissaolojen vähentyminen).

LÄHTEET

Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä

Als, R, Helsinki-instituutti. 1995. Artikkeleita johdon ja esimiesten työnohjauksesta: Helsinki-instituutin ensimmäisen johdon ja esimiesten työnohjaajienkoulutusohjelman lopputyöt. Helsinki-instituutti, Helsinki.

Borgman, M, Packalén, E. 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Tammi, Helsinki.

Colins, J. 2003. Hyvästä Paras. Talentum, Helsinki.

Ekman, G. 2004. Johda enemmän, hallitse vähemmän. WSOY, Helsinki.

Ellis, J, Tissen, R. 2002. Yritysjohdon seitsemän kuolemansyntiä. Rastor, Helsinki.

Härkönen, H. 2000. Osaava henkilöstö nyt ja tulevaisuudessa. MET-julkaisu nro 4/98. metalliteollisuuden Kustannus Oy, Vantaa.

Juuti, P, Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oyj.

Keskinen, S, Romana, A, Leimala, L. 2005. Työnohjaus, sparraus ja coaching esimiestyössä. Turun yliopisto, Turku.

Luthans, F. 1995. Organizational behavior. McGraw-Hill, New York.

Malik, F. 2002. Toimiva johtaminen käytännössä. Multikustannus, Helsinki.

- McGregor, D. 1960. *The Human Side of Enterprise*. USA: McGraw-Hill Book Company Inc.
- Mäkelä, K. 1990. *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Gaudeamus. Painokaari Oy, Helsinki.
- Mäkelä, K. 1992. *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*, Priima-Offset Ky, Helsinki.
- Nieminen, H. 1997. *Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus*, Teoksessa; Paunonen, M & Vehviläinen- Julkunen, K. *Hoitotieteen tutkimusmetodiikka*. WSOY, Juva.
- Rope, T, Pöllänen, J. 1994. *Asiakastyytyväisyysjohtaminen*. WSOY, Juva.
- Rubanovitsch, M, Aalto, E. 2007. *Haasteena myynnin johtaminen*. Libris, Helsinki.
- Räsänen, P, Anttila, A-H, Melin, H. 2005. *Tutkimus menetelmien pyörteissä*, WS Bookwell Oy, Juva.
- Sydänmaalakka, P. 2004. *Älykäs johtajuus*. Talentum Media Oy, Hämeenlinna.
- Syrjäläinen, E, Eronen, A, Värri, V-M. 2007. *Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin*, Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print, Tampere.
- Ukko, J, Karhu, J, Pekkola, S, Rantanen, H, Tenhunen, J. 2007. *Suorituskyky nousuun!* Tykes, Helsinki.
- Yin, R. K. *Case Study Research Design and Methods*. Applied Social Research Methods series vol. 5. London sage.

Internetlähteet:

Ariadne 2009, <http://www.ariadne-counseling.com/fin/coaching.html> (Viitattu 11.01.2009)

Dipoli.fi 2009. <http://www.dipoli.tkk.fi/otapro/hyvaict/esimiesvalmennus/index.html> (Viitattu 11.02.2009)

Heko.Tampereen yliopisto 2009,
http://www.uta.fi/hallintokeskus/heko/kehityskeskustelu/si_alto.html (Viitattu 02.11.2009)

Hämäläinen, J 2009. Työnohjaus palvelualueilla, Työturvallisuuskeskus,
<http://www.psykoterapiadomain.com/tyonohjaus.html> (Viitattu 12.02.2009)

Kajaanin ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyöpakki,
<http://193.167.122.14/Opari/ontTukiLuotettavuus.aspx> (Viitattu 12.02.2009)

Lindroos, J-E ja Lohivesi, K. 2004. <http://fi.wikipedia.org/wiki/SWOT-analyysi>. (Viitattu 11.02.2009)

Nordea Intranet 2009,
http://10.217.20.82/courses/Finland/Pdd/15022008/index_lms.html (Viitattu 03.11.2008)

Olorin 2009. <http://www.kehityskeskustelu.fi/> (Viitattu 11.02.2009)

Paunonen-Ilmonen, M, Keski-Luopa,L 2001,
<http://fi.wikipedia.org/wiki/Ty%C3%B6nohjaus> (Viitattu 12.02.2009)

Peltola, R. 2009, <http://www.johtamisuotsi.fi/index.php> (Viitattu 10.01.2009)

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]. Tampere : Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. (Viitattu 10.02.2009)

Verve.fi 2009. <http://www.verve.fi/WebRoot/1018779/Oletussivu.aspx?id=1019257> (Viitattu 11.02.2009)

LIITTEET

LIITE 1

Verkkoartikkeli: Johdon koulutus/esimiesvalmennus

Tykes- aineistosta:

1. Mitkä ovat olleet työkalua käyttävien hankkeiden pääkehityskohteet ja tavoitteet?
 - pääkehityskohtana on johtajatiimivalmennuksen avulla purkaa perinteinen, hierarkkinen johtaja-alainen ajattelu ja siirtyä asiakaslähtöisen palvelun kehittämisajatteluun
 - Johtajuuden ja tiimityön kehittäminen
 - työyhteisön tiimitymisen vahvistaminen
 - luoda yhteiset toimintalinjat
 - löytää yhteinen punainen lanka ja nostaa asiakaslähtöisyys työn lähtökohdaksi
 - viedä tehdyt suunnitelmat yksikköjen tasolle
 - yhteinen dokumentaatio
 - yhteinen visio

2. Missä kehittämisprosessin vaiheessa työkalua on käytetty?

Työkalua on käytetty heti kehittämisprosessin alussa. Johtajien valmennusprosessin 2 päiväinen aloitusjakso on toteutettu heti prosessin aloitustapahtuman jälkeen. Johtajavalmennus on ollut aiheellista toteuttaa heti hankkeen alussa, koska johtajuuden vastuualueena on ollut näyttää kehittämiselle suunta ja pitää prosessia jatkuvasti sovitussa suunnassa. Johtajavalmennuksen jälkeen on toteutettu johtajien työkonferenssi-istuntoja 1krt/kk.

3. Onko työkalua käytetty ongelman analysointiin vai ratkaisun kehittämiseen?

Työkalua on käytetty sekä ongelman analysointiin että ratkaisun kehittämiseen. Koska johtotiimin tarkoituksena on ollut luotsata prosessi läpi on se keskittynyt tässä ominaisuudessa ongelman analysointiin. Ratkaisun kehittämiseen johtotiimi on osallistunut kehittäessään johtajuutta hierarkkisesta johtamisesta asiakaslähtöiseen ajatteluun. 2-päiväisessä koulutuksessa on keskitytty johtajuuden kehittämiseen ja tiimien ja johtajien välisen yhteistyön tehostamiseen. Kerran kuussa tapahtuvat työkonferenssi-istunnot ovat taas keskittyneet muiden ongelmien analysointiin.

4. Mitä muita työkaluja tai menetelmiä on käytetty tämän työkalun kanssa aihepiirin projektissa?

- yksikkö- ja teemakohtaiset työpajat
- työkonferenssit
- työnohjaus
- tutor-, benchmarking, varjostamis – ja työnkiertoprosessit
- yhteiset koulutustilaisuudet

5. Miten ko. menetelmää käyttäneet hankkeet kuvaavat onnistumistaan kehittämässä? Miten onnistumista on mitattu? Mikä muuttui?

- - Palaverikäytännöt kehittyivät.
- - Työn arviointiin kehitettiin menetelmiä.
- - Parhaita käytäntöjä nostettiin esille muille jaettaviksi.
- - Johtamiseen luotiin uutta mallia ja vertaistukea, myös johtoryhmätyöskentelyyn
- - Hanke lisäsi keskustelua ja kehittämisosaamista.

- Toteutettiin merkittäviä uudistuksia toimintatavoissa projektin aikana, esim. henkilöstön uudelleen organisointi pois erillisistä ikäkausittain kootuista ryhmistä muuttuviksi, toimintokohtaisiksi ryhmiksi.

Tutkijan arviointi:

6. Miten toimiva työkalu on ollut aihepiirin projektissa? Mikä muu menetelmä tai työkalu olisi voinut tulla kyseeseen?

Kyseeseen olisi voinut tulla myös pitkäkestoinen koulutus, missä johtotiimi olisi sitoutunut kouluttautumaan ja kehittämään itseään jatkuvasti. Nykyisin jo tiedetään miten tärkeä osa toimiva henkilöstöjohtaminen on organisaatiossa. Ei riitä, että johtotiimi kehittää itseään jonkin prosessin yhteydessä, vaan koulutuksen ja kehittymisen tulisi olla jatkuvaa.

7. Mitä on otettava huomioon työkalun käytössä? onnistumisen edellytykset?

Ensimmäinen ja tärkein onnistumisen edellytys on johdon sitoutuminen. Johtotiimin täytyy oikeasti haluta muutoksia ja liikkua niitä kohti. Huomioon täytyy ottaa se, että johtajille kyseessä voi olla muutos joka saattaa aiheuttaa muutosvastarintaa. Johtotiimille pitäisi ensin selvittää tarkasti kehityksen tarve, syyt ja päämäärät. Jos johto ei ole sitoutunut kehittämään omaa osaamistaan ei mikään muutu ja asiat saattavat vain pahentua.

LIITE 2

Verkkoartikkeli: Kehityskeskustelu

Tykes- aineistosta:

1. Mitkä ovat olleet työkalua käyttävien hankkeiden pääkehityskohteet ja tavoitteet?

- työprosessien kehittäminen
- työmenetelmien ja välineiden kehittäminen
- työilmapiiri ja työtyytyväisyys
- työkyky ja työssä jaksaminen
- kehityskeskustelukäytännön aloittaminen ja sitä kautta työtehtävien selkeytys ja rajaaminen
- työtehtävien kuvaukset ja vastuut vastaavat todellisuutta

2. Missä kehittämisprosessin vaiheessa työkalua on käytetty?

Kehityskeskustelua on työkaluna käytetty usein osana jotain isompaa kehittämisprosessia, jolloin sitä on alettu käyttää vasta prosessin loppuvaiheessa tai sen käyttö on linjattu alkavaksi tulevaisuudessa. Työkalua on käytetty esimerkiksi osana esimiesvalmennusta niin että se on ollut yksi osa-alue esimiesvalmennuksessa.

3. Onko työkalua käytetty ongelman analysointiin vai ratkaisun kehittämiseen?

Työkalua on käytetty sekä ongelman analysointiin että ratkaisun kehittämiseen. Kehityskeskustelun päätavoitteena on analysoida menneisyys –missä onnistuttiin –missä oltaisiin voitu onnistua paremmin? ja tämän jälkeen keskittyä ratkaisun kehittämiseen tulevaisuudessa. Pääpaino ja tarkoitus on kuitenkin ratkaisun kehittämisessä eli tulevaisuuden suunnittelussa.

4. Mitä muita työkaluja tai menetelmiä on käytetty tämän työkalun kanssa aihepiirin projektissa?

- ryhmäpalaverikäytäntö
- esimieskoulutus
- tiimi/ryhmäoppiminen
- dialogi

5. Miten ko. menetelmää käyttäneet hankkeet kuvaavat onnistumistaan kehittämissessä? Miten onnistumista on mitattu? Mikä muuttui?

- tiedonvälityksen kehittyminen
- työilmapiiri parantui
- roolit ja vastuut selkenivät
- tulostietojen saaminen projektista ei saatu useista täydennyspyynnöistä huolimatta

Tutkijan arviointi:

6. Miten toimiva työkalu on ollut aihepiirin projektissa? Mikä muu menetelmä tai työkalu olisi voinut tulla kyseeseen?

Kehityskeskustelu on ollut erittäin toimiva työkalu liittyen henkilöstöjohtamisen ja esimiestyön tärkeyteen työhyvinvoinnin ja työssäjaksamisen suhteen. Voisi sanoa, että kehityskeskustelu on yksi tärkeimmistä ja välttämättömmistä työkaluista kehitettäessä esimiestyötä. Kehityskeskustelun sijasta en näkisi käytettävän muuta työkalua, mutta sen rinnalla voisi hyvin kulkea ryhmä keskustelut ja oppimispiirit. Nämä työkalut varmasti täydentäisivät toisiaan hyvin. On tärkeää käydä esimies –työntekijä välistä keskustelua, mutta yhtä tärkeää on oppia ja kehittyä tiiminä yhdessä esimiehen kanssa.

Luultavasti tulevaisuudessa kehityskeskustelujen tarve ja käyttö työhyvinvoinnin parantajana tulee lisääntymään koska nyt jo tiedetään kuinka tärkeää työssä viihtyminen on tehokkuuden ja tuottavuudenkin kannalta. Tulevaisuudessa työntekijöihin tullaan panostamaan entistä enemmän ja siitä tulee kenties organisaatioiden kilpailuvaltti hankittaessa parhaita henkilöitä tekijöiksi.

7. Mitä on otettava huomioon työkalun käytössä? onnistumisen edellytykset?

Tärkein onnistumisen edellytys käytettäessä kehityskeskustelua menetelmänä henkilöstöjohtamisessa ja esimiestyössä on se, että keskustelu käydään aidosti ja siihen ovat molemmat osapuolet sitoutuneet. Pahin virhe mitä voidaan tehdä käytettäessä kehityskeskustelua, on se että keskustelu käydään nopealla aikataululla ja rutiininomaisesti läpi oikeasti siihen valmistautumatta. Keskusteluun tulee paneutua ja hakea oikeita kehitysmahdollisuuksia ja toimenpiteitä sen kautta. On erittäin tärkeää ymmärtää, että hyvin toimiessaan kehityskeskustelun avulla voidaan saada sekä taloudellista että henkistä kehitystä ja tuottavuutta. Toisaalta taas huonosti käytettynä menetelmä saattaa kääntyä itseään vastaan niin että työntekijä turhautuu ja saattaa jopa vaihtaa tehtäviä jos ei näe kehittymismahdollisuuksiaan eikä koe olevansa tarpeeksi tärkeä että esimiehen aika ja mielenkiinto riittäisi keskustelun kunnolliseen läpikäyntiin. On huomioitava, että työkalu ja sen käyttö vaatii osaamista, koska kyseessä on niin henkilökohtainen ja arka työkalu kuin työntekijän ja esimiehen välinen arvio menneestä ja suunnitelma tulevaisuudesta. Työkalua on ehdottomasti käytettävä oikein.

LIITE 3

Verkkoartikkeli: Työnohjaus

Tykes- aineistosta:

1. Mitkä ovat olleet työkalua käyttävien hankkeiden pääkehityskohteet ja tavoitteet?

- työntekijöiden ammattitaidon laajeneminen ja syveneminen
- asiantuntijuuden korostuminen työntekijöiden toiminnassa
- tiimikohtaisen tuottavuuden paraneminen
- yksilökohtaisen tuottavuuden paraneminen
- tiiminvetäjien aseman selkiyttäminen organisaatiossa
- tiimien välisen yhteistyön parantaminen
- työilmapiirin kohentuminen

2. Missä kehittämisprosessin vaiheessa työkalua on käytetty?

Työkalua on käytetty kehittämisprosessin loppuvaiheessa useamman kerran koulutus ja ohjaus muotoisena. Prosessi on alkanut hyvinvointikyselyllä eli alkumittauksella, tämän jälkeen on käyty osallistava yksilöhaastattelu jonka jälkeen on pidetty esimieskoulutus ja tämän jälkeen työnohjaus. Työnohjauksen jälkeen on ollut vielä tiimikoulutus ennen loppumittausta.

3. Onko työkalua käytetty ongelman analysointiin vai ratkaisun kehittämiseen?

Työnohjasta on käytetty ongelman analysointiin. Työnohjauksen avulla pyritään auttamaan näkemään työyhteisö ja ongelmat ikään kuin ulkoapäin. Sen avulla voidaan opastaa huomaamaan ongelmia ja ratkaisemaan niitä kenties eri tavalla kuin aiemmin on tehty.

4. Mitä muita työkaluja tai menetelmiä on käytetty tämän työkalun kanssa aihepiirin projekteissa?

- hyvinvointikysely
- osallistava yksilöhaastattelu
- esimieskoulutus
- tiimikoulutus

5. Miten ko. menetelmää käyttäneet hankkeet kuvaavat onnistumistaan kehittämässä? Miten onnistumista on mitattu? Mikä muuttui?

Hankkeen tuloksia mitattiin kyselylomakkeella. Kyselyn pohjalta voitiin huomata, että prosessin avulla oli aikaansaatu positiivisia muutoksia esimies-/tiiminvetäjän työssä. Tiiminvetäjien roolia saatiin selkiinnytettyä ja tämä on näkynyt paremman tuen ja kannustuksen muodossa. Työpaikan ilmapiirin koettiin myös parantuneen kannustavampaan ja tukevampaan suuntaan. Ilmapiirin koettiin olevan myös leppoisampi ja mukavampi kuin alkumittauksen aikaan. Hankkeella pyrittiin myös vähentämään kilpailua ja jännitteitä osastojen välillä ja tämä tavoite toteutui myös prosessin ansioista.

Tutkijan arviointi:

6. Miten toimiva työkalu on ollut aihepiirin projektissa? Mikä muu menetelmä tai työkalu olisi voinut tulla kyseeseen?

Työkalulla todettiin olleen positiivisia vaikutuksia esimies-/tiiminvetäjän työssä. Roolit selkeytyivät työnohjauksen avulla ja esimiesten koettiin pystyvän prosessin jälkeen antamaan parempaa tukea ja kannustusta työntekijöille. Myös ilmaisiin koettiin parantuneen prosessin jälkeen, joka varmasti ainakin osakseen johtui siitä, että työnohjauksen avulla esimiehet ovat voineet keskittyä tärkeimpiin osa-alueisiin ja ennen kaikkea työntekijöiden kannustamiseen ja tukemiseen. Hankkeessa olisi voitu käyttää työkaluina myös:

- sparrausta
- mentorointia tai
- coachingia

7. Mitä on otettava huomioon työkalun käytössä? onnistumisen edellytykset?

Käytettäessä työnohjausta kehitysmenetelmänä, on otettava huomioon, ettei työnohjaaja ole esimies. Hän huolehtii siitä, että ryhmä käsittelee työnohjauksen piiriin kuuluvia asioita. Onnistumisen edellytyksenä on se, että ohjaaja saa ohjattavat ottamaan etäisyyttä työhönsä, työpaikan ihmissuhteisiin ja käsiteltäviin tilanteisiin. Tällöin he voivat hänen kauttaan nähdä ne ikään kuin ulkopuolisen silmin.

Ongelmana työyhteisökohtaisten esimiestyön kehittämishankkeiden toteutuksessa on, että ne edellyttävät organisaation korkeimmalta johdolta vahvaa panostusta ja sitoutumista. Ongelmaksi voi muodostua myös se, että kaikki esimiehet eivät välttämättä ole motivoituneita oman toimintansa aktiiviseen kehittämiseen. Tällöin joku esimiehistä saattaa kokea tulevansa ”väkisin kehitetyksi”, mikä ei johda toivottuun lopputulokseen.

LIITE 4

Menetelmäkortti: Esimiesvalmennus

Perustiedot:

Esimiesvalmennus

Esimiesvalmennus on kehittämismenetelmä, joka soveltuu organisaation esimiesryhmälle tai johtoryhmälle. Esimiesvalmennus voi koostua esimerkiksi työseminaareista, joihin osallistujat kokoontuvat vuoden aikana useita kertoja. Kehittämishankkeen koko ja esimiesvalmennuksen laajuus ja sisältö määräytyvät sen mukaan, millaisesta muutoksesta organisaatiossa on kyse.

Valmennusohjelman tavoitteena on lisätä ymmärrystä johtajuuden sisällöstä, selkiyttää esimiehen roolia ja tukea esimiestä tehtävässään sekä tuottaa valmiuksia erityisesti henkilöstön ja työyhteisön päivittäisjohtamisen hoitamiseen.

Kehittäjä

Esimiesvalmennus on kehittämismenetelmä, jolla ei ole varsinaista kehittäjää vaan sitä käytetään paljolti räätälöitynä organisaatioiden tai toimialan tarpeisiin.

Teoreettinen, tieteellinen tausta (oletukset ja opit taustalla)

Esimiestyö on tekoja ja strategian toteuttamista. Esimiehellä voi olla useita rooleja, joilla hän näyttää suunnan ja ohjaa työtä ja ihmisiä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimiestyö on oma ammattinsa – sen määrittely ja rajaaminen voi olla välillä vaikeaa. Esimiesvalmennuksessa annetaan työkaluja esimiestyöhön, jotta työympäristö, henkilöstö ja esimies itse voivat hyvin ja samalla tukevat tavoitteiden saavuttamista sovittujen arvojen mukaisella tavalla sekä arjessa että muutostilanteissa. Valmennuksen tärkein tavoite on antaa esimiehille taitoja johtaa työntekijöitä yrityksen tai organisaation tavoitteiden ja arvojen mukaisesti.

Yleisimmät käyttökohteet

Esimiesvalmennusta käytetään yleisimmin osana kehittämishankkeita, tällöin valmennuksen tavoitteena on tukea esimiestä viemään kehitys tai muutos työyhteisössä läpi. Esimiesvalmennus on erittäin tärkeä työkalu jos halutaan vaikuttaa esimerkiksi johtamisstrategiaan tai kulttuuriin. Esimiesvalmennuksella voidaan myös selkeyttää esimiehen roolia ja työtehtäviä.

Esimiesvalmennus perustuu esimiesten omaan työ tutkimiseen. Esimiehet tutkivat usein myös johtamistyön häiriöitä ja tunnistavat keskeisiä jännitteitä työyhteisöissä, valmennuksen avulla pyritään helpottamaan ja yhdenmukaistamaan tätä työtä. Valmennuksissa ratkaisuja voidaan löytää kokeilemalla ja arvioimalla uusia menettelytapoja.

Ohjeet:

Esimiesvalmennus järjestetään usein muutaman päivän kerrallaan kestävinä seminaareina. Ohjelma voi muodostua esimerkiksi seuraavista aiheista:

Liiketoiminnan johtaminen tavoitteellisesti

- *Toimintaympäristön muutoksen vaikutukset (esim. lainsäädäntö)
- *Mitä esimiehen pitää tietää lainsäädännöstä.
- *Johtamis- ja ohjausjärjestelmän merkitys tavoitteiden saavuttamiseen.
- *Suorituksen johtaminen ja tuloksen tekeminen.
- *Muutosjohtaminen

Ihmisten johtamisen merkitys

- * Yksikön ja ryhmän johtamisen keinot.
- * Osaamisen johtaminen ja kehityskeskustelut.
- * Johtajan vuorovaikutustaidot
- * Konfliktitilanteet ja ihmisten erilaisuus

Esimies itsensä johtajana

- * Esimiehen rooli ja vastuu päivittäisessä työssä
- * Esimerkin voima ja valmentava johtajuus
- * Itsensä johtaminen
- * Oman johtamistyylin valinta

LIITE 5

Menetelmäkortti: Kehityskeskustelu

Perustiedot:

Kehityskeskustelulla tarkoitetaan ennalta sovittua ja suunniteltua esimiehen ja hänen alaisensa välistä keskustelua, jolla on tietty päämäärä, systematiikka ja säännöllisyys. (Juuti & Vuorela 2002)

Kehityskeskustelut ovat esimiehen ja työntekijän välisiä, työntekijän työtä, työtilannetta, osaamista ja näiden kehittämistä koskevia säännöllisin välein käytäviä keskusteluja. Keskustelu voidaan pitää esimerkiksi noin kahdesti vuodessa ja aikaa sille on syytä varata noin tunti. Osana kehityskeskusteluja pyritään selvittämään työntekijöiden motivaatio ja sitoutuminen sekä kehityskohteet. Kehityskeskustelut ovat osa yrityksen henkilöstöhallintoa. Onnistunut kehityskeskustelu edellyttää molempien osapuolten aktiivista osallistumista avoimeen ja luottamukselliseen keskusteluun. Keskustelun oleellisia asioita ovat työntekijän arvio omasta työstään sekä esimiehen antama rakentava palaute.

Kehityskeskustelun tavoitteena on luoda kannustava työilmapiiri sekä saada aikaan parempia suorituksia. Tärkeä tavoite on myös saada työntekijä analysoimaan omaa toimintaansa. Kehityskeskustelujen kautta on saatu työntekijät osallistetuksi oman työnsä kehittämiseen. Ennen kehittäminen ja ohjaus tulivat usein ylhäältä päin, nykyisin asioita pohditaan yhdessä esimiehen kanssa ja näin vaikutetaan omaan työhön ja työympäristöön. Avoin ja rehellinen keskustelu saa työntekijän tuntemaan itsensä osaksi tiimiä ja organisaatiota ja kokemaan, että hänen toimintansa vaikuttaa yrityksen menestymiseen. Parhaimmillaan keskustelu kannustaa aktiiviseen ajatteluun, kehityksen hakemiseen ja ennen kaikkea motivaation lisääntymiseen.

Kehittäjä

Kehityskeskustelu on menetelmä, jolla ei ole varsinaista kehittäjää vaan sitä käytetään paljolti räätälöitynä organisaatioiden tai pienempien yksiköiden tarpeisiin.

Teoreettinen, tieteellinen tausta

Kehityskeskustelujen ”teoria” sisältää paljon ohjeita, miten tulisi toimia sen sijaan että se perustuisi vankasti tieteellisen tutkimukseen.

Yleisimmät käyttökohteet

Kehityskeskustelut ovat olennainen osa esimiestyötä. Keskusteluja käydään lähes jokaisessa organisaatiossa ja yrityksessä. Menetelmää käytetään menneen kauden arviointiin, tulevan suunnitteluun ja ennen kaikkea työn ja työntekijän kehittämiseen. Kehityskustelua käytetään useimmiten yleisten asioiden läpikäymiseen, mutta sen avulla voidaan myös tarkentaa yksityiskohtaisimpiakin asioita kuten vaikka työtehtäviä, roolijakoja tai erikoistumista johonkin tehtävään.

LIITE 6

Menetelmäkortti: Työnohjaus

Perustiedot

Työnohjaus on usein ulkopuolisen henkilön antamaa ammatillista tukea. Tavoitteena on läpikäydä erilaisia menettelytapoja, joiden perustehtävänä on saada aikaan ratkaisumalleja pulmalliseen työtilanteeseen. Työnohjaaja tukee ohjattavaa tilanteen tutkimisessa ja uusien kehties luovempien ratkaisumallien kehittälyssä sekä tilanteen hallintaan ottamisessa. Työnohjaus on tasavertainen keskustelu työhön liittyvistä ongelmista.

Työnohjaus on keskinäiseen vuorovaikutukseen ja luottamukseen perustuva oppimistapahtuma. Se on tavoitteellista niin organisaation kannalta, kuin sitä toteuttavan työntekijänkin kannalta. Työnohjauksessa ohjattava käsittelee omaan henkilökohtaiseen työhön liittyvään ongelmaan tai tulevaan tilanteeseen perustuvaa aineistoa. Työnohjauksen kohteena on ohjattavan suhde työhön. Koko työnohjausprosessin ytimen muodostaa ohjaussuhde. Ohjaaja ei missään nimessä anna valmiita vastauksia ohjattavalleen.

Kehittäjä

Työnohjaus on henkilöstön kehittämisen yksi työkalu, eikä sillä ole varsinaista kehittäjää. Työnohjaus on saanut alkunsa ja ideansa terapiasta, jota tässä tapauksessa käytetäänkin työhön liittyvien ongelmien ratkaisuun. Kun työnohjaus on pääosin käynnistynyt terapeuttien ansiosta, ovat myös kieli ja ammattitausta vaikuttaneet työnohjauksesta syntyneeseen yleiseen mielikuvaan. Tiedetään että työnohjausta on käytetty menetelmänä jo 70-luvulla.

Teoreettinen, tieteellinen tausta

Työnohjauksessa korostunut psykologisointi ja myös jonkinlainen eristäytyminen johdon ulottumattomiin, ovat aina synnyttäneet jonkinlaisia epäluuloja menetelmää kohtaa. Sitä on saatettu väärinkin luulla jonkinlaiseksi johtamista korvaavaksi toiminnoksi.

Työnohjaus sekoitetaan myös helposti työnopastamiseen. Työnopastaminen on työyhteisössä aloittavan henkilön neuvomista "kädestä pitäen", miten jokin työvaihe on suoritettava. Jos työnopastuksessa korostuu työn tekninen ja sisällöllinen hallinta, niin työnohjauksessa korostuvat vuorovaikutus, oppimaan oppiminen, paineiden ymmärtäminen ja sietäminen sekä rajat. Hyvä työnohjaussuhde edellyttää rajojen tiedostamista ja määrittelyä, objektiivisuutta ja luottamuksellisuutta. Organisaation sisäiseltä työnohjaajalta vaaditaan paljon.

Työnohjauksella, konsultaatiolla ja terapialla on yhteistä vuorovaikutteisuus. Erona on se, että työnohjaus koskettelee ohjattavan omaa johtajuutta, terapia minän rakennuselementtejä ja konsultointi usein johtamista ja hallintoa. Ulkopuolisen tai riittävän kaukaa organisaatiosta tulevan keskustelukumppanin etäisyys takaa, ettei henkilö ei ole institutionalisoitunut. Hän saa tehdä tyhmiä kysymyksiä, jotka tuovat esiin perusteettomat institutionaaliset käytännöt ja itsestään selvyudet.

Muutosta ei ole ilman johtajuutta. Johtajuus toteutuu muutoksessa. Johdon oma muutos vaikuttaa koko systeemin muutokseen. Systeemin muutos voi tapahtua enintään niissä rajoissa, missä johdon oma kehitys tapahtuu. Johdon yksilöllinen ja yhteisöllinen nopea työnohjaus ja konsultaatio lisääntyvät ympäristön jatkuvan muutoksen takia.

Yleisimmät käyttökohteet

Madaltuvat organisaatorakenteet ja verkottuva toimintaympäristö ovat aiheuttaneet työntekijöille sekä johtajille uudenlaisia paineita ja yksinäisyyttä. Vanhat hierarkkiset organisaatiot olivat yhteisön jäsenille tässä suhteessa turvallisempia, vaikka niissä olikin vaikea toteuttaa itseään ja saada riittävää henkilökohtaista arvostusta. Tällöin toimintamallit ja ”työn hanskassa pysyminen” olivat paremmin tiedossa ja selkeämmin valvottavissa. Nyt kun oman työn seuraaminen, valmistelu ja järjestely ovat lisääntyneet, tarvitaan usein työnohjausta selkiyttämään asioita sekä ratkaisemaan niihin liittyviä ongelmia. Työnohjausta käytetään työhön, työyhteisöön ja omaan työrooliin liittyvien kysymysten, kokemusten ja tunteiden yhdessä tulkitsemiseen ja jäsentämiseen.