



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Kehityskeskusteluprosessin uudistaminen BTJ Finland Oy:ssä

Levo, Mikko

2012 Laurea Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Kehityskeskusteluprosessin uudistaminen BTJ Finland Oy:ssä

Mikko Levo
Liiketalous (YAMK)
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2012

Mikko Levo

Kehityskeskusteluprosessin uudistaminen BTJ Finland Oy:ssä

Vuosi 2012 Sivumäärä 61

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli uudistaa BTJ Finland Oy:n käytössä oleva kehityskeskusteluprosessi. Tutkimuksen päättökysymyksenä oli selvittää miten kehityskeskustelujen avulla voidaan tukea organisaation kehittymistä kohti oppivan organisaation ideaalikuva.

Ilmiön teoreettinen tarkastelu perustuu lähdeaineiston pohjalta rakentamaan malliin, jossa kehityskeskustelut nähdään muiden tehtäviensä lisäksi myös yhtenä välineenä työntekijöiden motivointiin sekä mahdollisuutena tunnistaa kehitystarpeisiin sopivia oppimistapoja. Malli lähtee siitä oletuksesta, että motivoituneet työntekijät kehittävät osaamistaan aktiivisemmin ja ovat valmiimpia hyödyntämään erilaisia oppimisen keinoja. Kun oppimisesta tulee osa normaaliin työhön kuuluvaa toimintaa, organisaatio voi kehittyä oppivaksi organisaatioksi.

Tutkimusstrategiaksi valitsin toimintatutkimuksen, joka mahdollisti tutkimuksellisuuden ja yrityksen toiminnan kehittämisen yhdistämisen. Toimintatutkimus mahdollisti myös aktiivisen osallistumisen kehittämistyöhön tutkimusta vaarantamatta. Kehittämishanke jakaantui lopulta neljään toisiaan seuraavaan toimintatutkimuksen sykliin, joiden avulla tutkittava ilmiö voitiin pilkkoa hallittaviin osiin. Tutkimus ja siihen kuulunut kehittämishanke toteutettiin vuosien 2010-2012 aikana.

Kehittämishankkeen aikana koottiin kehityskeskusteluprosessiin kohdistuvat odotukset, tutustuttiin erilaisiin kehityskeskustelumalleihin ja lopulta muodostettiin sopivia elementtejä yhdistelemällä yrityksen tarpeiden mukainen kehityskeskustelumalli. Tässä yhteydessä arvioitiin myös emoyhtiön käytössä olevan kehityskeskustelumallin soveltuvuus ja todettiin se vain joiltain osin hyödyntämiskelpoiseksi. Mallin valmistumisen jälkeen esimiehet koulutettiin ja aloitettiin uudistetun kehityskeskusteluprosessin käyttäminen. Tutkimukselle käytävissä oleva aika mahdollisti myös prosessin jatkokehityksen ja toisen keskustelukierroksen seuraamisen.

Tutkimuksen tuloksena löydettiin tapa tukea kehityskeskusteluilla organisaation kehittymistä oppivaksi organisaatioksi. Kehittämishankkeen aikana tehdyt havainnot oma-aloitteisuuden ja innovatiivisuuden lisääntymisestä tukivat muodostamani teoreettisen mallin perusoletuksien paikkaansa pitävyyttä tässä organisaatiossa.

Tutkimuksen lopputuloksena tunnistettiin lisäksi kaksi kehityskeskusteluprosessin uudistamiseen liittyvää parasta käytäntöä. Kehityskeskustelumallista pitää tehdä oman organisaation ”näköinen”, edes konsernin sisältä tuleva malli ei välttämättä ole suoraan sopiva. Kehityskeskustelujen onnistumisen ja oppivan organisaation syntymisen kannalta esimiesten motivointi ja muu valmistaminen kehityskeskustelumallin hyödyntämiseen on avainasemassa.

Asiasanat: kehityskeskustelu, osaamisen johtaminen, oppiminen, oppiva organisaatio, motivaatio

Mikko Levo

Renewal of development discussion process at BTJ Finland Oy

Year	2012	Pages	61
------	------	-------	----

The purpose of this thesis was to renew the development discussion process used at BTJ Finland Oy. The main research problem of this study was to clarify how development discussions can support the organization's transformation towards an ideal model of the learning organization.

The theoretical framework used to study this phenomenon was based on a model constructed by the author from the source material. The model sees development discussions as a tool to improve employee motivation and as a way to identify suitable learning methods to address the development needs of the employee. Furthermore, the model assumes motivated employees are more active in developing themselves and more prepared to apply various learning methods. As learning becomes an essential aspect of work, the organization can ultimately transform into learning organization.

Action research was chosen as a research strategy because of its suitability as a way of combining research work and development work. Action research also allowed the author to participate in development work without sacrificing the research work. The development project was divided into four consecutive cycles, each representing an easily manageable part of the phenomenon. Research work and the attached development project were conducted from 2010 to 2012.

During the development project expectations regarding the development discussion process were collected, various existing development discussion models studied carefully and finally by combining suitable elements a new model was created for the company. An existing development discussion model from the parent company was also studied, but it was not found to be suitable for this purpose. After the new model was created all line managers were trained to use it. During the research it was possible to follow two yearly rounds of development discussions and do further development on the process in between them.

As a result it was found that development discussion can actually be used to support the organization's transformation into a learning organization. It was also discovered that the customised theoretical model was accurate for this organization as innovativeness and self-imposed activity were increased.

During the research two best practices for renewing the development discussion were also identified. Firstly, it is essential that the development discussion process be tailored for the organization, as even a model from the parent company is not a perfect fit. Training and motivating the line managers is a key to successful development discussions and only after this can the transformation to learning organization begin.

Keywords: development discussion, knowledge management, learning, learning organization, motivation

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Tutkimusraportin rakenne.....	7
1.2	Tutkimuksen tausta.....	7
1.3	Tutkimuksen tarkoitus ja rajaus	8
1.4	Aiemmat tutkimukset aihealueelta.....	9
1.5	Tutkimusmenetelmälliset ratkaisut	10
2	Toimintaympäristön kuvaus	10
2.1	BTJ konserni	10
2.2	BTJ Finland Oy	11
2.3	Kirjasto-alan tilanne ja erityispiirteet	11
2.3.1	Kirjastojen perustehtävä.....	11
2.3.2	Kirjastoaineistot muutoksessa	12
2.3.3	Asiakkaat muutoksessa	13
2.3.4	Hallinto muutoksessa	13
3	Kehityskeskustelut oppivan organisaation synnyttäjinä.....	14
3.1	Motivaatio.....	15
3.1.1	Yksilön motivaatio.....	15
3.1.2	Motivaatio työyhteisössä	16
3.2	Oppiminen.....	17
3.2.1	Oppiminen ja oppimisen edellytykset	17
3.2.2	Oppiminen työelämässä	19
3.3	Oppiva organisaatio	21
3.4	Kehityskeskustelu.....	23
3.4.1	Kehityskeskustelun tarkoitus.....	24
3.4.2	Kehityskeskustelun toteuttaminen	25
3.4.3	Kehityskeskustelu esimiehen työkaluna	26
4	Toimintatutkimus toiminnan kehittämisessä.....	28
4.1	Toimintatutkimuksen kuvaus	28
4.2	Toimintatutkimuksen syklisyys	29
4.3	Tiedonkeruu toimintatutkimuksessa.....	29
4.4	Toimintatutkimus osaamisen johtamisen kehityshankkeissa.....	30
5	Kehittämishankkeen esittely	31
5.1	Kehittämishankkeen kuvaus.....	31
5.1.1	Hankkeen lähtötilanne	31
5.1.2	Hankkeen tavoitteet ja tehtävät	31
5.1.3	Hankkeen aikataulut	32
5.1.4	Hankkeen organisaatio ja vastuut	33
5.1.5	Hankkeen riskit	33

5.2	Kehityshankkeen kuvaus toimintatutkimuksena.....	35
5.2.1	Kehityskeskusteluprosessin nykytilan ja tarpeiden kartoittaminen	35
5.2.2	I sykli eli kehityskeskusteluprosessin uudistaminen	37
5.2.3	II sykli eli esimiesten kouluttaminen.....	38
5.2.4	III sykli eli kehityskeskustelujen pitäminen.....	39
5.2.5	IV sykli eli kehityskeskustelumallin täydentäminen ja toinen kierros ..	40
5.3	Tutkimuspäiväkirjan toteutus	41
5.3.1	Tutkimuspäiväkirjan muoto	41
5.3.2	Tutkimuspäiväkirjan analysointi ja tutkimustulosten esittäminen	41
5.4	Haastattelut	41
5.4.1	Haastateltavat	41
5.4.2	Haastattelujen toteutus.....	42
5.5	Aineiston analyysi.....	42
5.5.1	Haastattelut	42
5.5.2	Great Place to Work -tutkimustulokset 2011	44
5.5.3	Great Place to Work -tutkimustulokset 2012.....	45
6	Yhteenveto kehittämishankkeesta	46
6.1	Tutkimustulokset	46
6.2	Johtopäätökset ja pohdiskelu	47
6.3	Kehittämisehdotukset ja jatkotutkimusaiheet	48
6.3.1	Kehittämisehdotukset	48
6.3.2	Jatkotutkimusaiheet	48
7	Päätäntö	48
7.1	Ammatillinen kehittyminen	48
7.2	Itsearviointi	49
7.2.1	Opinnäytetyön autenttisuus	49
7.2.2	Opinnäytetyön tutkimuksellisuus	50
7.2.3	Uuden luominen	50
7.2.4	Opinnäytetyön käyttökelpoisuus.....	50
	Lähteet	51
	Kuviot	53
	Taulukot	54
	Liitteet.....	55

1 Johdanto

1.1 Tutkimusraportin rakenne

Ensimmäisessä, johdannon sisältävässä, luvussa kuvataan tutkimuksen taustaa sekä tehdään katsaus muutamaa aihetta sivuvaan tutkimukseen sekä arvioidaan niiden suhdetta tähän tutkimukseen.

Toisessa luvussa esittelen lyhyesti tutkimuksen kohdeorganisaatio, mutta painopiste on kirjasto-alalla tapahtuneissa muutoksissa, joiden vuoksi tässä opinnäytetyössä esitelty kehittämishanke nähtiin aikanaan tarpeelliseksi käynnistää.

Kolmannessa luvussa rakennan osaamisen johtamiseen ja erityisesti kehityskeskusteluihin, motivaatioon sekä oppimiseen liittyvistä teorioista mallin, jonka avulla pyrin kuvaamaan, miten kehityskeskusteluiden avulla voidaan osaltaan tukea oppivan organisaation syntymistä.

Neljännessä luvussa tutustutaan tutkimistapana käytettyyn toimintatutkimukseen yleisesti ja erityisesti osaamisen johtamisen kehityshankkeissa.

Viidennessä luvussa kuvataan tutkimukseen kuuluva kehittämishanke mahdollisimman kattavasti sekä yrityksen näkökulmasta että toimintatutkimuksena.

Kuudennessä luvussa käydään läpi tutkimuksen tulokset, tehdään pohdiskelua teorioiden ja tulosten välillä sekä tehdään johtopäätökset. Luvun lopuksi pohditaan tutkimukseen liittyviä kehittämisehdotuksia sekä kuvataan lyhyesti tunnistetut jatkotutkimuskohteet.

Seitsemännessä luvussa keskitytään tutkimuksen arviointiin opinnäytetyönä sekä pohditaan tutkimuksen tekijän tutkimuksenteon myötä tapahtunutta ammatillista kehittymistä.

1.2 Tutkimuksen tausta

Kirja-alalla ja kirjastoalalla on tapahtunut paljon muutoksia viime vuosien aikana, jotka ovat muuttaneet nopeastikin monia pysyväksi miellettyjä rakenteita. Kirjastoissa muutokset ovat osaltaan johtuneet taloustilanteen heikentymisen aiheuttamista resurssihaasteista, mutta merkittävämmässä roolissa on ollut asiakkaiden palveluodotusten muuttuminen. Kirja-ala taas on ottamassa ensimmäisiä kunnollisia askeleita digitalisoitumisen saralla ja toisaalta alan kustannusrakenne on muuttunut koko ajan haasteellisemmaksi mm. digitalisoitumisen aiheuttamien lisäkustannusten vuoksi.

Tulevaisuudessa on nähtävissä muutosten jatkuminen mm. kirjojen edelleen jatkuvasta digitalisoitumisesta sekä yleisten kirjastojen käyttöön 2015 tulevasta kansallisesta metatietovarasto Melindasta johtuen (Kansalliskirjasto 2012). Kaikki tapahtuneet muutokset ovat osaltaan muuttaneet aloilla toimivien henkilöiden osaamistarpeita ja tulevaisuudessa tapahtuvat muutokset tulevat jatkamaan tätä osaamistarpeiden muutosta. Merkittävää on myös se, että näiden muutosten seurauksena alan toimijoiden väliset työnjaot ovat muuttumassa. Selvimmin tämä työnjakojen muuttuminen näkyy kustantamoiden keskittymisessä omaan ydinosaamiseensa sekä kirjastoissa asiakaspalvelutyön keskiöön nostamisessa. Molemmissa tapauksissa näiden organisaatioiden aiemmin itse tekemää työtä siirtyy arvoketjun muiden toimijoiden hoidettavaksi. Kustantamoiden ja kirjastojen välissä toimivat aineistovälittäjät ovat luonnollisesti ensisijainen taho näiden siirtyvien töiden tekijöiksi. Tämä kehitys noudattaa jo Karl Marxin esittämää ajatusta työn yhteiskunnallistumisesta, jonka mukaan yhteiskunnassa kehittyvät entistä monimutkaisempia tuotantoverkostoja sekä entistä laajempia tuotannollisia kokonaisuuksia. Tämä johtaa riippuvuuksien lisääntymiseen sekä uudenlaisiin yhteistoimintamuotoihin. Samalla se tarkoittaa kirjatun tiedon merkityksen kasvua tuotannon hallinnassa suhteessa henkilökohtaiseen kokemukseen perustuvaan tietoon.

Tutkimuksen kohdeorganisaationa olevan BTJ Finland Oy:n (jatkossa BTJ) osalta tilanne poikkeaa merkittävästi sen keskeisimpiin kilpailijoiden nähden, koska se toimii aineistovälitystoiminnan lisäksi asiantuntijapalveluiden tuottajana yleisille kirjastoille. Tästä johtuen BTJ:n henkilöstön osaamisten pitää korostetusti muuttua molempien alojen muutoksien mukaisesti. Tämän haasteen vuoksi BTJ:ssä päätettiin panostaa aikaisempaa enemmän osaamisen johtamiseen. Käytännössä tämä tarkoitti kahden toisiinsa liittyvän hankkeen käynnistämistä. Ensimmäisen hankkeen tehtävänä oli muodostaa osaamiskartat henkilöstöstä sekä tunnistetuista tavoiterooleista. Tämän tutkimuksen kuvaaman toisen hankkeen tehtävänä oli kehityskeskusteluprosessin uudistaminen osaamisen kehittämistä paremmin tukevaksi.

Kehityskeskusteluprosessia oli edellisen kerran kehitetty aktiivisesti syksyllä 2006, joten myös muunlaisia paineita sen uudistamiseksi oli ehtinyt muodostua. Keskeisimpiä muita syitä olivat henkilöstön tyytymättömyys kehityskeskustelujen laatuun, esimiesten kokemus sopivien työkalujen puuttumisesta sekä henkilöstöosaston havainto siitä, että osalle henkilöstöä kehityskeskusteluja ei pidetty sovitusta käytännöistä huolimatta.

1.3 Tutkimuksen tarkoitus ja rajaus

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on osaamisen johtamisen parantaminen kohdeorganisaatiossa. Tutkimukseen liittyvän kehittämishankkeen tavoitteeksi määriteltiin kehityskeskusteluprosessin uudistaminen paremmin osaamisen johtamisen tavoitteita tukevaksi. Keskeisimpiä

tavoiteltavia muutoksia olivat henkilöstön oppimismotivaation parantaminen ja työssä oppimisen parempi tukeminen, koska muodollista koulutusta uusiin tehtäviin ei ainakaan toistaiseksi ole lainkaan saatavilla. Kehittämishankkeen esittelyn yhteydessä on eritelty myös muut kehityskeskusteluprosessin uudistamisen tavoitteet osatavoitteineen.

Ylempään ammattikorkeakoulututkintoon kuuluvan opinnäytetyön tavoitteisiin kuuluu myös yleisemmin käyttökelpoisen tuotoksen synnyttäminen. Tässä tutkimuksessa sellainen pyritään muodostamaan ensinnäkin olemassa olevien teorioiden uudellaiseksi malliksi yhdistämisen kautta sekä toisaalta tunnistamalla kehityskeskustelumallin uudistamiseen tai käyttöönottoon liittyviä yleispäteviä parhaita käytäntöjä.

1.4 Aiemmat tutkimukset aihealueelta

Kehityskeskustelun uudistaminen on tässä tutkimuksessa valittu välineeksi varsinaisen päätaavoitteen osaamisen johtamisen kehittämiseksi. Tämän vuoksi tarkastelenkin aikaisempia tutkimuksia nimenomaan päätavoitteen näkökulmasta.

Osaamista, osaamisen johtamista ja oppimista on käsitelty useissa opinnäytetöissä niin ammattikorkeakouluissa, korkeakouluissa kuin yliopistoissakin. Lisäksi aihealuetta johtamisen näkökulmasta läheltä sivuava innovatiivisuuden johtaminenkin on valikoitunut usean opinnäytetyön aiheeksi. Tarkastelen seuraavassa lyhyesti muutamia näitä aiheita käsitteleviä tutkimuksia.

Maisa Huuhkan väitöskirja vuodelta 2004 Oulun yliopistosta sekä hänen artikkelinsa vuodelta 2008 käsittelevät johtamista luovassa asiantuntijaorganisaatiossa. Tutkimuksessaan hän on tunnistanut, että organisaatio saa käyttöönsä vain sen osaamisen, jonka organisaation jäsenet haluavat itse organisaatiolle antaa. Näin ollen organisaation ydinosaaminen samoin kuin osaamisen luova kehittäminen on riippuvainen henkilöstön panoksesta ja sitoutumisen asteesta. Hän korostaakin johtamisessa ihmisten yhteistyötä, vuorovaikutusta, luottamusta ja tilanetaajua. Omassa tutkimuksessani nämä samat seikat nousevat esille keinoina osaamisen kehittämistä tukevan ympäristön luomiseksi.

Taneli Pasasen pro gradu -tutkielmassa vuodelta 2011 Tampereen yliopistosta käsitellään innovatiivisuuden johtamista asiantuntijaorganisaatioissa. Hän määrittelee innovatiivisuuden kyvyksi ja haluksi kokeilla uusia asioita sekä keksiä uusia ideoita. Näin määriteltynä innovatiivisuuden keskeinen edellytys on henkilöstön sisäinen motivaatio. Huuhkan tavoin hänkin toteaa, että työntekijä antaa itsestään parhaan työpanoksen vain jos hän haluaa sen itse antaa. Pasasen tutkimuksen johtopäätös on, että johtamisella ei voida suoranaisesti vaikuttaa henkilöstön innovatiivisuuteen vaan siihen voidaan vaikuttaa enemmän panostamalla innovatiivi-

suuden edellytyksiin. Omassa tutkimuksessani tämä sama havainto nousee analogisesti esille osaamisen kehittämisen osalta, mutta myös siinä että kehityskeskustelut omalta osaltaan voivat olla tapa panostaa innovaation edellytyksiin.

Sari Nyrhisen opinnäytetyö vuodelta 2011 Mikkelin ammattikorkeakoulusta käsittelee kehityskeskusteluja osaamisen johtamisen työvälineenä toimintatutkimuksen keinoin. Nyrhinen nostaa kehityskeskustelut yhdeksi lähiesimiehen tärkeäksi työvälineeksi, jonka tavoitteena on edistää henkilöstöä parhaaseen mahdolliseen työsuorituksen, sitoutumiseen ja kehittymiseen. Erityisen tärkeänä seikkana hän mainitsee sen, että kehityskeskustelujen malli pitää räätälöidä oman ”organisaation näköiseksi”. Tutkimuksessa kehitettiin kehityskeskustelumalli, joka rakentuu ryhmäkehityskeskustelujen ja henkilökohtaisten kehityskeskustelujen varaan. Ryhmäkehityskeskustelujen tärkein tehtävä on tukea strategista johtamista ja toisaalta henkilökohtaiset kehityskeskustelut liittyvät henkilöstöjohtamiseen. Nyrhinen toteaa näillä molemmilla olevan merkittävän yhteyden osaamisen johtamiseen.

1.5 Tutkimusmenetelmälliset ratkaisut

Tutkimuksessa kehitetään toimintatutkimuksellisin menetelmin kohdeorganisaation kehityskeskustelumalli vastaamaan nykyhetken tarpeita. Toimintatutkimuksen valintaa tutkimusstrategiaksi puoltaa se, että tutkimuksen tarkoituksena on yhdessä kohdeorganisaation kaikkien jäsenten kanssa kehittää kehityskeskustelumallia sellaiseksi, että lopputuloksena syntyvä työkalu vastaa osallistujien tarpeisiin heidän asemastaan riippumatta. Toimintatutkimuksen avulla tutkimuskohdetta lähestytään aktiivisen toiminnan näkökulmasta ja saadaan mahdollisimman moni kohdeorganisaation jäsen otettua mukaan toiminnan kehittämiseen.

2 Toimintaympäristön kuvaus

2.1 BTJ konserni

BTJ konserni (BTJ Group AB) on kirjastojen johtava mediapalveluiden (aineistovälitys ja tietopalvelut) toimittaja Pohjoismaissa. BTJ:n palvelut helpottavat asiakkaiden toimintaa ja tuottavat kustannussäästöjä. Palveluissa media-aineistot yhdistetään niihin liittyvään bibliografiseen sekä kaupalliseen metadataan, jolloin asiakkaiden aineistohankinta helpottuu ja aineistoon liittyvät prosessit ovat asiakkaalle kustannustehokkaampia. BTJ:n asiakkaita ovat tietointensiiviset organisaatiot, kuten kirjastot, yliopistot, korkeakoulut, yritykset ja julkishallinnon organisaatiot.

BTJ konsernissa työskentelee 280 henkilöä Ruotsissa (BTJ Sverige AB) ja Suomessa (BTJ Finland Oy). Konsernin liikevaihto on noin 90 miljoonaa euroa. Konsernin omistajat ovat Ruotsalaiset pääomasijoitusyhtiöt Ratos ja Litorina Kapital. (BTJ Group kotisivut)

2.2 BTJ Finland Oy

BTJ tarjoaa tuotteita ja tietopalveluita tietointensiivisille organisaatioille. Suurin asiakasryhmä on yleiset kirjastot. Niiden lisäksi tuotteita ja palveluja kehitetään ja myydään myös ammattikorkeakoulu- ja korkeakoulukirjastoille, erikois- ja yrityskirjastoille, kouluille, yrityksille ja julkishallinnolle. Yritys määrittelee tehtäväkseen vapauttaa asiakkaidensa voimavaroja omiin ydintehtäviinsä tarjoamalla kokonaisvaltaisia tietoon ja tiedonhallintaan liittyviä ratkaisuja. BTJ on Suomessa yleisten kirjastojen aineistonvälityksessä markkinajohtaja. Kirjastojen monipuoliseen palvelemiseen keskittyvän yrityksen vahvuuksia ovat kirjastomaailman ja kirjastoasiakkaiden pitkäaikainen tuntemus. BTJ:n visiona on olla kirjastoalan ja muiden tietotalan organisaatioiden arvostama oman alansa edelläkävijä ja merkittävin yhteistyökumppani.

Yritys välittää lähes kaikkea, mitä kirjastoista voi lainata - kirjoista ja dvd-levyistä äänitteisiin ja nuotteihin. Laina-aineistoon liittyvä tieto kootaan ja jalostetaan ja tarvittaessa aineisto käsitellään hyllyvalmiiksi. Lisäksi BTJ välittää peruskoulun oppikirjoja sekä myy kirjastokalusteita ja -tarvikkeita. BTJ:n Avain-kustantamo julkaisee kaunokirjallisuutta ja sekä kirjastoalan ammattikirjallisuutta.

BTJ Finland Oy perustettiin vuonna 1961 nimellä Kirjastopalvelu. Suomen Kirjastoseura, Kansanvalistusseura ja kirjastoalan aatteelliset yhdistykset perustivat yrityksen, jonka tehtävänä oli tarjota keskitetysti palveluja yleisille kirjastoille. Vuonna 1995 yritys siirtyi osaksi ruotsalaista saman alan BTJ Group -konsernia. BTJ Groupin lisäksi Suomen Kirjastoseura omistaa BTJ:stä edelleen 20 prosenttia. BTJ on lyhenne sanasta Bibliotekstjänst.

Vuonna 2011 yrityksen liikevaihto oli noin 43 miljoonaa euroa. Henkilöstön määrä on 75, joista 58 työskentelee Helsingin Lauttasaassa ja 17 logistiikkakeskuksessa Vilppulassa. Henkilöstön määrä vaihtelee erityisesti logistiikkakeskuksessa kausivaihteluiden mukaan. (BTJ Finland kotisivut)

2.3 Kirjasto-alan tilanne ja erityispiirteet

2.3.1 Kirjastojen perustehtävä

Opetusministeriö linjasi 2009 julkaistussa kirjastopolitiikassaan yleisten kirjastojen palvelujen tavoitteeksi edistää väestön yhtäläisiä mahdollisuuksia sivistykseen, kirjallisuuden ja taiteen

harrastukseen, jatkuvaan tietojen, taitojen ja kansalaisvalmiuksien kehittämiseen, kansainvälistymiseen sekä elinikäiseen oppimiseen. Omalta osaltaan yleinen kirjasto toteuttaa ja vahvistaa perusopetuksen ohella Suomen perustuslaissa todettuja jokaisen kansalaisen sivistyksellisiä oikeuksia.

Kirjastopalveluihin liittyy paljon arvovalintoja, joita yhteiskuntamme on tehnyt. Näitä valintoja heijastaen kirjasto edustaa hehtisessä yhteiskunnassa jatkuvuutta, luotettavuutta ja pitkäjännitteisyyttä. Kirjastojen avoimuus sekä aineiston ja laitteiden käytön maksuttomuus ovat Suomessa käytäntöjä, joihin on yksimielisesti sitouduttu, vaikkakin mm. varausmaksujen myötä maksuttomuus on hiukan rapautunut. Kyky reagoida nopeasti yhteiskunnan muutoksiin ja alan korkea koulutustaso ovat olleet ja ovat edelleen kirjastopalvelujen menestymisen edellytyksiä. (OPM kirjastopolitiikka 2015)

Yleisten kirjastojen neuvosto (YKN) asetti kirjastostrategiassaan tavoitteeksi, että vuonna 2016 kirjasto on ihmisten ja ideoiden kohtaamispaikka. YKN näkee muutostarpeita kaikilla kirjastotyön osa-alueilla, huomattavan paljon kuitenkin tilankäytössä. Kirjastotila on käyttäjille konkreettisimmin näkyvä osa kirjastoja, jolla muutoksesta pystyy helposti viestimään. Lisäksi uudistettavaa on tilojen lisäksi niin henkilöstöpolitiikassa, kokoelmatyössä kuin kirjastojärjestelmissä.

2.3.2 Kirjastoaineistot muutoksessa

Suurimpia muutoksia kirjastojen arkityön kannalta ovat Internetin ja muun verkottumisen aiheuttamat muutokset kuten vuorovaikutuksellisuus. Informaatio- ja mediaympäristömme on viime vuosina muuttunut radikaalisti ja vauhti edelleen kiihtyy. Opetusministeriön kanta on, että julkinen valta turvaa parhaiten kansalaisten sivistykselliset perusoikeudet ylläpitämällä laadukkaita kirjasto- ja tietopalveluja. (YKN kirjastostrategia; OPM kirjastopolitiikka 2015.)

Kirjastot ovat joutuneet ensimmäistä kertaa todelliseen kilpailuasetelmaan verkkopalvelujen yleistymisen myötä. Jotta kirjastot jatkossakin saavat osansa ihmisten ajankäytöstä, niiden on tuotettava sellaista lisäarvoa, jota muut eivät pysty tarjoamaan. Internetistä löytyvän tiedon kirjava laadun taso tarjoaa kirjastoille mahdollisuuden oman paikkansa uudelleen lunastamiseen. Tasokkaalle, laajapohjaiselle osaamiselle on kysyntää, kun etsitään verkkotiedosta se asiakkaalle merkityksellisin osa. (OPM kirjastopolitiikka 2015) Kirjastoalalla tämä onkin jo muotoiltu selkokieliseen muotoon: ”Google löytää kysymykseesi tuhat vastausta, kirjastonhoitaja sen oikean.”

Yhä suurempi osa aineistosta on saatavilla joko pelkästään digitaalisena versiona tai fyysisen version rinnalla on saatavilla digitaalisia versioita. Äänitteiden osalta siirtyminen verkkoon on

edennyt hyvän matkaa ja kun sähkökirjan läpimurto Suomessakin alkaa saada uskottavuutta, niin kirjastojen pitää löytää sopivat tavat tuoda nämä uudet mediatyypit asiakkaidensa saataville. Digitaalinen julkaiseminen lisää myös omakustanteiden määrää kaikissa mediatyypeissä. Kaupallistenkin julkaisijoiden julkaisupolitiikoissa on nähtävissä muutosta, esim. tietokirjallisuudessa tuotetaan yhä enemmän nimenomaan myyviä nimekkeitä. (YKN kirjastostrategia)

Aineistojen monimutkaistuminen ja tarjonnan monipuolistuminen tekevät aineistojen valinnasta selvästi aikaisempaa haastavampaa. Osaltaan ratkaisua tämän haasteen voittamiseksi haetaan myös BTJ:n kaltaisilta yhteistyökumppaneilta.

2.3.3 Asiakkaat muutoksessa

Yhteiskuntamme korostaa jatkuvaa oppimista ja keskeisiksi menestystekijöiksi ovatkin nousseet oppiminen ja tiedon soveltaminen. Oppimistavat ovat muuttuneet ja kaiken ikäiset oppijat etsivät yhä enemmän ei-muodollisia tapoja oppia. Myös kansalais- ja tietoyhteiskuntatoihin haetaan kirjastosta opastusta ja kirjastoista onkin tullut yhä enemmän kansalaisten oppimiskeskuksia. Kun omat taidot loppuvat tai kun tarvitaan apua informaatiotulvan selättämiseen, tullaan hyvin usein kirjastoon. (OPM kirjastopolitiikka 2015)

Yleisten kirjastojen neuvosto nostaa kirjastostrategiaansa esille myös väestömuutosten vaikutukset. Ikääntyminen, koulutustason muutokset ja maahanmuutto näkyvät käyttäjissä, esimerkkinä laajeneva kielitaidon kirjo. Samaan aikaan kilpailu käyttäjien huomiosta ja vapaaajasta tiukentuu ja kirjastoa käyttämättömien kansalaisten määrä kasvaa. Erityisesti nuorison luku-, kuuntelu- ja tiedonhankintatottumukset rakentuvat yhä enemmän verkkomedian eri muotojen varaan, myös laittomien latausten. Kirjastojen perinteiset palvelut eivät ole näille väestöryhmille enää välttämättömiä. (YKN kirjastostrategia)

Voidakseen vastata potentiaalisen käyttäjäkunnan muuttuneisiin tarpeisiin kirjastojen on opittava segmentoimaan käyttäjiään sekä toimimaan heidän kanssaan myös sellaisilla alueilla, jotka on perinteisesti hoidettu kirjaston sisäisenä työnä. (YKN kirjastostrategia)

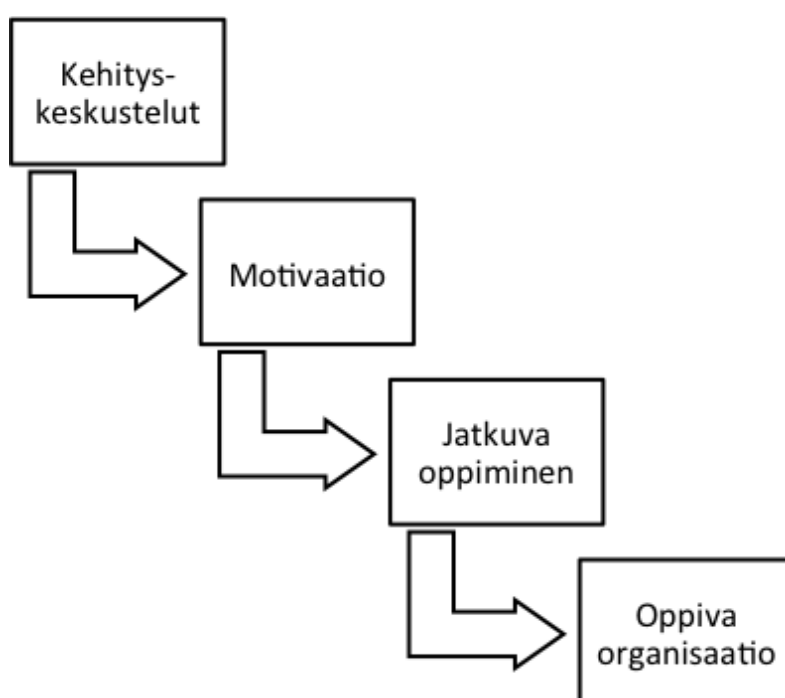
2.3.4 Hallinto muutoksessa

Yksittäinen kirjasto ei toimi yksin, vaan on verkottunut muiden kirjastojen ja alan toimijoiden kanssa. Kirjastot toimivat monissa yhteyksissä erilaisina kimppeina tehostaakseen toimintaansa ja saadakseen lisää painoarvoa tekemiselleen. Erityisesti hankintojen, kokoelmien hallinnan tai kuljetusten osalta kimmat ovat arkipäivää lähes jokaisessa kirjastossa. Verkostoitunutta kumppanuutta ja yhteistyötä tarvitaan myös muiden hallintokuntien ja toimijoiden kanssa. (OPM kirjastopolitiikka 2015; YKN kirjastostrategia.)

Kuntakentän uudistuminen johtaa kirjastojen yhdistämisiin, kimpποjen hajoamisiin ja uusien kimpποjen muodostumiseen. Valtion uusi aluehallinto muuttaa valtion roolia suhteessa yleisiin kirjastoihin ja kuntien muuttuvat hallintomallit muuttavat kirjastojen asemaa kunnallishallinnossa. Useissa kunnissa on kustannusten läpinäkyvyyden parantamiseksi otettu käyttöön tai suunnitellaan käyttöönotettavaksi tilaaja-tuottaja-mallia, jossa kunnan tilaajaosapuoli tilaa kirjastopalvelut kunnalliselta kirjastolta tuotteittain. (YKN kirjastostrategia.)

3 Kehityskeskustelut oppivan organisaation synnyttäjinä

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu osaamisen johtamisen ympärille. Osaamisen johtamista tarkastellaan oppivan organisaation lähestymistavasta käsin. Oppivan organisaation lähestymistavan kannalta on keskeistä, että osaamisen kehittämistä ja oppimista tuetaan. Oppiminen ei kuitenkaan tapahdu ilman tarvittavaa motivaatiota. Sarala ja Sarala (2003, 35) toteavatkin, että oppiminen ja osaaminen ovat koko toimintaympäristön keskeiset toimintaedellytykset, mutta ne voivat toteutua vain jos tarvittava motivaatio on olemassa. Yrityksen kannalta ei voida myöskään väheksyä sitä seikkaa, että tutkimusten mukaan motivoituneet työntekijät auttavat yritystä menestymään paremmin. (Nohria, Groysberg & Lee, 2008). Kehityskeskustelut ovat yksi tapa tämän motivaation synnyttämiseksi/ylläpitämiseksi ja samalla niiden avulla saadaan kerättyä tietoa organisaation osaamisesta sekä välitettyä organisaatiolle tietoa uusista osaamistarpeista. Edellisen pohjalta olen luonut kuvion 1 mukaisen mallin teoreettisen viitekehysten elementtien keskinäisistä suhteista.



Kuvio 1: Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

3.1 Motivaatio

3.1.1 Yksilön motivaatio

Motivaatio on halu, joka saa yksilön aktivoitumaan ja valitsemaan juuri tietyn käyttäytymisen. Se voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen motivaation sen mukaisesti tuleeko ärsyke ulkoapäin annettuna (ns. vetävä tensio) vai sisältäpäin annettuna (ns. työntävä tensio). Ulkoisen motivaation lähteitä yhdistää se, että ne ovat yksilön kannalta pakotetun säätelyn piiriin kuuluvia. Työelämässä tavanomaisia ulkoisen motivaation lähteitä ovat palkka, sanktiot ja arvioinnit. Sisäisen motivaation lähteet ovat taas yksilön tunnustaman säätelyn piiriin kuuluvia ja ne perustuvat yksilön omaan arvomaailmaan. Työelämässä tavanomaisia sisäisen motivaation lähteitä ovat oppiminen, työtehtävästä nauttiminen ja työn merkitsevyys. (Liukkonen, Jaakola & Kataja, 2006, 84-87; Pasanen, 2011, 25-28.)

Nohria ym. (2008) ovat motivaatiota tutkittuaan päätyneet siihen että ihmisten motivaatio rakentuu neljän perushalun kautta, jotka ovat ohjanneet ihmisten toimintaa esihistoriallisista ajoista saakka. Nämä perushalut ovat halu saavuttaa, halu muodostaa sidoksia, halu ymmärtää ja halu puolustaa.

Halu saavuttaa sisältää omaisuuden hankkimisen, kokemusten keräämisen sekä myös sosiaalisen statuksen kartuttamisen. Esimerkiksi matkailu, ylennykset työpaikalla ja vaikkapa mielenkiintoiset toimeksiannot perustehtävän ulkopuolelta kuuluvat saavuttamisen halun piiriin.

Halu muodostaa sidoksia kuvaa ihmisten tarvetta löytää ystävyyttä, kokea toveruutta ja halua kuulua erilaisiin ryhmiin. Tämän halun kääntöpuolena on organisaatioiden siiloutuminen, koska ihminen luonnostaa kokee läheisempää toveruutta lähimpien työtovereidensa kanssa.

Halu ymmärtää sisältää hyvin monen tasoisia tarpeita aina alkaen halusta ymmärtää maailman toiminta suhteessa omaan itseän. Hieman päivittäisemmällä tasolla puhutaan uteliaisuudesta, halusta luoda malleja ja teorioita sekä halusta haastaa omaa ymmärryskykyä. Vastaavasti kyvyttömyys ymmärtää turhauttaa ihmistä usein paljonkin.

Halu puolustaa kuvaa tarveemme ulkoisten uhkien poistamiselle, oli kyse sitten läheistemme, omaisuutemme tai asemamme suojelemisesta. Ihmisellä onkin luontainen tarve hakea turvallisuutta ja ylläpitää omaa itsetuntoaan. Myös epäoikeudenmukaisuuden vastustaminen kuuluu puolustamisen halun piiriin.

Nämä neljä halua ohjaavat kaikkea toimintaamme, usein täysin tiedostamattamme. On tärkeää tunnistaa, että niillä ei ole keskinäistä hierarkiaa, eivätkä ne voi korvata toisiaan. Kuitenkin on niin, että motivaatio kasvaa osiensa summaa suuremmaksi, kun kaikilla neljällä osa-alueella motivaation syntymisen edellytykset ovat kunnossa. Vastaavasti on myös niin, että heikko kokemus yhdellä osa-alueella heikentää merkittävästi muiden osa-alueiden vaikutusta motivaatioon. Työyhteisössä tämä tarkoittaaakin sitä, että työntekijöitä tulee pystyä motivoimaan kaikilla neljällä osa-alueella yhtälailla.

3.1.2 Motivaatio työyhteisössä

Sekä organisaation johdon, että yksittäisten esimiesten tulee toimia kaikilla neljällä edellä kuvatulla osa-alueella omien mahdollisuuksien puitteissa. Suoran esimiehen toiminta on avainasemassa, koska ihmiset tunnistavat hämmästyttävän hyvin sen kuinka hyvin oma esimies hyödyntää organisaation sääntöjen hänelle antamaa liikkumavaraa. Esimiehen ei odoteta muuttavan sääntöjä vaan hyödyntävän niitä alaistensa eduksi. Tutkimuksissa on todettu, että hyvä esimies voi jopa häivyttää organisaation heikkouksia omalla toiminnallaan.

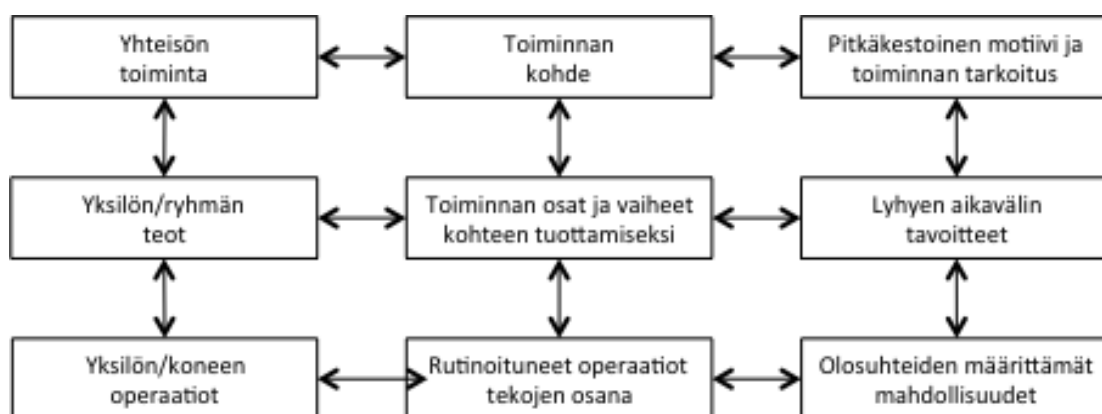
Työyhteisössä näiden neljän osa-alueen kattamiseksi tarvitaan vähintäänkin oikeudenmukainen palkitsemisjärjestelmä, toveruutta korostava kulttuuri, hyvää työtehtävien suunnittelua sekä hyvät suorituskyvyn ja resurssien käytön johtamisprosessit. Taulukossa 1 on tarkemmin eritelty miten kukin työkalu suhtautuu näihin haluihin ja minkälaisia toimenpiteitä niihin liitetty.

Taulukko 1: Motivaatioajurit yrityksen näkökulmasta (Nohria, Groysberg & Lee, 2008)

Halu	Tärkein työkalu	Toimenpiteet
Saavuttaminen	Palkitsemisjärjestelmä	- selkeä hyvien työntekijöiden erottaminen keskinkertaisista ja huonoista - palkitseminen vain suorituksen perusteella - kilpailukykyinen peruspalkka
Sidosten muodostaminen	Kulttuuri	- kehitä yhteisvastuuta ja toveruutta - arvosta yhteistyötä ja tiimityötä - rohkaise parhaiden käytäntöjen ja kamiseen
Ymmärtäminen	Työtehtävien suunnittelu	- toisistaan erottuvat työtehtävät ja tärkeät roolit - merkitykselliset ja haastavat työtehtävät, joilla rooli kokonaisuudessa
Puolustaminen	Suorituskyvyn ja resurssien käytön prosessit (=johtamismalli)	- lisää kaikkien prosessien läpinäkyvyyttä - reiluuden korostaminen - rakenne luottamusta olemalla täsmällinen ja läpinäkyvä jaettaessa palkkioita, toimeksiantoja ja muita huomionsoituksia

Työyhteisön toiminnan tarkoitus saattaa myös osaltaan tukea yksilöiden motivaatiota, mutta viime kädessä on johdon tehtävä luoda ja ylläpitää motivaation oikeaa suuntautumista. Työyhteisön motivaatio on siinä toimivien yksiköiden motivaation summa siten, että hyvin motivoitunut työyhteisö vetää jäseniään ylöspäin, mutta heikosti motivoitunut työyhteisö tehokkaasta lannistaa innokkaankin yksilön.

Työyhteisön ja yksilön motivaatioiden välillä on parhaimmillaan hyvä vastaavuus alla kuvatus Leontjevin toiminnan tasoja kuvaavan mallin mukaisesti. Voi kuitenkin käydä siten, että yhteisön ja yksilön motivaatiot ovat ristiriitaiset. Tällainen ristiriita syntyy hyvin usein juuri osaamisen kehittämisen yhteyteen. Yksilö haluaa kehittää omaa osaamistaan työmarkkinakelpoisuuttaan ja uraansa ajatellen, kun samaan aikaan työyhteisössä osaamisen kehittämistä edistetään tuotannon ja tuotantotavan uudistamisen vuoksi. Tässä kohtaa kuitenkin taitava esimies pystyy useimmiten löytämään tavan näiden kahden halun yhteensovittamiseksi riittävän hyvin. (Kallio 2012)



Kuvio 2: Toiminnan tasot (Leontjev 1977, Kallio 2012)

3.2 Oppiminen

3.2.1 Oppiminen ja oppimisen edellytykset

Oppiminen on pohjimmiltaan olennaisten ympäristön kohteita koskevien yleistysten muodostumista. Yleistys syntyy, kun virheiden korjaaminen kehittää muistiin valintoja ohjaavan mallin. Voidaankin sanoa, että oppiminen on yksilön ja ympäristön välisessä vuorovaikutuksessa tapahtuvaa virheiden korjautumista (Bateson). Saman mallin mukaisesti oppimista voidaan tehostaa lisäämällä vaihtelua tähän vuorovaikutukseen erilaista vaihtelua synnyttämällä. Vaihtelu voi olla esimerkiksi saman tehtävän tekeminen aiemmasta poikkeavassa työjärjestyksessä. (Virkkunen & Ahonen 2007)

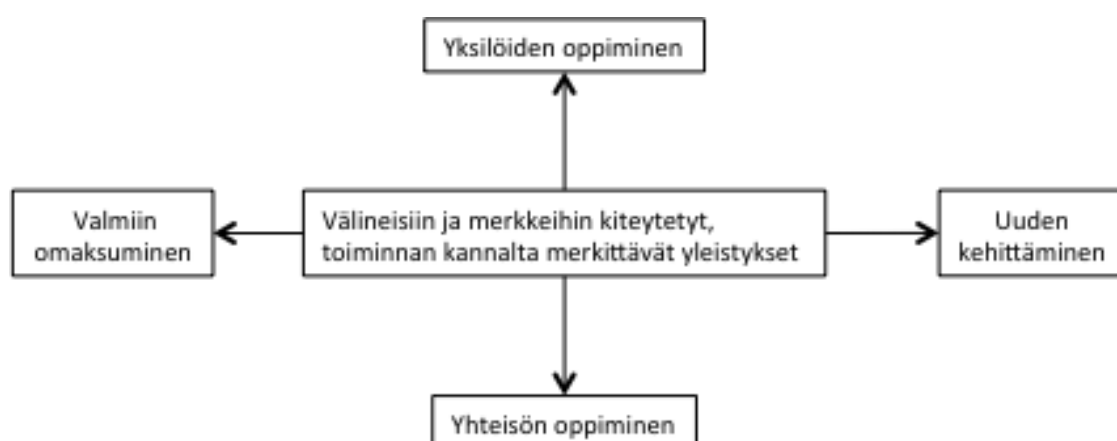
Bateson on määritellyt oppimisen edellytykset seuraavasti:

- toimijalla on joku oikean ja väärän välisen eron määrittävä valintakriteeri, esimerkiksi kirjallinen työohje, resepti,
- toiminnan kohteessa esiintyy vaihtelua, joka pakottaa erottamaan toistuvassa tilanteessa oikean ja väärän toisistaan,
- toimijalla on vaihtoehtoisia tapoja vastata ympäristön virikkeisiin ja
- toimijalla on muisti, joka saa sen toistamaan ”oikeaksi” osoittautuneita reaktioita.

Yllä luetellut oppimisen edellytykset ovat niin universaalisti määritellyt, että niitä voidaan soveltaa tarvittaessa myös eläimiin ja vaikkapa koneisiin.

Omaksuvan oppimisen paradoksin mukaan voidakseen oppia välineen tai merkin käyttötavan toimijan on käytettävä sitä. Ja toisaalta voidakseen käyttää välinettä tai merkkiä toimijan on tunnettava sen käyttötapa. Paradoksi on ratkaistavissa vain opetuksessa ja opastamisessa eli luomalla tilanteita, joissa kokeneempi toimija osoittaa olemassa olevien välineiden ja merkien merkityksen ja opastaa oppijaa havaitsemaan niiden käytön edellyttämiä eroja kohteessa ja käyttämään niitä oikein. Tämä toimintamalli toistuu oppimisessa kaiken aikaa monessa eri yhteydessä (esim. lapsi - vanhempi, oppipoika - mestari, oppilas - opettaja, uusi työntekijä - mentori) (Kallio 2012)

Virkkunen ja Ahonen (2007) kuvaavat ihmisen oppimista neljän vuorovaikutuksessa olevan prosessin avulla. Prosessit kytkeytyvät toisiinsa välineisiin ja merkkeihin kiteytettyjen yleistysten kautta. Työelämässä nämä prosessit kietoutuvat erityisen tiivistä yhteen.

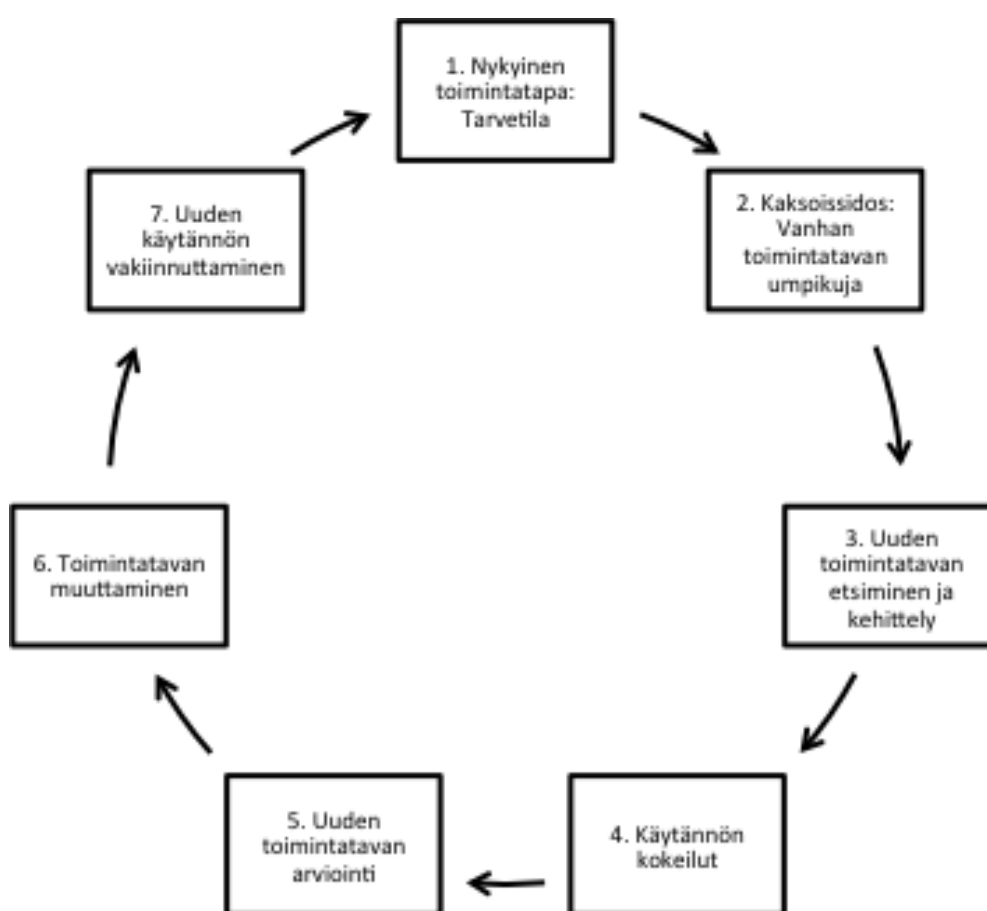


Kuvio 3: Oppimisen prosessit (Virkkunen & Ahonen 2007)

Oppiminen voi tapahtua eri tasoilla. Bateson määrittelee oppimisen kolmitasoiseksi seuraavalla tavalla:

- I. Tottuminen, rutinoituminen, vallitsevaan sopeutuminen (esimerkiksi olemassa olevan tiedon omaksuminen)
- II. Tietyn tyyppisten ongelmien ratkaiseminen annettujen tavoitteiden puitteissa (esimerkiksi tuotantoprosessin häiriöiden minimoiminen)
- III. Toimintaperiaatteen ja -kontekstin laajentaminen ja muuttaminen ongelmien hallitsemiseksi, ekspansiivinen oppiminen (esimerkiksi toimintakonseptin uudistaminen).

Engeström (2004) on omassa työssään rakentanut kolmannen tason oppimista kuvaamaan alla kuvatun ekspansiivisen oppimisen syklimallin. Malli kuvaa hyvin toiminnan historiallista kehittymistä (kuvio 4).



Kuvio 4: Ekspansiivisen oppimisen sykli (Engeström 2004, 61)

3.2.2 Oppiminen työelämässä

Se, millaista oppimista organisaatiossa tarvitaan, riippuu toiminnan historiallisesta kehitysvaiheesta. Työn muuttuessa täytyy myös oppimisen muuttua. Työelämässä oppimisen painopiste on vähittäin muuttunut rutiinien ja perusasioiden hallinnasta ensin jatkuvan parantamisen

hallintaan ja siitä edelleen uudistamisen hallintaan. Erityisesti nykyaikaisessa verkostotaloudessa ekspansiivinen oppiminen korostuu. (Kallio 2012)

Useimmat työtehtävät tarjoavat yksilöille paljon erilaisia mahdollisuuksia oppimiseen, koska niihin liittyy oppimista tehostavaa vaihtelua. Vaihtelu voi olla:

- kohteiden vaihtelua, joka antaa mahdollisuuden tunnistaa kohteiden olennaisia eroja ja luoda käsitteitä niiden kuvaamiseksi,
- välineen muuntelua ja vaihtelua, joka tekee mahdolliseksi tunnistaa välineen olennaisia piirteitä ja löytää optimaalinen väline, tai
- tekijän vaihtelua, joka antaa mahdollisuuden tunnistaa työn tekijälle asettamia vaatimuksia. (Virkkunen & Ahonen 2007)

Hallittuna tällainen vaihtelu tarjoaa oppijalle mahdollisuuden vertailla tilanteita tai kohteita. Vertailu on mahdollista, kun tilanteet tai kohteet ovat jossain suhteessa samanlaisia, mutta eroavat toisistaan muissa suhteissa. Näin päästään tekemään oppimiselle välttämättömiä yleistyksiä ja opitaan tunnistamaan tuloksen saavuttamisen kannalta olennaiset tekijät. (Kallio 2012)

1990-luvulla työssä oppimisen tutkimuksessa virisi uusi vaihe, joka perustui keskeisesti etnografiseen työn tutkimukseen. Kiinnostuttiin arkisen käytännön työn yhteydessä tapahtuvasta oppimisesta. Tutkija Orr tutki kopiokoneiden huoltajien työtä. Suunnittelijoiden laatimista työohjeista osoittautui monesti olevan käytännössä enemmän haittaa kuin hyötyä: koneen viat eivät määräydy vain koneesta vaan myös asiakkaan tavasta käyttää konetta.

Korjausmiehet välittivät toisilleen tietoa kertomalla kohtaamistaan vaikeista tilanteista ja niiden ratkaisuksista. Nämä kertomukset olivat tärkeä osa yhteisöllistä osaamista ja työssä oppimista. (Kallio 2012)

2000-luvulla tietotekninen kumous on vaikuttanut työhön monilla tavoin:

- toimintojen yhdistäminen ja keskittäminen, yhteistuotanto, tietojärjestelmiin perustuva toimintojen yhteensovittaminen
- tuotteiden kokoaminen laajemmiksi kokonaisuuksiksi: tuotteesta asiakaskohtaiseksi ratkaisuksi
- hierarkian madaltaminen, työnjohdon eliminointi
- ”henkisen työn” teollistuminen: työntekijä hoitaa vaiheen laajasta prosessista, työn kohde siirtyy sähköisesti työntekijältä toiselle (virtuaalinen liukuhihna), yhdenmukaisuuden ja kurinalaisuuden kasvava merkitys
- jatkuva oppiminen, oppiminen olennainen osa työtä.

Tietoteknisen kumouksen myötä työntekijöiden toimenpiteet ja virheet näkyvät entistä selvemmin. Työntekijöiden onkin opittava hyväksymään kritiikkiä ja esittämään sitä rakentavalla tavalla. Työssä oppiminen edellyttää aiempaa enemmän työkuultuuria, jossa yhdistyvät toisiinsa avoin keskinäinen kritiikki, yhteisvastuu ja keskinäinen tuki. Toisaalta tietotekniikka on tuonut työntekijöiden saataville uusia tehokkaita oppimisen (yleistysten muodostamisen) välineitä. (Kallio 2012)

Tulosyksikkörakenteesta on siirrytty enenevässä määrin verkostotalouden myötä toimimaan erilaisten rajapintojen ylitse. Työn tekeminen ei ole enää transaktioihin perustuvaa, vaan kuten Normann (2007) määrittelee, ollaan siirrytty toimimaan platformeissa. Arvoa ei enää tuoteta transaktiossa myyjän ja ostajan välillä vaan näiden yhteisenä oppimisena. Kumppanuustoiminta, jossa alan eri toimijat pyrkivät yhteistoiminnalla tuottamaan aiempaa suurempaa lisäarvoa, on yksi tämän ajatusmallin tuloksia

3.3 Oppiva organisaatio

Sarala ja Sarala (2003, 38-41) jakavat organisaation kyvykkyyden kehittämisen menetelmät laadun parantamiseen keskittyviin, toimintoketjujen kehittämistä painottaviin ja koko henkilöstön oppimista painottaviin menettelytapoihin. He ovat nimenneet henkilöstön osaamisen jatkuvaa kehittämistä painottavan toimintamallin oppivaksi organisaatioksi. Oppivassa organisaatiossa työ ja oppiminen integroituvat toisiinsa tietoisien pyrkimyksen myötä. Valpolan (2003, 15) mukaan äärimmillään osaamisen ja oppimisen korostaminen johtavat siihen, että organisaation tehtäväkuvatkin määritellään menestyksen edellytyksenä olevien osaamisten eikä yksittäisten osatehtävien kautta. Tällaisessa organisaatiossa osaamisen johtaminen muodostuu keskeiseksi johtamisen osa-alueeksi.

Oppivaa organisaatiota kuvaavat määritelmät korostavat oppimisen yhteyttä muutokseen, muuttumiseen ja innovaatioon, osallistumista, toiminta- ja työskentelytavan muuttamista, delegointia sekä tällaisia asioita edistävää johtamistapaa. Konkreettisemmin sanottuna oppiva organisaatio osallistaa henkilöstöä, keskittyy avoimuuteen ja oman toiminnan kriittiseen itsearviointiin. Valtaosa tutkijoista korostaa välitasojen poistamista henkilöstöhierarkiasta, koska se johtaa laaja-alaiseen henkilöstön kouluttamiseen sekä saa aikaan henkilöiden välille aktiivista vuorovaikutusta. (Sarala & Sarala 2003, 54)

Oppimista korostava organisaatio nostaa oppimisen yhdeksi toiminnan osatavoitteeksi, jonka avulla päästään laadullisesti kehittyneemmälle toiminnan tasolle. Oman kokemuksen, tehtyjen virheiden ja organisaation toiminnan historian tutkiminen muodostuvat tärkeiksi oppimisen lähteiksi. Oppiminen voidaankin oppivan organisaation yhteydessä nähdä lähinnä yhteistyönä tapahtuvan yhteisen toiminnan kehittämisenä. Työtä organisoitaessa oppimiselle pyri-

tään aikaansaamaan otollisia tilanteita ja sitä tukeva ilmapiiri. Kun oppimisesta tulee jatkuvaa, saadaan myös vähennettyä organisaation tarvetta kohdentaa työntekijän oppiminen pelkästään organisaation tarpeita ajatellen. Työntekijän kannalta mahdollisuus oppia myös omaan käyttöön parantaa työssä viihtymistä, vaikka näitä valmiuksia voisikin käyttää myös muissa työpaikoissa ja toimintakonteksteissa. (Sarala & Sarala 2003, 4; 55-56)

Oppivan organisaation osatekijöitä on jäsennetty useiden muidenkin tutkijoiden toimesta. Sarala ja Sarala (2003) nostavat esille tärkeimpinä Pedlerin, Burgounen ja Boydellin sekä Sen- gen jäsennykset.

Pedler, Burgoune ja Boydell (Sarala ja Sarala 2003) nostavat esiin seuraavat oppivan yrityksen osatekijät:

1. Oppimisenäkökulma strategiaan - Oppivassa yrityksessä strategia, toimintapolitiikka, toiminnan kehittäminen ja sen arviointi on kaikki rakennettu kuin oppimisprosessi.
2. Osallistuva päätöksenteko - Osallistuvan päätöksenteon avulla päätösten perustaksi saadaan monta näkökulmaa.
3. Tiedottaminen - Informaation levittäminen tasaisesti koko yritykseen auttaa työntekijöitä saamaan kokonaisvaltaisemman kuvan yrityksen toiminnasta.
4. Itsearviointi - Virallinen ja epävirallinen itsearviointi auttavat työntekijöitä jäsentämään organisaation toimintakokonaisuutta.
5. Sisäinen vaihto - Yrityksessä vallitsee kattava yhteistyö kilpailun sijasta, työntekijät tukevat toisiaan.
6. Palkitsemisen joustavuus - Palkan lisäksi tulee olla myös muita motivoivia palkitsemistapoja ja palkka sidotaan työn tuloksen.
7. Oppimisen mahdollistava organisaation rakenne - Työtehtävät ja roolit nähdään väliaikaisina ja helposti muutettavina.
8. Työntekijät ympäristön tarkkailijoina - Jokaisella työntekijällä on yhteyksiä yrityksen ulkopuoliseen maailmaan.
9. Yritysten välinen oppiminen - Itsensä kehittämistä ympäristön mukana oppimalla.
10. Oppiva ilmapiiri - Yritys ei saa koskaan kokea itseään täydellisenä, koska silloin työntekijät eivät motivoitu oppimaan.
11. Henkilökohtainen kehittyminen - Kaikilla on mahdollisuus kehittyä ja jokainen vastaa omasta kehitymisestään

Senge (Sarala ja Sarala 2003) nostaa keskiöön kuusi toimintaperiaatetta, joiden mukaan toimimalla voidaan tukea oppivan organisaation toteutumista.

1. Avoimuus ja sisäisen valtaperäisyyden välttäminen
2. Työntekijöiden valtuuttaminen ja vastuuttaminen
3. Johdon sitoutuminen kehityshankkeisiin
4. Työn ja perheen yhteensovittamisen edistäminen
5. Tietotekniikan mahdollisuuksien hyödyntäminen
6. Johdon roolina on olla vision määrittäjä ja huomion ohjaaja sekä oppimisen mahdollistaja.

Oppivassa organisaatiossa toimiminen vaatiikin työntekijältä uudenlaista asennoitumista omaan osaamiseen ja oppimiseen. Työntekijän pitää orientoitua elinikäiseen opiskeluun ja oppimiseen. Keskeisinä välineinä hänellä tässä pitkäjänteisessä itsensä kehittämisessä ovat mm. oppimaan oppiminen, uusien asioiden kokeilu sekä ennen kaikkea oman toiminnan tutkiminen, joka mahdollistaa korjaavien toimenpiteiden tekemisen. (Sarala & Sarala 2003, 42)

On kuitenkin hyvä muistaa, että organisaation osaamispääoma on niin valtava, ettei kaikkia sen osia pystytä mitenkään kehittämään yhtä vahvasti, ainakaan samanaikaisesti. Osaamisen kehittämiselle on ominaista, että tavoitteet saavutetaan usein hitaasti ja tulokset toiminnassa näkyvät vasta pitkällä aikavälillä tarkasteltuna. (Viitala 2009, 180, 186, 203.)

3.4 Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelun alkuperä löytyy amerikkalaisen tavoitejohtamisen kehikosta, jossa vastaava keskustelu painottui suorituksen arviointiin. Kehittämisen näkökulmaa haluttiin kuitenkin mukaan, koska nykyisissä toimintaympäristössä ei voida etukäteen sopia miten erilaisissa tilanteissa tulee toimia. Kehityskeskustelu onkin tämän tarpeen mukaisesti jakautunut useissa tapauksissa kahteen osaan, tavoitteiden käsittelyyn sekä osaamisen kehittämiseen. (Valpola 2003, 14-16.)

Tässä tutkimuksessa kehityskeskustelua tarkastellaan ennen kaikkea osaamisen kehittämisen ja johtamisen välineenä, vaikka yrityksessä käytöön otettu kehityskeskustelumalli sisältää myös tavoitteisiin liittyvät osa-alueet.

Viitala (2005, 14) on määritellyt osaamisen johtamisen seuraavasti: ”Osaamisen johtaminen sisältää kaiken sellaisen tarkoituksellisen toiminnan, jonka avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan.” Väitöskirjassaan Elina Hyrkäs (2009) täydentää tätä määrittelyä organisaation yhteistyövalmiuden johtamisella ja kehittämisellä. Erityisesti yhteistyövalmiuden näkökulmasta tarkasteltuna osaamisen johtamisen

painoarvo johtajan työkalupakissa on kasvanut verkostotalouden mukanaan tuoman yhteistoiminnan myötä.

Osaamisen kehittäminen ei kuitenkaan kata koko osaamisen johtamisen toimintakenttää. Muita keskeisiä elementtejä ovat organisaation järjestelmät sekä johtamisen ja työyhteisön jatkuva kehittäminen. Osaamisen johtamisen arkkitehtuuri luo rakenteet oikeanlaiselle toiminnalle auttamalla huomion suuntaamisessa tärkeisiin asioihin, rytmittämällä tekemistä, jäsentämällä päätöksentekoa ja varmistamalla toimeenpanon. Rakenteet ovat myös tapa viestiä organisaatiolle asioista, joita pidetään tärkeinä. (Viitala 2009.)

Tässä tutkimuksessa osaamisen johtamista käsitellään oppivan organisaation lähestymistavasta käsin, koska sen korostama jatkuvan kehittämisen malli nähtiin yrityksessä yhdeksi keskeisimmistä tavoitteista. Toinen käsittelyn lähestymistapa on osaamisen johtamisen suunnittelu- ja seurantajärjestelmiin kuuluva kehityskeskustelu, joka nähtiin yrityksessä keskeisenä prosessina osaamisen johtamisessa.

3.4.1 Kehityskeskustelun tarkoitus

Anglo-amerikkalaisesta arviointipainotteisesta suuntautumisesta poiketen suomalainen kehityskeskustelututkimus, ja myös kehityskeskusteluihin liittyvät käytännöt, on keskittynyt esimiehen ja alaisen väliseen vuorovaikutussuhteeseen, joka kiistatta onkin ratkaiseva tekijä hyödyllisyyden kannalta. (Viitala 2010).

Kehityskeskustelun tarkoituksena on varmistaa, että organisaatiossa työskentelevät ihmisen pysyvät ammattitaitoisina. Kehityskeskusteluja pidetään hyvänä välineenä oppimista tukevan dialogin synnyttämisen, koska aika ja tila ovat varattuja juuri tätä tarkoitusta varten (Viitala 2010). Osaamisen kehittämiseen keskittyvä kehityskeskustelu tarjoaa myös keinon löytää positiivinen vuoropuhelu yksilön toiveiden sekä tarpeiden ja yrityksen osaamistarpeiden välille. Samalla pystytään hakemaan myös työssä jaksamista tukevia ratkaisuja. (Valpola 2003, 14-16.) Säännöllinen kehityskeskustelu tarjoaa työntekijälle mahdollisuuden arvioida osaamistaan sekä laatia osaamisen kehittämiseen tähtäävän henkilökohtaisen kehityssuunnitelman esimiehensä kanssa (Viitala 2009, 186). Olennaista on, että osaamisen kehittämisen ja suoriutumisen kehittämisen välille luodaan kiintopisteitä, jotka auttavat reflektoinnissa (Viitala 2010). Sydänmaanlakka (2008, 300) nostaa lisäksi esille kehityskeskustelujen toistuvuuden ja systemaattisuuden merkityksen niiden keskustelujen saavuttamisen varmistamisessa. Kehityskeskustelu onkin määrääjain käytävä ammatillinen keskustelu, jossa tarkastellaan työntekijän työtä, henkilökohtaista osaamista, kiinnostuksen kohteita ja kehittymistarpeita. Kehityskeskustelut tarjoavat myös mahdollisuuden keskustella organisaation tehtävästä ja muista taustalla olevista tärkeistä tehtävistä.

Kehityskeskustelun tulisi olla tulevaisuuteen suuntautunut ja siinä pitäisi luota mahdollisimman hyvät onnistumisen edellytykset työntekijällä. Viitala (2009, 186) muistuttaa myös siitä, että kehityskeskustelussa tulee selvittää myös sellainen työntekijän osaaminen, jota hän ei pääse nykyisessä työtehtävässään hyödyntämään. Tällaiselle osaamiselle voidaan yhdessä suunnitella toteuttamisen mahdollisuuksia.

Kehityskeskusteluilla on rooli myös organisaation toiminnan suunnittelu- ja seurantajärjestelmässä, mikä näkyy muun muassa kehityskeskustelujen sijoittamisena johtamisen vuosikelloon strategian ja tavoitteiden toteuttamisen jatkumolle (Viitala 2010). Kehityskeskustelu on osa organisaation järjestelmällistä johtamista ja sen toteuttaminen ei voi perustua vapaaehtoisuuteen (Aarnikoivu 2010, 70). Kehityskeskustelut eivät siis ole muusta organisaation tavoitteellisesta toiminnasta irrallinen kokonaisuus.

Parhaimmillaan kehityskeskustelu tukee sekä työntekijän henkilökohtaisen osaamisen että organisaation osaamisen kehittymistä, rakentaa työntekijälle motivoivan haasteen oppimisen tueksi, parantaa esimiehen edellytyksiä johtaa työntekijää sekä tarjoaa mahdollisuuden organisaation tavoitteiden jalkauttamiseksi käytäntöön.

3.4.2 Kehityskeskustelun toteuttaminen

Kehityskeskustelun vaiheet ovat valmistautuminen, keskustelutilanne ja jälkihoito. Kehityskeskustelun tukena käytetään yleisesti lomakkeistoa, jonka tarkoituksena on varmistaa keskustelun eri vaiheiden läpikäyminen ja auttaa seurannassa. Lomakkeista ei kuitenkaan tulla nosta keskustelun päätehtävää vaan niiden roolina on toimia nimenomaan tukivälineenä. Valitettavan usein niiden täyttämistä tulee kuitenkin itseisarvo ja keskustelun vuorovaikutteisuus rajoittuu. Tällöin erityisesti työntekijä kokee keskustelun hyödyttömäksi tai hyödyttään rajoittuneeksi. Tällainen ”paperinmakuinen” keskustelu voidaan välttää, jos esimies on sisäistänyt mistä kehityskeskustelussa on kysymys. Esimiehen tulee uskaltaa irrottautua lomakkeesta ja hyödyntää keskustelun polveilun tuomat mahdollisuudet saavuttaa syvempi ymmärrys työntekijän kokemuksesta ja odotuksista. Mikään lomake ei voi taata keskustelun laatua. Olennaista lomakkeissa on se, että niissä nostetaan esiin kehityskeskustelun pääteemat: tavoitteet, tulokset ja henkilökohtainen kehittyminen. (Aarnikoivu 2010, 81-83.)

Kehityskeskustelun laatuun vaikuttaa kaikkein eniten valmistautuminen keskusteluun. Valmistautuminen on yhtäläillä esimiehen kuin työntekijänkin vastuulla. Osa valmistautumista on myös kehityskeskusteluun liittyvien asenteiden muokkaaminen. On huolehdittava, ettei kehityskeskustelun käyminen ole ”pakko” vaan konkretisoimalla sen merkitys ja hyödyt esimiehet ja henkilöstö saadaan aidosti kiinnostumaan keskustelusta ja näkemään sen merkitys. Keskus-

telu on kahden kauppa, johon kummankin osapuolen tulee panostaa. Molempien osapuolten asenne ja tahtotila ovat ensisijaisen tärkeitä onnistumisen kannalta. (Aarnikoivu 2010, 81, 148)

Esimies voi tukea alaisten valmistautumista ja osoittaa valmistautumisen tärkeyden omilla teollaan. Yksi tapa tähän on järjestää orientaatiotilaisuus työyhteisön jäsenille. Tilaisuudessa esimies voi korostaa oleellisia kohtia ja antaa ohjeita valmistautumiseen. Yksi yleinen valmistautumisen tapa on velvoittaa työntekijät täyttämään kehityskeskustelulomake ennen keskustelua, koska silloin asioita on ollut pakko miettiä ennen keskustelua. Yksinkertaisinta kaikille on, kun organisaatiossa sovitaan valmistautumisen pelisäännöt yksiselitteisesti. (Aarnikoivu 2010, 87-88.)

Kehityskeskustelutilanne rakentuu kolmen teeman ympärille:

- suorituserviointi
- tavoitteet ja mittarit
- henkilökohtainen kehittyminen.

Kaikki osa-alueet voidaan käsitellä kerralla, mutta ne voidaan jakaa myös siten, että tavoitteisiin, mittareihin ja tuloksiin liittyvät osa-alueet käsitellään omassa keskustelussaan ja henkilökohtaiseen kehittymiseen liittyvä keskustelu pidetään omanaan. (Aarnikoivu 2010, 91.)

Kehityskeskustelun dokumentointi on edellytys sovittujen asioiden ja kehittymisen seurannan pitkän tähtäimen seurannan kannalta. Dokumentoinnilla on myös sitouttava vaikutus, koska silloin yhteinen ymmärrys sovituista asioista tulee kirjattua. Organisaation kannalta dokumentointi on ainoa tapa saada kaikkien käytyjen kehityskeskustelujen tulokset myös ylimmän johdon hyödynnettäviksi. Myös koulutussuunnittelu ja monet muut henkilöstöhallinnon prosessit hyödyntävät kehityskeskusteluissa esille nousseita asioita. Jotkin asiat eivät välttämättä nouse esille yksittäisessä kehityskeskustelussa, mutta kun asioita tarkastellaan suuremmissa kokonaisuuksissa on mahdollista tunnistaa erilaisia ilmiöitä. (Aarnikoivu 2010, 101-103.)

3.4.3 Kehityskeskustelu esimiehen työkaluna

Viitala teki vuosina 2005-2009 kyselytutkimuksen, jonka vastaajina oli MBA-koulutukseen osallistuneiden esimiesten alaiset. Vastauksia saatiin 2283 yhteensä 37 organisaatiosta, vastaajista 65% oli ollut kehityskeskustelussa viimeisen vuoden aikana. Tämän tutkimuksen perusteella hän nostaa esimiehet keskeiseen rooliin siinä, miten osaaminen uudistuu, kehittyy, kohdentuu ja ennen kaikkea tulee hyödynnettyä organisaation eri tasoilla. Kehityskeskustelut ovat esimiehen kannalta tärkeässä asemassa osaamisen johtamisessa, koska ne tarjoavat konkreettisen työkalun organisaation osaamiskysymysten systemaattiseen käsittelyyn. Niiden avulla voi-

daan varmistaa, että jokainen alainen tulee kohdatuksi yksilöllisellä tasolla. Organisaation osaaminen on riippuvaista ihmisten kyvystä ja halusta kehittää sekä käyttää osaamistaan. Tutkimusten mukaan esimiehillä on merkittävä vaikutus siihen millaiseksi työntekijän kyky ja halu muodostuvat. (Viitala 2010.)

Viitalan tutkimuksessa havaittiin myös, että kehityskeskustelujen kanssa yhtä aikaa organisaatioissa esiintyy erilaisia positiivisia asioita vaikka tutkimus ei paljastakaan, johtuvatko ne kehityskeskusteluista vai jostain muusta. Voidaan kuitenkin olettaa, että systemaattisen kehityskeskustelumallin olemassa olo osaltaan ohjaa esimiehiä toimimaan asetettujen tavoitteiden ja osaamisen kehittämisen pyrkimysten mukaisesti laajemminkin työssään. Erityisen vahvasti kehityskeskustelut näyttivät liittyvän osaamiseen suuntaamiseen ja oppimisen orientointiin. Esimiehet olivat aktiivisempia organisaation tavoitteiden viestijiä ja edistivät aktiivisemmin oppimista ja suoriutumista tukevaa kulttuuria. Kehityskeskusteluja pitävät esimiehet olivat myös parempia käsittelemään osaamista käsitteleviä kysymyksiä, kuten osaamisen tilaa ja sen kehittämisen keinoja. Tulosten perusteella Viitala teki myös päätelmän, että kahdenvälisissä keskusteluissa on mahdollista käsitellä tavoitteita ja muutoksia paremmin yksilön lähtökohdista käsin. Ryhmäkehityskeskustelujen haasteiksi hän nostaa aidon dialogin syntyminen vaikeuden. (Viitala 2010.)

Kehityskeskusteluihin liittyvät suorituksen arviointi on erityisesti asiantuntijaorganisaatiossa haasteellista, koska esimies ei välttämättä tunne kovinkaan hyvin alaisensa tehtäväkenttää, työtehtäviä ja toimintaa. Suomalaiseen organisaatiokulttuuriin sopii muutenkin huonosti anglo-amerikkalainen tapa korostaa esimiehen valta-asemaa arvioijana ja asemoida alainen arvioinnin objektiksi. Arvioinnin saadessa liikaa painoarvoa kehityskeskustelussa, on vaikea luoda luottamuksellinen keskustelutilanne, jollaista osaamisesta ja kehittymisestä keskusteleminen kuitenkin vaatisi. Yksi tapa ratkaista tämä on jakaa keskustelu kahteen osaan, jolloin ensimmäinen osa keskittyy arviointiin ja toisen osan tavoite olisi ammatillisen kasvun tukeminen, osaamisen edistämien ja henkilökohtaisen kehittymisen tukeminen. Jälkimmäisen keskustelun voi käydä esimiehen sijaan asiantuntijaorganisaatiossa myös muu soveltuva henkilö tai vaikka ammatti-mentori. (Viitala 2010.)

Aarnikoivu (2010, 73-78) nostaa esimiehen motivaation kehityskeskusteluiden käymiseen ratkaisevaan rooliin. Hyödyllisten kehityskeskustelujen varmistamiseksi esimiesten sitoutumista ja motivaatiota tuettava, varmistettava ja jopa veloitettava. Esimiehen panostus ja sitoutuminen aikaansaavat myönteisen vaikutuksen myös työntekijöihin. Kääntäen esimiehen heikko-laatuinen ja sitoutumaton suoritus kehityskeskustelussa on omiaan tekemään työntekijöistä tyytymättömiä tai passiivisia.

4 Toimintatutkimus toiminnan kehittämisessä

4.1 Toimintatutkimuksen kuvaus

Kananen (2009, 13, 21-23) kuvaa toimintatutkimusta tutkimusstrategiaksi, jolla lähestytään ja saadaan tietoa ilmiöstä. Toimintatutkimusta kuvaa käytäntöön suuntautuminen, ongelmakesisyys, tutkittavien ja tutkijan aktiivien toimiminen muutosprosessissa sekä yhteistyö. Toimintatutkimuksessa tavoitteena on muutos eli toiminnan kehittäminen ja tutkijan tehtävänä on toimia muutosagenttina yhteisössä. Jotta toimintaa voidaan muuttaa, pitää toiminta ja siihen vaikuttavat tekijät ensin tuntea ja ymmärtää. Toimintatutkimuksen avulla etsitään ongelmiin ratkaisuja, jotka auttavat muutoksen tapahtumisessa.

Tutkija on osallisena toiminnassa ja näin ollen hän on myös osa tutkittavaa ilmiötä. Tutkijan vastuulla on kysymysten esittäminen ja organisaation ohjaaminen muutoksen läpi. Toimintatutkimuksessa tutkija ei voi yksin toteuttaa muutosta, vaan hänen täytyy saada yhteisö tekemään muutos. Tutkittavien ihmisten roolina on olla aktiivisia subjekteja tutkimus- ja muutosprosessissa. (Kuula 2000.)

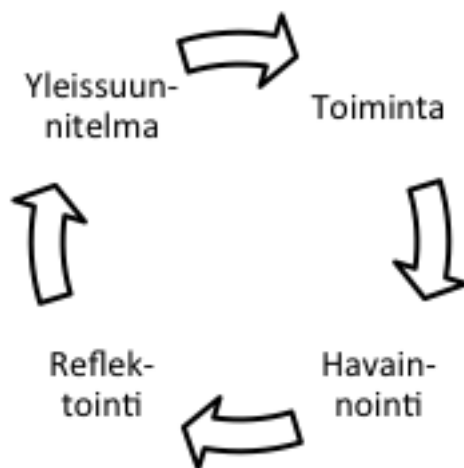
Toimintatutkimuksen lähestymistapa muistuttaa työelämässä käytettyjä jatkuvan kehittämisen käytäntöjä ja sen vuoksi se toimii hyvin käytännön työelämän ongelmien tiedostamisen ja muuttamisen työkaluna. Kananen (2009, 11) korostaa, että ”ilman tutkimusta toimintaan liittyvät muutokset ja parannukset ovat työpaikan arkipäivän parannuksia”. Kuitenkin Kananen (2009, 9-10, 13) näkee toimintatutkimuksen ammatillisen oppimisen ja kehittymisen prosessina. Kuten työelämässäkin, toimintatutkimuksessa kehittäminen tapahtuu yhdessä yhteistä tavoitetta kohti. O'Brien (2001) näkee toimintatutkimuksen voiman olevan juuri yhteistyössä, koska siinä ongelman kanssa painivat ihmiset löytävät ratkaisun yhdessä ja samalla myös sitoutuvat ratkaisun tuomaan muutokseen. Tertsunen jatkaa tästä vielä pidemmälle nostamalla esille Suojasen (1992, 22) näkemyksen tutkimuksen osallistujien roolista: ”Toimintatutkimuksessa korostuu käytännön ja teorian ja samalla toiminnan ja ajattelun välinen kiinteä vuorovaikutussuhde. Toimintatutkimukseen liittyy lisäksi aina omakohtaisia kokemuksia sekä tutkitavasta ja kehitettävänä olevasta ilmiöstä että omasta toiminnasta, joten tutkimus mahdollistaa samalla osallistujien oppimisprosessin käynnistymisen.” (Tertsunen 1999, 41.)

Toimintatutkimuksessa voi toki käydä niin, että muutos ei tapahdu tai se on toisenlainen kuin mitä oli alun perin tavoiteltu. Se ei välttämättä tarkoita lainkaan sitä, että tutkimus olisi epäonnistunut. Silloinkin on saatu tuotettua tietoa tutkitavasta toiminnasta ja muutoksesta. Ollaan opittu miten tutkittavat kohteet voivat muuttua tai kääntäen se, että miksi ne eivät muutu. (Kuula 2000.) Syitä muutoksen puuttumiselle voivat olla muuten vaikeasti tunnistettavat asenteet, valtarakenteet, työkulttuurit jne. Kyseessä on kuitenkin tutkimus, joten tällai-

setkin havainnot pitää nähdä tuotettuna aineistona, jonka pohjalta voidaan edelleen tuottaa uutta tutkimuksellista tietoa.

4.2 Toimintatutkimuksen syklisyys

Toimintatutkimuksessa yhteisön toimintaa kehitetään jatkuvasti toisiaan seuraavien syklien avulla prosessinomaisesti. Jokaisessa syklissä toistuvat samat vaiheet. Kananen (2009, 12) listaa syklin vaiheiksi yksinkertaisimmillaan suunnittelun, toiminnan ja seurannan. Usein seuranta jakautuu vielä havainnointiin ja reflektointiin. Havainnoinnilla tarkoitetaan tiedon keräämistä toiminnasta muutoksen aikana sekä jälkeen ja reflektoinnilla tämän kerätyn tiedon käsitteilyä ja jäsentämistä suhteessa toimintaan sekä tehtyihin muutoksiin.



Kuvio 5: Toimintatutkimuksen sykli (mukaillen Kananen 2009)

Toimintatutkimuksen peräkkäiset syklit mahdollistavat muutoksen ohjaamisen haluttuun suuntaan ja tutkimuksen aikana on mahdollista tätä suuntaa täsmentää syklien välillä. Tutkijalta tämä lähestymistapa edellyttää kykyä havainnoida, analysoida ja ymmärtää muutoksia sekä halua kyseenalaistaa olemassa olevat toimintatavat. Tutkijan pitää omalla työpanoksellaan pystyä myös ohjaamaan kehitystä tutkimuksen tavoitteen ja tehtyjen havaintojen pohjalta. Ilman halua kehittää tutkittavan yhteisön toimintaa toimintatutkimuksen tekeminen on mahdotonta. (O'Brien 2001).

4.3 Tiedonkeruu toimintatutkimuksessa

Laadullisen tutkimuksen osa-alueita ovat suunnittelu, tiedonkeruu ja analyysi. Toimintatutkimus tavallaan jatkaa siitä mihin laadullinen tutkimus loppuu lisäämällä neljänneksi osa-alueeksi toiminnan. Toiminta voi olla ongelman ratkaisua, evaluointia tai yhteisön kehittämistä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että toimintatutkimuksen tiedonkeruu menetelmät rajoittuisivat vain laadullisen tutkimuksen menetelmiin. Varsinkin kun halutaan varmistua muu-

toksen vaikutuksista, käytetään määrällisen tutkimuksen menetelmiä, kuten kyselyjä. (Kananen 2009, 22). On tärkeää, että valitut tiedonkeruumenetelmät perustellaan ja dokumentoidaan, jotta niiden soveltuvuutta voidaan myös jälkikäteen arvioida. Tämä muodostuu tärkeäksi erityisesti silloin kun tutkimuksen tulokset eivät vastaa tavoitteita.

Tärkein tiedonkeruun menetelmä on tutkimuspäiväkirja, johon tallennetut keskustelut ja havainnot tuovat prosessiin läpinäkyvyyttä. Tutkimuspäiväkirjaan kerätään järjestelmällisesti aineistoa viitekehyksen teemoista ja tehdään niihin liittyviä omia muistiinpanoja. Tutkimuspäiväkirja on toimintatutkimuksen perusta ja analyysin pohja. (Kananen 2009, 112.)

Tiedonkeruussa ei pidä keskittyä aineiston laajuuteen vaan mieluummin aineiston kattavuuteen, koska aineiston koolla ei ole suoraa vaikutusta tutkimuksen onnistumiseen. Tiedonkeruu tuottaa vasta aineiston, joka ei siis vielä ole tavoiteltu tutkimustulos. Varsinkin laadullinen tutkimus tuottaa runsaasti aineistoa, jota pitää tiivistää, jotta analyysi ja sen pohjalta tehtävät johtopäätökset voidaan tehdä. (Kananen 2009, 112.) Tutkimuspäiväkirjan on tarkoitus toimia apuna aineiston analyysissä kun etsitään säännönmukaisuuksia ja samankaltaisuuksia sekä lopulta tehdään tulkintoja tutkimuksen kohteesta.

4.4 Toimintatutkimus osaamisen johtamisen kehityshankkeissa

Nykyaikana muutokset ovat välttämättömiä yritystoiminnassa ja oleellinen osa muutosta on henkilöstön kehittämisen ja osaamisen uudistamisen kytkeminen osaksi kokonaisuutta (Aarnikoivu 2011, 66). Näiden tueksi tarvitaan osaamisen johtamisen mallit, joita myöskin pitää uudistaa tarpeiden muuttuessa. Osaamisen johtamisen kehityshankkeiden vaikuttavuuden arviointi hoidetaan yleensä kvantitatiivisen tutkimuksen keinoin numeerisesti analysoitavana kyselytutkimuksena. Tämä antaa kuitenkin hyvin rajallisen käsityksen muutoksen vaikutuksista, eikä lainkaan huomio kehityshankkeen aikana tapahtuneita asioita. Toimintatutkimuksen avulla voidaan normaalin toiminnan kehittämisen sijaan tarkastella kehityshanketta ja sen tuloksia yhtenä kokonaisuutena (Kananen 2009, 7). Näin saavutetaan mahdollisuus ymmärtää ilmiötä syvemmin ja samalla synnytetään uutta tietoa tulevaa käyttöä varten.

Kehityskeskusteluihin liittyvää opinnäytetyötä tehdessään Nyrhinen hyödynsi toimintatutkimusta sekä henkilöstön motivaation lisääjänä että struktuurin tuojana kehittämistyöhön. Erityisesti päiväkirjan pitämisen hän nostaa keskeiseksi työkaluksi aineiston kokoamisessa ja tutkittavan ilmiön ymmärtämisessä. (Nyrhinen 2011, 68-69.)

Toimintatutkimuksen tekeminen on normaalia työelämässä tehtävää kehittämistyötä työllämpää, mutta vastapainona sen avulla voidaan parantaa vaikeasti mitattavien kehityshankkeiden vaikuttavuuden arviointia. Ei liene liioiteltua väittää, että moniin henkilöstöhallinnon

piiriin kuuluviin hankkeisiin saataisiin toimintatutkimuksen avulla lisää uskottavuutta yrityksen johdon silmissä.

5 Kehittämishankkeen esittely

5.1 Kehittämishankkeen kuvaus

5.1.1 Hankkeen lähtötilanne

Yrityksessä on käytössä kehityskeskusteluprosessi, joka on todettu monelta osin puutteelliseksi. Keskeisimmät haasteet liittyvät keskustelujen sisältöön, laatuun ja ennen kaikkea siihen, että keskustelut eivät valtaosaltaan näytä aikaansaavan todellisia kehitysaktiviteetteja. Kehityskeskusteluista on myös muutama vuosi sitten poistettu kompensatioon liittyvät elementit ulkopuolisen konsultin suosituksen perusteella. Koska tilalle ei kuitenkaan luotu minkäänlaista korvaavaa tapaa kompensatiosta keskusteluun, ovat niin esimiehet kuin työntekijät turhautuneet tilanteeseen. Yrityksen toimintakulttuurissa, ja näin ollen myös kehityskeskusteluprosessissa, on hyvin vähän laitettu painoarvoa suorituksen mittaamiselle, joten työntekijöiden välisiä eroja on ollut hyvin vaikea tuoda johdonmukaisella tavalla esiin. Tämä on osaltaan tehnyt oikein kohdennetusta palkitsemisesta vaikeaa.

Henkilökunnan osaaminen on työvoimavaltaisessa liiketoiminnassa yrityksen tärkeimpiä tuotantotekijöitä, mutta koska toimiva kehityskeskusteluprosessi puuttuu on suuri riski ettei yritys pysty muuntamaan henkilökunnan osaamista tulevia haasteita vastaavaksi. Heikko kehityskeskusteluprosessi on myös työnantajakuvan kannalta suuri puute asiantuntijaorganisaatiossa.

Keskeisin uudistamisen haaste on kompensatioihin liittyvä heikko kulttuuri ja kompensatioihin liittyvien prosessien dokumentoimattomuus. Useat esimiehet ja työntekijät ovatkin hyvin epätietoisia kompensatioihin liittyvistä pelisäännöistä ja kokevat aiheeseen liittyvää turhautumista. Käytännössä tämä tarkoittaa projektin osalta sitä, että palkkaukseen liittyvien muutosten varmistamiseksi vaaditaan hyvin hienotunteista ja pienten askelten varaan rakentuvaa toimintaa.

5.1.2 Hankkeen tavoitteet ja tehtävät

Projektin tavoitteena on tuottaa ja jalkauttaa kehityskeskusteluprosessi, joka tarjoaa:

- osaamisen johtamiselle tukea,
- tukea oppimisen eri tapojen jalkauttamiselle organisaatioon,
- esimiehille paremmat työkalut kehityskeskustelujen hoitamiseen,

- työntekijöille oikeudenmukaisen kohtelun,
- henkilöstöhallinnolle työkaluja henkilöstöasioiden johtamiseen ja
- toimitusjohtajalle mallin, jonka avulla hän pystyy muodostamaan helposti kokonaiskuvan yrityksen osaamisista ja kehityskohteista sekä palkankorotukset ansaitsevista henkilöistä.

Koska edellä mainitut seikat ovat enemmän tai vähemmän laadullisen arvioinnin piirissä ja todennettavissa vasta pidemmän ajan jälkeen, tarvitaan kehitysprojektin onnistumisen arvioimiseksi toisenlaiset mittarit. Kehitysprojektin tavoitteet ovat:

- esimiehet perehdytetty ennen kehityskeskusteluiden alkamista,
- aikataulun mukaisesti henkilöstöhallinnolle palautuneiden oikein tai lähes oikein täytettyjen lomakkeiden määrä,
- työntekijät kokevat kehityskeskustelun olleen viimevuotista parempi ja
- esimiehet kokevat kehityskeskusteluprosessin tarjonnan heille aikaisempaa parempaa tukea hyvän kehityskeskustelun pitämiseksi.

Projektissa ei pyritä kehittämään palkkausjärjestelmää laajemmin, vaan rajoitetaan palkankorotuksiin oikeutettujen henkilöiden parempaan ja oikeudenmukaisempaan tunnistamiseen. Varsinaiseen palkkaukseen liittyvään päätöksentekoon ei myöskään ole tarkoitus puuttua.

5.1.3 Hankkeen aikataulut

Hankkeen aloitus tapahtui syyskuussa 2010 osana palkkaustyöryhmää, josta kehityskeskusteluprosessin uudistaminen eriytettiin pian omaksi hankkeeksi. Huhtikuussa 2011 oltiin niin pitkällä prosessin määrittelyn osalta, että päästiin siirtymään lomakkeen suunnitteluun. Samaan aikaan saatiin Great Place to Work -kyselyn tulokset käyttöön, joten niiden perusteella oli mahdollista tehdä vielä hienosäätöä prosessiin. Toukokuussa 2011 aloitettiin kehityskeskustelujen pitäminen uuden prosessin mukaisesti. Ensimmäiset keskustelut toimivat pilotteina, joiden avulla tunnistettiin täsmennystä vaativia kohteita. Elokuussa 2011 pidettiin viimeiset ensimmäisen kierroksen keskustelut ja tehtiin yhteenveto tuloksista.

Muutaman kuukauden tauon jälkeen hanke jatkui kehityskeskusteluprosessin jatkokehittämisellä marraskuussa 2011. Tarvittavat muutokset saatiin tehtyä nopeasti ja päivitetty ohjeet ja lomake saatiin esimiesten käyttöön tammikuussa 2012. Samaan ajankohtaan osui myös Great Place to Work -kyselyn uusimpien tulosten läpikäynti, joten niiden tulokset oli helppo huomioida niin ohjeistuksessa kuin keskusteluissakin. Toiset uudistetun kehityskeskusteluprosessin mukaiset keskustelut aloitettiin helmikuussa 2012 ja ne saatiin päätökseen toukokuussa 2012. Tähän hanke myös päätettiin ja normaali jatkokehitys sekä päivitykset hoidetaan tästä eteenpäin henkilöstöhallinnon normaalin vuosikellon mukaisessa aikataulussa.

Toimintatutkimuksen periaatteiden mukaisesti hanke aikataulutettiin kehityssykleihin. Syklit sisältöineen on kuvattu kappaleessa 5.2.

5.1.4 Hankkeen organisaatio ja vastuut

Projektin omisti henkilöstöasioista vastuussa oleva taluspäällikkö, projektin käytännön johtamisesta vastasi tutkimuksen tekijä ja projektin viestinnästä vastasivat yhdessä tutkimuksen tekijä, viestintäpäällikkö ja henkilöstöasiainhoitaja. Projektin käytännön toteutuksessa olivat keskeisimpinä osallistujina henkilöstöasiainhoitaja sekä kaikki linjaesimiehet. Lisäksi projektiin osallistui henkilöstön edustajana luottamusmies. Erilaisten keskustelutilaisuuksien ja muun vuoropuhelun kautta käytännössä koko yrityksen henkilöstö pääsi osallistumaan projektin toteutukseen. Projektissa ei käytetty yrityksen ulkopuolisia resursseja.

5.1.5 Hankkeen riskit

Riskit jaettiin kolmeen ryhmään sen mukaisesti, että koskivatko ne itse kehityskeskusteluprosessin kehittämistä, johtoa sekä esimiehiä vaiko henkilöstöä. Kaikkiin näihin liittyvät riskit, niiden todennäköisyys, vaikutus sekä riskin hallintaan liittyvät toimenpiteet on esitelty oheisissa taulukoissa.

Taulukko 2: Kehityskeskusteluprosessin kehittämiseen liittyvät riskit

Riski	Vaikutus	Todennäköisyys	Riskin hallinta
Prosessin kehittämisen aikataulu viivästyy	Kehityskeskusteluja ei voida hoitaa sovittussa aikataulussa	Pieni	Projektisuunnitelman tekeminen ja seuranta. Riittävän ajan varaaminen projektityölle.
Projektin tuotos ei vastaa tarvetta	Ei saada aikaiseksi haluttua muutosta	Pieni	Huolellisesti tehtävä tarkartoitus sekä tavoitteiden määrittäminen.

Taulukko 3: Johtoon ja esimiehiin liittyvät riskit

Riski	Vaikutus	Todennäköisyys	Riskin hallinta
Esimiesten koulutus viivästyy	Kehityskeskusteluja ei voida hoitaa sovittussa aikataulussa	Pieni	Projektin aikataulun seuranta ja koulutusten riittävän aikaisin tehtävä aikataulutus.
Johto ja esimiehet eivät sisäistä omaa rooliaan motivaation luojina ja ylläpitäjinä	Kehityskeskustelu käydään, mutta tavoiteltua sitoutuneisuutta ei saavuteta	Keskimääräinen	Jatkuva viestintä ja sitouttaminen projektin ajan.
Esimiehet eivät sitoudu uuden prosessin käyttöön	Ei saada aikaiseksi haluttua muutosta	Keskimääräinen	Kehityskeskustelujen merkityksen korostaminen. Prosessin tekeminen mahdollisimman helpoksi toteuttaa.
Yrityksen johto ei sitoudu projektiin	Projekti toteuttaminen vaikeutuu tai muuttuu mahdottomaksi	Keskimääräinen	Projektin merkityksen viestintä johdolle tutuin termein ja käsittein. Projektin hyötyjen konkretisoiminen.

Taulukko 4: Henkilöstöön liittyvät riskit

Riski	Vaikutus	Todennäköisyys	Riskin hallinta
Henkilöstö ei sitoudu uuden prosessin käyttöön	Ei saada aikaiseksi haluttua muutosta	Keskimääräinen	Jatkuva viestintä ja sitouttaminen projektin ajan. Kehityskeskustelujen merkityksen korostaminen.
Projektin tuotos ei vastaa tarvetta	Ei saada aikaiseksi haluttua muutosta	Pieni	Huolehditaan henkilöstön mukana olosta projektissa eri tavoin.

5.2 Kehityshankkeen kuvaus toimintatutkimuksena

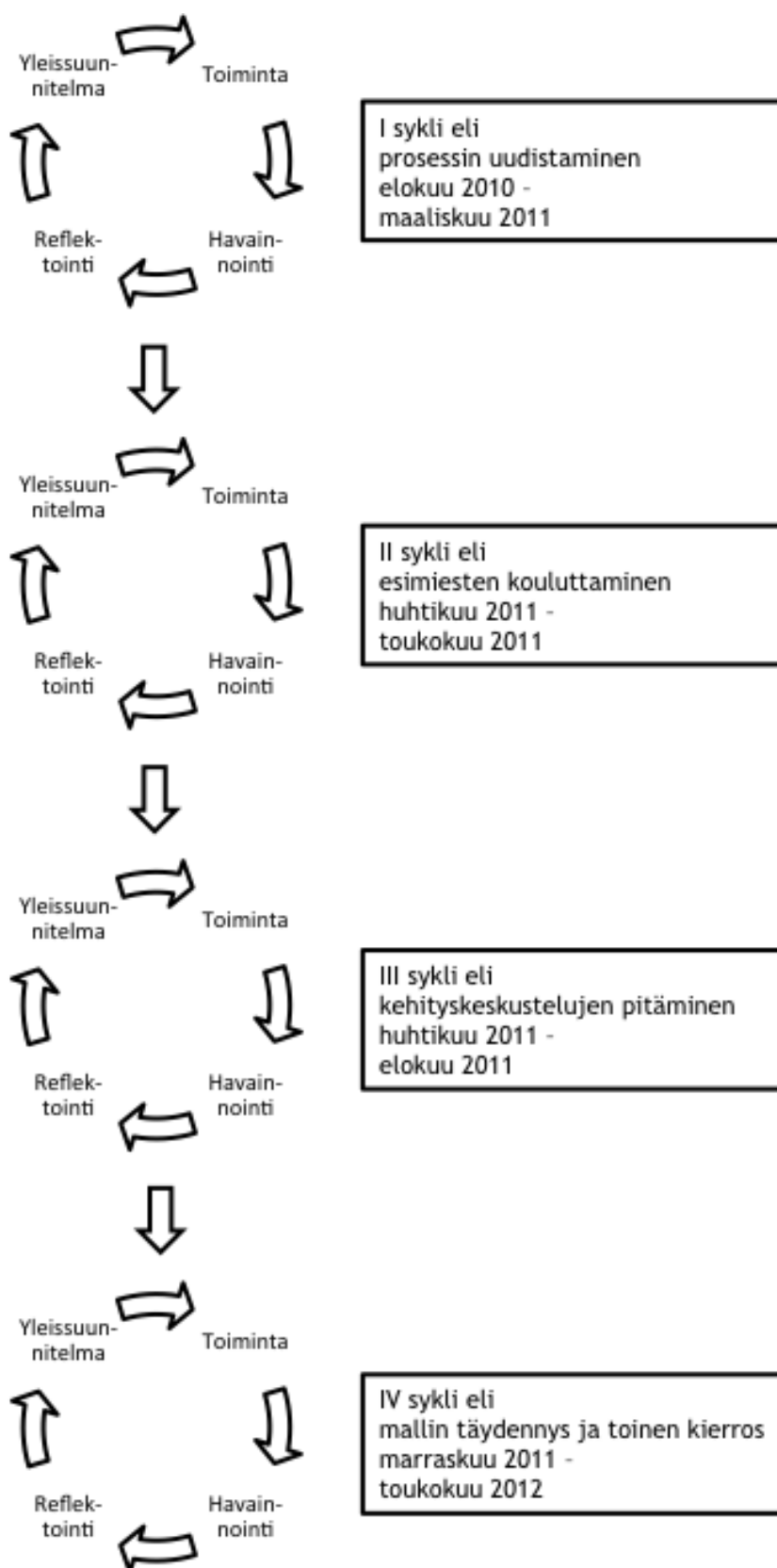
Kehityshanke koostui neljästä toimintatutkimuksen syklistä. Syklien muodostama spiraali esitellään kuviossa 6 ja syklien tarkemmat sisällöt on kuvattu omissa kappaleissaan. Lisäksi olen kuvannut myös nykytilanteen ja tarpeiden kartoittamiseen liittyviä tehtäviä, koska ne olivat ensimmäisen syklin kannalta tärkeitä pohjatietoja.

Tutkimuksessa tiedonkeruumenetelminä hyödynsin useita erilaisia menetelmiä, kuten kirjallisia lähteitä, tutkimuspäiväkirjaani, muita dokumentteja, haastatteluja sekä vuoropuhelua henkilöstönkehittämisenasiantuntijoiden kanssa.

5.2.1 Kehityskeskusteluprosessin nykytilan ja tarpeiden kartoittaminen

Nykytilanteen ymmärtämistä helpotti se, että projektiryhmässä olevat henkilöt olivat käyttäneet olemassa olevaa kehityskeskustelumallia ja sitä kautta heillä oli omakohtaista kokemusta sen ominaisuuksista ja käyttämisestä. Saadakseni kokonaiskuvaan mukaan myös henkilöstöhallinnon näkökulman haastattelin yrityksen henkilöstöasiainhoitajaa ja kävimme hänen työnsä kannalta läpi olemassa olevaa kehityskeskustelumallia. Vastaavanlainen keskustelu käytiin myös henkilöstöhallinnosta vastaavan talouspäällikön kanssa.

Nykytilan kartoittamisen yhteydessä saimme käsiimme myös konsernin emoyhtiössä käytössä olevan kehityskeskustelumallin. Siinä vaikutti olevan paljon samoja elementtejä kuin mitä tarpeiden kartoittamisen yhteydessä oli tunnistettu. Mallin soveltuvuuden arviointi päätettiin suorittaa ensimmäisen syklin aikana.



Kuvio 6: Toimintatutkimuksen toteutuspiraali, syklit ja ajoitus

5.2.2 I sykli eli kehityskeskusteluprosessin uudistaminen

Nykytilan ja tarpeiden selvittämisen jälkeen oli vuorossa uudistetun kehityskeskusteluprosessin rakentaminen. Se aloitettiin keräämällä saatavilla olevia kehityskeskustelumalleja ja tutustumalla niihin. Osa malleista oli sellaisia, että jollakin projektiryhmän jäsenistä oli kokemusta niiden käytöstä tai muuta käytäntöön perustuvaa tietoa niistä. Näiltä osin pidettiin projektiryhmän kesken tiedonvaihtotilaisuuksia, joissa näitä tietoja jaettiin. Projektin jäsenet arvioivat malleja ensin omatoimisesti sekä oman roolinsa että asetettujen tavoitteiden valossa. Arviointia jatkettiin ja syvennettiin ryhmätyönä.

Erityinen painoarvo annettiin ruotsalaisen emoyhtiön kehityskeskustelumallin arvioinnille, koska yhtiöiden samanlainen liiketoiminta antoi olettaa mallin olevan hyvin käyttökelpoinen myös Suomessa. Hyvin pian kuitenkin huomattiin, että oleellisempia olivatkin työhön liittyvät kulttuurierot. Ruotsalainen johtaminen näyttäytyi kehityskeskustelumallin kautta toisaalta hyvin keskustelevana ja avoimena, mutta toisaalta siihen näytti kuuluvan tietynlaista jäykkyyttä ja ehdottomuutta, joka ei sopinut yhteen suomalaisen johtamiskulttuurin kanssa. Ruotsalaisesta mallista poimittiin kuitenkin työstettäväksi aihoksi ns. menestystekijöiden arviointimalli. Menestystekijöiden arvioinnilla pyritään tuomaan esille työntekijän tapaa tehdä työtään ja vuorovaikuttaa työyhteisössä. Mitattavia dimensioita mallissa ovat:

1. Muutosvalmius
2. Asennoituminen ja vuorovaikutustaidot
3. Tuloshakuisuus ja tavoitteellisuus
4. Asiakaslähtöisyys (sekä sisäiset että ulkoiset asiakkaat)
5. Sitoutuneisuus ja vastuunkanto
6. Yhteistyökyky
7. Työtaito ja ongelmanratkaisutaidot

Menestystekijöiden arviointi sovitettiin paremmin Suomeen sopivaksi laajentamalla dimensioiden arviointia kolmitasoisesti viisitasoiseksi (merkittävästi alle tavoitteen, alle tavoitteen, tavoitetason mukainen, yli tavoitteen ja merkittävästi yli tavoitteen). Samassa yhteydessä tasojen arviointia täsmennettiin ja mukautettiin vastaamaan projektiryhmän käsitystä oikeudenmukaisesta arvioinnista. Muutoksilla saavutettiin se, että nyt malli mahdollistaa eräänlaisen ennakkovaroituksen antamisen ja toivottavasti siten estää työntekijää päätyvästä merkittävästi alle tavoitetason missään dimensiossa. Kääntäen tämä tarkoittaa myös sitä, että hiukan pienemmätkin ponnistelut tavoitetasosta ylöspäin on helpompi tuoda näkyviksi.

Vastaavalla tavalla olemassa olevasta mallista ja muista tarkasteltavana olevista malleista poimittiin toimivan oloisia elementtejä ja niistä ryhdyttiin kokoamaan kattavaa kokonaisuut-

ta. Työn edetessä elementtejä yhdisteltiin ja myös poistettiin, koska niiden huomattiin olevan tarpeettomasti päällekkäisiä keskenään. Työn tuloksia esiteltiin ensin periaatteiden tasolla ja myöhemmin konkreettisemmin koko henkilöstölle ja sitä kautta saatiin toisaalta palautetta tehdystä työstä, mutta päästiin ennen kaikkea aloittamaan henkilöstön sitouttaminen ja ajatusten muokkaaminen uudistetun kehityskeskustelumallin mukaisiksi. Tämä nähtiin hyvin tärkeäksi, koska uudistetussa mallissa oltiin tuomassa muutamia aikaisemmasta mallista puuttuneita, ja ehkä aluksi hiukan koviksi koettuja, elementtejä. Tällaisia olivat mm. edellä kuvattujen menestystekijöiden arviointi, määrämuotoinen tavoitteiden asettaminen ja arviointi sekä vertaisarvioiden käyttöönotto.

Henkilöstöltä ei ensimmäisen syklin aikana odotettu projektityöskentelyyn osallistumista, heidän roolinaan oli kommentoida tuloksia järjestetyissä infotilaisuuksissa ja haastatteluissa.

Kun projektiryhmä lopulta oli saanut mallin valmiiksi se hyväksyttiin käyttöönotettavaksi yrityksen johtoryhmässä. Toimintatutkimukseen kuuluvan aktiivisen yhdessä tekemisen ansiosta koko johtoryhmä tunsu mallin jo niin hyvin, että asian käsittely johtoryhmässä kesti vain muutamia minuutteja.

5.2.3 II sykli eli esimiesten kouluttaminen

Mallin esittelyyn ei tarvinnut esimiesten kouluttamisen yhteydessä enää juurikaan käyttää aikaa, koska kaikki jo tunsivat sen osallistuttuaan sen tekemiseen jossain vaiheessa. Enemmän aikaa käytettiin mallin eri elementtien mahdollisimman tehokkaaseen hyödyntämiseen ja sen täsmentämiseen, että mikä niiden rooli kokonaisuudessa on. Jo ennalta oli esimiehiltä saatu viestiä, että tavoitteiden asettaminen vaatii erityistä huomiota, joten tähän käytettiin alun perin suunniteltua enemmän aikaa.

Koulutuksen yhteydessä löydettiin vielä pieniä epäjohtonmukaisuuksia ja päällekkäisyyksiä elementtien osalta sekä epäselviä sanamuotoja, jotka kaikki saatiin vielä tämän, selvästi edellistä pienemmän, syklin aikana korjattua ennen kehityskeskustelujen aloittamista.

Esimiesten kouluttamisessa ei valitettavasti voitu hyödyntää heidän omia kehityskeskusteluitaan, koska keskustelut aloitettiin väliaikaisen toimitusjohtajan aikana ja hän ei ollut halukas pitämään esimiesten kehityskeskusteluita. Toisaalta hän kuitenkin halusi, että kehityskeskustelujen uudistamisen kanssa edetään, eikä jäädä esimerkiksi odottamaan uuden toimitusjohtajan töiden aloitusta.

Tämän syklin merkittävin muutos malliin tehtiin, kun luovuttiin vertaisarvioiden tekemisestä ensimmäisen kehityskeskustelukierroksen yhteydessä. Päätöksen taustalla oli asian herättämä

huolestuneisuus työntekijöissä ja tästä seurannut esimiesten haluttomuus vertaisarvioiden hyödyntämiseen. Vertaisarvioita arvosteltiin sekä huolella ansiottomasta kavereiden kehumisesta että huolella aiheettomasta kollegan arvostelusta, jotta näytettäisiin itse paremmalta. Kumpikin syy osoitti luottamuksen esimiehiin ja kollegoihin olevan sillä tasolla, että uskoa oikeudenmukaiseen arviointiin ei ollut riittävästi. Tämä sama luottamuksen puute oli nähtävissä myös yhtiön ilmapiiriä mitanneen Great Place to Work -tutkimuksen tuloksissa (Great Place to Work -tulokset 2011). Näihin tietoihin perustuen yrityksen johto teki päätöksen, että vertaisarviot voidaan ottaa käyttöön vasta kun luottamus on riittävän hyvällä tasolla.

5.2.4 III sykli eli kehityskeskustelujen pitäminen

Kehityskeskustelujen pitäminen aloitettiin yrityksen tasoisen aikataulun sopimisella, jonka pohjalta aikatauluttamista jatkettiin henkilökohtaisten kehityskeskustelujen aikatauluttamiseen. Osa esimiehistä piti vielä ennen henkilökohtaisia kehityskeskusteluja ryhmäkehityskeskustelun, mutta koska sen roolia ja muotoa ei oltu määritelty mallissa, toteutukset olivat hyvinkin erilaisia tältä osin.

Ensimmäisten kehityskeskustelujen yhteydessä kävi ilmi, että tarvetta ohjeistuksen täsmenämiseen oli edelleen. Projektiryhmä sai nopeassa aikataulussa täsmennetyt ohjeistuksen esimiesten käyttöön. Samassa yhteydessä pystyttiin jakamaan kaikkien esimiesten käyttöön myös ensimmäisten keskustelujen yhteydessä kertyneitä kokemuksia ja havaintoja. Keskustelujen jatkuessa useimmilta esimiehiltä saatiin palautetta, että keskustelujen pitäminen helpottui koko ajan.

Kehityskeskustelujen käymisen jälkeen henkilöstöhallinto kävi läpi kaikki kehityskeskustelulomakkeet ja teki niiden pohjalta yhteenvedon käydyistä keskusteluista (Kehityskeskustelujen yhteenveto 2011). Seuraavanlaisia havaintoja oli lomakkeiden pohjalta tehty:

- Tavoitteiden asetannassa oli puutteita (osasta lomakkeista tavoitteet puuttuivat kokonaan tai niiden mittaamista ei oltu määritelty lainkaan).
- Oppimisen keinojen osalta selvä enemmistö painottui itse oppimiseen, erilaiseen työssä oppimiseen tai työtovereilta oppimiseen.
- Menestystekijöiden arvioinnissa esimiesten ja työntekijöiden näkemykset olivat pääosin yhteneviä. Suurimmat erot tulivat muutosvalmiuden kohdalla, jossa keskimäärin työntekijöiden oma arvio oli esimiehen arviota parempi.
- Toimenpiteitä menestystekijöiden kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi oli kirjattu lomakkeeseen vain hyvin harvoissa tapauksissa.
- Valitettavan paljon tyhjiä vastauksia oli kysymyksen ”Miten voisit omalta osaltasi vaikuttaa työilmapiirin kehittämiseen?” kohdalla.

- Yleisesti ottaen oli aika paljon puolityhjiä lomakkeita, joista oli täytetty lähinnä menestystekijät. Menestystekijät olivat uudistetun mallin selkein uusi elementti, joten ilmeisesti siihen kohdistunut mielenkiinto toimi hyvänä motivaationa tämän osan hyvään käsittelyyn. Toisaalta menestystekijöiden arvioinnit olivat käytössä myös TES-korotuksia jaettaessa, joten tälläkin varmasti on oma vaikutuksensa. Henkilöstöhallinnon esitti tässä yhteydessä toiveen, että lomakkeisiin olisi hyvä kirjata jotakin jokaiseen kohtaan, jotta tiedetään että koko lomake ja kaikki kohdat on käyty läpi. Jos ei kommentoitavaa ole, kirjaan edes se.
- Palautteeseen oli kirjattu paljon positiivista palautetta uudistetusta kehityskeskustelumallista ja lomakkeesta. Kritiikki kohdistui paikoitelleen esiintyneeseen toistoon ja menestystekijöiden arviointiin, jota osa piti arveluttavana osiona. Muutamissa kommentoissa myös ensin valiteltiin valmistautumisen työläyttä, mutta toisaalta kiiteltiin läpikäynnin perusteellisuutta.

Kehityskeskustelujen yhteydessä havaittiin myös mielenkiintoinen yksityiskohta yrityksen kulttuurin osalta, kun paljastui etteivät työntekijät pelänneet virheiden tekemistä esimieheltä saatavan palautteen vuoksi vaan kollegoilta peräisin olevan tuomitsemisen vuoksi. Tämä oli ehdottomasti sellainen asia, johon oli tarkoitus puuttua sekä seuraavien kehityskeskustelujen yhteydessä että myös muussa johtamisessa.

5.2.5 IV sykli eli kehityskeskustelumallin täydentäminen ja toinen kierros

Pitää sisällään myös toisen käyttökerran. Lisättiin tulevaan osaamiseen liittyvää painotusta, koska ensimmäinen versio keskittyi liiaksi olemassa olevaan osaamiseen eikä aikaansaanut riittävästi todellisia kehitysaktiviteetteja. Myös osioiden järjestystä tarkistettiin ja lisättiin lomakkeeseen aiempaa enemmän tilaa vapaamuotoisille kommentoille. Tällä kierroksella ensimmäistä kertaa mukana oli myös tavoitteiden arviointi uuden mallin mukaisesti.

Edellisen vuoden kehityskeskusteluista oli saatu sekä henkilöstöltä että esimiehiltä hyvää palautetta ja arviointeja oli pidetty pääsääntöisesti oikeudenmukaisina, vaikka joskus esimies olikin ollut arvioissaan alempana kuin työntekijä itse. Perustuen hyvään palautteeseen ja parantuneisiin luottamus-mittareiden tuloksiin Great Place to Work -tutkimuksessa yhtiön johto päätti, että vertaisarvioiden käyttö voidaan aloittaa vuoden 2012 kehityskeskusteluiden yhteydessä (Great Place to Work -tulokset 2011). Osa esimiehistä ei kuitenkaan ollut halukkaita vertaisarvioita hyödyntämään oman tiimensä tilanteeseen tai erityispiirteisiin vedoten, joten vertaisarvioiden tekeminen jätettiin jokaisen esimiehen omaan harkintaan eikä niitä siksi myöskään päätetty tehdä keskitetysti.

5.3 Tutkimuspäiväkirjan toteutus

5.3.1 Tutkimuspäiväkirjan muoto

Tutkimuspäiväkirjan runkona toimi A4-kokoinen muistikirja, johon kirjasin palaverien, keskustelujen ja haastattelujen yhteydessä tekemäni muistiinpanot. Tutkimuspäiväkirjan runkoa täydentävinä elementteinä toimivat sähköinen kalenteri sekä muutamat sähköisessä muodossa tekemäni muistiot.

5.3.2 Tutkimuspäiväkirjan analysointi ja tutkimustulosten esittäminen

Tutkimuspäiväkirjan analysointi ei ollut muusta toiminnasta erillinen tapahtuma, vaan analysointia tapahtui jatkuvasti koko projektin ajan. Yrityksen kannalta tutkimuspäiväkirjan analysointi ja sen tuloksena syntyneet tutkimustulokset eivät olleet itsenäisinä elementteinä millään tavoin relevantteja, joten olikin tarpeen viedä tulokset mahdollisimman nopeasti projektin käyttöön ja hyödyntää niitä päivittäisessä työssä. Tästä johtuen opinnäytetyönkään osalta on vaikea eritellä tutkimustuloksia yksittäisestä lähteestä, kuten tutkimuspäiväkirjasta, peräisin oleviksi.

5.4 Haastattelut

Haastattelujen avulla pyrin saamaan tutkittavasta ilmiöstä ensi käden tietoja organisaation eri tasoilta ja osista. Haastattelujen avulla oli mahdollista laajentaa palautteen keräämistä kohdennetusti projektiryhmän ja välittömien työtovereiden piirin ulkopuolelta. Haastatteluis-
sa väistämättä myös tapahtui organisaation valmistamista tuleviin muutoksiin samalla kun keskusteltiin jo tapahtuneista muutoksista tai muutoksiin kohdistuvista ajatuksista.

5.4.1 Haastateltavat

Haastateltavat voidaan jakaa viiteen ryhmään, joista jokaiselle on omat erityispiirteensä. Keskeinen erotteleva tekijä ryhmien välillä on niiden jäsenten suhde joko tutkijaan tai kehityshankkeeseen.

Ensimmäisen ryhmän muodostavat projektiryhmän jäsenet eli henkilöt, joiden voidaan olettaa olevan tietoisia hankkeen tavoitteista, aikataulusta ja tehtävistä muita organisaation jäseniä paremmin. Tämän ryhmän haastatteluissa painotus oli projektin etenemiseen liittyvissä asioissa sekä projektin aktiviteettien ja asetettujen tavoitteiden välisen yhteyden arvioinnissa.

Organisaatiossa toimivat esimiehet muodostavat toisen ryhmän. Heidän kanssaan haastatteluissa painotin valmisteilla olevan työkalun soveltuvuuden arviointia heidän tarpeisiinsa, koska kyseessä on kuitenkin yksi heidän tärkeimmistä johtamisen työvälineistään. Lisäksi haastattelujen avulla pyrin tarkemmin arvioimaan esimiesten kokemusta kehityskeskusteluista ja tunnistamaan heidän osaamiseensa liittyviä kehitystarpeita.

Kolmannen ryhmän muodostavat omat alaiseni. Käsittelen heidät omana ryhmänä siksi, että haastatteluissa väistämättä vaikuttaa olemassa oleva esimies-alaisuhde. Uskon, että tämän suhteen vuoksi omat alaiseni eivät välttämättä joka tilanteessa koe luontevaksi kritisoida tai haastaa vetämässäni projektissa synnytettyjä tuotoksia tai projektin työskentelytapoja. Ero neljänteen ryhmään ei ole suuri, mutta tulosten luotettavuuden vuoksi on tarpeellista käsitellä näitä ryhmiä erikseen.

Yrityksen muut työntekijät muodostavat neljännen ryhmän. Tämä ryhmä on selvästi suurin ja toisaalta esimiesten ohella toinen tärkeimmistä, koska he tulevat olemaan keskeisessä roolissa kehityskeskustelujen onnistumisessa. Haastattelujen tavoitteena olikin varmistaa, että projekti synnyttää myös heidän kannaltaan mielekkään lopputuloksen.

Toimitusjohtaja ja henkilöstöasioista vastaava talouspäällikkö muodostavat yhdessä viidennen ryhmän. Perusteena heidän erillisellä käsittelyllään on se, että he toimivat projektin asettajan roolissa. Heidän kanssaan haastatteluissa painottui kehityshankkeen ja yrityksen strategian välinen yhteys.

5.4.2 Haastattelujen toteutus

Haastattelut toteutettiin sekä yksilöhaastatteluina että ryhmähaastatteluina. Käytännössä näidenkin haastattelutyyppeiden sisällä haastattelut jakaantuivat useampaan eri tyyppiin. Osan haastatteluista tein määrämuotoisten haastattelujen muodossa, osa tapahtui enemmän keskustelevana ja erityisesti ryhmähaastatteluissa keskustelua käytiin vain yhden teeman ympärillä. Haastatteluiksi luin myös osan sellaisista suunnittelemattomista kohtaamisista, jotka tuottivat lisää ymmärrystä ilmiöstä ja auttoivat projektin edistämässä. Haastatteluja toteutettiin jokaisen syklin aikana sekä syklien välillä.

5.5 Aineiston analyysi

5.5.1 Haastattelut

Projektiryhmän haastattelujen perusteella muodostui vahva mielikuva siitä, että esimiehet ja työntekijät tarvitsevat erilaisen huomioimisen projektin aikana johtuen heidän erilaisista roo-

leistaan prosessiin nähden. Projektiryhmän jäsenten haastattelujen avulla oli myös mahdollista kerätä kokonaiskuvaa muun organisaation tunnelmista, koska projektiryhmän jäsenien kanssa haluttiin keskustella projektin tuloksista ja etenemisestä sekä niihin liittyvistä näkökulmista.

Esimiesten haastatteluiden avulla päästin ensimmäisen syklin aikana kiinni esimiestyöhön liittyviin haasteisiin aikaisemman kehityskeskusteluprosessin osalta. Samassa yhteydessä tehtiin havainto esimiesten epäilevästä suhtautumisesta uudistetun prosessin vaikutuksien osalta. Tämä heijasteli toki myös aikaisemman prosessin kanssa kertyneitä kokemuksia. Haastattelujen avulla päästiin myös käsiksi esimiesten kokemaan tavoitteiden asettamisen ja mittaamisen problematiikkaan. Kun ensimmäiset kehityskeskustelut oli saatu pidettyä, esimiesten kanssa käytyjen haastattelujen sävy muuttui selvästi positiivisemmaksi, koska uudistetun prosessin kanssa oli saatu aikaiseksi onnistumisen kokemuksia. He olivat tyytyväisiä saamaansa perehdytykseen ja keskustelujen käymistä pidettiin monista muutoksista huolimatta aiempaa helpompana. Organisaation valmistautuessa toiseen kehityskeskustelukierrokseen haastattelujen perusteella oli suhtautuminen tuleviin keskusteluihin erilainen kuin edellisellä kerralla. Nyt keskusteluja odotettiin pääasiassa innolla ja niihin valmistautumiseen suhtauduttiin vakavammin. Parhaiten muuttunutta suhtautumista kuvasi erään esimiehen kommentti: ”Ensimmäisellä kerralla oli mielenkiintoista käyttää uutta työkalua, nyt tällä toisella kierroksella mielenkiinto kohdistuu enemmän keskustelun sisältöön.”

Omien alaisteni kanssa käydyissä haastattelutilanteissa tuli, ennako-odotuksista poiketen, hyvin vähän muiden työntekijöiden kanssa käydyistä haastatteluista poikkeavia havaintoja. Tästä johtuen käsittelenkin kaikkien työntekijöiden keskustelujen havainnot yhtenä ryhmänä. Työntekijöiden haastatteluissa oli nähtävillä täysin samanlainen kehityskaari kuin esimiestenkin osalta, alun epäuskoisuudesta ja huolehtimisesta päädyttiin hyvin pian keskustelujen alkamisen jälkeen selvästi positiivisempiin tunnelmiin. Eräänlainen viesti kehityskeskustelujen merkityksen muuttumisesta oli sekin, kun eräs määräaikainen työntekijä oli pahoillaan siitä ettei päässyt työsuhteensa luonteen vuoksi käymään kattavaa kehityskeskustelua uuden prosessin mukaisesti. Yhdeksi keskeiseksi syyksi ilmapiirin muutoksen näkisin esimiesten edellisellä kierroksella antaman panoksen lisäksi sen, että kehityskeskusteluissa sovittuihin kehityskohtiin ja tavoitteisiin palattiin haastattelujen perusteella myös keskustelujen jälkeen osana päivittäistä johtamista.

Sekä esimiesten että työntekijöiden haastatteluiden yhteydessä kehitysideoita ja havaittuja puutteita raportoitiin kiihtyvällä tahdilla. Tulkitsin tämän yhdenlaiseksi osoitukseksi sitoutumisesta uuden prosessiin käyttöön. Negatiivisempi havainto molempien ryhmien haastattelujen perusteella oli se, että aivan kaikki esimiehet valitettavasti eivät nähneet tarvetta panos-

taa keskusteluihin uuden prosessin mukaisella tavalla. Tämä oli erityisen selvästi nähtävissä työntekijöiden haastatteluissa, vaikka esimies asiaa olisikin pyrkinyt piilottelemaan.

Toimitusjohtajan ja talouspäälikön haastattelujen perusteella kehityshankkeen tuottamat muutokset olivat nähtävissä henkilöstöltä heille tulleen palautteen lisäksi myös siinä, että kehityskeskustelulomakkeiden sisällön laatu oli parantunut kahden keskustelukierroksen välillä. Oppivan organisaation tunnusmerkkien vähittäinen ilmestyminen organisaation toimintaan oli heidän näkökulmastaan merkittävin muutos.

5.5.2 Great Place to Work -tutkimustulokset 2011

BTJ käyttää työilmapiirimittauksessa Great Place to Work Instituten konseptia, joka perustuu hyvän työpaikan -malliin. Mallissa arviointi tapahtuu johdon uskottavuuden, työntekijöiden kunnioituksen, oikeudenmukaisuuden, ylpeyden ja yhteishengen dimensioiden avulla. Näitä täydennetään vielä yrityksen toimintaprosesseja arvioivalla erillisellä mittaristolla. Henkilöstö osallistuu mittaukseen täyttämällä internetissä olevan kyselykaavakkeen. Great Place to Work Institute analysoi keräämänsä aineiston ja tuottaa sen pohjalta tulosraportin. Raportin pohjalta havaittuja kehittämiskohteita lähdetään työstämään kuntoon johdon ja työntekijöiden yhteistyönä. Tämä ensimmäinen mittaus suoritettiin ennen kehityskeskustelumallin uusimista ja edellisen toimitusjohtajan aikana. Mittauksen vastausprosentti oli, tämän tyyppiselle kyselylle poikkeuksellisen korkea, 93 %, joten tuloksia voidaan pitää luotettavina.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että työyhteisö ei ole voinut kokonaisuutena hyvin mitaushetkellä. Tämän tutkimuksen kannalta ei ole tarpeen pureutua tuloksiin yksityiskohtaisesti, joten listaan tässä keskeisimmät relevantit havainnot:

- johto ja esimiehet luottavat työntekijöihin,
- virheisiin suhtaudutaan mahdollisuuksina oppia,
- työtehtävien jakaminen ja koordinointi puutteellista,
- oman työn merkitystä pidetään vähäisenä,
- mahdollisuus ammatilliseen kehittymiseen vähäistä,
- erityistä ponnistelua ei arvosteta ja
- haasteita yhteen hiilen puhaltamisessa.

Havaintojen pohjalta voidaan nopeasti havaita, että hyvistä asioista huolimatta työntekijöiden motivoinnin ja oppimisen edellytysten osalta on nähtävissä merkittäviä haasteita tai peräti esteitä. Nämä pitää ratkaista ennen kuin kehityskeskusteluilla voidaan saavuttaa niille asetettuja tavoitteita. Kehityskeskustelut voivat kuitenkin osaltaan olla osa ratkaisua.

5.5.3 Great Place to Work -tutkimustulokset 2012

Toinen mittaus suoritettiin ensimmäisten uudistetun kehityskeskustelumallin mukaisten keskusteluiden pitämisen jälkeen. Edellisestä mittauksesta yrityksessä on tapahtunut muitakin merkittäviä muutoksia, joista toimitusjohtajan vaihtuminen ei ollut vähäisimpiä. Tästä johtuen tuloksissa tapahtuneita muutoksia ei voida kuin rajoitetusti laskea kehityskeskustelumallin uudistamisen ansioksi. Toisaalta voidaan todeta, että kehityskeskusteluun tehdyt uudistukset ovat olleet linjassa uuden toimitusjohtajan toimintamallien kanssa, joten nämä kaksi muutosta ovat oletettavasti tukeneet toisiaan voimakkaasti. Vastausprosentti oli 91%, joka osaltaan osoittaa henkilöstön tälläkin kertaa suhtautuneen kyselyyn vakavasti ja tuloksia voitiin pitää luotettavina.

Yleisesti ottaen mittauksen tulokset osoittavat työilmapiirin parantuneen huomattavasti vuoden aikana, vaikka joillakin alueilla ei olekaan havaittu kehittymistä. Toisaalta kehityspanokset on tietoisesti kohdennettu vain osaan kehityskohteista, joten tulosten hiukan epätasainen kehittyminen oli odotettavissa. Tämän tutkimuksen kannalta relevantit havainnot tuloksista ovat:

- aikaisemmat vahvuudet pystytty säilyttämään,
- omaa työtä koskevat odotukset aiempaa selvemmat,
- yhteen hiileen puhaltaminen parantunut,
- työntekijöille ei anneta riittävästi vastuuta,
- virheisiin suhtautuminen ei kehittynyt yhtä hyvin kuin jotkin muut alueet,
- ammatillisen kehittymisen mahdollisuudet eivät ole parantuneet,
- erityistä ponnistelua ei vieläkään arvosteta riittävästi ja
- työntekijöiden ideoiden tavoittelu sekä niistä saatu palaute puutteellista.

Havaintojen pohjalta voidaan todeta, että kehittymistä on tapahtunut valtaosiltaan oikeaan suuntaan, mutta edelleenkin työntekijöiden motivaation ja oppimisen edellytysten kannalta parantamisen varaa on vielä paljon. Tuloksiin vaikuttaa ilman muuta myös uuden toimitusjohtajan erilaisen johtamistavan aikaansaama odotusten muuttuminen. Kuitenkin voidaan todeta, että työntekijöiden odotuksiin, olivat ne muuttuneet tai eivät, ei vielä pystytä vastaamaan. Tulosten perusteella uskallan kuitenkin väittää uudistetun kehityskeskusteluprosessin osaltaan parantaneen työilmapiiriä.

6 Yhteenveto kehittämishankkeesta

6.1 Tutkimustulokset

Tutkimus on 1,5 vuoden pituisena poikkeuksellisen pitkä opinnäytetyöksi, joten kehityskeskusteluprosessin uudistamisen vaikutuksia on voitu arvioida eikä tulosten osalta jouduta rajoittumaan pelkästään projektin onnistumisen arviointiin.

Haastattelujen pohjalta voidaan todeta, että projektille asetetut esimiesten hyvää perehdyttämistä, esimiesten prosessilta saamaa tukea ja työntekijöiden kehityskeskusteluihin liittyviä positiivisia kokemuksia koskevat tavoitteet on saavutettu. Tutkimustuloksena tämä tarkoittaa sitä, että näihin asioihin voidaan kehityskeskusteluprosessilla vaikuttaa.

Edelleen haastattelujen perusteella tutkimustuloksena havaittiin, että hyväkään kehityskeskusteluprosessi sellaisenaan ei takaa onnistunutta kehityskeskustelua jos esimies ei suhtaudu työhönsä vakavasti. Korrelaatio heikosti motivoituneen esimiehen ja työntekijöiden huonon kokemuksen välillä oli haastattelujen perusteella hyvin korkea. Toisin päin korrelaatio ei kuitenkaan näyttäisi toimivan, koska myös hyvin motivoituneilla esimiehillä oli satunnaisia kehityskeskusteluun tyytymättömiä alaisia.

Henkilöstön oma-aloitteisuus osaamisen kehittämiseen on tutkimuksen aikana kasvanut ja osallistuminen erilaisiin koulutuksiin on lisääntynyt. Myös erilaisia työhön liittyviä kehitysideoita syntyy aikaisempaa enemmän ja niitä myös kokeillaan käytännössä omatoimisesti. Kehityskeskusteluilla on tämän perusteella vaikutusta motivaatioon ja sitä kautta ne voivat tehostaa organisaation oppimista. Organisaation matalan hierarkian mahdollistamat tiedon vapaa liikkuvuus sekä toimiva palautemekanismi organisaation eri tasojen välillä ovat osaltaan myöskin tukeneet oma-aloitteisuuden ja innovatiivisuuden kehittymistä (Rajaniemi 2010, 155).

Työilmapiirikyselyn tulosten perusteella on nähtävissä hyvien kehityskeskustelujen positiivinen vaikutus työilmapiiriin monella alueella. Tältä osin tutkimustulos on kuitenkin kyseenalaistettavissa samaan ajankohtaan tapahtuneen, toimitusjohtajan vaihtumisesta johtuneen, johtamiskulttuurin muuttumisen vuoksi.

Eri aineistojen tulosten perusteella voidaan todeta, että toimivan kehityskeskusteluprosessin ja motivoituneen esimiehen pitämien hyvien kehityskeskustelujen avulla voidaan organisaation oppimista kehittää kappaleessa 3 esitetyn teoreettisen mallin mukaisesti. Kehityskeskustelut selvästikin voivat lisätä motivaatiota oppimiseen, koska ne tarjoavat tavan kattaa Nohrian, Groysbergin ja Leen motivaatiomallin mukaisten neljän osa-alueen tarpeet osaltaan. Motivaati-

tion synnyttämisen lisäksi kehityskeskustelujen avulla voidaan saada paikoilleen muitakin oppimisen edellytyksiä, joskus pelkästään esimiehen rohkaisu voi olla riittävä toimenpide. Työilmapiirikyselyn tulosten valossa yksi keskeisistä hyvän työilmapiirin elementeistä on selkeä viestintä yrityksen tavoitteista ja strategiasta. Näyttäisikin siltä, että kehityskeskusteluilla voidaan vastata tähän tarpeeseen ja siten osaltaan tukea työilmapiiriin positiivista kehitystä. Säännölliset kehityskeskustelut ovat myös osa työpaikan jatkuvaa kehittämistä, joka on välttämätöntä oppivan organisaation kulttuurin synnyttämiseksi.

6.2 Johtopäätökset ja pohdiskelu

Toimivan kehityskeskusteluprosessin kehittäminen ja ylläpitäminen tuottaa organisaatiolle merkittäviä hyötyjä, joten tulosten valossa kehityskeskusteluprosessiin on mielestäni perusteltua panostaa. Kehityskeskusteluja kohtaan esitetään monenlaista kritiikkiä ja jotkin asiantuntijat jopa suosittelevat niistä luopumista. Useimmiten kritiikki kohdistuu kuitenkin siihen, että kehityskeskusteluihin ei panosteta riittävästi. Silloin niistä saatu hyöty on vähäinen, jopa selvästi tehtyjä panostuksia vähäisempi. Jos kehityskeskusteluihin ei olla organisaatiossa valmiita panostamaan, voi niistä luopuminen ollakin parempi vaihtoehto kuin jatkaminen. Käytössä olevilla työkaluilla, kuten kehityskeskustelulla, ei ole mitään arvoa, jos niitä käytetään väärin. Hyvänkin kehityskeskusteluprosessin pilaamiseen riittää epämotivoitunut tai huonosti perehdytetty esimies.

Yksi keskeisimmistä kehityskeskusteluprosessin luomiseen ja kehittämiseen liittyvistä havainnoista on organisaation ominaispiirteiden huomiointi. Kuten Nyrhinenkin omassa tutkimuksessaan totesi, niin kehityskeskustelumallin tulee olla organisaation ”näköinen” (Nyrhinen 2011). Tässä tutkimuksessa asia konkretisoitui äärimmäisen selkeästi, kun yritimme hyödyntää konsernin toisessa yhtiössä käytössä ollutta kehityskeskusteluprosessiä. Hyvin pian kävi selväksi, että joitain elementtejä voidaan kopioida, mutta lopulta nekin jouduttiin voimakkaasti lokalisimaan. Lokalisointi oli ainoa tapa varmistaa, että kopioidut elementit vastasivat kehityskeskusteluprosessille asetettuja tavoitteita ja tukivat oikeanlaista kulttuuria.

Tutkittavassa organisaatiossa nähtiin myös edellisessä kappaleessa mainittuja viitteitä innovatiivisuuden lisääntymisestä muutaman kuukauden sisällä kehityskeskusteluprosessin uudistamisesta. Tämä olisi ehkä ollut ennaltakin nähtävissä, koska onhan oppimisella ja innovaatiolla läheinen yhteys keskenään. Nykyaikaisessa asiantuntijatyössä innovaatiot ovat kovasti tavoiteltuja ja niiden mahdollistamiseksi toteutetaan monenlaisia aktiviteetteja. Näyttäisi kuitenkin siltä, että useimmilla yrityksillä on jo käytössään tuttu työkalu innovatiivisuuden lisäämiseen. Kysymys lieneekin enemmän työkalun hyödyntämisestä.

Tulosten perusteella olen muodostanut kaksi parhaaksi käytänteeksi luokiteltavaa ohjetta kehityskeskusteluprosessin uudistajalle:

- Kehityskeskustelumalli tulee aina rakentaa oman organisaation ”näköiseksi”, edes konsernin sisältä ei todennäköisesti löydy valmista mallia.
- Esimiesten motivointi ja muu valmistaminen kehityskeskustelumallin hyödyntämiseen on avainasemassa tulosten saavuttamisessa.

6.3 Kehittämisehdotukset ja jatkotutkimusaiheet

6.3.1 Kehittämisehdotukset

Nyt kehitetty kehityskeskustelumalli ei juurikaan ota kantaa ryhmäkehityskeskusteluihin. Muutamien esimiesten hyvin kokemusten valossa olisi kuitenkin syytä laajemminkin hyödyntää ryhmäkehityskeskusteluita. Ryhmäkehityskeskustelut voisivat olla esimerkiksi keskustelua sovitun strategisesti tai muuten tärkeän teeman ympäriltä. Yksi tällaiseen keskusteluun sopiva asioiden käsittelytapa olisi esimerkiksi aivoriihi.

Toinen kehittämisehdotus ei kosketa pelkästään kehityskeskusteluita. Valmentavan työtavan lisääminen olisi omiaan aktivoimaan työntekijöitä ja lisäämään oma-aloitteisuutta edelleen. Henkilökohtaisesti pidän valmennustaitoja jokaisen nykyaikaisen esimiehen perustaitona.

6.3.2 Jatkotutkimusaiheet

Tämän tutkimusten puitteissa tavoitteiden asettamiseen ja arviointiin ei ollut mahdollisuutta paneutua riittävässä määrin. Myös esimiehiltä haastatteluissa saatu palaute tavoitteisiin liittyvistä vaikeuksista kehityskeskusteluissa osoittaa aiheen tärkeyden. Tavoitteisiin liittyvät asiat olisivat ehdottomasti oman tutkimuksena arvoinen osa-alue.

7 Päätäntö

7.1 Ammatillinen kehittyminen

Valitsin opinnäytetyön aiheen tarkoituksella sellaiselta johtamisen osa-alueelta, joka ei ollut itselleni teoreettisen tarkastelun tasolla kovinkaan tuttua. Käytännössä osaamisen johtaminen on kuulunut työtehtäviini useiden vuosien ajan, mutta aikaisemmin ei ole tullut mahdollisuutta syventyä siihen. Tätä taustaa vasten on ymmärrettävää, että teoreettisen tarkastelun osalta osaamiseni on syventynyt opinnäytetyötä tehdessä huomattavasti. Monet käytännössä tunnistamani ilmiöt saivat nimen ja liittyivät osaksi suurempaa kokonaisuutta.

Muutoksen johtamisen haasteena toteutettu kehittämishanke sisälsi uudenlaisia elementtejä, joista keskeisin oli muutoksen johtaminen omien kollegoiden ja esimiehen osalta. Aikaisemmissa muutostilanteissa olin voinut keskittyä enemmän itseeni ja omiin alaisiini, mutta nyt muutosta piti johtaa huomattavasti heterogeenisemmässä ympäristössä. Tämä toi mahdollisuuden harjoittaa valmentavaa työtapaa, koska hierarkian tuomaan oikeutukseen ei voinut nojautua enää vähäisessä määrin. Uskon muutoksen johtamisen kykyjeni kehittyneen huomattavasti kehittämishankkeen aikana.

Toimintatutkimuksen käyttäminen tutkimusmenetelmänä oli minulle uutta. Tutkimusmenetelmään liittyy hyvin paljon elementtejä, jotka ovat työtavalleni ominaisia, joten sen käyttäminen tuntui luontevalta. Tutkimuspäiväkirjan pitämisen osalta kehittymisen varaa on vielä runsaasti, koska yleensäkin dokumentointiin minun on jostain syystä haasteellista motivoitua. Uskon, että tulen käyttämään toimintatutkimusta soveltuvan hankkeen eteen sattuessa uudestaan.

7.2 Itsearviointi

Opinnäytetyön tekemisessä pyrittiin hyödyntämään ja soveltamaan mahdollisimman kattavasti kaikkea sitä tietoa, jota tekijä on hankkinut opinnoissaan, työelämässä tai aihealueen teoreettisen tarkastelun kautta.

Opinnäytetyössä yhdistyvät ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyöltä edellytettävät kuvaustaso, selitystaso ja kehittämistaso (Ylemmän AMK-tutkinnon metodifoorumi).

7.2.1 Opinnäytetyön autenttisuus

Opinnäytetyön pohjalla oli aito työelämän kehittämishanke, jonka tarkoituksena oli kehittää ja ottaa käyttöön uudistettu kehityskeskustelumalli BTJ Finland Oy:lle. Hankkeen alusta asti oli kaikille osapuolille selvää, että yrityksen tavoitteiden lisäksi hankkeeseen kohdistuivat myös opinnäytetyöhön liittyvät tavoitteet. Hankkeen toteuttaminen opinnäytetyönä tuo siihen omat erityispiirteensä, joiden huomioon ottaminen vaatii myös työyhteisöltä sopeutumista. Toisaalta kehittämishankkeen tekeminen opinnäytteenä lisää asioiden käsittelyn perusteellisuutta ja yleensä se myös laajentaa hyödynnettävää teoriapohjaa. Tästä johtuen kehityshankkeen aikana on käytettävissä kattavampi ymmärrys kehittämisen kohteesta ja hankkeen jälkeisen organisaation käytössä on normaaliin kehityshankkeeseen verrattuna syvällisempää osaamista ja ymmärrystä hankkeen aihepiiristä.

7.2.2 Opinnäytetyön tutkimuksellisuus

Toimintatutkimuksena toteuttava opinnäytetyö on jo työtavasta johtuen lähtökohtaisesti tutkimuksellinen. Toimintatutkimukseen oleellisesti kuuluva tarve ymmärtää tutkittava ilmiö syvällisesti edellyttää tutkimuksellista otetta koko työn tekemisen ajan. Teoriapohja on pyritty rakentamaan kattavaksi ja monipuoliseksi, koska tutkittava ilmiö on useiden tieteenalojen rajapinnassa. Lähdeaineistoksi on pyritty valitsemaan mahdollisimman tuoretta aineistoa, jotta teoriapohja perustuisi viimeisimpään tietoon aihealueilta.

Aineistoa on pyritty keräämään kattavasti ja tehdyt valinnat on pyritty perustelevaa mahdollisimman hyvin, koska toimintatutkimuksen luotettavuuden arviointi tapahtuu ennen kaikkea tutkijan toiminnan arvioinnin kautta.

7.2.3 Uuden luominen

Teoreettisen viitekehyksen yhteydessä luotu malli, jossa kehityskeskustelut nähdään motivaation rakentajina ja sitä kautta oppimisen ja oppivan organisaation mahdollistajina, on käytävissä olleen teoria-aineiston valossa uudenlaista ajattelua. Lisäksi tutkimuksessa on käytetty vallitsevasta tavasta poikkeavaa tapaa motivaation kuvaamiseen ja yhdistetty se osaksi muuta teoreettista viitekehystä.

Lisäksi opinnäytetyön aikana löydettiin kehityskeskustelumallin uudistamiseen liittyviä parhaita käytänteitä.

7.2.4 Opinnäytetyön käyttökelpoisuus

Kehittämishankkeen tuloksen luotiin ja otettiin käyttöön yrityksen tarpeita vastaava kehityskeskustelumalli. Kehityskeskusteluiden laatu on parantunut, esimiehet ovat saaneet käyttöönsä aikaisempaa paremman työkalun ja henkilöstöhallinnolla on paremmat edellytykset ohjata osaamisen johtamista yrityksessä. Työilmapiirimittauksessa nähtiin positiivista kehitystä tulosten osalta kehityskeskustelumallin käyttöönoton jälkeen.

On perusteltua sanoa, että opinnäytetyön tuloksena on syntynyt käyttökelpoinen kehityskeskustelumalli yrityksen käyttöön ja että osaamisen johtamiseen laatu on parantunut. Yritys on lisäksi saanut käyttöönsä tavan sitoa strategiset tavoitteet osaksi työntekijöiden henkilökohtaisia tavoitteita.

Lähteet

1. Kirjat ja vastaavat painetut julkaisut:

Aarnikoivu, Henrietta 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Engeström, Yrjö 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittäminen työssä. Tampere: Vastapaino.

Huuha, Maisa 2004. Johtaminen luovassa asiantuntijaorganisaatiossa. Akateeminen väitöskirja, Oulun yliopisto. Oulu: Oulun yliopistopaino.

Kananen, Jorma 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Sarala, Urpo & Sarala, Anita 2003. Oppiva organisaatio: oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 8. painos. Tampere: Tammer-Paino.

Sydänmaanlakka, Pentti 2008. Älykäs itsensä johtaminen. Helsinki: Talentum.

Valpola, Anneli 2003. Onnistu kehityskeskustelussa. 2. painos. Juva: WSOY.

Viitala, Riitta 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Viitala, Riitta 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Virkkunen, Jaakko & Ahonen, Heli 2007. Oppiminen muutoksessa. Uusi väline työyhteisön oppimiskäytäntöjen uudistamiseen. Vantaa: Infor.

2. Sähköiset lähteet:

BTJ Group AB kotisivu. Viitattu 20.3.2012. <http://www.btj.se/>

BTJ Finland Oy kotisivu. Viitattu 20.3.2012. <http://www.btj.fi/>

Huuha, Maisa 2008. Luovan organisaation johtaminen ja johtajuuden uusi paradigma. Viitattu 6.4.2012. <http://ojs.seamk.fi/index.php/kever/article/view/146/244>

Hyrkäs, Elina 2009. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Akateeminen väitöskirja, Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Viitattu 2.5.2012.

<https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/43678/isbn9789522147172.pdf>

Kansallinen metatietovaranto. Kansalliskirjasto. Viitattu 6.4.2012.

<http://www.kansalliskirjasto.fi/kirjastoala/hankkeet/yhteisluuttelo.html>

Kuula, Arja 2000. Toimintatutkimus. Viitattu 6.5.2012.

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_4.html

Nohria, Nitin, Groysberg, Boris & Lee, Linda-Eling 2008. Employee Motivation: A Powerful New Model. Harvard Business Review. Viitattu 7.4.2012.

http://graygilliam.com/uploads/2/9/3/1/2931117/employeemotivation_powerfulnewmodel.pdf

Nyrhinen, Sari 2011. Kehityskeskustelut osaamisen johtamisen työvälineenä. Ylemmän AMK tutkinnon opinnäytetyö, Mikkelin ammattikorkeakoulu. Viitattu 2.5.2012.
https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/27978/Nyrhinen_Sari.pdf

O'Brien, Rory 2001. An Overview of the Methodological Approach of Action Research. Viitattu 8.4.2011. <http://www.web.ca/~robrien/papers/arfinal.html>

Opetusministeriön kirjastopolitiikka 2015 - Yleiset kirjastot. Kansalliset strategiset painoalueet. Opetusministeriön julkaisuja 2009:32. Viitattu 7.4.2012.
<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2009/liitteet/opm32.pdf?lang=fi>

Pasanen, Taneli 2011. Innovatiivisuuden johtaminen asiantuntijaorganisaatiossa. Pro gradu - tutkielma, Tampereen yliopisto. Viitattu 6.4.2012.
<http://tutkielmat.uta.fi/pdf/gradu05481.pdf>

Rajaniemi, Jani 2010. Organisaatorakenne ja innovatiivisuus - Tutkimus organisaatorakenteista johtuvista innovatiivisuuden esteistä. Viitattu 21.4.2012. <http://acta.uta.fi/pdf/978-951-44-8052-2.pdf>

Tertsunen, Tauno 1999. Toimintatutkimus tietokoneavusteisten opetusohjelmien hyödynnettävyydestä ammatillisessa koulutuksessa sähköalalla. Syventävien opintojen tutkielma, Helsingin yliopisto. Viitattu 9.4.2012.
<http://ethesis.helsinki.fi/julkaisut/kas/kasva/pg/tertsunen/toiminta.pdf>

Viitala, Riitta 2010. Kehityskeskustelut osaamisen johtamisen kokonaisuudessa. Pragmatistinen näkökulma. Teoksessa Uotila, Timo-Pekka (toim.) Ikkunoita osaamisen johtamisen systemiseen kokonaisuuteen. Vaasan Yliopisto. Viitattu 2.5.2012.
http://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-313-4.pdf

Yleisten kirjastojen neuvoston strategia 2011-2016. Viitattu 7.4.2012.
<http://www.kirjastot.fi/File/aca26e87-a1eb-4925-8c56-0491d5751bcf/Ykn-strategia-kirjastoversio-fin.pdf>

Ylemmän AMK-tutkinnon metodifoorumi, tiedonhankinnan tasot. Viitattu 15.5.2012.
<http://www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464131489/1194289303393/1194289548085.html>

3. Julkaisemattomat lähteet:

Great Place to Work -tulokset 2011, BTJ Finland Oy. Great Place to Work Institute. Helsinki.

Great Place to Work -tulokset 2012, BTJ Finland Oy. Great Place to Work Institute. Helsinki.

Kallio, Kirsi 2012. Oppiminen työelämässä -kurssin luentomateriaalit, kasvatustieteen perusopinnot. Avoin yliopisto, Helsingin yliopisto.

Kehityskeskustelujen yhteenveto 2011. BTJ Finland Oy. Helsinki.

Kuviot

Kuvio 1: Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	14
Kuvio 2: Toiminnan tasot (Leontjev 1977, Kallio 2012)	17
Kuvio 3: Oppimisen prosessit (Virkkunen & Ahonen 2007).....	18
Kuvio 4: Ekspansiivisen oppimisen sykli (Engeström 2004, 61)	19
Kuvio 5: Toimintatutkimuksen sykli (mukaillen Kananen 2009)	29
Kuvio 6: Toimintatutkimuksen toteutuspiraali, syklit ja ajoitus	36

Taulukot

Taulukko 1: Motivaatioajurit yrityksen näkökulmasta (Nohria, Groysberg & Lee, 2008)	16
Taulukko 2: Kehityskeskusteluprosessin kehittämiseen liittyvät riskit	34
Taulukko 3: Johtoon ja esimiehiin liittyvät riskit	34
Taulukko 4: Henkilöstöön liittyvät riskit.....	34

Liitteet

Liite 1 Kehityskeskustelulomake, vuosi 2012	56
---	----

Liite 1 Kehityskeskustelulomake, vuosi 2012

KEHITYSKESKUSTELU

Työntekijä:	Esimies:
Osasto:	Keskustelupvm:

I MENNEEN VUODEN ARVIOINTI

Kuluneen vuoden kehityskeskusteluissa sovittujen tavoitteiden toteutuminen

Tavoitteen nimi ja kuvaus tehdyistä toimenpiteistä	Oma arvio onnistumisesta	Esimiehen arvio onnistumisesta
1.	(tyhjä)	(tyhjä)
2.	(tyhjä)	(tyhjä)
3.	(tyhjä)	(tyhjä)
4.	(tyhjä)	(tyhjä)
5.	(tyhjä)	(tyhjä)

Muita huomioita kuluneen vuoden ajalta

--

II TULEVAN VUODEN TÄRKEIMMÄT HENKILÖKOHTAISET TAVOITTEET

Tavoitteen kuvaus	Miten onnistumista mitataan
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

III OSAAMISEN ARVIOINTI JA KEHITTÄMINEN

Nykytilanne:

Mitkä ovat vahvimmat osaamisesi ja toisaalta mitä uutta osaamista tarvitsisit ajatellen tämän hetkistä työtehtävääsi? Mitä nykyisiä osaamisalueita sinun tulisi kehittää?

Tulevaisuus:

Minkälaista uutta osaamista tulet tarvitsemaan työssäsi tulevaisuudessa?

Mitä uutta osaamista tarvitsisit ajatellen tulevaisuuden työtehtäviäsi?

Mitä erilaisia oppimisen keinoja haluaisit hyödyntää henkilökohtaisessa kehittämisessäsi (koulutus, mentorointi, työnkierto ym. 70-20-10-mallin mukaiset vaihtoehdot)?

IV MENESTYSTEKIJÖIDEN ARVIOINTI

	oma arvio	esimiehen arvio
1. Muutosvalmius	(tyhjä)	(tyhjä)
2. Asennoituminen ja vuorovaikutustaidot	(tyhjä)	(tyhjä)
3. Tuloshakuisuus ja tavoitteellisuus	(tyhjä)	(tyhjä)
4. Asiakslähtöisyys (sekä sisäiset että ulkoiset asiakkaat)	(tyhjä)	(tyhjä)
5. Sitoutuneisuus ja vastuunkanto	(tyhjä)	(tyhjä)
6. Yhteistyökyky	(tyhjä)	(tyhjä)
7. Työtaito ja ongelmanratkaisutaidot	(tyhjä)	(tyhjä)

Sovitut toimenpiteet menestystekijöiden kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi:

V TYÖYHTEISÖN TOIMIVUUS JA TUKI

Miten arvioisit omaa työssä jaksamistasi tällä hetkellä ja miten aiot huolehtia työhyvinvoinnistasi lähivuosina?

Miten voisit omalta osaltasi vaikuttaa työilmapiirin kehittämiseen?

Mitä asioita työyhteisössämme haluaisit kehittää omassa lähipiirissäsi?

Mistä asioista toivot erityisesti palautetta?

VI ESIMIES-ALAIKES -SUHTEEN ARVIOINTI

Miten esimiehesi voisi paremmin tukea sinua tavoitteitteesi saavuttamisessa?

Kuinka tyytyväinen olet päivittäiseen työn johtamiseen (oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohtelu, tiedonkulku, vaikutusmahdollisuudet)?

Palautteeni sinulle, palautteesi minulle: Miten yhteistyömme sujuu ja miten sitä voisi kehittää?

Kuinka tyytyväinen olet omaan alaistaitoihisi (itsensä johtaminen, vastuunottaminen ottaminen itsestä ja yrityksen menestyksestä, omalta mukavuusalueelta poistuminen jne.)?

MUITA MUISTIINPANOJA KEHITYSKESKUSTELUSTA

PALAUTE JA KOMMENTIT HENKILÖSTÖHALLINNOLLE

ALLEKIRJOITUKSET

Työntekijä

Esimies