

Antti-Eemeli Seppälä

TET-PÄIVÄ HENKILÖSTÖN
OSAAMISEN
KEHITTÄMISMENETELMÄNÄ
PALKEISSA

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma


Toukokuu 2014




MAMK

University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

		Opinnäytetyön päivämäärä 14.5.2014
Tekijä(t) Antti-Eemeli Seppälä		Koulutusohjelma ja suuntautuminen Liiketalouden koulutusohjelma, taloushallinto
Nimeke TET-päivä henkilöstön osaamisen kehittämismenetelmänä Palkeissa		
Tiivistelmä Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten henkilöstöhallinto voisi vaikuttavammin jalkauttaa Palkeet TETin kaltaisia uusia henkilöstön osaamisen kehittämismenetelmiä tuotantoon. Työllä haetaan ratkaisua kahteen tutkimusongelmaan: miksi Palkeet TET mahdollisuutta ei ole hyödynnetty vielä kovin paljoa sekä mitä täytyisi tehdä, jotta henkilöstöä saataisiin osallistumaan enemmän Palkeet TETiin. Palkeet TETissä henkilö voi mennä tutustumaan muun kuin oman prosessin työtehtävään ja työyhteisöön yhden päivän ajaksi Teoreettinen viitekehys muodostuu kolmesta pääluvusta. Ensimmäisessä pääluvussa käsitellään organisaation jäsenten suhtautumista muutokseen, organisaatiokulttuurin vaikutusta muutokseen, muutostarintaa ja viestinnän osuutta muutoksissa. Toisessa pääluvussa syvennyttään osaamisen ja oppimisen käsitteisiin sekä henkilöstön kehittämiseen yleisesti. Viimeisessä pääluvussa tarkastellaan yleisesti henkilöstön osaamisen kehittämismenetelmiä sekä tutustutaan tarkemmin kahteen osaamisen kehittämismenetelmään, työkiertoon ja mentorointiin. Tutkimuksen toteutusvaiheessa hyödynnettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Kyselylomake lähetettiin sellaisille henkilöille, jotka eivät vielä ole osallistuneet Palkeet TETiin. Lomakkeella oli kolme väittämösiota, joiden avulla kartoitettiin mm. syitä siihen, miksi kyselyyn osallistuneet eivät ole osallistuneet TET-päivään. Kyselylomakkeessa oli myös muutama avoin kysymys, jotka edustivat kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Kyselyssä oli yksi monivalintakysymys, kolme monivalintaväittämösiota ja neljä avointa kysymystä. Yhteensä 152 henkilöä vastasi kyselyyn, vastausprosentin ollessa noin 22 %. Kvantitatiivisia tutkimustuloksia esitellään työssä taulukoiden ja kuvioiden avulla. Kvalitatiiviset tutkimustulokset on kerrottu raportissa tekstinä. Kyselystä saatujen tulosten perusteella on tehty päätelmiä henkilöstön suhtautumisesta Palkeet TETiin ja lisäksi on tuotettu kehittämisohjeita Palkeet TET-päivään. Tutkimuksessa ilmenneitä pääongelmia olivat mm. Palkeet TET-päivän jäsentymättömyys ja töiden organisointiin liittyvät ongelmat TET-päivän ajaksi. Tutkimustulosten perusteella eniten kehitettävää Palkeet TETissä on osallistumisen helpottamisessa. Tutkimuksesta saatuja tuloksia tullaan todennäköisesti käyttämään Palkeet TET-päivän kehittämiseen sekä yleisesti apuna erilaisten henkilöstön osaamisen kehittämismenetelmien suunnittelussa ja toteutuksessa.		
Asiasanat (avainsanat) Osaaminen, kehittämismenetelmät, muutokset, työkierto		
Sivumäärä 61 + liitteet 16	Kieli Suomi	URN
Huomautus (huomautukset liitteistä)		
Ohjaavan opettajan nimi Leena Korhonen		Opinnäytetyön toimeksiantaja Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus (Palkeet)

DESCRIPTION

		Date of the bachelor's thesis 14 May 2014
Author(s) Antti-Eemeli Seppälä	Degree programme and option Business Management	
Name of the bachelor's thesis Improving employees' vocational skills with Palkeet TET		
Abstract <p>The aim of this bachelor's thesis was to find out what kind of difficulties Palkeet's human resource management will face when launching new methods for improving employees' vocational skills. Palkeet TET means a short-term job rotation where an employee can get to know another person's job. The research problems were to find out the reasons why Palkeet's employees have not taken part in Palkeet TET as much as expected before the launch and how to develop Palkeet TET so that more people would take part in it in the future.</p> <p>The theoretical framework contains three levels. The first level deals with change in the workplace, employees' attitudes towards organizational change, organizational culture, resistance to change and how to communicate effectively within a change process. The second level deals with skill development and its common terms know-how and learning, and staff development. After that it takes us to methods for improving employees' vocational skills and also more specifically to job rotation and mentoring on the third level of the theoretical framework.</p> <p>A quantitative research method was used in this survey. The quantitative research method was a questionnaire. The questionnaire was made for Palkeet's staff members who had not participated in Palkeet TET. The questionnaire included one multiple choice question, three rank order scale question sections and one open-ended question. 152 staff members replied to the survey and the response rate was thus approximately 22 %.</p> <p>The results of the quantitative research are shown with charts and graphs. The results of the open-ended questions are in text format. The conclusion of the staff's attitude toward Palkeet TET and development suggestions were based on the results. The results showed that Palkeet TET is a bit unstructured and there are problems with organizing work while you take part in Palkeet TET. The area that has most room for improvement is making participation in Palkeet TET easier. The research result may be used for development of Palkeet TET and also generally when launching new methods for improving employees' vocational skills.</p>		
Subject headings, (keywords) Know-how, vocational skills, methods, organizational change, job rotation		
Pages 61 + app. 16	Language Finnish	URN
Remarks, notes on appendices		
Tutor Leena Korhonen	Bachelor's thesis assigned by The Central Government Service Centre for Financial Administration and HR (Palkeet)	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	MUUTOKSET TYÖELÄMÄSSÄ	2
2.1	Organisaation jäsenten suhtautuminen muutokseen.....	2
2.2	Organisaatiokulttuuri	4
2.3	Muutosvastarinta.....	9
2.4	Viestintä osana muutosprosessia	11
3	OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	13
3.1	Osaaminen	13
3.2	Oppiminen	20
3.3	Henkilöstön kehittäminen varmistaa osaamisen.....	24
4	OSAAMISEN KEHITTÄMISMENETELMÄT OSANA TYÖPROSESSEJA...	27
4.1	Henkilöstön osaamisen kehittämismenetelmät.....	27
4.2	Työkierto.....	29
4.3	Mentorointi	31
5	TET-PÄIVÄN TOTEUTTAMINEN PALKEISSA	34
5.1	Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus (Palkeet).....	34
5.2	Tutkimusmenetelmät	36
5.3	Tutkimusaineiston kerääminen ja analyysi.....	37
6	HENKILÖSTÖN OSALLISTUMINEN TET-PÄIVÄÄN	39
6.1	TET-päivään osallistumisen esteet	40
6.2	TETin toteutuksen arviointi	46
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	50
7.1	Osallistumattomuus TETiin.....	50
7.2	Kehittämisehdotukset	53
7.3	Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys.....	55
8	PÄÄTÄNTÖ	57
	LÄHTEET	59

LIITTEET

- 1 Saatekirje
- 2 Kyselylomake
- 3 Frekvenssitaulukot

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aihe käsittelee henkilöstön osaamisen kehittämismenetelmien implementoinnissa esiintyviä hidasteita ja esteitä. Toimeksiantajani Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus (Palkeet) on tarjonnut henkilöstölle mahdollisuuden osallistua Palkeet TETiin, jossa henkilö voi mennä tutustumaan muun kuin oman prosessin työtehtävään ja työyhteisöön yhden päivän ajaksi. Osallistujia Palkeet TETiin ei kuitenkaan ole ollut niin paljon kuin ennen henkilöstön kehittämismenetelmän lanseerausta odotettiin. Tammikuussa 2014 TETin käyneitä oli vain viisi henkilöä. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten henkilöstöhallinto voisi vaikuttavammin jalkauttaa Palkeet TETin kaltaisia uusia toimintatapoja tuotannon henkilöstölle. Eri-tyisesti kiinnostuksen kohteena on osaamisen kehittäminen lyhytaikaista työkiertoa (TET) hyödyntämällä.

Tutkimusongelmia työssäni on kaksi. Ensimmäkin tavoitteenani on selvittää, miksi Palkeiden TET-mahdollisuutta ei ole hyödynnetty vielä kovin paljoa sekä mitä täytyisi tehdä, jotta henkilöstöä saataisiin osallistumaan enemmän Palkeet TETiin.

Viitekehyksessä käsittelen ensiksi yleisesti teoriaa liittyen muutoksiin työelämässä. Tässä luvussa tarkastelen esimerkiksi, kuinka organisaatiokulttuuri ja viestintä vaikuttavat muutoksen läpivientiin sekä käsittelen muutoksiin vahvasti liittyvää vastarintailmiötä. Toisessa pääluvussa keskityn osaamisen kehittämisen teoriaan. Puran hieman osaamisen ja oppimisen käsitteitä sekä käsittelen peruseriaatteita henkilöstön kehittämisestä. Lisäksi pyrin löytämään syitä sille, miksi osaamisen kehittämiseen kannattaa panostaa. Viimeisessä pääluvussa syvennyn vaihtoehtoihin henkilöstön osaamisen kehittämismenetelmiin, jotka ovat helposti toteutettavissa osana työprosesseja.

Etsin vastauksia tutkimusongelmiini pääasiassa määrällisellä tutkimuksella. Henkilöstölle suunnatun kyselyn avulla selvitän, miksi Palkeet TETiin on osallistunut niin vähän henkilöitä ja mitä täytyisi tehdä, jotta osallistujia olisi tulevaisuudessa enemmän. Tutkimustulosten pohjalta teen johtopäätöksiä, ja esitän kehittämisehdotuksia toimeksiantajalleni. Työn lopuksi arvioin vielä tutkimuksen luotettavuutta ja päätännössä pohdiskelen omaa oppimista opinnäytetyöprosessin aikana.

2 MUUTOKSET TYÖELÄMÄSSÄ

Tässä luvussa käsitellään aluksi muutosprosessia. Lisäksi tarkastellaan organisaatiokulttuuria ja sen merkitystä muutoksessa. Tämän luvun lopuksi syvennytään vielä käsitteeseen muutosvastarinta ja tutustutaan muutosviestintään.

Työn tekeminen ja organisoinnin tavat elävät nykyään jatkuvassa muutoksessa. On tyypillistä, että edellistä uudistusta ei ole saatu päätökseen ennen uuden muutoksen lanseerausta. (Työterveyslaitos 2013.) Mattila (2007, 9) toteaa myös, että muutos nähdään nykyään organisaatioiden toimintaympäristöä kuvaavaksi pysyväksi ilmiöksi. Sopeutuminen muutokseen on tärkeää niin organisaation, johtajan kuin työntekijän menestymisen kannalta. Organisaatio on itseään korjaava ja jatkuvasti muuntautuva. Se koostuu sanattomista sitoumuksista, alayhteisöistä ja niiden lojaliteeteista, erityisestä kulttuurista ja sen jäsenten erilaisista persoonallisuuksista. Tämän takia puhutaan usein negatiivisesti organisaatioviidakosta, vaikka pitäisi muistaa, että nimenomaan viidakko luo organisaatiolle vahvuudet ja heikkoudet eli kilpailutekijät. (Mattila 2007, 9.) Muutos voi koskea esimerkiksi organisaation rakennetta, teknologiaa tai ihmisiä. Rakennemuutoksella tarkoitetaan valtasuhteiden tai työntekijöiden määrän muutoksia sekä työntekijöiden tehtävien vaihtumista. Teknologinen muutos pitää sisällään esimerkiksi tietokoneohjelmistojen käyttöönottoa tai uusien laitteiden ostoa. Lisäksi muutos voi keskittyä ihmisten tapaan toimia organisaatiossa. (Eloranta & Tanninen 2007.) Tässä työssä keskitytään erityisesti viimeksi mainittuun.

2.1 Organisaation jäsenten suhtautuminen muutokseen

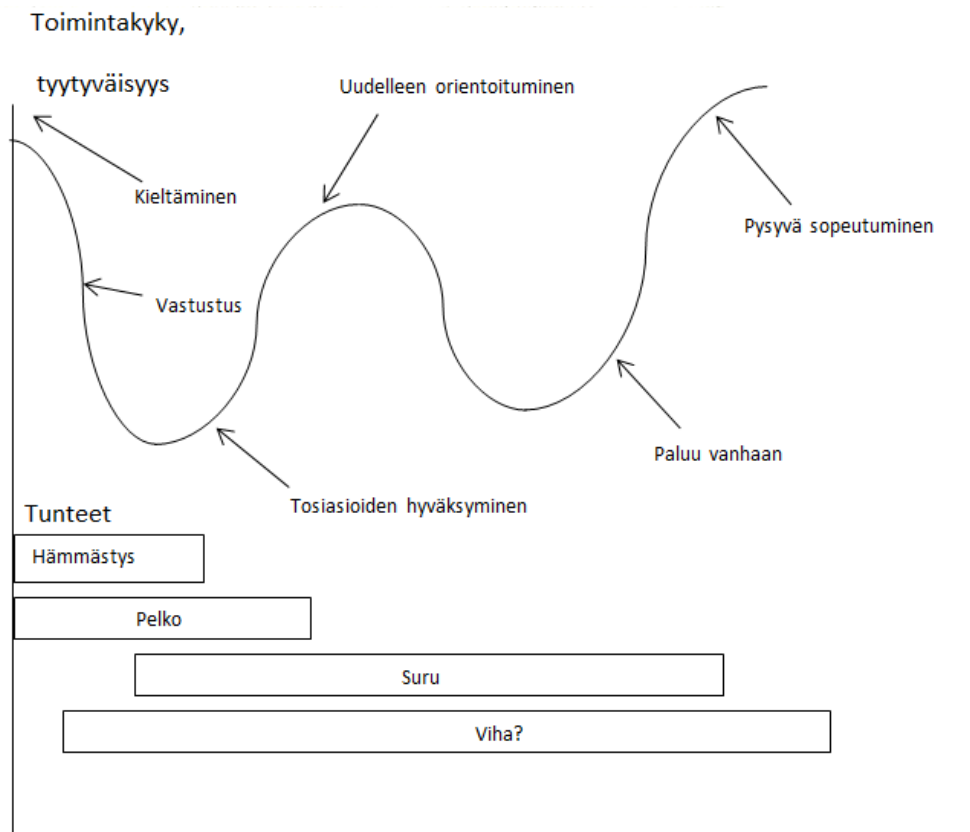
Muutostilanteisiin liittyy paljon ongelmia, ja on ihmeellistä, että nämä konfliktit yllättävät yritysjohton, konsultit ja tutkijat kerta toisensa jälkeen (Mattila 2007, 18). Mattila (2007, 18) toteaa, että jopa seitsemänkymmentä prosenttia uudistusprojekteista epäonnistuu tai asetettuihin tavoitteisiin ei päästä. Muutostilanteet paljastavat yleensä jäsenten todellisen luonteen. Epävarma tilanne tuo pinnalle organisaation pohjavirtoja ja korostaa eri yksiköiden välisiä erilaisia toimintatapoja. (Mattila 2007, 18.)

Muutostilanteelle on tyypillistä, että ylin johto kokee, etteivät esimiehet ja keskijohto toimeenpane riittävän tarmokkaasti muutosaloitteita. Keskijohto ja esimiehet sen sijaan syyttävät heikkoa informaatiota, ristiriitaisia linjauksia, vaillinaisia toimintaohjei-

ta sekä painopisteiden nopeaa muuttumista. Alin porras eli henkilöstö syyttää tyypillisesti tuuliviirimäisesti käyttäytyvää ja arjesta irtautunutta johtoa tai vaihtoehtoisesti heidän esimiehiään. (Mattila 2007, 18.)

Organisaation jäsenet tekevät arvioita panos-tuottosuhteesta uuden tilanteen kynnyksellä. Yksilön päätökseen vaikuttavista tekijöistä osa on tietoisia ja osa tiedostamattomia arvioita. Yleensä jos uudistusehdotus vaatii vähän ponnisteluja, mutta tuottaa nopeasti paljon hyötyä, ehdotus saa paljon kannatusta. Muutokseen suhtaudutaan luontaisesti torjuvasti, mikäli siitä aiheutuvat menetykset tuntuvat suurilta. Mikäli taas muutokseen liittyy vähän lupauksia ja vähän menetyksiä, ei ehdotus nostata suurta mielenkiintoa henkilöstön keskuudessa (Mattila 2007, 19.)

Hiltunen (2011, 111) kuvaa ihmisen motivaation ja suorituskyvyn muutoksia S-käyrällä muutosviestin tullessa julki. Kirjallisuudessa puhutaan usein U-mallista, jossa motivaatio ja suorituskky lähtevät aluksi jyrkästi laskuun ja sen jälkeen ärhäkästi nousuun. Hiltusen mukaan U:n oikeanpuoleisen sakaran jälkeen motivaatio lähtee kuitenkin uudelleen laskuun, tosin ei niin syvälle kuin ensimmäisessä laskussa. Tämän jälkeen käyrä palautuu normaalille tasolle, kuten kuvasta 1 voi huomata. Eri vaiheita kuvaavat tunnetilat on ilmaistu kuvion alaosassa palkeilla. (Hiltunen 2011, 111.)



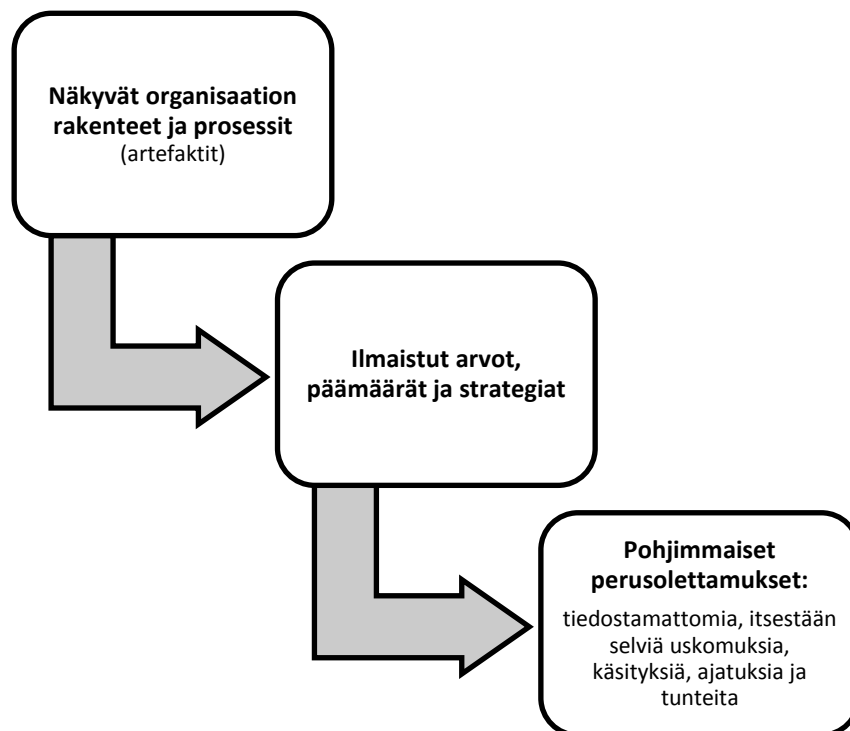
KUVA 1. Muutoksen S-käyrä (Hiltunen 2011, 112)

Onnistuneeseen muutokseen tarvitaan aina yksilöiden muutosvalmiutta ja tahtoa. Tyytyväisyys ja kylläisyys nykytilanteeseen ovat kuitenkin luultua vallitsevampia trendejä organisaatioissa. Mikäli organisaatiossa puuttuu yhteistyöhaluisuus ja aito halu kehittää työyhteisöä, ei muutoksia voida toteuttaa, vaikka esim. viestintä olisi onnistunut. Muutosmyönteisessä organisaatiossa työntekijät ovat uteliaita, avoimia, rohkeita ja positiivisia. He osaavat ajatella laaja-alaisesti ja pystyvät näkemään ympäristössä mahdollisuuksia uhkien sijaan. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 46–47.)

2.2 Organisaatiokulttuuri

Muutosprosesseissa määritetään tyypillisesti tarkasti esimerkiksi prosessin vaiheet, aikataulut, vaadittavat resurssit ja osaamisen kehittämistarpeet. Näiden tärkeiden elementtien lisäksi muutoksen läpivientiin ja onnistumiseen vaikuttaa suuresti vallitseva organisaatiokulttuuri. (Herranen 2013.) Kulttuuri välittyy työpaikoilla esimerkiksi, kun työntekijät kertovat uusille tulokkaille miten työpaikalla tulee toimia ja mikä on kiellettyä. Yhteisön kulttuurilla on ainakin kaksi merkittävää tehtävää organisaatiossa. Se auttaa sitä säilymään ja sopeutumaan sekä pitämään kasassa sen sisäisiä prosesseja.

(Mattila 2008, 21.) Schein (2001, 17) korostaa, että tehdyillä päätöksillä saattaa olla ennalta-arvaamattomia ja epämieluisia vaikutuksia, mikäli tietoisuutta kulttuurin eri voimista ei ole. Herranen (2013) toteaa, että organisaatiokulttuurilla arkikielessä tarkoitetaan monia asioita mm. työyhteisön henkeä, perinteitä, yleistä ilmapiiriä, suhtautumistapaa erilaisiin tilanteisiin, hyväksyttäviä toimintatapoja ja arvopohjaa. Kulttuureita jaotellaan myös erilaisten tutkimuksen avulla esim. heikkoon, vahvaan, erillisiin, hallitsevaan, sekoittuneeseen, nuoreen, keski-ikäiseen ja kypsään kulttuuriin sekä lisäksi erilaisiin alakulttuureihin. (Herranen 2013.)



KUVA 2. Kulttuurin tasot (Herranen 2013)

Suurena vaarana kulttuurin ymmärtämisessä on sen tarkastelu liian kapeasta näkökulmasta. Kulttuuri ymmärretään monesti vain sen pinnallisten elementtien perusteella, vaikka kulttuurin todelliset voimat todellisuudessa kytevät pinnan alla. Kulttuurista saadaan toki yksinkertaistettu näkemys tarkastelemalla näkyviä organisaation rakenteita ja prosesseja, kuten miten asiat miten asiat tehdään, tai tutkimalla organisaation rituaaleja ja riittejä sekä työyhteisön ilmapiiriä. (Herranen 2013.) Schein (2001, 30) toteaa, että on helppoa sanoa kulttuurin tarkoittavan vain näitä näkyviä organisaation rakenteita ja prosesseja, mutta mikään niistä ei todellisuudessa edusta kulttuuria sillä tasolla, joka todellisuudessa merkitsee. Organisaatiokulttuurin hallinnassa korostuu

ennen kaikkea kulttuurien eri tasojen tuntemus. (Schein 2001, 30.) Kuvassa 2 on eritelty tarkemmin kulttuurin eri tasoja.

Artefaktien taso

Kulttuurin ylimmällä tasolla eli artefaktien tasolla tarkoitetaan kaikkea näkyvää, havainnoitavaa, kuultavaa ja tunnettavaa, mitä voi aistia liikkueessaan organisaatiossa. Vertailtaessa eri organisaatiokulttuureja voidaan jo tällä tasolla huomata suuria eroja organisaatioiden välillä. Todellisuudessa tällä tasolla voidaan nähdä kuitenkin vain yksipuolinen kuva siitä, miten ihmisten tietyt tavat näyttävät ulospäin. Tällä tasolla ei saada vielä selville sitä, miten organisaation jäsenet käyttäytyvät tai miksi organisaatiot poikkeavat niin paljon toisistaan. (Herranen 2013.) Schein (2001, 31) toteaa osuvasti, että ihminen tietää varmasti vain sen, miten muut yksilöt käyttäytyvät ulospäin tai miten he ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa, mutta todellisuudessa ei oikeasti tiedetä, mitä tämä kaikki merkitsee (Schein 2001, 31).

Ilmaistujen arvojen taso

Ilmaistut arvot, päämäärät ja strategiat ovat johdon tärkeitä työvälineitä. Ne ovat myös sidoksissa vahvasti organisaation menneisyyteen. Ilmaistuilla arvoilla pyritään ensisijaisesti vaikuttamaan organisaation kulttuuriin ja lisäksi ne yrittävät olla myös asetetun kulttuurin ilmentymä. Ongelmana on kuitenkin se, että organisaatioissa, joissa noudatetaan samanlaisia arvoja ja strategioita, esiintyy kuitenkin täysin erilaisia toimintatapoja ja fyysisiä ulkoasuja (artefaktit). Monet organisaatiokulttuurin luokittelujärjestelmät perustuvat kuvassa 2 olevaan kahteen ylimpään tasoon. Osin tästä syystä kulttuurin käyttäytymistä selvittävä kyky on rajallinen, koska ajatusten ja käsitysten syvempi taso ohjaa kenties eniten näkyvää käyttäytymistä. Ilmaistu arvo ja käytännön toiminta ovat usein ristiriidassa juuri tästä syystä. (Herranen 2013.)

Pohjimmaisten perusolettamusten taso

Kulttuurin alimmalla tasolla eli pohjimmaisten perusolettamusten tasolla, ovat yhteisen oppimisprosessin tuloksena opitut arvot, uskomukset ja oletukset. Ne ovat vahvasti sidoksissa organisaatiossa aiemmin tapahtuneeseen menestyksen ja onnistumisen kaltaisiin tilanteisiin. Työyhteisö jakaa yhdessä koettujen kokemusten perusteella us-

komuksia ja arvoja ajassa eteenpäin. Tämän vahvistaa myös se, että organisaatiot pyrkivät rekrytoimaan sellaisia ihmisiä töihin, jotka soveltuvat hyvin vallitsevaan kulttuuriin. (Herranen 2013.)

Pohjimmaisten perusolettamusten taso koostuu usein tiedostamattomista, itsestään selvistä käsityksistä, uskomuksista, ajatuksista ja tunteista (Herranen 2013). Tiedostamattomuus johtuu siitä, että asioista ja toimintatavoista on tullut aikojen saatossa niin itsestään selviä (Schein 2001, 35). Työntekijöille on muodostunut käsitys, kuinka työyhteisössä tulee toimia ja mitä kannattaa tehdä. Henkilöt, jotka sisäistävät nämä perusolettamukset, on työskentely heille merkityksellistä ja ennustettavaa. Sen sijaan henkilöt, jotka eivät pysty omaksumaan näitä perusolettamuksia, viihtyvät organisaatiossa huonosti ja heitä saatetaan kohdella eriarvoisesti. (Herranen 2013.)

Organisaatiokulttuurin kohdistuvat muutokset ovat usein erittäin epätoivottuja, koska juuri kulttuuri luo pysyvyyttä ja suojaa ennalta arvaamattomilta tilanteilta. Pohjimmalliset perusolettamukset on omaksuttu pitkän ajan kuluessa. Toisaalta myös tiedostamattomien perusolettamusten luonne selittää osin sen, miksi organisaatiokulttuuria on niin vaikea muuttaa. Lisäksi nämä ovat olleet aiemmin kokemukseräisesti onnistumisen osatekijöitä. Näiden syiden takia pelkkien artefaktien ja ilmaistujen arvojen muuttaminen ei tuota välttämättä aina haluttua lopputulosta. (Herranen 2013.)

Organisaation ikä ja sen vaikutus kulttuuriin

Nuori ja kasvava organisaatio pyrkii vakiinnuttamaan omaa kulttuuria, koska se on sille organisaation identiteetin tärkein osa. Perustamisvaiheelle on tyypillistä, että kulttuurin peruselementit henkilöityvät perustajahenkilöihin, ja siksi niiden arvostelu koetaan usein hyvin henkilökohtaisena. Näistä kulttuurisista elementeistä voi hyvin usein tulla ”pyhiä lemmiä”, joita on hankala muuttaa. (Schein 2001, 26.) *Keski-ikäinen organisaatio* pystyy kyseenalaistamaan organisaatiokulttuuriaan ja vahvistamaan menestymisen kannalta tärkeimpiä kulttuurin osia. Lisäksi kokemusta on myös siitä, mikä ei enää toimi toimintaympäristön muuttumisen seurauksena. Nopeasti kasvaneella yrityksellä on myös paine yhtenäistää kasvusta hajautunutta organisaatiokulttuuria. (Herranen 2013.)

Kypsään ikään ehtinyt organisaatio pystyy edelleen uusiutumaan kulttuurin osalta, mikäli se on uudistushaluinen (Herranen 2013). Tärkeänä kulttuurisena kysymyksenä tämän ikäiselle organisaatiolle on, miten ryhtyä laajoihin muutoksiin aikapaineen alaisena sekä kyetä välttämään vakava taloudellinen romahtaminen (Schein 2001, 27). Valitettavan usein tilanne on kuitenkin se, että tiettyyn menestymisen aikaan liittyvä vahva yrityskulttuuri voi sumentaa organisaation jäsenet mahdollisilta muutostarpeilta ja toimintaympäristön muuttumiselta. Lopulta uudistuksia lykätään liian pitkään ja siitä seuranneessa kiireessä ei pystytä enää saavuttamaan haluttua lopputulosta. Tästä voi seurata organisaatiokulttuurin kriisi, jolloin nopeassa tahdissa pitäisi oppia pois perimmäisistä arvoista ja sopeutumaan uusiin. Osalle työntekijöistä tämä voi tuntua ylitsepääsemättömältä. (Herranen 2013.)

Organisaatiokulttuuri muutostilanteessa

Organisaatiokulttuuri voi näyttäytyä muutostilanteessa heikentävänä tai vahvistavana voimana. Lisäksi kulttuuri voi vaikuttaa neutraalisti muutoksessa. Artefaktien taso ilmaisee muutoksen tavoitteita. Tällä tasolla kuvataan esimerkiksi uudet toimintatavat ja prosessit sekä määritetään strategiat ja arvot. Tästä syystä tätä muutosvoimaa kutsutaan vetovoimaksi, koska näillä toimilla pyritään saavuttamaan nykytilannetta parempi tulevaisuus. (Herranen 2013.)

Perusolettamusten muutosvoimaluonne on erilainen. Mikäli pohjimmaisat perusolettamukset eivät ole ristiriidassa artefaktien ja ilmaistujen arvojen kanssa, voidaan muutosvoimaa kutsua työntövoimaksi. Jos perusolettamusten ja artefaktien tai ilmaistujen arvojen välillä on ristiriitoja, aiheuttaa se taas päinvastaisesti muutoksen vastavoimia. Tällainen voima ilmenee osana passiivista tai aktiivista muutosvastarintaa. (Herranen 2013.)

Organisaation elinkaarivaihe vaikuttaa myös paljon muutosvoimaan. Nuorelle ja kasvavalle organisaatiolle on tyypillistä, että se näkee muutoksen mahdollisuutena ja tavoittelee muutoksella onnistumisen tunteita. Jos organisaatio onnistuu vielä yhdistämään nämä kokemukset kulttuurin uudistukseen, on heillä tärkeänä voimavarana positiivinen suhtautuminen yleisesti muutoksiin. Keski- ja kypsän iän organisaatiolla on vaarana, että organisaatiokulttuurista tulee lähes ainoastaan pysyvyyttä ja säilyttämistä palveleva tekijä. Tämän ikäiselle organisaatiolle organisaatiokulttuurista voi siten tulla

”suojelun kohde”. Kohdatessaan muutoksen tällainen organisaatio pelkää, että muutokset uhkaavat organisaatiokulttuuria, mikä taas johtaa henkilökohtaiseen ahdistukseen ja muutosvastarintaan. Tässä tapauksessa itse organisaatiokulttuuri on yhtä suuri uhka kuin ulkoinen muutos. (Herranen 2013.)

2.3 Muutosvastarinta

Muutosvastarintaan törmätään lähes aina, kun toimintoja uudistetaan ja kehitetään. Muutosvastarinnan käsitettä käytetään usein hyväksi syyllistäessä organisaation ruohonjuuritasoa johdon uusien kehityssuunnitelmien ja erilaisten toimenpiteiden läpiviennin epäonnistumisesta. Vastarintailmiöön liittyy monenlaisia myyttejä, joihin turvaudutaan sen kummemmin miettimättä onko jossain asiassa järkeä vai ei. (Mattila 2007, 22.) Muutosvastarinnan lähteitä ja syitä tarkasteltaessa täytyy ottaa huomioon ryhmä ja yksilötasot. Lähteitä ja syitä on eritelty tarkemmin taulukossa 1.

TAULUKKO 1. Muutosvastarinnan lähteitä ja syitä (Mattila 2007, 22)

Vastarinnan lähde	Vastarinnan syy
Vakauden kaipuu	Muutos aiheuttaa epävakautta ja synnyttää siksi vastustuksen vastustusreaktion.
Tottumukset	Tutusta ja turvallisesta on vaikea luopua.
Yhteisön vakiintuneet normit	Hyväksytyjen normien muuttaminen herättää vastustusta
Pelko työpaikan menettämisestä	Halu varmistaa oman työpaikan säilyminen ja torjua mahdollinen uhka.
Pelko etujen ja aseman menettämisestä	Oma tai ryhmän etu tulee ennen organisaation etua.
Väärinkäsitykset ja tietämättömyys	Muutoksen sisältöä ja seurauksia ei ole ymmärretty tai sisäistetty.
Näkemyserot	Avoin ristiriita organisaation tai sen jäsenten vallitsevien koodien ja arvojen kanssa.
Tuntemattoman pelko	Tiedon puute uudesta luo epävarmuutta.
Pelko pärjäämättömyydestä	Oppimisesta selviytyminen ja uudet haasteet pelottavat.
Tarpeen epävarmuus	Perustelut eivät tunnu oikeilta ja organisaation toiminnan ja ympäristön vaatimusten koetaan olevan ristiriidassa.
Palkitsemisen puuttuminen	Muutoksesta aiheutuvan vaivan ei uskota tuottavan vastaavaa hyötyä.

On muistettava, että muutosvastarinta on normaali ilmiö aina muutostilanteessa, mutta on tärkeää, ettei se jää pysyväksi olotilaksi. Oli kyse pienestä tai suuresta muutoksesta, muutos muuttaa tai uudistaa aina voimassaolevaa, eivätkä kaikki ihmiset hyväksy uusia toimintamalleja ilman mietintäaika. On olemassa myös lähes aina joukko ihmisiä, jotka eivät hyväksy uudistusta ikinä. Onnistunut muutosviestintä on tärkeässä osassa muutosvastarinnan hallinnassa. Kyseenalaistaviin kysymyksiin on varauduttava vastaamaan tiedottaessa muutoksesta. (Luomala 2008.)

Muutosvastarinta esiintyy lievimmässä muodossa keskusteluissa muutosperusteiden ja tavoitteiden kyseenalaistamisena tai epäuskona muutokseen liittyviin positiivisiin vai-

kutuksiin. Mikäli muutosvastarinta esiintyy todella vahvana, alkaa se haitata työnte-koa ja työpaikan ihmissuhteita. Lisäksi aktiivinen vastarinta vaikeuttaa muutoksen toteutusta ja tavoitteiden saavuttamista. Muutokseen liittyy aina myös aiemmasta toi-mintatavasta luopumista. Tätä muutoksen vaihetta kutsutaan suruvaiheeksi ja se on otollisinta aikaa muutosvastarinnan muodostukselle. Kuitenkin yleensä aina muutok-sesta tulee osa arkipäivää, jolloin aiemmin uudistukselta tuntunut toimintamalli hy-väksytään osaksi työnkuvaa. Ennen lopullista uudistuksen hyväksymistä on yksilöillä voinut olla tarve täsmentää omaa ammatti-identiteettiä ja työyhteisön ammatillista roolia organisaation osana. (Luomala 2008.)

Usein työpaikoilla ohitetaan liian kevyesti perimmäisten syiden tarkastelu muutosvas-tarinnan syntyyn. Usein ajatellaan liian naiivisti, että henkilöstö nojaisi toimintaansa vankkumattomasti työnantajan, työnjohdon ja ihmisosaajien kantoihin ja innostuisi kaikista uusista johdon asettamista tavoitteista. Ihmisellä on aina omia henkilökohtai-sia tavoitteita ja pelkoja, joista hän ei irtaudu edes työpaikan- ja ajan puitteissa. Toi-selle joku työtehtävä voi olla pelkkää rutiinia, kun taas toiselle se voi olla keskeinen elämänsisältö ja suuri innostuksen lähde. (Mattila 2008, 56.)

2.4 Viestintä osana muutosprosessia

Tiedonkulku voi olla ongelma jopa tietoyhteiskunnassa. Harvassa on sellaiset työpai-kat, joissa voidaan rehellisesti todeta, että tieto kulkee vapaasti ja se on kaikkien saa-tavilla. Nykyaikana haasteena ei ole enää se, että tietoa ei ole saatavilla, vaan miten tieto olisi saatavilla sillä hetkellä, kun sitä eniten tarvitsee. Avoimuus on kirjattu mo-nen yrityksen arvoihin. Avoimuudella tarkoitetaan, että oleellinen tieto on kaikkien työntekijöiden saatavilla. (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 116.)

Organisaatioilla on nykyään käytössä erilaisia sisäisiä tietojärjestelmiä ja intranetejä, joilla pyritään tehostamaan organisaation sisäistä viestintää. Näitä työkaluja hyväksi-käyttäen tieto saadaan lähes reaaliajassa kaikkien saataville. Yleinen kiire voi kuiten-kin johtaa siihen, että saatavilla olevaa tietoa ei työajalla pystytä hakemaan. Tulevai-suuden haasteena onkin, miten yksisuuntainen tiedottaminen saadaan muutettua vuo-rovaikutukseksi. Tällaisessa kaksisuuntaisessa prosessissa tiedon tuottajat ja tiedon vastaanottajat ovat molemmat muokkaajia sekä jalostajia. Pelkkä tiedon varastoiminen ei enää riitä. Tärkeää on, että luodaan mahdollisuus yhteiselle tiedon jalostamiselle ja

muokkaamiselle, koska lopulta yhteinen näkemys syntyy vain yhteisten tulkintojen kautta. (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 117.)

Muutosviestintä on osa muutosjohtamisen kokonaisuutta. Sillä pyritään tukemaan muutosjohtamista sekä lisäksi kuvaamaan ja toteuttamaan muutosta. (Keski-Suomen Sairaanhoidopiiri 2007.) Muutosviestinnällä pyritään auttamaan henkilöstöä ymmärtämään, mistä muutoksessa on kyse, mihin muutosta tarvitaan ja mihin sillä pyritään (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 20–23). Luomala (2008) korostaa, että muutoksen johtamisessa korostuu se, että organisaation jäsenet otetaan mahdollisimman varhaisessa muutoksen vaiheessa mukaan käytännön suunnitteluun ja toteuttamiseen (Luomala 2008). Muutos on onnistunut vasta silloin, kun sen tavoitteet ja päämäärät sekä toimintatavat ovat yhtenäisesti hyväksytyjä ja sisäistettyjä. Viestinnällä pyritään tukemaan muutoksen suunnittelua ja toteutusta sekä auttaa organisaatiota ymmärtämään muutoksen tarkoituksen ja sen ydinviestin. Lisäksi viestinnällä voidaan luoda mahdollisuuksia yhdessä oppimiseen ja vuorovaikutukseen sekä luomaan ymmärrystä muutoksen tavoitteista ja sisällöstä. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 20–23.)

Hiltunen (2011, 108–110) mukaan kaikista muutoksista viestittäessä on tärkeintä pelon tunteen poistaminen. Henkilöstö on saatava vakuutettua muutoksen hyvistä puolista. Mitä nopeammin pelon tunne saadaan poistettua, sitä nopeammin muutosprosessissa päästään etenemään. Pelon tunne syntyy epäselvistä tilanteista, jonka seuraukset ovat hämärän peitossa. Muutosviestinnässä on myös muistettava, että yksilö ajattelee yleensä vain itseään muutostilanteissa. Sanomaa yrityksen kannattavuuden parantumisesta ja kokonaisuuden eduista on turha mainostaa viestittäessä. Yksilö etsii ensisijaisesti elementtejä oman kehittämisen parantamiseen ja tulevaisuuden suunnitteluun. (Hiltunen 2011, 108–110.)

Edes hyvällä muutosviestinnällä ei voida selviytyä muutoksista ilman muutosvastarintaa. Uudistuksia tehdessä joudutaan aina tekemään tiukkoja päätöksiä ja useita linjaveitoja, jotka eivät miellytä koko henkilöstöä. Viestinnän avulla voidaan vähentää muutosvastarintaa ja epävarmuutta. Lisäksi onnistuneella viestinnällä voidaan kääntää muutosvastarintaa muutosvoimaksi, jolloin henkilöstö alkaa nähdä muutoksen positiivisena asiana ja uutena mahdollisuutena. Tärkeää on muistaa, että muutoksesta viestiminen on aina todella tärkeä osa muutoksen toteuttamisvaihetta. (Keski-Suomen Sairaanhoidopiiri 2007.)

3 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Tässä luvussa käsitellään aluksi osaamista yksilön ja organisaation näkökulmasta sekä tarkastellaan hiljaista tietoa yleisesti. Lisäksi tehdään selkoa, miksi osaamisen kehittämiseen kannattaa panostaa. Tämän jälkeen määritellään oppimisen käsitettä, tutustutaan erilaisiin oppimistyyliin ja paneudutaan seikkoihin, jotka voivat olla esteenä oppimiselle. Lopuksi syvennyttään vielä henkilöstön kehittämiseen yleisesti.

Elämme nopeasti muuttuvassa yhteiskunnassa. Voidaankin todeta, että muutoksesta on vähitellen tullut pysyvä olotila. Muutoksessa vellova työelämä vaatii yksilöiltä ja organisaatioilta jatkuvaa sopeutumista ja uusiutumista. Säilyttääkseen työmarkkina-kelpoisuuden, tarvitaan yksilöiltä valmiutta oppia ja omaksua nopeasti uusia työtehtäviä. Yksi suurimmista kilpailukeinoista onkin nopea oppiminen. Lisäksi on kuitenkin olemassa tietoa mikä ei uusiudu vaan kasautuu organisaatioon ja ihmisille kokemukseksi sekä perusosaamisena. (Kauhanen 1997, 119.) Organisaatiot pyrkivät pysymään kilpailukykyisinä uusiutumalla. Tämä vaatii organisaatiolta innovatiivisuutta ja pysymistä ajan hermolla. Nykyään onkin tyypillistä, että osaamisen kehittäminen on yhtenä merkittävänä osana organisaatioiden strategiaa ja sen toteuttamista. (Kauhanen 1997, 119.) Sydänmaanlakka (2012, 36) toteaa, että nykyisessä turbulentsissa ympäristössä korostuu ennakoiva ja kyseenalaistava oppiminen. Uusia toimintatapoja tulisi etsiä kaiken aikaa, mutta toisaalta on myös muistettava, että oppiminen, joka on osaamisen edellytys, vaatii paljon aikaa ja resursseja. Tämä olisi tärkeätä muistaa kaiken kiireen keskellä. (Sydänmaanlakka 2012, 36.)

3.1 Osaaminen

Otalan (2008, 50) mukaan osaaminen voidaan luokitella yksilöiden, tiimien, ryhmien ja organisaation resurssiksi. Osaaminen on monesti synonyymina pätevyydelle ja kelpoisuudelle. Organisaatioille on tärkeää määritellä, mitä osaaminen todella tarkoittaa, koska vain tällä tavalla osaamisesta voidaan tehdä näkyvää ja konkreettista. (Ojala 2008, 50.) Sydänmaanlakka (2012, 136) täydentää, että on aivan eri asia puhua yksilön osaamisesta, eri tehtävissä vaadittavasta osaamisesta, tiimiosaamisesta, osaston osaamisesta tai koko organisaation osaamisesta. Suurimpia esteitä osaamisen johtami-

sen viemiseen käytännössä onkin ollut eri tarkastelutapojen eriäväisyys ja käsitteiden epäselkeys. (Sydänmaanlakka 2012, 136.)

Osaaminen on noussut yhdeksi tärkeimmistä kilpailuvalteista suomalaisissa yrityksissä. Tämä käy myös ilmi PA-Consultingin teettämien tutkimusten raporteissa. Tutkimuksissa selvitetään säännöllisesti henkilöstöjohtamisen haasteita ja painopistealueita. Vuoden 2003 tutkimuksessa nousi esiin selkeästi neljä erilaista kohdetta, johon organisaatiot ovat panostaneet eniten henkilöstöjohtamisen resursseja. Vastaajat kertoivat ensiksi osaamisen kehittämisen hakevan uusia toimintamalleja. Toiseksi henkilöstön hyvinvointi koetaan entistä tärkeämmäksi. Kolmanneksi liiketoimintalähtöisyys koetaan edelleen suurimmaksi haasteeksi henkilöstötyölle. Viimeiseksi raporteista nousi esille erilaisten henkilöstötietojärjestelmien suuri käyttämätön potentiaali. Organisaatiot pyrkivät hyödyntämään järjestelmiä koko ajan entistä paremmin. (Viitala 2006, 12.)

Johtamistaidon Opisto JTO teki jatkoa Henkilöstöjohto ryhmä - Henry ry:n kanssa Pa-Consultingin teettämille tutkimuksille. Tutkimus käsittelee niin ikään henkilöstöjohtamisen trendejä. Vuoden 2007 tuloksien perusteella henkilöstötyön painopistealueet jakautuvat eri tavalla kuin vuoden 2003 tutkimustulosten perusteella. Tässä tutkimuksessa päättäjätason asemassa toimivat henkilöstöammattilaiset kertoivat viisi tärkeintä kehittämisaluetta, jotka he seuraavan kolmen vuoden aikana kokevat tärkeimmiksi henkilöstötyön kehittämisalueiksi. Tärkeimmäksi kehittämisalueeksi koettiin strategiaa tukevien henkilöstösuunnitelmien tekeminen. Toiseksi tärkeimmäksi alueeksi vastaajat kokivat muutoshankkeiden tukemisen. Kolmanneksi osaamisen johtamisen ja kehittämisen sekä neljänneksi tärkeimmäksi nousi henkilöstöhankinta. Viidenneksi raporteista nousi esiin johdon kehittäminen. Tavoitteenasettelu, kehityskeskustelut, tietojärjestelmät ja työsuhdeasiat menettivät asemia painopistealueiden kärkijoukossa. (Järvinen & Salojärvi 2007.)

Yksilön osaaminen

Otalan (2008, 50) mukaan osaaminen voidaan nähdä muodostuvan yksilön tiedoista, taidoista, kokemuksista, verkostoista ja kontakteista, asenteesta sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista. Näiden osaamisen osatekijöiden avulla yksilö suoriutuu erilaisista työtehtävistä ja lopulta tuloksena on hyvä työtulos (Ojala 2008, 50.) Organisaation

osaaminen pohjautuu kokonaan yksilön osaamiseen, ei ole olemassa mitään osaamista ilman ihmisiä (Viitala 2006, 16–17).

Tietoja ja taitoja saadaan koulutuksesta, opiskelusta, lukemisesta ja asioiden tekemisestä. Kokemusta kerrytetään koko elämän ajan esimerkiksi tekemisen kautta. Henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat siihen, miten koulutus ja osaaminen lopulta vaikuttavat ja ilmenevät meissä. Henkilökohtaisiin ominaisuuksiin voidaan luokitella persoonallisuus ja asenteet. Nämä tekijät vaikuttavat mm. suuresti siihen, miten me suhtaudumme muutoksiin ja uudistuksiin. Tunneäly on myös yksi osa yksilön ominaisuuksia. Tunneäly koostuu henkilökohtaisista ja sosiaalisista taidoista, jotka vaikuttavat paljon siihen, miten käyttäydymme muiden kanssa ja tulemme toimeen itsemme kanssa. Tunneällyn avulla voimme myös luoda mielikuvia ja nähdä erilaisia mahdollisuuksia sekä ymmärtää kuinka voimme hyödyntää niitä mahdollisimman hyvin. (Ojala 2008, 50–51.)

Työkyvyllä tarkoitetaan fyysisiä ja henkisiä kykyjä. Henkisen työkyvyn parantaminen tarkoittaa inhimillisen pääoman kehittämistä. Fyysisen työkyvyn kehittäminen on nähty pitkään kiinnostavampana kohteena kuin henkinen työkyky. Nykyään tilanne on kuitenkin jo hieman toinen. Osittain syy on siinä, että henkisen työsuojelun merkitys on korostunut. Työntekijän henkiset kyvyt jaetaan usein tutkimuksissa eksplisiittiseen ja implisiittiseen osa-alueeseen. Eksplisiittisellä tiedolla tarkoitetaan esimerkiksi koulutuksesta saatavaa tietoa ja lisäksi yleistä tietämystä mitä ihmisillä on. Ihmisten osaamisen potentiaaliset resurssit koostuvat implisiittisestä eli ns. hiljaisesta tiedosta ja näkyvästä eli eksplisiittisestä tiedosta. (Syvänen 2002, 67.)

Osaamisvarannot ja osaamispotentiaali käsitteinä nostetaan monesti esille osaamisesta puhuttaessa. Yksilön osaamisen ollessa hyvällä tasolla organisaatiossa saadaan kokemus työn hallinnasta. Tämä taas merkitsee sitä, että osaaminen ja työn vaativuus ovat tasapainossa. Tuloksellisuus paranee samassa suhteessa kun kokemus työnhallinnasta parantuu. Kun työntekijät voivat hyvin ja työelämän laatu on kohdallaan, työntekijät tuovat yhtiölle lisätuottavuutta ja kilpailuetuja. Loppupeleissä tästä kaikesta hyötyy asiakas. (Syvänen 2002, 67.)

Työelämässä on muistettava, että työnantaja ei omista työntekijän osaamista, vaan työntekijä vuokraa sitä työnantajalleen palkkaa vastaan. Mikäli työntekijä ei koe, että

hänen osaamiseensa panostetaan ja sitä ei arvosteta riittävästi, on vaarana että työntekijä vaihtaa työpaikkaa. Samalla organisaatiosta lähtee kaikki osaaminen, mitä työntekijään on panostettu. Tyypillistä on, että työpaikoistaan pitävät eniten kiinni ne henkilöt, jotka eivät ikänsä, sairautensa tai heikon työmarkkinakelpoisuutensa halua jättää organisaatiota. Kyvykkäät henkilöt hakeutuvat parempiin työtehtäviin sen sijaan, että jäisivät palvelemaan samaa työnantajaa. Tästä syystä on tärkeää panostaa henkilöstön kehittämiseen ja yleiseen työhyvinvointiin, jotta hyvistä työntekijöistä saadaan pidettyä paremmin kiinni. (Syvänen 2002, 67.)

Organisaation osaaminen

Otalan (2008, 53) mukaan organisaation osaaminen on yhteiseksi koettu näkemys tai käsitys toiminnan kannalta tärkeästä asiasta ja lisäksi yleisesti omaksuttu toimintatapa. Yksilöiden osaaminen voi muuttua organisaation tai yhteisön osaamiseksi vain, mikäli koko organisaation väki jakaa, yhdistää ja kehittää osaamista yhdessä. Osaamisen täytyy muuttua yhteiseksi näkemykseksi ja toiminnaksi. (Ojala 2008, 53.) Sydänmaalakka (2012, 132) haastaa yritykset ennen kaikkea miettimään osaamisen johtamisprosessin aluksi, mikä on organisaation tarkoitus ja minkälaista osaamista tähän tarkoitukseen tarvitaan.

Organisaation osaaminen muodostuu hyvin pitkälti hajautuneesta asiantuntijuudesta, koska ihmiset ovat sijoitettuina eri puolelle organisaatiota. Organisaatiolla on ensiarvoisen tärkeää luoda rakenteita, eli saattaa asiantuntijuus yhteen mm. johtamisella. Rakenteiden muodostaminen on jopa tärkeämpää osaamisen kannalta kuin yksilöiden osaaminen. (Ojala 2008, 53.)

Osaamista määritellään hyvin erilaisin termein eri yrityksissä. On olemassa strategista osaamista, avainosaamista, tukiosaamista ja ydinosaamista. Ei ole niin merkittävää, mitä termiä kussakin tilanteessa käytetään, vaan tärkeämpää on se, mitä yrityksessä on määritetty osaamisesta. Yrityksen tulisi määrittää, mitä osaamista sen toiminnassa tarvitaan tällä hetkellä ja tulevaisuudessa sekä mikä osaaminen on kaikkein tärkeintä strategian ja tavoitteiden kannalta, jotta liiketoiminnassa onnistuttaisiin mahdollisimman hyvin. (Ojala 2008, 53.) Ojala (2008, 53) nimeää tämän osaamisen strategiseksi osaamiseksi. Kriittisen osaamisen kehittämistarpeet muodostuvat sellaisista strategi-

sista osaamisista, jotka tarvitsevat kaikkein nopeinten ja eniten kehittämistoimia. (Ojala 2008, 53.)

Hiljainen tieto

Ojala (2008, 52) toteaa, että ihminen pystyy aina puhumaan enemmän kuin mitä pystyisi kirjoittamaan. Esimerkiksi työpaikkahakemukseen voidaan kirjoittaa vain osa yksilön osaamisesta, tiedoista ja taidoista. Tällainen tieto voidaan helposti dokumentoida ja tarvittaessa siirtää. Kokemuksen lisääntyessä ihmiselle kertyy kuitenkin osaamista, jota on vaikeaa kuvata sanoina. Tällaista tietoa kutsutaan hiljaiseksi tiedoksi. Se on henkilökohtaista tietoa, joka liittyy vahvasti toimintaan ja tiettyyn tilanteeseen ja sitä on vaikea jakaa muille. (Ojala 2008, 52.) Helakorven (2001) mukaan työssä tarvittavista valmiuksista 75–80 % on peräisin kokemuseräisestä oppimisesta eli kertyneestä hiljaisesta tiedosta (Helakorpi 2001). Gertler (2003) toteaa, että ihmisen on hankalaa tiedostaa, mitä kaikkia taitoja esimerkiksi uintiin tai pyörällä ajamiseen vaaditaan. Näissä psykomotorisissa taidoissa hiljaisen tiedon merkitys etenkin korostuu. Hyvänä esimerkkinä voidaan pitää sitä, että ammattiuimarin pitää ensiksi tulla tietoiseksi siitä, mitä tietoja ja taitoja hyväksi uimariksi tuleminen on edellyttänyt, ennen kuin hän voi opettaa uintitaitojaan muille. (Gertler 2003.)

Hiljainen tieto ulottuu myös organisaatiotasolle. Tietoista tietoa organisaatiossa voi olla esimerkiksi organisaation ohjeet, toimintatavat, prosessikuvaukset ja laatukäsikirjojen ohjeistukset. Organisaation hiljaiseksi tiedoksi voidaan luokitella ”kirjoittamattomat säännöt”, tarinat ja (piilo)asenteet sekä arvot. Organisaatioilla on paljon esimerkiksi sellaisia toimintatapoja ja käyttäytymismalleja, jotka tiedostetaan, mutta niistä ei puhuta ääneen. (Ojala 2008, 53.)

Hiljainen tieto koostuu kognitiivisista ja teknisistä osatekijöistä. Kognitiivisilla tekijöillä eli mentaalimalleilla ihminen ohjaa ajatteluaan sekä hahmottaa ja käsittää ympäristöään. Eri henkilöt havainnoivat samoja asioita ja tilanteita eri tavalla, johtuen erilaisista arvostuksista, oletuksista ja ennako-odotuksista. Konkreettinen osaaminen, tietämys ja taidot ovat teknisiä osatekijöitä. Esimerkiksi ihminen tietää intuitiivisesti ja erilaisina tuntemuksina, miten joku laite toimii. Tästä syystä hiljainen tieto on tärkeä osa ammattitaitoa. Asiakaspalvelutyö on hyvä esimerkki, jossa hiljaisella tiedolla on suuri rooli työn suorittamisessa. Tulevaisuuden yksi suurimmista haasteista onkin,

miten hiljainen tieto saadaan siirtymään suurilta ikäluokilta seuraavalle sukupolvelle. Suurin kanto kaskessa on hiljaisen ja tietoisien tiedon erottaminen. Tulevaisuudessa suositaankin oletettavasti entistä enemmän sellaisia tiedonjakamistapoja, joissa hiljainen tieto liittyy tietoiseen tietoon. (Ojala 2008, 52.) Työkierto ja mentorointi ovat esimerkiksi hyviä menetelmiä hiljaisen tiedon siirtämiseen työntekijältä toiselle. Työntekijä voi luontevasti oppia seuraamalla kollegaansa työntekoa tai olemalla vuorovaikutuksessa toisen työntekijän kanssa. (Virtuaali Ammattikorkeakoulu 2007a.)

Hiljaisen tiedon hankkimiselle on tyypillistä, ettei siihen tarvita kielen välitystä. Havainnointi, jäljittely ja käytännön harjoittelu ovat tärkeässä osassa hiljaisen tiedon siirrossa henkilöltä toiselle. Ensiarvoisen tärkeää on saada yhteisiä kokemuksia, koska ilman niitä on haastavaa ymmärtää toisen henkilön ajatteluprosesseja. Usein on paljon vakuuttavampaa näyttää miten joku asia tehdään kuin perustella sitä kielellisesti. (Virtuaali Ammattikorkeakoulu 2007a.)

Hiljaisen tiedon kehittyminen voidaan nähdä tapahtuvan neljässä vaiheessa *Ba-teorian* mukaan. *Ba-teoria* on peräisin japanilaisilta tutkijoilta Nonakalta ja Konnolta, jotka ovat käyttäneet hiljaisen tiedon yhteydessä käsitettä *Ba*, joka tarkoittaa yhteistä tilaa, jossa on mahdollisuus luoda tietoa ja verkostoja. Tämänkaltaisen tila voidaan nähdä fyysisenä (työpaikka), virtuaalisena (sähköposti), mentaalisenä (yhteiset kokemukset, ideat, ihanteet) tai näiden yhdistelminä. (Virtuaali Ammattikorkeakoulu 2007a.)

Aluksi sosialisatiovaiheessa *Ba-teorian* mukaan vaaditaan fyysistä kosketusta. Hiljainen tieto siirtyy yhdessä olemisen ja tekemisen kautta samassa ympäristössä, jossa on helppoa jakaa kokemukset ja tunteet muiden ihmisten kanssa. Sosialisatiovaiheelle on siis tyypillistä läheinen kanssakäyminen ja oleminen vuorovaikutuksessa kasvokkain toisen ihmisen kanssa. Hiljainen tieto välittyy aina paremmin yhdessä elämisen ja kokemisen kautta kuin puhuttujen tai kirjoitettujen ohjeiden välityksellä. (Virtuaali Ammattikorkeakoulu 2007a.)

Ulkoistamisvaiheessa tieto ilmaistaan muille ymmärrettävässä muodossa. Yksilö sitoutuu osaksi laajempaa ryhmää ja koko ryhmän jäsenten tavoitteet sekä tarkoitukset muotoutuvat yhtenäisiksi mielikuviksi. Ulkoistamiseen sisältyy kaksi vaihetta. Aluksi on valittava tiedon ilmaisutapa, eli miten hiljainen tieto muutetaan selkotiedoksi. Se

edellyttää sellaisia keinoja, joilla voidaan ilmaista ideoiden ja mielikuvien ilmaisemista käsitteinä, sanoina tai kuvakielellä. Aktiivinen vuorovaikutus tukee myös tiedon rakentumista muiden omaksuttavaksi. Kokemattomampi työntekijä voi kysyä esimerkiksi kokeneemalta ”Miksi teet tämän työvaiheen tuolla tavalla?” tai ”Mitä mieltä olet, jos teen tämän asian näin?”. Ulkoistamisvaiheen toisessa osassa hiljainen tieto käännettään ymmärrettävään muotoon. Deduktiivis-induktiivinen ja luova abduktiivinen päättely kuuluvat tähän vaiheeseen. Toisin sanoen tämä tarkoittaa syy-seuraus-päättelyä ja yksittäisistä havainnoista yleisien päätelmien tekemistä. (Virtuaali Ammattikorkeakoulu 2007a.)

Yhdistelyvaiheessa tavoitteena on muuttaa näkyville saadun hiljaisen tiedon sisältö osaksi laajempaa tietokokonaisuutta. Tärkeää tässä vaiheessa on kommunikaatio- ja tiedonvälitysprosessit sekä tiedon jäsentäminen. Uusi tieto pyrkii tuottamaan edellisessä ulkoistamisvaiheessa syntyneitä tietoa edelleen. (Virtuaali Ammattikorkeakoulu 2007a.)

Viimeisessä vaiheessa eli *sisäistämisen vaiheessa* esille saatu tieto voidaan siirtää osaksi yksilön, ryhmän tai organisaation hiljaista tietoa. Tiedon täytyy olla kokonaisuutta ajatellen asiaankuuluvaa. Sen täytyy tukea yksilön persoonallisuutta ja toimintamalleja sekä sopia organisaation yleiseen toimintatapaan. Tekemällä oppiminen ja erilaiset harjoitukset kuuluvat sisäistämisen vaiheeseen. (Virtuaali Ammattikorkeakoulu 2007a.)

Osaaminen kilpailuetuna

Tieto ja osaaminen ovat nykyajan työelämässä merkittävä menestysvaltti. Tiedon ja osaamisen merkitys korostuu entisestään, koska yritystoiminta siirtyy tuotannosta palveluihin ja tietotoimintaan. Yritykset osaavat johtaa rahapääomaa, mutta osaamispääoman johtamisessa on vielä paljon parannettavaa. Osaaminen itsessään on vielä kuitenkin aika merkityksetöntä yrityksen menestyksen kannalta, mikäli sitä ei osata johtaa. Osaamispääoma on tärkein yrityksen menestyksen ja arvon muodostuksen lähde, joten oikein johdettuna se on valtava mahdollisuus yrityksille. (Ojala 2008, 15.)

Uusilla koneilla ja laitteilla voidaan saada hetkellisesti kilpailuetua muihin yrityksiin nähden. Pitkässä juoksussa fyysiset laitteet eivät kuitenkaan voi toimia kannattavan

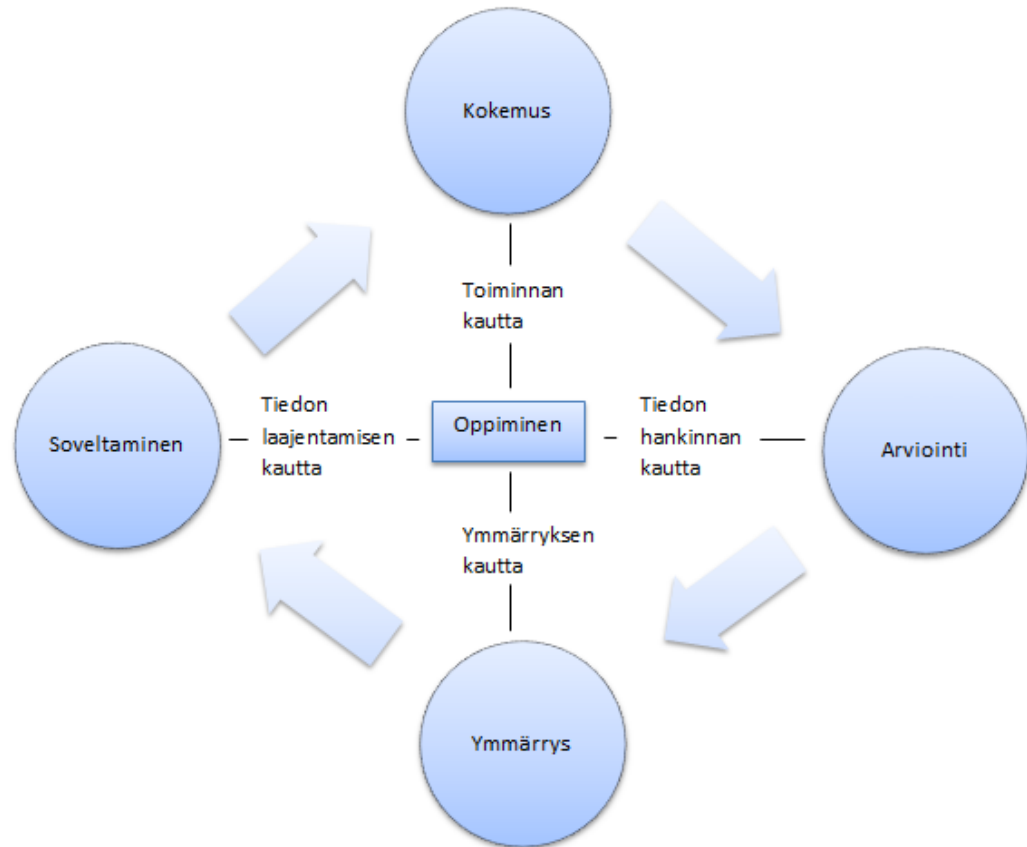
liiketoiminnan kulmakivenä, koska samat laitteet ovat myös kilpailijoiden saatavilla. Koneet eivät pysty mukautumaan jatkuvasti muuttuvaan toimintaympäristöön. Tästä syystä tarvitaan ihmisen oppimiskykyjä ja luovuutta, jotta yritys voi kehittää uusia ratkaisuja uusiin tilanteisiin. Ihmisen aivot ja mieli ovat kuitenkin olleet vielä yritystoiminnan oppien tunnistamaton osa-alue. (Ojala 2008, 16.)

Yritykset ovat kuitenkin ottamassa osaamisen ja oppimisen johtamisen suurennuslasin alle, esimerkiksi työntekijöiden saatavuudesta ja työelämän muutoksista johtuvista syistä. Ylimmän johdon tehtävänä ei ole enää pelkästään rahan käyttöön ja asiakassuhteisiin liittyvien raporttien seuranta. Myös henkilöstöjohdon ja HR:n rooli on muuttumassa. HR on merkittävässä osassa suunnittelemassa ja toteuttamassa strategiaa osana johtoryhmää, joten HR ei ole enää vain tiettyjen toimintojen tukifunktio asiantuntijan roolissa. Osaamisen pääoman kehittämisen pisimmälle vieneissä yrityksissä ihmisosaajia istuu myös hallituksessa. (Ojala 2008, 16.)

3.2 Oppiminen

Viitala (2005, 135) toteaa, että oppiminen on aina edellytys osaamiselle, eikä oppimista voi siirtää suoraan kehenkään. Oppiminen prosessina on vaativa kokonaisuus ymmärrettäväksi, koska se on niin monimutkainen ja osin salattu. Sydänmaanlakka (2012, 33) määrittelee oppimisen prosessiksi, jossa yksilö hankkii uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, joilla on muuttavia vaikutuksia yksilön toimintaan.

Oppimiseen liittyy olennaisena osana yksilön tulkinta, joten oppiminen ei ole mekaanista toimintaa. Oppiminen nähdään usein myös pelkkänä tietojen hankkimisena, vaikkakin yksilön taidot, asenteet, tunteet ja arvot ovat yhtä tärkeässä osassa tätä prosessia. Aikaisemmilla kokemuksilla on myös suuri merkitys oppimisessa, koska mitä enemmän yksilöllä on aiempia kokemuksia, sitä helpompi hänen on käsitellä uuden asian oppimista vanhojen kokemusten ”päälle”. Kontaktien avulla oppimista kannattaa hyödyntää, koska myös oppimisessa tärkeää on nopeus. Laaja kontaktiverkosto auttaa löytämään helpommin tiedon lähteille. Kokonaisuudessaan oppiminen voi tapahtua ajattelun-, tunteen- ja käyttäytymisen tasolla. Tämä tarkoittaa sitä, että todelliseen oppimiseen kuuluu soveltamisen vaihe, jolloin yksilöllä muuttuu oppimisen seurauksena toiminta- ja ajattelumallit. (Sydänmaanlakka 2012, 33–34.)



KUVA 3. Oppimisprosessi (Sydänmaanlakka 2012, 38)

On tärkeää ymmärtää miten oppiminen tapahtuu. Oppimisprosessin vaiheet on eritelty kuvassa 3. Oppimisprosessi alkaa kokemuksista, ja siitä, että haluamme oppia aiempiin kokemuksiin pohjautuen. Oppimisen halu eli uteliaisuus ja ihmettely ovat oppimisen raaka-aineita. Tämän vaiheen jälkeen meillä tulisi olla aikaa arvioinnille. Tämä vaihe pitää sisällään pohdiskelua ja tiedon keräämistä kokemusten pohjalle. Sen jälkeen tietoja pyritään sisäistämään ja ymmärtämään. Tyypillistä ymmärryksen vaiheelle on ahaa-elämykset, jolloin tieto on jäsentynyt ja ihminen kokee ymmärtävänsä asian. Lopulta sovellamme ymmärrettyä tietoa käytäntöön ja tieto todennäköisesti laajentuu ja syventyy. (Sydänmaanlakka 2012, 38.)

Oppimistyyli

Oman oppimistyylin tunnistaminen on tärkeää, jotta voimme oppia mahdollisimman tehokkaasti. Se auttaa myös kehitettäessä muita oppimistyyliä. On mietittävä oman oppimistyylin lisäksi, osaako käyttää muita tyyliä ja miten toimia erilaisten oppimistyylien omaavien ihmisten kanssa. Kaikkien oppimistyylien osaaminen on tärkeää

oppimisprosessin läpikäynnin osana. (Sydänmaanlakka 2012, 42.) Seuraavaksi käydään läpi neljä eri oppimistyyliä.

Aktiivinen osallistuja osallistuu kaikkeen uuteen ilman ennakkoluuloja. He elävät tässä hetkessä ja nauttivat välittömistä kokemuksista. Tyypillisiä piirteitä näiden oppimistyylien edustajille ovat avoimuus, ennakkoluulottomuus ja innostuneisuus uusiin asioihin. Suurimman mielenkiinnon laannuttua tiettyyn asiaan, he etsivät uusia kokemuksia muualta. Uudet haasteet motivoivat heitä. Toisaalta asioiden käytäntöön vieni ja ylläpito kyllästyttävät heitä. (Sydänmaanlakka 2012, 43.)

Harkitsevat pohtijat jäävät taka-alalle ja haluavat aikaa itsenäiselle pohdiskelulle. He eivät tee päätöksiä ilman perusteellista tutkimista ja pohdiskelua. Varovaisuus korostuu heidän käytöksessään. Lisäksi he pitävät matalaa profiilia ja ovat etäisiä sekä suvaitsevaisia. Heillä on käsitys nykyisestä ja tulevasta tilanteesta. (Sydänmaanlakka 2012, 43.)

Looginen ajattelija perustaa tietonsa teorioihin. Hän on kiinnostunut perusolettamuksista, periaatteista ja systeemiajattelusta. Loogisen ajattelijan mielestä kaikella mitä hän tekee, on oltava järkeä. He toimivat näin, koska he haluavat maksimoida varmuuden ja siksi tuntevat olonsa epämukavaksi, mikäli he joutuvat käyttämään hyödyksi lateraalista ajattelua ja turvautumaan subjektiivisiin mielipiteisiin. (Sydänmaanlakka 2012, 44.)

Käytännön toteuttajille tyypillistä on innokkuus uusien tekniikoiden, ideoiden ja teorioiden kokeiluun käytännössä. Käytännön toteuttajat tulevat innoissaan koulutuksista ja pyrkivät soveltamaan sieltä saatua tietoa käytäntöön. Ongelmat ja mahdollisuudet ovat heille haasteita. Loputtomat keskustelut kyllästyttävät heidät helposti, joten he haluavat viedä asiat mahdollisimman nopeasti käytäntöön. (Sydänmaanlakka 2012, 44.)

Esteitä oppimiselle

Oppimisprosessiin liittyy myös monia esteitä, jotka voivat estää oppimisen. Oppimisen esteitä voidaan tarkastella yksilö-, tiimi tai organisaatiotasolla. Toiminnan kautta oppimiseen liittyviä esteitä ovat mm. motivaation ja oppimistavoitteiden puute, ha-

vainnoinnin kapeus tai urautuneisuus. Ajan puute, tietoa ei löydy, tietoa on liikaa tai dokumentoinnin puutteellisuus ovat tiedonhankintaan liittyviä esteitä. (Sydänmaanlakka 2012, 45.)

Oppimisprosessin ymmärrysvaiheessa voi esiintyä monia esteitä oppimiselle. Asioiden arviointiin ei välttämättä ole riittävästi aikaa. Lisäksi voidaan ajatella, että pinnallinen osaaminen riittää eikä siten anneta riittävästi aikaa asian sisäistämiseksi. Myös liian suuri muutos nykyisen tiedon ja uuden tiedon välillä voi vaikeuttaa ymmärtämistä. Ymmärryksen jälkeinen tiedon soveltaminen voi epäonnistua, jos asiat ehditään unohtaa ymmärryksen jälkeen, mahdollisuutta tiedon soveltamiselle ei ole tai oppimisesta puuttuu pitkäjänteisyys. (Sydänmaanlakka 2012, 45–46.)

Oppiminen tehostuu, mikäli näitä esteitä voidaan poistaa. Asioita ei pitäisi katsoa liian kapeasta näkökulmasta. Syyllistymme usein siihen, että olemme kiinnostuneita muutamasta tärkeästä asiasta, emmekä havainnoi tarpeeksi ympäristöä ja siten ole avoimia uuden oppimiselle. Urautuneisuus estää myös uusien näkökulmien hyväksikäyttämisen, emmekä osaa käyttää saatua asiallista kritiikkiä itsemme kehittämiseen. Saatamme myös torjua toisten mielipiteet asioihin, mikäli olemme niistä itse eri mieltä. (Sydänmaanlakka 2012, 46.)

Tiimitasolla tarkasteltuna oppimiseen liittyy monia esteitä. Ongelmina voi olla, että tietoa ja osaamista ei jaeta tiimin sisällä tai yhteiset tavoitteet puuttuvat. Epämääräiset toimintatavat, henkilösuhteiden toimimattomuus ja heikot vuorovaikutustaidot luovat esteitä oppimiselle.

Organisaatiossa vietyinä oppimisesteitä ovat

- todellisuuden hämärtyminen
- organisaation jäsenten uskonpuute siihen, että toimintatapoja voidaan muuttaa
- asioiden yksipuolinen näkemys
- tiedon salaus tai pihtaus
- suunnittelemattoman toiminnan määrä (paljon toimintaa, mutta selkeää päämäärää ei ole)
- organisaation ”väsyminen” (uudistuminen tuntuu työläältä)
- henkilösuhteiden tulehtuneisuus, joka vaikuttaa koko organisaatioon. (Sydänmaanlakka 2012, 48.)

Meidän pitäisi olla avoimia uusille ideoille ja toimintatavoille. Emme saisi ajatella epäonnistumisia tai riskejä etukäteen. Kun kohtaamme ongelmia ja vaikeuksia, niiden pitäisi motivoida meitä entistä parempaan suoritukseen eikä lannistaa. Me itse asettamme rajamme sille mitä opimme. (Sydänmaanlakka 2012, 47.)

3.3 Henkilöstön kehittäminen varmistaa osaamisen

Yhdysvallat on ollut henkilöstön kehittämisessä edelläkävijä, kuten monella muullakin johtamisen osa-alueella. Käsite HRD eli Human Resource Development, joka tarkoittaa suomeksi inhimillisten resurssien kehittämistä, on myös peräisin Yhdysvalloista. Human Resource Management and Development (HRMD) eli inhimillisten voimavarojen johtaminen ja kehittäminen laajentaa käsitettä kattamaan organisaation ja työnjohtamisen sekä kehittämisen suuntaan. (Viitala 2002, 194.)

Henkilöstön kehittämisen perinteisinä tulosalueina voidaan nähdä:

- työtehtävien suorittamisen tehostuminen
- muutosten toteuttamisen mahdollistaminen ja tukeminen
- yleisen toiminnan laadun parantaminen
- luovuuden ja innovatiivisuuden käyttämisen helpottuminen
- yksilön työmarkkinakelpoisuuden paraneminen (Viitala 2005, 254.)

Henkilöstön kehittämisen lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet ovat usein ristiriidassa. Hyvänä esimerkkinä voidaan pitää henkilöstökoulutusta, jolla tavoitellaan työn tehokkuuden edistämistä. Lyhyellä aikavälillä koulutus voi lisätä tehokkuutta, mutta pitkällä aikajänteellä tarkasteltuna parhaimmat tulokset saadaan yleensä sellaisista koulutuksista, joissa keskitytään kehittämään valmiuksia tulevaisuudessa kohdattavia haasteita varten. Näillä valmiuksilla tarkoitetaan metataitojen kehittämistä työtehtäväosaamisen lisäksi. (Viitala 2002, 194.)

Tärkeitä metataitoja ovat mm. oppimaan oppiminen ja arvioinnin kyky. Työhön liittyvä oppimisen lyhyen aikavälin tavoitteena on parantaa työsuorituksen eri osa-alueita, kuten tietoja, taitoja ja kykyjä. Pitkällä aikavälillä tarkasteltuna näiden taitojen kehittäminen parantaa valmiuksia vastata tulevaisuuden vaatimuksiin ja tavoitteisiin. Per-

soonallisuuden kehittämisessä lyhyen aikavälin tavoitteena voidaan nähdä uraa ja elämää koskevien asenteiden kehittäminen. Pitkällä aikajänteellä tarkasteltuna nämä oppimistavoitteet kehittävät ja laajentavat yksilön identiteettiä. Näistä seikoista koostuu kokonaisuudessaan oppimistavoitteiden ulottuvuudet. (Viitala 2002, 194.)

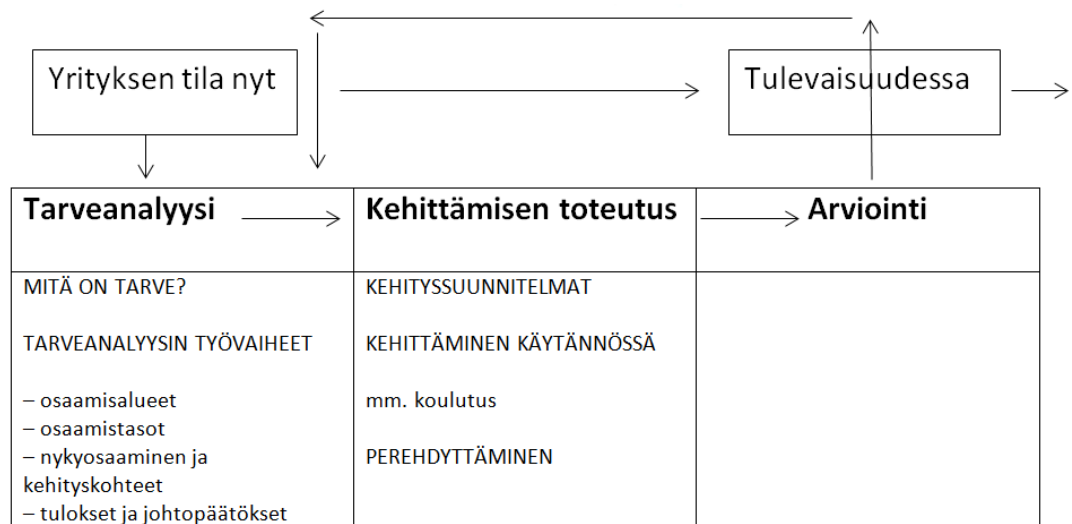
Henkilöstön kehittämisen erilaiset lähestymistavat

Henkilöstön kehittämistä voidaan käsitellä erilaisilla lähestymistavoilla. Behavioristisessa näkemyksessä lähdetään liikkeelle siitä, että työntekijöiden puutteellisia ja vailinaisia tietoja sekä taitoja kehitetään sen sijaan, että pyrittäisiin paneutumaan syvällisemmin ymmärtämisen prosesseihin. Tämän kehittämisenäkemyksen mukaan henkilöstön kehittäminen on suhteellisen mekaanista toimintaa. Hyvänä vertauskuvana voidaan pitää palapelin rakentamista, jossa puuttuvia kohtia täytetään yksitellen. Konstruktivisessa kehittämisajattelussa keskitytään yksittäisten tietojen ja taitojen parantamisen sijaan henkilöstön ajattelumallien syvälliseen analysoimiseen ja kehittämiseen. (Viitala 2005, 256.)

Behavioristinen toimintamalli on juurtunut syvästi yritysten henkilöstön kehittämistoimintaan. Yritysten on helppoa antaa koulutusta yleisiin osaamispuutteisiin, koska tämänkaltainen toiminta on tuttua organisaatioille. Lisäksi syynä tämän toimintamallin yleisyyteen on kehittäjien ja esimiesten puutteellinen osaaminen ajatusmallinen tasolla tapahtuvaan prosessointiin. Usein tilanne on se, että työnantaja tarjoaa kurssitarjottimen, josta työntekijät valitsevat koulutuksen aihealueen sen perusteella, jossa on eniten kehittämisen varaa. Vaarana on, että työntekijät ja esimiehet käsittävät osaamisen kehittämisen vain koulutuksen valinnaksi kurssivalikoimasta. (Viitala 2005, 256.)

Henkilöstön kehittämisen työvaiheet

Hyppäsen (2007) mukaan henkilöstön kehittäminen alkaa osaamisen tunnistamisella ja määrittelyllä. Tämän jälkeen arvioidaan nykyistä osaamista ja verrataan sitä tulevaisuudessa mahdollisesti tarvittavaan osaamiseen. Lopuksi valitaan suoritettavat kehittämistoimenpiteet, tuetaan oppimista ja seurataan sekä arvioidaan oppimisen etenemistä ja tuloksia.



KUVA 4. Henkilöstön kehittämisen työvaiheet (Viitala 2005, 258)

Viitalan (2005, 258) mukaan henkilöstön kehittäminen alkaa aina tarveanalyysistä, kuten kuvasta 4 voidaan huomata. Tarveanalyysillä voidaan kartoittaa osaamisalueita ja määrittellä vallitsevia osaamistasoja. Alussa on tärkeää selvittää nykyisen osaamisen tasot ja alueet sekä kehityskohteet. Nykytilan selvittäminen voi tapahtua esimerkiksi tekemällä kyselyjä ja haastatteluja työntekijöille ja sidosryhmille, pitämällä kehityskeskusteluja, arvioimalla asiakaspalautteita tai teettämällä määrämuotoisia arviointeja ja testejä. Tarveanalyysin lopuksi määritellään nykyosaamisen ja osaamistarpeiden välinen ero ja näiden tietojen perusteella tehdään johtopäätöksiä, mihin kehittämistoimia kohdennetaan. (Viitala 2005, 258.)

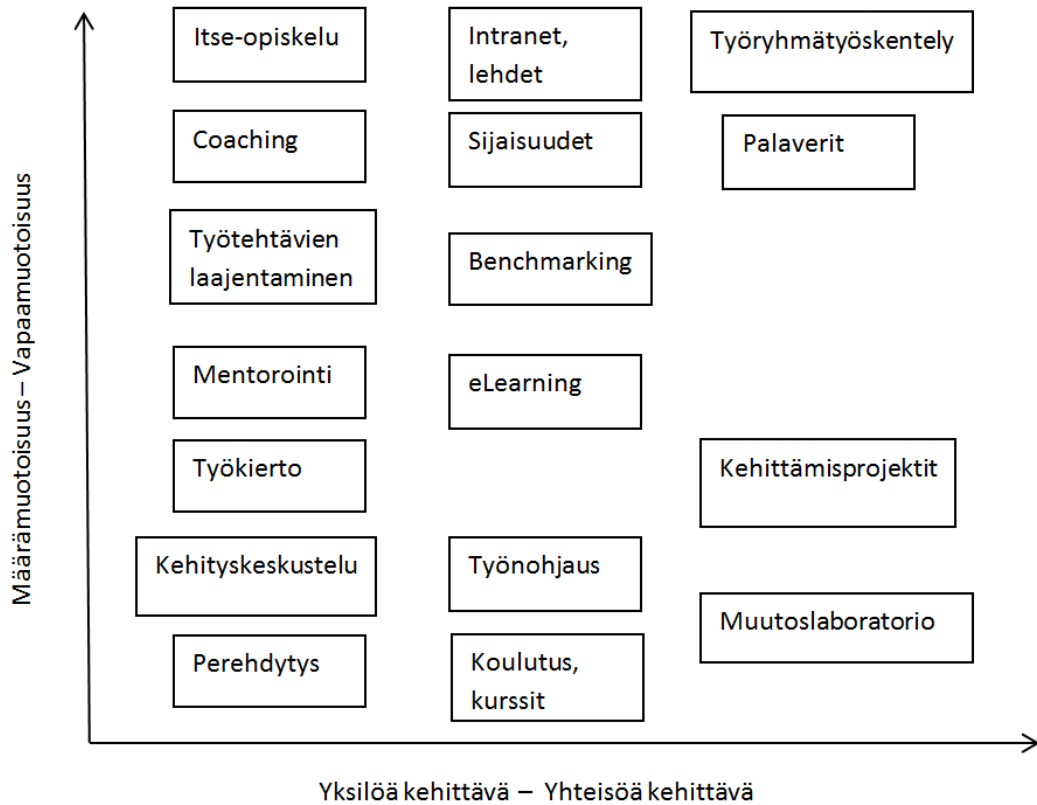
Tarveanalyysin jälkeen tehdään kehittämissuunnitelmia yritys-, yksikkö- ja yksilötasolle. Kehittämissuunnitelmaan kirjataan kehittämisaalueet, tavoitteet, keinot, aikataulu, vastuuhenkilöt ja edistymisen arvioinnin perusteet. Henkilöstön kehittämisen toteutus hyödyntää monia erilaisia kehittämisen menetelmiä. Koko prosessia tulee arvioida koko henkilöstön kehittämisen ajan ja palata tarveanalyysiin määrääjain, kuten kuvasta 4 voidaan huomata. (Viitala 2005, 258.)

4 OSAAMISEN KEHITTÄMISMENETELMÄT OSANA TYÖPROSESSEJA

Seuraavassa luvussa käsitellään yleisesti henkilöstön osaamisen kehittämismenetelmiä. Tämän jälkeen tutustutaan vielä tarkemmin kahteen vaihtoehtoiseen osaamisen kehittämismenetelmään, työkiertoon ja mentorointiin.

4.1 Henkilöstön osaamisen kehittämismenetelmät

Erilaiset kehittämistoimenpiteet voivat koskea yksilöä, ryhmää tai koko organisaatiota. Yksilöiden kehittämisen lisäksi tulisi muistaa myös kehittää tiimejä, jotta olisi mahdollisuus oppia yhteisiä työtapoja sekä hankkia yhteistä tietopohjaa. Menetelmän valinnassa tulisi kiinnittää huomiota mm. tavoitteeseen, aikatauluun, oppimistyyliin ja resursseihin. Kuvassa 5 on eritelty tarkemmin erilaisia henkilöstön kehittämismenetelmiä. Lombardo ja Eichinger ovat tuoneet tietoisuuteen 70-20-10-mallin aikuisen oppimisesta vuonna 1996. Tämän mallin mukaan 70 % opitaan työssä, työkokemuksista ja erilaisista työtehtäviin liittyvistä ongelmanratkaisuista. 20 % oppimisesta tapahtuu vuorovaikutustilanteissa keskustelujen, palautteiden ja esimerkkien avulla. Loput 10 % oppimisesta saavutetaan kursseilla, koulutustilanteissa ja lukemisen avulla. (Hyppänen 2013, 125.) Tämän mallin mukaan Palkeet TETillä voidaan saavuttaa jopa 90 % oppimisesta.



KUVA 5. Henkilöstön osaamisen kehittämismenetelmiä (Hyppänen 2013, 124)

Syvällinen oppiminen vaatii paljon aikaa yksilöltä, eikä yrityksillä yleensä ole aikaa odottaa, että henkilöstö havaitsi omat kehittymistarpeensa ja tämän lisäksi vielä kehittäisi itseään. Nämä kaksi velvollisuutta on tuotava osaksi palkkatyötä. Organisaation on myös oltava avoin uuden oppimiselle kannustamalla ja tukemalla työntekijöitä osaamisen pitämiselle ajan tasalla. (Viitala 2005, 256.) Ranta (2005, 82–83) täydentää, että kehittäminen on aina pitkäjänteistä toimintaa eikä haluttuun lopputulokseen päästä oikoreittejä pitkin. Jokainen keskeytetty kehittämisprosessi kiireen vuoksi lisää muutosvastarintaa seuraavassa muutoshankkeessa. (Ranta 2005, 82–83.)

Viitala (2005, 257) kirjoittaa, että oppimiseen tarvitaan lähes aina ulkopuolista tukea. Etenkin työhön liittyvässä oppimisessa tarvitaan innostajaa ja tukea. Koulutus tai kurssi ei kuitenkaan voi ainoastaan toimia tukena ja innostuksena. Oppiminen pitää tuoda lähelle työtä, koska jo työ itsessään sisältää jatkuvan oppimishaasteen. Lisäksi työssä tapahtuva oppiminen on taloudellisesti ajateltuna kannattavaa. Erilliset kehittämisyksiköt eivät voi yksin pitää eri osissa tarvittavaa osaamista ajan tasalla, koska muutos tapahtuu niin nopeasti. Osaamisen kehittämisen tukemisen vastuu on levitettävä

vä kaikkialle organisaation eri kerroksiin. (Viitala 2005, 257.) Rastaa ja Einola-Pekkisen (2001, 90) mukaan henkilöstökehittäjiä on syytetty vähemmän kriittisten asioiden parissa työskentelystä ja siitä, että toiminnot eivät kytkeydy tarpeeksi hyvin organisaation toiminnan ytimeen. Henkilöstön kehittämistä tulisi tarkastella sen perusteella, mitä saadaan aikaan, suhteessa siihen mitä tehdään. (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 90.)

Henkilöstöjohtamisen trendejä selvittävässä tutkimuksessa vuonna 2007 kiinnostavimmaksi ja potentiaalisimmaksi henkilöstön kehittämismuodoksi nousi coaching. Toiseksi kiinnostavin oli työkierto ja kolmanneksi mentorointi. Neljänneksi ja viidenneksi kiinnostavimmaksi ja potentiaalisimmaksi koettiin benchmarking ja pitkäkestoinen koulutus. Lisäksi kyselytutkimuksen tulosten perusteella työkierrolla koettiin saatettavan eniten hyötyjä eri osaamisen kehittämismenetelmien vertailussa. Jo vuoden 2005 PA-Consultingin teettämässä henkilöstöjohtamisen trendejä selvittävässä tutkimuksessa ennustettiin, että perinteisen kehittämismenetelmien, kuten koulutuksen ja valmennuksen lisäksi tuloksista erottuvat selkeästi myös vaihtoehtoiset osaamisen kehittämismenetelmät, kuten coaching, työkierto ja mentorointi. (Järvinen & Salojärvi 2007.)

4.2 Työkierto

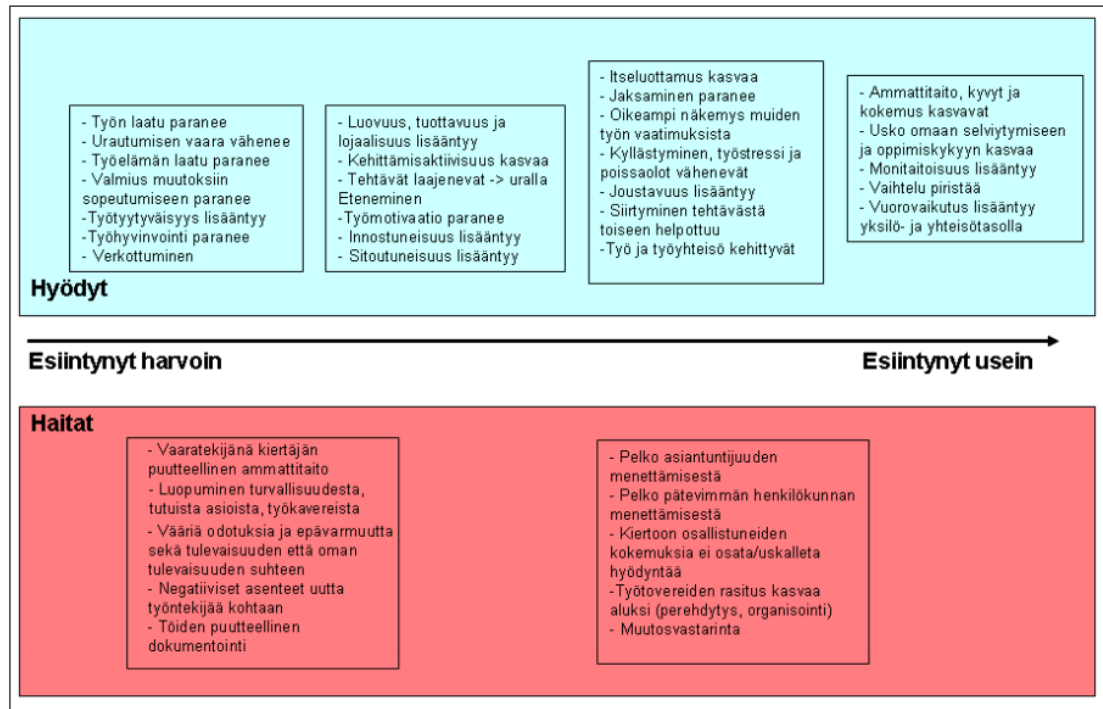
Työkierrossa henkilö siirretään erilaisiin toimintoihin ja yksiköihin oppimaan uusia tietoja ja taitoja. Työkierto on hyvä esimerkki kokemuksellisesta oppimisesta. Tämä osaamisen kehittämismenetelmä auttaa työntekijöitä tarkastelemaan asioita uusista näkökulmista, arvostamaan toisia organisaation työtehtäviä enemmän ja ymmärtämään eri toimintojen välisen yhteistyön entistä tärkeämpänä. (Viitala 2005, 262.) Valtion henkilöstöpolitiikan yhtenä merkittävänä tavoitteena on ollut henkilöstön liikkuvuus. Se parantaa työntekijöiden ammatillisia valmiuksia ja helpottaa sopeutumisessa, kun työtehtävät vaihtuvat. Nämä työntekijän ominaisuudet ovat tärkeässä osassa nopeissa työelämän muutoksissa. (Partanen, Anu 2009.)

Työtehtävän tai työyksikön vaihdolla avulla voidaan tavoitella oppimista, vaihtelua tai uusia kontakteja. Se myös vahvistaa henkilöstön muutosvalmiutta ja joustavuutta. Työntekijälle on tärkeää saada tehdä monenlaista työtä, jotta työmotivaatio säilyisi mahdollisimman hyvänä. Lisäksi työkierron avulla voidaan estää kapeat työurat, edis-

tää henkistä joustavuutta sekä lisätä työntekijöiden uskallusta tarttua uusiin tehtäviin. (Blixt & Uusitalo 2006, 184–185.)

Ehkä tärkein saatava hyöty työkierrosta työntekijälle itselleen on kuitenkin organisaation toiminnan kokonaisuuden syvällisempi ymmärtäminen. Johtotehtävässä työskentelevälle tästä on paljon hyötyä, koska päätöksenteko on helpompaa, jos omakohtaista kokemusta on kertynyt erilaisista prosesseista ja toiminnoista. Parhaimmassa tapauksessa työkierto on osa suunnitelmallista kehittämistoimintaa, joka liittyy urasuunnitteluun. Osaamisen kehittämisen lisäksi työnantajalla on tavoitteena työntekijöiden pitkäaikainen kiinnittäminen yritykseen. (Viitala 2005, 262.)

Työkierrolla voi olla myös negatiivisia vaikutuksia työntekoon. Se voi aiheuttaa työkierrossa oleville henkilöille tilapäistä tehokkuuden laskua oman työtehtävän hoitamisessa. Muut työntekijät joutuvat lisäksi perehdyttämään työkierrossa olevan henkilön sijaista. (Viitala 2005, 262.) Ongelmaksi työkierrossa voi myös muodostua erikoisosaamisen kärsiminen. Erikoisosaamisen kehittäminen jääkin siten usein kierrossa olevan henkilöstön oman aktiivisuuden varaan. Kokonaan esteenä työkierrolle voi olla oman aloitteisuuden ja rohkeuden puute sekä ahtaat pätevyysvaatimukset. Erilaisista osaamisen kehittämismenetelmistä saatavat taloudelliset hyödyt ovat vaikeasti mitattavissa lyhyellä aikavälillä. Työkierto ei ole poikkeus tässä tapauksessa. Työkierto ei juuri aiheuta lisäkustannuksia, mutta vaatii kuitenkin paljon aktiivisuutta ja pitkäjänteisyyttä henkilöstöltä, esimiehiltä ja johdolta. (Blixt & Uusitalo 2006, 185.)



KUVA 6. Työntekijöiden kokemuksia työkierrosta tehtyjen tutkimusten perusteella (Partanen 2009)

Suureassa opetussairaalassa teetetyn tutkimuksen mukaan työkierto nähtiin pääasiassa myönteisenä asiana osana henkilöstön kehittämistä. Tutkimuksessa nousi esiin myös ongelmia esimerkiksi työkierron järjestämiseen liittyen. Yhteisten pelisääntöjen sopiminen oli koettu haastavaksi. Osa henkilöstöstä koki, että työkierto lisää epävarmuutta ja epärealistisia odotuksia oman tulevaisuuden sekä oman aseman suhteen. Päällimmäisenä tuntemuksena nousi esiin turvattomuus, johtuen asiantuntijuuden, tasarvoisuuden, tutun työn ja työkavereiden menettämisestä. Lisäksi uuden kiertopaikan kulttuuriin sopeutuminen koettiin haastavaksi lyhyessä ajassa. (Partanen 2009.) Partanen on koonnut kuvassa 6 työntekijöiden kokemuksia useista tehdyistä tutkimuksista työkiertoon liittyen.

4.3 Mentorointi

Mentorointi tarkoittaa vuorovaikutusprosessia, jossa kokeneempi henkilö on vähemmän kokeneemman tukena. Mentori on tyypillisesti korkeammalla tasolla organisaatiossa, eikä hän ole mentoroitavan välitön esimies (Viitala 2005, 267.) Mentori käsitteenä on lähtöisin Kreikan mytologiasta. Mytologian mukaan kreikkalaiset uskovat siihen, että ihmiset oppivat taitoja, tapoja ja arvoja arvostamiltaan henkilöiltä. (Sairanen 2006, 158.) Mentori ei suoraan anna vastauksia ja ohjeita mentoroitavalle, vaan

hän antaa kokemuksensa ja osaamisensa ohjattavansa käyttöön (Viitala 2005, 366). Mentoroinnilla tavoitellaan psykososiaalista tarkoituspäää esim. rohkaisua, tukea ja hyväksyntää. Lisäksi sillä on uraa edistävä vaikutus esim. urakehitystä tukemalla, taustatukea antamalla ja haasteellisten työtehtävien avulla oppimalla. (Viitala 2005, 267.)

Mentorihjelmilla tähdätään yleensä ammattilaisuutensa alkuvaiheella olevien henkilöiden kehittämiseen. Ohjattavan osaaminen pyritään saamaan mentorin tasolle. Esimerkiksi esimiehen asemaan ensimmäistä kertaa siirtyvälle henkilölle pyritään saamaan riittävä ammattitaito työtehtävän hoitamiseen mentorin avustuksella. (Viitala 2005, 366.) Pohjois-Karjalan Sosiaali- ja terveysalan työvoiman tulevaisuus – projektin mentorointihankkeesta saatujen tulosten perusteella otollisin aika mentoroinnin aloitukselle on heti perehdytyksen jälkeen. (Sairanen 2006, 158).

Esimiehellä on kuitenkin suuri merkitys mentorisuhteen käynnistäjänä. Mentoriprosessi aiheuttaa kustannuksia ja työajan menetyksiä, joten se on järkevää hyväksyä osaksi henkilöstön kehittämissuunnitelmaa. Tässä tapauksessa tätä toimintatapaa tarkastellaan kehittämisen keinona muiden joukossa. Mentorisuhteen täytyy olla hyväksytty muodollisesti, jotta mentoroitava voi hyödyntää suhdetta avoimesti ja täysipainoisesti, koska muuten mentorisuhteesta ei saada kaikkia hyötyjä irti. (Viitala 2005, 366.)

Mentorisuhde voi syntyä spontaanisti tai strukturoidun ohjelman puitteissa. Suomessa on sovellettu näiden ääripäiden välillä olevaa mallia, jossa mentorit saavat koulutuksen rooliinsa ja vuorovaikutukselle asetetaan tavoitteet, mutta toiminta tapahtuu melko lailla mentoroitavan tarpeiden perusteella yksilöllisesti. Keskustelujen ja tapaamisten määrä on hyvinkin vaihtelevaa, ja mentoripareja ei yleensä nimetä valmiiksi. Amerikkalainen mentorointityyli korostaa mentorin opastavaa asemaa ohjaustyössä. Mentorin tavoitteena on avata ohjattavalle ”ovia” ja olla edistämässä hänen uraansa. Euroopassa yksilöllä on suurempi rooli oman kehittymisen edistymisestä. (Viitala 2005, 366–367.)

Mentoroitava saa monenlaista hyötyä mentorisuhteesta:

- osaaminen kehittyy
- mentorin kautta välittyy onnistumisen kulttuuri

- työtehtävien omaksuminen nopeutuu
- kaikkea ei tarvitse oppia yrityksen ja erehdyksen kautta
- saa mentoroitavan kokemuksen käyttöön
- saa helpommin informaatiota
- verkostot laajenevat
- urakehitys nopeutuu
- saa välitöntä palautetta, ideoita arvioidaan, ongelmanratkaisussa apu on lähellä
- itsetunto parantuu. (Viitala 2005, 367.)

Toimiva mentorisuhde vaatii molemmilta osapuolilta yhteensopivuutta. Yhteensopivuuteen vaikuttavat mm. kokemus, persoonallisuus, osaaminen ja kypsyyt sekä tunne yhteensopivuudesta. Hyvä ratkaisu on sopia koeajasta, jolloin voidaan tehdä päätöksiä, voidaanko mentoroinnin hyötyjä ja asetettuja tavoitteita saavuttaa osapuolten välisellä yhteistyöllä. Mikäli ongelmia esiintyy yhteistyössä, on tärkeää, että osapuolet voivat päättää mentorisuhteen ja mentoroitava voi tarvittaessa etsiä uuden mentorin. (Viitala 2005, 367.)

Hyvä mentori on ammatillisesti kokenut ja taitava, hänellä on hyvä kommunikointikyky sekä hänen tulee olla halukas jakamaan osaamistaan avoimesti. Erityisen tärkeää on hyvä kuuntelukyky. Mentorilla voi olla monia erilaisia rooleja, kuten valmentaja, roolimalli, konsultti, (tiedon ja osaamisen) välittäjä ja verkostoija. (Viitala 2005, 367.)

Mentorisuhde voi epäonnistua mm. riittämättömään valmisteluun, ajankäyttöön, ongelmiin, osapuolten sitoutumisen puutteeseen, esimiehen kielteiseen asenteeseen ja organisaatiokulttuuriin. Vaarana on myös, että töissä aletaan rupertella yksityiselämän pulmia ja asioista keskustellaan ilman selviä tavoitteita ja suunnitelmia. Mentorisuhteessa tärkeintä on, että oppiminen ja kehittyminen tapahtuvat työn kontekstissa. (Viitala 2005, 367.) Rastas ja Einola-Pekkinen (2001, 142) kirjoittavat, että mentorointi ei ole työnohjausta eikä terapiaa. Mentorointi ei ole myöskään yksittäisten työtehtävien hoitamiseen liittyviin kysymyksiin vastaamista. Mentoroinnilla pyritään etsimään vastausta esimerkiksi kysymyksiin ”Mikä minusta tulee isona?” ja ”Miten minun pitäisi kehittää itsenäni, jotta...?”. (Rastas & Einola-Pekkinen 2001, 142.)

Järjestetty koulutuksellinen ja ohjauksellinen tuki edesauttaa mentorisuhteen onnistumista. Tärkeää on nimetä yhdyshenkilö, joka tuntee mentorointiprosessin. Yhdyshen-

kilö mahdollistaa mentoroinnin tekemällä käytännön järjestelyjä ja tarvittaessa puutuu mentorointisuhteisiin, mikäli niissä ilmenee ongelmia. Yhdyshenkilö ei saa puutua mentorin ja mentoroitavan välisiin keskusteluihin, koska ne ovat luonnollisesti luottamuksellisia. Tavoitteiden toteutumisen seurannassa yhdyshenkilöllä on suuri rooli. Hän tarvittaessa elvyttää mentorisuhteita uudelleen käyntiin tai vaihtaa mentoointipareja, mikäli tarvetta on. (Viitala 2005, 368.)

5 TET-PÄIVÄN TOTEUTTAMINEN PALKEISSA

Tutkimuksella pyritään selvittämään syitä sille, miksi Palkeet TET mahdollisuutta ei ole hyödynnetty vielä kovin paljoa henkilöstön keskuudessa. Palkeet TETissä työntekijällä on mahdollisuus mennä tutustumaan muun kuin oman prosessin työtehtävään ja työyhteisöön yhden päivän ajaksi. Tutkimuksen tavoitteena on auttaa henkilöstöhallintopalveluita ymmärtämään paremmin Palkeet TETin tapaisten kehittämismenetelmien tuotantoon jalkauttamiseen liittyviä hidasteita ja esteitä. Asiaa tarkastellaan tuotannon henkilöstön näkökulmasta. Lisäksi tutkimuksella selvitetään, mitä täytyisi tehdä, jotta TETiin saataisiin osallistumaan enemmän henkilöitä.

Seuraavaksi esitellään opinnäytetyön toimeksiantaja. Tämän jälkeen tehdään selkoa työssä käytetyistä tutkimusmenetelmistä. Luvun lopuksi käsitellään vielä opinnäytetyön tutkimusaineistoa ja sen analyysiä.

5.1 Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus (Palkeet)

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Palkeet, jossa olen myös suorittanut perus - ja syventävän työharjoittelun. Harjoittelujen päätteeksi minulle tarjottiin mahdollisuutta tehdä tutkimus Palkeet TETistä. Aihe vaikutti mielenkiintoiselta, koska tässä opinnäytetyössä pääsen selvittämään, mitkä asiat todella vaikuttavat ihmisten päätöksentekoon.

Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus on valtiovarainministeriön hallinnon alalla toimiva konsernipalvelujen tuottaja. Palkeet tuottaa talous- ja henkilöstöpalveluja virastoille, laitoksille ja rahastoille. Palkeilla on asiakkaina noin sata eri virastoa, laitosta tai rahastoa, joissa toimii yhteensä noin 80 000 palkansaajaa. Toimipisteet sijaitsevat Joensuussa, Hämeenlinnassa, Kuopiossa, Mikkelissä, Porissa ja Turus-

sa. Liikevaihto on noin 50 miljoonaa euroa. Palkeet toimii valtionhallinnon sisäisenä palveluntarjoajana. Osassa virastoista työskentelee vain muutama työntekijä, kun taas suurimmat asiakasvirastot työllistävät jopa 15000 henkilöä. Palvelujen tuottamisesta, kuten määrästä, laadusta ja toimitusehdoista päätetään asiakkaiden kanssa solmittavissa palvelusopimuksissa. (Palkeet 2014b.)

Palkeiden toiminnan perustana ovat palvelukyky, kumppanuus, kustannustehokkuus ja pyrkimys tehokkaisiin sähköisiin palveluihin. Palkeet toimii tiiviissä yhteistyössä valtiovarainministeriön ja valtiokonttorin kanssa. Toiminnan perusteena on omakustanneperiaate, jossa maksuilla pyritään kattamaan palvelujen tuottamisen ja kehittämisen kustannukset. Vuoden 2014 alusta Palkeet on uudistanut strategiansa. Uudet linjaukset ulottuvat vuoteen 2020 asti. Tavoitteena on mm. kehittää ja laajentaa palveluita, tiivistää asiakasyhteistyötä sekä toimia entistä tuloksekkaammin. Tällä muutoksella Palkeet valmistautuu vahvistuvaan rooliin tukipalvelujen tarjoajana valtionhallinnolle. (Palkeet 2014a.)

Haastattelin Palkeiden henkilöstöhallinnosta suunnittelija Olli Miettistä ja kehittämispäällikkö vs. Antti Seppästä, jotka ovat olleet suunnittelemassa ja toteuttamassa TET-päivää. Aluksi kysyin muutaman kysymyksen yleisesti henkilöstön kehittämisestä. Palkeissa on tehty vuonna 2010 monenlaisia suunnitelmia henkilöstön kehittämiseksi. Palkeet hyödyntää esimerkiksi kehityskeskusteluformaattia yhtenä henkilöstön kehittämisen keinona, ja lisäksi on luotu koulutusten järjestämisprosessi. Myös yksiköille on jaettu rahaa, jolloin on ollut mahdollisuus lähettää henkilöstöä koulutukseen tai vaihtoehtoisesti hankkia kouluttaja paikan päälle. Tämän lisäksi on järjestetty sisäistä koulutusta, jossa palkeelaiset ovat kouluttaneet toisiaan esimerkiksi Kieku-koulutusten muodossa. Massiiviset organisaatiomuutokset haastavat myös henkilöstön kehittämään itseään jatkuvasti. (Seppänen & Miettinen 2014.)

Vuonna 2012 on havahduttu siihen, että prosessit ovat siiloutuneet, eikä tieto kulje halutulla tavalla rajapintojen välillä. Toisaalta tarve on ollut myös sille, että työntekijöillä olisi laajempaa osaamista eri prosessien kautta. Tällöin henkilöstöä voitaisiin liikutella helpommin sen mukaan, miten eri prosesseissa tarvitaan työvoimaa. Lisäksi tavoitteena on, että henkilö näkisi toisen prosessin kautta koko asiakkuuden laajemmin. Palkeet TET oli ensimmäinen pieni, helposti toteutettava ja vaihtelua arkityöhön tuova osaamisen kehittämismenetelmä näihin vallitseviin tarpeisiin. Käytännössä Pal-

keet TETiin ilmoittautuminen tapahtuu suullisesti, ja TET-päivän jälkeen henkilön työaika kirjataan SOLE TM -työajanseurantajärjestelmään. Lisäksi TET-henkilö vastaa tutustumispäivän päätteeksi lyhyeen TET-palautekyselyyn. Toivottavaa on myös se, että TET-henkilö toimii kummina seuraavalle halukkaalle TET-henkilölle. Toimimalla näin, voidaan turvata TETin jatkuvuus. Hyvänä käytännön esimerkkinä voidaan pitää palkanlaskennan ja kirjanpidon yhteistyötä saman asiakkuuden hoitamisessa. Ongelmia syntyy, jos esimerkiksi palkanlaskenta ei tiedä mihin kirjanpito tarvitsee tiettyjä tietoja ja vastaavasti myös toisin päin. Saman asiakkuuden tuntevien ihmisten yhteistyön edistäminen oli siis myös merkittävä syy Palkeet TETin lanseeraukselle. (Seppänen & Miettinen, 2014.)

5.2 Tutkimusmenetelmät

Empiirinen tutkimus voidaan jaotella kahteen osaan, kvantitatiiviseen ja kvalitatiiviseen tutkimukseen. Kvantitatiivissa tutkimuksissa aineisto kerätään esimerkiksi lomake- ja www-kyselyillä. Kvalitatiivisissa tutkimuksissa vastaavasti aineistonkeräysmenetelminä ovat tyypillisesti esimerkiksi erilaiset haastattelut ja osallistuva havainnointi. Lisäksi apuna voidaan käyttää jo valmiina olevaa tietomateriaalia, jolloin kyseessä on myös teoreettinen tutkimus. Tutkimus voi olla esimerkiksi kartoittava, kuvaileva tai selittävä. Selittävällä eli kausaalisella tutkimuksella selvitetään ilmiöiden välisiä syy- ja seuraussuhteita. Tällä tutkimustyyppillä voidaan etsiä vastauksia mm. kysymyksen, miksi kolarit ovat lisääntyneet viime vuosina runsaasti. (Heikkilä 2008, 15.) Tutkimukseni on selittävä, koska pyrin selvittämään, miksi Palkeet TETiä ei ole vielä hyödynnetty kovin paljoa.

Kvantitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivisesta tutkimuksesta voidaan käyttää myös nimitystä tilastollinen tutkimus. Tällä tutkimusmenetelmällä pyritään selvittämään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Tärkeää kvantitatiivisessa tutkimuksessa on riittävän suuri ja edustava otoskoko. Aineisto kerätään tutkimuslomakkeilla, joissa on valmiit vastausvaihtoehdot. Tuloksia havainnollistetaan taulukoin ja kuvioin sekä asioita kuvataan yleensä numeeristen suureiden kautta. Kvantitatiivisella tutkimuksella voidaan saada selville asioiden välisiä riippuvuuksia ja tutkittavassa ilmiöissä tapahtuneita muutoksia. Tutkimuksen päämääränä on yleistää tutkimustulokset havaintoyksiköstä laajem-

paan joukkoon käyttämällä hyödyksi tilastollista päättelyä. Tällä tutkimusmenetelmällä saadaan yleensä aika helposti selville olemassa oleva tilanne, mutta asioiden syiden selvittäminen jää usein pimentoon. (Heikkilä 2008, 15.)

Kvalitatiivinen tutkimus

Laadullinen tutkimus voi tuntua käsitteenä pehmeämmältä ja paremmalta versiolta tilastoihin pohjautuvaan määrälliseen tutkimukseen verrattuna. On kuitenkin muistettava, että kaikki tutkimukset ovat vain pintaraapaisu tutkittavasta asiasta. Hyvin suunnitellulla, toteutetulla ja tarpeeksi monesti toistetulla tutkimuksella voidaan kuitenkin tuottaa paljon monipuolista ja hyödyllistä tietoa. Laadullisella tutkimuksella on mahdollista lisätä ymmärrystä erilaisista syy-seuraussuhteista, ja saada yleiskuva ilmiön luonteesta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.) Heikkilä (2008, 16) toteaa, että kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä sopii hyvin toiminnan kehittämiseen, vaihtoehtojen etsimiseen ja sosiaalisten ongelmien tutkimiseen.

Jokaisessa tutkimuksessa korostuu määrällisen ja laadullisen tutkimustyyppin yleistuntemus. Laadullinen tutkimus ei ole pelkästään aineistolähtöistä. Myöskään määrällinen tutkimus ei ole puhtaasti teorialähtöistä juuri missään tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa on usein mukana määrällisiä elementtejä, kuten esimerkiksi esiintyvien ilmiöiden lukumäärän laskemista ja luokittelua. Niin ikään määrällinen tutkimus koostuu osittain laadullisuudesta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.) Metsämuuronen (2008, 8) toteaa, että laadullinen tutkimus on usein haastavampi tehdä kuin tilastollinen tutkimus. Tilastolliseen tutkimukseen on kehitetty monia apuvälineitä, joiden avulla virhepäätelmien hallinta on suhteellisen helppoa. Sen sijaan laadulliseen tutkimus perustuu omaan intuitioon, tulkintaan ja järkeilykykyyn. Samasta tutkimusaineistosta tehdyt päätelmät voivat poiketa paljon toisistaan eri tutkijan tekemänä. (Metsämuuronen 2008, 8.)

5.3 Tutkimusaineiston kerääminen ja analyysi

Sain aineiston tutkimukseen lähettämällä saatekirjeen (liite 1) ja linkin Webropol-kyselyyn (liite 2) jokaisen palkeelaisen henkilökohtaiseen työ sähköpostiin. Saatekirjeessä korostettiin sitä, että kyselylomake on tarkoitettu vain niille, jotka eivät ole vielä osallistuneet Palkeet TETiin. Vastausaika kyselyyn annoin viikon. Kaikilla palkee-

laisilla on ollut mahdollisuus osallistua Palkeet TETiin, joten paras tapa oli antaa jokaiselle työntekijälle mahdollisuus osallistua myös kyselyyn käyttämällä koko henkilöstön kattavaa jakelulistaa. Palkeilla työskentelee noin 700 työntekijää ja odotin ennen Webropol-kyselyn avaamista, että olisi hyvä, jos vastauksia tulisi noin 100 kappaletta. Lopulta vastauksia tulikin jopa 152 kappaletta, vastausprosentin ollessa noin 22 %.

Kyselyn teossa on hyödynnetty kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Lomakkeella on yksi monivalintakysymys ja kolme monivalintaväittämösiota. Kyselyyn vastanneet arvioivat monivalintaväittämiä 4-portaisella asteikolla. Lisäksi kvalitatiivista tutkimusmenetelmää edustaa neljä avointa kysymystä. Kyselystä on pyritty tekemään mahdollisimman yksinkertainen mm. sijoittamalla jokainen väittämösiota omalle sivulle. Lisäksi väittämösiota on täydennetty avoimilla kysymyksillä, jotka sijaitsivat lomakkeella väittämien alapuolella. Kyselyn aluksi kysytään paikkakuntaa, jossa vastaa työskentelee. Tämä taustatietokysymys toimi hyvänä ”lämmittelykysymyksenä” ennen pidempiä väittämösiota. Lisäksi tämän kysymyksen avulla pystyttiin hieman hahmottamaan, miten eri paikkakunnilta on voinut osallistua TET-päivään. En kokenut tarpeelliseksi kysyä esimerkiksi sukupuolta ja ikää, koska mielestäni näillä kysymyksillä en saisi vastauksia tutkimusongelmaani. Tilanne olisi eri, jos selvittäisin esimerkiksi, käykö nuoremmat enemmän TETissä tai hakeutuvatko naiset aktiivisemmin Palkeet TETiin kuin miehet.

Tutkimusongelmia työssä ovat, miksi Palkeet TETiin ei ole vielä osallistunut paljon työntekijöitä ja mitä pitäisi tehdä, jotta henkilöitä saataisiin osallistumaan enemmän Palkeet TETiin. Monivalintaväittämien avulla pyritään saamaan vastauksia ensiksi mainittuun ongelmaan. Kuten Heikkilä (2008, 15) toteaa, tällä tutkimusmenetelmällä saadaan yleensä aika helposti selville olemassa oleva tilanne, mutta asioiden syiden selvittäminen jää usein pimentoon. Tavoitteena oli siis selvittää henkilöstön suhtautumista Palkeet TETiin erilaisten väittämien avulla ja tämä tutkimusmenetelmä sopi hyvin siihen tarkoitukseen. Myös kyselytuloksien yleistäminen koko henkilöstöön vaikutti tämän tutkimusmenetelmän valinnassa.

Kuten Heikkilä (2008, 16) mainitsee, kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä sopii hyvin esimerkiksi toiminnan kehittämiseen. Avoimilla kysymyksillä pyrin pääasiassa saamaan vastauksen Palkeet TETin kehittämisenäkökulmaan, mitä muutoksia pitäisi tehdä,

jotta enemmän henkilöitä osallistuisi Palkeet TETiin. Avoimet kysymykset soveltuivat tähän tarkoitukseen hyvin, koska näin vastaajat pääsivät vapaasti kertomaan kehittämisideoitaan. Kyselylomakkeen viimeisessä avoimessa kysymyksessä kysyin henkilöstöltä, miksi TETiä heidän mielestään järjestetään. Tällä kysymyksellä kartoitin, miten hyvin yksilöt ovat ymmärtäneet TETin avulla tavoiteltavat hyödyt.

Tutkimusaineiston analyysi

Laadullisen tutkimuksen analysointi aloitetaan jo aineiston keruuvaiheessa. Tutkija tekee lukuisia havaintoja tutkittavasta materiaalista ja asiayhteyksistä, joissa se ilmenee. Laadullista aineistoa on yleensä silloin riittävästi, kun tutkimukseen osallistuneiden vastaukset alkavat muistuttaa toisiaan ja kerätystä aineistosta ei ilmene enää mitään uutta jo aikaisemmin saatuun tietoon verrattuna. Tämänkaltaista aineiston keruutapaa kutsutaan saturaatioperiaatteeksi. Tutkimusongelma tulee pitää kirkkaana mielessä myös analysointivaiheessa. Tutkijalla pitää olla aina tiedossa, mitä tutkimuksellaan halutaan selvittää. (Ruohonen ym. 2006.) Avoimien kysymysten analysoinnissa käytän apuna luokittelumenetelmää, jolla kokoan useasti esiintyvät samankaltaiset vastaukset yhteen.

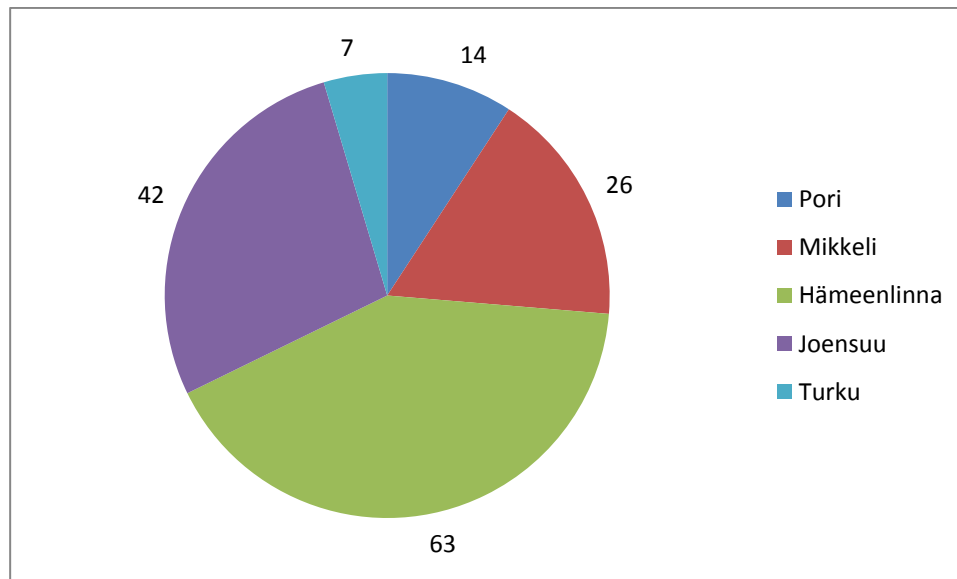
Ennen Webropol-kyselyn virallista julkistamista käytin apunani muutamaa koevastaajaa, koska etenkin WWW-kyselyissä korostuu lomakkeiden virheettömyys. Mikäli asteikoissa tai monivalinnoissa on epäkohtia, vaikeuttaa se huomattavasti raporttien muodostamista analyysivaiheessa. Tutkimusaineiston analysoinnissa käytän apuna SPSS-ohjelmistoa. Lisäksi käytän Exceliä kuvioden muodostamisessa kyselyn tuloksista.

6 HENKILÖSTÖN OSALLISTUMINEN TET-PÄIVÄÄN

Tutkimusaineistoni koostuu Webropol-kyselystä saaduista vastauksista. Kyselylomakkeen avulla kartoitin henkilöstön suhtautumista Palkeet TETiin. Tässä luvussa esittelen kyselystä saadut tulokset, jotka on esitetty kyselylomakkeen kysymysten mukaisessa järjestyksessä. Määrällisten väittämien tulosten esittämisessä hyödynnän taulukoita ja kaavioita. Avointen kysymysten vastaukset käsittelen tekstimuodossa.

6.1 TET-päivään osallistumisen esteet

Tässä luvussa käsittelen aluksi vastaajien taustatiedot, jotka rajoittuivat tässä tutkimuksessa yhteen kysymykseen. Näiden jälkeen käsittelen määrälliset väittämät, jotka liittyvät erilaisiin syihin, miksi kyselyyn vastanneet eivät ole osallistuneet vielä TETiin. Lopuksi esittelen vielä määrällisen väittämäosion tukena olleiden avointen kysymysten tulokset.



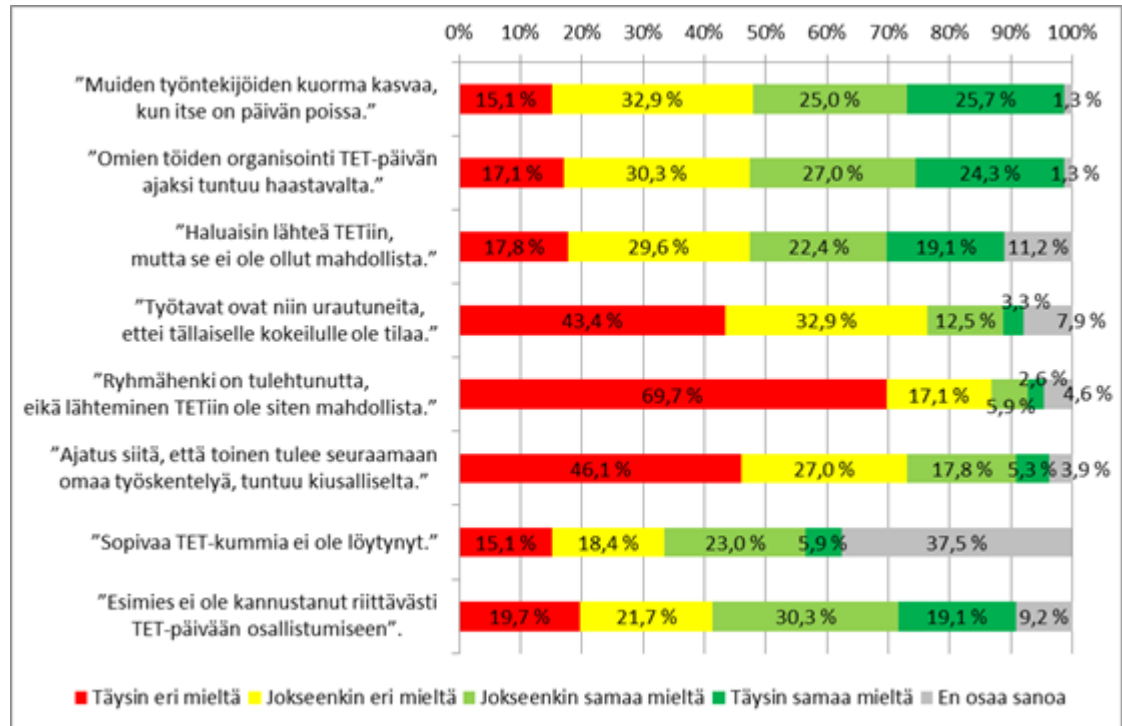
KUVA 7. Vastaajien lukumäärä toimipaikoittain

Ensimmäisessä kysymyksessä kartoitin vastaajien sijoituspaikkakuntaa Palkeissa. Kyselyyn vastanneista suurin osa työskenteli Hämeenlinnassa ja Joensuussa. Mikkelissä työskenteleviä vastaajia oli seuraavaksi eniten. Loput 20 vastaajaa olivat Porista ja Turusta, kuten kuvasta 7 voidaan huomata. Kuopiosta ei ollut yhtään kyselyyn vastannutta.

Käytännön ongelmiin liittyvät syyt

Tämän jälkeen esitettiin erilaisia väittämiä vastaajille. Väittämät sisälsivät erilaisia syitä liityen siihen, miksi henkilö ei ole osallistunut vielä TETiin. Aluksi kysyin henkilöstöltä mahdollisia käytännön ongelmia, joita he ovat kohdanneet TETiin osallistumiseen liittyen. Kyselyyn osallistuneista 25,7 % oli täysin samaa mieltä siitä, että muiden työntekijöiden kuorma kasvaa, jos itse on päivän poissa TETissä.

Jokseenkin samaa mieltä oli 25 % vastaajista. Jokseenkin ja täysin eri mieltä oli yhteensä 48 % vastaajista. (Liite 3, kuva 8.)



KUVA 8. Käytännön ongelmat

Tulosten perusteella yhteensä 50,7 % vastaajista oli jokseenkin ja täysin samaa mieltä siitä, että omien töiden organisointi tuntuu TET-päivän ajaksi haastavalta. 30,3 % oli jokseenkin eri mieltä väittämästä. Seuraavassa väittämässä vähän alle puolet ilmoitti, että he ovat jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että haluaisivat lähteä TETiin, mutta se ei ole ollut jostain syystä vielä mahdollista. Vastaavasti 29,6 % oli asiasta täysin eri mieltä ja 17,8 % täysin eri mieltä. (Liite 3, kuva 8.)

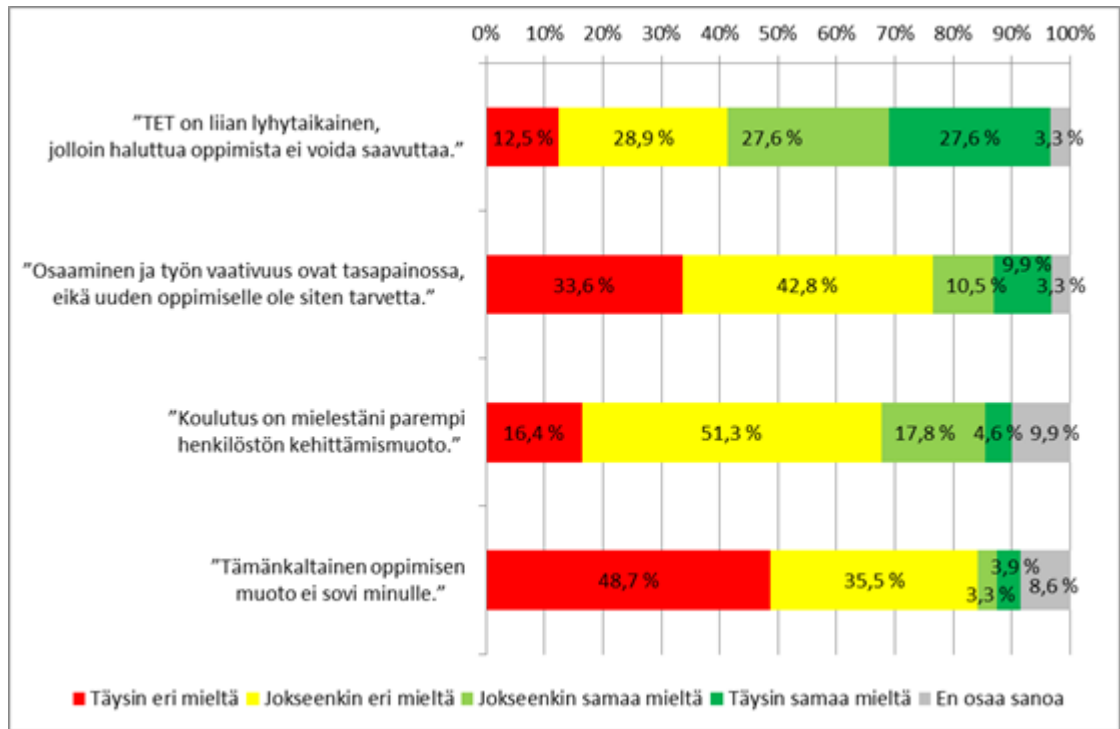
Yhteensä 76,3 % oli täysin eri mieltä ja jokseenkin eri mieltä siitä, että työtapojen urautuneisuus estää tämänkaltaisen kokeilun. Vastaajista 12,5 % ilmoitti olevansa jokseenkin samaa mieltä väittämästä. Kuten kuvioista 7 voidaan nähdä, yli puolet oli täysin eri mieltä, että ryhmähengen tulehtuneisuus estää osallistumasta TETiin. 17% vastaajista oli jokseenkin eri mieltä väittämästä. Noin kymmenesosa vastaajista oli puolestaan jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä esitetystä väittämästä. (Liite 3, kuva 8.)

Kyselyyn osallistuneet olivat myös lähes samoilla linjoilla seuraavassa väittämässä. 46,1 % oli täysin eri mieltä, että TET osallistuminen olisi jäänyt kiinni siitä, että toisen

työn seuraaminen vierestä olisi liian kiusallista. Noin neljännes oli asiasta jokseenkin eri mieltä. Seuraavana tiedustelin henkilöstöltä, onko TETiin osallistuminen siitä kiinni, että sopivaa TET-kummaa ei ole löytynyt. 15,1 % oli täysin eri mieltä väittämästä, 18,4 % jokseenkin eri mieltä ja 23 % jokseenkin samaa mieltä. 5,9 % vastaajista oli täysin samaa mieltä väittämästä. Toisin kuin edellisissä kysymyksissä, 37,5 % vastaajista valitsi ”en osaa sanoa” –vaihtoehdon. Viimeisessä käytännön ongelmiin liittyvässä väittämässä kartoitin, onko esimies kannustanut riittävästi TET-päivään osallistumiseen. Hieman alle puolet vastaajista oli jokseenkin ja täysin samaa mieltä väittämästä, ettei esimies ole kannustanut riittävästi osallistumiseen. 19,7 % oli täysin eri mieltä ja 21,7 % oli jokseenkin eri mieltä väittämästä. (Liite 3, kuva 8.)

Osaamiseen ja oppimiseen liittyvät syyt

Seuraavaksi kyselylomakkeessa oli osaamiseen ja oppimiseen liittyviä syitä sille, miksi henkilö ei ole osallistunut vielä TETiin. Kuten kuvasta 8 voidaan nähdä, yhteensä 55,2 % oli jokseenkin ja täysin samaa mieltä siitä, että TET on liian lyhytaikainen, eikä heidän mielestään tavoiteltua oppimista voida siten saavuttaa näin lyhyessä ajassa. 28,9 % ilmoitti olevansa jokseenkin eri mieltä ja 12,5 % täysin eri mieltä väittämästä. Seuraava väittämä liittyi osaamisen ja työn vaativuuden tasapainoon. Kolmannes vastaajista oli täysin eri mieltä, ettei uuden oppimiselle olisi tarvetta ja työn vaativuus sekä osaaminen on siten tasapainossa. 42,8 % oli väittämästä jokseenkin eri mieltä, 10,5 % oli jokseenkin samaa mieltä ja 9,9 % täysin samaa mieltä. (Liite 3, kuva 9.)

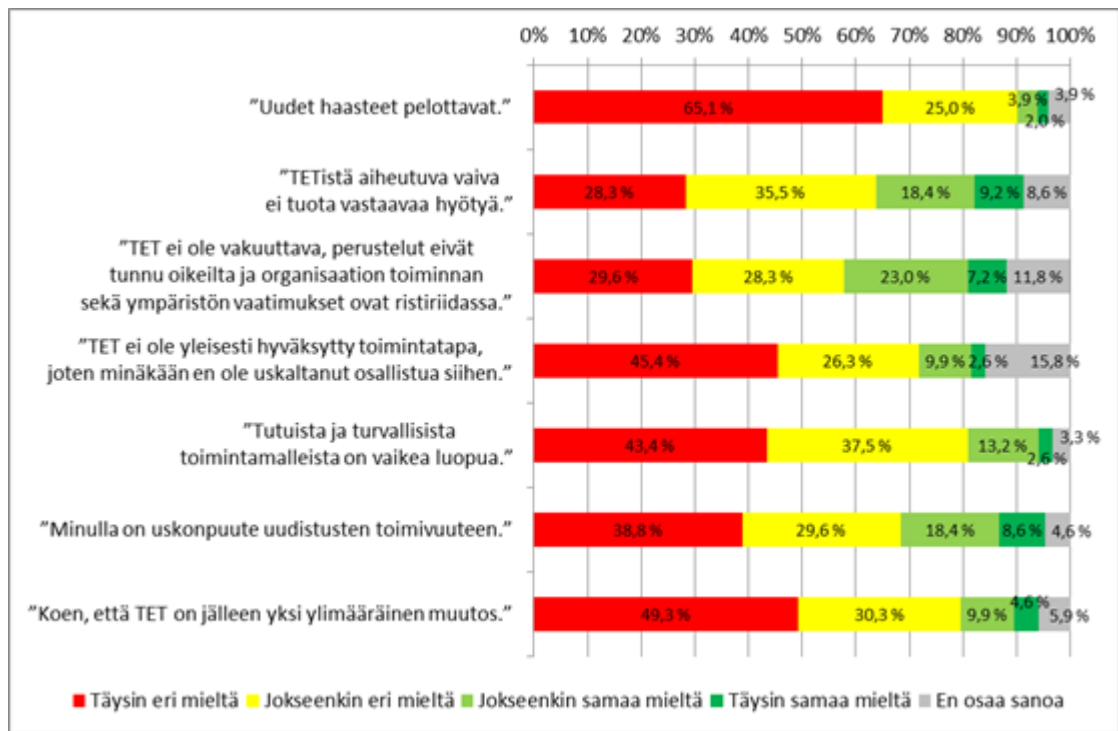


KUVA 9. Osaaminen ja oppiminen

Tämän jälkeen kyselyyn osallistuvilla esitettiin väittämä ”Koulutus on mielestäni parempi henkilöstön kehittämismuoto”. 16,4 % oli täysin eri mieltä väittämästä ja hieman yli puolet kyselyyn osallistuneista oli asiasta jokseenkin eri mieltä. Yhteensä 22,4 % oli jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä väittämästä. 9,9 % valitsi vaihtoehdon ”en osaa sanoa”. Myös seuraavassa väittämässä vastaajien valinnat painottuivat ”eri mieltä” -vaihtoehtoihin. 48,7 % vastaajista oli täysin eri mieltä siitä, että tämänkaltainen oppimisen muoto ei sovi minulle. 35,5 % oli jokseenkin eri mieltä, 3,9 jokseenkin samaa mieltä ja 3,3 % täysin samaa mieltä. (Liite 3, kuva 9.)

Muutoksiin suhtautumiseen liittyvät syyt

Kyselylomakkeen ensimmäisen sivun viimeisessä väittämösiossa kysyttiin muutoksiin suhtautumiseen liittyviä väittämiä. Aluksi tässä osiossa kyselylomakkeella oli väittämä ”uudet haasteet pelottavat”. Suuri enemmistö oli asiasta täysin eri mieltä ja jokseenkin eri mieltä. 3,9 % oli jokseenkin samaa mieltä ja 2,0 % täysin samaa mieltä väittämästä. Seuraavassa väittämässä 63,8 % oli täysin eri mieltä ja jokseenkin eri mieltä siitä, että TETistä aiheutuva vaiva ei tuota vastaavaa hyötyä. 18,4 % oli jokseenkin samaa mieltä väittämästä. 9,2 % oli täysin samaa mieltä ja loput 8,6 % vastaajista valitsi vaihtoehdon ”en osaa sanoa”. (Liite 3, kuva 10.)



KUVA 10. Muutoksiin suhtautuminen

Yhteensä 57,9 % oli täysin eri mieltä ja jokseenkin eri mieltä, että TET ei ole vakuuttava, perustelut eivät tunnu oikeilta ja organisaation toiminnan sekä ympäristön vaatimukset ovat ristiriidassa. 23 % valitsi vaihtoehdon ”jokseenkin samaa mieltä” ja 7,2 % oli täysin samaa mieltä väittämästä. Tämän väittämän jälkeen selvitettiin, miten hyväksytty toimintatapa TET on henkilöstön keskuudessa. Hieman alle puolet oli täysin eri mieltä, että TET ei ole hyväksytty toimintatapa. 26,3 % vastasi olevansa jokseenkin eri mieltä väittämästä. (Liite 3, kuva 10.)

Seuraava väittämä käsitteli tutuista ja turvallisista toimintamalleista luopumista. Vastaukset jakautuivat lähes samalla tavalla kuin edellisessä väittämässä. 43,4 % oli täysin eri mieltä, että tutuista ja turvallisista toimintamalleista on vaikeaa luopua. 37,5 % oli jokseenkin eri mieltä, 13,2 % jokseenkin samaa mieltä ja 2,6 % täysin samaa mieltä. 38,8 % oli puolestaan täysin eri mieltä väittämästä ”minulla on uskonpuute uudistusten toimivuuteen”. 29 % oli jokseenkin eri mieltä. Yhteensä 27 % oli jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä. (Liite 3, kuva 10.)

Kyselylomakkeen ensimmäisen sivun väittämöosion viimeinen määrällinen kysymys kartoitti henkilöstön mielipidettä väittämään ”Koen, että TET on jälleen yksi ylimääräinen muutos”. 49,3 % oli täysin eri mieltä ja 30,3 % vastaajista oli jokseenkin

eri mieltä. 9,9 % oli jokseenkin samaa mieltä, 4,6 % täysin samaa mieltä ja 5,9 % ei osannut sanoa mielipidettä. (Liite 3, kuva 10.)

Väittämaosion jälkeen oli vielä avoin kysymys, johon vastaajat saivat eritellä muita keskeisiä syitä sille, miksi he eivät ole osallistuneet TET-päivään. Vastauksia avoimeen kysymykseen tuli 87 kappaletta. Kiire toistui vastauksista pääsyyksi sille, etteivät kyselyyn osallistuneet ole osallistuneet TETiin. Useat vastaajat kokivat myös, että TET-mahdollisuutta ei ole tarjottu tarpeeksi ja siihen osallistumiseen ei ole kannustettu. Yleinen syy sille, ettei kyselyyn vastanneet olleet osallistuneet TETiin, on ollut myös se, että osa vastaajista ei ole kuullut tällaisesta mahdollisuudesta tai TETistä on joskus kuultu, mutta se on sen jälkeen unohdettu.

Alle on koottu muutamia vastauksia avoimesta kysymyksestä:

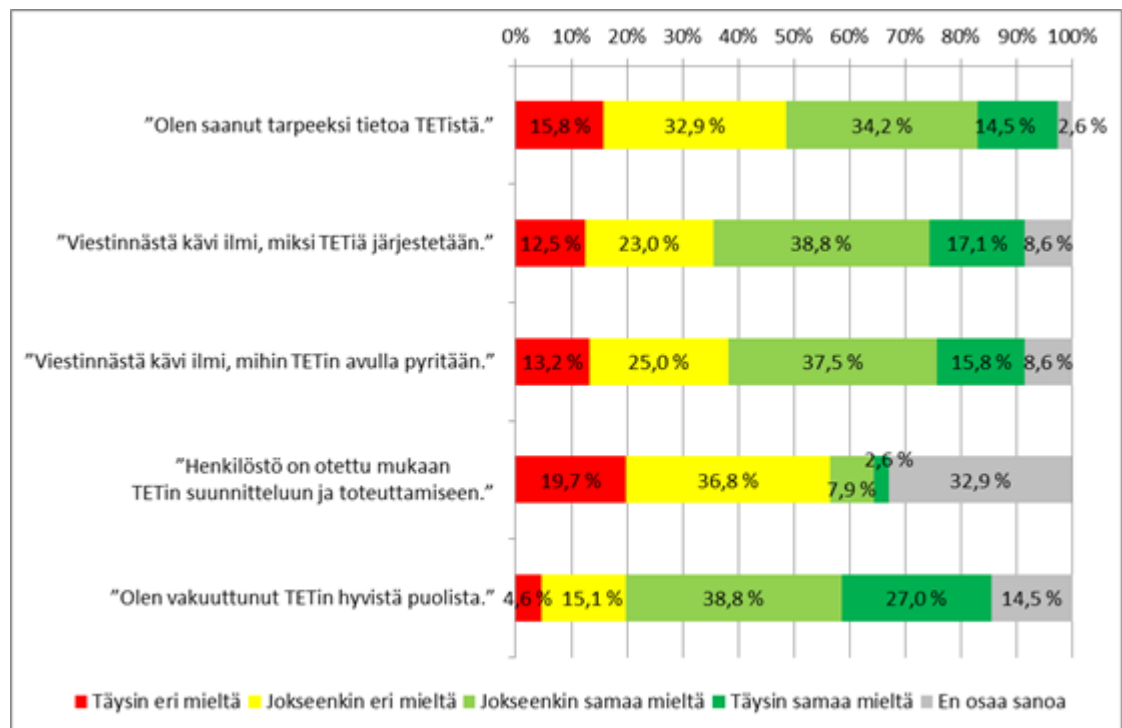
- *”Omassa yksikössä viime aikoina tapahtuneet organisaatiomuutokset ja tiedotus ovat ”ajaneet” TET:n ohitse. Omien kiireisten työtehtävien ohella ei ole tullut sopivaa hetkeä TET-päivään osallistumisen järjestämiseksi ja sopivan kummin etsimiseksi.”*
- *”Osallistumisesta on tehty haastavaa. Selvität toisen ryhmän esimiehen, kysyt kahdelta lupaa. Etsit sopivaa päivää.”*
- *”Asiasta ei ole edes keskusteltu kunnolla tiimissä eikä esimies ole millään tavalla kannustanut eikä ehdottanut TET-päivää.”*

Halukkaita TETiin osallistujia oli myös vastaajien joukossa, mutta erinäisistä syistä johtuen he eivät ole kuitenkaan osallistuneet TET-päivään. Moni oli sitä mieltä, että sopivaa kohdetta ei löydy samalta paikkakunnalta. Lisäksi moni oli ilmoittautunut esimiehelle haluavansa osallistua TETiin, mutta jostain syystä TET-päivä ei ole kuitenkaan toteutunut. Syinä voivat olla mm. se, että sopivaa kohdeprosessia tai kummia ei ole löytynyt sekä yleisesti ajanpuute. Vastaajien joukossa oli uusia työntekijöitä, jotka kokivat, ettei TET ole heille ajankohtainen. Myös oma saamattomuus ja TETin lyhytaikaisuus ovat olleet esteenä osalle kyselyyn vastanneista.

6.2 TETin toteutuksen arviointi

Tässä luvussa kerrotaan aluksi tulokset TETin viestintään liittyvien määrällisten väittämien osalta. Tämän jälkeen eritellään erilaisia kehittämisehdotuksia, joita kyselyyn vastanneilta tuli avoimesta kysymyksestä. Sen jälkeen käsitellään TETin toteutukseen liittyvien määrällisten väittämien tuloksia. Kyselyyn vastanneita pyydettiin myös kertomaan kehittämisehdotuksia TETin toteutukseen avoimen kysymyksen muodossa. Lopuksi eritellään vielä kyselyyn osallistuneiden vastauksia avoimeen kysymykseen ”miksi TETiä mielestänne järjestetään”?

Tässä väittämäosiossa kysyin henkilöstöltä TETin viestinnän onnistumisesta. Yhteensä 48,7 % vastaajista oli täysin ja jokseenkin eri mieltä väittämästä ”Olen saanut tarpeeksi tietoa TETistä”. Hieman alle puolet vastaajista oli puolestaan jokseenkin ja täysin samaa mieltä väittämästä. Toisessa väittämässä 12,5 % oli täysin eri mieltä, että viestinnästä kävi ilmi, miksi TETiä järjestetään. Neljäsosa valitsi vaihtoehdon ”jokseenkin eri mieltä”. Hieman yli puolet oli jokseenkin ja täysin samaa mieltä väittämästä. (Liite 3, kuva 11.)



KUVA 11. TETistä viestiminen

Kolmas väittämä oli ”viestinnästä kävi ilmi, mihin TETin avulla pyritään. Vastaajien valinnat jakoutuivat lähes identtisesti edelliseen väittämään verrattuna. Toiseksi

viimeisen väittämän avulla pyrin selvittämään, oliko henkilöstö otettu mukaan TETin suunnitteluun ja toteuttamiseen. Hieman yli puolet vastaajista oli täysin eri mieltä ja jokseenkin eri mieltä, että henkilöstö olisi otettu mukaan suunnitteluun ja toteutukseen. 7,9 % oli jokseenkin samaa mieltä ja 2,6 % täysin samaa mieltä. Myös tässä väittämässä moni vastaaja (32,9 %) valitsi vaihtoehdon ”en osaa sanoa”. (Liite 3, kuva 11.)

Lopuksi kysyin vielä henkilöstöltä, ovatko he vakuuttuneet TETin hyvistä puolista. Viidesosa vastaajista oli täysin ja jokseenkin eri mieltä väittämästä ”Olen vakuuttunut TETin hyvistä puolista”. Yhteensä 65,8 % vastaajista oli puolestaan jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä väittämästä. Loput 14,5 % valitsivat vaihtoehdon ”en osaa sanoa”. (Liite 3, kuva 11.)

Täydensin viestintään liittyvää väittämäosiota yhdellä avoimella kysymyksellä. Kysyin henkilöstöltä, miten viestintää olisi heidän mielestään voitu parantaa. Vastauksia kysymykseen tuli 44 kappaletta. Vastaajat kokivat, että TETistä ei ole muistutettu riittävän usein. Osa kyselyyn vastanneista ei ollut kuullut TETistä ollenkaan. Myös selkeämpää ohjeistusta TETiin hakeutumisesta vaadittiin. Yleisesti koettiin, että osallistuminen TETiin pitäisi tehdä helpommaksi esim. ilmoittautumisjärjestelmää hyväksi käyttäen.

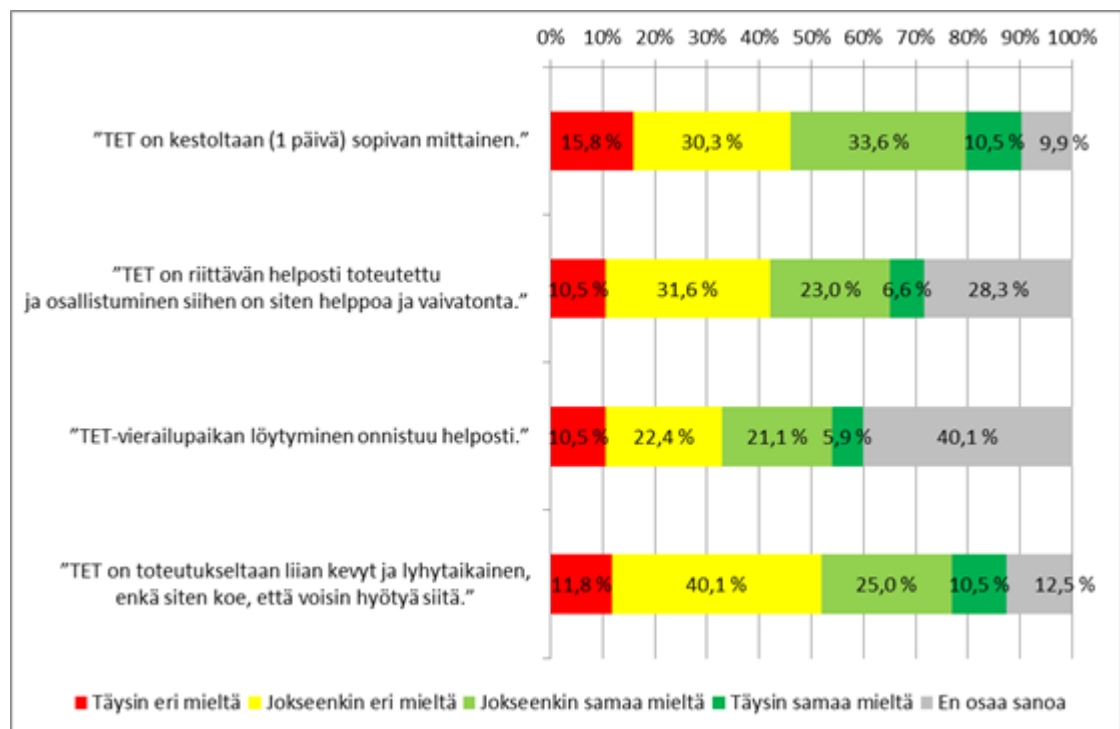
Alle on koottu muutama TETin viestintään liittyvän avoimen kysymyksen vastaus:

- *”Nyt tuntuu siltä, että asia on käsitelty sivulauseissa, ja alkaa tuntua että se on keksijöidensäkin mielestä kuollut ajatus. Infoa olisi pitänyt tulla paljon enemmän eri kanavien kautta, ja korostaa sitä miten hyvä asia on tutustua muihin prosesseihin.”*
- *”Itse kuulin TETistä vain kerran henkilöstöinfossa, sen jälkeen sen syihin ja perusteluihin ei tarkemmin tartuttu.”*
- *”Minulla ei ole ollut aikaa seurata esim. Palkkia tai muuita vastaavia kanavia työkiireiden vuoksi, on siis voinut jäädä jotain infoa saamatta. Mutta toisaalta, jätänkö työt tekemättä, jotta ehdin seuraamaan sisäistä ilmoitteluaamme?”*

Kyselyyn osallistuneet ehdottivat myös, että TET-päivään osallistuneet voisivat jakaa kokemuksiaan TETistä eri viestintäkanavissa, jolloin muiden kynnykset osallistumiselle madaltuisi. Vastaajat toivovat myös esimiehen aktiivisempaa roolia TET-päivästä viestimisessä. Viestinnän monikanavaisuus esiintyikin siis päätöksenä vastauksista.

TETin toteutuksen arviointi

Seuraavissa monivalintaväittämässä kyselyn vastaajat pääsivät arvioimaan TETin toteutusta. Yhteensä 46,1 % oli täysin eri mieltä ja jokseenkin eri mieltä, että TET on kestoltaan sopivan mittainen. 33,6 % oli puolestaan jokseenkin samaa mieltä ja 10,5 % täysin samaa mieltä väittämästä. Tämän jälkeen vastaajat arvioivat, onko TET riittävän helposti toteutettu. Kuten kuvasta 4 voidaan nähdä, 10,5 % oli täysin eri mieltä, että TET on toteutettu siten, että siihen on osallistuminen on helppoa ja vaivatonta. 31,6 % valitsi vaihtoehdon jokseenkin eri mieltä sekä yhteensä 29,6 % oli jokseenkin ja täysin samaa mieltä. Toisin kuin edellisessä väittämässä, 28,3 % ei osannut sanoa mielipidettä väittämästä. (Liite 3, kuva 12.)



KUVA 12. TETin toteutus

10,5 % vastaajista oli täysin eri mieltä siitä, että TET-vierailupaikka löytyy helposti. 22,4 % oli jokseenkin eri mieltä. 21,1 % oli jokseenkin samaa mieltä ja 5,9 % valitsi vaihtoehdon ”täysin samaa mieltä”. Myös tässä väittämässä moni vastaaja (40,1 %) ei osannut sanoa mielipidettä väittämästä.

päätyi valitsemaan vaihtoehdon ”en osaa sanoa”. TET-toteutus -väittämöosion viimeisessä kohdassa kyselyyn osallistuvilla esitettiin väittämä, ”TET on toteutukseltaan liian kevyt ja lyhytaikainen, enkä siten koe, että voisin hyötyä siitä”. 51,9 % vastaajista oli täysin ja jokseenkin eri mieltä väittämästä. 25 % oli jokseenkin samaa mieltä, 10,5 % täysin samaa mieltä ja 12,5 % ei osannut sanoa mielipidettä. (Liite 3, kuva 12.)

Väittämien jälkeen vastaajat pystyivät vielä esittämään ehdotuksia, miten TET-päivää tulisi muuttaa, jotta siihen voisi osallistua mielellään. Vastauksia avoimeen kysymykseen tuli 41 kappaletta. Vastaajat kokivat että, yksi päivä on liian lyhyt aika TETille. Kyselyyn osallistuneet toivoivat myös helpotusta yleisesti TET-päivään osallistumiseen. Tämä tarkoittaisi sitä, että TET-kummin löytymisen pitäisi olla helpompaa ja omien sekä kummin töiden organisointi olisi järjestetty TET-päivän ajaksi, eikä tilanne olisi se, että omat työt kasaantuisivat TET-päivän takia. Osa vastaajista koki, että on vaikeaa mennä häiritsemään toisen työtä kokonaiseksi päiväksi. Tämän lisäksi koettiin, että TET-päivän sisältöön tulisi olla mahdollisuus vaikuttaa, ja siirtyminen TET-päivän ajaksi toiselle paikkakunnalle tulisi olla mahdollista esim. kimpakyytien avulla.

Alle on koottu muutamia avoimeen kysymykseen tulleita vastauksia:

- *”Intraan voisi listata vaiheet, mitä pitää tehdä, jos haluaa päästä TETtiin toiseen prosessiin. Aikaväliä voisi myös laajentaa siten, että tutustuja pääsisi esittämään oman toiveensa ajasta. Myös halukkaiden opastajien nimet ja prosessit voisi kerätä johonkin listaan. Sieltä sitten näkisi heti, minkälaisia paikkoja on tarjolla.”*
- *”Tuntuu, että on vaikeaa mennä häiritsemään toisen työtä kokonaiseksi päiväksi, kun tietää, että kaikilla on kiire.”*
- *”Ryhmässä kokemusta pitkästä (2vk) TET:stä ja siitä saatiin molemmille ryhmille paljon lisäarvoa.”*

Kyselyn lopuksi kysyin vielä henkilöstöltä, mitä varten TETiä heidän mielestään järjestetään. Vastauksia tuli 106 kappaletta. Kyselyyn osallistuneet listasivat

päätavoitteiksi TETille rajapintojen paremman ymmärtämisen, tutustumisen toisiin työntekijöihin, arvostuksen lisääntymisen muiden prosessien toimintaan, työn mielekkyyden lisääntymisen, kokonaisuuksien paremman hahmottumisen, yhteistyön kehittymisen samaa asiakkuutta hoitavien työntekijöiden kesken ja oman osaamisen kehittämisen.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tässä luvussa vertaillaan kyselylomakkeella saatuja tietoja olemassa olevaan teorian tietoon ja tehdään päätelmiä tulosten pohjalta. Lisäksi analysoidaan rinnakkain määrällisistä ja laadullista aineistoa sekä yhdistellään molemmilla tutkimusmenetelmällä saatua tietoa. Tämän jälkeen esitetään kehittämisehdotuksia toimeksiantajalle. Lopuksi arvioidaan vielä tutkimuksen luotettavuutta.

7.1 Osallistumattomuus TETiin

Yli puolet vastaajista oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä, että muiden työntekijöiden kuorma kasvaa, kun on itse päivän poissa sekä omien töiden organisointi TET-päivän ajaksi tuntuu haastavalta. Yleisesti kiire koettiin yhdeksi suurimmista ongelmista TETiin osallistumiselle. Tälle määrällisen kysymyksen jakaumalle sain myös tukea avoimista kysymyksistä. Omalta työpisteeltä irtautuminen päiväksi koettiin haastavaksi, koska tällöin joutuu itse vielä TET-päivän päätteeksi tekemään omat työt. Massiiviset organisaatiomuutokset ja vuodenvaihe koettiin mm. merkittäviksi kiireen aiheuttajiksi. Yleisesti koettiin myös vaikeaksi mennä TET-päivän ajaksi seuraamaan toisen työskentelyä, jos ei ole varmuutta, että TET-kummi on halukas esittelemään omaa työprosessia. Noin puolet kyselyyn osallistuneista oli jokseenkin ja täysin samaa mieltä, että esimies ei ole kannustanut riittävästi TET-päivään osallistumiseen. Viitala (2005, 366) on todennut, että esimiehellä on suuri rooli mentorisuhteen käynnistäjänä. Tätä voidaan myös soveltaa joiltakin osin TET-päivään.

Henkilöstön keskuudessa kiinnostusta Palkeet TETiin selvästi löytyy, mutta erinäiset syyt ovat vielä esteenä osallistumiselle. Selvästikään osallistuminen ei jää kiinni mentaalipuolesta, esimerkiksi uskalluksesta tai halukkuudesta tarttua uusiin haasteisiin. Henkilöstö ei myöskään koe vaivaannuttavaksi, jos toinen työntekijä tulee seuraamaan vierestä toisen henkilön työntekoa. Työtapoja ei mielletä urautuneiksi, eikä ryhmä-

hengen tulehtuneisuus ole esteenä TETiin osallistumiselle. Yleisesti suhtautuminen tämänkaltaisiin muutoksiin on myönteistä tutkimuksesta saatujen tietojen perusteella. Blixt ja Uusitalo (2006, 185) ovat todenneet, että kokonaan esteenä työkierrolle voi olla oman aloitteisuuden ja rohkeuden puute sekä ahtaat pätevyysvaatimukset. Tutkimuksesta saatujen tietojen perusteella, tämä ei kuitenkaan päde Palkeiden henkilöstöön, koska esimerkiksi 65,1 % vastaajista oli täysin eri mieltä väittämästä "uudet haasteet pelottavat".

Yllättävän moni (37,5 %) valitsi vaihtoehdon "en osaa sanoa" väittämään "sopivaa TET-kummiä ei ole löytynyt". Tämä lukema osoittaa sen, että henkilöstöllä ei ole tarpeeksi selvästi tiedossa, miten TET-päivään voi osallistua tai vaihtoehtoisesti on tietoa, mutta ohjeiden selaaminen esim. intranetistä tuntuu liian haastavalta. Kuten Rastas ja Einola-Pekkinen (2001,117) toteavat, yleinen kiire voi johtaa siihen, että tietoa ei työajalla pystytä hakemaan. Tämän moni ilmoitti ongelmaksi avoimissa kysymyksissä. Tätä päätelmää tukee myös mm. TETin toteutukseen liittyvät väittämä. Jopa 40,1 % ei osannut sanoa, löytyykö TET-vierailupaikka helposti. Näiden vaihtoehtojen valinneisiin kuuluu toki myös niitä henkilöitä, jotka eivät ole vakavasti pohtineet TETiin osallistumista, joten he eivät ole ottaneet ollenkaan selvää TET-mahdollisuudesta. Tuntuu siltä, että kuilu TETiin osallistumiseen syntyy jo ensimmäisellä askeleella. Henkilöstö ei oikein tiedä mitä toimenpiteitä osallistumiseen vaaditaan.

Moni vastaaja koki, että TETin lyhytaikainen kesto estää halutun oppimisen saavuttamisen. Toisaalta yli puolet vastaajista oli täysin ja jokseenkin eri mieltä, että TET on toteutukseltaan liian kevyt ja lyhytaikainen, eikä siitä voi siten hyötyä. Voidaankin päätellä, että Palkeet TET koetaan idean tasolla erittäin tervetulleeksi muutokseksi. Henkilöstö selvästi tiedostaa TETistä saatavat hyödyt, mutta TETin toteutuksessa ja viestinnässä on vielä parantamisen varaa. Yksilön osaamisen ollessa hyvällä tasolla, saadaan kokemus työn hallinnasta ja tämä taas merkitsee sitä, että osaaminen ja työn vaativuus ovat tasapainossa (Syvänen 2002, 67). Vain 20,4 % oli täysin ja jokseenkin samaa mieltä ettei uuden oppimiselle olisi tarvetta ja työn vaativuus sekä osaaminen ovat siten tasapainossa. Yksilöiden osaamisen kehittämiseksi on siis selvästi tilausta. Viitalan (2005, 256) mukaan riskinä on usein se, että työntekijät ja esimiehet käsittävät osaamisen kehittämisen vain koulutuksen valinnaksi kurssivalikoimasta. Yhteensä 67,7 % oli jokseenkin ja täysin eri mieltä, että koulutus on parempi henkilöstön

kehittämismuoto kuin TET-päivä. Näistä tiedoista voidaan päätellä, että vaihtoehtoiset henkilöstön osaamisen kehittämismenetelmät haastavat Palkeissa hieman perinteisemmät kehittämismenetelmät mm. koulutuksen.

Palkeelaiset suhtautuvat muutoksiin vastauksien perusteella hyvin myönteisesti ja avoimesti. Kypsään ikään ehtinyt organisaatio pystyy edelleen uusiutumaan, mikäli se on uudistushaluinen (Herranen 2013). Tällaista uudistushalua henkilöstön keskuudessa selvästi on, ainakin Palkeet TETin tapaisiin uusiin toimintamalleihin. Muutosvastarinnan syitä ja lähteitä on eritelty viitekehyksen taulukossa 1, johon Mattila (2007, 22) on koonnut vasemmalle puolelle vastarinnan lähteet ja oikealle puolelle vastarinnan syyt. Taulukossa 1 luetellut syyt eivät kuitenkaan pääosin täsmää kyselystä saatuihin tutkimustuloksiin. Tutkimustulosten perusteella vähäinen TETin osallistujamäärä johtuu muista syistä. Tämänkaltaisissa kokeiluissa korostuu uuden konseptin tarpeeksi huolellinen suunnittelu ja viimeistely ennen lanseerausta. Mikäli uusi konsepti on hajanainen ja puolivillaisesti suunniteltu, kuolee hyvä henkilöstön kehittämisidea jo ennen tuotantoon vientiä. Mikäli uusi toimintamalli ei ole henkilöstön mielestä vakuuttava ja järjestelmällinen, ei se herätä henkilöstön keskuudessa mielenkiintoa. Tätä päätelmää vahvistaa Mattilan (2007, 19) ajatus, että mikäli muutokseen liittyy vähän lupauksia ja vähän menetyksiä, ei ehdotus nostata suurta mielenkiintoa henkilöstön keskuudessa.

Muutos koetaan nykyään organisaatioiden toimintaympäristöä kuvaavaksi pysyväksi ilmiöksi (Mattila 2007, 9). Yhteensä 14,5 % oli täysin ja jokseenkin samaa mieltä väittämästä ”Koen, että TET on jälleen yksi ylimääräinen muutos”. Palkeet elää tällä hetkellä suuressa muutoksessa, mutta tämä ei ole tulosten perusteella kuitenkaan este uudelle henkilöstön osaamisen kehittämismenetelmän implementoinnille. Mielestäni tämä vain lisää henkilöstön halukkuutta kehittää kokoajan itseään mm. työmarkkinakelpoisuuden säilymisen takia. Tätä päätelmää tukee Kauhasen (1997, 119) esittämä ajatus, että jos työntekijä haluaa säilyttää työmarkkinakelpoisuuden, tarvitaan yksilöiltä valmiutta oppia ja omaksua nopeasti uusia työtehtäviä.

Puolet vastaajista ei ollut saanut tarpeeksi tietoa TETistä. Osalle henkilöstöstä on jäänyt myös epäselväksi TETin tarkoitusperä. Toisaalta moni vastaaja oli vakuuttunut TETin hyvistä puolista, mutta en tiedä miten suuresti viestintä on vaikuttanut tähän lukemaan. Henkilöstö on myös kokenut, että heitä ei ole otettu riittävästi mukaan TE-

Tin suunnitteluun ja toteuttamiseen. Kokonaisuudessaan voidaan kuitenkin todeta, että viestintä oli hieman puutteellista. Viestinnän monikanavaisuuden tärkeyttä painotettiin kyselyn vastauksissa. Useat henkilöt toivoivat myös, että TET-mahdollisuudesta tiedotettaisiin useammin. Yksilö etsii viestinnästä ensisijaisesti elementtejä oman kehittämisen parantamiseen ja tulevaisuuden suunnitteluun (Hiltunen 2011, 108–110). Kyselylomakkeen viimeisessä osiossa kysyin henkilöstöltä, miksi Palkeet TETiä heidän mielestään järjestetään. Vastaajilla oli hallussa suhteellisen hyvin TETin avulla tavoitellut hyödyt, mutta henkilökohtaisen osaamisen parantaminen ei kuitenkaan esiintynyt niin usein vastauksissa kuin ennakkoon odotin. Tämän asian korostaminen viestinnässä ei olisi ainakaan haitaksi. Henkilöstöinfossa TETin avulla tavoiteltuihin hyötyihin oli kirjattu asiakaspalvelun kehittäminen, oman ja toisten työn arvostus, yhteisöllisyys ja jaksaminen sekä työn mielekkyys.

7.2 Kehittämissuhteet

TET koetaan positiivisena asiana henkilöstön keskuudessa ja tästä syystä uskon, että muutamilla muutoksilla Palkeet TETistä saadaan toimiva konsepti. Palkeet TET on vähän byrokraattinen ja helposti toteutettava henkilöstön osaamisen kehittämismenettely. Henkilöstön mielestä Palkeet TET on kuitenkin liian jäsentymätön ja kynnys siihen osallistumiseen on siten korkea. Mielestäni TET-päivään ilmoittautumista täytyisi helpottaa esimerkiksi erillisen tietokannan tai järjestelmän avulla, josta helposti näkyisi, ketkä voisivat toimia TET-kummeina. Tällöin kynnys TET-päivään ilmoittautumiseen madaltuisi, koska TET-vierailupaikan etsimiseen ei kuluisi paljon aikaa. Mikäli vapaaehtoisia TET-kummeja ei sillä hetkellä ole, pystyisi tutustumaan haluava henkilö ilmoittautua vapaaehtoiseksi ja esimerkiksi esittämään toiveensa, mihin työprosessiin hän haluaa tutustua. Yksinkertaisimmillaan tällainen tietokanta olisi esimerkiksi Excel-taulukko, johon henkilöstö voisi ilmaista halukkuutensa TET-päivään osallistumiseen.

TETin pituutta kannattaa mielestäni arvioida. Noin puolet vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä, että se on kestoltaan sopivan mittainen. Myös yhtä suuri osa vastaajista oli jokseenkin ja täysin eri mieltä väittämästä. TET-päivällä pyritään mm. tuomaan vaihtelua arkityöhön ja tutustumaan toiseen työyhteisöön. Mikäli TET-päivää markkinoidaan ennen kaikkea virkistysaspektillaan, on muutaman päivän kestoinen toteutus mielestäni hyvä ratkaisu. Toisaalta jos tavoitteena on osaa-

misen kehittäminen, on yksi päivä liian lyhyt aika TETille. TETin lyhytaikaisuus aiheuttaa myös imago-ongelman. Henkilöstö ei ole niin halukas osallistumaan, mikäli heillä on epäuskottava mielikuva TETistä. Vaarana on myös se, että työntekijät kokevat tämänkaltaisen kokeilun vain näennäiseksi panostukseksi henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Kyselyyn vastanneet ehdottivat myös sellaista toimintamallia, jossa TET-päivä jaettaisiin useille päiville, jolloin olisi mahdollisuus saada parempi kokonaiskuva esim. viikoittain toistuvista työtehtävistä.

Hieman alle puolet vastaajista oli jokseenkin ja täysin samaa mieltä, että esimies ei ole kannustanut riittävästi osallistumaan TETiin. Mikäli esimiehen asenne on myönteinen tämänkaltaisten toimintamallien suhteen, on sillä myös vaikutusta alaisten suhtautumiseen. Työntekijän kynnys osallistumiseen madaltuu, mikäli ehdotus esim. TETiin osallistumiseen tulee esimiestasolta, eikä tilanne ole se, että työntekijä itse joutuu ensiksi olemaan aktiivinen esimiehen suuntaan. Esimieheltä tuleva ehdotus luo myös mielikuvan työntekijälle, että hän vapaa osallistumaan TET-päivään, eikä kiire ja töiden organisointi ole siten esteenä osallistumiselle. Osaamisen nykytilan selvittäminen voi tapahtua esimerkiksi, pitämällä kehityskeskusteluja, arvioimalla asiakaspalautteita tai teettämällä määrämuotoisia arviointeja ja testejä (Viitala 2005, 258). Kehityskeskustelut esimiehen ja alaisen välillä olisivat esimerkiksi hyviä mahdollisuuksia tiedustella työntekijöiden halukkuutta osallistua Palkeet TETiin.

TETistä on viestitty pääasiassa esimies- ja henkilöstöinfoissa. Vastaajista yhteensä 48,7 % ilmoitti olevansa jokseenkin ja täysin eri mieltä, että he ovat saaneet tarpeeksi tietoa TETistä. Viestiminen ei ole vastausten perusteella ollut riittävää. Mielestäni esimiehellä on suuri rooli TET-päivän viestimisestä. Osa vastaajista kirjoittikin avoimissa kysymyksissä, että TET-päivä on otettu puheeksi mm. ryhmäpalavereissa, jotka ovat mielestäni hyviä foorumeita tarjota TET-päivän kaltaisia mahdollisuuksia alaisille. Olisi myös mielenkiintoista tehdä lisätutkimus siitä, miten esimiehet ja johto ovat kannustaneet työntekijöitä osallistumaan TETiin.

Mielestäni viestinnässä tuli muistaa kolme tärkeää asiaa. Viestinnän monikanavaisuus varmistaa sen, että mahdollisimman moni tavoittaa viestin. Toiseksi asiasta muistuttaminen määrääjain auttaa viestin perille menemisessä. Lisäksi, kuten Rastas ja Eino-la-Pekkinen (2001, 117) toteavat, tulevaisuuden haasteena on, miten yksisuuntainen tiedottaminen saadaan muutettua vuorovaikutukseksi. Tällaisessa kaksisuuntaisessa

prosessissa tiedon tuottajat ja tiedon vastaanottajat toimivat muokkaajina ja jalostajina. Vain yhteensä 10,5 % kyselyyn osallistuneista oli jokseenkin ja täysin samaa mieltä, että henkilöstö on otettu mukaan TETin suunnitteluun ja toteuttamiseen. Mielestäni henkilöstö tuli ottaa jo suunnitteluvaiheessa mukaan, jolloin olisi mahdollisuus saada kaikkia osapuolia miellyttävä lopputulos. Hyvä ja helppo viestintäidea olisi myös se, että TETiin osallistuneet kirjoittaisivat kokemuksistaan TET-päivästä esimerkiksi intranettiin, jolloin kaikille syntyisi mielikuva, mitä TET käytännössä on.

7.3 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Heikkilä (2008, 29) toteaa, että tutkimus on luotettava siinä tapauksessa, jos sen avulla saavutetaan vastauksia tutkimuskysymyksiin. Se on toteutettava rehellisesti ja puolueettomasti, eikä siitä saa aiheutua mitään haittaa tutkimukseen osallistuville. Seuraavassa esitellään tarkemmin validiteettiä ja reliabiliteettiä, jotka on otettava huomioon tutkimuksen toteutuksessa.

Validiteetti

Ennen tutkimuksen aloittamista on tärkeää asettaa sille täsmälliset tavoitteet. Mikäli tavoite ja päämäärä eivät ole selvillä ennen tutkimuksen aloittamista, saattaa tutkija helposti keskittyä väärin asioihin. Validiudella tarkoitetaan karkeasti ilmaistuna systemaattisen virheen puuttumista. Validit mittaukset ovat lähestulkoon oikeita, vaikkakin satunnaisia virheitä saattaa esiintyä. Validiuden tarkastelu on hankalaa enää tutkimuksen teon jälkeen, ja siksi suunnitelmien sekä tiedonkeruun täytyy olla erittäin huolellisesti suunniteltu ennen tutkimuksen aloittamista. (Heikkilä 2008, 29–30.) Validiuden laskeminen tai arvioiminen on kuitenkin helppoa, koska mittaustuloksia vertailemalla todelliseen tietoon, saadaan selvyys tutkimuksen pätevydestä ja luotettavuudesta (Virtuaali Ammattikorkeakoulu 2007b). Tutkimuslomake tulee laatia siten, että se kattaa koko tutkimusongelman ja sen avulla saadaan selville oikeita asioita yksiselitteisesti. Validi tutkimus toteutuu, jos tutkija onnistuu määrittelemään perusjoukon tarkasti ja hän saa riittävän vastausprosentin sekä edustavan otoksen. (Heikkilä 2008, 29–30.)

Reliabiliteetti

Heikkilän (2008, 30) mukaan reliabiliteetillä tarkoitetaan tulosten tarkkuutta. Tilastokeskuksen (2014) määritelmän mukaan reliabiliteetilla ilmaistaan, kuinka luotettavasti ja toistettavasti käytetty mittari mittaa määriteltyä ilmiötä. Reliabiliteetin arviointiin voidaan käyttää esimerkiksi toistomittausta (Tilastokeskus 2014). Reliabiliteetin kannalta tärkeintä on siis, etteivät tutkimuksen tulokset ole sattumanvaraisia. Hyvänä vertauskuvana luotettavuudelle voidaan pitää autoa, jonka täytyy toimia samalla tavalla kuljettajasta tai sijainnista riippuen. Niin myös tutkimukselta vaaditaan sen toistettavuutta, jolloin tulokset ovat samankaltaisia tutkijasta riippumatta. Toisaalta on otettava huomioon yhteiskunnan monimuotoisuus ja vaihtelevuus. Siksi tieteellisiä tuloksia ei voida yleistää pätevyysalueen ulkopuolelle, koska yksittäisen tutkimuksen tulokset eivät päde esimerkiksi toisena aikana tai toisessa yhteiskunnassa. (Heikkilä 2008, 30.)

Tuloksien sattumanvaraisuutta voidaan välttää parhaiten valitsemalla riittävän suuri otoskoko. Etenkin kyselytutkimuksessa on vaarana suureksi nouseva kato eli poistuma. Tällä tarkoitetaan lomakkeen palauttamatta jättäneitä. Lisäksi on tärkeää varmistua siitä, että otos edustaa mahdollisimman hyvin tutkittavaa perusjoukkoa. Tutkimuksella ei saada tarpeeksi luotettavaa tietoa, mikäli tyydytään tutkimaan vain joitakin perusjoukkoon kuuluvia ryhmiä. Tästä johtuen tutkittaessa esimerkiksi suomalaisten saunomistapoja, ei riitä, että tutkimus teetetään vain tietyllä alueella rajatulle ryhmälle. (Heikkilä 2008, 30–31.) Tilasto-ohjelmat yksinkertaistavat nykyään reliabiliteetin arviointia. Tästä syystä reliabiliteettikysymys voi kaventua tulevaisuudessa lähes ainoastaan mittausvirheen arvioinniksi. Sitä voidaan arvioida nykyään helposti tilasto-ohjelmilla. (Virtuaali Ammattikorkeakoulu 2007c.)

Tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden arviointi

Onnistuin hyvin saavuttamaan vastauksia molempiin tutkimusongelmiini kyselylomakkeen avulla, joten voidaan todeta, että tutkimukseni oli siltä osin validi. Vastausprosenttiin olen melko tyytyväinen. Ennakkoon odotin, että olisi hyvä jos vastauksia tulisi yli 100 kappaletta, jotta tuloksia pystyisi yleistämään koko henkilöstöön. Lopulta kyselyyn vastasi 152 henkilöä. Suhteellisen hyvän vastausprosentin vuoksi tutkimuksen luotettavuus on hyvä. Talous- ja henkilöstöhallinnon työtehtävät ruuhkautuvat aina vuodenvaihteessa. Tästä syystä lähetin kyselylomakkeen helmi-maaliskuun vaihteessa, jolloin suurimmat kiireet ovat helpottaneet ja aikaa eri kyselyihin vastaamiseen

on enemmän. Väittämiin oli määritetty pakollinen vastaaminen, joten se auttoi saavuttamaan kyselylomakkeella vastauksia yksiselitteisesti. Avoimiin kysymyksiin ei ollut vastauspakkoa.

Koska kyseessä oli kokonaistutkimus, uskon että kyselytulokset olisivat melko samat etenkin väittämien osalta, koska niissä tutkittiin pääsääntöisesti henkilöstön suhtautumista TET-päivän kaltaisiin kehittämismenetelmiin. Avoimien kysymysten vastauksissa saattaisi olla poikkeamia eri tutkijan tekemänä, etenkin jos TET-päivää kehitetään tulevaisuudessa.

Henkilöstölle annettiin vastausaikaa yksi viikko. Tämä oli mielestäni sopiva vastausaika, koska tässä ajassa kyselyyn osallistujat saivat vastata kyselyyn silloin kun se on muiden töiden osalta mahdollista. Saatekirjeen lopussa oli minun yhteystiedot siltä varalta, jos henkilöstöllä herää kysymyksiä tutkimukseen liittyen. Lisäksi saatekirjeessä oli ohjeita kyselylomakkeen täyttöä varten. Vastauksista ei voi myös tunnistaa ketään. Tämän varmistettiin mm. sillä, että kyselyyn osallistuvien taustatietojen selvitys rajattiin yhteen kysymykseen.

8 PÄÄTÄNTÖ

Olin suunnitellut aloittavani opinnäytetyöprosessin syventävän työharjoittelun jälkeen syyslukukaudella 2013. Sain opinnäytetyön aiheen harjoittelupaikasta jo kesällä, mutta lopulta prosessi lähti kunnolla käyntiin vasta tutkimusprosessikurssin jälkeen loka-kuussa. Aihe tuntui mielenkiintoiselta, ja työn teoriaosuus olikin jo lähestulkoon valmis ennen vuodenvaihdetta. Yritykset etsivät jatkuvasti keinoja henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Sain opinnäytetyön ansiosta paljon tietoa kyseisestä aihealueesta ja kiinnostus työtä kohtaan kasvoikin kokoajan prosessin edetessä.

Opinnäytetyön tekeminen ei aiheuttanut suurta tuskaa, koska aloitin työn tekemisen riittävän ajoissa eikä kiirettä siten tullut. Lieviä käynnistysongelmia oli kuitenkin havaittavissa vuodenvaihteen jälkeen, kun viitekehyksen pohjalta aloin tekemään työn tutkimusosaa. Kyselylomake valmistui kuitenkin ajallaan, ja maaliskuun alussa pääsinkin jo analysoimaan aineistoa. Työn haastavin ja antoisin osa-alue oli ehdottomasti johtopäätöksien ja kehittämis ehdotuksien tekeminen, koska niitä tehdessä täytyi ottaa koko työ ”haltuun” ja olla erityisen tarkkaavainen analyysien teossa tutkimusaineis-

tosta. Kokonaisuudessaan opinnäytetyön tutkimuksen toteutus- ja analyysivaihe etenivät vauhdilla eteenpäin, koska halusin saada opinnäytetyön valmiiksi mahdollisimman aikaisin keväällä 2014.

Onnistunut aihevalinta edesauttoi työn valmistumisessa määräajassa ja kokonaisuudessaan olen tyytyväinen lopputulokseen. Työn avulla sain selvitettyä henkilöstön suhtautumista TETin kaltaisiin uudistuksiin. Lisäksi pystyisin tekemään muutamia kehittämis ehdotuksia johtopäätöksien perusteella. Kiitos kehittämisideoista kuuluu ennen kaikkea kyselyyn vastanneille. Toivottavasti toimeksiantajani pystyy hyödyntämään esittämiäni toimenpide-ehdotuksia TET-päivän kehittämiseen ja luulen, että seuraavien kehittämismenetelmien lanseeraus on taas hieman helpompaa, koska henkilöstön suhtautumista tämänkaltaisiin uudistuksiin on selvitetty osittain työssäni. Oman tutkimukseni täydennykseksi voitaisiin tulevaisuudessa tehdä saman aihealueen tutkimus esimerkiksi esimiesten näkökulmasta. Lisäksi olisi mahdollista tehdä jatko-tutkimus TETin jatkon toteutumisesta mahdollisten kehittämistoimien jälkeen.

LÄHTEET

Blixt, Maija-Kaarina & Uusitalo, Tarja 2006. Työkierto hoitotyössä. Teoksessa Mietinen, Merja (päätoim.), Hopia, Hanna (toim.), Koponen Leena (toim.) & Wilskman Kaarina (toim.) Inhimillisten voimavarojen johtaminen. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy, 183- 198.

Eloranta, Tero & Tanninen, Liisa-Ilona 2007. Muutosviestintä Pieksänmaan kuntaliitoksessa. Jyväskylän yliopisto. Humanistinen tiedekunta. Pro gradu –tutkielma. WWW-julkaisu.

https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/11247/URN_NBN_fi_jyu-2007465.pdf?sequence=1. Ei päivitystietoja. Luettu 4.12.2013.

Gertler, Meri S. 2003 Tacit knowledge and the economic geography of context or the undefinable tacitness of being (there). Journal of Economic Geography 3. Pdf- dokumentti. <http://time.dufe.edu.cn/wencong/clusterstudy/n3edc2e3f43302.pdf>. Ei päivitystietoja. Luettu 2.12.2013.

Heikkilä, Tarja 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Heiskanen, Mia & Lehikoinen, Sari 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Helsinki: Talentum.

Helakorpi, Seppo 2001. Osaamisen johtaminen. Hämeen Ammattikorkeakoulu Pdf- dokumentti. <http://share.hamk.fi/aokk/sisu/TEEMAT%20AIHEALUEITTAIN/Kasvatus%20ja%20Oyhtkunta/Koulun%20johtaminen/osaamjohtam.pdf>. Ei päivitystietoja. Luettu 4.12.2013

Hiltunen, Arto 2011. Johtamisen taito. Helsinki: WSOYpro Oy.

Herranen, Juha 2013. Organisaatiokulttuuri ja muutosprosessi. Aktantti Consulting Group Oy. Pdf- dokumentti. <http://www.aktantti.fi/pdf/OrganisaatiokulttuuriMuutos.pdf>. Ei päivitystietoja. Luettu 18.11.2013.

Hyppänen, Riitta 2013. Esimiesosaaminen. Helsinki: Edita.

Hyppänen, Riitta 2007. Esimiesosaaminen. Helsinki: Edita.

Järvinen, Vappu & Salojärvi, Sari 2007. Henkilöstöjohtamisen trendit 2007. Pdf- dokumentti. <http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/Tutkimukset/Henkilostojohtamisen%20trendit%202007%20raportti.pdf>. Ei päivitystietoja. Luettu 28.3.2014.

Kauhanen Juhani 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kauhanen, Juhani 1997. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Juva: WSOY.

Keski-Suomen Sairaanhoidopiiri 2007. Sairaanhoidopiirin viestintä – Viestintä muutostilanteissa. Pdf-dokumentti.

<https://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=0CF0QFjAD&url=http%3A%2F%2Fwww.ksshp.fi%2Fpublic%2Fdownload.aspx%3FID%3D9789%26GUID%3D%257BFEB7D13-CB5D-454A-B3A6-FEC52A64C353%257D&ei=yfmmUpTULYiAtAbMvICABg&usg=AFQjCNFDR6dbcr8Xekpz4MgD14gv9VCC4A&sig2=BE0eiCjyKwQfc-JafI5BaA&bvm=bv.57799294,d.Yms>. Ei päivitystietoja. Luettu 10.12.2013.

Luomala, Anne 2008. Muutosjohtamisen abc: Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa. Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu. Ihmisten ja työhyvinvoinnin johtamisen tutkimus- ja kehittämisryhmä. Pdf- dokumentti. <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/muutoskirja.pdf>. Ei päivitystietoja. Luettu 18.11.2013.

Mattila, Pekka 2008. Otollinen tilaisuus – Miten tarttua muutokseen. Helsinki: Talentum.

Mattila, Pekka 2007. Johdettu muutos - Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum

Metsämuuronen, Jari 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Otala, Leenamajja 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro

Palkeet 2014a. Palkeet 2020. WWW-dokumentti. <http://www.palkeet.fi/fi/palkeet/strategia/>. Ei päivitystietoja. Luettu 20.2.2014.

Palkeet 2014b. Organisaatio. WWW-dokumentti. <http://www.palkeet.fi/fi/palkeet/organisaatio/>. Ei päivitystietoja. Luettu 20.2.2014.

Partanen, Anu 2009. Työkierto tavoitteelliseksi. Jyväskylän yliopisto. Terveystieteiden laitos. Pro gradu –tutkielma. WWW-julkaisu. https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/22639/URN_NBN_fi_jyu-200912154525.pdf?sequence=1. Ei päivitystietoja. Luettu 16.12.2013.

Ranta, Ritva 2005. Kehittyvä työyhteisö : Kehittäminen ja uudistuminen ihmisenä ja organisaationa. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Rastas, Taru & Einola-Pekkinen, Virpi 2001. Arvoa aineettomasta pääomasta. Helsinki: Tammi.

Ruohonen, Sinikka, Rissanen Riitta & Manninen, Pia 2006. Analyysi ja tulkinta. Ylemmän AMK- tutkinnon metodifoorumi. WWW- dokumentti. <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413792643/1194415307356.html>. Päivitetty 3.12.2009. Luettu 30.1.2014

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. Kvalitatiivinen I. laadullinen tutkimus. KvaliMOTV. WWW- dokumentti.

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2.html. Ei päivitystietoja. Luettu 30.1.2014.

Sairanen, Sinikka 2006. Mentorointi ammatillisen osaamisen kehittämässä. Teoksessa Miettinen, Merja (päätoim.), Hopia, Hanna (toim.), Koponen Leena (toim.) & Wilskman Kaarina (toim.) Inhimillisten voimavarojen johtaminen. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy, 183- 198.

Schein, Edgar H. 2001. Yrityskulttuuri -selviytymisopas. Tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Helsinki: Suomen Laatu keskus Koulutuspalvelut Oy.

Seppänen, Antti & Miettinen, Olli 2014. Haastattelu 13.2.2014. Suunnittelija. Palkeet.

Sydänmaanlakka, Pentti 2012. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.

Syvänen, Sirpa 2002. Henkilöstövoimavarojen kehittävä evaluointi – erityisesti organisaatio- ja talousteoreettisista käsityksistä tuloksellisuudesta. Teoksessa Suurnäkki, Timo (toim.) Henkilöstövoimavarojen analysointi, seuranta ja kehittäminen: Asiantuntijat kertovat. Helsinki: Gummerus, 58 – 73.

Tilastokeskus 2014. Reliabiliteetti. Käsitteet ja määritelmät. WWW-dokumentti. <http://www.tilastokeskus.fi/meta/kas/reliabiliteetti.html>. Ei päivitystietoja. Luettu 10.1.2014.

Työterveyslaitos 2013. Muutoksen hallinta ja työn kehittäminen. WWW-dokumentti. http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ ja_esimiesty/muutoksen_hallinta_ ja_ kehittaminen/Sivut/default.aspx. Päivitetty 19.02.2013. Luettu 21.11.2013.

Viitala, Riitta 2002. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

Viitala, Riitta 2006. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Inforviestintä Oy.

Virtuaali Ammattikorkeakoulu 2007a. Hiljainen tieto. Ylemmän AMK- tutkinnon metodifoorumi. WWW- dokumentti. <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464131489/1194289457551/1194290763710.html>. Päivitetty 11.11.2007. Luettu 2.12.2013.

Virtuaali Ammattikorkeakoulu 2007b. Tutkimuksen validiteetti. Ylemmän AMK- tutkinnon metodifoorumi. WWW- dokumentti. <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413809750/1194415367669.html>. Ei päivitystietoja. Luettu 29.1.2014.

Virtuaali Ammattikorkeakoulu 2007c. Tutkimuksen reliabiliteetti. Ylemmän AMK- tutkinnon metodifoorumi. WWW- dokumentti. <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413792643/1194415307356.html>. Ei päivitystietoja. Luettu 29.1.2014.

Hei!

Olen liiketalouden opiskelija Mikkelin ammattikorkeakoulusta. Teen tutkimusta henkilöstön suhtautumisesta Palkeet TETiin osana opinnäytetyötä. Webropol-kyselyn avulla kartoitan syitä sille, miksi Palkeet TET mahdollisuutta ei ole hyödynnetty vielä kovin paljoa. On tärkeää, että juuri Sinä vastaat kyselyyn omien kokemustesi pohjalta. Sinulla on paras tieto siitä, miten Palkeet TETiä tulisi kehittää, jotta siihen osallistuminen olisi helppoa ja antoisaa.

Palkeet TET tarkoittaa yhden työpäivän kestoista töihin tutustumista Palkeiden sisällä. TET-päivänä henkilö tutustuu muun kuin oman prosessin työtehtävään ja samalla toiseen työyhteisöön. TET-toiminta käynnistyi keväällä 2013.

Kaikki vastaukset tullaan käsittelemään luottamuksellisesti. Käsittelen aineiston tilastollisin menetelmin, joten kenenkään henkilöllisyys ei tule ilmi tuloksista.

Kyselyyn pääset [tästä](#) linkistä. *Kysely on tarkoitettu sellaisille henkilöille, jotka eivät ole vielä osallistuneet Palkeet TETiin.* Vastaaminen tapahtuu lähinnä valitsemalla omaa mielipidettä vastaava vaihtoehto. Lisäksi kyselyssä on muutama avoin kohta. Pakolliset kysymykset on merkitty *-merkillä. Aikaa kyselyn täyttämiseen kuluu noin 5-10 minuuttia.

Vastausaikaa on 5.3 (keskiviikko) saakka. Minulta voi tarvittaessa pyytää lisätietoja tutkimuksesta, ks. yhteystiedot alla.

Yhteistyöstä kiittäen,

Antti-Eemeli Seppälä
Antti-Eemeli.Seppala@edu.mamk.fi

Kysely henkilöstölle Palkeet TETistä

1. Millä paikkakunnalla työskentelet? *

- Pori
- Mikkeli
- Hämeenlinna
- Kuopio
- Joensuu
- Turku

2. Alla on lueteltu mahdollisia syitä sille, miksi Sinä et ole vielä osallistunut TETiin. Arvioi väittämiä. *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
--	-------------------	-----------------------	-------------------------	---------------------	---------------

Käytännön ongelmat:

Muiden työntekijöiden kuorma kasvaa, kun itse on päivän poissa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omien töiden organisointi TET-päivän ajaksi tuntuu haastavalta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haluaisin lähteä TETiin, mutta se ei ole ollut mahdollista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtavat ovat niin urautuneita, ettei tällaiselle kokeilulle ole tilaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

LIITE 2(2).
Kyselylomake

Ryhmähenki on tulehtunut, eikä lähteminen TETiin ole siten mahdollista.

Ajatus siitä, että toinen tulee seuraamaan omaa työskentelyä, tuntuu kiusalliselta.

Sopivaa TET-kumppia ei ole löytynyt.

Esimies ei ole kannustanut riittävästi TET-päivään osallistumiseen.

Osaaminen ja oppiminen:

TET on liian lyhytaikainen, jolloin haluttua oppimista ei voida saavuttaa.

Osaaminen ja työn vaativuus ovat tasapainossa, eikä uuden oppimiselle ole siten tarvetta.

Koulutus on mielestäni parempi henkilöstön kehittämismuoto.

Tämänkaltainen oppimisen muoto ei sovi minulle.

Muutoksiin suhtautuminen:

Uudet haasteet pelottavat

TETistä aiheutuva vaiva ei tuota vastaavaa hyötyä.

LIITE 2(3).
Kyselylomake

TET ei ole vakuuttava, perustelut eivät tunnu oikeilta ja organisaation toiminnan sekä ympäristön vaatimukset ovat ristiriidassa.

TET ei ole yleisesti hyväksytty toimintatapa, joten minäkään en ole uskaltanut osallistua siihen.

Tutuista ja turvallisista toimintamalleista on vaikea luopua.

Minulla on uskonpuute uudistusten toimivuuteen.

Koen, että TET on jälleen yksi ylimääräinen muutos.

3. Minulla oli muu keskeinen syy sille etten ole osallistunut TET-päivään, mikä?

4. Arvioi seuraavia väittämiä TETin viestinnän onnistumiseen liittyen. *

Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
-------------------	-----------------------	-------------------------	---------------------	---------------

Olen saanut tarpeeksi tietoa TETistä.

LIITE 2(4).
Kyselylomake

Viestinnästä kävi ilmi,
miksi TETiä järjestetään.

Viestinnästä kävi ilmi, mi-
hin TETin avulla pyritään.

Henkilöstö on otettu mu-
kaan TETin suunnitteluun
ja toteuttamiseen.

Olen vakuuttunut TETin
hyvistä puolista.

5. Miten viestintää olisi mielestäsi voitu parantaa?

6. Arvioi seuraavia väittämiä TETin toteutukseen liittyen. *

	Täysin eri miel- tä	Jokseenkin eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	En osaa sanoa
TET on kestoltaan (1 päivä) sopivan mittainen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TET on riittävän helposti toteutettu ja osallistuminen siihen on siten helppoa ja vaivatonta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

LIITE 2(5).
Kyselylomake

TET-vierailupaikan löytyminen onnistuu helposti.

TET on toteutukseltaan liian kevyt ja lyhytaikainen, enkä siten koe, että voisin hyötyä siitä.

7. Miten TET-päivää pitäisi muuttaa, jotta siihen voisi osallistua mielellään?

8. Mitä varten TETiä mielestäsi järjestetään? Mainitse vähintään kaksi asiaa.

KÄYTÄNNÖN ONGELMAT

TAULUKKO 2. Väittämä: ”Muiden työntekijöiden kuorma kasvaa, kun itse on päivän poissa.”

	Lukumäärä	Prosenttia
Täysin eri mieltä	23	15,1
Jokseenkin eri mieltä	50	32,9
Jokseenkin samaa mieltä	38	25,0
Täysin samaa mieltä	39	25,7
En osaa sanoa	2	1,3
Yhteensä	152	100,0

TAULUKKO 3. Väittämä: ”Omien töiden organisointi TET-päivän ajaksi tuntuu haastavalta.”

	Lukumäärä	Prosenttia
Täysin eri mieltä	26	17,1
Jokseenkin eri mieltä	46	30,3
Jokseenkin samaa mieltä	41	27,0
Täysin samaa mieltä	37	24,3
En osaa sanoa	2	1,3
Yhteensä	152	100,0

TAULUKKO 4. Väittämä: ”Haluaisin lähteä TETiin, mutta se ei ole ollut mahdollista.”

	Lukumäärä	Prosenttia
Täysin eri mieltä	27	17,8
Jokseenkin eri mieltä	45	29,6
Jokseenkin samaa mieltä	34	22,4
Täysin samaa mieltä	29	19,1
En osaa sanoa	17	11,2
Yhteensä	152	100,0

**TAULUKKO 5. Väittämä: ”Työtavat ovat niin urautuneita, ettei tällaiselle ko-
keilulle ole tilaa.”**

	Lukumäärä	Prosenttia
Täysin eri mieltä	66	43,4
Jokseenkin eri mieltä	50	32,9
Jokseenkin samaa mieltä	19	12,5
Täysin samaa mieltä	5	3,3
En osaa sanoa	12	7,9
Yhteensä	152	100,0

**TAULUKKO 6. Väittämä: ”Ryhmähenki on tulehtunutta, eikä lähteminen TE-
Tiin ole siten mahdollista.”**

	Lukumäärä	Prosenttia
Täysin eri mieltä	106	69,7
Jokseenkin eri mieltä	26	17,1
Jokseenkin samaa mieltä	9	5,9
Täysin samaa mieltä	4	2,6
En osaa sanoa	7	4,6
Yhteensä	152	100,0

**TAULUKKO 7. Väittämä: ”Ajatus siitä, että toinen tulee seuraamaan omaa
työskentelyä, tuntuu kiusalliselta.”**

	Lukumäärä	Prosenttia
Täysin eri mieltä	70	46,1
Jokseenkin eri mieltä	41	27,0
Jokseenkin samaa mieltä	27	17,8
Täysin samaa mieltä	8	5,3
En osaa sanoa	6	3,9
Yhteensä	152	100,0

TAULUKKO 8. Väittämä: ”Sopivaa TET-kummiä ei ole löytynyt.”

	Lukumäärä	Prosenttia
Täysin eri mieltä	23	15,1
Jokseenkin eri mieltä	28	18,4
Jokseenkin samaa mieltä	35	23,0
Täysin samaa mieltä	9	5,9
En osaa sanoa	57	37,5
Yhteensä	152	100,0

TAULUKKO 9. Väittämä: ”Esimies ei ole kannustanut riittävästi TET-päivään osallistumiseen”.

	Lukumäärä	Prosenttia
Täysin eri mieltä	30	19,7
Jokseenkin eri mieltä	33	21,7
Jokseenkin samaa mieltä	46	30,3
Täysin samaa mieltä	29	19,1
En osaa sanoa	14	9,2
Yhteensä	152	100,0

TAULUKKO 10. Väittämä: ”TET on liian lyhytaikainen, jolloin haluttua oppimista ei voida saavuttaa.”

	Lukumäärä	Prosenttia
Täysin eri mieltä	19	12,5
Jokseenkin eri mieltä	44	28,9
Jokseenkin samaa mieltä	42	27,6
Täysin samaa mieltä	42	27,6
En osaa sanoa	5	3,3
Yhteensä	152	100,0

OSAAMINEN JA OPPIMINEN

TAULUKKO 11. Väittämä: ”Osaaminen ja työn vaativuus ovat tasapainossa, eikä uuden oppimiselle ole siten tarvetta.”

	Lukumäärä	Prosenttia
Täysin eri mieltä	51	33,6
Jokseenkin eri mieltä	65	42,8
Jokseenkin samaa mieltä	16	10,5
Täysin samaa mieltä	15	9,9
En osaa sanoa	5	3,3
Yhteensä	152	100,0

TAULUKKO 12. Väittämä: ”Koulutus on mielestäni parempi henkilöstön kehittämismuoto.”

	Lukumäärä	Prosenttia
Täysin eri mieltä	25	16,4
Jokseenkin eri mieltä	78	51,3
Jokseenkin samaa mieltä	27	17,8
Täysin samaa mieltä	7	4,6
En osaa sanoa	15	9,9
Yhteensä	152	100,0

TAULUKKO 13. Väittämä: ”Tämänkaltainen oppimisen muoto ei sovi minulle.”

	Lukumäärä	Prosenttia
Täysin eri mieltä	74	48,7
Jokseenkin eri mieltä	54	35,5
Jokseenkin samaa mieltä	5	3,3
Täysin samaa mieltä	6	3,9
En osaa sanoa	13	8,6
Yhteensä	152	100,0

MUUTOKSIIN SUHTAUTUMINEN

TAULUKKO 14. Väittämä: ”Uudet haasteet pelottavat.”

	Lukumäärä	Prosenttia
Täysin eri mieltä	99	65,1
Jokseenkin eri mieltä	38	25,0
Jokseenkin samaa mieltä	6	3,9
Täysin samaa mieltä	3	2,0
En osaa sanoa	6	3,9
Yhteensä	152	100,0

TAULUKKO 15. Väittämä: ”TETistä aiheutuva vaiva ei tuota vastaavaa hyötyä.”

	Lukumäärä	Prosenttia
Täysin eri mieltä	43	28,3
Jokseenkin eri mieltä	54	35,5
Jokseenkin samaa mieltä	28	18,4
Täysin samaa mieltä	14	9,2
En osaa sanoa	13	8,6
Yhteensä	152	100,0

TAULUKKO 16. Väittämä: ”TET ei ole vakuuttava, perustelut eivät tunnu oikeilta ja organisaation toiminnan sekä ympäristön vaatimukset ovat ristiriidassa.”

	Lukumäärä	Prosenttia
Täysin eri mieltä	45	29,6
Jokseenkin eri mieltä	43	28,3
Jokseenkin samaa mieltä	35	23,0
Täysin samaa mieltä	11	7,2
En osaa sanoa	18	11,8
Yhteensä	152	100,0

TAULUKKO 17. Väittämä: ”TET ei ole yleisesti hyväksytty toimintatapa, joten minäkään en ole uskaltanut osallistua siihen.”

	Lukumäärä	Prosenttia
Täysin eri mieltä	69	45,4
Jokseenkin eri mieltä	40	26,3
Jokseenkin samaa mieltä	15	9,9
Täysin samaa mieltä	4	2,6
En osaa sanoa	24	15,8
Yhteensä	152	100,0

TAULUKKO 18. Väittämä: ”Tutuista ja turvallisista toimintamalleista on vaikea luopua.”

	Lukumäärä	Prosenttia
Täysin eri mieltä	66	43,4
Jokseenkin eri mieltä	57	37,5
Jokseenkin samaa mieltä	20	13,2
Täysin samaa mieltä	4	2,6
En osaa sanoa	5	3,3
Yhteensä	152	100,0

TAULUKKO 19. Väittämä: ”Minulla on uskonpuute uudistusten toimivuuteen.”

	Lukumäärä	Prosenttia
Täysin eri mieltä	59	38,8
Jokseenkin eri mieltä	45	29,6
Jokseenkin samaa mieltä	28	18,4
Täysin samaa mieltä	13	8,6
En osaa sanoa	7	4,6
Yhteensä	152	100,0

TAULUKKO 20. Väittämä: ”Koen, että TET on jälleen yksi ylimääräinen muutos.”

	Lukumäärä	Prosenttia
Täysin eri mieltä	75	49,3
Jokseenkin eri mieltä	46	30,3
Jokseenkin samaa mieltä	15	9,9
Täysin samaa mieltä	7	4,6
En osaa sanoa	9	5,9
Yhteensä	152	100,0

TET VIESTINTÄ

TAULUKKO 21. Väittämä: ”Olen saanut tarpeeksi tietoa TETistä.”

	Lukumäärä	Prosenttia
Täysin eri mieltä	24	15,8
Jokseenkin eri mieltä	50	32,9
Jokseenkin samaa mieltä	52	34,2
Täysin samaa mieltä	22	14,5
En osaa sanoa	4	2,6
Yhteensä	152	100,0

TAULUKKO 22. Väittämä: ”Viestinnästä kävi ilmi, miksi TETiä järjestetään.”

	Lukumäärä	Prosenttia
Täysin eri mieltä	19	12,5
Jokseenkin eri mieltä	35	23,0
Jokseenkin samaa mieltä	59	38,8
Täysin samaa mieltä	26	17,1
En osaa sanoa	13	8,6
Yhteensä	152	100,0

TAULUKKO 23. Väittämä: ”Viestinnästä kävi ilmi, mihin TETin avulla pyritään.”

	Lukumäärä	Prosenttia
Täysin eri mieltä	20	13,2
Jokseenkin eri mieltä	38	25,0
Jokseenkin samaa mieltä	57	37,5
Täysin samaa mieltä	24	15,8
En osaa sanoa	13	8,6
Yhteensä	152	100,0

TAULUKKO 24. Väittämä: ”Henkilöstö on otettu mukaan TETin suunnitteluun ja toteuttamiseen.”

	Lukumäärä	Prosenttia
Täysin eri mieltä	30	19,7
Jokseenkin eri mieltä	56	36,8
Jokseenkin samaa mieltä	12	7,9
Täysin samaa mieltä	4	2,6
En osaa sanoa	50	32,9
Yhteensä	152	100,0

TAULUKKO 25. Väittämä: ”Olen vakuuttunut TETin hyvistä puolista.”

	Lukumäärä	Prosenttia
Täysin eri mieltä	7	4,6
Jokseenkin eri mieltä	23	15,1
Jokseenkin samaa mieltä	59	38,8
Täysin samaa mieltä	41	27,0
En osaa sanoa	22	14,5
Yhteensä	152	100,0

TET TOTEUTUS

TAULUKKO 26. Väittämä: ”TET on kestoltaan (1 päivä) sopivan mittainen.”

	Lukumäärä	Prosenttia
Täysin eri mieltä	24	15,8
Jokseenkin eri mieltä	46	30,3
Jokseenkin samaa mieltä	51	33,6
Täysin samaa mieltä	16	10,5
En osaa sanoa	15	9,9
Yhteensä	152	100,0

TAULUKKO 27. Väittämä: ”TET on riittävän helposti toteutettu ja osallistuminen siihen on siten helppoa ja vaivatonta.”

	Lukumäärä	Prosenttia
Täysin eri mieltä	16	10,5
Jokseenkin eri mieltä	48	31,6
Jokseenkin samaa mieltä	35	23,0
Täysin samaa mieltä	10	6,6
En osaa sanoa	43	28,3
Yhteensä	152	100,0

TAULUKKO 28. Väittämä: ”TET-vierailupaikan löytyminen onnistuu helposti.”

	Lukumäärä	Prosenttia
Täysin eri mieltä	16	10,5
Jokseenkin eri mieltä	34	22,4
Jokseenkin samaa mieltä	32	21,1
Täysin samaa mieltä	9	5,9
En osaa sanoa	61	40,1
Yhteensä	152	100,0

TAULUKKO 29. Väittämä: ”TET on toteutukseltaan liian kevyt ja lyhytaikainen, enkä siten koe, että voisin hyötyä siitä.”

	Lukumäärä	Prosenttia
Täysin eri mieltä	18	11,8
Jokseenkin eri mieltä	61	40,1
Jokseenkin samaa mieltä	38	25,0
Täysin samaa mieltä	16	10,5
En osaa sanoa	19	12,5
Yhteensä	152	100,0