

# Kehittämistoimenpiteiden kohdentamisen työkalun suunnittelu ja toteutus

Case: Mediatalo ESA

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ala  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Johtaminen ja viestintä  
Opinnäytetyö  
Syksy 2015  
Ida Nevala

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

NEVALA, IDA:

Kehittämistoimenpiteiden  
kohdentamisen työkalun suunnittelu  
ja toteutus Case: Mediatalo ESA

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 63 sivua, 2 liitesivua

Syksy 2015

## TIIVISTELMÄ

---

Tässä opinnäytetyössä käsitellään strategista henkilöstön kehittämistä kehittämistoimenpiteiden kohdentamisen näkökulmasta. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, kuinka voidaan vaikuttaa suurinta kehitystä vaativiin asioihin siten, että Mediatalo ESAn kehittämisen prosesseista saadaan yhä parempi hyöty. Selvitystyön tavoitteena oli kehittää kohdeorganisaation käyttöön työkalu. Kehitettävän työkalun avulla pyritään vaikuttamaan aiempaa paremmin tekijöihin, joiden tuotto-odotukset ovat yrityksen kannalta suurimmat.

Projektin tutkimusstrategia on toimintatutkimus, ja sen tutkimusmenetelmänä käytettiin suoraa havainnointia ja haastattelua. Projektin aikana havainnoinnin tukena oli tutkimuspäiväkirja. Tutkimuksen teoriaosuudessa perehdytään strategiseen henkilöstötuottavuuden johtamiseen ja kehittämiseen. Teorian avulla on pyritty selvittämään, millaisin keinoin kehittämistoimenpiteitä voidaan kohdentaa ja millainen työkalu tukisi uutta toimintamallia. Tutkimuksen empiirisessä osassa tutkimusaineistoa kerättiin havainnoimalla Mediatalo ESAn nykyisiä kehittämisen prosesseja ja haastatteleamalla johtohenkilöitä työkalun kehittämistä varten.

Tutkimustulosten mukaan Mediatalo ESAn nykyisiä kehittämisen prosesseja voidaan tehostaa kohdentamalla kehittämistoimenpiteitä uudella tavalla, kuitenkin lisäämättä kehittämiseen käytettäviä resursseja. Kehittämistoimenpiteiden kohdentamisen tueksi onnistuttiin rakentamaan työkalu, joka ohjaa toimintaa oikeaan suuntaan. Selvitystyö keskittyi kapeaan sektoriin eli henkilöstön kehittämiseen. Tutkimuksessa selvisi, että työkalua voidaan hyödyntää erilaisissa mitattavissa prosesseissa.

Nykyisiä kehittämistoimenpiteitä uudelleen kohdentamalla voidaan keskittyä niille alueille, joissa nähdään eniten kehityspotentiaalia. Kohdeorganisaation johdon kannustava ja myönteinen palaute projektia kohtaan tuki työkalun kehitystyötä. Yhä asiakaslähtöisempi ajattelu sisäisissä toiminnoissa on melko uusi, mutta vahvistuva trendi.

Asiasanat: HRD, Henkilöstön kehittäminen, kehittämisen kohdentaminen

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Studies

NEVALA, IDA:

Segmentation tool for development  
actions. Plan and implementation  
Case: Mediatulo ESA

Bachelor's Thesis in Management and Communications 63 pages, 2  
pages of appendices  
Autumn 2015

## ABSTRACT

---

The purpose of this project was to find out how to improve Mediatulo ESAs development processes in a way that it can maximize their benefits by trying to influence and shape the areas that need the most attention. It became a mission to create a tool for the organization in order to influence and give the best support for the employees in the field where the profits for the company are the highest.

The project research strategy was an activity analysis and the method used was observation and interviews. During the observation a Research Diary was used. The theoretical part of the analysis focuses on the strategic human resources management and development. The theoretical background examines how to target the development actions and to create an effective tool to support the new operational model. By observing the current development process of Mediatulo ESA and interviewing the executives, we were able to gather research material for the empirical part of the analysis.

The research results suggest that by improving the current development actions in a new way but without adding more resources will benefit Mediatulo ESA development process greatly. The segmentation tools for development actions were created in order to target and support the development and lead it in the right direction. The study mainly focused on human resources development in a smaller sector. During the analysis it became clear that the segmentation tool could be used in many different large-scale situations.

By targeting and improving the current development actions it is possible to invest in specific areas with the greatest developmental potential. On the other hand it is possible to eliminate work from where it is not truly necessary. The project for a segmentation tool for human resources development actions has received positive feedback and support from the executives. Although the more consumer-focused thinking can be considered relatively new to the organizations' internal functions but it is rapidly becoming a growing trend.

Key words: HRD, Segmentation Tool, Targeting Development

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tausta	1
1.2	Opinnäytetyön tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaus	2
1.3	Tutkimusmenetelmät	3
1.4	Opinnäytetyön rakenne	4
2	ORGANISAATION HENKILÖSTÖTUOTTAVUUDEN PARANTAMINEN	5
2.1	Henkilöstön kehittäminen osana liiketoimintastrategiaa	5
2.2	Strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen	6
2.3	Henkilöstötoiminnot	8
2.4	Henkilöstön kehittäminen	10
3	ORGANISAATION KEHITTÄMINEN TOIMENPITEITÄ KOHDENTAMALLA	13
3.1	Organisaation kehittäminen	13
3.1.1	Kehittymisen mittaaminen	14
3.1.2	Oppiminen	15
3.1.3	Erilaiset oppijat	16
3.2	Toimenpiteiden kohdentaminen	17
3.3	Kehittämisen vipuvaikutusilmiö	20
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET	24
4.1	Tutkimuksen kohdeorganisaatio	24
4.2	Tutkimusmenetelmät ja aineistohankinta	26
4.3	Tutkimuksen kulku	28
4.3.1	Avoimet haastattelut kohdeyrityksessä	34
4.3.2	Työkalun suunnittelu ja kehittäminen	39
4.3.3	Työkalun rakentaminen	41
4.3.4	Pilotointi työilmapiirimittauksessa	45
4.4	Kehittämistoimenpiteiden kohdentamisen työkalu	47
5	POHDINTA	51
5.1	Johtopäätökset	51
5.2	Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset	52
6	YHTEENVETO	55

LÄHTEET	57
LIITTEET	59

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Opinnäytetyön tausta

Mediatalo ESA on Päijät-Hämäläinen media-alan yhtiö, joka tarjoaa lukijoilleen painetun lehden lisäksi sähköisiä sisältöjä aamusta iltamyöhään asti (Mediatalo ESA 2015a).

Teknologian kehittymisen myötä kuluttajakäyttäytyminen, asiakkaiden viestintä sekä mediankäyttötarpeet muuttuvat. Ympäristön ja sisäisten muutosten myötä yrityksen on yhä tärkeämpi pystyä kehittämään toimintaansa ja rakenteita vastaamaan paremmin toimintaympäristön muutoksiin ja sidosryhmien odotuksiin. (Mediatalo ESA 2015a.)

Muuttuvan liiketoiminnan myötä esimiestyön ja henkilöstön kehittämisestä on tullut ensiarvoisen tärkeää (Mediatalo ESA 2015b). ESan suunta on yrityksen liiketoimintastrategia. Se määrittää vaatimukset, joihin koko organisaation tulee vastata. Sisäisessä toiminnassa ja kehittämisessä keskeisiä ovat onnistumisen keinot. Näitä ovat yhdessä tekeminen, jatkuva uudistuminen, kokonaistavoittavuus ja kannattava kasvu. Yksiköiden erilaisten tavoitteiden tulee pohjautua ESan suuntaan ja tukea sen toteutumista. Tavoitteiden toteutumista seurataan erilaisilla liiketoimintamittareilla. (Mediatalo ESA 2015a.)

Tällä hetkellä Mediatalo ESAssa on hyviä ja toimivia kehittämisen prosesseja, joiden avulla tuetaan ja seurataan henkilöstön kehittymistä. Kehittymisen vaikutuksia seuraamalla on havaittu, että nykyisellä toiminnalla ei vastata henkilöstön kehittämistarpeeseen niin hyvin, kuin se olisi mahdollista. Tämän havainnon kautta Mediatalo ESAssa on syntynyt tarve kehittää työkalu, joka mahdollistaisi yhä tehokkaamman kehittymisen erilaisissa liiketoimintayksiköissä.

## 1.2 Opinnäytetyön tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, kuinka voidaan aiempaa paremmin vaikuttaa suurinta kehitystä vaativiin asioihin siten, että Mediatalo ESan nykyisistä kehittämisen prosesseista hyödytään yhä paremmin. Opinnäytetyössä suunnitellaan ja kehitetään työkalu erilaisten kehittämistoimenpiteiden kohdentamisen tueksi. Tavoitteena on, että työkalun avulla kyetään entistä paremmin vastaamaan yksiköiden erilaisiin tarpeisiin ja näin tukemaan ESan suunnan mukaisten tavoitteiden toteutumista. Tulevaisuudessa työkalu mahdollistaisi kehittämisen kohdentamisen erilaisissa mitattavissa prosesseissa.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys on:

Kuinka voidaan vaikuttaa suurinta kehitystä vaativiin asioihin siten, että Mediatalo ESan kehittämisen prosesseista hyödytään yhä paremmin?

Tutkimuksen alakysymyksinä tarkastellaan seuraavia:

Miten kehittämistoimenpiteitä voidaan kohdentaa perustellusti?

Auttaako työkalu kehittämistoimenpiteiden kohdentamisessa?

Päätutkimuskysymyksen ja alakysymysten ratkaisemiseksi teoriaosuudessa käsitellään organisaation tuottavuuden ja osaamisen parantamista henkilöstövoimavarojen kehittämisen sekä kehittämisen kohdentamisen avulla. Työn teoreettinen viitekehys perustuu Marko Kestin henkilöstötuottavuuden teoriaan, jonka toimeksiantaja valitsi tutkimuksen pääteorialähteeksi. Lisäksi tietoperusta kootaan organisaation kehittämisen sekä osaamisen johtamista käsittelevän suomen- ja vieraskielisen kirjallisuuden sekä elektronisten lähteiden avulla.

Kehittämistoimenpiteiden kohdentamisen työkalu toteutetaan Marko Kestin henkilöstötuottavuuden teoriaa mukaillen. Marko Kestin väitöstutkimus (2012) käsittelee organisaation tuottavuuden ja kilpailukyvyn parantamista henkilöstötuottavuuden avulla. Kehittämistoimenpiteiden kohdentamisen mallissa on hyödynnetty myös markkinasegmentointiajattelua ks. s. 18.

Opinnäytetyö on rajattu käsittelemään aihetta strategiaan pohjautuvan henkilöstötuottavuuden kehittämisen näkökulmasta. Opinnäytetyön ulkopuolelle on jätetty muu prosessien kehittämistä käsittelevä aineisto.

### 1.3 Tutkimusmenetelmät

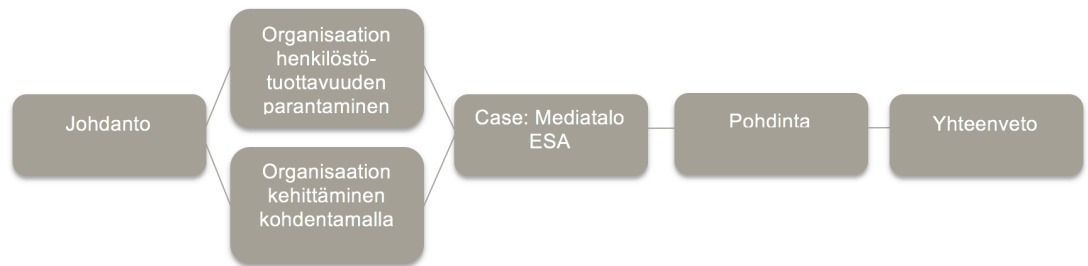
Opinnäytetyön teoreettisen osuuden lähdemateriaalina on käytetty kotimaisia ja vieraskielisiä teoksia sekä julkaisuja. Työssä on hyödynnetty myös muista tutkimuksista jo saavutettua tutkimustietoa.

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksessa on käytetty osin myös kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen lähestymistapaa. Opinnäytetyön tutkimusstrategia on toimintatutkimus. Työn laadullisena tutkimusmenetelmänä on käytetty toiminnan suoraa havainnointia, jota on täydennetty avoimilla haastatteluilla. Havainnoinnin kohteena ovat olleet nykyiset Mediatalo ESan kehittämisen prosessit sekä niiden toiminta. Tutkimuksen toimeksiantaja valitsi johdon jäsenistä kuusi avainhenkilöä, joita lähestyttiin projektin alkuvaiheessa avoimin haastatteluin. Määrällistä tutkimusmenetelmää on hyödynnetty työkalun toteutuksen ja pilotoinnin yhteydessä.

Havainnoinnin, avoimien haastatteluiden ja työkalun pilotoinnin avulla on pyritty selvittämään työkalun käytettävyys, mahdolliset ongelmat ja kehittämiskohteet. Pilotoinnin ja haastatteluiden avulla on lisäksi pyritty selvittämään, miten työkalua voidaan hyödyntää erilaisissa mitattavissa prosesseissa.



## 1.4 Opinnäytetyön rakenne



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö koostuu kuudesta pääluvusta.

Ensimmäisessä pääluvussa lukija johdatellaan opinnäytetyön aiheeseen.

Johdannossa käsitellään lyhyesti opinnäytetyön taustat ja tarkoitus.

Tämän jälkeen esitellään opinnäytetyön tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaus sekä tutkimusmenetelmät.

Toisessa pääluvussa tutustutaan liiketoimintastrategiaan pohjautuvaan henkilöstön kehittämiseen, henkilöstövoimavarojen johtamiseen sekä yrityksen henkilöstötoimintoihin ja niiden kehittämiseen.

Kolmannessa pääluvussa käsitellään organisaation kehittämistapoja, kuten kehittämisen kohdentamista ja siinä huomioitavia asioita. Samassa pääluvussa esitellään myös pääteorialähde, Marko Kestin tapaustutkimus, joka keskittyy kehittämisen kohdentamiseen.

Neljäs pääluku sisältää opinnäytetyön empiirisen osuuden. Luvussa esitellään kohdeorganisaatio ja projektissa käytetyt tutkimusmenetelmät.

Lisäksi neljännessä luvussa kerrotaan tutkimuksen etenemisestä, projektista ja sen työvaiheista sekä kehittämistoimenpiteiden kohdentamisen työkalusta.

Viidennessä pääluvussa esitellään johtopäätökset, työn luotettavuuden arviointi sekä jatkotutkimusehdotukset. Kuudes pääluku sisältää opinnäytetyön yhteenvedon.

## 2 ORGANISAATION HENKILÖSTÖTUOTTAVUUDEN PARANTAMINEN

Tässä luvussa tutustutaan yleisellä tasolla siihen, mitä ovat liiketoimintastrategiaan pohjautuva henkilöstön kehittäminen, henkilöstövoimavarojen johtaminen sekä yrityksen henkilöstötoiminnot ja niiden kehittäminen. Luvussa kuvataan opinnäytetyön aiheeseen liittyvät peruskäsitteet eli kehittämisen vaikutusten parantuminen kehittämistoimenpiteitä kohdentamalla.

### 2.1 Henkilöstön kehittäminen osana liiketoimintastrategiaa

Yrityksen liiketoimintaa ohjaa strategia, jonka valinnat ovat yhteydessä henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Aineeton pääoma eli henkilöstövoimavarat ovat tärkeä lähtökohta yrityksen strategisiin valintoihin. (Viitala 2006, 11.) Strategisena lähtökohtana yrityksen tulisi huomioida omat inhimilliset voimavaransa, kuten työvoima ja sen kyvykkyys. Strategian tavoitteena on luoda suuntaviivoja ja valintoja, joiden avulla yrityksen menestys voidaan parhaiten turvata tulevaisuudessa. Yrityksen strategisen johtamisen keskeinen osa-alue on henkilöstöstrategian luominen. Strategia viitoittaa tien päivittäiselle henkilöstötoiminnalle. (Viitala 2006, 52.)

Henkilöstöstrategia on pitkän aikavälin suunnitelma, jonka avulla yritys huolehtii liiketoimintastrategian toteutumisesta ja siitä, että kehittyminen on oikeansuuntaista ja tapahtuu oikeanlaisella ihmisjoukolla.

Henkilöstöstrategia määrittää henkilöstövoimavaroja koskevat määrälliset ja rakenteelliset sekä osaamiseen ja hyvinvointiin liittyvät tavoitteet. Lisäksi strategiassa tulee määrittää, millaisin keinoin ja millä aikataululla tavoitteisiin aiotaan päästä. (Viitala 2006, 13.)

Henkilöstön ja sovittujen prosessien avulla toteutetaan organisaation liiketoimintastrategiaa. Organisaation menestymistä voidaan tukea niin lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä valitsemalla tunnistetuista kyvykkyyksistä tärkeimmät. (Kesti 2014, 70.)

## 2.2 Strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen

Liiketaloustieteen kirjallisuudessa on vakiintunut käsite *strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen* (HRSM). Se pohjautuu ajatukseen, jonka mukaan liiketoimintastrategiaa voidaan toteuttaa vain riittävän, osaavan, hyvinvoivan ja motivoituneen henkilöstön avulla. Yrityksen toimintaa toteuttaa aina yksi tai useampi henkilö riippumatta yrityksen koosta tai toimialasta. Yrityksen toiminta puolestaan on riippuvainen siitä, kuinka valittu strategia toteutuu. (Viitala 2006, 10.)

Liiketoimintastrategian toteutumisesta vastaa yrityksen johto. Heidän tukenaan toimivat henkilöstöjohtamisen vastuuhenkilöt, jotka auttavat johtoa saavuttamaan asetetut tavoitteet ja lisäämään yrityksen kilpailukykyä. Yrityksen johdon tehtäviin kuuluu organisaatiota kehittävien ja ohjaavien toimintamallien luominen. Tähän sisältyy kehittämisprosessien organisoiminen ja johtaminen. (Viitala 2006, 16.)

Henkilöstöjohtamisen keskeinen tehtävä on varmistaa henkilöstön riittävä tukeminen ja ohjaaminen, jotta henkilöstö pääsee ja haluaa päästä tekemään parhaansa (Viitala 2006, 18). Tukemisen ja ohjaamisen tavoitteena on myös lisätä henkilöstön sitoutumista tehtäviinsä sekä luoda edellytykset tuottavalle ja motivoituneelle työskentelylle. Tätä kutsutaan yrityksen henkisestä pääomasta huolehtimiseksi. (Viitala 2006, 16.) Kun yritys yhdessä henkilöstöjohtamisen vastuuhenkilöiden kanssa huolehtii työntekijöidensä riittävästä osaamisesta ja sitoutuneisuudesta, heillä on resurssit säilyttää toiminta laadukkaana ja korkeatasoisena (Viitala 2006, 11).

Oikeanlaisella henkilöstötuottavuuden johtamisella henkilöstöön sijoitettu pääoma saadaan myös pitkällä aikavälillä tuottamaan tulosta. Tätä ei kuitenkaan useimmissa yrityksissä osata huomioida riittävästi johtamisessa. Henkilöstön kehittäminen lisää tehokasta työaikaa ja vähentää kustannuksia, jolla on positiivinen vaikutus yrityksen tuottavuuteen.

Riittävän tietotaidon ja systemaattisen henkilöstötuottavuuden johtamisen avulla saadaan aikaan muutos. (Kesti 2014, 9.)

### *Osaamisen johtaminen*

Marko Kestin tapaustutkimus (2012) osoittaa, että oikeanlaisella henkilöstövoimavarojen johtamisella on suora vaikutus organisaation kehittämiseen ja liiketoiminnan tulokseen (Kesti 2012, 67–71).

Ympäristön ja sisäisten muutosten myötä osaaminen on yhä useammin yrityksen tavoitteiden saavuttamisen pullonkaulatekijä (Uotila 2010, 2). Uotila (2010) on tutustunut tutkimuksessaan useisiin eri teorioihin, jotka käsittelevät osaamisen johtamisen käsitteistöä ja malleja erilaisista näkökulmista. Suurin osa näistä teorioista pohjautuu resurssiajatteluun, jossa organisaation resurssit ja kyvykkyydet nähdään pohjana kilpailuedun saavuttamiselle. Teorioiden taustalla olevan perusidean mukaan yritys kykenee kilpailemaan ainoastaan kehittämällä ydinkyvykkyksiään.

Korkeatasoinen osaaminen ei luo menestystä itsessään, vaan sitä on osattava johtaa. Osaamisen kehittäminen, työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen ja työntekijöiden tukeminen ovat osaamisen johtamisen avainasioita. (Autio & Oravakangas, 2013.) Osaamisen johtamisessa johtamiskohde on enemmän kuin tieto. Tiedon lisäksi se käsittää taidot, osaamisen sekä niiden kehittämisen niin, että organisaation tavoitteet voidaan saavuttaa. Kirjallisuudessa johtamiskohteista puhutaan käsitteillä kyvykkyys, kompetenssi ja osaaminen. (Viitala 2006, s 175.)

Henkilöstöammattilaisen vastuulla on myös tukea esimiehiä osaamisen johtamisessa sekä työntekijöitä ammattitaidon kehittämisessä ja koko organisaation ja järjestelmien kehittämisessä (Viitala 2008, 25). Johdon tehtävänä on käynnistää kehittämisen prosessi ja huolehtia, että kehittäminen on oikeansuuntaista. Työntekijän tehtävä on toteuttaa kehittämistä. Kehittämisen edellytyksenä ovat kaikki osapuolet. Yksin tai vääränlaisilla toimenpiteillä kehittämisen hyöty jää vähäiseksi. (Ranta 2005, 101.)

Organisaatiossa eri vastualueilla ja eri yksiköissä osaaminen ja sen johtamisen kokonaisuus voidaan nähdä hyvin eri tavalla. Tavoiteltavaa olisi luoda mahdollisimman yhdenmukaiset linjat ja käsitykset.

(Uotila 2010, 9.) Jotta henkilöstön kehittäminen tuo lisäarvoa yksiköissä, on henkilöstöhallinnon toimenpiteiden ja resurssien sovittava yhteen yksiköiden erilaisten tarpeiden kanssa (Alaluusua 2012, 21).

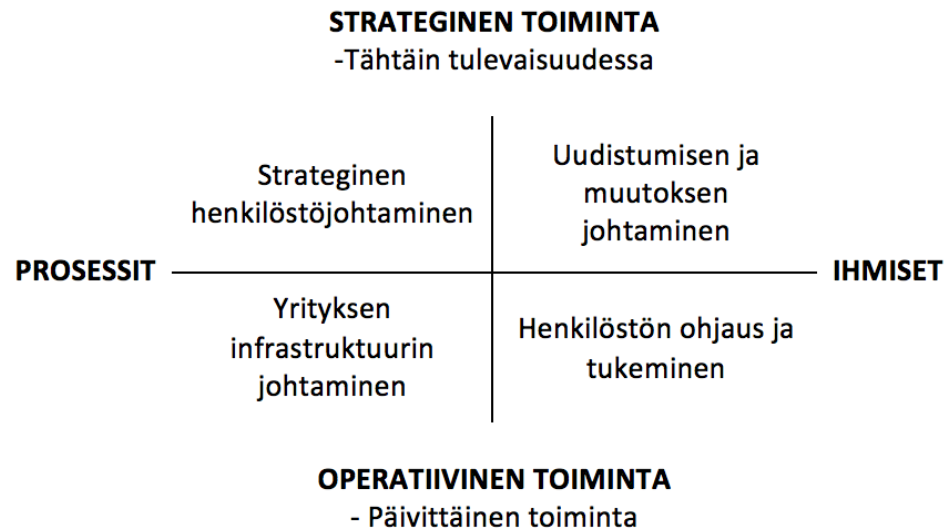
Yksiköiden ja henkilöstön erilaiset tarpeet tulisi huomioida henkilöstön kehittämisessä. On tutkittu, että tyypillisesti henkilöstö sitoutuu yrityksen strategiaan 20–70–10 -säännön mukaisesti. Käytännössä se tarkoittaa, että 20 prosenttia henkilöstöstä innostuu tavoitteista, 70 prosenttia suhtautuu niihin positiivisen epäilevästi ja 10 prosenttia vastustaa strategiaa tai eivät ole siitä kiinnostuneita. Tätä sitoutumisen jakaumaa Marko Kesti (2010) vertaa Jack Welchin kokemuksiin työntekijöiden suorituskyvystä. Welchin kokemuksen mukaan työntekijöistä 20 prosenttia suoriutui hyvin niin, että osaaminen on korkeatasoista. Sen sijaan 70 prosenttia työntekijöistä suoriutuu kohtuullisesti ja 10 prosenttia heikosti. (Kesti 2010, 125.)

### 2.3 Henkilöstötoiminnot

Henkilöstövoimavarojen johtamiseen kuuluvat toimenpiteet, joita tarvitaan henkilöstövoimavarojen määrän säätelyyn, tarvittavan osaamisen varmistamiseen ja henkilöstön hyvinvoinnin sekä motivaation ylläpitoon. Henkilöstöjohtamisen käytännön toimintamallit voidaan jakaa kolmeen osaan: rekrytointiin, palkkaukseen ja kehittämiseen. (Viitala 2006, 14.)

Henkilöstötoiminnot ovat yrityksen ydinprosessien tukijärjestelmä, jotka luovat edellytykset ydintoimintojen toteutumiselle. Henkilöstötoimintojen avulla voidaan varmistaa työn riittävä tehokkuus osaavan ja motivoituneen työvoiman avulla. Tehokkuudella on myös olennainen vaikutus yrityksen menestymiseen. Käytännössä tehokkuudella tarkoitetaan sitä, että tietyillä resursseilla ja panoksilla saadaan aikaan mahdollisimman suuri tulos.

Henkilöstötoimintoja ei voida erottaa organisaatiossa omaksi erilliseksi kokonaisuudekseen, vaan ne liittyvät kaikkeen yrityksen toiminnassa. (Viitala 2006, 16.)



KUVIO 2. Henkilöstöjohtamisen tehtävät kilpailukykyisen yrityksen kehittämisessä (Ulrich 1997; Viitala 2006, 15)

Ulrich (1997) on kuvannut mallissaan henkilöstöjohtamisen päätehtävät, jotka voidaan jakaa neljään osa-alueeseen (kuvio 2). Jakoperusteina ovat tarkastelun aikajänne ja toiminnan kohde. Aikajänne vaihtelee pitkän aikavälin strategisesta tarkastelusta lyhyen aikavälin operatiiviseen tarkasteluun. Päivittäiseen toimintaan liittyvien ratkaisujen on tuettava strategisia tavoitteita. Toiminnan kohde vaihtelee henkilöstöjohtamisen prosesseista ihmisiin. Prosesseja tulisi kehittää ja ylläpitää erilaisten henkilöstöhallinnon toimintamallien avulla. (Viitala 2006, 15.)

Henkilöstöhallinnon tehtävistä voidaan lisäksi tunnistaa asiakastyytyvää vastaavia asioita, kuten organisaation menestys ja tuottavuus (Kesti 2010, 190).

Organisaation tulisi kyetä luomaan henkilöstölle mahdollisimman hyvät kehittymisen ja kehittämisen edellytykset (Ranta 2005, 12).

Ranta (2005, 38) on tutkinut Turun kauppakorkeakoulussa tuottavuuden ja hyvinvoinnin yhteyttä.

Tutkimus osoittaa, että henkilöstön hyvinvointi kasvaa samassa suhteessa tuottavuuden kanssa. "Juoksemalla kovemmin emme saavuta kovinkaan paljon, vaan miettimällä miten voisimme toimia järkevämmiin."

Kun yritys haluaa parantaa tuottavuutta, helpoin ratkaisu on usein saneerata henkilöstöä vähemmäksi. Todellisuudessa yritys vähentää tällöin omaa kapasiteettiaan. Lyhyellä aikavälillä tämä voi näkyä tuloksen parantumisena, mutta kvartaalitason tunnuslukujen seuraamisessa altistaa strategisiin virhevalintoihin. (Kesti 2010, 16.)

Kestin (2010) tutkimus henkilöstötuottavuuden parantamisesta osoittaa, että kyvykäs organisaatio pystyy kasvamaan kannattavasti, kun sen kompetensseja (kyvykkyksiä) kehitetään kasvun yhteydessä. Organisaation henkilöstöresurssit voivat kasvaa myös ilman henkilöstömäärän lisäämistä, jos kehittämisessä onnistutaan. (Kesti 2010, 243.)

## 2.4 Henkilöstön kehittäminen

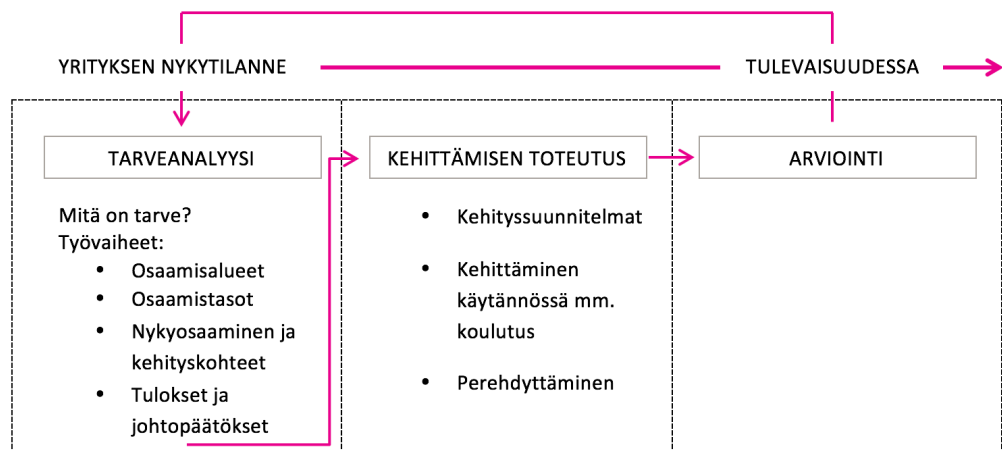
*Henkilöstön kehittäminen HRD* (Human Resource Development) kattaa henkilöstön, johtamisen ja esimiestyön kehittämisen sekä osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen liittyvät asiat (Mediatalo ESA 2015a). Henkilöstön kehittämisen konkreettisena tulosalueena on pidetty työtehtävien suorittamisen tehostumista sekä organisaation oppimista, joksi ymmärretään sisäisen toiminnan, yhteistyön ja toimintaympäristöä koskevan palautteen sekä yksilön osaamisen parantuminen. (Viitala 2006, 194.)

Kehittäminen ja kehittyminen ovat olennainen osa yrityksen toimintaa. Paikallaan pysyminen on nykyään taantumista, jonka seurauksena yrityksen kilpailukyky hiipuu (Ranta 2005, 12). Teknologian kehittyminen ja jatkuva muutos sekä vaativat että mahdollistavat yritysten muutoksen niin yrityskulttuurissa kuin organisoinnissa. Massatuotannosta ja byrokraattisista palveluista pyritään siirtymään kohti asiakkaiden

yksilölliset tarpeet huomioon ottavaa ja laadukasta palvelua niin sisäisessä kuin ulkoisessa asiakaspalvelussa. (Viitala 2006, 108.)

Kehittyminen edellyttää yrityksiltä muutoshalukkuutta. Tiukasti määritellyt tehtäväkuvaukset eivät tue muuttuvaa toimintaympäristöä. Yrityksen tulisi luoda organisaatioon edellytykset kehitystä tukevaan toimintakulttuuriin ja oppimista tukevien järjestelmien kehittämiseen. (Viitala 2006, 183.) Työpaikalla tapahtuva oppiminen tulisi pyrkiä muodostamaan osaksi liiketoimintastrategiaa lyhyen ja pitkän ajanjakson tarpeet huomioiden. (Ranta 2005, 107.)

Hätönen (1998) on kuvannut mallissaan kolme henkilöstön kehittämisprosessin keskeisintä vaihetta (kuvio 3). Ne ovat nykyisen ja tulevan osaamistarpeen arviointi ja vertailu sekä kehittäminen ja kehittämisen arviointi. (Viitala 2006, 196.)



KUVIO 3. Henkilöstön kehittämisen työvaiheet (Hätönen 1998, Viitalan 2006, 196 mukaan)

Henkilöstön kehittäminen on investointi, johon yrityksen kannattaa sijoittaa (Viitala 2006, 139). Kehittämisen vaikutukset yrityksen liiketoiminnan tulokseen ovat edelleen vaikeasti ennakoitavissa, mutta aihetta tutkitaan tänä päivänä yhä enemmän. Parhaat ja kestävimmat tulokset voidaan saavuttaa, kun kehittämisellä pystytään luomaan valmiuksia tulevaisuudessa kohdattaviin haasteisiin (Viitala 2006, 196.)



Marko Kesti on kehittänyt Hiljaiset Signaalit -teorian seuraamalla yritysten kehittymistä useamman vuoden ajan ja näin tutkimalla, miten menestymistä voidaan mitata pitkällä aikavälillä. Hiljaiset Signaalit -teorian erilaisten mittareiden ja matemaattisten yhtälöiden kautta on pystytty osoittamaan henkilöstön kehittämisen vaikutus yrityksen liiketoiminnan tulokseen. (Kesti 2014, 13.) Yritykset, jotka ovat menestyneet parhaiten, ovat pitkäjänteisesti kohdentaneet kehitystyönsä henkilöstön aineettomaan pääoman kehittämiseen (Kesti 2010, 15).

Kyvykkäällä henkilöstöllä on todettu olevan positiivinen vaikutus yrityksen myyntikatteeseen. Kyvykäs henkilöstö tekee työtä tehokkaammin ja henkilöstökuluja säästään. Vastaavasti huono työkyky vähentää myyntiä ja työn laatu kärsii, jolloin myyntikate on heikompi. Laskenut työteho nostaa henkilöstökuluja, minkä vuoksi tarvitaan entistä suurempi määrä työntekijöitä hoitamaan sama työmäärä. (Kesti 2010, 17.)

Konkreettisella ja optimoidulla toiminnan parantamisella voidaan lisätä kapasiteettia ja vähentää kustannuksia. Kun kehittäminen on ratkaisukeskeistä, se lisää henkilöstön motivaatiota ja luo hyvää yhteishenkeä organisaatioon. Menestyvässä organisaatiossa tehdään sekä strategisia että operatiivisia, parantavia toimenpiteitä kaikissa työyhteisöryhmissä (Kesti 2014, 9–10).

Yrityksen nykyisen toiminnan kehittäminen vaatii toiminnan jatkuvaa muuttamista pienin askelin. Toinen vaihtoehto on määritellä prosessi osittain uudelleen tai luoda kokonaan uusi toimintatapa ja suunnitella prosessi uudelleen. (Ranta 2005, 106.) Prosesseihin kuuluu myös jatkuva kehittäminen, sillä prosessit ovat organisaation kehittämisen ja oppimisen väline (Kesti 2010, 157).

Kun yksilö ottaa prosessissa tuotetun tiedon käyttöönsä, hän valikoi tarvitsemansa tiedon ja soveltaa sitä omaan toimintaansa. Tietoa voidaan jakaa koulutuksen tai ohjauksen tuella. Harjoittelun avulla voidaan tukea sisäistämistä, joka on henkilöstökehittämisen keskeisimpiä haasteita. (Viitala 2006, 180.)

### 3 ORGANISAATION KEHITTÄMINEN TOIMENPITEITÄ KOHDENTAMALLA

Tässä pääluvussa keskitytään henkilöstön ja koko organisaation kehittämiseen kohdentamisen avulla. Luvussa pohdintaan kohdentamisessa huomioitavia asioita, kuten erilaisia oppijoita ja oppimistyyplejä sekä kehittämisen mittaamista. Lisäksi luvussa esitellään Marko Kestin tapaustutkimus. Tämä luku johdattaa lukijan kohdeorganisaatiossa toteutettuun projektiin.

#### 3.1 Organisaation kehittäminen

Oppiva organisaatio ja oppiminen puhuttavat yhä enemmän, minkä pohjalta tehdään nykyisin paljon tieteellisiä tutkimuksia (Viitala 2006, 175).

*Organisaation kehittäminen on toimintaa, jossa sovelletaan psykologian ja organisaatiokäyttämisen teorioita organisaation tehokkuuden ja työntekijöiden hyvinvoinnin parantamiseksi. (Viitala 2006, 207.)*

Kehittämistoimintaan liittyy niin organisaation rakenteiden ja järjestelmien kuin ryhmän tai yksilön kehittäminen ja ohjaaminen (Beer ja Walton 1987). Kehittämisessä jokainen osa-alue painottuu eri tavalla. Yhtä elementtiä ei kuitenkaan voida muuttaa huomiomatta muiden elementtien vaikutuksia. Organisaation kehittämisen pyrkimyksenä on parantaa sekä tehokkuutta että työntekijöiden hyvinvointia. On voitu osoittaa, että vain hyvinvoiva työntekijä voi olla tehokas. (Viitala 2006, 207.)

Organisaatio ei kehity itsestään, sillä vain viidennes työyhteisöryhmistä pystyy kehittämään toimintaansa omatoimisesti. Loput 80 prosenttia tarvitsevat tukea kehittyäkseen. Tätä 80/20-jakoa Kesti (2010) kutsuu teoksessaan organisaation kehittämisen Pareton-säännöksi. (Kesti 2010, 39.) Jopa yksittäinen henkilö voi hidastaa organisaation kehittymistä, mutta myös organisaation kankeus ja muutoshaluttomuus estävät ja hidastavat organisaatiossa toimivien ihmisten uudistumista. (Ranta 2005, 101.)

Työn sujuvuus ja toimintamallit voivat parantua, jos koko organisaatiota kehitetään systemaattisesti. Organisaation menestymisen kannalta tulisi kuitenkin kuunnella enemmän niitä, joilla on ongelmia yksikkönsä toiminnan kehittämisenä. Eri yksiköiden eriävät näkemykset voivat olla poikkeavia ja yksiköissä voidaan ajatella, että parannettavaa ei ole. Myös johdon ja henkilöstön näkemykset yrityksen nykytilasta poikkeavat usein toisistaan. Pelkkä hiljainen tieto ja hyvin menestyvien yksiköiden kokemukset eivät anna todellista käsitystä koko organisaation tilanteesta ja sen kehittämistarpeista. Tuottavuus on aina riippuvainen kokonaisuudesta ja enemmistön toimintatavoista. (Kesti 2010, 40–41.)

### 3.1.1 Kehittymisen mittaaminen

Organisaation nykytilasta eli siitä, missä organisaatiossa todellisuudessa mennään, saadaan tietoa kartoittamalla ja mittaamalla. Kehittämisen onnistumisen avainasia on se, kuinka realistisesti nykytilannetta pystytään arvioimaan (Ranta 2005, 42.) Mittarit ovat tärkeä osa prosessin ohjausta. Se, mitä mitataan, voidaan vahvistaa, ja se, mitä mittarit osoittavat, on kehittymisen suunta. Valittuja mittareita tulisikin hyödyntää kehittämisen suunnan näyttäjänä. (Ranta 2005, 141.)

Erilaisten liiketoimintamittareiden avulla saadaan tietoa organisaatiossa toimivista kyvykkyyksistä eli yksiköistä, tiimeistä, esimiehistä ja henkilöstöstä. Mittaamalla tunnistetaan yksiköiden erilaiset ominaisuudet, minkä jälkeen niitä voidaan tietoisesti kehittää ja parantaa. Tähän tietoon vedoten työyhteisöryhmät pystytään ohjaamaan kehittämistoimenpiteisiin juuri sillä tavalla, jota ryhmän tilanne vaatii. (Kesti 2012, 67–71.)

Organisaation kyvykkyyksiä mittaamalla voidaan löytää valtava määrä hyödyntämätöntä kehityspotentiaalia. Mitä matalampi osaaminen, sitä enemmän voidaan tunnistaa kehittämistarpeita. (Kesti 2010, 40.)

Organisaatiossa aineetonta pääomaa eli henkilöstövoimavaroja kehitetään yleensä, johtamista lukuun ottamatta, työyhteisöryhmittäin eli tiimeittäin tai yksiköittäin. (Kesti 2010, 40.) Organisaation kehittämisen tyypillisiä keinoja

ovat ongelmien kartoittaminen, ilmapiirimittaukset sekä ryhmätyön ja vuorovaikutustaitojen kehittäminen (Viitala 2006, 207).

Mittarit osoittavat, kuinka hyvä tai huono tilanne yrityksessä on. Mittaamisen jälkeen tehtävä toimenpide eli asioiden kehittäminen parempaan on avainasia yrityksen menestykselle. Usein mittaukset saavat henkilöstön puolustautumaan ja syylistämään toisiaan kehittymisen sijaan. Ongelmat tiedostetaan, mutta asioille ei kyetä tekemään mitään. On tyypillistä, että suurin osa (80 %) "lakaisee ongelmat maton alle" ja lisää negatiivista ilmapiiriä yhteisössään, mikä estää uuden oppimisen. (Kesti 2010, 43.)

### 3.1.2 Oppiminen

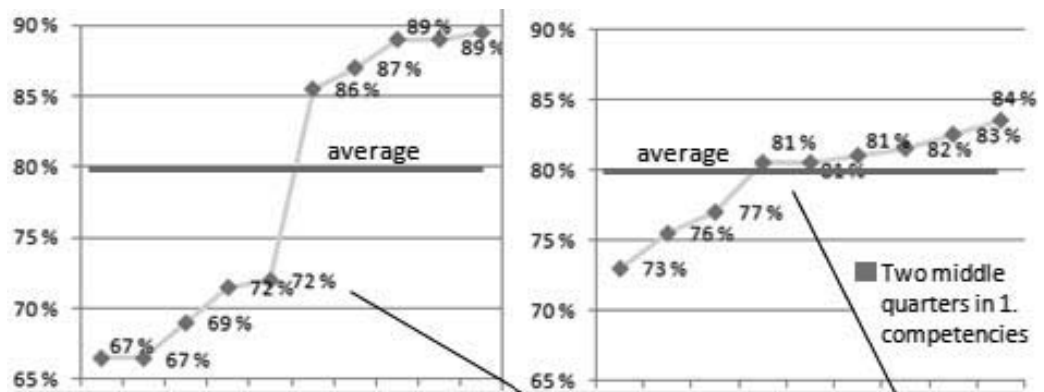
Organisaatiota käsitellään usein itsenäisenä sosiaalisena yksilönä, mikä ei suoraviivaisesti kerro henkilöstön oppimiskyvykkyydestä. Organisaatio oppii jäsentensä kyvystä oppia. Siksi yksilöiden oppimisen mahdollistaminen organisaatiossa on kriittinen tekijä koko organisaation kehittymiselle. (Viitala 2006, 183.)

Sekä yksilön että yrityksen oppimiskyky on nykypäivänä ratkaiseva selviytymisen ja menestymisen kannalta. Yritykset kehittävät ihmisiä ja heidän osaamistaan, mikä mahdollistaa toiminnan, mutta voi olla myös sen rajoite. (Viitala 2006, 53.) Oppimisen vaatimus koskettaa kaikkia yrityksessä toimivia yksilöitä. Oppimaan oppiminen on yksi keskeisimpiä työnteon sujumisen kannalta vaadittavia ominaisuuksia ja taitoja muuttuvissa toimintaympäristöissä. (Viitala 2006, 147.)

On huomioitava, että samojen ammattinimikkeiden alla työskentelevät henkilöt voivat tarvita työssään hyvin erityyppistä osaamista. Näissä tilanteissa kehittämistä tulisi voida säädellä tilanteen edellyttämällä tavalla. (Autio & Oravakangas, 2013.) On myös tärkeää, että osaamista parannetaan henkilöstön omista lähtökohdista käsin. Sopimukset toteutettavista toimenpiteistä tulisi laatia kirjallisiksi, jotta osaamisen kehittämistä voidaan seurata konkreettisesti. (Kesti 2010, 35.)

### 3.1.3 Erilaiset oppijat

Kun kyvykkyyksien mitatut kompetenssit asetetaan suuruusjärjestykseen, osaamisen tasossa voidaan havaita suurta hajontaa. Organisaation osaamisen kehittäminen ei kuitenkaan ole ainoastaan kyvykkyyksien asettamista paremmuusjärjestykseen, sillä jokainen yksikkö on erilainen ja organisaation yksiköiden erilaiset työskentelytavat vaihtelevat. (Kesti 2012, 67–71.)



KUVIO 4. Esimerkkikuva tuottavuuden vipuvaikutusilmiöstä  
(Kesti 2012, 69)

Marko Kestin tutkimus (2012) tukee havaintoja, joita Child ja Whitning (1949) ovat tehneet tutkimuksessaan: Mitä menestyvämpi tiimi tai yksikkö on, sitä valmiimpi se on ottamaan riskejä. Riskejä ottavilla tiimeillä on puolestaan suurempi tahto menestyä kuin niillä työyhteisöryhmillä, joiden osaaminen on heikommalla tasolla kuin menestyvien ryhmien. Sen sijaan työyhteisöryhmien, joiden kyky soveltaa kehittämistoimenpiteitä itsenäisesti ja oma-aloitteisesti on muita heikompi, toiminnan kehittämisen kasvupotentiaali on suurempi. Toisin sanoen ne tiimit ja yksiköt, joissa kehittämisen tarvetta on havaittu enemmän, ovat kyenneet kehittämään toimintaansa enemmän kuin ne, joiden osaaminen on jo korkeammalla tasolla. (Kesti 2012, 67–71.) Tämä voidaan havaita kuviosta 4, jossa ensimmäinen kuvio kuvaa tilannetta ennen kehittämistä ja toinen tilannetta kehittämistoimenpiteiden jälkeen.

Mittauksessa erittäin hyvän tuloksen saaneet yksiköt ovat niitä, joiden osaamisen taso on korkealla. Tällaiset yksiköt ovat tyypillisesti ratkaisukeskeisiä, ja ne osaavat kehittää toimintaansa itsenäisesti ja oma-aloitteisesti. Ratkaisukeskeiset yksiköt eivät koe suurta tarvetta ulkopuolisen toteuttamalle jatkuvalla kehittämiselle. (Kesti 2012, 67–71.) Myös erilaisissa tiimitutkimuksissa on todettu, että yksiköt, joiden jäsenillä on korkeampaa osaamista, kykenevät parhaiten itseohjautuvaan toimintaan.

Yksiköt, jotka saivat mittauksessa keskivertotuloksen, ovat tyypillisesti niitä, jotka havaitsevat kehittämistarpeen, mutta joilla ei ole kykyä ratkaista niitä itsenäisesti. Nämä yksiköt tarvitsevat henkilöstöammattilaisen tai ulkopuolisen asiantuntijan apua löytääkseen oikean suunnan toiminnan kehittämiselle. (Kesti 2012, 67–71.)

Alhainen tulos mittauksessa viittaa alhaiseen pätevyYTEEN. Alhaisen pätevyYDEN yksikössä ja niiden työilmapiirissä on usein paljon hajontaa. Se aiheuttaa negatiivista työilmapiiriä, joka estää yksikön tai tiimin kehittymisen. Nämä kyvykkyydet tarvitsevat henkilöstöammattilaisen kehittämisapua ja -tukea. (Kesti 2012, 67-71.)

Havaintojen kautta voidaan huomata, että yrityksen kehittämistarpeet vaihtelevat yksiköiden tehtävien ja osaamisen mukaan. Mittaustulosten pohjalta erilaisille ryhmille tulisi räätälöidä kehittämisohjelmia tarpeen mukaan.

### 3.2 Toimenpiteiden kohdentaminen

Kehittämisen prosesseja voidaan toteuttaa tehokkaasti ja nopeasti kohdentamalla toimenpiteet optimaalisesti niihin asioihin, joissa nähdään eniten kehityspotentiaalia. Kohdentamalla toimenpiteet oikeisiin asioihin työelämän laatua voidaan parantaa tehokkaasti, mikä vaikuttaa positiivisesti yrityksen tuottavuuteen. (Kesti 2010, 247.)

Sisäisten toimintojen kehittämisen taustalla voidaan hyödyntää markkinasegmentoinnin ajattelumallia. Markkinasegmentoinnissa asiakasryhmiä pyritään ymmärtämään ryhmän tarpeiden, halujen ja toimintojen kautta. Ne osoittavat, minkä asiakasryhmän tarpeita halutaan tyydyttää ja kuinka suurella panostuksella ja keinoilla se toteutetaan. (Haikonen 2014, 19–20.)

Markkinasegmentoinnissa toimivan kokonaisuuden omaksumistaito vaatii oikeanlaista yksittäisten asiakkaiden ryhmittelyä, jotta asiakkaat saadaan järjestettyä hallittaviksi ja tehokkaiksi kokonaisuuksiksi mahdollisimman kustannustehokkaasti. Jokaiselle ryhmälle on toteutettava oma kannattava markkinastrategia. Markkinasegmentointi mielletään samalla tavalla analyttiseksi prosessiksi kuin mikä tahansa kehittämisprosessi. Sen sijaan mittaaminen auttaa yritystä tunnistamaan asiakkaiden erilaiset piirteet ja tarpeet, minkä avulla toimenpiteet voidaan erotella ja keskittää kustannustehokkaasti. Näin yritys voi mukauttaa toimintonsa sekä osoittaa palvelunsa edut jokaiselle asiakasryhmälle. (Haikonen 2014, 19–20.)

Alaluusua (2012, 32) on tutkimuksessaan todennut, että monialakonsernin strategisen ohjaustyylin valinnassa on hyvä pitäytyä yhtenäisessä linjassa kokonaiskuvaan ajatellen. Lievä yksikkökohtainen räätälöinti on silti tarpeen, sillä liian tiukka yhtenäinen ohjaustyyli voi hidastaa organisaatiossa toimivien kompetenssien kehittymistä.

Kohdennetut kehittämistoimenpiteet ovat monimuotoisia ja tilannesidonnaisia. Ulkopuolisen toimijan on vaikea kertoa työyhteisölle optimaalinen kehittämistoimenpide. Jotta parantavien kehittämistoimenpiteiden vaikutus olisi toivottu, toimenpiteet on valittava aina työyhteisöryhmän tilanteen mukaan. (Kesti 2010, 36.) Tätä voidaan edesauttaa tutkimalla ja mittaamalla kyvykkyyksien taustaa ja tarjoamalla sopivaa tukea kehittämisen tueksi työyhteisöryhmittäin.

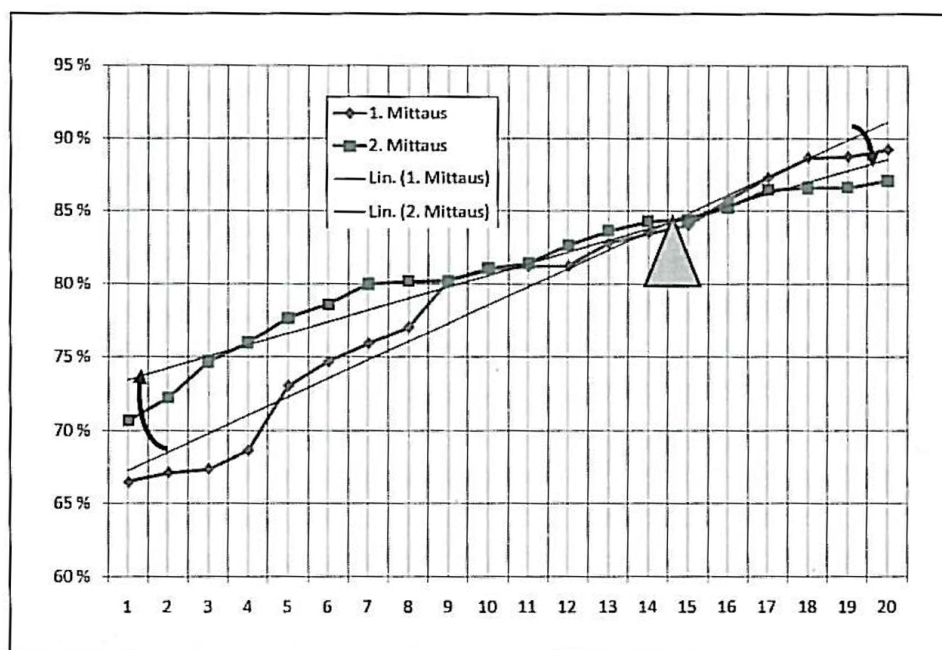
Osaamisen yhteenlasketun keskiarvon avulla (kuvio 4) yksiköitä voidaan tarkastella kahtena suurempana kokonaisuutena. Kaksijakoisen tarkastelun lisäksi on tärkeää, että osaamista jaetaan ja tutkitaan vieläkin pienemmissä osissa. Mitä suurempi kaltevuus käyrässä on, sitä suurempi on ero yksiköiden osaamisen välillä. Erillisten yksiköiden osaamisella ei nähdä olevan suoraa vaikutusta muiden yksiköiden suorituskyykyyn. Kokemuksella ja osaamisella on kuitenkin havaittu olevan huomattava merkitys tutkimustulokseen. (Kesti 2012, 67–71.)

Loogisella päättelyllä ja myös tutkimuksessa tehtyjen havaintojen perusteella voidaan sanoa, että henkilöstön vaihtuvuus eli henkilöstömäärän kasvu ja henkilöstövähennykset laskevat osaamista. Kehittämisen ja kouluttamisen tarve lisääntyy, kun tiimi tai yksikkö muuttuu. Yksikön rakennemuutokset lisäävät aina osaamisen kehittämisen tarvetta. (Kesti 2012, 67–71.)



### 3.3 Kehittämisen vipuvaikutusilmiö

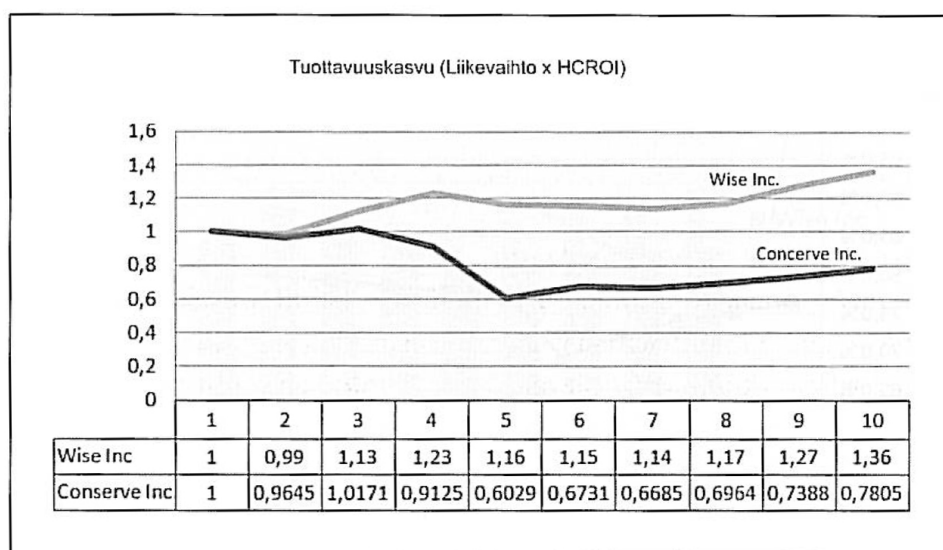
Kestin (2012) tutkimuksessa kehittämisen tarvetta mitataan niillä tekijöillä, joissa yrityksen tulisi onnistua. Mittauksen ohjaavat tekijät osoittavat, kuinka kehittämisen toimenpiteet voidaan kohdentaa oikein ja optimaalisesti. Mitä alhaisempi kyvykkyyden taso on, sitä enemmän tarvitaan kehittämistä ja kehittämispotentiaalia. (Kesti 2014, 106.)



KUVIO 5. Organisaation kehittämisen vaikutus kompetenssien kehittämiseen (Kesti 2010, 249)

Kuviosta 5 voidaan huomata, että yksiköissä, joissa kyky kehittää toimintaa itsenäisesti ja oma-aloitteisesti on heikompi, on suurempi kehityspotentiaali ja kehitysmahdollisuus. Ratkaisukeskeisissä yksiköissä kehittämisen varaa ei sen sijaan ole niin paljon, että siitä olisi suurta hyötyä yrityksen tuloksellisuuden kannalta. (Kesti 2012, 67–71.) Alhaiset tulokset kertovat, että kehittämistarvetta on paljon. Jos heikompiä kyvykkyyksiä ei onnistuta parantamaan, on todennäköistä, että organisaation strategisia tavoitteita ei saavuteta (Kesti 2010, 164). Kehittämällä organisaatiota systemaattisesti yksiköiden kyvykkyyksien väliset erot saadaan pienentymään, millä on positiivinen vaikutus toiminnan tuloksellisuuteen (Kesti 2014, 70).

Marko Kesti on tarkastellut kahden lähtökohdiltaan identtisen yrityksen kehittymistä kymmenen vuoden aikajänteellä (kuvio 6).



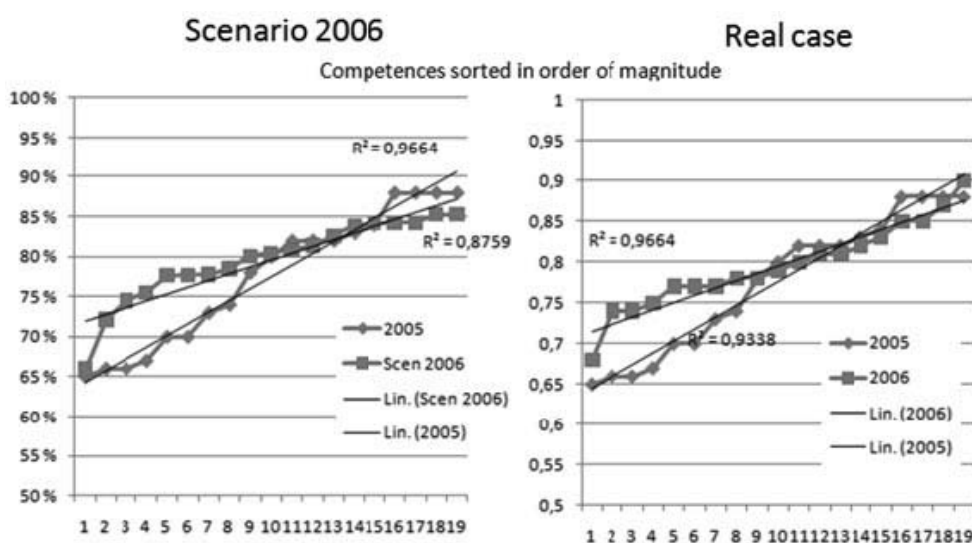
KUVIO 6. Kahden esimerkkiyrityksen tuottavuuskasvu kymmeneltä vuodelta (Kesti 2010, 34)

Toisessa yrityksessä (Conserve Inc.) ei ole systemaattista henkilöstötuottavuuden kehittämisen strategiaa, eikä yritys siten pysty ennakoivasti parantamaan liiketoimintansa kilpailukykyä tai kehittämään toimintaansa pitkällä aikavälillä. Toimintaa parannetaan, mutta kehittäminen on jätetty esimiesten vastuulle ja vailla johdon erityistä huomiota. Yrityksessä toteutuu organisaation kehittämisen Pareton-sääntö, jonka mukaan 20 prosenttia työyhteisöryhmistä kykenee kehittämään toimintaansa ja 80 prosenttia ei. Johto ei ole tietoinen tästä kaavasta, eikä siksi pyri aktiivisesti muuttamaan sitä. (Kesti 2010, 29.)

Toinen yrityksistä (Wise Inc.) parantaa tuottavuuttaan kehittämällä henkilöstöään systemaattisesti pienin askelin. Käytännönläheisiä kehittämistoimenpiteitä tehdään työyhteisöryhmissä 2–6 kappaletta vuosittain. Yksiköt tietävät, kuinka työn sujuvuutta ja kompetensseja voidaan parhaiten kehittää. Yhteisesti sovitut parannukset tuovat lisäarvoa silloin, kun niitä tehdään työntekijöiden omista lähtökohdista. (Kesti 2010, 35.) Tapaustutkimus osoittaa, että kehittämisprosessista on ollut eniten hyötyä yksiköissä, joissa kompetenssit ovat lähtötasoltaan matalalla.

Kestin tutkimus osoittaa kahden strategian erilaisen vaikutuksen (kuvio 6). Kuviosta voidaan huomata, että aineettoman pääoman kehittämisen merkitys on suuri. Resurssien kehittymisen vaikutus voidaan nähdä vasta pitkällä aikajänteellä. Ulkoiset haasteet, kuten taantuma, laskee osaamista. Tällöin aiempi osaamisen taso ei enää riitä. Organisaation tulisi sitouttaa ja kehittää nykyistä toimintaansa systemaattisesti, sillä haasteet laskevat kompetenssien kyvykkyyttä. (Kesti 2010, 33.)

Vipuvaikutusilmiö voidaan perustella tapaustutkimuksen tuloksella (kuvio 7) ja kuvata matemaattisella yhtälöllä. Kun jokin reaali maailman tapahtuma kuvataan matemaattisesti, sen on oltava tarpeeksi yksinkertainen ja sen merkittävimmät muuttujat tulisi sisällyttää samaan yhtälöön. Se, että tutkimuksen tulos voidaan todentaa matemaattisen yhtälön avulla, lisää tutkimukseen luotettavuutta ja tuo siihen uusia näkökulmia. (Kesti 2012, 67–71.)



KUVIO 7. Organisaation systemaattisen kehittämisen vaikutus kehittämiseen, skenaario ja tosielämän tapaus (Kesti 2012, 73)

Tuotteistettu ja tehokas kehittämisspalvelu hyödyntää nykyteknologiaa, eikä vie liikaa organisaation omaa työaika. Käyttöön otettavien kehittämismenetelmien on sovittava organisaation johtamisjärjestelmän systemaattiseksi ja tehokkaaksi osaksi, joka parantaa jatkuvasti henkilöstötuottavuutta. (Kesti 2010, 42).

Kompetensseja kehittämällä voidaan pienentää tekijöitä, jotka syövät tehokasta työaikaa ja lisäävät kustannuksia. Myös laatukustannukset ja riskit vähenevät, sillä osaavassa organisaatiossa tehdään vähemmän virheitä. Tehokas työaika näkyy liikevaihdon ja myyntikatteen kasvuna. (Kesti 2010, 212.)

Systemaattisen kehittämisprosessin ja sen kohdennettujen kehittämistoimenpiteiden myötä koko organisaatio alkaa muuttua pikkuhiljaa. Alhaisen tason työyhteisöryhmät kehittyvät, parantavat eniten osaamistaan ja nostavat näin organisaation suorituskykyä. Vaikka kaikkia sovittuja kehittämistoimenpiteitä ei onnistuttaisikaan toteuttamaan, ryhmät parantavat toimintaansa siinä määrin, että sen vaikutus näkyy parantuneena työmotivaationa ja lisääntyneenä tehokkaana työaikana. (Kesti 2010, 250.)

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

Neljäs pääluku sisältää opinnäytetyön empiirisen osuuden. Luvussa esitellään kohdeorganisaatio ja projektissa käytetyt tutkimusmenetelmät. Lisäksi neljännessä luvussa käsitellään tutkimuksen etenemistä ja sen työvaiheita sekä kehittämistoimenpiteiden kohdentamisen työkalua.

### 4.1 Tutkimuksen kohdeorganisaatio

Mediatalo ESA on Päijät-Hämeen johtava viestintäkonserni. Se tarjoaa paikalliset ja kotimaan tuoreimmat tapahtumat tilattavan sanomalehden, verkkopalvelun, paikallisradion, kaupunki- ja pitäjälehtien muodossa. Monimediallisen tarjonnan lisäksi Mediatalo ESAn palveluihin kuuluvat digitaalinen tuotanto sekä monipuoliset paino- ja jakelupalvelut. (Mediatalo ESA 2015a.)

Konsernin muodostaa kuusi erillistä yritystä: emoyhtiö Esan Kirjapaino Oy ja tytäryhtiöt Esan Kaupunkilehdet Oy, Esa Lehtipaino Oy, Esa Jakelut Oy, Esa Print Oy ja Esa Digital Oy. Konsernissa työskentelee n. 240 kokopäivätoimista työntekijää ja 440 osa-aikaista lehdenjakajaa. (Mediatalo ESA 2015a.)

Mediatalo ESAn liiketoiminta on jaettu kolmeen eri liiketoiminta-alueeseen: medialiiketoimintaan, medioita tukevaan liiketoimintaan sekä muuhun liiketoimintaan. Medialiiketoiminta on konsernin ydinliiketoimintaa. Mediatalo ESA julkaisee kahta tilattavaa sanomalehteä, Etelä-Suomen Sanomia ja Itä-Hämettä. Lehdet tarjoavat lukijoille lisäksi paikallisia, ajankohtaisia uutisia verkkopalvelussaan ess.fi:ssä ja Radio Voimassa. Esan Kaupunkilehdet Oy julkaisee Uusi Lahti - ja Seutu4-nimisiä ilmaisjakelulehtiä. Palvelukonseptia täydentää ESA Digital Oy, joka tarjoaa kuva-, ääni- ja videotuotannon ratkaisuja. Esa Lehtipaino Oy huolehtii sanomalehtien painamisesta ja Esa Jakelut Oy varhaisjakelusta. Esa Print Oy tarjoaa erilaisia arkkipainopalveluita ja täydentää näin kokonaisuutta. (Mediatalo ESA 2015a.)

Mediatalo ESan perustehtävänä on toimia alueen ja paikallisten ihmisten yhdysiteenä ja pitää kuluttaja- ja yritysasiakkaat sekä yhteistyökumppanit ajan tasalla asioista, ilmiöistä ja niiden taustoista. (Mediatalo ESA 2015a.)

#### *Henkilöstön kehittäminen kohdeorganisaatiossa*

Mediatalo ESan liiketoimintastrategiaa kutsutaan ESan suunnaksi. Se määrittää vaatimukset, joihin koko organisaation tulee vastata. Onnistumisen keinot ovat sisäisessä toiminnassa ja sen kehittämisessä keskeisiä. Niitä ovat yhdessä tekeminen, jatkuva uudistuminen, kokonaistavoittavuus ja kannattava kasvu. ESan suunnan määrittämien tavoitteiden toteutumista tuetaan johtamisella ja kehittämisellä. Jokaisen yksikön erilaisten tavoitteiden tulisi pohjautua yrityksen liiketoimintastrategiaan. Tavoitteiden toteutumista seurataan erilaisilla liiketoimintamittareilla. (Mediatalo ESA 2015a.)

Mediatalo ESAssa henkilöstön kehittäminen on keskeinen osa henkilöstöstrategiaa. Mediatalo ESan henkilöstöstrategia pohjautuu yrityksen strategiaan, ja se on hiljattain uudistettu vastaamaan alan jatkuvaan muutokseen. Lisäksi Mediatalo ESAssa käytetään kattavasti erilaisia kehittämisen prosesseja. Henkilöstön kehittäminen kattaa kohdeorganisaatiossa henkilöstön, johtamisen ja esimiestyön kehittämisen sekä osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen liittyvät asiat. Keskeisiä henkilöstön kehittämisen toimenpiteitä ovat vuosittain käytävät kehityskeskustelut, ilmapiiriin, esimiestyöhön ja johtamiseen liittyvät mittaukset sekä niiden pohjalta määritetyt kehittämiskohteet ja toimenpiteet.

Medialiiketoiminnan jatkuvassa murroksessa tulevaisuuden menestystekijä on yrityksen kyky vastata toimintaympäristön sisäisiin ja ulkoisiin muutoksiin. Muuttuvan liiketoiminnan myötä esimiestyön ja henkilöstön kehittämisestä on tullut yritykselle ensiarvoisen tärkeää. (Mediatalo ESA 2015b.)

## 4.2 Tutkimusmenetelmät ja aineistohankinta

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin osana Mediatalo ESan HRD-toimintojen kehittämistä. Hanke aloitettiin Mediatalo ESan HR:ssä tammikuussa 2015, ja se saatiin päätökseen toukokuussa 2015. Opinnäytetyön tekijä toimi projektipäällikön sekä tutkijan roolissa. Sekä projektin että opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, kuinka suurinta kehitystä vaativiin asioihin voitaisiin vaikuttaa siten, että Mediatalo ESan kehittämisen prosesseista saataisiin entistä parempi hyöty.

Opinnäytetyön tutkimusstrategia on toimintatutkimus. Toimintatutkimus ei itsessään ole tarkkaan määritelty tutkimusmenetelmä, vaan joukko tutkimusmenetelmiä, jolloin puhutaan tutkimusstrategiasta.

Tutkimusstrategia on puolestaan lähestymistapa, jonka avulla tutkittavasta ilmiöstä saadaan tietoa. (Kananen 2009, 11.) Toimintatutkimuksella pyritään löytämään ratkaisuja erilaisten yhteisöjen käytännön ongelmiin, ja sen tavoitteena on aina pysyvä muutos. Toimintatutkimuksen sanotaan olevan jatkuvaa toiminnan kehittämistä ja parantamista, mutta se ei vielä itsessään riitä muuttamaan toimintaa. Kun toiminnan kehittämiseen ja parantamiseen liitetään tutkimus, saadaan toimiva tutkimustyökalu toiminnan kehittämiseen. (Kananen 2009, 9.) Onnistuneen toimintatutkimuksen jälkeen ajattelutavat ja toiminnan käytänteet muuttuvat. Myös tutkijan omat ajatukset muuttuvat tutkimusprosessin aikana, eikä muutos ole aina ennakoitavissa. Toimintatutkimuksen tavoitteena on luoda uutta ja kehittää toimintaa. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2008, 16–128.)

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimus mahdollistaa ilmiön syvällisen ymmärtämisen, minkä avulla toimintaa voitiin kuvata ja analysoida koko prosessin ajan. Laadullisessa tutkimuksessa tiedonkeruu ja analyysi kytkeytyvät toisiinsa. Yleensä tietoa kerätään useista lähteistä usealla eri menetelmällä. Monipuolinen tiedonkeruu parantaa tutkimuksen validiteettia, sillä useammista lähteistä saadut, samansuuntaiset tutkimustulokset vahvistavat niiden tulkintaa. (Kananen 2009, 111.)

Projektin aikana suunniteltiin ja toteutettiin työkalu nykyisten kehittämistoimenpiteiden kohdentamisen tueksi. Kehittämistoimenpiteiden kohdentamisen työkalua varten kerättiin aineistoa havainnoimalla ja peilaamalla kohdeorganisaation nykyisiä kehittämisen prosesseja ja niiden toimintaa teorialähteistä saatuun tutkimusaineistoon. Havainnointiin kuuluivat myös viikoittaiset palaverit henkilöstöammattilaisen kanssa. Palavereissa käytiin läpi projektin aikana syntyneitä havaintoja ja vaihdettiin ajatuksia tulevasta. Havainnointi on yksi toimintatutkimuksen tärkeimmistä tiedonkeruumenetelmistä. Suorassa havainnoinnissa tutkija seuraa ilmiöön liittyviä tapahtumia paikan päällä niin, että kohde on tietoinen siellä tapahtuvasta havainnoinnista. (Kananen 2009, 68.)

Opinnäytetyön kirjoittamisen ja suoran havainnoinnin tukena toimi tutkimuspäiväkirja. Tutkimuspäiväkirjaan kertyi paljon erilaista tietoa projektin kulusta, sen aikana tehdyistä havainnoista ja työkalun suunnittelusta. Tutkimuspäiväkirjan kirjoittaminen projektin aikana oli erityisen tärkeää niin opinnäytetyön kirjoittamisen kuin projektin etenemisen ja työkalun kehittämisen näkökulmasta.

Tutkimuksen toteuttamiseksi toimeksiantaja valitsi johdosta lisäksi kuusi avainhenkilöä. Avainhenkilöitä lähestyttiin projektin alkuvaiheessa avoimin haastatteluin. Haastattelu on yksi laadullisen tutkimuksen käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä. (Kananen 2009, 64.) Avoimiin haastatteluihin kuului projektin esittely ja tilannekartoitus. Haastatteluiden tavoitteena oli esitellä projekti ja sen tavoitteet. Lisäksi haastateltavan henkilön kanssa käytiin avointa keskustelua ennalta määritellystä aihealueesta. Haastattelut olivat hyvä mahdollisuus saada kommentteja ja ajatuksia toteutettavaa tutkimusta varten, tutustua eri yksiköiden johtohenkilöihin sekä kuulla lisää yksiköiden prosesseista ja niiden nykytilasta.

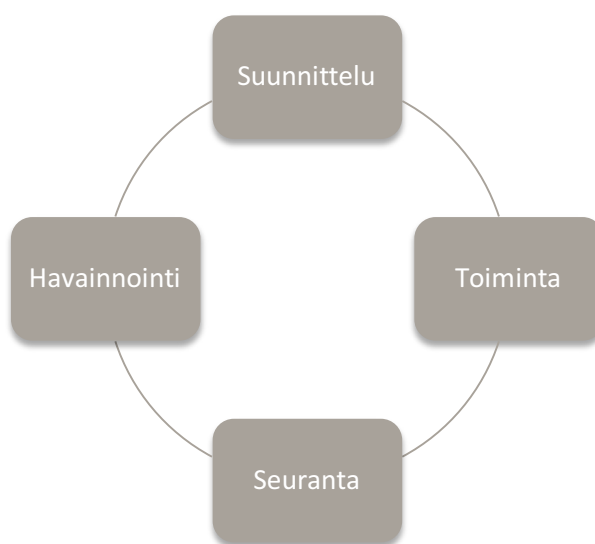
Laadullisen tutkimusmenetelmän lisäksi tutkimuksessa hyödynnettiin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää työkalun rakentamisen ja pilotoinnin yhteydessä. Määrällinen tutkimus mahdollisti mitattavien prosessien analysoinnin sekä työkalun pilotoinnin työilmapiirimittauksen prosessissa. Kehittämistoimenpiteiden kohdentamisen työkalun pilotointi



soveltui luonnolliseksi osaksi tutkimusta, sillä toimintatutkimuksen perusajatuksena on yksinkertaisimmillaan suunnittelu ja kokeilu, joiden pohjalta parannetaan alkuperäistä suunnitelmaa.

#### 4.3 Tutkimuksen kulku

Toimintatutkimus on jatkuva syklinen prosessi, joka tähtää jatkuvaan muutokseen ja kehittämiseen. Yksinkertaisimmillaan se koostuu seuraavista vaiheista: suunnittelu, toiminta, seuranta ja havainnointi. (Kananen 2009, 12.)



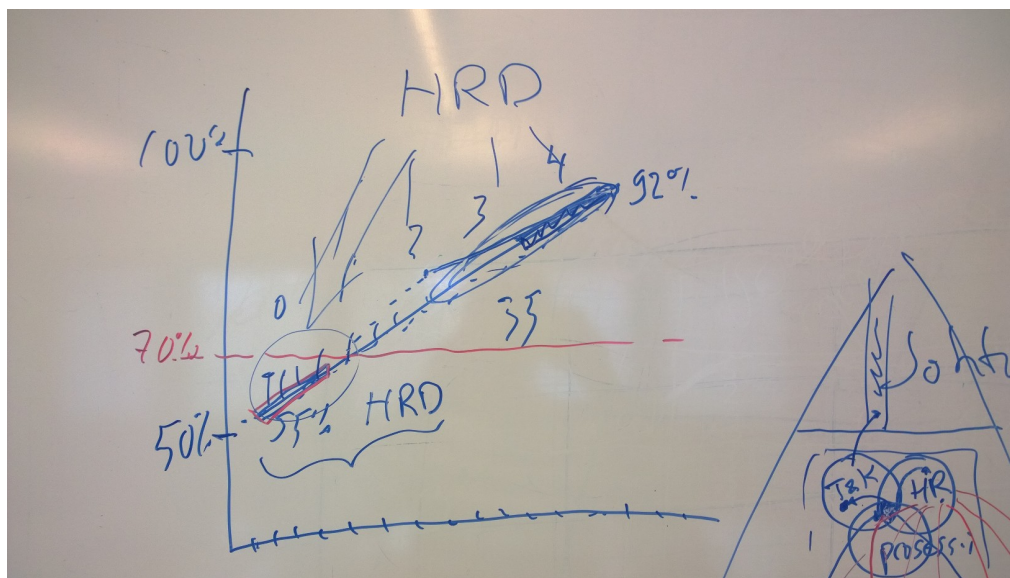
KUVIO 8. Toimintatutkimuksen jatkuva syklinen prosessi  
(Kananen 2009, 12)

Mediatalo ESan kehittämisprojekti eteni toimintatutkimukselle tyypillisten vaiheiden mukaisesti (kuvio 8). Ensin aineistoa kerättiin laajasti kirjallisten lähteiden, havainnoinnin ja avoimien haastatteluiden avulla, minkä jälkeen siirryttiin kehittämistoimenpiteiden kohdentamisen työkalun suunnitteluvaiheeseen. Kun projektin sisältö alkoi hahmottua, työkalua lähdettiin toteuttamaan ja kokeilemaan valitun ohjelman avulla. Suunnittelun ja rakentamisen jälkeen työkalun toimivuutta testattiin työilmapiirimittauksen prosessissa. Pilotointi mahdollisti työkalun kehittämisen ja arvioinnin. Havaintojen ja kehitysehdotusten jälkeen työkalua pystyttiin jatkokehittämään viimeiseen versioon.

Projekti aloitettiin tammikuussa 2015 projektisuunnitelman ja -aikataulun laatimisella. Lisäksi kartoitettiin yrityksen nykytila. Nykytilakartoitus tehtiin perehdyttämällä, sisäisen intranetin avulla ja nykyisiin kehittämisen prosesseihin tutustumalla. Kokonaiskuvan hahmottumisen jälkeen nykytilaa peilattiin useisiin eri teorialähteisiin. Pääteorialähteeksi valikoitui toimeksiantajan kehotuksesta Marko Kestin vuonna 2012 kirjoittamaan väitöskirja sekä kolme muuta teosta vuosilta 2010, 2013 ja 2014.

Projektin alussa selvisi, että Mediatalo ESAssa on hyviä ja toimivia kehittämisen prosesseja, joiden avulla tuetaan ja seurataan henkilöstön kehittymistä. Kehittymisen vaikutuksia seuraamalla kuitenkin havaittiin, että nykyisellä toiminnalla ei vastata henkilöstön kehittämisen tarpeeseen niin hyvin kuin olisi mahdollista. Nykyisellä toiminnalla vaikutukset kohdistuivat enemmän siihen osaan toimintoja, joissa kehittämisen varaa oli vähemmän. Vaikutukset olivat puolestaan heikommalla siellä, missä kehittymisen ja tuloksen kannalta olisi mahdollista saada aiempaa suurempi hyöty. Tämän havainnon kautta kohdeorganisaatiossa syntyi tarve kehittää nykyistä toimintaa niin, että kehittämisen toimenpiteistä saataisiin yritykselle yhä parempi hyöty.

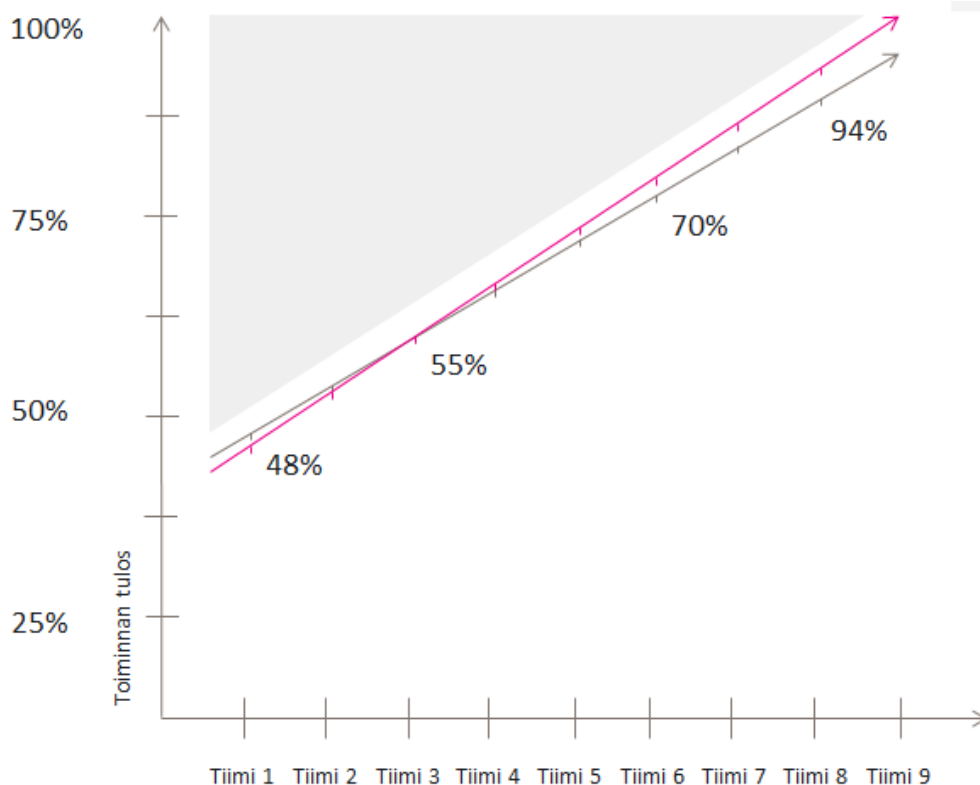
Ajatus seuraavissa kappaleissa esiteltävän työkalun tarpeesta sai alkunsa Marko Kestin pitämästä koulutuksesta kohdeorganisaatiossa. Kesti oli jo aiemmin esitellyt teoriaansa systemaattisesta henkilöstötuottavuuden kehittämisen tutkimuksesta. Koulutuksen pohjalta syntyi ajatus siitä, että nykyisillä resursseilla kehittämisen prosesseista on mahdollista saada parempi hyöty (kuva 1).



KUVA 1. Kuva Marko Kestin koulutuksesta kohdeorganisaatiossa

Tutkimuksen tekijä tutustui laaja-alaisesti erilaisiin kohdeorganisaation kehittämisen prosesseihin. Nykyisiin prosesseihin tutustumalla haluttiin selvittää, tuottavatko ne ESan suunnan mukaisten tavoitteiden asettamia tuloksia ja millaisia puutteita niissä havaittiin. Havainnoinnin kautta selvisi, että mediatalo ESan kehittämisen prosessit kohdennetaan jokaiseen liiketoimintayksikköön samalla tavalla, vaikka yksiköt ja niissä tapahtuva toiminta on erilaista.

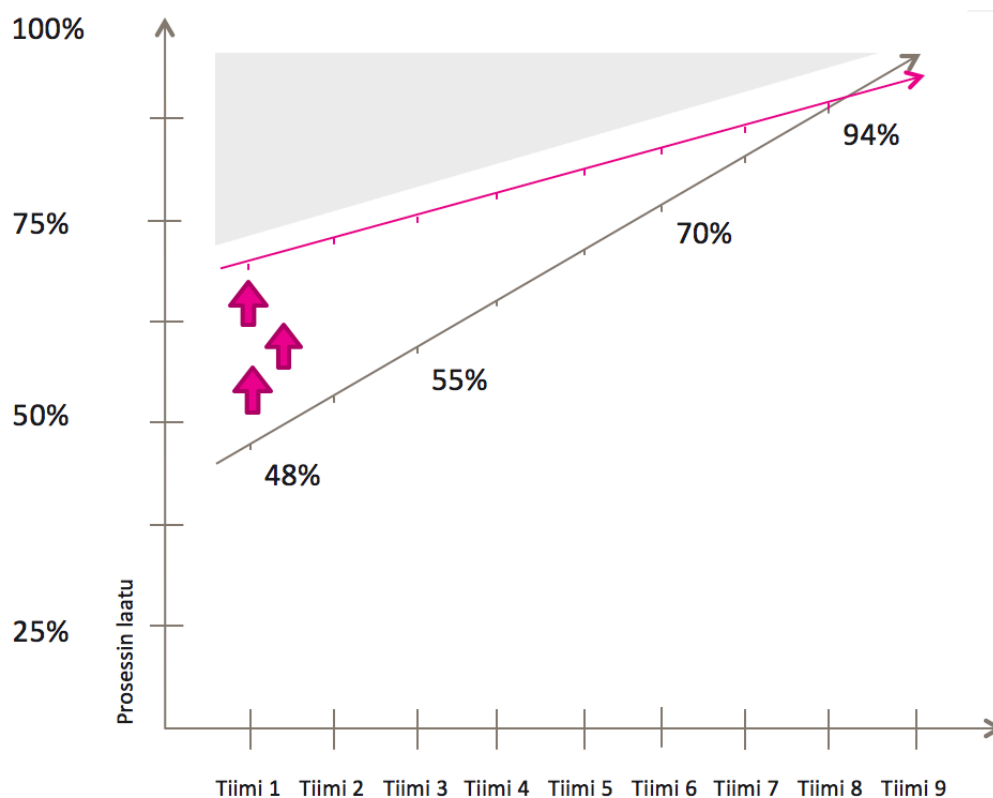
Kuvion 9 harmaalla viivalla kuvataan ESan kehittämisprosessien tilannetta ennen kehittämistä. Pinkki viiva puolestaan kuvaa nykyisten kehittämistoimenpiteiden vaikutusta kehittymiseen. Kuvioista voi päätellä, että nykyisellä toiminnalla kehittämisen vaikutukset kohdistuvat enemmän siihen osaan toimintoja, joissa kehittämisen tarvetta on vähemmän.



KUVIO 9. Havainnekuva nykyisen kehittämisen prosessien vaikutuksista yrityksessä

Havainnon jälkeen henkilöstön kehittämistä tutkittiin lisää tutustumalla pääteorialähteisiin sekä laajemmin muuhun kirjallisuuteen. Teorian ja nykyisten prosessien tutkimisen lisäksi projekti sai tukea henkilöstöjohtamisen ammattilaisilta. Suoraa havainnointia hyödynnettiin peilaamalla yrityksen nykyisiä kehittämisen prosesseja valittuihin teorialähteisiin. Todettiin, että Marko Kestin henkilöstötuottavuuden teoria oli hyvä pohja lähteä kehittämään nykyistä toimintaa. Luvussa 3.2 esitellyn teorian (2012) kautta havahduttiin siihen, että nykyisiä kehittämistoimenpiteitä tulisi kohdentaa yhä paremmin erilaisiin liiketoimintayksiköihin projektin tavoitteiden saavuttamiseksi.

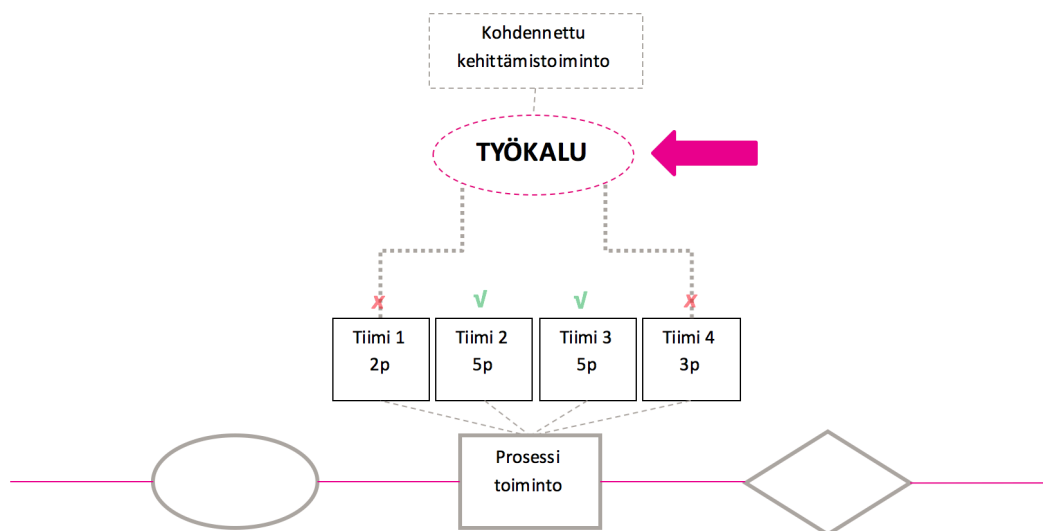
Kohdentamisajatuksen synnyttyä pohdittiin, millainen malli tulisi kehittää, jotta kehittämistä voitaisiin tukea yhä paremmin siellä, missä nähdään yrityksen kannalta suurin hyöty, kuinka saada resursseja kehittämiseen sieltä, missä tukitoimenpiteet voivat jopa heikentää kehittymisen vaikutusta. Ongelmaksi koettiin muun muassa se, että nykyisellä mallilla tieto ei muuttunut toiminnaksi ja että mitattavissa prosesseissa oli aina lähes samat tulokset.



KUVIO 10. Kehittymisen tavoite projektin jälkeen

Projektin tavoitetila hahmotettiin kuvion 10 avulla. Tavoitteeksi tuli luoda yleinen malli, jolla voitaisiin täydentää jo olemassa olevia prosesseja ja jota voitaisiin hyödyntää missä tahansa prosessissa. Suoran havainnoinnin avulla selvisi, ettei Mediatalo ESan kehittämistoimintaan kannata luoda uutta prosessia, mallia tai ohjetta, vaan työkalu, jonka avulla nykyisiä kehittämistoimenpiteitä voidaan kohdentaa entistä paremmin.

Kehittämistoimenpiteet kannattaa kohdentaa niihin yksiköihin, joissa on muita enemmän käyttämätöntä kehityspotentiaalia ja joiden kehittämisestä saadaan muita suurempi hyöty yrityksen toiminnan ja tuloksellisuuden kannalta.



KUVIO 11. Havainnekuva työkalun prosessivaiheesta

Lähtökohdan selvittyä projektissa tutkittiin, millainen työkalu vastaisi projektin tavoitteita. Selvitettiin, mihin työkalua tarvitaan, mikä on sen tuoma lisäarvo ja mitkä ovat kohdeorganisaation ajankäytölliset resurssit sen hyödyntämiseen. Havaittiin, että konkreettinen työkalu auttaisi niin kehittämistoimenpiteiden kohdentamisessa kuin toimenpiteiden erilaisen kohdentamisen hyväksyttävyydessä. Työkalun avulla pyrittäisiin siihen, etteivät henkilöstö, yksiköt tai muut kehittämiskohteet koe syrjintää tai osoittelua. Kuvion 11 avulla hahmotettiin, kuinka työkalu täydentäisi jo olemassa olevia prosesseja. Tarkoituksena oli ohjata kyvykkyudet, jotka eivät ole mittauksessa tavoitetasolla, perustellusti kohdennettuihin kehittämistoimenpiteisiin.

Kehittämisen tuen erilainen tarve voidaan määrittää helpoimmin prosesseissa, joissa on selvät raja-arvot. Siksi työkalun suunnittelun jälkeen tutkittiin, kuinka voidaan puuttua tilanteisiin, joissa prosessia ei ole mitattu ja tuloksia ei voida selvästi määrittää. Todettiin, että työkalu on

hyödynnettävissä ainoastaan mitattavissa prosesseissa. Työkalun avulla pystyttäisiin tukemaan kehittämistä yhä paremmin olemassa olevilla resursseilla. Uuden toimintamallin tarkoitus ei olisi lisätä työmäärää, vaan tehostaa prosesseja kohdentamalla nykyisiä kehittämistoimenpiteitä uudella tavalla. Kehittämistoimenpiteiden kohdentamisella voitaisiin keskittyä siihen, mistä saadaan yrityksen kannalta suurin hyöty. Toisaalta voidaan myös karsia työtä niiltä osin, kuin se ei ole tarpeen.

Projektin onnistumisen kannalta tärkeimmäksi nousi kysymys siitä, kuinka luoda malli, jonka avulla koko konserni näkisi kehittämisen kohdentamisen tukena ja apuna, eikä sanktiona. Eriyksen tärkeää oli siis se, kuinka malli otetaan vastaan ja kuinka se lähtee toimimaan käytännössä.

Kokonaiskuvan hahmottuessa kehittämistoimenpiteiden kohdentamisen työkalu -projektista laadittiin lyhyt esittely. Esityksessä kuvattiin projektin tavoitetta, nykytilaa ja mahdollisia hyötyjä. Jotta nykyisiä kehittämisen toimintoja voitaisiin kohdentaa tarpeen mukaan, tuli selvittää, kuinka henkilöstö kokee suorituskyvyn kannalta tärkeät asiat.

#### 4.3.1 Avoimet haastattelut kohdeyrityksessä

Toimeksiantaja valitsi johdosta kuusi avainhenkilöä, joita lähestyttiin projektin alussa avoimin haastatteluin. Avainhenkilöt haastateltiin kahden viikon aikana yksitellen, ja haastattelut kestivät noin puolesta tunnista tuntiin.

Ennen avoimien haastatteluiden aloittamista opinnäytetyöntekijä ja henkilöstöjohtamisen ammattilaiset pitivät ohjauspalaverin. Palaverissa käsiteltiin projektin viestintää ja haastatteluiden kysymyksiä. Viestinnässä oli tärkeä huomata, ettei projektia esiteltäessä korosteta HR-lähtöisyyttä. Työkalun käyttötarkoitus pyrittiin esittämään yleisellä tasolla yksiköiden omien prosessien kautta. Näin voitiin varmistua, että työkalun tarkoitus on helposti ymmärrettävissä ja monistettavissa erilaisiin mitattaviin prosesseihin.

Avoimissa haastatteluissa tutustuttiin haastateltavan henkilön vastuualueeseen, jonka jälkeen esiteltiin projekti ja siirryttiin avoimeen, apukysymyksillä tuettuun keskusteluun. Haastatteluissa henkilöt esittelivät omat työtehtävänsä ja kertoivat yksikkönsä prosesseista. Esittelyn tarkoituksena oli tutustua kokonaisvaltaisesti kohdeorganisaation toimintaan ja kartoittaa eri yksiköiden prosesseja.

Työkalun tavoitteeksi nousi sen hyödynnettävyys koko organisaatiossa, ei ainoastaan henkilöstökehittämisen prosesseissa. Tästä näkökulmasta prosessien yksikkökohtainen kartoitus oli erittäin hyödyllinen. Lyhyen esittelyn jälkeen käsiteltiin projektin taustaa, nykytilaa ja työkalun tavoitteita sekä hyötyjä. Projektin esittelyn jälkeen avainhenkilöiden kanssa käytiin avointa keskustelua siitä, millaisia ajatuksia, ideoita ja mietteitä tuleva malli herätti. Avoimen keskustelun apukysymykset olivat seuraavat:

*Vaikuttaako työkalu hyödylliseltä?*

*Millaisia ajatuksia, mietteitä ja ideoita työkalu herättää?*

*Voisitko hyödyntää työkalua omassa työssäsi?*

Avoimien haastatteluiden yhtenä tarkoituksena oli selvittää, millaisen vastaanoton uusi toimintamalli saisi eri yksiköissä, sekä kuulla mahdollisia kehitysehdotuksia työkalun toteutusta varten. Keskustelua käytiin myös siitä, miten haastateltava henkilö koki voivansa hyötyä työkalusta. Ennen haastatteluja opinnäytetyöntekijän oli tärkeää perehtyä haastateltavien henkilöiden liiketoimintaan. Kysymykset ja haastattelurunko viimeisteltiin henkilöstöjohtajan kanssa.

### *Tuloksia*

Kehittämistoimenpiteiden kohdentamisen idea sai positiivisen vastaanoton johdon jäseniltä avoimissa haastatteluissa. Haastateltavat kuuntelivat esittelyn uudesta toimintamallista ja työkalusta mielenkiinnolla. Suurin osa koki, että asia oli helposti ymmärrettävissä.



Kaiken kaikkiaan johdon jäsenet olivat yhtä mieltä siitä, että muutos auttaa kehittämään toimintaa aiempaa parempaan suuntaan.

*Yhä asiakaslähtöisempi toimintatapa tuo uudenlaista ajattelua henkilöstöhallinnon toimintaan (Haastateltava 1).*

*Työkalu on looginen ja vaikuttaa hyödylliseltä kehittämistoimintojen kohdentamisen tueksi. Kun prosesseja mitataan erilaisilla mittareilla, niin voidaan varmistaa mittausten ja tulosten käytännön tekemiseen ohjaava voima. (Haastateltava 3.)*

*Niukat resurssit ajavat tilanteeseen, jossa asioiden olennaisuutta täytyy miettiä tarkkaan. Tämän tyyppinen toimintamalli tukee ajatusta, jossa työtä halutaan tehostaa, vaikka resurssit ovat samat. (Haastateltava 2.)*

Lisäksi kahdessa haastattelussa keskustelua herätti se, onko työkalun käyttö tasa-arvoista ja mikä on sen tuoma lisäarvo. Enemmistö koki kohdennetun tuen kuitenkin positiivisena asiana. Työkalun lisäarvoa on pohdittu kohdassa 4.3. Kappaleessa 3 todettiin, että johdon ja ulkopuolisten asiantuntijoiden näkemykset poikkeavat usein toisistaan, jos kyse on lähellä tiimiä työskentelevien esimiesten ja henkilöstön näkemyksistä kehittämisen tarpeesta. Usein ratkaisu on tarjota kaikille samanlaista kehittämistä. Työkalun käyttö lisäisi yrityksessä tasa-arvoa, sillä työkalun ideana on tukea jokaista yksikköä ja kehitettävää asiaa juuri tilanteen vaatimalla tavalla.

*Uusi työkalu mahdollistaisi sen, että turhaa työtä pystyttäisiin karsimaan ja aikaa ei kulutettaisi esim. palavereihin, joissa osa yksiköistä ei saa uutta tietoa ollenkaan. Osa kehittämistoiminnoista voi olla yksiköissä vanhan kertaamista. Joidenkin asioiden kehittämisessä apua tarvitaan enemmän ja silloin nähdään suoraan, mitä nämä asiat ovat. (Haastateltava 5.)*

*Kyvykkyyksille tulisi miettiä luonnollinen jakauma, kuinka kehittämistoimintoja kohdennetaan (Haastateltava 3).*

*Yksiköissä voidaan innostua uusista asioista ja halutaan lähteä kehittämään toimintaa. Usein innostus laantuu nopeasti ja kehittämisen laatu on heikkoa. Työkalun avulla pystyttäisiin vastaamaan myös tähän, sillä jokaista yksikköä voitaisiin auttaa aiempaakin paremmin, juuri yksikön tarpeiden mukaan. (Haastateltava 2.)*

*Parempi asioiden segmentointi ja kohdennettu kouluttaminen tehostaisi prosesseja ja auttaisi työntekijöitä kehittymään. Kun jokin asia ei hoidu toivotulla tavalla, se voi usein johtua henkilön epävarmuudesta asiaa kohtaan. Henkilöstöä kouluttamalla heidän tarpeiden mukaan, asiassa kehitytään ja tullaan itsevarmemmiksi. Tämä heijastuu suoraan työilmapiiriin ja työnmielekkyyteen. (Haastateltava 4.)*

Yksi haastateltavista nosti esiin korrelaatioasian. Lisäksi keskustelua heräsi muuan muassa siitä, että eri prosesseissa kehittämisen tuen tarve voi vaihdella yksikössä.

*Korrelaatio on myös tärkeä pohtia työkalua käytettäessä (Haastateltava 6).*

*Korrelaatio* eli riippuvuus tarkoittaa yhden tai useamman muuttujan vaikutusta toiseen muuttajaan (Nummenmaa 2014). Kommentillaan haastateltava viittasi siihen, että yksiköt voivat olla yhdessä asiassa tavoitetasolla, mutta toisessa asiassa heillä on vielä paljon kehittämisen varaa. Ajatuksena oli, että työkalun avulla voitaisiin verrata eri kehittämisprosessien riippuvuussuhteita toisiinsa. Se ei kuitenkaan tarkoita sitä, että ne korreloivat keskenään. Työkalu osoittaisi kohdentamisen tarpeen ainoastaan yhden prosessin tai prosessitoiminnon osalta kerrallaan. Työkalua hyödyntämällä eri prosessien tulosten tarkastelussa nähtäisiin, missä asioissa yksiköt tarvitsisivat erityisesti tukea kehittyäkseen. Työkalu osoittaisi myös, missä asioissa ja keneltä turhaa työtä voitaisiin karsia. Jos useamman kehittämisprosessin tulokset korreloisivat keskenään, voitaisiin tällöin havaita, että tarve kehittämisen tuelle on muita suurempi.

*Suuremmat yksiköt tulisi jakaa pienempiin osiin. Kun 60 henkilön yksikkö jaetaan tiimeittäin, niin saadaan totuudenmukaisempi tulos. Koko yksikön tulos ja keskiarvo isoissa yksiköissä eivät kerro mitään. (Haastateltava 4.)*

Kokonaisuutta voitaisiin kehittää paremmin jakamalla se pienempiin osiin. Työkalu osoittaisi, kuinka toimenpiteet tulisi kohdentaa. Keskustelun jälkeen täytyi pohtia, kenelle tai millaiselle ryhmälle toimenpiteet kohdennetaan. Kaikissa prosesseissa toimiva samanlainen linjaus todettiin

haastavaksi. Se, kenelle tai keille toimenpiteet kohdennetaan, tulisi aina katsoa prosessikohtaisesti kuitenkin työkalun osoittamalla tavalla. Kohdentamisen jälkeinen toteutus ei olisi kaikille yksiköille samanlainen, vaan kullekin omiin tarpeisiin istuva suunnitelma.

*Johtajilta kysyttiin, voisivatko he hyödyntää työkalua omassa työssään.*

Suurin osa haastateltavista uskoi voivansa hyödyntää työkalua. Haastatteluvaiheessa projekti oli kuitenkin vasta alkuvaiheessa, joten ehdotukset tietyistä prosesseista jäivät odotettua vähäisemmiksi.

*Projekti on niin alussa, että en halua vielä lähteä miettimään tiettyjä prosesseja tämän hyödyntämiseen. Lähdetään liikkeelle työilmapiirimittauksesta ja katsotaan mitä lopputulos tuo tullessaan. Ehdottomasti työkalu otetaan käyttöön, mikäli on näyttöä, että se oikeasti toimii. (Haastateltava 2.)*

Yksi haastateltavista ehdotti, että työkalua voisi hyödyntää esimerkiksi myynnin ja markkinoinnin prosesseissa asiakastytyväisyystutkimuksessa. Yhden mielestä taas työkalu on hyvä apu kaikessa, mitä kehitetään. Hänestä esimerkiksi osaamisen arvioinnissa työkalu olisi erittäin hyödyllinen.

*Tällä hetkellä yksikössä kehitetään ja yhtenäistetään olemassa olevia prosesseja. Tässä työkalu voisi olla apuna näyttämässä mitä prosesseja kannattaa kehittää ensin, jotta kehittäminen olisi mahdollisimman tehokasta. Usein pitkään käytössä olleet prosessit koetaan täysin itsestäänselvyydeksi ja ne toimivat hyvin. Tarve kehittämiselle voi kuitenkin olla erilainen, mitä on kuviteltu. Kun tehdään samoja asioita tarpeeksi kauan, niin tullaan sokeaksi sille, mitä oikeasti täytyy kehittää ja muuttaa. Työkalu vaikuttaa oikein hyvältä, sen avulla nähdään mistä kehittäminen tulee aloittaa. (Haastateltava 1.)*

#### 4.3.2 Työkalun suunnittelu ja kehittäminen

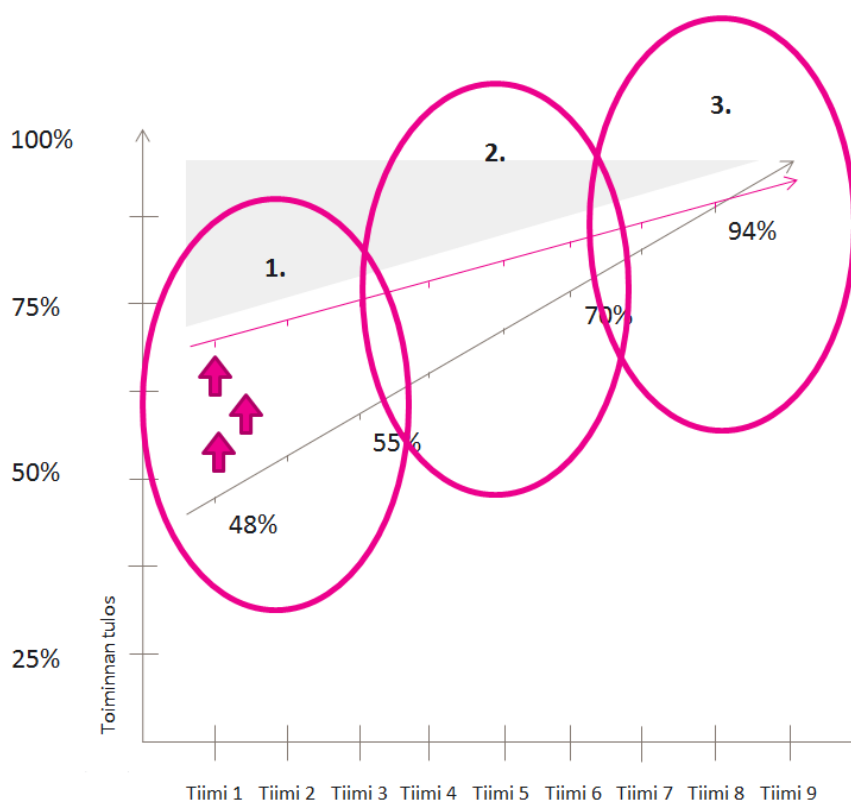
Työkalun käytännön toteutusta suunniteltiin havainnointia ja haastatteluita hyödyntäen sekä teoriaan pohjautuen. Aihetta tutkimalla selvitettiin, ettei kehittämistoimenpiteiden kohdentamiseen ole aiemmin kehitetty työkalua. Työkalu suunniteltiin alusta loppuun kuitenkin niin, että se tuki jo olemassa olevaa tutkimusmateriaalia.

Kesti (2010, 42) totesi kappaleessa 3.3, että hyvä kehittämisspalvelu hyödyntää teknologiaa, eikä kuluta liikaa organisaation omaa työaika. Lisäksi järjestelmien tulisi istua organisaation nykyiseen johtamisjärjestelmään osaksi systemaattista, tehokasta ja jatkuvaa henkilöstötuottavuuden parantamista. Työkalun tavoitteet olivat selkeät ja periaatteen mukaiset alusta alkaen. Työkalun tavoitteena oli olla käytettävyydeltään mahdollisimman yksinkertainen, helposti ymmärrettävä ja erilaisiin prosesseihin sopiva. Lisäksi työkalun visuaalinen ulkoasu tuli vastata yrityksen brändin mukaista ilmettä.

Projektin alussa opinnäytetyöntekijä teki havainnekuvat kohdeorganisaation kehittämisen vaikutusten nyky- ja tavoitetilasta. (kuvio 9 ja 10). Työkalun käytännön toteutukseen valittiin Microsoft Excel -ohjelma. Työkalun suunnittelu ja kehittäminen aloitettiin kuvioiden ja teorian pohjalta. Aluksi selvitettiin, millaisella työkalulla kehittämisen tuloksia voidaan arvioida, kohdentaa sekä mitä tietoa siihen täytyy sisällyttää. Työkalun esittämistapaan pohdittiin erilaisia vaihtoehtoja, kuten ympyrä- ja pylväskaaviota. Lopulliseksi työkalun esittämistavaksi valikoitui pistekaavio. Työkalun käytön mahdollistamiseksi tarvittiin mittauksen kohde, mitattu asia ja tulokset. Havaittiin, että samassa prosessissa mitattavia tuloksia voi olla yksi tai useampi, jolloin kaikkia mittauksen osa-alueiden tuloksia tulisi pystyä hyödyntämään työkalussa.

Seuraavaksi selvitettiin Kestin kappaleissa 3.2 ja 3.3 esiteltyyn tutkimukseen (Kesti 2012, 67–71.) pohjautuen, miten kehittämistoimenpiteitä voidaan kohdentaa perustellusti. Organisaation jokainen yksikkö on erilainen, ja niiden työskentelytavat vaihtelevat.

Mittaustuloksessa yhteenlasketun kokonaiskeskiarvon avulla yksiköitä voitiin tarkastella kahtena suurempana kokonaisuutena. Kaksijakoisen tarkastelun lisäksi oli suositeltavaa kohdentaa toimenpiteitä vieläkin pienempiin osiin. Kohdentamisessa otettiin käyttöön niin sanottu 20–70–10-sääntö, jonka mukaan 20 prosenttia työntekijöistä suoriutuu hyvin ja osaaminen on korkeatasoista, 70 prosenttia suoriutuu kohtuullisesti ja 10 prosenttia ovat heikosti suoriutuvia (Kesti 2010, 125). Tämän pohjalta luotiin kuvaukset kolmelle tukiryhmälle.



KUVIO 12. Tukiryhmäkohtainen kehittämistoimenpiteiden kohdentaminen

**Tukiryhmä 1:** Kyky kehittää toimintaa itsenäisesti on muita heikompi.

Ryhmä tarvitsee konkreettista apua ja ohjausta kehittämisen tueksi.

**Tukiryhmä 2:** Ryhmä havaitsee kehittämisen tarpeen sekä tarvitsee apua ja ohjausta kehittämisen tueksi ja suunnan näyttämiseen.

**Tukiryhmä 3:** Ryhmä huomaa kehityskohteet, ymmärtää kehittämisen tarpeen sekä osaa itsenäisesti ja oma-aloitteisesti kehittää toimintaansa.

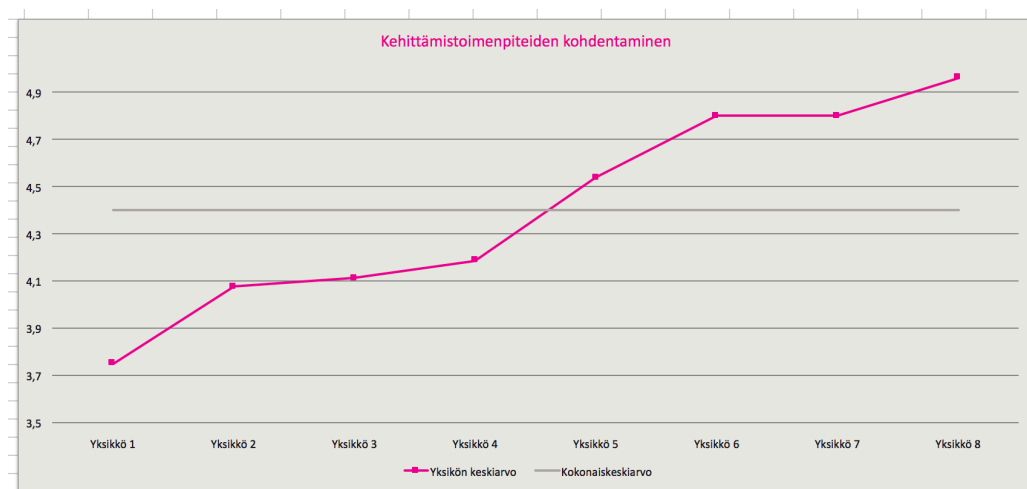


Tämän jälkeen luotiin uusi välilehti tulosten keskiarvoille ja kaikkien keskiarvojen kokonaiskeskiarvoille.

	B	C	D
	<b>Prosessin nimi ja vuosi</b>		
	Kyvykkyys	Arvo	Arvojen kokonaiskeskiarvo
	<b>Yksikkö</b> ▼	<b>Yksikönkeskiarvo</b> ▼↑	<b>Kokonaiskeskiarvo</b> ▼
	Yksikkö 1	3,75	4,40
	Yksikkö 2	4,08	4,40
	Yksikkö 3	4,11	4,40
	Yksikkö 4	4,19	4,40
	Yksikkö 5	4,54	4,40
	Yksikkö 6	4,80	4,40
	Yksikkö 7	4,80	4,40
	Yksikkö 8	4,96	4,40

KUVIO 14. Työkalun rakentamisen toinen vaihe, yksinkertaistaminen

Keskiarvot suodatettiin suuruusjärjestykseen ja tuotiin pistekaavioon, josta voitiin heti huomata kyvykkyysien erilaiset kehittämisen tarpeet.



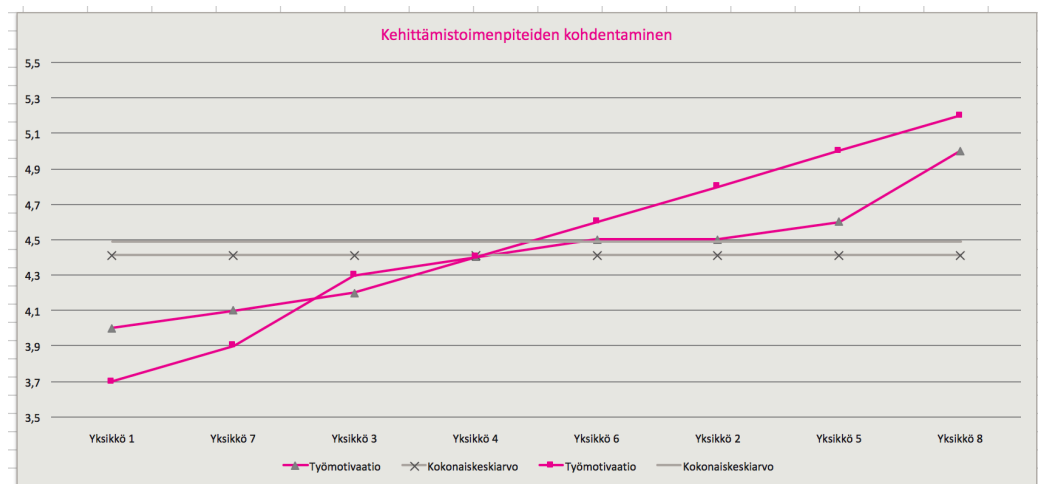
KUVIO 15. Pistekaavio, josta huomataan kyvykkyysien erilaiset kehittämisen tarpeet

Kun peruspohja alkoi hahmottua, työkalua lähdettiin jatkokehittämään. Kehittämisen tarkoituksena oli parantaa käytettävyyttä työkalua yksinkertaistamalla ja kokeilemalla, kuinka sen käyttö toimisi erilaisissa

tilanteissa. Toimivuutta testattiin eri prosessien mittaustuloksilla ja vertailemalla eri vuosien mittaustuloksia keskenään. Mittaustuloksia vertailemalla nähtiin kehittymisen suunta ja se, ovatko työkalun vaikutukset olleet odotusten mukaisia.

Prosessin nimi 2014			Prosessin nimi 2012		
Kyvykyys	Arvo	Arvojen kokonaiskeskiarvo	Kyvykyys	Arvo	Arvojen kokonaiskeskiarvo
Yksikkö	Työmotivaatio	Kokonaiskeskiarvo	Yksikkö	Työyhteisö	Kokonaiskeskiarvo
yksikkö 1	4	4,41	yksikkö 1	3,7	4,49
yksikkö 2	4,1	4,41	yksikkö 2	3,9	4,49
yksikkö 3	4,2	4,41	yksikkö 3	4,3	4,49
yksikkö 4	4,4	4,41	yksikkö 4	4,4	4,49
yksikkö 5	4,5	4,41	yksikkö 5	4,6	4,49
yksikkö 6	4,5	4,41	yksikkö 6	4,8	4,49
yksikkö 7	4,6	4,41	yksikkö 7	5	4,49
yksikkö 8	5	4,41	yksikkö 8	5,2	4,49

KUVIO 16. Kehittämisprosessin eri vuosien mittaustulokset työkalussa



KUVIO 17. Kehittämisprosessin eri vuosien mittaustulosten vertailu kaaviossa

Tuloksia vertaamalla havaittiin, että mitattavien asioiden nimitysten järjestys muuttui tuloksia suodattaessa paremmuusjärjestykseen. Ensin ajateltiin, että molemmista mittauksista luodaan vierekkäiset kaaviot. Lopulliseen versioon onnistuttiin kuitenkin kehittämään tekniikka, jonka avulla tuloksia voitiin vertailla samassa kaaviossa niin, että järjestys ei muutu.

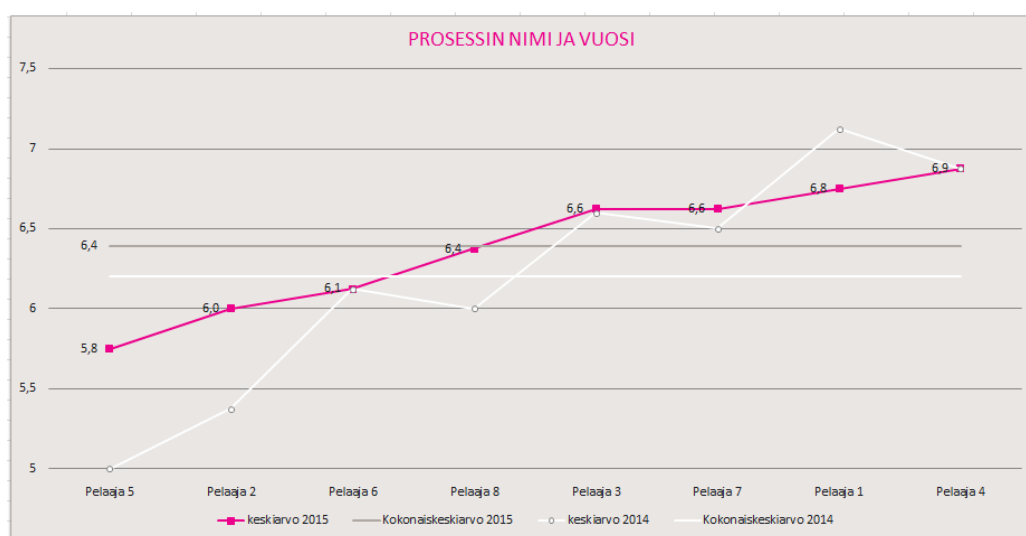


Kun työkalun perusrunko valmistui kohdentamista ja tulosten vertailua varten, työkalua kokeiltiin ja kehitettiin työilmapiirimittauksen prosessin avulla. Kokeilussa tiedettiin, että työkalu ei ole valmis, mutta että työkalun pilotoinnin avulla siitä voitiin kehittää viimeisin versio. Ennen pilotoinnin aloittamista projekti esiteltiin kahdessa HR – ajankohtaista esimiehille - tilaisuudessa. Tilaisuuksiin osallistui yhteensä 40 esimiestä ja johtoaseman henkilöä. Uusi toimintamalli sai positiivisen vastaanoton ja hyvää palautetta. Henkilöstö koki, että uuden työkalun avulla kehittäminen paranee jatkuvasti, mistä kaikki osapuolet hyötyvät. Tilaisuuden lisäksi opinnäytetyöntekijä kirjoitti artikkelin Mediatalo ESan henkilöstölehti Esanssiin käynnissä olevasta projektista. Artikkelin kautta uudesta toimintamallista ja työkalun käyttöönotosta viestittiin koko henkilöstölle (liite 1).

#### 4.3.4 Pilotointi työilmapiirimittauksessa

Kehittämistoimenpiteiden kohdentamisen työkalu otettiin ensimmäisenä käyttöön työilmapiirimittausprosessissa. Työilmapiirimittaus tarjoaa henkilöstölle konkreettisen mahdollisuuden vaikuttaa oman yksikkönsä työilmapiiriin ja sen kehittämiseen. Hyvällä työilmapiirillä on suora vaikutus työn tuottavuuteen. Työilmapiirimittauksen tarkoitus on auttaa vahvuuksien ja kehittämiskohteiden määrittelyssä ja niihin perustuvien konkreettisten kehitystoimenpiteiden suunnittelussa, toteutuksessa ja seurannassa. (Mediatalo ESA 2015a.)

Työilmapiirimittaus mahdollisti työkalun kehittämisen viimeisimpään versioon. Työkalua jatkokehitettiin, kunnes lopputulokseen oltiin tyytyväisiä. Työilmapiirimittauksen avulla voitiin selvittää työkalun erilaisia käyttötarkoituksia. Työilmapiirimittaus on hyvä esimerkki siitä, kuinka työkalua voidaan käyttää kehittämistoimenpiteiden kohdentamisen tukena. Mittaustulosten perusteella kehittämistoimenpiteet kohdennettiin yksiköihin työkalun osoittamalla tavalla. Työkalua hyödynnettiin tulosten tarkasteluun, ja sen perusteella yksiköt jaettiin kolmeen tukiryhmään. HR kohdensi kehittämisen tuen tukiryhmäkohtaisesti siten, että kaikille tukiryhmille tarjottiin tietty perusosa ja tukiryhmän mukaan tarpeelliseksi määritelty lisätuki.



KUVIO 18. Kahden työilmapiirimittauksen tulosten vertailu yksiköittäin

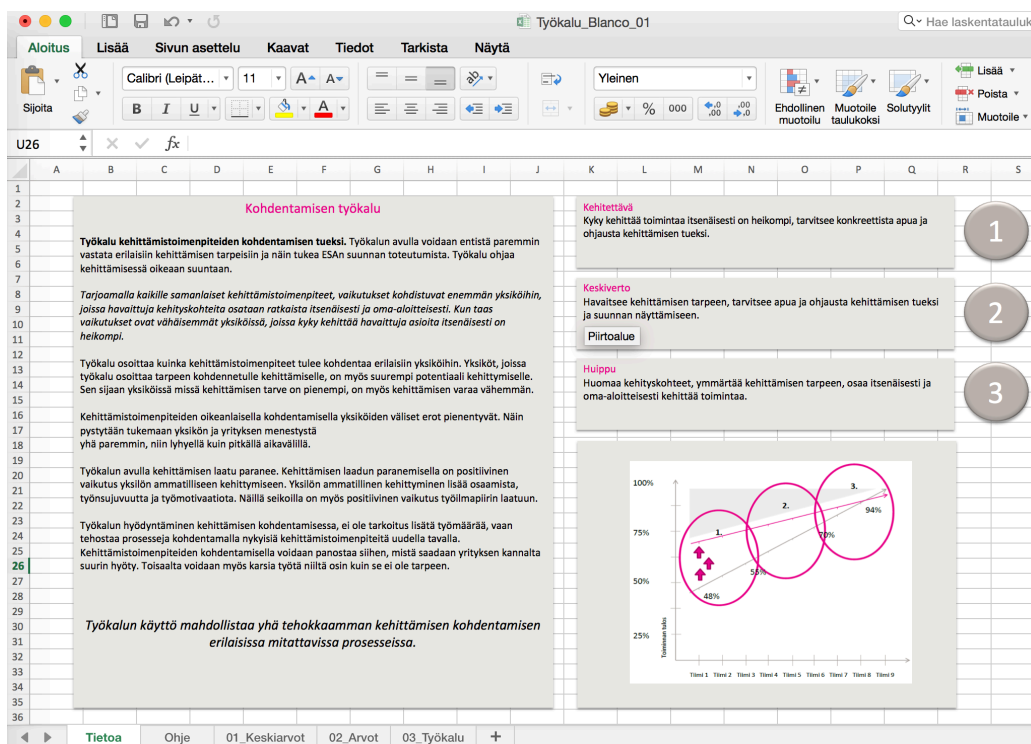
Työkalun avulla mittauksen tuloksia onnistuttiin vertailemaan aikaisempien mittausten tulosten kanssa. Lisäksi erilaisia käyttötarkoituksia testattiin esimerkiksi vertailemalla työilmapiirimittauksessa olevia, strategiaan pohjautuvia indeksikysymysten tuloksia keskenään. Strategiaan pohjautuvien indeksikysymysten katsotaan mittaavan yrityksen menestymisen ja strategian toteutumisen kannalta kriittisimpiä asioita. Niiden ansiosta huomattiin, missä osa-alueissa tarvitaan kehittymistä eri kyvykkyyksissä. Näin voitiin varmistua oikeanlaisesta kehittämisen tuesta niin, että jatkossa yksiköiden erilaiset tavoitteet voidaan saavuttaa yrityksen liiketoimintastrategiaan pohjautumalla.



KUVIO 19. Strategiaan pohjautuvien osa-alueiden vertailu työkalussa

#### 4.4 Kehittämistoimenpiteiden kohdentamisen työkalu

Kehittämistoimenpiteiden kohdentamisen työkalu muodostui kolmen välilehden kokonaisuudeksi. Kolmen päävälilehden lisäksi työkaluun luotiin kaksi muuta välilehteä. Ydinsisällön ulkopuolella oleville välilehdille lisättiin tietoa työkalusta sekä lyhyt, yksinkertainen ohjeistus työkalun käyttöön. Yksinkertaisen ohjeistuksen lisäksi tehtiin aiempaa laajempi kohdentamistoimenpiteiden työkalun käyttöopas (liite 2).



KUVIO 20. Tietoa työkalusta -välilehti

Ensimmäinen välilehti sai nimekseen 01\_keskiarvot. Keskiarvotaulukkoon asetettiin paikka prosessin nimelle ja toteuttamisvuodelle. Vuosiluku lisättiin taulukkoon siksi, että kehittämisen prosesseja toteutetaan kohdeorganisaatioissa vuosikellon mukaisesti vuosittain tai joka toinen vuosi. Ensimmäistä välilehteä yksinkertaistettiin, jotta mittauksen tulokset oli helppo täyttää taulukkoon. Taulukkoon tehtiin paikat mitattulle asialle, viereisiin sarakkeisiin sijoitettiin mittauksen tulokset ja viimeisessä sarakkeessa laskettiin mitattujen asioiden yhteenlaskettu kokonaiskeskiarvo kyvykkyyksittäin. Mitattava asia nimettiin tyhjässä pohjassa kyvykkyudeksi, jolla tarkoitetaan tässä tapauksessa kehitettävää

kohdetta. Jokaiseen otsikkosoluun lisättiin ohjeet niiden täyttämistä varten (kuvio 21). Työkalua kehitettiin, jotta mittauksen tulokset olisivat mahdollisimman helposti täytettävissä taulukkoon ja jotta työkalu olisi yksinkertaisesti muokattavissa mittauksen laajuuden ja mitattavien asioiden määrän mukaan.

PROSESSIN NIMI JA VUOSI							
Mittattava asia	Osakokonaisuus/ Toiminnan tulo	Osakokonaisuus/ Toiminnan tulo	Osakokonaisuus/ Toiminnan tulo	Osakokonaisuus/ Toiminnan tulo	Osakokonaisuus/ Toiminnan tulo	Osakokonaisuus/ Toiminnan tulo	Kokonaiskeskiarvo
1 Kyvykkys 1							#IAKO/01
2 Kyvykkys 2							#IAKO/01
3 Kyvykkys 3							#IAKO/01
4 Kyvykkys 4							#IAKO/01
5 Kyvykkys 5							#IAKO/01
6 Kyvykkys 6							#IAKO/01
7 Kyvykkys 7							#IAKO/01
8 Kyvykkys 8							#IAKO/01
9 Kyvykkys 9							#IAKO/01
10 Kyvykkys 10							#IAKO/01

KUVIO 21. Välilehti 01\_keskiarvot

Toinen välilehti nimettiin 02\_arvot -välilehdeksi. Taulukko rakennettiin hakemaan tiedot ja tulokset automaattisesti ensimmäiseltä välilehdeltä. Taulukon ideana on hakea mitatun prosessin tulokset ensimmäiseltä välilehdeltä, jotta ne saadaan asettumaan kaavioon tulosten mukaiseen suuruusjärjestykseen. Taulukon ensimmäiseen sarakkeeseen lisättiin vielä numerot, minkä ansiosta taulukko oli helposti muutettavissa takaisin alkuperäiseen järjestykseen.

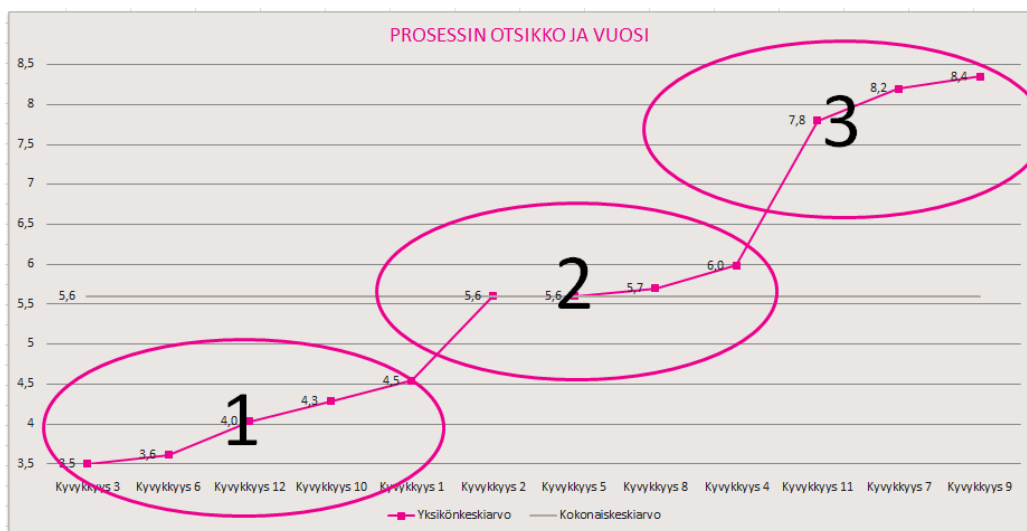
Ensimmäinen kyvykkyyssarake hakee automaattisesti 01\_Keskiarvot-välilehdeltä mitatun asian nimet. Toinen arvosarake hakee automaattisesti kyvykkyyksien kokonaiskeskiarvot. Kolmas kokonaiskeskiarvosarake laskee puolestaan arvojen kokonaiskeskiarvon. (Kuvio 22.) Keskiarvojen kokonaiskeskiarvon avulla varsinaisessa kaaviossa voidaan osoittaa vaakasuuntainen kyvykkyyksienvälinen keskiarvo.

PROSESSIN NIMI JA VUOSI			
	Kyvykkyyks	Arvo	Arvojen kokonaiskeskiarvo
↑	esim. Yksikkö	keskiarvo	Kokonaiskeskiarvo
1	Kyvykkyyks 1	#JAKO/0!	#JAKO/0!
2	Kyvykkyyks 2	#JAKO/0!	#JAKO/0!
3	Kyvykkyyks 3	#JAKO/0!	#JAKO/0!
4	Kyvykkyyks 4	#JAKO/0!	#JAKO/0!
5	Kyvykkyyks 5	#JAKO/0!	#JAKO/0!
6	Kyvykkyyks 6	#JAKO/0!	#JAKO/0!
7	Kyvykkyyks 7	#JAKO/0!	#JAKO/0!
8	Kyvykkyyks 8	#JAKO/0!	#JAKO/0!
9	Kyvykkyyks 9	#JAKO/0!	#JAKO/0!
10	Kyvykkyyks 10	#JAKO/0!	#JAKO/0!

KUVIO 22. Välilehti 02\_arvot

Kolmannelle eli viimeiselle välilehdelle rakennettiin varsinainen kaavio kohdentamisen tueksi. 03\_työkalu-välilehti rakennettiin hakemaan automaattisesti mitatun prosessin tulokset sekä kyvykkyyksien tulosten yhteenlasketun keskiarvon 02\_arvot välilehdeltä.

Kaavio osoittaa, kuinka kehittämistoimenpiteet tulisi kohdentaa kyvykkyyksittäin. Työkalun voidaan sanoa olevan niin sanottu indikaattori, eli se ei osoita absoluuttista totuutta, vaan auttaa kehittämistoimenpiteiden kohdentamisessa (kuvio 23). Pistekaavion helppolukuisuuden kehittämiseksi kaavioon lisättiin tulosten arvopisteet.



KUVIO 23. Välilehti 03\_työkalu

Työkalun avulla kehittämisen toimenpiteet voidaan lopuksi kohdentaa kyvykkyyksittäin työkalun osoittamalla tavalla optimaalisesti siten, että jokainen saa tarvitsemaansa tukea oman toimintansa ja itsensä kehittämiseen.

## 5 POHDINTA

Viidennessä luvussa esitellään opinnäytetyön tutkimustulosten avulla muodostetut johtopäätökset. Lisäksi luvussa arvioidaan opinnäytetyön luotettavuus, eli validiteetti ja reliabiliteetti. Luvun lopussa esitetään työn pohjalta laadittuja jatkotutkimusehdotuksia.

### 5.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen pohjalta kehittämistoimenpiteiden kohdentamisen työkalun voidaan nähdä olevan luotettavana apuna erilaisten kehittämistarpeiden tunnistamisessa. Sen avulla yrityksen on mahdollisuus saada hyödyntämätön kehityspotentiaali käyttöönsä. Työkalua voidaan hyödyntää myös jatkon mittarina, jonka avulla voidaan seurata eri yksiköiden kehittymistä ja kehittämisen tuen tarvetta. Työkalu mahdollistaa investointien suuntaamisen sinne, missä tuotto-odotukset ovat suurimmat.

Muuttuvassa liiketoiminnassa kehittämistä tulee hioa ja muuttaa jatkuvasti niin sisäisten kuin ulkoisten tekijöiden mukaisesti. Kehittämistä tukeva yhtenäinen toimintamalli ja työkalu tuovat pysyvyyttä ja ovat turvallinen perusta jatkuvalla kehittämiselle.

Työkalun avulla kehittämisen laatu paranee, kehittyminen nopeutuu ja riski vääristä toimenpiteistä vähenee. Kehittämisen laadun paranemisella on positiivinen vaikutus myös yksilön ammatilliseen kehittymiseen, joka puolestaan lisää työntekijän osaamista, työnsujuvuutta ja työmotivaatiota. Näillä seikoilla on myös positiivinen vaikutus työilmapiirin laatuun. Työkalu on niin sanottu indikaattori eli suuntaa antava, arvioiva kuvaus mittauskohteesta. Käyttötarkoitus rajoittuu aina kyseiseen tilanteeseen. Työkalu ei osoita absoluuttista totuutta, vaan ohjaa kehittämisessä oikeaan suuntaan.

Työkalulla voidaan tukea kehittämistä. Sen käytön ei ole tarkoitus esiintyä julkisesti kehittämisen prosessissa. Sen sijaan prosessin omistaja hyödyntää työkalua omassa työssään ja ohjaa sen avulla prosessin toimintaa.



Tutkimuksen pohjalta havaittiin, että työkalun avulla prosessia voidaan tehostaa olemassa olevilla resursseilla, jos kehittämistoimenpiteet kohdennetaan optimaalisesti. Työkalun tarkoituksena ei ole säästää aikaa, muttei toisaalta myöskään lisätä työmäärää. Työkalun käyttö on automatisoitu mahdollisimman pitkälle käytettävyyden parantamiseksi. Taulukkoon tuodut tulokset osoittavat, kuinka kehittämistoimenpiteet kohdennetaan.

Työkalun suunnittelu ja toteutus tehtiin kapeaa sektoria varten syventymällä henkilöstökehittämisen prosesseihin. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että työkalua voi hyödyntää missä tahansa mitattavassa prosessissa. Seuraavana toimenpide-ehdotuksena työkalu tulisi jalkauttaa riittävän hyvin koko Mediatalo ESan käyttöön. Työkalun toteutuksesta ja käyttötarkoituksesta on tiedotettu Mediatalo ESan johdolle, esimiehille sekä muulle henkilöstölle. Lyhyt koulutus työkalun käyttöön pienentäisi kynnystä käyttää työkalua erilaisissa mitattavissa prosesseissa. Tätä kautta koulutus tehostaisi koko organisaation kehitystä. Työkalu voitaisiin jakaa sisäisessä intranetissä riittävästi ohjeistettuna jokaisen yksikön käyttöön, jossa se voisi tukea kehittämistyötä ja erilaisia mitattavia prosesseja.

Kohdentamisen työkalun käyttö tukee asiakaslähtöistä ajattelutapaa henkilöstön kehittämisessä. Yhä asiakaslähtöisempi lähestymistapa sisäisissä toiminnoissa on uusi, mutta alalla vahvistuva trendi. Uudenlainen kehittämisen kohdentamisen työkalu tukee jatkuvassa muutoksessa liiketoiminnan kehittymistä oikeaan suuntaan.

## 5.2 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksessa löydettiin vastaukset tutkimuskysymyksiin. Havainnoinnin, haastatteluiden ja työkalun pilotoinnin avulla onnistuttiin rakentamaan kohdeorganisaation käyttötarpeisiin soveltuva kehittämistoimenpiteiden kohdentamisen työkalu. Onnistumisten perusteella voidaan todeta, että opinnäytetyössä on saavutettu sille asetetut tavoitteet niin toimeksiantajan

kuin opinnäytetyön tekijän näkökulmasta. Näin ollen tutkimuksen validiteetin voidaan sanoa olevan hyvä.

Tutkimuksen validiteettia parantaa myös tutkimuksen aikana kirjoitettu tutkimuspäiväkirja, jonka avulla tutkimuksen eteneminen ja havainnot voidaan osoittaa kirjallisesti. Validiteettia on myös parantanut se, ettei tutkimuksen tekijällä ole ollut ennakko-odotuksia työntekijöiden ajatuksista ja käyttäytymismalleista, vaan tarkastelijan voidaan sanoa olevan ulkopuolinen tekijä. Tutkimuksen validiteettia voi puolestaan heikentää se, että toimeksiantaja valitsi tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen ja pääteorialähteen aikaisessa vaiheessa. Näin ollen muita prosessintehostamisvaihtoehtoja ei ehkä ole osattu huomioida tarpeeksi suunnitteluvaiheessa.

Tutkimuksen validiteettia on parantanut myös henkilöstöjohtamisammattilaisten tuki. Heidän ohjauksessaan opinnäytetyöntekijälle sai kuulla luotettavista ja käytännönläheistä havainnoista. Lisäksi opinnäytetyöntekijälle annettiin tietoja kohdeorganisaation nykytilakartoitukseen ja prosessien tehostamiseen. Tämä on vaikuttanut positiivisesti tutkimuksen reliabiliteettiin.

Tutkimuksen luotettavuutta olisi voinut lisätä pilotoinnissa seuraavan mittauksen tulokset. Uusia tuloksia olisi voinut verrata pilotoinnin kohteena olleen mittauksen tuloksiin. Tämän avulla olisi nähty, onko työkalun käyttö ohjannut toimintaa teorian osoittamalla tavalla. Mittaukset järjestetään parittomina vuosina, ja projektin tiukan aikataulun takia tulosten vertailu ei ollut mahdollista.

Työn luotettavuutta on lisännyt se, että opinnäytetyöntekijä on saanut alusta asti suunnitella ja toteuttaa työkalun itse tuntemansa teorian pohjalta ilman ennakko-odotuksia. Sen sijaan opinnäytetyöntekijän subjektiiviset näkemykset tutkittavasta aiheesta ovat saattaneet ohjata työn tekemistä. Aluksi havainnointi ja teoriaan pohjautuva työkalun suunnittelu korostuivat: niihin kului arviolta noin 60 prosenttia projektin aikataulusta. Työkalun toteutukseen, testaamiseen ja kehittämiseen

kokonaisajasta käytettiin noin 40 prosenttia. Näin työkalu voitiin alusta alkaen viilata mieleiseksi niin, ettei liian nopeita johtopäätöksiä päässyt syntymään. Luotettavuutta lisää myös se, että työkalu on esitelty Marko Kestille, joka on antanut positiivista palautetta sen toiminnasta ja käyttöönotosta.

Lisäarvoa opinnäytetyölle saatiin kehityskohteista, joita tutkimalla yrityksen henkilöstökehittämisen prosesseja voidaan kehittää myös tulevaisuudessa. Opinnäytetyössä suunnitellun työkalun avulla voidaan tunnistaa kehittämisen tuen tarve. Seuraavaksi tulisi selvittää, kuinka ja miten henkilöstöä motivoidaan kehittämään itseään ja omaa toimintaansa. Olisi myös mielenkiintoista tutkia, miten henkilöstö kokee kehittymisen tarpeen ja mitä he toivoisivat kehittymiseltä.

## 6 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää päätutkimuskysymyksen avulla, kuinka Mediatalo ESan suurinta kehitystä vaativiin asioihin voidaan vaikuttaa siten, että kehittämisen prosesseista hyödytään entistä paremmin.

Päätutkimuskysymyksen ratkaisemiseksi teoriaosuudessa käsiteltiin strategisen henkilöstötuottavuuden parantamista. Näkökulmana oli nykyisten kehittämistoimenpiteiden optimaalinen kohdentaminen alueille, joissa nähdään yrityksen kannalta suurin hyöty. Teoriaosuudessa syvennyttiin kehittämistoimintojen kohdentamisessa huomioitaviin asioihin, kuten kehittämisen mittaamiseen ja erilaisiin kyvykkyyksiin. Teoriaosuus toteutettiin tutkimalla alan kirjallisuutta. Työn empirisessä osuudessa kerättiin tutkimusaineistoa havainnoimalla yrityksen henkilöstökehittämisen nykytilaa ja sitä, kuinka nykytilaa voitaisiin parantaa kohdentamalla. Havainnoinnin lisäksi työkalua testattiin työilmapiirimittauksen prosessissa.

Opinnäytetyön alakysymyksiä olivat: ”Miten kehittämisen toimenpiteitä voidaan kohdentaa perustellusti?” ja ”Auttaako työkalu kehittämistoimintojen kohdentamisessa?” Ensimmäisen alakysymyksen ratkaisemiseksi teoriaosuudessa tarkasteltiin kehittämistoimenpiteiden kohdentamista, prosessien mittaamista ja erilaisten kyvykkyyksien oppimiskykyä Marko Kestin tutkimuksen aihepiirien mukaisesti. Toisen alakysymyksen ratkaisemiseksi työkalu otettiin käyttöön työilmapiirimittauksen prosessissa.

Tutkimuksessa saavutetut havainnot ja työn teoriaosuus auttoivat toteuttamaan Mediatalo ESAlle kehittämistoimenpiteiden kohdentamisen työkalun. Työkalun suunnittelussa ja toteutuksessa huomioitiin eri osapuolten hyötynäkökulmat. Työkalun avulla voidaan tunnistaa kehittymisen pullonkaulatekijät. Se myös osoittaa, kuinka kehittämistoimenpiteet tulisi kohdentaa erilaisiin yksiköihin. Yksiköissä, joissa työkalu osoittaa tarpeen kohdennetulle kehittämiselle, on myös suurempi kehittymispotentiaali.

Sen sijaan yksiköissä, joissa kehittämistarve on pienempi, on kehittämisen varaa vähemmän. Kehittämistoimenpiteiden oikeanlaisella kohdentamisella yksiköiden väliset erot pienentyvät. Näin pystytään tukemaan yksikön ja yrityksen menestystä yhä paremmin niin lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä.

Projektin aikana luotu kehittämistoimenpiteiden kohdentamisen työkalu on otettu käyttöön Mediatalo ESan HR:ssä. HR hyödyntää työkalua erilaisten kehittämistoimenpiteiden kohdentamisessa prosessitukena. Lisäksi työkalu on tarkoitus jalkauttaa laajemmin koko organisaation käyttöön.

## LÄHTEET

### Elektroniset lähteet

Alaluusua, V. 2012. Konzernin strategisen ohjaustyylin edut ja haitat erilaisten yksiköiden näkökulmasta [viitattu 20.5.2015]. Saatavissa: [http://epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/12844/hse\\_ethesis\\_12844.pdf](http://epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/12844/hse_ethesis_12844.pdf)

Aurio, M., Oravakangas, A. 2013. Osaaminen ja työhyvinvointi yrityksen menestystekijänä [viitattu 16.5.2015]. Saatavissa: <http://www.taitoavain.fi/?p=846>

Haikonen, M. 2014. Segmentoinnin työkalu teollisen kaupan alalle. p. 19-20 [viitattu 16.5.2015]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201405259799>

Kesti, M 2012. The Tacit Signal Method in Human Competence based Organization Performance Development. p. 67-71 [viitattu 16.5.2015]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-484-577-9>

Mediatalo ESA. 2015a. Mediatalo ESA [viitattu 16.5.2015]. Saatavissa: <http://www.mediataloesa.fi/>

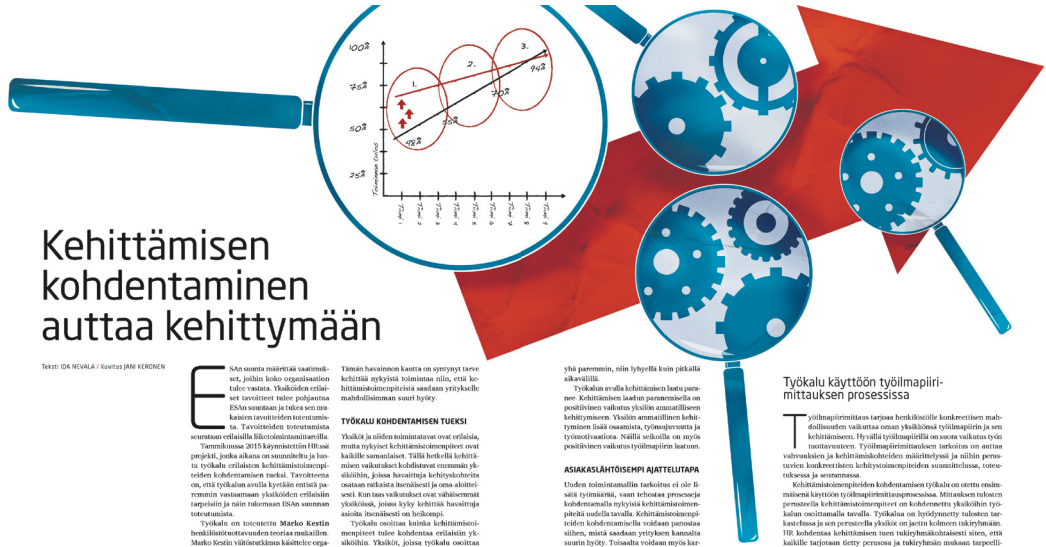
Mediatalo ESA. 2015b. Tilinpäätös 2013 [viitattu 16.5.2015]. Saatavissa: [http://portfolio-web.ess.fi/www/Mediatalo\\_Esa/2014Tilinpaaotos/#!/1/](http://portfolio-web.ess.fi/www/Mediatalo_Esa/2014Tilinpaaotos/#!/1/)

Uotila, T-P. 2010. Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen [viitattu 16.5.2015]. Saatavissa: [http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-313-4.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-313-4.pdf)

## Painetut lähteet

- Heikkinen, H., Rovio, E., Syrjälä, L. 2008. Toiminnasta tietoon: Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Tampere: Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kesti, M. 2013 Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus Finva.
- Kesti, M. 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus Finva.
- Nummenmaa, L., Holopainen, M., Pulkkinen, P., 2014. Tilastollisten menetelmien perusteet. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Otala, L M. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: Wsoy.
- Ranta, R. 2005. Kehittyvä työyhteisö, Kehittäminen ja uudistuminen ihmisenä ja organisaationa. Jyväskylä: Yrityskirjat Oy.
- Tuominen, K. 2010. Lean, Tehoa ja laatua prosessien virtauksen kehittämiseen. Helsinki: Readme, A Bonnier Group Company.
- Viitala, R. 2006. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.
- Viitala, R. 2008. Johda osaamista, Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Infor Oy.

# LIITTEET



## Kehittämisen kohdentaminen auttaa kehittymään

Teksti: IDA NEVALA / Kuvitus: JANI KERONEN

**E**San sanasta määrättyt vaatimukset, jollain koko organisaation tälle: vastaa. Yksiköiden erilaiset tavoitteet tulee pohtia ESAn suuntaan ja tältä sen mukaisen tavoitteiden toteuttamista. Tavoitteiden toteuttamista seurataan erillisellä kehittämisen seuralla. Tammikuussa 2015 käytettiin HR:ssä projektia, jonka aikana on suunniteltu ja toteutettu työkäteen erillisen kehittämisen tavoitteiden kohdentamisen teksi. Tavoitteena on, että työkäteen avulla työkäteen erillään vastamaan yksiköiden erillään tarpeisiin ja näin tukemaan ESAn suunnan toteuttamista.

Tämän havainnon kautta on syntynyt tarve kehittää nykyistä toimintaa niin, että kehittämistoimintapöytä osaan yrityskäytölle mahdollisimman suuri hyöty.

### TYÖKÄLÄ KOHDENTAMISEN TUEKSI

Työkäteen avulla kohdentaminen on erillään, mutta nykyiset kehittämisen tavoitteet ovat kaikille samantyyppiset. Tällä tarkoitella kehittämisen vaikutuksia kohdennettuna yksiköihin, joihin havainnointi kohdistuu osaan mukaisia tavoitteita ja osittain työkäteen. Kun taas vaikutukset ovat välillisimmät yksiköissä, joihin kytty kohdennettuna havainnointi osittain työkäteen on helpompaa.

Työkäteen avulla kohdentaminen on erillään, mutta nykyiset kehittämisen tavoitteet ovat kaikille samantyyppiset. Tällä tarkoitella kehittämisen vaikutuksia kohdennettuna yksiköihin, joihin havainnointi kohdistuu osaan mukaisia tavoitteita ja osittain työkäteen. Kun taas vaikutukset ovat välillisimmät yksiköissä, joihin kytty kohdennettuna havainnointi osittain työkäteen on helpompaa.

yhä paremmin, niin lyhyellä kulla jatkamalla.

Työkäteen avulla kohdentaminen on erillään, mutta nykyiset kehittämisen tavoitteet ovat kaikille samantyyppiset. Tällä tarkoitella kehittämisen vaikutuksia kohdennettuna yksiköihin, joihin havainnointi kohdistuu osaan mukaisia tavoitteita ja osittain työkäteen. Kun taas vaikutukset ovat välillisimmät yksiköissä, joihin kytty kohdennettuna havainnointi osittain työkäteen on helpompaa.

### ASIAKASLÄHTÖISEMPI AJATTELU PARANTAA TOIMINTAMALLIA

Työkäteen avulla kohdentaminen on erillään, mutta nykyiset kehittämisen tavoitteet ovat kaikille samantyyppiset. Tällä tarkoitella kehittämisen vaikutuksia kohdennettuna yksiköihin, joihin havainnointi kohdistuu osaan mukaisia tavoitteita ja osittain työkäteen. Kun taas vaikutukset ovat välillisimmät yksiköissä, joihin kytty kohdennettuna havainnointi osittain työkäteen on helpompaa.

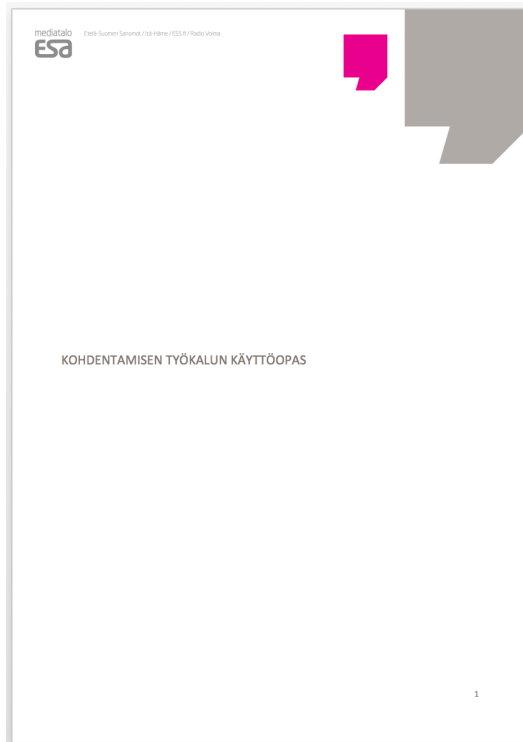
### Työkäteen käyttöön työpiiriin mittauksen prosessissa

**T**yöpiiriin mittauksen prosessissa on kehitetty konkreettisen mallin avulla valittua osaa yksiköiden työpiiriin ja sen kehittämiseen. Työkäteen käyttöön on osaa valittua työpiiriin. Työpiiriin mittauksen tarkoituksena on antaa vahvuuden ja kehittämistoimintapöydän mukaisesti ja näin parantaa konkreettisen kehittämisen seuralla.

Kehittämistoimintapöydän kohdentaminen työkäteen on osittain erillään työkäteen käyttöön työkäteen seuralla. Työkäteen käyttöön työkäteen seuralla on osittain erillään työkäteen käyttöön työkäteen seuralla. Työkäteen käyttöön työkäteen seuralla on osittain erillään työkäteen käyttöön työkäteen seuralla.

## LIITE 1. Artikkel: Kehittämisen kohdentaminen auttaa kehittymään (Mediatalo ESAn henkilöstölehti Esanssi 1/2015)

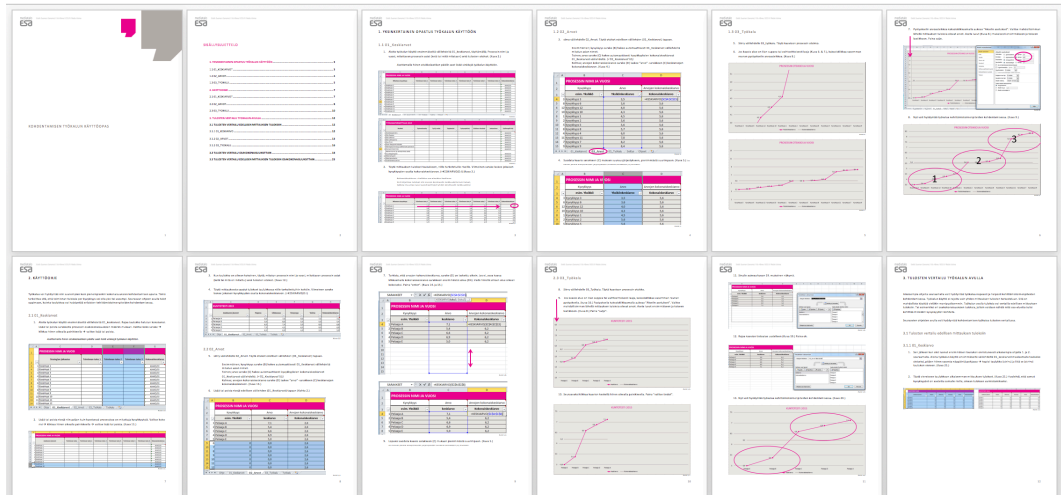




mediatälo Esa Suomen Sääntelö / FSA Hämeen / ESSA / Radio Yhteisö

### SISÄLLYSLUETTELO

- 1. YKSINKERTAINEN OPASTUS TyöKALUN KäYttöÖN** ..... 3
- 1.1 01\_KESKIARVOT ..... 3
- 1.2 02\_ARVOT ..... 4
- 1.3 03\_TyöKALU ..... 5
- 2. KäYttöOHJE** ..... 7
- 2.1 01\_KESKIARVOT ..... 7
- 2.2 02\_ARVOT ..... 8
- 2.3 03\_TyöKALU ..... 10
- 3. TULOStEN VERTAILU TyöKALUN AVULLA** ..... 12
- 3.1 TULOStEN VERTAILU EDELLISEN MITTAUKSEN TULOStEN ..... 12
- 3.1.1 01\_KESKIARVOT ..... 12
- 3.1.2 02\_ARVOT ..... 13
- 3.1.2 03\_TyöKALU ..... 16
- 3.2 TULOStEN VERTAILU OSAKOKONAISUUSITTAIN ..... 18
- 3.3 TULOStEN VERTAILU EDELLISEN MITTAUKSEN TULOStEN OSAKOKONAISUUSITTAIN ..... 23



LIITE 2. Kohdentamisen työkalun käyttöopas