



jamk

Lähiesihenkilöt suorituksen johtamisessa toiseen asteen oppilaitoksessa

Jani Järvinen

Opinnäytetyö, ylempi AMK

05/2022

Logistiikan tutkinto-ohjelma

Järvinen Jani

Lähiesihenkilöt suorituksen johtamisessa toisen asteen oppilaitoksessa

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. **Huhtikuu 2022**, 65 sivua

Tekniikan ala. Logistiikan tutkinto-ohjelma (ylempi AMK), Opinnäytetyö YAMK

Julkaisun kieli: suomi

Verkkojulkaisulupa myönnetty: kyllä

Tiivistelmä

Suorituksen johtaminen on tänä päivänä yksi keskeisin organisaation kilpailukykytekijä. Suorituksen johtamisella tavoitellaan organisaatiossa saamaan aikaan haluttuja tuloksia. Suorituksen johtaminen jaetaan neljään laajempaan kokonaisuuteen: tehtävien ja vastuiden selkeys, strategiaa tukevien tavoitteiden määrittely, palaute, ohjaus ja valmentaminen sekä osaamisen ja toiminnan kehittäminen. Suorituksen johtamisessa esimies on keskeisessä roolissa. Esimies luo omalla osaamisellaan ja johtamisellaan puitteet tiimiläisten suoriutumiselle.

Opinnäytetyön tavoitteen saavuttamiseksi määriteltiin kolme tutkimuskysymystä. Tutkimuskysymyksiin haettiin vastauksia sekä kirjallisuuskatsauksen että laadullisen tutkimuksen avulla. Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä oli survey-kysely. Kyselyyn valittiin mukaan tutkimusorganisaation lähiesimiehet pl. koulutusjohtajat ja ylin johto.

Tutkimustulosten kautta saatiin kokonaiskuva kohdeorganisaation suorituksen johtamien nykytilasta. Tutkimustuloksissa ilmeni, että suorituksen johtamiselle on luotu organisaatiotasolla hyvät, jopa erinomaiset käytänteet. Suorituksen johtaminen organisaatiossa tiimi- ja yksilötasolla vaatii kuitenkin vielä yhtenäistämistä suorituksen johtamisen toteuttamisen käytänteissä ja tavoissa toteuttaa ja johtaa suoritusta. Tuloksista ilmeni myös odotukset suorituksen johtamiselle lähiesimiestyössä ovat epäselviä ja näin ollen myös suorituksen johtamisen käytänteet tiimitasolla vaihtelevat merkittävästi. Tutkimuksen tärkeimpänä tuloksena saatiin näkyviin suorituksen johtamisen vahvuudet ja kehittämiskohteet kohdeorganisaatiossa.

Opinnäytetyön pohjalta kohdeorganisaatio voi kehittää ja selkeyttää suorituksen johtamisen käytänteitä ja työkaluja. Tutkimuksen tuloksia voidaan myös soveltaa laajemminkin suorituksen johtamisen kontekstissa nimenomaan kirkastamaan ja selkeyttämään suorituksen johtamisen tavoitteita, työkaluja ja toimintatapoja lähiesimiehen näkökulmasta.

Avainsanat (asiasanat) Suorituksen johtaminen, lähiesimiestyö

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

-

Järvinen, Jani

Performance management in team leader position in vocational upper secondary education and training

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, April 2022, 65 pages

Engineering and Technology. Master's Degree Program in logistics

Permission for web publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

Performance management is one of the most important success factors of organization's competitiveness. The goal of performance management is to achieve the objectives and goals set for the organization. Performance management can be divided into four categories: clarity of role and responsibilities, identification of the goals (supporting achievement of the strategic goals), feedback, guidance and coaching as well as development of capabilities and the organization. The team leader is in a key position in performance management. Team leader empowers and provides opportunities and support for the team members' performance.

Three research questions were defined to achieve the objectives of this research. Literature review was carried out and qualitative research methods were used to answer the questions. A survey was used to collect data. The survey-questionnaire was sent to the team leaders in the organization, excluding top management.

The research gave an overview of the current status of performance management in the organization. The results showed that the organization has in place good, if not excellent performance management tools and practices on an organizational level. However, the research results showed also that the ways of performance management practices and used tools vary quite much between team leaders. The research exposed that the performance management requires more standardized ways to conduct and implement on a team and individual team member level these days. The research gave an overview of the strengths and development areas on performance management context in the organization.

Based on the on the main findings of this research organization may develop and clarify performance management practices and tools. The results of the research may be utilized even more from a team leader perspective, specifically to clarify the goals of the performance management, to define the tools and practices of performance management from a team leader's perspective.

Keywords/tags (subjects)

Performance management, team lead

Miscellaneous (Confidential information)

-

Sisältö

1	Johdanto	3
1.1	Tutkimuksen tavoitteet sekä tutkimusaineisto- ja menetelmät.....	3
1.2	Opinnäytetyön rakenne	4
1.3	Kohdeorganisaation esittely	5
2	Suorituksen johtaminen	6
2.1	Suoritus	6
2.2	Suorituksen johtaminen	6
2.3	Suorituskyvyn johtaminen	10
3	Lähiesiesimies alaisten suorituksen johtajana	11
3.1	Suorituksen johtamisen keskeiset tavoitteet lähiesiemiestyössä	11
3.2	Tehtävien ja vastuiden selkeys.....	12
3.3	Strategiaa tukevien tavoitteiden määrittely	13
3.4	Hyvä tavoite	15
3.5	Palaute, ohjaus ja valmentaminen	16
3.6	Osaamisen ja toiminnan jatkuva kehittäminen	17
4.	Suorituksen johtamisen viitoittajat Keudassa	20
4.1.	Keudan strategia	20
4.2.	Kehittämisohjelmat tukemassa strategian toteutumista	22
4.3.	Ammatillisen koulutuksen reformin ja rahoituspohjan muutokset.....	23
5.	Tutkimusasetelma	25
5.1.	Tutkimuskohteet ja niiden esittely.....	25
5.2.	Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteuttaminen.....	25
5.3.	Tutkimustulosten analysointi.....	27
6.	Tutkimuksen tulokset	27
6.1.	Vastaajien taustatiedot	28
6.2.	Keuda-tasoiset johtamiskäytänteet	29
6.3.	Lähiesiemiestyö ja johtaminen, tiimitaso	34
6.4.	Lähiesiemiestyö ja johtaminen, yksilötaso	40
7.	Tutkimuksen johtopäätökset	44
7.1.	Suorituksen johtamisen nykytila Keudassa	44

7.2. Nykyiset suorituksen johtamisen käytänteet tukemassa Keudan strategian toteutumista ja tavoitteiden saavuttamista	47
7.3. Suorituksen johtamisen kehittämisen mahdollisuuksia	49
8. Pohdinta.....	51
Lähteet	55
Liitteet	59

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön aiheena on suorituksen johtaminen. Suorituksen johtaminen on tänä päivänä yksi keskeisin organisaation kilpailukykytekijä, minkä avulla voidaan myös parantaa organisaation tehokkuutta (Viitala 2013, 131).

Työssä tarkastellaan suorituksen johtamisen nykytilaa ja tulevaisuutta nimenomaan oppilaitoksen, tarkemmin sanottuna toisen asteen oppilaitoksen kontekstissa, vuoden 2018 koulutusreformin jälkeisessä toimintaympäristössä. Työ keskittyy tarkastelemaan suorituksen johtamisen nykytilaa ja tulevaisuutta opetushenkilöstön esimiehinä työskentelevien henkilöiden näkökulmasta.

Ammatillisen koulutuksen reformissa on kyse ammatilliseen koulutukseen liittyvästä laista, joka tuli voimaan 1.1.2018 (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017; Opetushallitus 2017). Reformi vaikutti merkittävästi myös oppilaitoksen johtamiseen mm. opettajan työnkuvan monipuolistamisen ja rahoituspohjan muutoksen myötä.

Liiketoiminnan muuttuvat tavoitteet, jollaisena myös koulutusreformi toisen asteen oppilaitosympäristössä voidaan nähdä, ovat nostaneet lähiesimiestyössä myös suorituksen johtamisen keskeiseen asemaan. Suorituksen johtamisen avulla nähdään voitavan vastata muutoksiin (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 18–19; Viitala 2013, 130).

1.1 Tutkimuksen tavoitteet sekä tutkimusaineisto- ja menetelmät

Opinnäytetyön tavoitteena on saada selville,

- minkälaisia suorituksen johtamisen käytänteitä Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymässä (myöh. Keuda) on tällä hetkellä käytössä
- kuinka nykyiset suorituksen johtamisen käytänteet edistävät Keudan strategian toteutusta sekä talousarvioon kirjattujen tavoitteiden että kampuskohtaisten tavoitteiden osalta.
- miten suorituksen johtamista pitäisi kehittää Keudassa

Tämä opinnäytetyö on toteutettu anonyymina kyselytutkimuksena tiimien esimiehille. Opinnäytetyössä pyritään yhdistämään teoriakatsausta sekä määrällistä tutkimusta ymmärrettäväksi kokonaisuudeksi. Määrällisessä tutkimuksessa on keskeistä tuoda esiin johtopäätökset aiemmista tutkimuksista sekä käsitteiden määrittely. Määrällinen analyysi perustuu aineiston kuvaamiseen ja tulkitsemiseen tilastojen ja numeroiden kautta. (Hirsjärvi, Remes, Saajavaara 2007, 136.) Tässä opinnäytetyössä määrällinen analyysi on toteutettu kyselytutkimuksella. Kyselytutkimuksella on tavoitteena koota tietoa suurehkosta määrästä edustavalla satunnaisotannalla valituista tutkimuskohteista. (Jyu Koppa, 9.3.2022.) Tutkimuksen toteutus on kuvattu tarkemmin opinnäytetyön osassa 5.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö on jaettu kahdeksaan osa-alueeseen. Opinnäytetyön ensimmäisessä teoriaosuudessa, kappaleessa 2, käsitellään tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet: suoritus, suorituksen johtaminen ja suorituskyvyn johtaminen. Kappale 3 kolme, toinen teoriaosuuden kokonaisuus, käsittelee suorituksen johtamista lähiesimiestyössä neljän eri teeman kautta: tehtävien ja vastuiden selkeys, strategiaa tukevien tavoitteiden määrittely, palautteenanto sekä osaamisen ja toiminnan kehittäminen.

Kappale 4 keskittyy havainnollistaman kohdeorganisaation strategiaa, kehittämisohjelmia sekä merkittävimpiä suorituksen johtamiseen muutoin liittyviä laajempia kokonaisuuksia: ammatillisen koulutuksen reformi ja rahoituspohjan muutokset. Opinnäytetyön kappaleessa viisi käydään lävitse Keudan strategia, strategiset kehittämisohjelmat sekä ammatillisen koulutusreformin vaikutukset suorituksen johtamiseen. Kappale neljä tiivistää siis kohdeorganisaation suorituksen johtamisen nykytilan työkalut ja menetelmät organisaation näkökulmasta. Kappale viisi kertoo puolestaan napakasti, kuinka opinnäytetyön tutkimus on toteutettu ja kuinka aineiston keruu ja analyysi on tehty.

Kappaleessa kuusi läpikäydään tutkimuksen keskeiset havainnot kohdeorganisaation suorituksen johtamisesta. Kappaleessa esitellään opetushenkilöstön esimiesten näkemyksistä suorituksen johtamisen nykytilasta. Saatujen vastausten pohjalta opinnäytetyön seitsemännessä osassa esitetään yhteenveto ja vastataan opinnäytetyössä asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

Opinnäytetyön viimeinen, kahdeksas luku, on opinnäytetyön yhteenveto pohdiskellen. Luvussa kerrotaan myös työn eettisyydestä ja luotettavuudesta.

1.3 Kohdeorganisaation esittely

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan suorituksen johtamista toisen asteen oppilaitoksessa, tarkemmin sanottuna Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymässä Keudassa. Kuntayhtymän tehtävänä on perussopimuksen mukaisesti järjestää jäsenkuntiensa asukkaiden ja elinkeinoelämän kannalta tarpeellista ammatillista- ja kansanopistokoulutusta sekä toteuttaa alueellista elinkeinoelämän kehitystyötä. Edellä mainittujen tehtävien lisäksi kuntayhtymä tuottaa tutkintoja edeltäviä osaamisen kehittämis- ja koulutuspalveluja.

Keuda eli Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä on Keski-Uudellamaalla sijaitseva ammatillisen koulutuksen järjestäjä. Keudan organisaatio on jaettu kolmeen tulosalueeseen: Opetus- ja koulutuspalvelut, Yritys- ja elinvoimapalvelut ja Yhteiset palvelut. Kampuksia Keudalla on nykyisin viisi ja toimintaa kymmenessä eri toimipisteessä. Keudassa työskentelee reilu 800 henkilöä, suurimpana henkilöstöryhmänä ovat opettajat. Oppilaita Keudassa on vuosittain yli 10 000.

Keudan toimintaan on viime vuosina vaikuttanut merkittävästi ammatillisen koulutuksen säätely- ja ohjausjärjestelmän uudistus vuoden 2018 alusta. Vuosi 2022 on viides täytäntöönpanovuosi, jolloin Keudan toimintaa ohjaa vahvasti uuden ammatillisen koulutuksen mukainen toiminta. Ammatillisen koulutuksen reformissa uudistui lähes koko ammatillisen koulutuksen lainsäädäntö, rahoitus- ja ohjausjärjestelmät sekä tutkintojärjestelmä. Uudistuksen ydinasioita ovat yksilölliset opintopolut, asiakaslähtöisyys, työelämän ja yksilöiden tarpeita vastaava osaaminen sekä tiivis yhteistyö työelämän kanssa. Reformin tavoitteena on enemmän, vähemmällä ja laadukkaammin.

Sekä ammatillisen koulutuksen reformin vaikutukset Keudan toimintaan, että Keudassa vuonna 2020 toteutetun laajamittaisemman strategiatyön ja sitä edeltäneen sidosryhmäanalyysin perusteella Keuda päätti lähteä vahvistamaan lähijohtamista, osallistavaa johtamista sekä yhteisön ja asiantuntijuuden johtamista. Lisäksi Keudassa on viime vuosina siirrytty opetus- ja koulutuspalvelujen osalta toimialakohtaisesta johtamisesta enemmän paikallisen asiantuntijatiimien johtamisen suuntaan, huomioiden samalla eri toimipisteissä tarjottavan tutkinnon kehittäminen matriisissa.

2 Suorituksen johtaminen

2.1 Suoritus

Suorituksen johtamisesta puhuttaessa on tärkeää ymmärtää, mitä suorituksella tarkoitetaan. Tässä opinnäytetyössä suoriutuminen nähdään tekemisen ja tuloksen välisenä kytkentänä, kuten myös Järvinen, Rantala, Ruotsalainen (2016, 12) suorituksen määrittelevät. Suoritus voi tapahtua niin tiimi, kuin yksilötasolla tai laajempaan toimintakokonaisuutena. Suoritus on myös sidoksissa tekemisen ja toiminnan lisäksi toiminnan tuotoksiin ja tuloksiin. (Järvinen ym. 2016, 12.)

Suoritus nivoutuu yhteen työllä tuotetun arvon kanssa. Tällä tarkoitetaan, että niin tiimin kuin yksilön tulisi pystyä määrittämään tekemistään tuotosten ja niiden synnyttämän arvon kautta. Esimieheltä tämä vaatii ymmärrystä, miten hän omalla toiminnallaan tuottaa parhaan lisäarvon organisaatiolle. Esimiesrooli tästä näkökulmasta onkin entistä enemmän valmentaja, joka valmentaa ja ohjaa tiimiläisiä tulokselliseen suoritukseen sparraamalla ja kehittämällä. (Järvinen ym. 2016, 13.)

2.2 Suorituksen johtaminen

Suorituksen johtamisen tarkka määrittely vaihtelee organisaation ja puhujan mukaan ja perustuu pitkälti siihen, kuinka kukin organisaatio suorituksen käsitettä lähestyy. Suorituksen johtaminen voidaan nähdä strategisena ja integroituna lähestymistapana liiketoimintaan tai esimerkiksi kulttuurisena prosessina. Suorituksen johtamisella voidaan viitata myös prosessiin, jonka tavoitteena on kehittää organisaation toimintaa. (Hellqvist 2011; Brudan 2010.) Rötkinin (2015, 98) mukaan suorituksen johtamisessa on yksinkertaisimmillaan kyse siitä, että työntekijöitä ohjataan ja tuetaan

tekemään oikeita asioita oikealla tavalla. Sydänmaalakan (2000, 113) mukaan suorituksen johtamisella tavoitellaan jatkuvaa suorituksen parantamista.

Suorituksen johtamista voidaan myös tarkastella niin yksilön, tiimin, esimiehen kuin organisaation strategisen johtamisen näkökulmasta. Tässä opinnäytetyössä suorituksen johtamista tarkastellaan nimenomaan lähiesimiehen näkökulmasta.

Rötkinin (2015, 98) mukaan yksilön kannalta suorituksen johtaminen on hänen saamaa työnohjausta ja tukea tehdä oikeita asioita oikealla tavalla. Ashdown (2015, 10) nostaa yksilön rooliksi suorituksen johtamisessa aktiivisen toimijan roolin, joka osallistuu tavoitteiden kehittämiseen, identifioi vaadittavaa suoriutumista ja on halukas kehittämään toimintaa jatkuvasti. Sydänmaalakka (2000, 81) nostaa yksilön näkökulmasta esiin, suorituksen johtamisen kontekstissa, ymmärryksen siitä, miten hänen oma toimintansa kytkeytyy laajempaan kokonaisuuteen. Ymmärryksen lisäksi suorituksen johtamisen tulisi tarjota yksilölle kehittymismahdollisuuksia (Sydänmaalakka 2000, 81.)

Esimiehen näkökulmasta suorituksen johtaminen tarkoittaa tiimiläisen ohjaamista ja ymmärryksen kasvattamista siihen, mitä yksilön tulisi tehdä tiimiläisen omassa tehtävässä, jotta organisaation asettamat tavoitteet saavutettaisiin. Lisäksi esimiehen tehtävänä on suorituksen johtamisen kontekstissa auttaa tiimiläistä toimimaan tavoitteiden saavuttamisen mukaisesti. (Rötkin 2015, 99.) Järvinen ym. (2016, 19) nostavat esiin myös esimiehen roolin oppimisen tukemisessa ja kehittymisen jatkuvassa ohjaamisessa niin tiimi- kuin yksilötasolla. Erityisesti nuoremmat työntekijät tarvitsevat esimieheltä aktiivista tukea. Lisäksi esimiehen tehtävänä on tukea, mahdollistaa ja luoda työympäristö, joka motivoi yksilöitä erinomaiseen suoriutumiseen. (Ashdown 2015, 10.)

Organisaation strategisen johtamisen näkökulmasta suorituksen johtamisella pyritään parantamaan organisaation suorituksia yksilöitä ja tiimejä kehittämällä. Suorituksen johtaminen yhdistää tavoitteista sopimisen, ohjauksen, tulosten arvioinnin ja kehittämisen yhdeksi kokonaiseksi prosessiksi. Tavoitteena on toteuttaa organisaation strategiaa ja varmistaa, että eri tiimit ja yksilöt tietävät omat tavoitteet, tehtävät, saavat riittävästi palautetta ja omaavat riittävän osaamisen tehtävissä ja vastuissa suoriutumiseen. (Sydänmaalakka 2012, 64–65.)

Suorituksen johtaminen on yksi keskeisimmistä henkilöstöhallinnon ja esimiestyön prosesseista (Kauhanen 2012, 61). Suorituksen johtamisen teoriolla on pitkä historia, ja siitä on puhuttu jo toista vuosisataa eri konteksteissa vaihtelevilla painotuksilla ja termeillä. Frederik W. Taylorin ajatuksen systemaattisesta suorituksen johtamisesta 1900-luvun alussa voidaan nähdä olevan suorituksen johtamisen eli performance managementin teorian ja näkemyksen alku. Suorituksen johtamiseen selkeästi nivoutuvan tavoitejohtamisen, joka perustuu organisaation ylätasolta annettaviin ja jalkautettaviin tavoitteisiin, loi puolestaan Peter Drucker jo 1950-luvulla. Tavoite- ja arviointikeskustelut kehittyivät, ja ne otettiin organisaatioissa laajemmin käyttöön 1970-luvulla. 1990-luvulla tavoite- ja arviointikeskusteluihin lisättiin puolestaan yksilön osaamiseen liittyviä elementtejä ja tarkastelukulmia. 2000-luvulle tultaessa suorituksen johtamisen kokonaisuuteen on aiempaa vahvemmin liitetty osaksi organisaation strategia ja arvot. (Tirkkonen 2014, 77.)

2.3. Suorituksen johtamisen tavoitteet

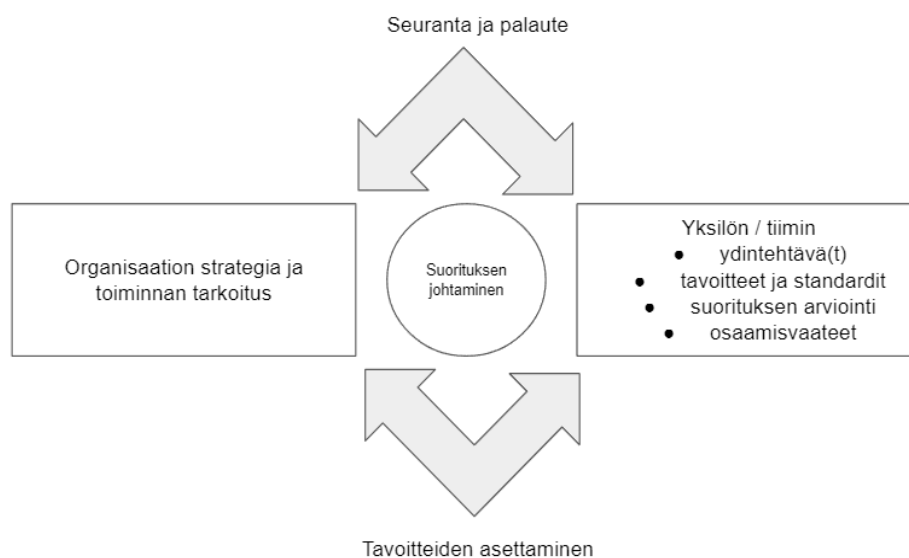
Suorituksen johtamisen tavoitteena on Sydänmaalakan (2009, 255) mukaan se, että niin yksilöt, tiimit kuin koko organisaatio tietävät toiminnan tarkoituksen, kukin tuntee omat ydintehtävät ja tavoitteet, sekä miten toimintaa arvioidaan ja mitkä ovat kullekin asetetut osaamisvaateet. Kauhanen (2012, 61) määrittelee suorituksen johtamisen tavoitteeksi edellä mainittujen teemojen lisäksi sen, että suorituksen johtaminen linkittää yksilön ja organisaation tavoitteet yhteen tavoitellessaan jatkuvaa suorituksen kehittämistä ja parantamista. Ashdownin (2015, 7) mukaan suorituksen johtamisen tavoitteena on vastata tiimeille ja yksilöille kysymykseen ”miksi teemme tätä?” ja ”mitä meiltä odotetaan?”

Sydänmaalakan (2012) ja Kauhasen (2012) tavoin Armstrong (2017) näkee, että suorituksen johtaminen on systemaattinen prosessi, jonka tavoitteena on organisaation suorituskyvyn paraneminen kehittämällä yksilön ja tiimien suoritusta. Tavoitteeseen pääseminen vaatii sen, että suorituksen johtaminen tapahtuu ymmärtämällä ja johtamalla suoritusta yhteisesti sovitun viitekehyksen sisällä. Armstrongin määrittelemään viitekehykseen sisältyvät suunnitellut tavoitteet, standardit ja osaamisvaatimukset. (Armstrong 2017, 5.) Armstrong ja Taylor (2020, 431) määrittelevät suorituksen johtamisen jatkuvana toimintana, jolla parannetaan yksilön suoriutumista työssä asetettujen tavoitteiden kautta, jotka ovat linjassa organisaatiolle asetettujen tavoitteiden kanssa. Kokonaisuudessa

suorituksen johtamisen prosessiin kuuluu Armstrongin ja Taylorin mukaan suoriutumisen edistymisen seuranta ja arviointi yhdessä tietojen ja taitojen ja kyvykkyyksien kehittämisen kanssa. (Armstrong ja Taylor 2020, 431.)

Ashdown (2015) kirjoittaa, että vaikuttava suorituksen johtaminen tulisi varmistaa, jotta yksilöt tietävät, mitä heiltä odotetaan niin käyttäytymisen kuin tulosten osalta. Yksilöiden tulisi ymmärtää, kuinka he voivat vaikuttaa organisaation tavoitteiden täyttymiseen, ja että yksilöt ovat motivoituneita suoriutumaan. Samanaikaisesti vaikuttava suorituksen johtaminen varmistaa, että yksilöllä on tarvittavat tiedot ja taidot suoriutumisen varmistamiseksi. Edellä mainittujen lisäksi suorituksen johtaminen vaatii Ashdownin mukaan myös, että yksilö saa palautetta suoriutumisestaan ja häntä tuetaan. Myös palkitseminen voidaan liittää suorituksen johtamiseen. (Ashdown 2015, 8.)

Suorituksen johtamisella pyritään siis organisaation strategian ja toiminnan tarkoituksen kirkastamiseen asettamalla tiimeille ja yksilöille selkeät tavoitteet, kirkastamalla heidän ydintehtävänsä, sopimalla suorituksen tavoitteiden saavuttamisen seurannasta ja arvioinnista sekä varmistamalla riittävä osaaminen. Kokonaisuutena suorituksen johtamisen tavoitteiden saavuttaminen vaatii jatkuvaa seuranta ja palautetta.



Kuva 1. Suorituksen johtaminen, mukailen Sydänmaalakka (2012), Kauhanen (2010), Ashdown (2015), Amstrong & Taylor (2020)

2.3 Suorituskyvyn johtaminen

Suorituksen johtamisen määritelmässä lomittuvat usein suorituksen johtaminen sekä suorituskyvyn johtaminen. Tässä opinnäytetyössä keskitytään nimenomaan suorituksen johtamiseen, mutta käsitteistön päällekkäisyyden ja limittyneisyyden vuoksi on hyvä määritellä myös, mitä suorituskyvyn johtamisella tarkoitetaan.

Suorituksen johtamisella (engl. performance management) viitataan yleistetysti toiminnan tarkoituksen ja tärkeimpien tavoitteiden määrittelyyn sekä tavoitteiden mittaamiseen (Kauhanen 2012, 61, Sydänmaalakka 2009, 255, Armstrong 2017, 5, Ashdown 2015, 3). Ashdown (2015, 3) kokoaa suorituksen johtamisen määritelmän kokonaisuudeksi, jossa yksilön suoriutuminen sidotaan organisaation tavoitteisiin. Sen sijaan suorituskyvyn johtamisella tavoitellaan strategian kääntämistä toiminnaksi. Strategian toimeenpano tarvitsee sekä organisatorisia että henkilökohtaisia tavoitteita, jotka ovat suoraan yhteydessä organisaation strategiaan. Suorituskyvyn johtaminen siis nivoo yhteen organisaation strategisen ja operatiivisen johtamisen. (Kaplan & Norton, 2001 s. 10–15.) Lönnqvist ym. 2006, 14) määrittelivät suorituskyvyn tietyn organisaation osan menestymisen ja tuloksetekokyvyn tarkasteluksi valituista näkökulmista.

Kaplan ja Norton (1996, 29–31) näkevät suorituksen johtamisen olevan merkittävässä asemassa organisaation strategian kehittämisessä ja kehittämisessä. Lisäksi he toteavat, että siinä missä suorituksen johtamisella tavoitellaan suorituskyvyn paranemista mm. mittaamisen kautta, suorituksen ja suorituskyvyn johtaminen myös opettaa organisaatioita miettimään ja arvioimaan, mitä sen täytyy tehdä tulosten saavuttamiseksi.

3 Lähiesiesimies alaisten suorituksen johtajana

3.1 Suorituksen johtamisen keskeiset tavoitteet lähiesimiestyössä

Esimiestyöllä pyritään organisaatioissa saamaan aikaan haluttuja tuloksia. Viitalan (2005, 295) mukaan alaiset odottavat esimieheltä kykyä luoda järjestystä, osoittaa päämääriä, suuntaa ja tärkeysjärjestyksiä asioille. Suorituksen johtamisessa esimies on keskeisessä roolissa. Esimies luo omalla osaamisellaan ja johtamisellaan puitteet hyvälle tai huonoille suorituksille. (Sistonen 2008, 17,28.)

Esimiehen näkökulmasta suorituksen johtaminen on toimintaa, jolla tuetaan ja ohjataan työntekijöiden päivittäistä työtä siten, että kullekin on selkeää, mitä heidän työtehtäviinsä kuuluu ja miten niitä tehdään oikealla tavalla. Edellä mainitun lisäksi työsuorituksen seuranta ja tarvittaessa työntekijän valmentaminen on keskeisessä asemassa päivittäisessä johtamisessa esimiehen varmistamassa yksilön onnistunut työsuoritus ja tavoitteisiin pääseminen. (Rötkin 2015, 98–100.) Ashdown (2015, 7) toteaa, että kysyttäessä esimiehiltä, mitä on suorituksen johtaminen, moni vastaa sen liittyvän kehityskeskusteluihin. Suorituksen johtaminen on Ashdownin (2015,7) mukaan kuitenkin huomattavasti laajempi kokonaisuus. Suorituksen johtaminen on hänen mukaansa tavoitteiden asettamista, palautetta, suoriutumisen arviointia sekä kehittämistä.

Myös Sydänmaalakan (2012) ajatukset suorituksen johtamisesta ovat Ashdownin mukaiset. Sydänmaalakan (2012,68) mukaan suorituksen johtamisessa esimiehellä on neljä laajempaa kokonaisuutta johdettavanaan: tavoitteiden asettaminen, tiimiläisen ohjaus ja valmentaminen, tulosten arviointi (mitä ja miten) sekä jatkuva kehittäminen. Sydänmaalakan (2012, 63) mukaan Peter Drucker näkee suorituksen johtamisessa puolestaan perinteisesti kolme eri työkalua, jotka ovat päivittäisjohtaminen, suunnittelu- ja kehityskeskustelut sekä suunnittelukokoukset.

Järvisen ym. (2016, 20) mukaan esimiehen suorituksen johtamisen tehtäväkenttä koostuu puolestaan kolmesta eri osa-alueesta: vaatiminen, välittäminen ja kehittäminen. Vaatimisella viitataan tiimin ja yksilön toiminnan tavoitteisiin ja toimintaan kohdistuviin odotuksiin. Välittäminen nähdään Järvisen mukaan vuorovaikutuksena ja palautteena, ja kehittäminen on puolestaan tiimiläisiin kohdistuvaa ja heitä kehittävää valmentamista. (Järvinen ym. 2016, 20.)

Koulutusreformi toi mukanaan merkittävän muutoksen toiseen asteen oppilaitoksiin. Suorituksen johtaminen tarjoaa erinomaisen työkalun myös muutoksen johtamiseen. Muutoksissa esimieheltä odotetaan, että hän auttaa selkeyttämään tavoitteita ja toiminnan periaatteita sekä luomaan järjestyttä (Viitala 2005, 295). Viitala (2005, 295) toteaa myös, että ”Johdettavat odottavat johtajalta kykyä saada järjestystä kaokseen, osoittaa päämääriä, suuntaa ja tärkeysjärjestyksiä asioille”.

Josko suorituksen johtaminen viittaa pitkälti esimiehen toimintaan suhteessa tiimiläisiin, on tärkeää nostaa esiin myös Järvisen ym. (2016, 148) näkökulma, jossa korostetaan esimiehen omaa esimerkkiä suoriutumiseen liittyvissä asioissa sekä esimiehen merkitystä suoriutumisen mahdollistavan kulttuurin syntymisessä. Esimies siis omalla toiminnallaan toimii vahvasti esimerkkinä alaisilleen suorituksen johtamisen eri osa-alueilla.

3.2 Tehtävien ja vastuiden selkeys

Esimiehen keskeinen tehtävä yleisesti ja suorituksen johtamisen kontekstissa on selkeyttää, mitä ollaan tekemässä ja mihin keskitytään. Tämä tarkoittaa mm. sitä, että tiimiläisten perustehtävät tulee olla määriteltynä, joskaan ei liian tarkalla tasolla. (Ristikangas, Grunbaum 2014, 72.)

Sistonen (2008, 100) kirjoittaa, että avainsanana hyvässä johtamisessa on selkeys. Tällä tarkoitetaan, että jokaisen organisaation jäsenen tulee tietää, mitä heiltä odotetaan, mitä pitää tehdä ja mitä tavoitellaan. Sistosen (2008, 100) mukaan Pekka Järvinen (1998) on nähnyt kysymykset: *mikä on tehtävä ja mitkä ovat tavoitteet* keskeisiksi kysymyksiksi selkeyden luomisessa.

Suorituksen johtaminen yksilötasolla tarkoittaa, että tiimiläinen pystyy vastaamaan selkeästi seuraaviin kysymyksiin: *Mikä on tehtäväni tarkoitus? Mitkä ovat tärkeimmät tehtäväni? Mitkä ovat avaintavoitteeni ja Mitä osaamista tarvitsen, jotta pystyn suoriutumaan hyvin tehtävistäni?* (Sydänmaalakka 2000, 143.) Hyvin laadittu ja läpikäyty tehtävänkuva pystyy tarjoamaan vastaukset kaikkiin edellä oleviin kysymyksiin.

Tehtävänkuvaukseen kuvaa työntekijälle selkeästi keskeiset työtehtävät. Tarkasteltaessa keskeisiä tehtävänkuvan elementtejä tulisi Sydänmaalakan (2000, 282) mukaan hyvässä tehtävänkuvassa olla määriteltynä tehtävän päätarkoitus, avaintehtävät tärkeysjärjestyksessä, tehtävän vaatimat tiedot ja taidot, sekä mahdolliset alaisten tehtävät. Lisäksi tehtävänkuvassa on hyvä tuoda esiin tärkeimmät yhteydet eri toimintoihin ja ulkopuolisiin tahoihin sekä tehtävän toimivaltuudet. (Sydänmaalakka 2000, 282.)

Sistonen (2008, 102–103) nostaa esiin, että hyvä tehtävänkuvaukseen on selkeä ja yksinkertainen, ja sitä voidaan hyödyntää niin suorituksen kuin osaamisen johtamisessa. Yksityiskohtia ei tehtävänkuvaukseen tarvitse laittaa, mutta ne on hyvä käydä tiimiläisen kanssa lävitse esim. perehdytyksen yhteydessä tai muutoin tarvittaessa. (Sistonen 2008, 102–103.)

3.3 Strategiaa tukevien tavoitteiden määrittely

Tavoitteiden asettaminen on merkittävä askel organisaation strategian toteuttamisen varmistamiseksi. Siinä missä organisaation tavoitteet usein määritellään useammaksi vuodeksi eteenpäin, tiimeille ja yksilöille tavoitteet asetetaan usein yhdeksi vuodeksi tai jopa lyhyemmälle aikavälille. (Noble 1999.)

Tavoitteiden asettaminen on Rötkinin (2012, 102) mukaan esimiestyön yksi vaikeimmista tehtävistä. Esimiehen tehtävänä on kyetä vastaamaan selkeästi kolmeen kysymykseen: *mihin, miksi ja mitä* ja näiden kysymysten kautta selkeyttää tiimin keskeiset tavoitteet tiimiläisille. Ristikangasta ja Grunbaumia (2005, 71) lainaten ”Ilman yhteistä tavoitetta ja suuntaa ei tiimillä ole tulevaisuutta.”

Suorituksen johtamisen kontekstissa tavoitteiden ja keinojen määrittely ja selkeys ovat pohja koko suorituksen johtamiselle. Jo pelkkä tavoiteasetanta ja odotusten määrittäminen luovat edellytyksiä menestykselle suorituksen johtamiselle. (Järvinen ym. 2016, 20–21.) Esimiehen tehtävänä on johtaa organisaation vuositavoitteista tiimin toimintaa ohjaavat keskeiset painopisteet (Ristikangas, Grunbaum 2014, 73). Samansuuntaisesti ajattelee myös Ashdown (2014, 122), joka näkee, että tavoitteiden asettaminen on tärkeä ja olennainen osa suorituksen johtamista. Tavoitteiden asettamisella esimies varmistaa, että kaikki tiimiläiset ymmärtävät oman osansa tiimin ja organisaation

menestymisessä. Kaplan & Norton (2009, 178) korostavat, että tiimiläiselle annettavat henkilökohtaiset tavoitteet ovat keino luoda selkeä yhteys organisaation strategisten tavoitteiden ja tiimiläisen päivittäisen työn välille.

Sistonen (2008, 105) nostaa esiin, että tavoitteita määriteltäessä on tärkeä muistaa, että tiimiläisten perustehtäviin liittyy jo sellaisenaan monia erilaisia tavoitteita. Perustehtävän edellytyksenä on oman vastualueen ja vastuutehtävien hyvä hoitaminen ja niissä suoriutuminen, vastualueen kehittäminen ja tehtävässä vaadittavan osaamisen kehittäminen. Aika-ajoin nämä perustehtävään liittyvät tavoitteet lomittuvat ja sotkeutuvat esim. vuositavoitteiden kanssa. (Sistonen 2008, 105.)

Viitalan (2005, 315) mukaan esimiehen tehtävänä on auttaa tiimiläisiä selvittämään, ymmärtämään ja muistamaan. Suunnan ja tavoitteiden selkeyttäminen tapahtuu ennen kaikkea keskustelemalla. Ristikangas ja Grunbaum (2014, 73) näkevät tärkeäksi, että esimies käy avointa keskustelua tiimin kanssa tavoitteista. Keskustelun kautta jokaiselle tiimiläiselle syntyy yhtenäinen ja konkreettinen ymmärrys tiimin tavoitteista. Vasta kun tavoitteet ovat selkeät, voi tiimi ja sen yksilö lähteä työskentelemään ja organisoitumaan tavoitteiden mukaisesti. (Ristikangas, Grunbaum 2014, 73.) Harjun (2002, 207) mukaan esimiehen tehtävänä strategisia tavoitteita läpikäydessä on toimia tulkkina organisaatioviestin ja tiimiläisen välillä. Toisin sanoen esimiehen tehtävänä on viestiä organisaation tavoitteista tiimiläisille tiimin ymmärtämällä kielellä konkreettisten viestien ja tavoitteiden tiimin toimintaa ja tavoitteita huomiovaksi. Järvinen ym. (2016, 143) näkevät tärkeäksi, että esimies saa luotua ymmärrystä tavoitteista. Samanaikaisesti on tärkeää, että esimies kykenee johtamaan tavoitteet odotuksiksi ja konkreettiseksi toiminnaksi. Sistonen (2008, 105) nostaa esiin myös esimiehen roolin käskävänä tahona, jotta esim. uudistamistavoite saadaan eteenpäin.

3.4. Hyvä tavoite

Asetettujen tavoitteiden kautta tiimiläiset tulevat puolestaan tietoisiksi niistä odotuksista, joita heidän omaan työhönsä kohdistuu. Tavoitteiden tulee olla selkeitä ja yksiselitteisiä. (Brudan 2010, 110.) Myös Sistosen (2008) mukaan hyvä tavoite on selkeä ja haastava. Selkeys edellyttää, että kullakin tavoitteella on oma mittarinsa. Haastavat tavoitteet saavat puolestaan tiimiläiset miettimään ja ideoimaan uusia tapoja tehdä asioita. (Sistonen 2008, 107.) Hämäläinen ja Sora (2020, 25) toteavat, että tavoitteen tehtävänä on toimia suunnannäyttäjänä, olla selkeä ja ymmärrettävä.

Jotta esimies kykenee asettamaan suoritusta johtavia tavoitteita, tulee organisaation strategian ja tavoitteiden olla selkeitä. Tämä ei kuitenkaan riitä, vaan tavoiteasetanta tiimille ja tiimiläisille vaatii esimieheltä taitoa, rohkeutta ja valtuuksia yksinkertaistaa ja konkretisoida organisaation tavoitteet arjen tekemiseksi tiimin ja tiimiläisen tasolle. (Rötkin 2015, 102–103.)

Hyvän tavoitteen määrittelyssä voi Sistosen (2008, 112) mukaan hyödyntää esimerkiksi SMART-periaatetta. SMART-periaatteen mukaan tavoitteiden tulee olla yksilöityjä ja riittävän tarkkoja, mitattavia, hyväksyttävissä olevia, realistisia ja toteuttavissa olevia ja aikaan sidottuja. Sistonen peräänkuuluttaakin yksinkertaisuuden kauneutta tavoitteita määriteltäessä. (Sistonen 2008, 107, 112–116)

Tavoitteita määriteltäessä on hyvä konkretisoida, mitä tavoitteella tavoitellaan ja mitä toimenpiteitä (ylätasolla) tulisi tehdä. Tavoitteelle tulisi määritellä mittari, joka mittaa nimenomaan tämän tavoitteen toteutumista mahdollisimman yksiselitteisesti. Lisäksi tavoitteille tulisi määritellä tavoitetasot. Tavoitetasoja asetetaan yleisesti kolmelle eri tasolle: kynnyks, tavoite ja erinomainen. Halutessa eri tavoitteita voi painottaa eri arvoilla, mikäli tavoitteen tärkeyttä halutaan painottaa suhteessa toisiin annettuihin tavoitteisiin. Tavoitteiden määrää pohtiessa on tärkeää muistaa, että vähempi parempi. Ideaali tavoitemäärä yksilötasolla onkin Sistosen mukaan yleisesti 4–6 tavoitetta, mutta kolme tai neljä tavoitetta on useimmiten jo riittävä. (Sistonen 2008, 114–115.)

Tavoitteita voidaan asettaa niin tiimi- kuin yksilötasolle. Tiimitavoitteiden etuna on, että kaikki tiimin jäsenet työskentelevät yhdessä samojen tavoitteiden toteutumisen eteen. Yhdessä saavutetut tulokset pystyvät tuottamaan paljon suurempia lopputuloksia, kuin mihin yksittäinen tiimiläinen yksin

pystyisi. Hämäläinen ja Sora (2020, 32) näkevät myös, että tiimikohtaisilla tavoitteilla tiimi saadaan ponnistelemaan yhdessä toinen toistaan auttaen asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Hämäläinen, Sora 2020, 31–32.)

Yksilötason tavoitteiden asettamisessa on tärkeää, ja samalla hyvin haastavaa, löytää mielekkäät tavoitteet. Hyvä tavoite tiimiläisen näkökulmasta on siis sellainen, johon tiimiläinen voi sitoutua ja jossa hän näkee merkitystä. Tiimiläisen tavoitteiden määrittelyssä olisi tärkeää, että tavoitteet ovat osa jokapäiväistä tekemistä. (Rötkin 2015, 103.)

3.5. Palaute, ohjaus ja valmentaminen

Palaute, (sen antaminen, pyytäminen ja vastaanottaminen) on merkittävä keino lisätä oppimista ja vahvistaa myönteistä yhteistyötä ja työilmapiiriä (Ristikangas, Grunbaum 2014, 93). Sydänmaalakka (2000, 58) nostaa esiin, että palautteen merkitys on suuri niin yksilön, tiimin kuin organisaation oppimiselle. Riittävä palaute ja valmiudet ottaa vastaan palautetta ovat kasvun ja oppimisen lähtökohdat.

Suorituksen johtamisessa palaute on Rötkinin (2015, 99) mukaan yksi keskeisimmistä ja päivittäisistä työkaluista. Palaute antaa ja sen avulla saadaan tietoa siitä, miten on onnistuttu, pärjätty ja suoriuduttu. Viitala (2005, 322) nostaa esiin, että esimiestyössä palaute toimii niin hyvän suorituksen ilmaisemissa, kuin myös antaa ohjaavasti rakentavaa palautetta.

Palautteenanto ei rajoitu vain yksilötasoon. Palautetta tulisi antaa ja saada niin yksilö-, tiimi- kuin yritystasolla. Tiimitason palaute on entistä tärkeämpää tiimityön yleistyttyä merkittävästi työtapana. Tiimille annettavan palautteen tulisi olla säännöllistä ja systemaattista, ja tiimin tulisi pystyä palautteen avulla parantamaan suorituksiaan. (Sydänmaalakka 2000, 61.)

Palautteen ei tulisi rajoittua vain määrämuotoisiin tapaamisiin, lomakkeiden täyttämiseen tai kehityskeskusteluihin. Palautteen tulisi olla jatkuvaa vuorovaikutusta esimiehen ja tiimiläisen välillä. Palaute on jatkuvaa ja vapaamuotoista vuorovaikutusta, keskusteluja työtehtävistä, tavoitteista,

onnistumisista ja haasteista. Suorituksen johtaminen ja palaute ovatkin parhaimmillaan osa päivittäistä työtä ilman suorituksen johtamisen ”leimaa”. Palautteen merkityksellisyys kasvaa, kun palautetta saisi lopputuloksen arvioinnin sijaan jo ”matkan aikana”, tavasta, jolla lopputulokseen päästiin. (Rötkin 2012, 101.)

”Parhaimmillaan palaute energisoi, synnyttää työn imua ja kannustaa kehittymään.” todetaan työterveyslaitoksen artikkelissa ” Palaute on työelämän pienin suuri asia” (Sarkkinen 2017). Palautteen hyödyllisyydessä Sarkkinen (2017) viittaa Jari Hakasen näkemykseen, jonka mukaan palautteen antamisen tulisi olla jatkumo, joka sisältää erilaisia mikropalautteen ja systemaattisen palautteen (esim. kehityskeskustelut) elementtejä. Palautteen avulla työntekijä saa arvokasta tietoa siitä, mihin suuntaan työ on menossa ja tekeekö hän oikeita asioita. (Sarkkinen 2017.)

3.6. Osaamisen ja toiminnan jatkuva kehittäminen

Organisaation ja sitä kautta tiimiläisten osaamis- ja koulutustarpeet olisi hyvä johtaa strategiasta: millaista osaamista nyt ja tulevaisuudessa tarvitaan. Näitä tunnistettuja osaamistarpeita sitten verrataan olemassa olevaan osaamiseen, ja tämä muodostaa osaamisen kehittämisen suunnitelman organisaation eri tasoille (esim. tiimi ja yksilö). (Lindroos, Lohivesi 2010, 167.) Kaplan & Norton (2012, 180) korostavat, että organisaation on kyettävä kehittämään työntekijöidensä osaamista - tietämystä, taitoja ja arvojaan - jotta he pystyvät parhaaseen mahdolliseen suoritukseen.

Olennainen osa suorituksen johtamista on kehittäminen. Kehittäminen sisältää niin tiimiläisten kuin tiimin kehittämisen niin, että he suoriutuvat entistä paremmin tehtävissään ja saavuttavat parempia tuloksia. Kehittäminen vaatiikin esimieheltä taitoa ja valmiuksia sekä lyhyen- että pitkän aikavälin kehittämiseen. (Järvinen ym. 2016, 22–23.) Sydänmaalakan (2012, 69) mukaan osaamisen johtaminen ja kehittäminen on jatkuvaa ja sillä varmistetaan, että organisaatio pystyy suoriutumaan tehtävistään ja kehittämään suorituksiaan.

Riitta Viitalan (2005, 295) mukaan esimiestyön tarve vähenee sitä mukaa kuin työntekijöiden pätevyys kasvaa, teknologia kehittyy ja päätösvaltaa siirretään sinne, missä tekeminen tapahtuu. Samalla kuitenkin esimies on keskeinen toimija kantamaan vastuuta alaisensa kehittymisen tukemista ja

oppimista tukevien toimintakäytäntöjen kehittämisestä (Viitala 2005, 298). Myös Stenvall ja Virtanen (2007, 33) toteavat, että esimiestyöllä luodaan yksilöllisen oppimisen edellytyksiä.

Osaamisen suunnan selkeyttäminen sisältää myös osaamisen kehittämisen tavoitteet ja suuntaviivat. Esimies auttaa siis toiminnallaan koko työyhteisöä ja sen jäsentä tiedostamaan oman toiminnan tilaa ja tavoitteita ja tätä kautta määrittämään ja luomaan näkyvyyttä myös osaamisen tilalle ja uusille osaamistarpeille. Osaamisen kehittämisessä esimiehen tehtävänä on määritellä tavoitteet, arvioida toimintaa sekä luoda oppimista ja uuden osaamisen vaativien käytänteiden luomista. (Viitala 2005, 313.) Esimiehellä on lisäksi toinen merkittävä tehtävä oppimisprosessien tukemisessa; osaamisen kehittämissuunnitelmien laatiminen. Osaamisen kehittämissuunnitelmien laatiminen tulisi tehdä sekä koko yksikön tasolla että jokaiselle yksilölle erikseen (Viitala 2005, 322).

Esimiehen tehtäviin kuuluu osaamisen kehittämisen kontekstissa varmistaa sekä tehtävien edellyttämien resurssien että työolosuhteiden riittävyys ja toimivuus. Esimiehen tehtävänä on huolehtia siitä, että uusien asioiden oppimiselle ja vanhasta poisoppimiselle on olemassa voimavaroja ja pelivaraa. (Viitala 2005, 323.)

Viitalan (2005, 322) mukaan esimiehen tehtävänä on selvittää itse ja yhdessä alaistensa kanssa, mitä osaamista yksikössä on ja suunnitella sekä hankkia tarvittavaa osaamista yksikköön. Esimiehen tehtävään kuuluu myös keskustella osaamisen jakamisen tärkeydestä, keinoista ja hyödyistä, tunnistaa alaisten osaamiset sekä suunnitella yhdessä alaisten kanssa osaamisen kehittämisen keinoja. Esimiehen tulee myös seurata osaamiseen kehittymisen edistymistä.

Osaamisen kehittämisessä esimies voi käyttää useita eri menetelmiä yksilöiden ja sitä kautta myös tiimin osaamisen kehittämiseen. Osaamisen johtaminen tekoina näyttäytyy erityisesti esimiehen osallisuutena luoda oppimista tukevaa keskustelua työyhteisössä (Viitala 2005, 341). Viitala (2005, 341) nostaa kirjassaan esiin Juutin ja Vuorelan (2002) toteamuksen, että ”esimiehen tärkeä rooli on olla keskusteluprosessin ohjaaja. Osaamisen johtaminen on ennen kaikkea keskustelevaa johtajuutta.” (Viitala 2005, 341.)

Osaamisen kehittymiseen liittyvä keskustelu voi olla muutakin kuin kasvokkain käytävää keskustelua. Myös sähköposti, sekä intranet toimivat tiedonvälityskanavina, mutta ne eivät välttämättä tarjoa selkeyttä sille, mikä on tärkeää ja vähemmän tärkeää yksilön tai tiimin näkökulmasta. Esimiehen tärkeänä tehtävänä onkin organisoida rajallinen, mutta riittävä määrä määrämuotoisia keskusteluja, jotka varattu on vain esimerkiksi osaamisen kehittämiseen. Tästä hyvä esimerkki on puolivuositteiset kehityskeskustelut. Määrämuotoisten keskustelujen lisäksi on tärkeää, että vakituisissa viikko- ja kuukausipalavereissa pidetään esillä tärkeitä, osaamisen kehittymiseen liittyviä asioita muiden asioiden yhteydessä. (Viitala 2005, 343.)

Tiimitasolla osaamisen kehittäminen voi ilmetä esimerkiksi saattamalla tiimi yhdessä opiskelemaan uutta, kouluttamalla avainhenkilöitä ja käyttämällä heitä siirtämään uusi tietotaito työyhteisöön. Tiimitason kehittämistä voidaan myös edistää luomalla työpareja ja pienryhmiä, joissa henkilöt siirtävät osaamista toisilleen tai esim. benchmarking oman organisaation sisällä toisen tiimin kanssa. (Harju 2002, 200.)

Ammatillisen opettajan käsikirjassa (2009, 31) nostetaan esiin, että toisen asteen oppilaitoksessa työssäoppimisen ohjaaminen muistuttaa tutorointia tai mentorointia. Kähkönen (2009, 32) viittaa Lehtisen ja Jokisen (1996) määritelmään, jonka mukaan mentori on vanhempi ammattilainen, jonka tehtävänä on seurata, tukea, rohkaista ja opastaa kollegaa. Tutorilla viitataan puolestaan ammattihenkilön, jonka tehtävänä on tukea kollegaa hankkimaan sellaisia tietoja ja strategioita, jota työssä ja oppimisessa tarvitaan. (Kähkönen 2009, 31–32.)

4. Suorituksen johtamisen viitoittajat Keudassa

4.1. Keudan strategia

Keudan toiminnan päämäärät on linjattu perussopimuksessa ja yhtymästrategiassa. Keudassa suorituksen johtamista viitoittavat Keudan strategia sekä Keudan yhteiset, strategiset kehittämissuunnitelmat. Lähiesimiestyön suorituksen johtamiseen vaikuttaa merkittävästi edellä mainittujen strategisten painopisteiden lisäksi opetus- ja kulttuuriministeriö, joka toimillaan ohjaa ammatillista koulutusta, sekä ammatillisen koulutuksen rahoitusta.

Keudan strategia on viimeksi päivitetty laajemmin vuonna 2020. Keudan nykyinen strategia on voimassa ajalle 2020–2024. Voimassa olevan strategian keskeisenä elementtinä ovat vision ja toiminta-ajatuksen lisäksi kolme asiakaslupaus: innostava opiskelupaikka, haluttu työpaikka ja ketterä kumppani. Strategiassa on määritetty myös tapa toimia eli käytännön tekemisessä Keuda tavoittelee tehokuutta ja taloudellisuutta, toimii vastuullisesti ja kestävän kehityksen periaatteiden mukaisesti. Organisaationa Keuda on saavutettava ja paikallinen unohtamatta toiminnan digitaalista vaikuttavuutta. (Keudan tilinpäätös 2020.)



Kuva 2. Keudan strategia 2020–2024

Strategia määrittää kullekin kaudelle asetetut tavoitteet huomioiden asiakkaiden tarpeet ja odotukset. Strategian pohjalta Keudan tulosalueet, kampukset ja tiimit laativat toiminnan tavoitteet ja määrittävät tarvittavat resurssit. Toiminnan tuloksille on asetettu yhteisiä mittareita ja tavoitetasoja. Keuda-tason tavoitteet, talousarviomittarit ja tavoitteet, kirjataan vuosittain Keudan talousarvioon. Keuda-tason tavoitteista määritellään Kampuskohtaiset tavoitteet, ”Onnistumisen mittarit”, joista vastaavat Kampusten koulutusjohtajat. Nämä kampuskohtaiset tavoitteet jaetaan puolestaan tiimikohtaisiksi tavoitteiksi kampusten omien toimintatapojen mukaisesti. Tavoitteiden toteumia seurataan neljännesvuosittain tulosalueiden ¼-vuosikatsauksissa.

Talousarviomittarit 2021	Kampus 1 tavoite	Kampus 2 tavoite	Kampus 3 tavoite	Kampus 4 tavoite	Johtamiskoulutus	Tutkintoa edeltävät palvelut	Yritys- ja elinvoimapaivalut	Yhteiset palvelut	Keuda TA2021
Innostava opiskelupaikka									
Opiskelijavuodet (lkm)	1 458	1 875	1 478	1 240	108	141	250		6 550
Perustutkinnot	1 404	1 684	1 422	1 123	-		46		5 679
Ammattitutkinnot	54	162	31	117	24		54		442
Erikoisammattitutkinnot	-	30	24	-	85		150		288
VALMA-koulutus						141			141
Työvoimakoulutus (tutkintoon johtava)	-	77	35	-	-				112
Suoritettujen tutkinnot (lkm) ok	410	820	424	501	120		210		2 485
Perustutkinnot	377	562	395	387	-		3		1 724
Ammattitutkinnot	33	215	13	114	20		57		452
Erikoisammattitutkinnot	-	43	16	-	100		150		309
Suoritettujen tutkinnon osat (lkm)	3 125	5 558	2 381	3 221	360		-		14 645
Suoritettujen tutkinnon osien osaamispisteet (lkm)	75 400	144 675	65 875	68 460	19 500		38 480		412 390
Aloittaneet opiskelijat	571	1 170	839	858	250	100	260		4 048
Perustutkinnot	510	870	760	673	-		26		2 839
Ammattitutkinnot	61	300	69	185	50		66		731
Erikoisammattitutkinnot	-	-	10	-	200		168		378
VALMA-koulutus	-	-	-	-	-	100			100
Työllistyminen (%)	72 %	78 %	73 %	70 %	90 %		80 %		77 %
Jatko-opintoihin hakeutuminen (%)	10,0	9,5	8,5	8,4	2,0		5,0		7,2
Opiskelijapalaute (ka)	4,3	4,0	4,0	4,2	4,0		4,0		4,1
Opiskelijapalaute (%)	74 %	41 %	77 %	55 %	70 %		69 %		64 %
Tutkinnon suorittamisaika pt (vuosi)	2,5	2,3	2,3	2,4			2,3		2,4
Tutkinnon suorittamisaika at ja eat (vuosi)	0,9	1,1	0,9	0,7	1,2		1,0		1,0
Negatiiviset keskeyttämiset pt (%)	1,6 %	1,7 %	1,1 %	2,2 %	1,5 %		2,5 %		1,8 %
Ketterä kumppani									
Työelämäpalaute (ka)	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0		4,0		4,0
Työelämäpalaute (%)	50 %	44 %	50 %	50 %	50 %				49 %
Strategiset kumppanuudet, uudet (lkm)							5		5
Haluttu työpaikka									
QWL-indeksi (%)	68 %	65 %	67 %	62 %	70 %	65 %	65 %	69 %	66 %
Henkilöstön työssäoloaika (%)	94 %	93 %	93 %	93 %	93 %	93 %	93 %	94 %	93 %
Muut opiskelijamäärät									
Aikuisten perusopetus, kurssit (lkm)						2 400			2 400
Kansanopisto, opiskelijaviikko (lkm)				550		120			670
Keuda Koulutuspalvelut Oy									
Liikevaihto (€)	28 800	42 688	117 100	25 550	10 000		45 000		269 138

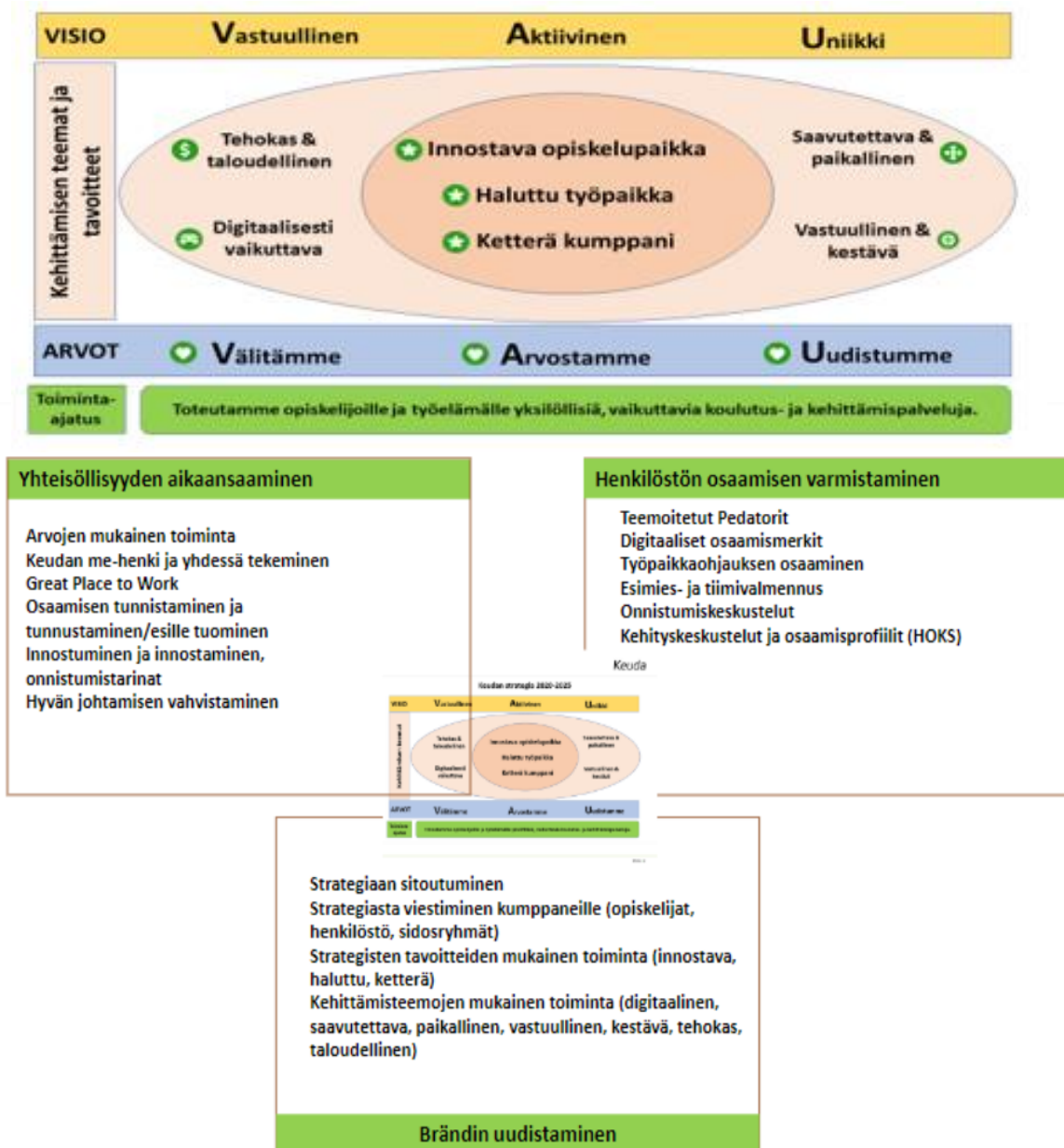
Kuva 3. Keudan Onnistumisen mittarit, Talousarviomittarit 2021 (Keuda Talousarvio vuodelle 2021 Taloussuunnitelma vuosille 2021–2023)

4.2. Kehittämishjelmat tukemassa strategian toteutumista

Keudan kuntayhtymän johtoryhmä on määritellyt strategian perusteella kolme Keuda-tasoista kehittämisselmaa:

- Henkilöstön osaamisen varmistaminen
- Yhteisöllisyyden aikaansaaminen
- Brändin uudistaminen.

KEUDAN VISIO, ARVOT SEKÄ STRATEGISET KEHITTÄMISOHJELMAT 2020-2024



Kuva 3. Keudan visio, arvot sekä strategia ja kehittämisselmat strategiakaudelle 2020–2024

Yhteisten kehittämissuunnitelmien pohjalta Keudan tulosalueet, kampukset ja tiimit laativat onnistumiskeskusteluissa käsitellyn arviointi- ja tulostiedon pohjalta toiminnan kehittämissuunnitelmat, jotka toteutetaan sovitussa aikataulussa. Kehittämistoimintaa tuetaan myös erilaisten kehittämishankkeiden avulla. Asetettujen tavoitteiden toteutumista seurataan ja päivitetään säännöllisesti tiimien onnistumiskeskusteluissa.

Onnistumiskeskustelu on Keudan ryhmäkehityskeskustelukäytäntö, jossa Keudan strategia sidotaan jokaisen tiimin arkitoimintaan ja strategian toteutumista seurataan. Keskustelujen tavoitteena on, että jokainen keudalainen ymmärtää ja toteuttaa strategiaa arjessa. Onnistumiskeskustelussa tiimi päättää toimenpiteistä, joilla se edistää Keudan strategian toteutumista ja talousarvioon kirjattujen tavoitteiden saavuttamista.

4.3. Ammatillisen koulutuksen reformin ja rahoituspohjan muutokset

Ammatillisen koulutuksen reformi vaikutti ja vaikuttaa edelleen myös Keudan toimintaan. Keudan tilinpäätöksessä (2020) on todettu, että uuden ammatillisen koulutuksen mukainen toiminta edellyttää myös, että organisaatiokulttuurin tulee selvästi tukea myös pedagogista toimintakulttuuria. Reformi uudisti ammatillisen koulutuksen osaamisperusteiseksi ja asiakaslähtöiseksi kokonaisuudeksi tehostaen koulutusta ja edellyttäen uudenlaista suorituksen johtamista toiseen asteen oppilaitoksessa.

Reformi vaikutti merkittävästi opettajan työhön. Opettajan työ on reformin myötä 1) enemmän jaettua asiantuntijuutta ja yhteistyötä, 2) työtä tehdään useissa erilaisissa digitaalisissa ja työelämälähtöisissä oppimisympäristöissä ja 3) se vaatii jalkautumista työpaikoille ohjaamaan. Reformin tavoitteen mukaisesti 4) ohjaava ja valmentava ote opetuksessa painottuu vahvemmin ja oppimisprosessissa ja opettaja keskittyy opiskelijan puuttuvaan osaamiseen ja valmentamaan opintoja tukevissa haasteissa. (Ks. Ammatillisen koulutuksen reformi, Opetus- ja kulttuuriministeriö.) Tämä kaikki vaatii uudenlaista tekemistä yksilöiltä ja esimiehiltä nimenomaan uudenlaista suorituksen johtamista sen koko olemuksessaan; tehtävänkuvien ja roolin selkeydessä, tavoitteissa, palautteissa ja ohjauksessa sekä osaamisen ja toiminnan kehittämisessä.

Myös ammatillisen koulutuksen rahoitus uudistui vuoden 2018 alusta. Rahoituksen peruselementit ovat perusrahoitus (opiskelijavuodet), suoritusrahoitus (tutkinnot ja tutkinnon osat), vaikuttavuusrahoitus (työllistyminen ja jatko-opinnot sekä opiskelija- ja työelämäpalautteet) ja strategiarahoitus. Laki opetus- ja koulutoimen rahoituksesta määrittää, että rahoitusosuudet jäädytetään vuoden 2020 tasolle, jolloin perusrahoituksen osuus on 70 %, suoritusrahoituksen 20 % ja vaikuttavuusrahoituksen 10 %. Rahoituksen muutos on vaatinut Keudalta opiskelijavirtauman tehostamisista uuden ammatillisen koulutuksen hengessä (jatkuva sisäänotto, aikaisemman osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen sekä nopea valmistuminen ja työllistyminen). (Keudan tilinpäätös 2020.)

Uudessa rahoitusjärjestelmässä otetaan huomioon myös ammatillisen koulutuksen tavoitteet. Suoritus- ja vaikuttavuusrahoituksella sekä niiden laskennassa käytetyillä kertoimilla pyritään ohjaamaan ja kannustamaan koulutuksen järjestäjiä suuntaamaan toimintaa osaamistarpeita vastaavaksi sekä tehostamaan opintoprosesseja. Suoritus- ja vaikuttavuusrahoituksessa käytetyillä kertoimilla painotetaan esimerkiksi vailla perusasteen jälkeistä tutkintoa olevien opiskelijoiden tutkintoja tai aikaisemmin työttömänä olleiden työllistymistä. (Ks. ammatillisen koulutuksen rahoituksesta annettu laki (957/2017), Ammatillisen koulutuksen rahoituksen laskentaperusteista annetun opetus- ja kulttuuriministeriön asetus (682/2017).)

Reformin ja rahoituspohjan muutoksen myötä monen asian seurannan ja ennakkoinnin merkitys onkin korostunut aikaisempaa enemmän myös Keudassa. Esimiestyöllä on iso merkitys siinä, että tiimien ja yksilöiden toimintaa voidaan suunnata ja kehittää reformin ja rahoituspohjan muutosten vaatimaan suuntaan huomioiden myös Keudan strategia ja strategiset kehittämishankkeet ja talousarviossa asetetut tavoitteet.

5. Tutkimusasetelma

5.1. Tutkimuskohteet ja niiden esittely

Tämän opinnäytetyön aineistona on käytetty Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymässä tehtyä kyselyä. Tutkimuskohteena olivat koulutuskuntayhtymän kaikki lähiesimiehet. Lähiesimiehiä työskentelee eri kampuksilla, eri alojen koulutuksesta vastaavien tiimien esimiehinä tai toimialapäälliköinä. Kaikkien lähiesimiesten toimintaa ohjaavat Keudan strategia, kehittämisohjelmat, sekä Keudalle asetetut tavoitteet.

Tutkitussa organisaatiossa oli tutkimusta edeltävinä vuosina kohdattu kaksi merkittävää uudistusta ja muutosta. Nämä muutokset ovat v. 2018 toteutettu ammatillisen koulutuksen reformi sekä toisen aseteen koulutuksen rahoituspuhjan muutos. Nämä uudistukset ja muutokset ovat koskettaneet jokaista esimiestä ja vaatii heiltä uutta tapaa johtaa ja tukea tiimiä. Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaisia johtamisen käytänteitä Keudassa on tällä hetkellä käytössä, sekä kuinka hyvin lähiesimiestyössä olevat nykyiset suorituksen johtamisen käytänteet edistävät Keudan strategian ja tavoitteiden toteutumista? Kysymysten tuloksena tavoitellaan näkemystä: miten suorituksen johtamista pitäisi kehittää Keudassa?

5.2. Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimus toteutettiin Keudassa maaliskuussa 2022. Lähiesimiesten käytänteitä suorituksen johtamisen kontekstissa selvitettiin lähiesimiehille lähetetyllä kysymyslomakkeella. Kysely on toteutettu ns. survey-tutkimuksena. Survey-tutkimuksessa kerätään aineistoa standardoidusti, jossa kyselyn kohdehenkilöt muodostavat otoksen tai näytteen tietystä perusjoukosta (Hirsjärvi yms. 2007, 188).

Tutkimukseen toteuttamiseen ja arviointiin liittyvä keskeinen käsite on validius (pätevyys). Tällä tarkoitetaan mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä ominaisuutta tai asiaa, mitä on tarkoituskin mitata. Validiutta voidaan arvioida myös useammasta eri näkökulmasta, jolloin

puhutaan esim. ennustevalidiudesta, tutkimusasetelmavalidiudesta ja rakennevalidiudesta. (Hirsjärvi ym. 2007, 226–227.)

Tämä kyselytutkimus toteutettiin anonymisti ja vastausten voidaan odottaa olevan suhteellisen rehellisiä. Samoin eri kysymysteemoja (suorituksen johtaminen eri organisaatiotasoilla) kysyttiin eri näkökulmista, useilla eri kysymyksillä, jonka voi nähdä lisäävän tutkimuksen validiteettia. Kyselyn tutkimukset pohjautuvat myös kirjallisuuskatsauksessa luotuun tämän opinnäytetyön teoriapohjakontekstiin. Samanaikaisesti kyselytutkimusta toteutettaessa vaikeutena ja haasteena voi olla, että vastaajat kokevat kysymysten sisällön eri tavoin, mikä voi heikentää myös tutkimuksen validiteettia. Myös vastaajakato voi olla kyselytutkimuksessa verrattain suuri (Hirsjärvi yms. 2007, 190).

Tutkimuksen kysely toteutettiin anonymina Webropol-kyselynä, joka lähetettiin sähköpostitse kaikille Keudan lähiesimiehille pl. ylin johto ja koulutusjohtajat. Tutkimuksen kohteena ovat olleet Keudan lähiesimiehet eli tiiminvetäjät ja toimialapäälliköt. Yhteensä kysely lähetettiin 49 lähiesimiehelle. Kyselyyn annettiin vastausaikaa reilut kaksi viikkoa ja järjestelmään asetettiin muistutusviestit lähtemään automaattisesti viikko sekä kaksi päivää ennen kyselyn sulkeutumista niille esimiehille, jotka eivät olleet kyselyyn nähin aikarajoihin menneessä vastanneet.

Kysely rakentui neljään eri osa-alueeseen: taustatiedot, suorituksen johtaminen Keuda-tasolla, suorituksen johtaminen tiimitasolla sekä suorituksen johtaminen yksilötasolla. Taustatiedoissa kysyttiin kampusta, jolla esimies tällä hetkellä työskentelee, alaisten määrää sekä kuinka monta vuotta henkilö on työskennellyt esimiehenä Keudassa. Ajatuksena näiden taustakysymysten asettamisen takana on nähdä, vaikuttavatko nämä eri attribuutit suorituksen johtamiseen Keuda-tasolla. Kaikki kyselyn kysymykset olivat monivalintakysymyksiä. Kysely koostui kuhunkin varsinaiseen osa-alueeseen määritellyistä väittämistä, joihin kukin vastaaja otti kantaa kolme- tai neljäportaisella asteikolla. Kyselytutkimus on tämän opinnäytetyön liitteenä 1.

Tässäkin opinnäytetyössä kiinnitettiin huomioita myös tutkimuksen reliabiliteettiin eli tutkimuksen luotettavuuteen ja mittauksien toistettavuuteen. Reliabiliteetilla tarkoitetaan siis sitä, että

tutkimustulokset eivät ole sattumanvaraisia (Hirsjärvi ym. 2007, 226). Kysymyslomaketta suunniteltaessa kiinnitettiin huomioita siihen, että väittämät olisivat yksiselitteisiä ja helposti ymmärrettävissä. Tätä tuki kysymysten teemoittelu organisaatiohierarkian mukaan. Myös kyselyyn vastaaminen anonymisti voi lisätä opinnäytetyön tutkimusosuuden reliabiliteettia, sillä vastaajat voivat vastata rehellisesti. Reliabilitettia voi puolestaan laskea tässäkin tutkimuksessa huolimattomuus eli esimerkiksi se, että vastaaja laittanut vastauksen väärään kohtaan tai että vastaaja ei ole ymmärtänyt kysymystä siten, kun kysymys on tarkoitettu ymmärrettävän.

5.3. Tutkimustulosten analysointi

Kyselyn vastausprosentti oli 57 %. Kyselyyn tuli vastauksia määräaikaan mennessä siis 28 kappaletta. Aineiston analysointi aloitettiin heti kyselytutkimuksen sulkeutumisen jälkeen. Aineistoa on tässä opinnäytetyössä analysoitu lähtökohtaisesti selittämiseen pyrkivällä lähestymistavalla. Selittämiseen pyrkivään lähestymistapaan käytetään usein tilastollista analyysia ja päätelmien tekoa (Hirsjärvi ym. 2007, 219).

Aineistoa tarkasteltiin ja analysoitiin niin kokonaisuutena, kuin myös tarkemmin kampuskohtaisesti, esimiesvuosilla sekä tiimin koolla rajatusti. Ts. analyysiä tehtiin eri taustamuuttujia hyödyntäen, tavoitteena nähdä kokonaisuuden lisäksi, onko kampuksella tai esimieskokemuksella tai tiimin koolla vaikutusta suorituksen johtamisen käytänteisiin ja kuinka Keudan suorituksen johtamisen käytänteet, ja osaaminen vaihtelevat mahdollisesti eri taustamuuttujien suhteen.

6. Tutkimuksen tulokset

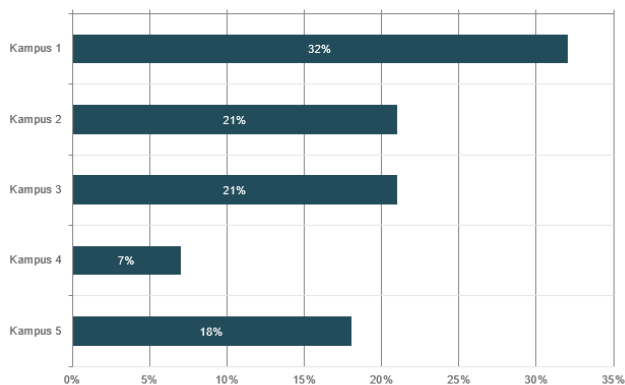
Tutkimuskyselyn vastausprosentti oli 57 %. Vastausprosenttia voidaan pitää suhteellisen hyvänä, sillä usein kohdennetulle joukolle lähetetyssä kyselyssä vastausprosentit voivat nousta parhaimmillaan n. 70–80 prosenttiin (Hirsjärvi ym. 2007, 191). Vastausajankohtaan osui myös hiihtoloma, joka pyrittiin huomioimaan pidentämällä vastausaikaa, mutta samalla tunnistetaan sen mahdollinen vaikutus vastausaktiivisuuteen.

6.1. Vastaajien taustatiedot

Kyselyn ensimmäinen osio kartoitti vastaajien taustatietoja. Taustatietoihin otettiin mukaan kolme kysymystä. Kysymykset käsittelivät kampuista, jolla esimies työskentelee, esimiestyövuosia, jotka henkilöllä on takana kyselyyn vastatessa sekä tiimin kokoa, joka esimiehellä on johdettavanaan.

1. Millä kampuksella työskentelet?

Vastaajien määrä: 28, valittujen vastausten lukumäärä: 28

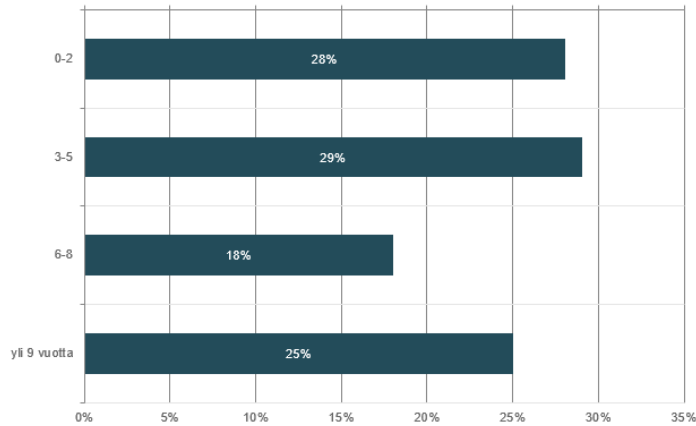


Kuva 4. Kyselyyn vastanneet esimiehet kampuksittain

Kyselyn toinen taustatietokysymys käsitteli vastaajan esihenkilökokemusta Keudassa vuosissa määriteltynä. Vastaukset jakoutuivat melko tasaisesti annettujen vastausvuosien välillä. 28 % vastaajista on työskennellyt Keudassa esimiehenä kaksi vuotta tai alle, 29 % on työskennellyt Keudassa esimiehenä 3–5 vuotta ja 18 % vastaajista ilmoitti esimieskokemusta olevan Keudasta 6–8 vuotta. Yli 9 vuotta esimiehenä toimineita vastaajia oli neljäsosa koko vastaajapoolista.

2. Kuinka monta vuotta olet toiminut esimiehenä Keudassa?

Vastaajien määrä: 28



Kuva 5. Esimiesten työvuodet Keudassa

Viimeinen taustatietokysymys käsitteli tiimin kokoa. Johdettavien tiimien koko vaihteli merkittävästi. Pienin tiimikoko oli 4 ja suurin 30. Suurimmat tiimit keskittyivät kampuksille 2 ja 3. Keskiarvona tiimien koko vastaajien keskuudessa oli 13,9 henkilöä.

3. Kuinka monta tiimiläistä on johdettavanasi?

Vastaajien määrä: 28

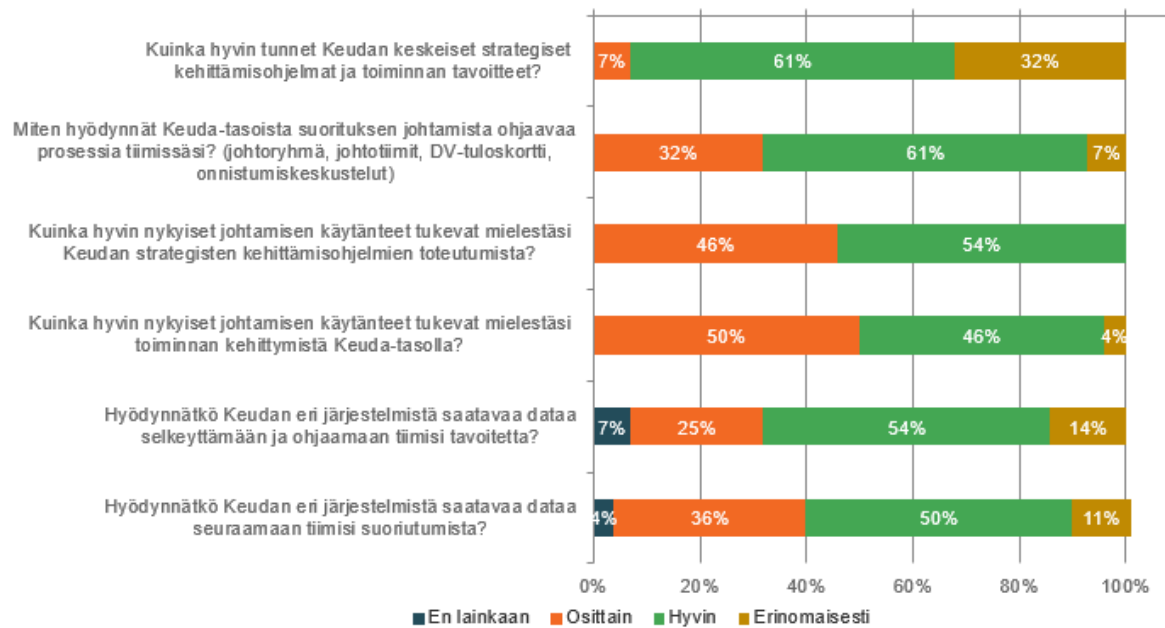
	Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo	Mediaani	Summa	Keskihajonta
	4,0	30,0	13,9	15,0	390,0	6,5

Kuva 6. Johdettavien määrät

6.2. Keuda-tasoiset johtamiskäytänteet

Kyselyn ensimmäisessä varsinaisessa suorituksen johtamista käsittelevässä osiossa kysyttiin lähiesimiesten näkemystä siitä, kuinka hyvin he tuntevat ja hyödyntävät Keuda -tasoisia (suorituksen) johtamiskäytänteitä omassa työssään. Keuda-tasoiset johtamiskäytänteet osio käsitti kuusi eri väittämää, joihin vastaajalla oli mahdollisuus vastata neliportaisella asteikolla: en lainkaan, osittain, hyvin, erinomaisesti.

Vastaajien määrä: 28, valittujen vastausten lukumäärä: 168



Kuva 7. Kyselyvastaukset ”Keuda-tasoiset johtamiskäytänteet”

Keudan keskeisten strategisten kehittämissuunnitelmien ja toiminnan tavoitteiden tuntemus

Keuda-tasoisia johtamiskäytänteitä kartoittava ensimmäinen kysymys koski vastaajan näkemystä siitä, kuinka hyvin hän tuntee Keudan keskeiset strategiset kehittämissuunnitelmat ja toiminnan tavoitteet. Kyselyyn vastanneista esimiehistä enemmistö, 83 %, kokee tuntevänsa Keudan keskeiset strategiset kehittämissuunnitelmat sekä toiminnan tavoitteet ”hyvin” tai ”erinomaisesti”. Sen sijaan 7 % vastanneista kokee tuntevänsa kehittämissuunnitelmat vain osittain.

Tarkastellessa strategisten kehittämissuunnitelmien ja toiminnan tavoitteiden tuntemisen tuloksia kampus-tasolla nähdään, että kampus yhdellä kaikki vastaajat kokevat tuntevänsa hyvin tai erinomaisesti Keudan keskeiset strategiset kehittämissuunnitelmat ja toiminnan tavoitteet, kampuksien 4 ja 5 tulosten ollessa samansuuntaiset. Sen sijaan kampuksilla 2 ja 3 osa vastaajista (17 %) kokee tuntevänsa keskeiset kehittämissuunnitelmat ja toiminnan tavoitteet vain osittain.

Esimiesvuosikokemuksen näkökulmasta tarkasteltuna vaikuttaa, että 3–8 vuotta esimiehenä työskennelleet lähiesimiehet kokevat tuntevansa parhaiten Keudan keskeiset strategiset kehittämisohjelmat ja toiminnan tavoitteet. Alle kolme vuotta tai yli 9 vuotta esimiehenä toimineiden keskuudessa on vastanneista joitakin, joilla vain osittainen ymmärrys asiasta. Kokonaisuutena esimiesvuosilla ei ole merkittävää vaikutusta aiheeseen. Myöskään tiimin koko ei näytä vaikuttavan keskeisten strategisten kehittämisohjelmien tai toiminnan tavoitteiden tuntemukseen.

Keuda-tasaisen suorituksen johtamista ohjaavan prosessin hyödyntäminen

Ensimmäisen osion (Keuda-tasaiset johtamiskäytänteet) toinen kysymys käsitteli sitä, miten esimies hyödyntää Keuda-tasoista suorituksen johtamista ohjaavaa prosessia tiimissään. Noin 2/3 osaa vastanneista (68 %) kokee hyödyntävänsä suorituksen johtamista ohjaavaa prosessia työssään hyvin tai erinomaisesti. 32 % vastanneista hyödyntää ohjausprosesseja vain osittain. Suorituksen johtamisen ohjaavan prosessin hyödyntäminen vaihtelee merkittävästi niin eri kampuksien kuin kampuksilla toimivien tiimien (esimiesten) välillä.

Tarkastellessa kysymyksen kaksi vastauksia esimiesvuosien tai tiimin koon mukaan, ei tuloksissa ole merkittävää hajontaa. Kaikissa esimiestyövuosiryhmissä ja tiimin koon mukaan jaetuissa ryhmissä vastaajat hyödyntävät hyvin tai erinomaisesti Keuda-tason suorituksen johtamisen ohjaavaa prosessia.

Nykyisten suorituksen johtamisen käytänteiden tuki strategisille kehittämisohjelmille

Kolmas tutkimuskysymys ”Kuinka hyvin nykyiset johtamisen käytänteet tukevat mielestäsi Keudan strategisten kehittämisohjelmien toteutumista?” jakoi vastaajien mielipiteitä. 54 % vastanneista kokee, että nykyiset johtamiskäytänteet tukevat hyvin kehittämisohjelmien toteutumista, mutta jopa 46 % kokee johtamisen käytänteiden tukevan kehittämisohjelmien toteutumista vain osittain.

Jälleen, merkittäviä eroja ei näytä syntyvän vastanneiden esimiesten välillä, kun vertaillaan esimieskokemusvuosia tai tiimin kokoa suhteessa kolmanteen tutkimuskysymykseen ”Kuinka hyvin nykyiset

johtamisen käytänteet tukevat mielestäsi Keudan strategisten kehittämisohjelmien toteutumista?”.

Näkemykset nykyisten johtamisen käytänteiden hyödynnettävyydestä strategisten kehittämisohjelmien toteutumisessa vaihtelee merkittävästi kampuskohtaisesti. Siinä missä kampus 4 vastaajat kokevat nykyisten johtamisen käytänteiden tukevan hyvin strategisten kehittämisohjelmien toteutumista, kampuksella 2 jopa 83 % vastaajista kokee, että nykyiset käytänteet tukevat vain osittain strategisten kehittämisohjelmien toteutumista. Muilla kampuksilla vastaukset jakautuvat *osittain* ja *hyvin* näkemysten välillä. Tiimin koolla tai esimieskokemustyövuosilla ei näytä olevan merkittävää vaikutusta vastauksiin.

Nykyisten johtamisen käytänteiden tuki toiminnan kehittymiselle Keuda-tasolla

Nykyisten johtamiskäytänteiden tuki Keudan toiminnan kehittymiseksi jakoi näkemyksiä. 50 % vastanneista kokee, että johtamisen käytänteet tukevat toiminnan kehittymistä vain osittain, kun taas loput 46 % vastanneista näkee, että käytänteet tukevat toiminnan kehittymistä pääsääntöisesti hyvin. 4 % (1 henkilö) vastanneista kokee, että nykyiset johtamisen käytänteet tukevat toiminnan kehittymistä erinomaisesti.

Vastaajien näkemykset nykyisten johtamisen käytänteiden tuesta toiminnan kehittymiseen vaihtelee niin kampuksien välillä, kuin tiimien välillä kampuksien sisällä. Kampus 2 vastaajista 67 % näkee nykyisten käytänteiden tukevan vain osittain toiminnan kehittymistä. Kampuksella 3 puolestaan koetaan (67 %), että nykyiset johtamisen käytänteet tukevat organisaatiotasolla toiminnan kehittymistä hyvin.

Tarkastellessa kysymyksen neljä vastauksia esimiesvuosien tai tiimin koon mukaan, eivät vastaukset osoita merkittävää eroavaisuutta taustamuuttujan vaihtuessa. Huomattavaa on kuitenkin, että kun tiimin koko kasvaa yli 11 hengen tiimiksi, nousee ”osittain” vastauksien osuus yli 56 %, joka poikkeaa pienempien tiimien vastauksista.

Datan hyödyntäminen selkeyttämään ja ohjaamaan tavoitteita sekä datan hyödyntäminen suoriutumisen arvioinnissa

Keuda-tason johtamiskäytänteiden kaksi viimeistä kysymystä käsitteli datan hyödyntämistä niin tavoitteiden selkeytyksessä ja ohjaavuudessa kuin suorituksen johtamisen seurannassa. Tarkastellessa datan hyödyntämistä tiimitasolla nähdään näissä molemmissa kysymyksissä, että vastauksissa on paljon hajontaa, mikä puolestaan kertoo datan hyödynnettävyyden maturiteetissa olevan paljon eroavaisuuksia.

Yli puolet vastanneista hyödyntävät järjestelmistä saatavaa dataa tiimin tavoitteiden, sekä suorituksen ohjaamiseen hyvällä ja erinomaisella tasolla. Sen sijaan vastanneista neljäsosa hyödyntää dataa tiimin ohjaamiseen ja kokonaiskuvan selkeyttämiseen vain osittain, ja 7 % (2 henkilöä) vastaajista ei hyödynnä dataa lainkaan. Myös 40 % vastanneista ei hyödynnä dataa lainkaan tai hyödyntää sitä vain osittain tiimin suoriutumisen seurannassa.

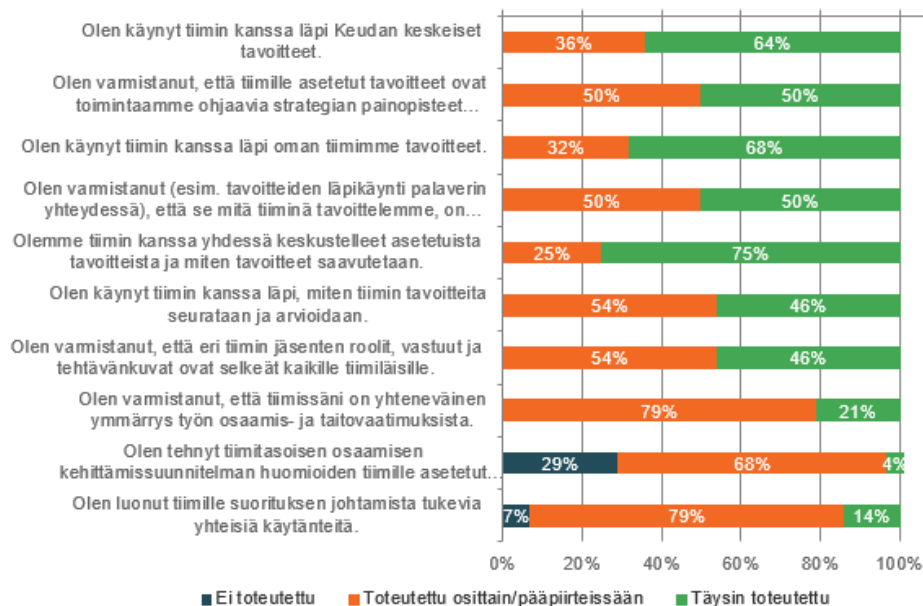
Kampuksella 5 osa vastaajista ei hyödynnä lainkaan olemassa olevaa dataa. Sen sijaan kampuksilla 1 ja 2 dataa hyödynnetään esimiestyössä erinomaisella tasolla. Datan hyödyntämisessä näkyy, että mitä isompi tiimi (yli 11 henkeä), sitä enemmän on esimiehiä, jotka eivät hyödynnä lainkaan dataa. Toisaalta isojen tiimien esimiehissä on myös 14 % vastaajia, jotka kokevat hyödyntävänsä erinomaisesti dataa.

Esimieskokemusvuosilla tarkastellessa datan hyödyntäminen on vahvinta 3–5 vuotta tai yli 9-vuotta esimiehenä toimineiden vastaajien keskuudessa. Vastaajista jopa 38 % kertoo hyödyntävänsä dataa tavoitteiden selkeyttämisessä ja 29 % tiimin suoriutumisen seurannassa.

6.3. Lähiesimiestyö ja johtaminen, tiimitaso

Kyselyn toinen varsinainen osio tarkasteli suorituksen johtamista tiimitasolla. Osio käsitti kymmenen väittämää, joihin vastattiin kolmiportaisella asteikolla: ei toteutettu, toteutettu osittain/pääpiirteissään ja täysin toteutettu.

Vastaajien määrä: 28, valittujen vastausten lukumäärä: 280



Kuva 8. Kyselyvastaukset ”Lähiesimiestyö ja johtaminen, tiimitaso”

Keudan keskeisten tavoitteiden läpikäynti tiimin kanssa

Osion ensimmäinen väittämä oli ”Olen käynyt tiimin kanssa läpi Keudan keskeiset tavoitteet.” Vastauksista nähdään, että kaikkien kampusten osalta 64 % esimiehistä on käynyt tiimin kanssa läpi Keudan keskeiset tavoitteet täysin. Sen sijaan 36 % vastaajista on toteuttanut keskeisten tavoitteiden läpikäynnin tiimissään vain osittain/pääpiirteissään.

Tarkastellessa ko. väittämää kampusten vastausten kautta, kampusten 1, 2 ja 5 vastaukset ovat hyvin yhdensuuntaisia, näissä 70–80 % vastanneista on käynyt Keudan keskeiset tavoitteet läpi

tiiminsä kanssa täysin. Kampuksilta 3 ja 4 vastanneiden esimiesten vastaukset poikkeavat kampusten 1, 2 ja 5 vastauksista. Kampuksella 3 Keudan keskeiset tavoitteet on käyty tiimin kanssa läpi täysin vain 33 % vastanneiden esimiesten osalta ja 67 % vastanneista esimiehistä on käynyt Keudan keskeiset tavoitteet läpi vain osittain. Kampuksen 4 vastaukset jakaantuvat puolestaan seuraavasti: osittain läpikäydyt Keudan keskeiset tavoitteet 50 %, täysin läpikäydyt Keudan keskeiset tavoitteet 50 %.

Tiimin koolla ei näytä olevan vaikutusta siihen, onko esimies käynyt tiiminsä kanssa läpi Keudan keskeiset tavoitteet täysin vai osittain. Esimiesvuosilla tarkasteltuna voidaan nähdä, että 3–8 vuotta Keudassa toimineet esimiehet ovat läpikäyneet Keudan keskeiset tavoitteet kattavimmin lävitse tiimin kanssa.

Tiimille asetetut tavoitteet tukevat Keudan strategisia tavoitteita

Toinen väittämä ”Olen varmistanut, että tiimille asetetut tavoitteet ovat toimintaamme ohjaavia strategian painopisteet huomioiden” jakoi vastaukset tasaisesti: osalta 50 % vastaajista on toteuttanut osittain/pääpiirteissään ja 50 % toteuttanut täysin.

Väittämän vastauksissa on nähtävissä eroavaisuutta kampusten välillä. Siinä missä kampusten 1 ja 2 vastanneet esimiehet ovat hyvin samalla tasolla, 50 % on varmistanut asian osittain ja 50 % vastanneista on varmistanut asian täysin, kampuksen 3 osalta vastanneista 67 % on käynyt asian läpi tiimissään vain osittain. Huomioitavaa on, että kampus kolmella kuitenkin 1/3 on toteuttanut asian täysin. Kampuksella 4 puolet vastanneista on käynyt asian läpi osittain, puolet vastanneista on toteuttanut asian täysin. Laajimmin strategian painopisteet on huomioitu tiimitasolla lähiesimiestyössä kampuksella 5, jossa 80 % vastanneista lähiesimiehistä on toteuttanut asian täysin.

Tiimin koolla ei tämänkään kysymyksen kohdalla näytä olevan merkittävää vaikutusta vastauksiin. Mielenkiintoista on tosin huomata, että niin alle 5 hengen tiimeissä kuin yli 20 tiimeissä molemmissa on täysin varmistettu/ toteutettu se, että tiimille asetetut tavoitteet ovat tiimin toimintaa ohjaavia strategian painopisteet huomioiden. Esimiesvuosilla tarkasteltuna 6–8 vuotta esimiehinä

työskennelleet ovat parhaiten (75 % täysin toteutettu) toteuttaneet tiimin tavoitteiden ja strategian painopisteiden linkityksen.

Tiimin tavoitteet läpikäyty yhdessä tiimin kanssa

Kolmas tiimitason väittämä käsitteli tiimin tavoitteiden läpikäymistä koko tiimin kanssa. Kaikkien kampusten osalta tiimin tavoitteiden läpikäynnin on täysin toteuttanut vastanneista 68 %. Sen sijaan 32 % vastanneista on käynyt tiimikohtaiset tavoitteet läpi vain osittain. Kampuksella 5 kaikki vastanneet ovat käyneet läpikäynyt tiimin tavoitteet tiimin kanssa 100%: sesti. Muiden kampuksien osalta tulokset vaihtelevat osittain toteutetun 33 %-50 % ja täysin toteutetun välillä (50 %-67 %).

Niin alle viiden henkilön tiimeissä kuin yli 20 henkilön tiimeissä on molemmissa vastanneet esimiehet käyneet oman tiimin tavoitteet läpi 100%: sesti. Kaikissa tiimikoissa täysin toteutettujen osuus vastauksista on yli 57 %. Esimiestyövuosien vaikutusta tarkastellessa tiimin tavoitteiden läpikäymiseen, poikkeaa alle kaksi vuotta esimiehenä toimineiden vastaajien vastaukset merkittävästi muista. Alle kaksi vuotta esimiehenä toimineista esimiehistä vain 33 % on toteuttanut keskustelut täysin ja 67 % vain osittain/ pääpiirteissään. Muiden vastaajien keskuudessa 80–86 % on läpikäynyt tiimin tavoitteet täysin.

Selkeyden varmistaminen tavoitteissa

Väittämä neljä ”Olen varmistanut, että se mitä tiiminä tavoittelemme, on kaikille tiimiläisille selkeää.” jakoi vastaukset kokonaistuloksissa selkeästi 50/50 osittain ja täysin toteutetun osalta. Kampuskohtaisesti tarkasteltuna kampuksella 1, 67 % vastanneista on käynyt tiiminsä tavoitteet läpi täysin, 33 % vastanneista käynyt tavoitteet läpi vain osittain. Kampuksilla 2, 3 ja 4 vastanneista 50 % on käynyt tavoitteet läpi täysin, 50 % vain osittain. Kampuksella viisi 20 % vastanneista käynyt tavoitteet läpi täysin ja loput 80 % vastanneista käynyt tavoitteet läpi osittain.

Tiimin koon kautta tarkasteltuna vaikuttaa sille, että mitä suurempi tiimi, sitä pääpiirteisemmin esimies on varmistanut sen, että se mitä tiiminä tavoittelevat on selkeää kaikille tiimin jäsenille. *Täysin*

toteutettu vastauksia on 0–10 tiimiläisen tiimeissä 63–100 %. Sen sijaan yli 11 hengen tiimeissä täysin toteutettujen keskustelujen osuus on 22–57 % ko. ryhmään annetuista vastauksista. Esimieskokemusvuosilla tarkasteltuna yli 9 vuotta esimiehenä toimineet erottautuvat muusta joukosta. He ovat varmistaneet jokaisen tiimiläisen ymmärryksen tavoitteista vahvimmin (71 % täysin toteutettu).

Tiimin kanssa keskusteltu asetetuista tavoitteista ja keinoista tavoitteisiin pääsemiseksi

Seuraava tutkimuskysymyspatteriston väittämä käsitteli keskustelua tiimin tavoitteiden ympärillä: ”Olemme tiimin kanssa yhdessä keskustelleet asetetuista tavoitteista ja miten tavoitteet saavutetaan.” Kokonaistuloksia tarkastellessa nähdään, että 75 % vastaajista on toteuttanut tavoitekeskustelut tiimitasolla täysin ja 25 % vastaajista on keskustellut tavoitteiden saavuttamisesta tiimitasolla vain osittain. Erityisesti kampuksilla 1,2 ja 5 on vastausten perusteella käyty tavoitekeskusteluja hyvin, sillä vastanneista esimiehistä 80–85 % on ”täysin toteuttanut” keskustellut tiiminsä kanssa ja selkiyttänyt keskustelun kautta, miten tiimille asetetut tavoitteet saavutetaan. Kampuksien 3 ja 4 vastanneista esimiehistä 50 % on käynyt tavoitteiden saavuttamista tiimissään läpi täysin, 50 % vastanneista vain osittain.

Mitä pienempi tiimi, sen vahvimmin tiimitasolla on annettujen vastauksien perusteella keskusteltu yhdessä annetut tavoitteet ja kuinka ne saavutetaan. Kokemusvuosia vasten tarkastellessa asiaa vaikuttaa sille, että mitä enemmän esimiestyöstä kokemusta, sitä vahvimmin tavoitteista ja keinoista niihin pääsemiseksi on keskusteltu yhdessä tiimin kanssa (alle 2 vuotta esimiehenä: 44 % toteutettu täysin, yli 9 vuotta esimiehenä: 100 % toteutettu täysin.)

Tiimille selkeää, miten tavoitteiden toteutumista seurataan ja arvioidaan

Ensimmäinen väittämä, joka koski tiimitason tavoitteiden seuranta ja arviointia: ”Olen käynyt tiimin kanssa läpi, miten tiimin tavoitteita seurataan ja arvioidaan” jakoi vastauksia. Kokonaistuloksissa vastanneista esimiehistä 54 % on käynyt asiaa läpi osittain ja 46 % käynyt läpi täysin. Huomattavaa on, että kampuksilta 3 ja 5 vastanneista esimiehistä vain 20–30 % on käynyt tiiminsä kanssa

läpi täysin, miten tavoitteita seurataan ja arvioidaan. Suurin osa (70–80 % vastanneista) on käynyt asian läpi vain osittain. Kampusten 1, 2 ja 4 tilanne on tältä osin vain hieman parempi. Tavoitteiden seuranta ja arviointia täysin läpi käyneitä esimiehiä 1 kampuksella 56 %, 2 kampuksella 67 % ja 4 kampuksella 50 %.

Tiimin tavoitteiden ja seurannan vastaukset tiimin koon mukana tarkasteltuna jakoivat myös vastauksia eikä trendiä tai lainalaisuuksia voida nähdä. Siinä missä pienimpien tiimien tavoitteiden seuranta ja arviointi on toteutettu täysin 100 % vastaajien keskuudessa, esimerkiksi 6–10 hengen tiimeissä vastaava luku oli vain 13 % ja yli 20 hengen tiimeissä esimerkiksi 33 %.

Esimieskokemusvuosilla tarkasteltuna 3–5 vuotta esimiehenä toimineet vaikuttavat annettujen vastauksien perusteella käyneen parhaiten (75 % täysin toteutettu) lävitse tiimin tavoitteiden seurannan ja arvioinnin käytänteet. Heikoiten seurannan ja arvioinnin perusteet on läpikäyty alle kaksi vuotta esimiehenä toimineiden keskuudessa (22 % vastaajista toteuttanut täysin).

Tiimiläisten roolit, vastuut ja tehtävät selkeät kaikille

Tiimiläisten vastuita ja rooleja kartoittavassa väittämässä ”Olen varmistanut, että eri tiimin jäsenten roolit, vastuut ja tehtäväkuvat ovat selkeät kaikille tiimiläisille” vastauksista voidaan nähdä, että 54 % vastanneista esimiehistä on käynyt tehtäväkuvat, roolit ja vastuut tiimissään läpi vain osittain, 46 % vastanneista käyneet asian läpi täysin. Annetuissa vastauksissa kampusten välillä ei tämän kysymyksen kohdalla ole juurikaan vaihtelua (täysin toteutettu: 1 kampus 44 %, 2 kampus 50 %, 3 kampus 50 %, 4 kampus 50 %, 5 kampus 40 %).

Tiimin koolla ei näytä olevan vaikutusta annettuun väittämään liittyen tiimin jäsenten roolien, vastuiden ja tehtäväkuvien selkeyteen. Laajimmin asiaa (75 % toteutettu täysin) on käsitelty niiden esimiesten toimesta, jotka olleet esimiestehtävässä 3–5 vuotta.

Tiimissä yhteneväinen näkemys taito- ja osaamisvaateista

Kysyttäessä esimiesten näkemyksiä siitä, ovatko he varmistaneet, että tiimissä on yhteneväinen ymmärrys työn osaamis- ja taitovaatimuksista, vastaukset vaihtelevat. Kaikkien kampusten osalta 79 % vastanneista esimiehistä on varmistanut tiimensä osaamis- ja taitovaatimukset osittain/pääpiirteisään. Samalla 21 % vastanneista on käynyt asian läpi täysin. Kampusten välillä on merkittävää vaihtelua. Siinä, missä kampus viidellä kaikki vastanneet ovat *toteuttaneet täysin* yhteneväisen ymmärryksen tiimin sisällä työn osaamis- ja taitovaatimuksista, esimerkiksi kampuksella kaksi täysin toteutettuja on vain 22 % kaikista vastanneista.

Taito- ja osaamisvaateiden varmistaminen on kaikissa tiimikoissa toteutettu osittain tai pääpiirteisään yli 50 %:ssa annettuja vastauksia. Esimieskokemuksen perusteella ei ole myöskään nähtävissä merkittäviä eroavaisuuksia annettujen vastauksen kesken.

Tiimitason osaamisen kehittämissuunnitelma laadittu huomioiden tiimille asetetut tavoitteet

Toiseksi viimeinen väittämä suorituksen johtamisesta tiimitasolla oli ”Olen tehnyt tiimitasoisen osaamisen kehittämissuunnitelman huomioiden tiimille asetetut tavoitteet”. Tämän väittämän kohdalla näkyi tässä osiossa ensimmäiset toteuttamattomat vastaukset. Kokonaisvastauksissa 29 % vastanneista ei ole toteuttanut lainkaan, 68 % osittain, 4 % täysin tiimitasoisen osaamisen kehittämissuunnitelman. Mitään trendiä kampusten välillä ei ole havaittavissa vastauksissa vaan kullakin kampuksella vastauksia on tullut koko kolmiportaiselle skaalalle.

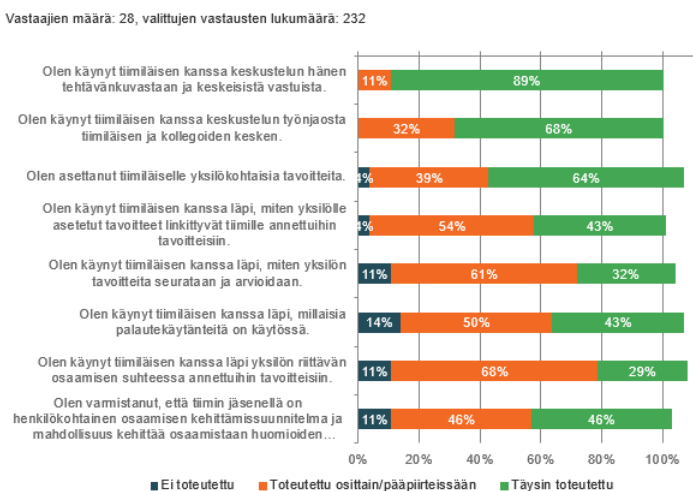
Tiimitasolle tehdyn osaamisen kehittämissuunnitelman suhteen lähes kaikissa (pl. alle viiden hengen tiimi) osa ei ole lainkaan toteuttanut osaamisen kehittämissuunnitelmaa ja suurin osa vain osittain/ pääpiirteisään. Esimieskokemuksen kautta tarkastellessa aihepiiriä, jakoutuivat vastaukset koko vastausskaalalle, painottuen *osittain toteutettu* kategoriaan.

Suorituksen johtamisen yhteiset käytänteet luotu tiimille

Viimeinen väittämä tiimitason suorituksen johtamisessa käsitteli suorituksen johtamisen yhteisten käytänteiden luomista: ”Olen luonut tiimille suorituksen johtamista tukevia yhteisiä käytänteitä.”. Kaikkien kampusten osalta suurin osa (79 %) esimiehistä on luonut tiimilleen suorituksen johtamista tukevia yhtenäisiä käytänteitä osittain tai pääpiirteissään ja 14 % toteuttanut täysin. Vain 7 % vastanneista esimiehistä ei ole toteuttanut lainkaan suorituksen johtamista tukevia käytänteitä tiimitasolle. Ei toteutettu -vastauksia annettu niin kampuksella 4 (50 % vastaajista) kuin kampuksella 5 (20 % vastaajista). Molemmilla kampuksilla 4 ja 5 oli vastauksissa myös nähtävissä, että missään tiimeissä ei ole täysin toteutettu suorituksen johtamisen yhtenäisiä käytänteitä. Yhteisten suorituksen johtamisten käytänteiden kohdalla ei nähdä merkittäviä vaikutuksia tiimin koolla tai esimieskokeemusvuosilla siihen, kuinka kattavasti tai hyvin asia on toteutettu.

6.4. Lähiesimiestyö ja johtaminen, yksilötaso

Kyselyn viimeisessä osiossa tarkasteltiin lähiesimiesten näkemystä siitä, kuinka he ovat toteuttaneet suorituksen johtamista yksilötasolla. Yksilötason johtamiskäytänteet osio käsitti kahdeksan eri väittämää, joihin pyydettiin vastauksia kolmiportaisella asteikolla; *ei toteutettu, toteutettu osittain/pääpiirteissään ja täysin toteutettu*.



Kuva 9. Kyselyvastaukset ”Yksilötasoiset johtamiskäytänteet”

Kokonaisuutena tutkimuksen tulokset osoittavat, että annettujen vastausten keskiarvo yksilötason väittämiin on 2,4 ja mediaani 2,5. Sekä keskiarvo että mediaani osoittavat, että yksilötasollakin on tehty suorituksen johtamista melko hyvin Keuda-tasolla vastanneiden esimiesten keskuudessa. Seuraavaksi tarkastellaan tuloksia tarkemmin niin kampusten, esimieskokemusvuosien ja tiimin koon kautta.

Tehtäväkuva ja keskeiset vastuut läpikäyty tiimiläisen kanssa

Yksilötason ensimmäinen väittämä käsitteli tehtäväkuvan ja keskeisten vastuiden läpikäyntiä kunkin tiimiläisen kanssa. Kaikkien kampusten osalta 25 esimiestä eli 90 % vastanneista on käynyt tiimiläisten kanssa keskustelun hänen tehtäväkuvastaan ja keskeisistä vastuista. 11 % on käynyt keskustelun osittain tai pääpiirteissään. Kampuskohtaisesti tarkasteltuna näyttää sille, että kampuksilla 4 ja 5, kaikki vastanneet esimiehet ovat toteuttaneet keskustelut täysin. Kampuksilla 1, 2 ja 3 vastanneista n. 85 % on toteuttanut keskustelut *täysin* ja n. 15 % toteuttanut *osittain/ pääpiirteissään*.

Esimiesvuosilla ei näytä olevan vaikutusta keskustelujen läpikäymiseen. Sen sijaan tulokset osoittavat, että mitä suurempi tiimi, sen kattavammin esimies on käynyt keskustelun tehtäväkuvasta ja vastuista läpi tiimiläisten kanssa. Alle viiden hengen tiimissä puolet vastaajista on käynyt keskustelun, kun taas yli 16 alaista sisältävissä tiimeissä keskustelut on käyty täysin 100%: sesti.

Työnjako tiimiläisen ja kollegoiden välillä keskusteltu

Kaksi kolmasosaa vastanneista esimiehistä on toteuttanut täysin keskustelun työnjaosta tiimiläisen ja kollegoiden kesken. Yhdeksän esimiestä (32 %) on toteuttanut keskustelut osittain/ pääpiirteissään. Kampuksella neljä keskustelut on käyty kaikkien vastanneiden esimiesten toimesta täysin, muutoin kampuksien välillä ei eroavaisuuksia. Vastaukset jakautuvat kampusten kesken tasaisesti *täysin toteutettu* ja *osittain/ pääpiirteissään* toteutettu välillä.

Esimiesvuosilla ei näytä vastausten perusteella olevan vaikutusta keskustelujen toteuttamiseen. Myös tiimin koolla tarkasteltuna tulokset ovat vaihtelevia. Huomattavaa on kuitenkin, että

suurimmassa tiimissä, yli 20 henkeä, keskustelut tiimiläisen ja kollegoiden välisestä työnjaosta on toteutettu täysin ja 100%: sesti.

Yksilökohtaiset tavoitteet

Vastanneista esimiehistä 64 % (18 hlöä) on asettanut tiimiläisille yksilökohtaisia tavoitteita. 11 vastanneista esimiehistä on asettanut yksilökohtaisia tavoitteita osittain ja yksi ei lainkaan. Kampusten välisessä tarkastelussa näyttää, että kampuksella kaksi ollaan yksilökohtaisten tavoitteiden asettamisessa pisimmällä. Kampuksella kaksi 83 % vastanneista esimiehistä on asettanut tavoitteet täysin yksilöille. Muutoin kampusten välillä ei ole suuria eroja.

Esimieskokemusvuosilla tai tiimin koolla ei näytä tutkimusten tulosten valossa olevan trendeinä tai merkittävänä eroavaisuuksina näkyviä kokonaisuuksia. Kaikissa esimieskokemustyövuosi ryhmissä kuin myös kaikissa tiimikoissa on esimiehiä, jotka asettaneet osin/ pääpiireteissään tai täysin yksilökohtaisia tavoitteita.

Tiimiläisellä ymmärrys, miten yksilölle asetetut tavoitteet linkittyvät tiimille annettuihin tavoitteisiin.

Kaikkien kampusten osalta 43 % (12) vastanneista esimiehistä on käynyt tiimiläisen kanssa keskustelun tiimille asetettujen tavoitteiden linkittymisestä henkilökohtaiselle tasolle. 54 % (15) vastanneista on käynyt keskustelun osittain, 4 % (1) ei ole käynyt keskustelua lainkaan. Kampusten välillä ei näy merkittäviä eroja asiaa tarkastellessa. Esimieskokemuksen perusteella tuloksia tarkastellessa näyttää, että 3–5 vuotta esimiehinä työskennelleet ovat ahkerimmin (75 % vastaajista toteuttanut täysin) käyneet selkeyttävää keskustelua yksilön ja tiimin tavoitteiden välillä. Tiimin koolla ei myöskään vaikuta olevan merkittävää vaikutusta ko. keskustelun käymiseen.

Yksilön tavoitteiden seurannan ja arvioinnin selkeys

Kaikkien kampusten osalta 32 % vastanneista on käynyt tiimiläisen kanssa läpi, miten yksilön tavoitteita seurataan ja arvioidaan. 61 % vastanneista on käynyt keskustelun osittain, 11 % ei ole käynyt keskustelua lainkaan. Kampuksella 2 kaksi täysin toteutettujen keskustelujen määrä on suurin (67 % vastanneista on käynyt keskustelut täysin). Kampuksella 4 puolestaan puolet vastanneista esimiehistä ei ole käynyt läpi lainkaan yksilön tavoitteiden seuranta ja arviointia.

Esimieskokemusvuosissa tarkasteltuna annetuissa vastauksissa ei näy merkittävää eroa eri tarkasteluviikkojen välillä. Myöskään tiimin koolla ei nähdä olevan vaikutusta siinä, miten kattavasti esimies on tiimiläisten kanssa käynyt lävitse ja selkeyttänyt tiimiläisen tavoitteiden seuranta ja arviointia.

Palautekäytänteiden läpikäynti tiimiläisen kanssa

Yksilötason väittämien kuudes kysymys käsitteli palautekäytänteiden läpikäynti tiimiläisen kanssa. Kaikkien kampusten osalta 43 % vastanneista (12 hlöä) on käynyt täysin tiimiläisten kanssa läpi, millaisia palautekäytänteitä on käytössä. 50 % vastanneista on käynyt keskustelun osittain, 14 % ei ole käynyt keskustelua lainkaan. Kaikilla kampuksilla pl. kampus 4, osa vastanneista esimiehistä on käynyt palautekäytänteisiin liittyviä keskusteluja koko tiimin kanssa. Tulosten keskiarvo on 2,2 ja mediaani 2,0, mikä osoittaa kokonaisuutena, että palautekäytänteitä on läpikäyty vain osittain/ pääpiirteissään. Esimiesvuodet tai tiimin koko ei tämänkään kysymyksen kohdalla näytä vaikuttavan toteutettuihin keskusteluihin.

Osaamiskeskustelu tiimiläisen kanssa huomioiden asetetut tavoitteet

Kaikkien kampusten osalta 29 % vastanneista on *täysin* varmistanut yksilön riittävän osaamisen suhteessa annettuihin tavoitteisiin. 68 % on varmistanut asian osittain, 11 % ei ole varmistanut asiaa lainkaan. Kampuksella neljä kaikki vastanneet esimiehet ovat käyneet osaamiskeskustelut suhteessa asetettuihin tavoitteisiin täysin läpi. Muilla kampuksilla on vastausten perusteella hajontaa. Kampuksilla yksi ja kaksi, osa vastanneista esimiehistä ei ole lainkaan käynyt osaamiskeskustelua

asetettujen tavoitteiden valossa. Jälleen, esimiesvuosilla tai tiimin koolla ei näytä olevan nähtävää vaikutusta osaamiskeskustelujen läpikäymisen suhteen.

Tiimiläisellä henkilökohtainen osaamisen kehittämissuunnitelma

Yksilötason viimeinen tutkimuskysymys käsitteli tiimiläisille toteutettua henkilökohtaista osaamisen kehittämissuunnitelmaa. Kaikkien kampusten osalta 46 % vastanneista on varmistanut, että tiimin jäsenillä on osaamisen kehittämissuunnitelma sekä mahdollisuus kehittää osaamistaan. 46 % vastanneista on toteuttanut asian *osittain/ pääpiirteissään*, 11 % ei ole toteuttanut asiaa lainkaan. Aktiivisimmin henkilökohtaisia osaamissuunnitelmia on toteutettu kampuksen yksi esimiesten toimesta (67 % vastanneista toteuttanut täysin). Annettujen vastausten valossa kampuksen neljä esimiehet ovat vähiten toteuttaneet henkilökohtaisia osaamisen kehittämissuunnitelmia.

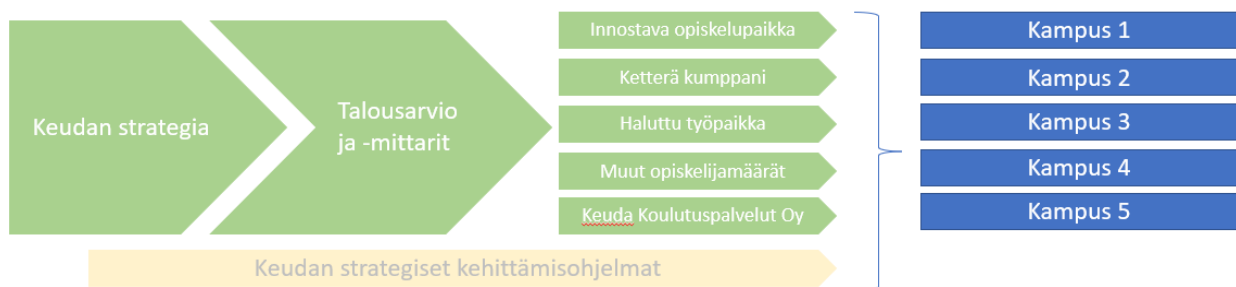
7. Tutkimuksen johtopäätökset

7.1. Suorituksen johtamisen nykytila Keudassa

Kuten Hellqvist (2011) ja Brudan (2010) toteavat, suorituksen johtaminen on strateginen lähestymistapa johtamiseen. Suorituksen johtamisella on tavoitteena toteuttaa organisaation strategian toimeenpanoa ja varmistaa, että kaikki osapuolet niin eri tiimit kuin yksilöt tietävät ja ymmärtävät heidän työnsä tavoitteet ja tehtävät huomioiden organisaation strategiset päämäärät ja sille asetettut tavoitteet. Tärkeää on myös, että kaikki osapuolet saavat tarpeeksi palautetta toiminnastaan ja heidän osaamisensa on huomioitu suhteessa asetettuihin tavoitteisiin ja organisaation päämääriin. (Sydänmaalakka 2012, 64–65.)

Keudassa on tämän opinnäytetyön osana suoritettuna tutkimuksen perusteella selkeä ja kattava suorituksen johtamisen kokonaisuus organisaatiotasolla. Keudan strategia toimii peruspilarina kaikelle tekemiselle. Lisäksi vuosittain tehtävässä talousarviossa kootaan yhteen palvelutoimintaa ja investointihankkeita koskevat tavoitteet, budjetoidaan menot ja tulot käyttötalouden eri tehtäville ja investointihankkeille, sekä osoitetaan, miten varsinainen toiminta ja investoinnit rahoitetaan. Talousarvio ja -suunnitelma ovat yhtymävaltuuston tärkeimpiä toiminnan ja talouden ohjausvälineitä.

Toiminnan tuloksille on asetettu yhteiset mittarit ja tavoitetasot talousarviossa ja -suunnitelmassa. Nämä mittarit ja tavoitetasot on koottu Keuda-tason mittaristo/tuloskorttiin, johon tavoitteet määritellään pääsääntöisesti kampuksittain. Kampukset toimivat Keudassa itsenäisinä tulosalueina. Onnistumisen mittarit ja niille asetetut tavoitteet toimivat kampustasolla suorituksen johtamisen työkaluina.



Kuva 10. Suorituksen johtamisen ylätasoa Keudassa

Kampukset eli tulosalueet laativat toiminnan tavoitteet ja määrittävät tarvittavat resurssit vuosittain huomioiden Keudan strategian. Osana suorituksen johtamisen kokonaisuutta Keudan tulosalueet, vastualueet ja tiimit laativat käsittelyn seuranta-, arviointi- ja tulostiedon pohjalta toiminnan kehittämissuunnitelmat, jotka toteutetaan sovituissa aikatauluissa. Kehittämisohjelmien toteutus ja seurana on osa tiimitasolla käytäviä onnistumiskeskusteluja. Tavoitteena on, että jokainen tiimi käy onnistumiskeskusteluissa läpi, mitä käytännön tekemistä tavoitteen edistäminen ja siihen pääsemisen tiimiltä vaatii. Kehittämistoimien toteutumista seurataan säännöllisesti neljännesvuosittain.



Kuva 11. Keudan palaute- ja arviointikello (Keuda Talousarvio vuodelle 2021, Taloussuunnitelma vuosille 2021–2023)

Suorituksen johtamiseen keskeisesti liittyvä palaute ja osaamisen kehittäminen näkyvät osin Keudan nykyisessä suorituksen johtamisen kokonaisuudessa. Tiimitason osaamiskeskusteluille onnistumiskeskustelu antaa erinomaisen mahdollisuuden. Yksilötasolla kehityskeskustelu tarjoaa mahdollisuuden tarkastella yksilön osaamista suhteessa hänen tehtäviinsä, tavoitteisiin ja kokonaisuuteen.

Suorituksen johtamiseen liittyy läheisesti tavoite ja sen seuranta. Kirjallisuuskatsauksen perusteella hyvälle tavoitteelle on aina määritelty mittari ja tavoitetasot. Tavoitetasot olisi hyvä olla kolmella eri tasolla: kynnys, tavoite ja erinomainen. Myös tavoitteiden painotusta voi käyttää osoittamaan eri tavoitteiden suhteet ja merkityksellisyyden suhteessa toisiinsa. (Sistonen 2008, 114–115.) Tavoitetasoissa Keuda hyödyntää olemassa olevan tiedon valossa vain tavoitetasoa. Eri tavoitteiden tärkeyttä suhteessa toisiinsa tai tavoitteen saavuttamisen eri tasoja ei ole määritelty. Tutkimuksella ei saatu, Keudan julkisiin lähteisiin perustuen, myöskään tarkempaa tietoa siitä, miten kampustason alle määritellyille tavoitteille (tiimi ja yksilötaso) on asetettu tavoitteita. Keudan ”Talousarviossa 2021 ja taloussuunnitelmassa 2022–2023” todetaan tosin, että ”Vuonna 2021 kehitetään edelleen tiedonhallintaa ja tiedolla johtamista. Tavoitteena on selkeyttää ja systematisoida toimintatapoja kerätä, käsitellä ja hyödyntää ennakointi-, seuranta- ja tulostietoa.”

7.2. Nykyiset suorituksen johtamisen käytänteet tukemassa Keudan strategian toteutumista ja tavoitteiden saavuttamista

Opinnäytetyössä suoritettun kyselyn vastausten perusteella voidaan nähdä, että Keuda tason tavoitteet ja keskeisten kehittämisohjelmien tuntemus ja ymmärrys on hyvällä tasolla. Myös suorituksen johtamisen prosessia, palaute- ja arviointikelloa, hyödynnetään nykyisin, mutta sen yhtenevä toteuttaminen voisi olla nykyistä paremmallakin tasolla.

Siirryttäessä organisaatiotasolta kampustasolle ja siitä edelleen tiimitasolle, suorituksen johtaminen on esimiehen näkökulmasta sellaista johtamista ja toimintaa, joka auttaa niin tiimiä kuin yksilöä ymmärtämään tiimin ja yksilön työtehtävien ja asetettujen tavoitteiden vaikutuksen ja suhteen kampus- tai organisaatiotason tavoitteisiin. (Sydänmaalakka 2000, 81, Rötkin 2015, 99.) Tutkimuksen perusteella Keudassa on luotu kattava suorituksen johtamisen prosessi (ks. kuva 11). Vuosittaisilla itsearvioinneilla ja vertaisarvioinneilla, opiskelija-, työelämä- ja henkilöstöpalautteilla sekä tiimien onnistumiskeskusteluilla ja henkilöstön kehityskeskusteluilla on tavoitteena tuottaa keskeistä tietoa toiminnasta ja sen tuloksista.

Opinnäytetyön osana suoritettu kysely osoitti kuitenkin, että Keudan palaute- ja arviointikellon, joka toimii siis suorituksen johtamisen työkaluna, hyödyntäminen ja sen toteuttamisen tavat vaihtelevat merkittävästi kautta organisaation ja eri esimiesten välillä. Annettujen vastausten valossa vaikuttaa kuitenkin sille, että suorituksen johtamisen käytänteiden toteuttaminen on paljolti esimiehestä itsestään kiinni, eikä siihen ole tarjolla kattavia, konkreettisia työkaluja tai ”pakotettua” prosessia, jolla suorituksen johtamista ohjattaisiin samoin tavoiteasetelmin ja seuranta- ja palautetoimin kaikilla kampuksilla ja eri tiimeissä.

Suorituksen johtamisen teoriassa suorituksen johtamisen tavoitteena nähdään yhteneväisesti, että suorituksen johtamisella nivotan yhteen organisaation ja tiimin tavoitteet ja jokaiselle tiimissä on selkeää, ”miksi teemme tätä?” ja ”mitä meiltä odotetaan?” (Kauhanen 2012, 61, Ashdown 2015, 7.) Saatujen vastausten valossa tämä ei toteudu tällä hetkellä optimaalisesti Keudassa. Toki tulokset osoittavat, että osa esimiehistä on käynyt erinomaisella tasolla läpi Keudan strategiset tavoitteet ja pystynyt vetämään ja kirkastamaan punaisen langan organisaation, kampuksen ja tiimin

tavoitteiden välille, mutta kuten todettu, tämä vaihtelee merkittävästi. Kyselyn tulokset osoittavat myös, että tiimitason tavoitteiden hyödyntäminen suorituksen johtamisessa tiimi- ja varsinkin yksilötasolla on vasta aluillaan. Kampustason tavoitteet määritellään talousarvioissa ja -suunnitelmassa, mutta tiimitason tavoitteiden määrittelylle, seurannalle ja toteuttamiselle ei sen sijaan ole konkreettista ja yhteneväistä toimintatapaa saatujen vastausten valossa. Yksilötason tavoitteita on hyödyntänyt vasta pieni osa Keudan esimiehistä.

Suorituksen johtamisen merkittävä osa on myös palaute, ohjaus ja valmentamisen sekä osaamisen ja toiminnan jatkuva kehittäminen. Palautteen voidaan nähdä olevan keskeinen suorituksen johtamisen työkalu ja keino ilmaista niin hyvää suoritusta kuin antaa rakentavaa palautetta toiminnan kehittämiseksi. (Rötkin 2015,99, Viitala 2005, 322.) Suoraa kysymystä palautekäytännöistä ei tiimitasolla kysymyspatteristossa ollut. Voidaan kuitenkin olettaa, että tiimitasolla tavoitteiden toteutumisen seuranta ja arviointi sisältää palautteenantamisen. Yksilötasolla tarkasteltiin palautekäytännöiden läpikäyntiä yksilön kanssa. Näiden molempien kysymysten vastauksista heijastuu, että asiaa on läpikäyty vain osin tai ei lainkaan. Palautekulttuurista ei vastausten perusteella voida puhua tutkitussa organisaatiossa, mutta jälleen, erinomaisiakin suorituksia ja toimintatapoja on jo olemassa, mutta niiden hyödyntäminen on vastausten perusteella esimiehen ja tiimin omaan aktiivisuuteen perustuvaa.

Palautekäytäntöihin liittyy vahvasti myös tavoitteiden ja mitattavien asioiden toteutumien seuranta ja datan hyödyntäminen suorituksen johtamisessa. Kyselyn vastauksista voi vetää johtopäätelmän, että dataa hyödynnetään organisaatio- ja kampustasolla hyvin. Sen sijaan tiimi ja yksilötasolla datan hyödyntäminen on esimiehen omasta kiinnostuksesta ja halusta riippuvaa, eikä Keuda- tasolla ole yhteisiä käytänteitä datan hyödyntämiseen tavoitteiden asetannassa tai suoriutumisen seurannassa tiimi- ja yksilötasoilla.

Kuten opinnäytetyössä on aiemmin todettu, ”Olennainen osa suorituksen johtamista on kehittäminen. Kehittäminen sisältää niin tiimiläisten kuin tiimin kehittämisen niin, että he suoriutuvat entistä paremmin tehtävistään ja saavuttavat parempia tuloksia... (Järvinen ym. 2106, 22–23).” Lisäksi todetaan, että ”Viitalan (2005, 322) mukaan esimiehen tehtävänä on selvittää itse ja yhdessä

alaistensa kanssa, mitä osaamista yksikössä on ja suunnitella sekä hankkia tarvittavaa osaamista yksikköön.” Tutkimustyön tuloksissa näkyy, että osaamisen kehittäminen tiimi- ja henkilötasolla kaipaavaa vielä kehittämistä, sillä muutamat esimiehet eivät ole varmistaneet tiimiläistensä osaamista. Kyselytutkimukseen vastanneista vain 4 % (1 henkilö) on selvittänyt alaisensa osaamistarpeen täysin. Vastanneista 68 % (19 henkilöä) on toteuttanut asian osittain. Vastanneista 29 % (8 henkilöä) ei ole toteuttanut asiaa lainkaan.

Osaamisen kehittämisen ja ylläpitämisen kontekstissa saadut tutkimustulokset näyttävät, että esimiesten näkemys taito- ja osaamisvaateista omissa tiimeissä on kuitenkin verrattain hyvällä tasolla. Sen sijaan näkemyksen laittaminen konkreettiseksi tiimin osaamisen kehittämissuunnitelmaksi uupuu. Saatujen vastausten valossa tarkastellessa yksilötasolla osaamisen kehittämistä nähdään, että osaamiskeskusteluja ja osaamisen kehittämissuunnitelmia on viety käytäntöön tiimitasoa paremmin. Jälleen kuitenkin huomioitava, että vastausten perusteella osaamissuunnitelmien toteutus niin tiimi- kuin yksilötasolla vaihtelevat kovasti esimiesten kesken.

7.3. Suorituksen johtamisen kehittämisen mahdollisuuksia

Organisaation ylätasolla ja kampustasolla Keuda on luonut erinomaisen suorituksen johtamisen kokonaisuuden: strategia, tavoitteet ja mittarit sekä kehittämissuunnitelmat ja palaute- ja arviointikello ja sen eri elementit, ja nämä ovat laajasti käytössä kautta organisaation. Organisaatio- ja kampustasolla suorituksen johtamiseen on luotu myös seuranta- ja palauteprosessia. Myös osaamisen kehittämisen kokonaisuus vaikuttaa suunnitelmallisesti johdetulle organisaatiotasolla.

Tehdyn tutkimuksen valossa nousee esiin muutamia mahdollisia kehityskohteita, joilla suorituksen johtamista lähiesimiestyössä voitaisiin edelleen kehittää Keudassa. Näitä ovat:

1. **Strategisten kehittämishankkeiden tavoitteiden ja strategian välisen yhteyden kirkastaminen** sekä strategisten kehittämishankkeiden tiimitason tavoitteiden ja niille asetettujen odotusten selkiyttäminen ml. konkreettiset tavoitteet ja seuranta
2. **Suorituksen johtamisen kontekstissa johdon odotukset lähiesimiestyölle**
 - mitä on suorituksen johtaminen lähiesimiehen näkökulmasta Keudassa
 - mitä jokaiselta lähiesimieheltä odotetaan tavoiteasetannan ja tavoitteiden toteutumisen seurannan osalta tiimitasolla (ja myöhemmin mahdollisesti yksilötasolla)

- miten suorituksen johtamiseen linkittyvää osaamisen kehittämistä voidaan vahvistaa nykyisestäään lähiesimiestyön kautta ja mitä lähiesimiehiltä odotetaan tässä teemassa toteuttavan
3. **Suorituksen johtamista tukevan datan ja tiedon määrittely** ja keskeisten tavoitteiden seurantaan tukevien tietojen seurantaan tukevat tiedot ja näkymät luotuina.

Nykyisten johtamisen käytänteiden linkkiä strategisten kehittämisohjelmien toteutumisen varmistamiseksi tulisi saatujen vastausten valossa kehittää edelleen nykyistä yhteneväisemmäksi ja konkreettisemmäksi prosessiksi. Saatujen vastausten perusteella kehitysohjelmien konkretisointi tiimitasolle on vielä alkutekijöissään. Jotta strategiset kehittämisohjelmat saadaan implementoitua osaksi toimintaa ja tiimien arkea, tulisi miettiä, miten lähiesimiehiä voisi tukea kehittämisohjelmien arkeen viemisessä ja mitä konkreettista kehittämisohjelmat eri kampuksilla tai tiimeissä vaativat niin lähiesimieheltä kuin yksilöiltä.

Tiimi- ja yksilötasolle mentäessä suorituksen johtamisen prosessit ja käytänteet ovat pirstaleisempia lähiesimiehen näkökulmasta. Yhteneväistä tapaa toteuttaa suorituksen johtamista ei saatujen vastausten valossa ole. Tämä tarjoaa erinomaisen kehitysmahdollisuuden Keudalle vahvistaa organisaatio- ja kampustasolla jo hyvin implementoitua suorituksen johtamisen prosessia ja toimintatapaa myös tiimi- ja yksilötasolle. Konkreettisena kehitysmahdollisuutena olisi luoda työkalut ja ohjeet lähiesimiehille tiimin työnjaon selkeyttämiseen, tiimitason tavoitteiden, osaamiskeskustelun sekä palautekäytänteiden luomiseksi. Tavoiteasetannan työkalut vaatisivat niin lähiesimiesten osaamisen kasvattamista tiimitavoitteiden johtamiseen organisaatio- ja kampustason tavoitteista, hyvän tavoitteen ja mittarin luomisen pelisääntöjen ymmärrystä kuin myös tukimateriaaleja läpikäydä tavoitteet ja niiden seurantakäytänteet yhdessä tiimin kanssa. Yhteisillä lähiesimiehen ohjeilla ja tukimateriaaleilla Keuda pystyisi nykyistä paremmin varmistamaan suorituksen johtamisen käytänteiden yhteneväisen hyödyntämisen koko organisaatiossa ja tätä kautta strategian toteutumisen ja asetettujen tavoitteiden saavuttamisen. Luonnollisesti on myös tärkeää varmistaa, että mitattavien asioiden toteuman seuranta varten on olemassa helposti saatavilla olevaa dataa.

	Mittari	Tavoitetasot			Seuranta/ toteuma			
		Kynnys	Tavoite	Erinomainen	Q1	Q2	Q3	Q4
Tärkeimmät, priorisoidut tavoitteet tiimille. Tiimitason tavoitteet johdettu kampuksen tavoitteista ja ne tukevat kampuksen tavoitteen toteutumista.	Tavoite 1							
	Tavoite 2							
	Tavoite 3							
Osaamisen nykytilan tunnistamista ja kehittämistä (vrt. strategia ja yllätason tavoitteet sekä mm. rahoituspuhjan muutos ja koulutusreformi) tiimitasolla tukeva tavoite	Tavoite 4							
Mahdollinen lisätavoite esim. henkilöstökyselystä tms. johdettuna	Tavoite 5							

Kuva 12. Esimerkki mahdollisesta tiimitason tavoitteiden asetanta- ja seurantakortista

Suorituksen johtamisen vahvistaminen tiimi- ja yksilötasolla voitaisiin aloittaa tiimitasolta ja ajan saatossa pilotoida myös valituissa tiimeissä yksilötason tavoiteasetantaa. Tärkeää on varmistaa, että kaikki tiimit asettavat tavoitteita samojen reunaehtojen puitteissa ja asetetut tavoitetasot ovat keskenään linjassa eri kampuksen ja tiimien välillä. Suorituksen johtamisen ei myöskään tulisi olla erillinen osa johtamista tai lähiesimiestyötä. Suorituksen johtaminen on tapa johtaa. Suorituksen johtamisesta pitäisikin pystyä luomaan osa jokapäiväistä lähiesimiestyötä. Olemassa oleva palaute- ja arviointikello tarjoaa jo erinomaiset lähtökohdat suorituksen johtamisen vahvistamiselle. Monia elementtejä ja työkaluja on jo olemassa ja niitä jatkokehittämällä suorituksen johtaminen voidaan viedä myös tiimi- ja yksilötasolle tulevina vuosina.

8. Pohdinta

Tämän tutkimuksen lähtökohtana oli selvittää lähiesimiestyön näkökulmasta suorituksen johtamisen käytänteitä Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymässä. Tutkimuksessa pyrittiin avaamaan vuoden 2017 ammatillisen koulutuksen lainsäädännön ja rahoituspuhjan muutoksen vaikutukset ja mitä nämä muutokset ovat vaatineet ja vaativat edelleen esimiestyössä. Keudan strategiassa on suunniteltu omat kehittämisohjelmat, yhtenä niistä johtamiskäytänteisiin liittyvä yhdenmukais-taminen. Tunnistamalla niin organisaatio- kuin tiimitason nykytilan suorituksen johtamisen käytänteitä, Keuda voi kehittää suorituksen johtamista entistä johdetummaksi kokonaisuudeksi, työn osaksi lähiesimiestyössä.

Tutkimukselle asetettiin kolme tutkimuskysymystä, joihin vastaamalla tutkimuksen tavoitteeseen pyrittiin pääsemään:

- minkälaisia suorituksen johtamisen käytänteitä Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymässä (myöh. Keuda) on tällä hetkellä käytössä
- kuinka nykyiset suorituksen johtamisen käytänteet edistävät Keudan strategian toteutumista, sekä talousarvioon kirjattujen tavoitteiden, että kampuskohtaisten tavoitteiden saavuttamista
- miten suorituksen johtamista pitäisi kehittää Keudassa.

Nämä kolme tutkimuskysymystä viitoittivat opinnäytetyön etenemistä. Tutkimuskysymysten määrittelyä seurasi kirjallisuus- ja teoriakatsaus suorituksen johtamiseen nimenomaan lähiesimiestyön näkökulmasta. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin survey-kysely, joka jaettiin kaikille organisaation lähiesimiehille. Tutkimuksen toteutusta on käsitelty luvussa viisi. Kyselystä saadut tulokset analysoitiin ja analysoinnin tulokset on läpikäyty luvussa 6. Varsinaiset lopulliset johtopäätökset tehtiin luvussa 7, yhdistäen kirjallisuuskatsauksen ja toteutetun survey-tutkimuksen tuloksista.

Tämän opinnäytetyön ensimmäinen tutkimuskysymys pyrki selvittämään nykyiset suorituksen johtamisen käytänteet Keudassa. Opinnäytetyö pyrki kirjallisuuskatsauksen kautta avaamaan suorituksen johtamisen kokonaisuuden ja sen eri elementit: tehtävien ja vastuiden selkeys, strategiaa tukevien tavoitteiden määrittely, palaute, ohjaus ja valmentaminen sekä osaamisen ja toiminnan jatkuva kehittäminen. Tämän jälkeen opinnäytetyö selvitti Keudan suorituksen johtamisen käytänteitä niin eri aineistoihin (mm. tilinpäätös 2020, talousarvio 2021 sekä taloussuunnitelma 2022–2023) perustuen kuin myös tutkimuskyselyn perusteella. Tutkimus osoitti, että Keudassa on toteutettu suorituksen johtamista organisaatio- ja kampustasolla yhteneväisesti ja kokonaisvaltaisesti. Tiimi- ja yksilötasolla suorituksen johtaminen on vielä ”epätasaisesti” toteutettua ja yhteneväiset toimintatavat, työkalut ja prosessit kaipaavat vielä vahvistamista.

Toisen tutkimuskysymyksen tavoitteena oli selvittää, kuinka nykyiset suorituksen johtamisen käytänteet edistävät Keudan strategian toteutumista ja asetettujen tavoitteiden saavuttamista

nimenomaan organisaatio ja kampustasolla. Kuten yllä todettu, organisaatio- ja kampustasolla suorituksen johtamisen käytänteet ovat hyvällä tasolla Keudassa. Josko tutkimuksen vastausten perusteella haluaa nostaa esiin mahdollisia kehityskohteita niin kehittämisohjelmien johtamiseen ja toteuttamiseen lähiesimiehet kaipaavat annettujen vastausten perusteella lisää tukea ja ”kirkastusta”. Myös datan hyödyntämisessä on parantamisen varaa viitaten lähiesimiesten antamiin vastauksiin datan hyödyntämisestä selkeyttämään ja ohjaamaan tavoitteita.

Viimeinen tutkimuskysymys on laveampi. Viimeinen tutkimuskysymys pyrkii antamaan tutkimuksen tulosten perusteella havaintoja ja ehdotuksia suorituksen johtamisen kehittämiseksi lähiesimiestyössä. Kappaleessa 7.3. nostettiin esiin suorituksen johtamisen yhteneväisten käytänteiden, työkalujen ja prosessien implementointi tiimitasolle. Kehitysehdotuksen perustuvat nimenomaan lähiesimiesten antamiin vastauksiin. Suorituksen johtamisen yhtenevät käytänteet voitaisiin nivoa helposti yhteen nykyisten suorituksen johtamisen prosessin (palaute- ja arviointikello) kanssa vahvistamalla tukimateriaalia ja kouluttamalla esimiehiä suorituksen johtamisen eri elementteihin ja saamalla suorituksen johtamisesta osa päivittäistä lähiesimiestyötä.

Kokonaisuutena tämä opinnäytetyö oli hyvin mielenkiintoinen toteuttaa. Vaikka suorituksen johtaminen terminä ei oppilaitosympäristössä lähiesimiestyössä ole tunnettu, oli mielenkiintoista huomata, kuinka monia elementtejä suorituksen johtamisen kokonaisuudesta on jo Keudassa implementoitu ja toteutettu onnistuneesti. Hienoa oli myös itse perehtyä asiaan vielä tarkemmin ja työtarjosikin sen ympärillä käytyjen keskustelujen kautta myös paljon uutta ja konkreettista oppia ja ajatuksia myös omaan lähiesimiestyöhön ja käytänteisiin, joilla vieläkin paremmin voin ja voimme tukea organisaatiota menestymään ja saavuttamaan sille asetetut strategiset ambitiot ja tavoitteet.

Tutkimusluvan sain Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymältä syksyllä 2022. Tutkimuksen aikana huolehdin, että jokaisen kyselyyn vastanneen yksityisyys säilyy ja että haastateltujen henkilöllisyydet eivät tule missään vaiheessa esiin. Olen hävittänyt digitaaliset tallenteet samoin kuin kyselytutkimuksen aikana tekemäni kirjalliset muistiinpanot asianmukaisesti. Vastaukset on myös poistettu Webropol-järjestelmästä. Tallenteet eivät olleet missään vaiheessa muiden saatavilla, eikä niitä voida enää käyttää.

Tutkimusta tehdessäni pyrin huomioimaan oman asemani suhteessa tutkimuskysymysten aiheisiin, sillä olen työskennellyt ammatillisen koulutuksen parissa 13 vuoden ajan ja ymmärrän siihen liittyviä käytänteitä, ilmiöitä sekä teoriaa. Työtä tehdessäni pyrin nostamaan esiin kaikkein tärkeimmät ja keskeisimmät johtamiskäytänteisiin liittyvät ajankohtaiset aiheet, jotta organisaatiossa voidaan hyödyntää tutkimustyön tuloksia mahdollisimman laajasti. Pyrkimyksenäni oli antaa tutkimustulosten puhua puolestaan.

Tutkimuksen luotettavuuden määrittelyssä tärkein kriteeri on tutkijan rehellisyys. Tutkijan tulee tehdä itsenäisesti kaikki valinnat ja ratkaisut, jotka määrittävät tutkimuksen tulokset ja luotettavuuden (Vilkkä 2014, 158–159.) Tulosten raportoinnissa tulee keskittyä vain olennaiseen ja tutkimukselle tärkeimpään tietoon. Tutkijan on aina esitettävä raportissa perustulokset selkeästi ja asiaan perehtymättömällekin lukijalle ymmärrettävästi. Tästä on pidettävä kiinni, varsinkin, jos tutkimusaineisto on itse kerättyä. (Borg 2006.)

Lähteet

Ammatillisen koulutuksen reformi. Valtiontalouden tarkastusviraston tarkastuskertomukset 02/2021 <https://www.vtv.fi/app/uploads/2021/03/VTV-Tarkastus-2-2021-Ammatillisen-koulutuksen-reformi.pdf> . Viitattu 18.2.2022]

Ammatillisen koulutuksen reformi, Opetus- ja kulttuuriministeriö. <https://minedu.fi/amisreformi> [Viitattu 25.9.2021]

Ashdown, L., 2015. Performance Management, A Practical Induction. London: Kogan Page.

Armstrong, M. <,2017. Armstrong on reinventing performance management. Building a culture of performance management. London: Kogan Page.

Armstrong, M., Taylor, S., 2020. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page.

Borg, S. 2006. KvantiMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 26.4.2021. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>

Brudan, A., 2010. Rediscovering performance management: systems, learning and integration. Measuring Business Excellence. [verkkojulkaisu] 14:1, 109–123. [viitattu 8.1.2022]

Harju, K.,2002. Johda rohkeaksi! Liiderin arkea kiireorganisaatiossa. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Jyväskylän yliopisto Koppa <https://koppa.iyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/survey> [viitattu 9.3.2022]

Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymän tilinpäätös 2020 <https://www.keuda.fi/wp-content/uploads/2021/09/Tilinpaaetoes-2020.pdf> [viitattu 18.2.2022]

Keski-Uudenmaan koulutuskuntayhtymä: Talousarvio vuodelle 2021, Taloussuunnitelma vuosille 2021-2023 <https://www.keuda.fi/wp-content/uploads/2021/09/Talousarvio-2021-ja-suunnitelma-2021-2023.pdf> [viitattu 1.4.2022]

Kähkönen K., 2009. Ammatillisen opettajan käsikirja. Toimittanut Jaakko Helander. Hämeenlinna: HAMK julkaisut.

Hämäläinen, J., Sora, H., 2020. Strategia arkeen OKR-mallilla: käytännönläheinen opas OKR-mallin käyttöönottoon. Helsinki: Kauppakamari.

Kaplan, R., Norton, D., 2009. Strategiaverkko. Helsinki: Talentum Oy.

Kaplan, R., Norton, D., 2002. Strategialähtöinen organisaatio: tehokkaan strategiaprosessin toteutus. Helsinki: Kappakaari.

Kaplan, R., Norton, D., 1996. Strategic learning & the balanced scorecard. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Hellqvist, N., 2011. Global performance management: a research agenda. Management Research Review. [verkkojulkaisu] 34:8, 927–946. [viitattu 19.12.2021].

Pekka T. Järvinen, Rantala, J., Ruotsalainen P., 2016. Johda Suoritusta. Helsinki: Talentum Oy.

Kauhanen, J., 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Vantaa: Hansaprint Oy.

Laki ammatillisesta koulutuksesta. Annettu 11.8.2017/531. [Viitattu 18.2.2022.] <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2017/20170531>

Lindroos J-M, Lohivesi K., 2010. Onnistu strategiassa. Helsinki: WsoyPro Oy.

Lönnqvist, a., Kujansivu, P, Antikainen, R., 2006. Suorituskyvyn mittaaminen -Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Noble, C.H., 1999. The eclectic roots of strategy implementation research, Journal of Business Research, Vol. 45, No.2, s. 119-134 [viitattu 8.1.2022]

Opetus- ja kulttuuriministeriön asetus ammatillisen koulutuksen rahoituksen laskentaperusteista annetun opetus- ja kulttuuriministeriön asetuksen muuttamisesta, 905/2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2021/20210905> [Viitattu 18.2.2022]

Ristikangas, M-R, Grunbaum, L., 2014. Valmentava esimies, onnistumista palvelevat positiot. Helsinki: Talentum Oy.

Rötkin, L., 2015. Terveisiä pomolle. 1. Painos. Helsinki: Talentum Oy.

Sarkkinen, M., 20.3.2017. Palaute on työelämän pienin suuri asia. Työpiste verkkolehti. TTL [viitattu 17.2.2022]

Sistonen, S., 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Helsinki: Talentum Oy.

Stenvall, J. & Virtanen, P., 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Sydänmaalakka, P., 2000. Älykäs organisaatio: tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari Oyj.

Sydänmaalakka, P., 2012. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum Oyj.

Tirkkonen M., 2014. Suorituksen johtamisesta onnistumisen johtamiseen. Teoksessa Älykäs johtaminen 2020: älykkään johtamisen näkökulmia. Toimittanut Sydänmaalakka P. Helsinki: Pertec.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vilka, H. 2014. Tutki ja mittaa -Määrällisen tutkimuksen perusteet. Viitattu 29.4.2022.

<http://hanna.vilka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf>

Opetus- ja kulttuuriministeriö. <https://minedu.fi/amisreformi> 25.9.2021

Liitteet

Liite 1. Kyselyn saate ja kysymykset

Hyvä kollega,

Pyydän sinulta oheisen kyselyn avulla näkemystä suorituksen johtamisen nykytilasta Keudassa.

Viimeistelen YAMK -tutkintoa Jyväskylän ammattikorkeakouluun. Lopputyöni aiheena on "Suorituksen johtaminen lähiesimiestyössä toisen asteen oppilaitoksessa". Tämän kyselytutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaisia suorituksen johtamisen käytänteitä Keudassa on tällä hetkellä käytössä, sekä kuinka hyvin nykyiset suorituksen johtamisen käytänteet edistävät Keudan strategian ja tavoitteiden toteutumista.

Kyselytutkimus on suunnattu Keudan tiimiesimiehille ja toimialapäälliköille. Kyselytutkimukseen vastataan nimettömänä eivätkä vastaukset sirry kolmansille osapuolille. Aikaa vastaamiseen kuluu 5–10 minuuttia. Kysely on avoinna 1.3.2022 asti.

Lyhyesti suorituksen johtamisesta: Suorituksen johtamisessa on yksinkertaisimmillaan kyse siitä, että työntekijöitä ohjataan ja tuetaan tekemään oikeita asioita oikealla tavalla. Suorituksen johtamisen tavoitteena on, että niin yksilöt, tiimit kuin koko organisaatio tietävät toiminnan tarkoituksen, kukin tuntee omat ydintehtävät ja tavoitteet, sekä sen, miten toimintaa arvioidaan ja mitkä ovat kullekin asetetut osaamisvaateet

1. Millä kampuksella työskentelet? *

- Kampus 1
- Kampus 2
- Kampus 3
- Kampus 4
- Kampus 5

2. Kuinka monta vuotta olet toiminut esimiehenä Keudassa? *

- 0-2
- 3-5
- 6-8
- yli 9 vuotta

3. Kuinka monta tiimiläistä on johdettavanasi? *

4. Keuda-tasoiset johtamiskäytänteet *

	En lainkaan	Osittain	Hyvin	Erinomaisesti
Kuinka hyvin tunnet Keudan keskeiset strategiset kehittämisohjelmat ja toiminnan tavoitteet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Miten hyödynnät Keuda-tasoisia suorituksen johtamista ohjaavaa prosessia tiimissäsi? (johtoryhmä, johtotiimit, DV-tuloskortti, onnistumiskeskustelut)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kuinka hyvin nykyiset johtamisen käytänteet tukevat mielestäsi Keudan strategisten kehittämisohjelmien toteutumista?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kuinka hyvin nykyiset johtamisen käytänteet tukevat mielestäsi toiminnan kehittymistä Keuda-tasolla?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hyödynnätkö Keudan eri järjestelmistä saatavaa dataa selkeyttämään ja ohjaamaan tiimisi tavoitetta?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hyödynnätkö Keudan eri järjestelmistä saatavaa dataa seuraamaan tiimisi suoriutumista?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Lähiesimiestyö ja johtaminen, tiimitaso *

	Ei toteutettu	Toteutettu osittain/pääpiirteissään	Täysin toteutettu
Olen käynyt tiimin kanssa läpi Keudan keskeiset tavoitteet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olen varmistanut, että tiimille asetetut tavoitteet ovat toimintaamme ohjaavia strategian painopisteet huomioiden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olen käynyt tiimin kanssa läpi oman tiimimme tavoitteet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olen varmistanut (esim. tavoitteiden läpikäynti palaverin yhteydessä), että se mitä tiiminä tavoittelemme, on kaikille tiimiläisille selkeää.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olemme tiimin kanssa yhdessä keskustelleet asetetuista tavoitteista ja miten tavoitteet saavutetaan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olen käynyt tiimin kanssa läpi, miten tiimin tavoitteita seurataan ja arvioidaan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olen varmistanut, että eri tiimin jäsenten roolit, vastuut ja tehtäväkuvat ovat selkeät kaikille tiimiläisille.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olen varmistanut, että tiimissäni on yhteneväinen ymmärrys työn osaamis- ja taitovaatimuksista.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olen tehnyt tiimitasoisien osaamisen kehittämissuunnitelman huomioiden tiimille asetetut tavoitteet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olen luonut tiimille suorituksen johtamista tukevia yhteisiä käytänteitä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Lähiesimiestyö ja johtaminen, yksilötaso *

	Ei toteutettu	Toteutettu osittain/pääpiirteissään	Täysin toteutettu
Olen käynyt tiimiläisen kanssa keskustelun hänen tehtävänkuvastaan ja keskeisistä vastuista.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olen käynyt tiimiläisen kanssa keskustelun työnjaosta tiimiläisen ja kollegoiden kesken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olen asettanut tiimiläiselle yksilökohtaisia tavoitteita.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olen käynyt tiimiläisen kanssa läpi, miten yksilölle asetetut tavoitteet linkittyvät tiimille annettuihin tavoitteisiin.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olen käynyt tiimiläisen kanssa läpi, miten yksilön tavoitteita seurataan ja arvioidaan.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olen käynyt tiimiläisen kanssa läpi, millaisia palautekäytänteitä on käytössä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olen käynyt tiimiläisen kanssa läpi yksilön riittävän osaamisen suhteessa annettuihin tavoitteisiin.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olen varmistanut, että tiimin jäsenellä on henkilökohtainen osaamisen kehittämissuunnitelma ja mahdollisuus kehittää osaamistaan huomioiden tavoitteet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>